

**YENİ KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİYLE
HAVACILIKTA EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ
UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yeşim KURT

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2015

**YENİ KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİYLE HAVACILIKTA EMNİYET
YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yeşim KURT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ender GEREDE

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2015

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Yeşim KURT'un "Yeni Kurumsal Kuram Perspektifiyle Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Uygulamalarının Değerlendirilmesi" başlıklı tezi 07 Temmuz 2015 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

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

Üye : Yrd.Doç.Dr.Nalan ERGÜN

Üye : Yrd.Doç.Dr.Umut KOÇ

Doç.Dr.Fatih TEMİZEL
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili



Yüksek Lisans Tez Özü

YENİ KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİYLE HAVACILIKTA EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yeşim KURT

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2015

Danışman: Doç. Dr. Ender GEREDE

Bu çalışmanın konusu son yıllarda havacılık örgütleri arasında hızla yayılan Emniyet Yönetim Sistemi (EYS) uygulamalarıdır. EYS havacılık faaliyetlerinin emniyetli bir şekilde sürdürülebilmesi amacıyla ortaya çıkmış ve kısa sürede hem ulusal hem de uluslararası alanda yayılım göstermiş yönetsel bir uygulamadır. Havacılık sektörü içinde faaliyet gösteren birçok örgütün EYS uyguladıkları ve bünyelerinde EYS bölümleri oluşturduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, sözü edilen yeni uygulama karşısında havacılık örgütlerinin ne türden tepkiler verdiklerini, örgütsel alanda eşbiçimliliğin oluşup oluşmadığını ve uygulamanın gerçekten benimsenip benimsenmediğini ortaya koymaktır.

Çalışmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Veri toplarken birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Çalışmanın birincil verileri araştırmacı tarafından oluşturulan 13 soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu ve gözlemlerden alınan notlar ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiş olan, Türkiye'deki A grubu ruhsat sahibi yer hizmeti örgütleri ile yer hizmetleri kapsamında faaliyet gösteren ikram kuruluşları ve terminal örgütlerinden oluşan toplam 11 örgütün Emniyet Yönetim Sistemi'ni kurup yönetmekten sorumlu yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya ilgili tüm tarafları dahil edebilmek adına alanda düzenleyici ve denetleyici otorite rolünde olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden 1 EYS denetçisi ile de yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen nitel verilerin analiz edilmesinde tümevarımsal ve tümdengelimsel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın ikincil verileri, katılımcı örgütlerden elde edilen belgeler ve araştırmacı günlüğünden elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda, araştırmaya dahil edilen örgütlerde EYS uygulamalarının yayılımında yatan nedenler olarak kuralcı kurumsal baskılar, sivil havacılık otoritesinin mevzuatına uyma zorunluluğu ortaya çıkmış ve alanda zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmasının ve meşruiyet kaygısının hakim olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen kurumsal baskı karşısında araştırma alanı içerisindeki havacılık örgütlerin çoğunluğunun kaçınma ve ayrı tutma stratejisi bir kısmının ise kabullenme ve uyma stratejisi izlediği ortaya çıkmıştır. Son olarak, araştırma alanı içerisindeki örgütlerin büyük çoğunluğunun EYS uygulamalarını törensel olarak benimsedikleri de ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yeni Kurumsal Kuram, Emniyet Yönetim Sistemi, Havacılık Emniyeti, Ayrı tutma, Yayılma, Eşbiçimlilik, Meşruiyet, Benimseme

Abstract

AN ASSESSMENT OF AVIATION SAFETY MANAGEMENT SYSTEM APPLICATIONS FROM THE NEW INSTITUTIONAL THEORY PERSPECTIVE

Yeşim KURT

Department Of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July 2015

Adviser: Assoc. Prof. Dr. Ender GEREDE

The focus of this study is the Safety Management System (SMS) applications that have been increasingly popular among aviation organizations in recent years. SMS is an administrative application that emerged to carry out aviation operations safely and quickly adopted at both national and international level. Many organizations operating in the aviation sector are observed to practice SMS and form SMS departments within their structure. The aim of this study is to determine the nature of the responses to this new application by the aviation organizations, whether there is uniformity in the organizational field, and whether the application is genuinely adopted and embraced.

Qualitative research design is used in this study. Primary and secondary sources are used as the data collection method. The primary data of the study were collected by the researcher by using a semi-structured interview form with 13 questions and the notes from observations. The semi-structured interviews were conducted with the managers responsible for establishing and managing the Safety Management System in a total of 11 organizations in Turkey, comprising group-A licence holder ground-services organizations, catering companies operating as part of the ground services and terminal organizations. These managers were selected through purposive sampling method. In an effort to include all parties concerned, 1 SMS inspector from the Directorate General of Civil Aviation, which is the regulatory authority of the aviation sector, was also interviewed in a semi-structured way. Inductive and deductive analysis methods were

used in the analysis of the obtained qualitative data. The secondary data were obtained documents from the participating organizations and the researcher diary.

The findings indicate that normative institutional pressures and the obligation to abide by the Directorate General of Civil Aviation (DGCA) regulations and legitimacy concerns are the underlying reasons for the increasing popularity of SMS applications, and the sector is dominated by a coercive isomorphism mechanism. As a response to such institutional pressure, of the aviation organizations included in the study, majority were found to follow avoid and conceal strategy and the remaining were found to follow an acquiesce and comply strategy. Finally, the study reveals that the majority of the organizations in the research field adopt SMS applications ceremonially.

Keywords: New Institutional Theory, Safety Management System. Aviation Safety, Decoupling, Diffusion, Isomorphism, Legitimation, Adoption

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

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

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

Yeşim KURT

Önsöz

Emniyet Yönetim Sistemi, havacılık operasyonları esnasında emniyeti tehdit etme potansiyeli taşıyan tüm risklerin önceden tespit edilmesi ve kabul edilebilir seviyelere çekilebilmesi için geliştirilmiş bir yönetim sistemidir. Küresel bir taşımacılık sistemi olan havayolu taşımacılığında faaliyetlerin emniyetle sürdürülmesi, can ve mal kaybının önüne geçilebilmesi için geliştirilen ve havacılık örgütlerince uygulanmaya başlanan bu sistem etkili uygulandığı takdirde, emniyetli taşımacılık artacak havacılık sektörü içerisinde çalışan personeli ve havayolu taşımacılığı hizmeti kullanıcılarını doğrudan olumlu şekilde, dolaylı olarak ise herkesi etkileyebilecek son derece önemli bir sistemdir. Bu sistemin, uygulayıcı örgütlerce gerçekten benimsenip benimsenmediği, bu sistemi uygulama nedenlerini ve biçimlerini, sistemi uygularken yaşadıkları sorunları yeni kurumsal kuram perspektifiyle tespit ederek, bu engellere yönelik öneriler geliştirmek bu çalışmanın amaçlarından biridir. Bu doğrultuda Emniyet Yönetim Sistemi uygulamalarına ve havacılık emniyetine katkı sağlamak isteyen bu çalışmada çok kişinin emeği bulunmaktadır.

Öncelikle akademik gelişimime büyük katkılar sağlayan, bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde çok büyük emeği olan, nezaket ve sabır sahibi, her zaman yol gösterici, birlikte çalışmaktan gurur duyduğum ve keyif aldığım çok kıymetli hocam Doç. Dr. Ender GEREDE'ye tüm emekleri için teşekkürü borç bilirim.

Yüksek lisans düzeyindeki bu araştırmayı gerçekleştirmek için altyapı oluşturmak istediğimde bana kapılarını açan ve beni doktora düzeyindeki derslerine kabul etme nezaketini gösteren sayın hocalarım Prof. Dr. Şükrü ÖZEN'e, Doç. Dr. Serap BENLİGİRAY'a, Doç. Dr. Sezgin VURAN'a teşekkür ederim.

Tüm araştırma süresi boyunca yanımda olan, beni nitel araştırma yöntemleri dersine kabul eden, araştırma sorularından görüşme sorularına, pilot çalışmaya ve veri analizine kadar tüm basamaklarda yanımda olan, nitel araştırma yöntemlerindeki uzmanlığını benden eksik etmeyen sayın hocam Dr. Dilruba KÜRÜM YAPICIOĞLU'na yardımseverliği için teşekkür ederim.

Araştırmamıza gösterdikleri değerli katkılarından dolayı Dr. Umut KOÇ ve Dr. Nalan ERGÜN'e teşekkür ederim.

Araştırma süresi boyunca benden desteğini ve fikirlerini esirgemeyen kıymetli arkadaşım, meslektaşım, Araş. Gör. Akansel YALÇINKAYA'ya teşekkür ederim.

Değerli arkadaşlarım Araş. Gör. Dilek ERDOĞAN ve Araş. Gör. Temel Caner USTAÖMER'e desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Bıkmadan usanmadan her zaman beni dinleyen ve yorgun düştüğüm anlarda motive etmeye çalışan tüm çalışma arkadaşlarıma, hocalarıma, arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bu araştırmayı gerçekleştirmemizde bize destek olan yer hizmeti örgütlerine, yer hizmeti ikram kuruluşlarına, terminal örgütlerine, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne ve değerli katılımcılarımıza teşekkür ederim.

Son olarak, bu araştırmayı gerçekleştirirken kimi zaman ihmal etmek zorunda kaldığım, yeterli ilgi ve alakayı gösteremediğim canım aileme gösterdikleri anlayış ve sabır için ve her zaman yanımda oldukları için teşekkürü borç bilirim.

Temmuz, 2015

Yeşim KURT

İçindekiler

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Yüksek Lisans Tez Özü	iii
Abstract.....	v
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi	vii
Önsöz.....	viii
Özgeçmiş	x
Tablolar Listesi	xv
Şekiller Listesi	xvi
Kısaltmalar Listesi.....	xvi
1. Giriş.....	1
1.1. Yeni Kurumsal Kuram	3
1.1.1. Temel kavramlar	4
1.1.2. Kurum ve kurumsallaşma	5
1.1.3. Örgütsel alan.....	7
1.1.4. Meşruiyet.....	9
1.1.5. Eşbiçimlilik.....	10
1.1.6. Kurumsal baskılara karşı geliştirilen stratejiler	12
1.1.7. Yeni kurumsal kuramda ussal ve törensel benimseme	15
1.2. Emniyet Yönetim Sistemi	18
1.2.1. Temel kavramlar	18
1.2.2. Emniyet yönetimindeki paradigma değişikliği	24
1.2.3. ICAO'ya göre Emniyet Yönetim Sisteminin kapsamı ve bileşenleri.....	28
1.2.4. ICAO'nun Emniyet Yönetim Sistemi'nin uygulanmasında devletlere ve hizmet sağlayıcılara yüklediği rol	35
1.2.5. Türkiye'de Emniyet Yönetim Sistemi	42

1.3. Konuyla İlgili Yapılmış Araştırmalar	43
1.4. Araştırmanın Amacı	50
1.5. Araştırmanın Önemi	51
1.6. Sınırlılıklar	53
2. Yöntem	55
2.1. Araştırma Modeli	55
2.2. Veri Toplama Yöntemi	59
2.2.1. Yarı yapılandırılmış görüşmeler	59
2.2.2. Gözlemler	62
2.2.3. Belge incelemesi	64
2.2.4. Araştırmacı günlüğü	65
2.3. Araştırma Alanı	65
2.3.1. Terminal örgütleri	67
2.3.2. Yer hizmeti örgütleri	68
2.3.3. Yer hizmeti ikram kuruluşları	69
2.3.4. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü	70
2.4. Katılımcılar	71
2.5. Verilerin Analizi	74
2.5.1. Verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi	74
2.5.2. Görüşme dökümlerinin okunması	75
2.5.3. Verilerin kodlanması	75
2.5.4. Temalara ulaşma	76
2.6. Araştırmacının Rolü	77
2.7. Danışmanın Rolü	79
2.8. İnanırcılık	80
2.9. Etik	81

3. Bulgular ve Yorumlar	83
3.1. EYS'nin Yayılma Sürecini Biçimlendiren Etmenler	83
3.1.1. Meşruiyet.....	85
3.1.2. Zorunluluk	87
3.1.3. EYS konusundaki belirsizlikler.....	92
3.1.3.1. Mevzuattaki belirsizlikler	93
3.1.3.2. EYS'nin yeni ve farklı olması	95
3.1.4. EYS Konusundaki başvuru kaynakları.....	97
3.1.4.1. Mevzuat.....	98
3.1.4.2. Diğer örgütlerin uygulamaları.....	99
3.1.4.3. EYS eğitimleri	100
3.1.4.4. Sektör-Otorite arasındaki olumlu etkileşim.....	101
3.1.4.5. Diğer yönetim sistemleri uygulamaları.....	102
3.1.5. Temalar arasındaki ilişkilerin incelenmesi	103
3.2. EYS ile İlgili Kurumsal Baskılar Karşısında Verilen Stratejik Tepkiler ...	106
3.2.1. Meşruiyet.....	110
3.2.2. Otoriteye uyum	111
3.2.3. Ayrı tutma	113
3.2.3.1. EYS'nin şimdilik kâğıt üzerinde olması	114
3.2.3.2. Denetimlerin seremonik olması	117
3.2.3.3. Yapısal değişiklik gerektirmeyen uygulamalar	121
3.2.3.4. Örgütlerin verimlilik arayışı içerisinde olması	123
3.2.3.5. Yaptırımdan kaynaklanan ekonomik kayıplardan kaçınma.....	132
3.2.3.6. Olumlu emniyet kültürünün etkisi.....	134
3.2.4. Sektörel sorunlar	140
3.2.5. Temalar arasındaki ilişkilerin incelenmesi	147

3.3. EYS'nin Benimsenme Biçimi	152
3.4. SHGM ile Yapılan Yarı Yapılandırılmış Görüşme	159
3.5. Belge İncelemesi ve Günlükler.....	162
4. Sonuç ve Öneriler.....	165
Ekler	173
Kaynakça	176

Tablolar Listesi

Sayfa

Tablo 1. Kurumsal Baskılara Karşı Geliştirilen Stratejik Tepkiler	13
Tablo 2. Pilot Çalışma Tablosu.....	61
Tablo 3. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Veri Toplama Tablosu	62
Tablo 4. Gözlem Tablosu.....	63
Tablo 5. Türkiye'de İç ve/veya Dış hat terminal İşletme Ruhsatına Sahip Örgütler	67
Tablo 6. Türkiye'de A grubu Çalışma Ruhsatına Sahip Yer Hizmeti Örgütleri....	68
Tablo 7. Türkiye'de C Grubu İkram Servisi Ruhsatına Sahip Yer Hizmeti Örgütleri	69
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Örgütler.....	71
Tablo 9. Katılımcı Yaş Grubu Dağılımı.....	73
Tablo 10. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	73
Tablo 11. Katılımcıların Eğitim Dereceleri	73
Tablo 12. Katılımcıların Mesleki Pozisyonları ve Deneyim Süreleri	73
Tablo 13. Verilerin Kodlanması ve Temalanmasını Gösteren Form.....	77
Tablo 14. Araştırmacının Altyapı Oluşturmak İçin Takip Ettiği Dersler.....	78
Tablo 15. EYS'nin Yayılım Sürecine İlişkin Tema ve Kategoriler	83
Tablo 16. Araştırmaya Katılan Örgütlerin EYS'den haberdar Olma Şekilleri	91
Tablo 17. Kurumsal Baskılar Karşı Gösterilen Tepkilere İlişkin Tema ve Kategoriler.....	107
Tablo 18. EYS Uygularken Gösterilen Karar Verme Tarzı.....	155
Tablo 19. Katılımcıların EYS'nin Uygulanması Durumu ile İlgili Görüşleri	157

Şekiller Listesi

Sayfa

Şekil 1. ICAO'ya göre EYS Çerçevesi.....	30
Şekil 2. ICAO'nun EYS Yönelik Attığı Önemli Adımlar	36
Şekil 3. ICAO'nun EYS Uygulamasına Aşamalı Yaklaşımı	39
Şekil 4. Araştırma Süreci Özeti	58
Şekil 5. EYS Konusundaki Belirsizlikler Teması ve Kategorileri	92
Şekil 6. EYS Uygulanırken Başvurulan Kaynakları Gösteren Tema ve Kategoriler	98
Şekil 7. EYS Yayılım Sürecini Biçimlendiren Etmenler	103
Şekil 8. EYS Yayılımının Arkasında Yatan Kurumsal Baskı Unsurları ve Alandaki Yayılımı.....	105
Şekil 9. Ayır Tutma Temasına İlişkin Kategori ve Alt Kategoriler	114
Şekil 10. Denetimlerin Seremonik Olmasını Gösteren Kategori ve Alt Kategoriler	117
Şekil 11. Örgütlerin Verimlilik Arayışı İçinde Olmasını Gösteren Kategori ve Alt Kategoriler.....	124
Şekil 12. Olumlu Emniyet Kültürünün Etkisini Gösteren Kategori ve Alt Kategoriler.....	135
Şekil 13. Kurumsal Baskılar Karşısında Verilen Stratejik Tepkilerin Birbiriyle İlişkisi	148
Şekil 14. EYS'ye Yönelik Geliştirilen Stratejik Tepkiler	151
Şekil 15. EYS Uygulamalarına Yönelik Genel Görünüm	168

Kısaltmalar Listesi

- ALARP:** As Low as Reasonably Practicable
- ALOS:** Acceptable Level of Safety
- DEP:** Devlet Emniyet Programı
- EASA:** European Aviation Safety Agency
- ECAC:** European Civil Aviation Conference
- EDK:** Emniyet Denetim Kurulu
- EEG:** Emniyet Eylem Grubu
- EYS:** Emniyet Yönetim Sistemi
- FAA:** Federal Aviation Administration
- IAS:** International Accountability Standards
- IATA:** International Air Transport Association
- ICAO:** International Civil Aviation Organization
- ISG:** İş Sağlığı Güvenliği
- JCI:** Joint Comission International
- SARPs:** International Standarts and Recommended Practices
- SHGM:** Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
- SMS:** Safety Management System
- SPI:** Safety Performance Indicator
- SSP:** State Safety Programmes
- TKY:** Toplam Kalite Yönetimi
- USOAP:** Universal Safety Oversight Audit Program

1. Giriş

Havacılık sektörü, hızla büyüyen dev ve dinamik bir sektördür. Bu sektör içerisinde ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütler, dünyanın her yerine son derece hızlı bir şekilde yolcu, yük ve posta taşımaktadır. Küreselleşmenin ve artan teknolojinin de etkisiyle hızla büyüyen bu dev taşımacılık seçeneği, milyonlarca kullanıcıya kolayca ulaşabilecekleri ve kullanabilecekleri hızlı ve konforlu taşımacılık hizmeti sunmaktadır. Bu hizmetin, hızlı ve konforlu olması kadar emniyetli ve güvenli olması da önemli özelliklerindedir. Uluslararası otoriteler uzun yıllardır, uçuş operasyonlarının emniyetli ve güvenli sürdürülebilmesi adına düzenlemeler yapmakta ve bunları hem kullanıcılara hem de hizmet sunumunda bulunan havacılık örgütlerine uygulatmaktadır. Havayolu taşımacılığı, düzenleme ve anlaşmalarla, çok sıkı bir şekilde korunmakta, emniyeti ve güvenliği tehdit edebilecek unsurların önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Havayolu taşımacılığı günümüzün en emniyetli ve güvenli taşımacılık seçeneği olmasına rağmen uçak kaza ve kırımları yaşanmaya devam etmektedir. 4 Şubat 2015 tarihinde Tayvan'da meydana gelen ve 47 kişinin öldüğü TransAsia, 8 Mart 2014 tarihinde meydana gelen ve 239 kişinin kaybolduğu Malaysai, 24 Mart 2015 tarihinde Fransa'da meydana gelen ve 144 kişinin öldüğü Germanwings faciaları sebebi bilinmeyen uçak facialarının önüne geçilemediğinin önemli kanıtlarındandır. Havacılık otoriteleri, 2000'li yılların başlarında, kurallara ve yasal düzenlemelere uymanın emniyeti garanti etmeye yetmediğini fark etmiş, geçmişteki emniyet yönetim yaklaşımından çok farklı bir paradigmanın ürünü olan Emniyet Yönetim Sistemi (Safety Management System- SMS) uygulamalarını gündemlerine taşımıştır. Geleneksel emniyet yönetim yaklaşımında, düzenlemelere uyum emniyeti getirir düşüncesi hakimken EYS'de insan faktörü, pozitif emniyet kültürü ve gerçek hayat şartlarında artırılacak gerçek emniyet performansı ön plandadır. EYS'ye göre tüm kurallara uyulsa da emniyeti tehdit eden davranışlar olabilir ve kurallara uyum emniyeti tümüyle garanti altına alamaz. EYS dünyayı olduğu gibi görür, insanların ve örgütlerin hata ve ihlal yapabilecekleri gerçeği ile yüzleşir. Eski nesil emniyet yaklaşımında kaza meydana geldikten sonra kazanın nasıl olduğu soruşturulurken ve suçlama kültürü hakimken; EYS'de kaza olmadan emniyeti tehdit etme riski taşıyan unsurların tüm örgüt çalışanlarınca gözlenmesi, tespit edildiğinde rapor edilmesi, raporlandığında bir kazaya neden olamaması için önleyici faaliyetin alınması ön planda

tutulur. Dolayısıyla EYS son derece proaktif (ön eylemci) bir yönetsel uygulamadır. Buna ek olarak geçmişteki performansın ölçülmesi, zaman içinde izlenmesi ve analiz edilmesi sayesinde emniyet performansının gelecekteki durumunun kestirilerek gerekli önlemlerin alınması ya da eylemlerin gerçekleştirilmesi mümkündür.

EYS kazalara neden olan kök nedenlere ulaşmayı amaç edinir, suçlayıcı değildir ve pozitif bir emniyet kültürünün gerekliliğine işaret eder. Eski nesil emniyet yaklaşımından bu derece farklı olan EYS, tüm çalışanların önceliği emniyet olarak görmesi, uçuş operasyonları sırasında atılan her adımı bu düşünceyle atma bilincine sahip olmaları için güçlendirilmelerine işaret eder. Böylece, birbirini etkileyebilecek ve istenmeyen olaylar yaratabilecek tehlikeler önceden görülebilir, ne tür riskler doğuracağı tespit edilebilir ve risk bir facia meydana getirmeden önüne geçilerek operasyonların emniyeti artırılabilir. Emniyet Yönetim Sistemi, eski nesil emniyet yaklaşımından bu derece farklı, yeni ve gerekli iken havacılık örgütlerince gerçekten benimsenerek uygulanıyor olması da son derece önemlidir. Havacılık örgütlerinin şu anda hızla bu uygulamaya yönelmelerinin hangi kurumsal baskılardan kaynaklandığı, uygulamayı gerçekten etkili ve verimli görerek mi uyguladıkları havacılık emniyetinin artırılması için önemlidir. Yazında, yayılma ve benimseme yazınına açıklayan ve bu araştırma için de uygun görülen yeni kurumsal kuramın bu soruların cevabını verebileceği düşünülmektedir. Bu sebeple, bu araştırmanın kuramsal çerçevesi yeni kurumsal kuramdan hareket ederek oluşturulmuştur.

Gerek ulusal gerekse uluslararası yazında EYS uygulamalarını yeni kurumsal kuram bakış açısıyla değerlendiren herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Yeni kurumsal kuramın temel araştırma sorusu örgütlerin neden birbirlerine benzedikleridir. Temel tezlerinden birisi ise örgütlerin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde meşruiyet kazanma çabası gösterdikleridir. Örgütlerin davranışlarını etkileyen sadece verimlilik ve etkinlik arayışı değil aynı zamanda meşruiyet kazanma arayışıdır. Bu çalışma, EYS'nin Türkiye'de emniyeti artırma çabasıyla mı yoksa meşruiyet arayışıyla mı uygulandığının, örgütlerin teknik ve kurumsal çevre arasında kalıp kalmadığının, uygulamanın bir moda mı yoksa ussal olarak benimsenen kurumsal bir yapı mı olduğunun açıklanması açısından ve yeni kurumsal kuramının temel tezinin havacılık sektöründe de test edilebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın ilk bölümünde, yeni kurumsal kuram ve Emniyet Yönetim Sistemi uygulamaları hakkında bilgi verilmekte, ikinci bölümünde araştırmada kullanılan yöntem üçüncü bölümünde ise bulgular ve yorumlar açıklanmakta ve son bölümde sonuç ve önerilere değinilmektedir.

1.1. Yeni Kurumsal Kuram

Kökleri 19. yüzyıla dayanan kurumsalcı tartışmalar farklı disiplinlerin ürünü olarak ortaya çıkmıştır (Scott, 2001). Kurumsalcı akıma katkı sağlayan çalışmalar antropologlar, siyaset bilimciler, sosyologlar, ekonomistler gibi farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından yapılmaktadır (Scott, 2003)

İktisadi alanda T. Weblen, W. Mitchell, C. Ayres, Siyaset bilimde W. Wilson, J.W. Burgerss, sosyoloji alanında ise Selznick, Gouldner ve Zald gibi öncü uygulamacıların kurumsalcılık akımının gelişiminde önemli katkıları vardır (Bolat ve Aytemiz Seymen, 2006).

Weber'in bürokrasi üzerine yaptığı çalışmaları, Berger ve Luckmann'ın (1967) gerçekliğin toplumsal olarak kurulmuş olduğunu öne sürmesi kurumsal kuramın temellerini atan çalışmalar olmuştur.

Yeni kurumsal kuramda çevreye uyum ön plandadır. Buradaki çevre ve uyum, kendisi gibi çevreye uyuma odaklanan koşul-bağımlılık kuramındakinden farklı anlam taşımaktadır. Koşul bağımlılık kuramı, örgütsel tasarımın nedenleri ve sonuçlarını araştırırken, yeni kurumsal kuram örgütlerin neden bu kadar birbirine benzediğini araştırır. Koşul-bağımlılık kuramına göre, örgütler rasyonel gerekçelerle çevreye uyumlanır ve belirlenimcilik ön plandadır. Bu noktada, analiz düzeyi meso olan koşul bağımlılık kuramında başarının anahtarı çevreye uyum gösteren yapısal tasarımlara ulaşmaktır. Örgüt, kendi dışında somut bir olgu ve teknik-ekonomik bir unsur olarak algıladığı çevrenin koşullarına verimlilik arayışıyla, rasyonel amaçlarla uyum sağlar. Bu kurama göre örgütün büyüklük ve stratejileri, çevredeki belirsizlikler, teknolojik karmaşıklık örgütün benimseyeceği yapıyı etkiler. Yeni kurumsal kuramda ise koşul bağımlılık kuramına eleştiriler getirilerek çevrenin niteliğine ve çevreye uyuma farklı anlamlar yüklenir. Analiz düzeyi makro olan bu kuramda belirlenimcilik değil etkileşimcilik ön

plandadır. Bu etkileşim, kurulmuş gerçeklik içinde, örgütlerin kurdukları çevre tarafından biçimlendirilmesiyle olur. Buna göre, başarının kıstası örgütlerin dahil oldukları örgütsel alan içinde yerleşik kurumları benimsemesi ve meşruiyet kazanmasıdır. Yeni kurumsal kuramda koşul bağımlılık kuramındaki gibi teknik çevre değil, kurumsal çevre ön plandadır (Sargut ve Özen, 2010: 21-22; Özen, 2013: 122).

1.1.1. Temel kavramlar

Yeni kurumsal kuram J. Meyer ve B. Rowan'ın, Berger ve Luckmann'ın (1967) tezini takip ederek (1977) yılında yayınladığı, "Institutionalized Organization: Formal Structure as Myth and Ceremony", Meyer ve Scott'ın (1983a) "Organizational Environment: Ritual and Rationality" ve (1983b) "Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government" isimli çalışmalarıyla ortaya çıkmıştır. Zucker'ın 1977 yılındaki "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence" adlı çalışması, DiMaggio ve Powell' in (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", DiMaggio'nun (1988) yaptığı "Interest and Agency in Institutional Theory" çalışmaları, Scott'ın (1987) "The Adolescence of Institutional Theory", (1991) "Unpacking Institutional Argument", (1995) "Introduction: Institutional Theory and Organization" adlı çalışmalar, Selznick'in (1996) "Institutionalism 'Old' and 'New' " adlı çalışması, kuramın gelişmesine önemli katkılar sağlayan diğer yayınlardandır.

1970'li yıllarda ortaya çıkan ve o yıllardan beri popülerliğini koruyan yeni kurumsal kuramın odak noktası tek bir örgüt değil, örgütlerin oluşturduğu ağdır (Greenwood ve Hinings, 1996; Özen, 2002). Bu kurama göre; örgütler ve onları oluşturan bireyler, kısmen kendilerini var eden değerler, normlar, kurallar, inançlar ve genel kabul gören davranış kalıplarından örülmüş bir ağ ile çevrilidirler (Bolat ve Aytemiz Seymen, 2006). Bu ağ ise örgütlerin eylemlerini şekillendiren çevreyi oluşturmaktadır. Yeni kurumsal kuramın temel tezi ise örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevrelerine uyumu ile ilgilidir. Yeni kurumsal kuramcılara göre örgütler sadece teknik çevrelerine verimlilik sağlamak amacıyla uyum sağlamaz, aynı zamanda buldukları kurumsal çevrede meşruiyet sağlamak adına, çevrenin ileri sürdüğü kurumları kendi teknik verimliliklerini

düşürse bile kabul ederek yaşamlarını sürdürürler (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Yeni kurumsal kuram özünde örgütleri böylesine benzer kılan nedir?” sorusuna yanıt arar. DiMaggio ve Powell (1991) bu soruyu örgütler meşru görülme için benzeşirler şeklinde cevaplamaktadır.

Örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevrelere uyum göstermesi buldukları çevre tarafından meşru görülmelerini, politik güç elde etmelerini, sosyal ilişkilerini dengede tutabilmelerini, ihtiyaç duyulan kaynaklara daha kolay ulaşabilmelerini, tahmin edilebilirlik kazanmalarını ve böylece yaşamlarını devam ettirebilmelerini sağlamaktadır. Aynı örgütsel alan içinde faaliyet gösteren örgütler meşru görülebilmek ve böylece bu avantajlardan faydalanabilmek adına kurumsal çevrelere uyum göstererek benzeşirler. Bu durum ise kurumsal çevrede eşbiçimliliğe (homojenleşmeye) neden olmaktadır. Yeni kurumsal kuram çalışmalarıyla birlikte, kurum, kurumsallaşma, meşruiyet, örgütsel alan, eşbiçimlilik, kurumsal değişim, kurumsal çeşitlilik gibi konular tartışma konusu olmuştur. Bu araştırmanın daha iyi anlaşılabilmesi adına ilgili kavramları ve kuramları ilişkilerini açıklamakta fayda görülmektedir.

1.1.2. Kurum ve kurumsallaşma

Genel anlamıyla kuruluş, müessese, tesis anlamında kullanılan kurum, Türk Dil Kurumu'na (2014) göre “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” şeklinde tanımlanmaktadır. Askerlik, evlilik, cinsellik, sigorta, tatil, belediye, ordu, oy kullanma, başkanlık, ücretli çalışma, el sıkışma gibi durumların hepsi kuruma birer örnektir. Bu terimlerin kurum adıyla kabul edilmelerini sağlayan ortak özellikler mevcuttur. Onlar toplum tarafından kabul edilmiş, yerleşmiş prosedürleri olan, zaman içinde tekrar tekrar üretilen eylem ve ya durumlardır (Koçel, 2011:359; Jepperson, 1991). Kurum, toplumlar tarafından inşa edilen sosyal süreçtir (Jepperson, 1991). Kurumlar, kurulu bir düzenin içinde belirli kurallarla vardır ve bu kurallarla toplumsal davranışa anlam ve istikrar kazandırır. Kurumlar hem insanların davranışlarını mümkün kılan hem de sınırlandıran sosyal olarak inşa edilmiş davranış örüntüleri ve kural sistemleridir. Bir yandan hangi durumda nasıl davranılması gerektiğine dair seçenekler sunarak insanların davranışa geçmesini

mümkün kılarken diğer yandan da insan davranışlarını belirli seçeneklerle sınırlandırır. Kurumlar bazı davranış örüntülerini yeni nesillere aktararak bunların sürekliliğini sağlarlar. Toplumsal davranışların neden yapıldığı, yapılması gerektiği, ne fayda sağladığı gibi konularda gerekli anlamları yükleyerek toplumsal düzenin sağlanmasına katkı sağlayan kural sistemleri olarak görülebilir (Özen, 2010:256; 2013:124).

Scott kurumu, toplumsal davranışa anlam ve istikrar kazandıran kuralcı, normatif ve bilişsel yapı ve faaliyetler olarak tanımlamaktadır (Scott , 1995:33; Özen, 2013:124):

Kuralcı boyut: Güç, korku, önlem alma gibi kavramlarla ilişkilidir (Scott, 2003). Düzenleyici unsurlar olarak da adlandırılan bu boyut:

- Devlet, ticari kuruluşlar gibi yaptırım gücü olan yapılar tarafından, yasa ve yönetmelik gibi araçlarla davranışı ekiler.
- Meşruiyetin temelini yasalardan alır.
- Yaptırımlarla desteklenen yasalara uyma durumunda kendini gösterir. Bu şekilde kurumsallaşan örgütler pragmatik bir yaklaşım sergilerler.

Normatif boyut: Eğitim, meslekleşme ve belgelendirmeye ilişkili olan bu boyut, kurumun ahlaken doğru olmasıdır (Özen, 2013:125). Bu boyuta göre :

- Davranışların var olması ahlaken içselleştirilmiş yükümlülüklerin sonucudur.
- Meşruiyetin temeli ahlaken doğru ve uygun olmaktır.
- Norm ve değerlere toplumsal zorunluluk nedeniyle uyma durumunda kendini gösterir.
- Bu norm ve değerler çeşitli sertifikasyon ve akreditasyon sistemleri ile desteklenir.
- Bu boyuta göre sosyal düzenin sağlanabilmesi için yasalar yeterli değildir, sosyal değerlere uymak gerekir (Scott, 2003; Scott ve Ruef, 1998).

Bilişsel boyut: İçinde bulunulan toplumun sosyal gerçeklerini oluşturan ortak kavramları, bu kavramalara yüklenen anlamı içerir (Bolat ve Aytemiz Seymen, 2006). Öykünme yoluyla görülen bu boyut:

- Kanıksanma ile ilişkili olup toplumsal alanda yaygın olan bir kuruma sorgulamadan uymakla ilgilidir.
- Sosyal düzeni ahlaki ya da kuralcı boyutlardan çok bilişsel davranışların altında yatan mantık oluşturur.
- Bu boyutta kurumu kavramsal, başka bir deyişle bilişsel anlamda “doğru kabul etme” ve bilişimize yer etmiş kalıplaşmışlık vardır (Scott, 2003; Özen, 2013:124).

Örgütler faaliyet halinde buldukları çevrede bu boyutlara uyarak meşruiyet elde ederler. Uymadıkları takdirde ise çevre tarafından cezalandırılırlar, meşruiyetlerini kaybederler. Kurumların, kuralcı, ahlaki ve bilişsel bu boyutları (DiMaggio ve Powell, 1991) eşbiçimliliğin zorlayıcı, normatif ve taklitçi mekanizmalarıyla uyum göstermektedir.

Kurumsallaşma, Meyer ve Rowan’a (1977:341) göre sosyal süreçlerin, içinde buldukları toplumda kural benzeri statü kazanması sürecidir. Berger ve Luckmann’a (1967) göre, sosyal gurupların oluşabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için temel teşkil etmektedir. Kurumsallaşma örgütlerin içinde buldukları çevreleriyle olan uyumuyla ilgilidir, değerlerin ve fikirlerin yayılma sürecini açıklar (Selznick, 1957; 1996).

1.1.3. Örgütsel alan

Yeni kurumsal kuramın temel tezine, ana bileşenleri olan kurum ve kurumsallaşma kavramlarına bakıldığında, örgütsel alan (örgütsel çevre), meşruiyet, eşbiçimlilik gibi kavramların kuram içinde çok önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Bu sebeple ilgili kavramların açıklanmasına gerek görülmektedir.

Bir örgütün başarısı, örgüt içi faaliyetlerin yanı sıra içinde bulunduğu çevreye uyumuna da bağlıdır (Doğan, 1995). Pfeffer ve Salancik (1978) örgüt dışı faaliyetlerin de örgüt içi performans kadar önemli olduğunu ifade ederek çevrenin belirleyici rolüne vurgu yapmıştır. Çevre ve çevreye uyum yeni kurumsal kuramın temel çalışma konularından birisi durumundadır ve kuram içinde önemli bir yer tutmaktadır. Yeni kurumsal kuramda çevre, örgütsel alan adıyla karşımıza çıkmakta, DiMaggio ve Powell’in (1983) çalışmalarıyla açıklık kazanmaktadır.

Kuramın yazına önemli katkılarından biri olan bu kavram, DiMaggio ve Powell'a göre (1991: 64) kurumsal yaşamın belli alanını oluşturan örgütler topluluğudur. Scott'dan (2008) aktaran Üsdiken (2009:2) bu kavramı belirli bir ortamda benzeyen faaliyetlerde bulunan örgütlerin oluşturduğu topluluğu analiz birimi olarak ifade etmektedir. Örgütsel alan, örgüt ve örgütün içinde bulunduğu toplum arasındaki ilişkiyi ifade eden, toplumsal beklentilerin yeniden üretilerek uygulanmasını sağlayan bir araçtır (Greenwood vd., 2002).

Tedarikçiler, tüketiciler, düzenleyici rol üstelen aktörler, rakip örgütler, olası rakipler, bu çevreyi oluşturmaktadır. Çevreyi oluşturan tüm bu örgütler bir yandan çevrelerini etkilerken diğer yandan çevrelerinden etkilenmektedirler.

Katz ve Kahn'ın (1978) tüm örgütleri fark gözetmeksizin kavrayarak ve en geniş sınırlarını oluşturan bir genel çevreye vurgu yapmalarına rağmen, analiz düzeyi makro olan yeni kurumsal kuram, sınırları genel çevreye göre daha dar olan farklı iki tür çevreye vurgu yapmaktadır. Bunlardan biri teknik verimlilik ve etkililiğin, rekabetin ön planda olduğu teknik çevre iken bir diğeri örgütlerin kendilerini meşru göstererek varlıklarını sürdürmeye çalıştıkları kurumsal çevredir.

Teknik çevre teknoloji ve değişimin ön planda olduğu, kaynaklara ulaşmanın, etkili ve verimli bir şekilde ürün veya hizmet üretmenin önemli olduğu, işletmelerin ekonomik başarılarından dolayı ödüllendirildiği, rasyonelliğin ön planda olduğu bir çevredir. Kurumsal çevre ise örgütlerin içinde buldukları toplumun politik, hukuki veya kültürel bağlamda gelişmiş sosyal gerçeklerine uyarak meşruiyet kazanmaya çalıştıkları çevredir. Örgütlerin sosyal çevrelerinde kabul görme isteklerinden, bu çevre de rasyonalizm ile beraber sembolizm de görülebilir.

Örgütlerin meşruiyet kazanma ve varlıklarını devam ettirebilme amacıyla kurumsal çevrelerindeki yeniliklere uyma gerekliliği beraberinde örgütsel değişimi de getirmektedir. Kurumsal değişim, kurumsal bağlamda meşrulaştırılan yeni uygulamanın görece çok sayıda örgüt tarafından benimsenmesi ile mümkündür (Özen, 2002:7). Greenwood ve Hinings'a (1996) göre örgütsel alandaki güçlerin değişmesi, örgütlerin

varlıklarını devam ettirebilmeleri için adaptasyon yeteneklerini önemli kılmaktadır. Kurumsal ve örgütsel değişimi etkileyen faktörler, değişimin kaynağı, değişime adaptasyon süreci ve değişim karşısında verilen tepkiler yeni kurumsal kuram içinde dikkat çeken konulardır.

Aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren işletmeler değişimin kaynağına göre yani, kurumsal baskının kaynağına göre, ortaya çıkan kurumsal beklentilere meşruiyet kaygısıyla benzer tepkiler verebilmektedir. Bu da örgütsel alanda eşbiçimliliğe yol açabilmektedir. Yeni kurumsal kuramda sıkça dillendirilen eşbiçimlilik ve meşruiyet kavramlarının hem kuramın temel tezini oluşturan kilit konular olmalarından hem de bu araştırmanın amacıyla ilişkili olmalarından, takip eden bölümde daha ayrıntılı açıklanmasında fayda görülmektedir.

1.1.4. Meşruiyet

Meşruluk, örgüt davranışlarının içinde bulunulan kurumsal çevrenin beklentilerine uygun olmasıyla elde edilir. Suchman (1995) ve Parsons (1956) meşruiyeti toplumsal sistemin inanç ve değerlerine uygun davranmak şeklinde ifade etmiştir. Wicks'e göre (2001) meşruiyet, toplumsal açıdan kabul görmüş normlara ve akla uygun hareket etmektir. Meşruiyet kazanabilen, yani kurumsal çevrelerinde meşru görülen örgütler, olumlu bir imaja sahip olmakta, kaynaklara daha kolay ulaşmakta, kaynak akışının sürekliliğini sağlamakta ve böylece varlıklarını daha kolay devam ettirebilmektedir. Kısaca meşruluk örgütün varlığını devam ettirebilmesi için temel gereklerden birisi olarak görülmektedir (Parson, 1960; Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu sebeplerle, yeni kurumsal kuramcılar örgütlerin bilinçli ya da bilinçsiz nedenlerle meşruiyet kazanmak için çaba gösterdiklerini ileri sürer, bunun en önemli nedeniyse örgütlerin hayatta kalma şansını artırmasıdır (Özen, 2013:125).

Suhcman (1995) üç tür meşruiyetten bahseder. Bunlardan ilki kurumların, aksi dahi düşünülemez kadar kanıksanan ve sorgulanmayan statü kazanmasıyla oluşan bilişsel meşruiyet, ikincisi toplumun ahlaki değer yargılarıyla uyumla ilgili olan ahlaki meşruiyet ve sonuncusu rasyonel çıkarılara ve kurallara uygunluğuyla ilişkili olan faydacı meşruiyettir (Özen, 2013:126).

Başlangıçta örgütsel alandaki bir yenilik zorlayıcı, normatif ya da öykünmecî baskılar yüzünden uygulanmakta, uygulandıkça meşrulaşmakta ve meşrulaştıkça kurumsal hale gelmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991; Meyer ve Rowan, 1977). Örgütler bu kurumsallaşmış biçimleri ya da uygulamaları benimsedikçe, meşruiyet onlara da bulaşır. Meşru oldukları için kaynaklara ulaşmaları ise bu sürecin sadece bir yan-ürünüdür (Özen, 2013: 126). Kurumsallaşan bu yeniliklere uyum sağlamak da örgütlerin politik güç elde etmesine ve kurumsal çevrelerinde kabul görmelerine olanak sağlamaktadır. Buna rağmen alanda ortaya çıkan bir uygulama her zaman kurumsallaşmaz, burada önemli nokta uygulamanın geçici bir moda mı yoksa meşrulaşmış kurumsal bir yapı mı olduğuna karar verebilmektir.

Meşruiyeti ölçmek güç olduğundan, yazında bir uygulamanın kaldırılmak istenirse dirençle karşılaşp karşılaşmayacağına bakılması gerektiği ifade edilmektedir. Eğer direnç varsa uygulamanın kanıksanmışlık derecesi ve meşruiyet derecesi yüksektir (Zeitz vd., 1999; Zucker, 1991; Suchman, 1995). Meyer ve Rowan'a (1977) göre meşruiyet kanıksanmışlıkla yani aksi düşünülemezlik (take-for-grantedness) ile yakından ilgidir.

Yeni kurumsal kuramdaki meşruiyet kaynak bağımlılığı kuramında bahsedilen meşruiyetten farklılık göstermektedir. Kaynak bağımlılığı kuramında bahsedilen stratejik meşruiyette örgütün işlevsel kaynaklara ulaşmak için sadece kendi faaliyetlerini etkileyen ve kaynağı elinde tutan çevre tarafından meşru görülmesi önemlidir, meşruiyet bu noktada araçsaldır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Pfeffer, 1981; Suchman, 1995). Yeni kurumsal kuramdaki meşruiyet ise örgütün vardığını sürdürebilmesi için vazgeçilmez bir unsur durumundadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Scott 1983b; Zucker, 1987; Meyer ve Rowan, 1991).

1.1.5. Eşbiçimlilik

Kavram olarak eşbiçimlilik (izomorfizm) matematikte, fizikte, kimyada birbirine çok benzer olan vektörleri temsilen kullanılmakta olan bir terimdir¹. Birbirine benzerlik

¹<http://www.britannica.com/bps/search?query=isomorphism&blacklist=296410>(Erişim tarihi: 20.09.2014)

olarak ifade edebileceğimiz eşbiçimlilik yeni kurumsal kuramın alana önemli katkılarında birisidir. Kurama göre örgütler, kurumsal çevrelerinde ortaya çıkan norm ve değerlere uyumlanarak hayatta kalmaktadır. Dolayısıyla aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren işletmeler benzer kurumsal baskılarla karşılaştıklarında değişerek zaman içinde birbirlerine benzemeye başlarlar. Bu durumda buldukları örgütsel alanda eşbiçimliliğin, yani alanda homojenleşmenin oluşmasına neden olur. DiMaggio ve Powell'a (1983) göre, eşbiçimlilik örgütleri kısıtlayarak çevrelerindeki diğer örgütlere benzemeye yönlendiren bir olgu olup kimi zaman örgütler tarafından kendileri için bir zorunluluk olarak algılanmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977). Kısacası yeni kurumsal kuramın temel savlarında biri, aynı örgütsel alanda bulunan örgütlerin zorlayıcı, normatif ve öykünmecî mekanizmalar nedeniyle eşbiçimli hâle geldikleridir (DiMaggio ve Powell, 1991: 67).

Temelde iki tip eşbiçimlilikten bahsedilmektedir (Gürol, 2005: 117). Bunlardan ilki pazardaki yeniliklerin izlenerek rekabet avantajının elde edilmeye çalışıldığı rekabetçi eşbiçimliliktir. Rekabetçi eşbiçimlilikte, örgütün faaliyetlerinin etkili ve verimli yürütülmesi ve denetimi ile üstünlüğün sağlanacağı yapılara özenim söz konusudur ve rasyonellik ön plandadır. Diğeri ise örgütsel alandaki sosyal beklentilerin etkisiyle örgütlerin çevreye uyumu tercih ettikleri ve zamanla alanda homojenleşmeye neden oldukları kurumsal eşbiçimliliktir. Burada kurumsal çevrenin öne sürdüğü koşullar ile karşı karşıya kalan örgütlerin birbirine benzediği süreç söz konusudur (Deephouse, 1996; Daft, 2010).

Temelde kurumsal eşbiçimliliği etkileyen üç mekanizmadan bahsetmek mümkündür. Bunlar zorlayıcı (düzenleyici-regulatif), normatif ve öykünmecî (taklitçi) eşbiçimliliktir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983).

Zorlayıcı (coercive) eşbiçimlilik: Devletin yasa, yönetmelik gibi araçlarla ortaya çıkardığı baskılar sonucu ya da örgütün kaynaklar açısından bağımlı hissettiği aktörlerin isteği doğrultusunda yapması sonucu oluşan eşbiçimlilik türüdür (Özen, 2013:128). Devletin yürürlüğe koyduğu bu araçlara uyum, örgütün etkinlik ve verimliliğini her zaman artırmaz. Buna rağmen, kurumsal alandan gelen yasal zorunluluk nedeniyle yeni uygulama ile performans arasında ilişki kurulmadan eşbiçimliliğe gidilebilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991). Bu noktada örgütler kurumsal çevrelerinde bulunan, kendileri üzerinde yüksek etkiye sahip unsurlara göre yönetilirler. Bir uygulama ve onun

nasıl yapılacağına yönelik tespit edilen prosedürler vardır, bu prosedürlere uyum ön plandadır.

Normatif (normative) eşbiçimlilik: Meslekleşme ve profesyonellikle ilişkili olan eşbiçimlilik türüdür. Alan meslek örgütlerinin etkisiyle şekillenmektedir. Bu eşbiçimselleşme türünde, örgüt yapılarının sosyal ve bilişsel temelleri standart hale gelmekte, örgütler bu şekilde meşru hale gelerek varlıklarını devam ettirmektedir (Morrill ve Mckee, 1993: 449-456).

Öykünmeci (mimetic) eşbiçimlilik: Örgütlerin kendilerini, daha başarılı gördükleri örgütlere benzetme çabalarının sonucudur. Onlara göre diğer örgütlerin benimsedikleri uygulamalar tercih edilebilir, kendi verimliliklerini de artırabilir. Bunun için somut bir kanıt ihtiyacı yoktur (DiMaggio ve Powell, 1991). Çevresel belirsizlik karar vericilerin çevresel faktörler hakkında fikir sahibi olamaması, çevresel değişimleri öngörmede zorluk çekmeleridir. Bu tür durumlarda üst yönetim örgütün genel amaçlarına uygun davranışlar geliştirmede kararsızlık yaşar (Daft, 2001). Kararsızlık içine düşen üst yönetim diğer örgütlerin tekniklerine başvurarak onların yaptığını yapma yolunu tercih edebilirler. Bu yolla belirsizliğin hakim olduğu kurumsal alanda öykünmeci eşbiçimlilik oluşmaktadır. Belirsizliğin yanı sıra örgütler başarılı ve prestijli görünebilmek adına da diğer örgütlerin tekniklerini aynen kendi bünyelerinde kullanabilir ve eşbiçimliliğe yol açabilirler (DiMaggio ve Powell, 1991:73; Sargut, 1998). Belirsizlik karşısında benzer araçların kullanılmasıyla gelişen bu eşbiçimlilik türünde, taklit etme davranışı geliştiren örgütler, daha önceden var olan ve başka örgütlerce test edilen yapıyı kullandığı için hem maliyeti düşürür hem de belirsizlik sorununun üstesinden gelmeye çalışırlar (Cyert ve March, 1963).

1.1.6. Kurumsal baskılara karşı geliştirilen stratejiler

Yeni kurumsal kuramın ilk dönemlerinde yapılan çalışmalarda kurumsal çevreye yapısal uyum ve eşbiçimlilik üzerine fazlaca odaklanılmıştır. Bu açıdan Oliver (1991) çevreyle ilişkilerinde aktif rol oynayan örgütlerin direnme gibi farklı türde tepkiler verebilecek davranışlarının ihmal edildiğini öne sürmüştür. Kurumsal çevrede bir baskı söz konusu olduğunda örgütler baskıdan aynı şekilde etkilenmeyebilir, aynı tepkileri vermeyebilir.

Yeni kurumsal kuram ve kaynak bağımlılığı kuramını birlikte işlemeye çalışan Oliver'a göre örgütler kurumsal çevredeki baskılara karşı 5 ayrı strateji geliştirmiştir. Bu stratejiler Tablo 1' de gösterilmektedir.

Tablo 1. Kurumsal Baskılara Karşı Geliştirilen Stratejik Tepkiler

Stratejiler	Tepkiler	Örnekler
Kabullenme	Alışkanlık	Normların olduğu şekilde kabul edilmesi
	Taklit	Kurumsal örnekleri taklit etme
	Uyma	Kurallara uyma ve normları kabullenme
Uzlaşma	Dengeleme	Tarafların beklentilerini dengeleme
	Etkisizleştirme	Kurumsal unsurları etkisizleştirme ve birbirine uydurma
	Pazarlık etme	Kurumsal paydaşlar ile pazarlık etme
Kaçınma	Ayrı tutma	Uyumsuzlukların gizlenmesi
	Tampon oluşturma	Kurumsal bağlantıları gevşetme
	Kaçma	Hedefleri, etkinlikleri, faaliyet alanını değiştirme
Meydan okuma	Önemsememe	Normları ve değerleri yok sayma
	Karşı çıkma	Kurallara, gereksinimlere karşı koyma
	Atak	Kurumsal baskıların kaynağına saldırma
Manipülasyon	Koaptasyon	Etki sahibi temsilcileri örgüte dahil etme
	Etki etme	Değer ve ölçüleri biçimlendirme
	Kontrol etme	Kurumsal bileşenlere ve süreçlere hükmetme

Kaynak: Oliver, 1991: 152.

Kabullenme stratejisinde (tamamen uyma) üç farklı seçenek vardır. Örgütlerin kurallara farkında olmadan kabullenerek uyum gösterdikleri alışkanlık, belirsizlikten kaçınmak ve kurumsal çevreleri tarafından meşru görülme için başvurdukları taklit ve örgütlerin tümüyle bilinçli bir şekilde hareket ederek norm ve kuralları kabul ettiği uyma davranışlarıdır (Oliver, 1991).

Uzlaşma stratejisi kısmen uyma olarak görülebilir. Kimi zaman farklı paydaşların beklentilerini uzlaştırmaya yönelik dengeleme, kimi zaman bazı uygulamalara bir derece direnç göstererek etkisizleştirme, kimi zaman belli ayrıcalıklar isteyerek pazarlık etme gibi üç ayrı tepkiden oluşmaktadır (Oliver, 1991).

Daha önce de Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından belirtilen kaçınma stratejisinde ayrı tutma (gizleme), tampon oluşturma ve kaçma şeklinde üç tepki görülmektedir. Örgütlerin kurumsal baskılara yüzeysel olarak uyduğu, öngörülen şekilde değil görünüşte bir uyumun olduğu, uyumsuzlukların üstününü kapatıldığı bir nevi gizlendiği (kamuflej) kaçınma türlerinden biridir. Tampon oluşturma tepkisi ise, kurumsal çevre ve teknik çevre arasında kalma durumunda görülmektedir. Bu noktada örgüt iki çevreyi de memnun etmek isterse çatışma yaşayabilir. Bu çatışmadan kurtulmak adına örgüt içinde resmi yapılar ve içerdeki süreçler birbirinden ayrıştırılmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977). Bu tepkide örgütün dış çevre tarafından soruşturulmasını en aza indirmek için teknik işlemlerin dış çevrenin kurumsal işlevlerinden ayrılması söz konusudur (Gürol, 2005). Kaçma tepkisi ise baskının yoğun şekilde hissedildiği iş sahasından uzaklaşma, faaliyet alanını değiştirme şeklinde olabilmektedir (Oliver, 1991).

Bir diğer strateji ise meydan okumadır. Kurumsal baskının gücü zayıf olarak algılandığında görülen bu stratejide örgütün direnç gösterebilme gücüne göre önemsememe, karşı çıkma ya da atak şeklinde tepkiler verilmektedir. Dış çevreden gelen kurumsal baskının gücü düşük olarak algılanıyorken örgüt kurumsal değerleri önemsememe tepkisi verebilmektedir. Örgüt, kurumsal baskılara karşı daha güçlü bir şekilde direnç göstererek, onlara karşı çıkma şeklinde tepki verebilmektedir. Meydan okumanın uç noktası olan atak, kendinden önceki tepkilerden farklı olarak, kurumsal baskının kaynağına saldırma şeklindeki davranışlardır.

Son strateji ise manipülasyondur. Pasiften aktife doğru sıralanan bu beş stratejinin içinde en aktif ve sert olan strateji budur (Oliver, 1991). Burada, örgütler kurumsal baskının kaynağıyla ilişki içerisinde olarak kaynaktaki kurumsal aktörleri örgüte çekme (koaptasyon), kurumsal baskıları etkileyerek kurumsal değerlerin biçimlendirilmesi ya da kurumsal çevrede söz sahibi olan otoritelere karşı güç kullanılmasını ifade eden etkilemeye göre daha fazla baskıcı olan kontrol etme tepkileri verirler (Oliver, 1991; Gürol, 2005; Pfeffer ve Salancik, 1978).

Oliver'ın bahsettiği beş stratejik tepkiden ilki olan kabullenme stratejisi (alışkanlık, taklit, uyma) yeni kurumsal kuramdaki öykünmecî zorlayıcı ve normatif baskılara karşı oluşan eşbiçimlilik çeşitlerini akla getirirken, sakınma stratejisi, özellikle ayrı tutma ve tampon oluşturma tepkileri akla yeni kurumsal kuramda adı geçen ayırma (decoupling)

kavramlarını getirmektedir. Yeni kurumsal kuramda bir yandan kurumsal çevreleri taraflıdan meşru görülme isteyen diğer yandan etkinlik ve verimliliklerini devam ettirmek isteyen örgütler bu iki durum arasında çatışma yaşadığında faaliyetleri birbirinden ayırma şeklinde tavır gösterebilmektedir. Kurumsal baskıya görünüşte uyulduğu, gerçek anlamda benimsenmenin söz konusu olmadığı ayırma konusu yeni kurumsal kuramda kritik konulardan biridir. Bu sebeple çalışmanın devam eden bölümünde, ayırma ve benimseme konuları detaylandırılmaya değer görülmektedir.

1.1.7. Yeni kurumsal kuramda ussal ve törensel benimseme

Yeni kurumsal kuramda yeni yapıları ortaya çıkaran, varlıklarının devam etmesini sağlayan kurumsal aktörlerin önemli bir yeri vardır (Scott vd., 2000). Aktörler, uygulamalarını tutundurmak amacıyla kendi çıkarlarını da göz önünde bulundurarak mücadele etmektedirler. Kurumsal aktörler bu davranışlarıyla kurumsal alanı şekillendirmektedirler. Devlet kurumların zorlayıcı temelini oluşturan, meslek örgütleri ise normatif temelini oluşturan ana aktörlere örnek gösterilebilir. Son yüzyılın en önemli rasyonelleştirme kaynağı olan devlet, diğer örgütler üzerinde otorite sahibi olduğundan aktörler arasında daha ayrıcalıklı ve güçlü bir pozisyona sahiptir (DiMaggio ve Powell, 1991). Çünkü devletin kaynak dağıtma, vergi koyma, diğer örgütleri denetleme gibi ayrıcalıklı güç kaynakları vardır. Diğer örgütlerin faaliyetlerini yasa ve yönetmeliklere uygun olarak sürdürüp sürdürmediğini denetleme, ceza verme ve hatta örgütün faaliyetlerini durdurma yetkisine sahiptir. Kurumsal alanın yasal sınırlarını belirleyen devlet, bu yönüyle kendisine itaat eden örgütler aracılığıyla kurumsal alanı düzenler. Devlet, yasalar, yönetmelikler ve yönergeler yoluyla kurumsal alandaki uygulamaların sınırlarını çizer ve denetimler yoluyla uygulamanın sürekliliğini sağlar. Hava taşımacılığı faaliyetlerinin emniyetli bir şekilde yürütülmesini sağlamak üzere riskleri azaltacak kuralları koymaktan ve bunlara uyumu denetlemekten sorumlu olan sivil havacılık otoritelerinin uygulamaları buna örnek olarak verilebilir. Devletin bir uygulamayı yasal düzenlemeler yoluyla belirli bir örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütlere benzer şekilde uygulaması, alanda eşbiçimliliğin doğmasına neden olabilir. Devletin elinde bulundurduğu bu güçlerden dolayı kurumsal değişim yarattığı yeni kurumsal kuramda büyük ölçüde kabul görmeye beraber yaratılan değişim her zaman kolaylıkla benimsenmeyebilir (Vermeulen vd., 2007:532).

Örgütsel alanda ortaya çıkan yenilikler kimi zaman gerçekten etkinlik ve verimlilik arayışıyla rasyonel amaçlarla kullanılırken kimi zaman uygulamalar alanda birer efsane olarak görülür, teknik verimlilikten çok meşruiyet kaygısıyla ve diğerleri yaptığı için kullanılmaktadır. Tolbert ve Zucker (1983) bir yeniliğin benimsenme zamanına vurgu yaparak, uygulamayı erken dönemde benimseyenlerin herhangi bir kurumsal baskıdan uzak, teknik bir ihtiyacı karşılamak için, sonradan benimseyenlerinse meşruiyet kazanmak için uyguladıklarını ifade etmiştir. Bu durumda, bir uygulamayı ilk defa uygulayan ve gerçek bir sorun çözme amacıyla onu tercih eden örgütler uygulamaları rasyonel biçimde benimserken uygulamayı sonradan, onu meşruiyet kazanma aracı olan efsaneler olarak görüp benimseyenlerse törensel olarak benimsemektedir. Burada bahsi geçen efsaneler; kişilerden ve örgütlerden bağımsız, meşru ve uygun olduğu düşünülen, bu anlamda genel kabul görmüş, kanıksanmış kısaca kurumsallaşmış yöntemlerdir (Özen, 2010:255). Başlangıçta bir örgütsel alanda ortaya çıkan bir yapı zamanla alanda olmazsa olmaz olarak kabul edilen efsaneler (mitler) haline gelmektedir. Meyer ve Rowan (1977) örgütlerin kurumsal çevrelerindeki efsaneleri ilk defa uygulayan örgütlere aynen öykünmekte ve onları törensel olarak benimsemekte olduğunu ifade etmektedir. Westphal vd. (1997) 2700 hastane ile yapmış oldukları Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmasında, Armour ve Teece (1978) ABD de çok bölümlü yapının yayılmasını inceledikleri çalışmalarında bu yapıyı ilk benimseyenlerin etkinlik ve verimliliklerinde artış olduğu, geç benimseyenlerin meşruiyet kaygısıyla öykünerek bu uygulamaya yöneldikleri ortaya koymuşlardır.

Özen (2002) Türkiye’de TKY yayılımını incelediği çalışmasında bir yeniliğin benimsenirken izlenen karar verme tarzını ve uygulama biçimine işaret etmektedir. TKY benimsenirken fayda maliyet analizi yaparak rasyonel karar alan örgütleri rasyonel karar verme, bu analize gerek görmeksizin gözü kapalı bu kararı alan örgütleri törensel (kurumsal) karar verme tarzıyla ilişkilendirmiştir. Aynı şekilde, meşrulaşmış bir uygulamanın hangi amaçla uygulandığını anlamak için uygulamanın örgüt içinde nasıl uygulandığına bakılması gerektiğini ifade etmektedir. TKY uygulamasının örgüt içine nasıl uygulandığına bakarak, uygulamayı kendi bünyesine uyumlama yaparak uygulamayı rasyonel benimseme biçimiyle, herhangi bir uyumlama yapmaksızın, diğerlerinin yaptığı şekilde aynen uygulayanları törensel benimseme tarzıyla ilişkilendirmiştir. Buna göre törensel olarak benimsenen bir yenilik, tam anlamıyla

kurumsallaşmamakta, aksine koşullar değişince terk edilecek şekilde uyulan bir yönetim modası olarak karşımıza çıkmaktadır. Törenselleşme biçiminde örgütler, kurumsal alandaki efsaneleri benimser gibi görünürken öte yandan örgüt içinde faaliyetlerinden onları ayrı tutarak teknik kayıp yaşamama, teknik çevre ve kurumsal çevre arasındaki çatışmayı ayırma yaparak çözmeye çalışmaktadır.

Yeni kurumsal kuramda sıkça adı geçen ve teknik ve kurumsal çevre arasındaki çatışmaya çözüm olarak ortaya çıkan ayırma kavramı bir uygulamanın gerçekten benimsenip benimsenmediğine işaret etmesi bakımından oldukça önemlidir (Meyer ve Rowan, 1977). Emniyet Yönetim Sistemi uygulamalarının gerçekten benimsenip benimsenmediğine ışık tutmayı amaçlayan bu çalışma için de önemli görülen ayırma kavramının daha detaylı açıklanmasında fayda görülmektedir.

Ayırma; törenselleşme ilginç bir paradoksa işaret eder. Bir yanda kurumsallaşmış kurallara uymak destek ve meşruiyet yaratır. Diğer yanda, bu uyum örgütün verimlilik hedefleri ile çatışan uygulamaları teşvik edebilir. Bununla birlikte, örgütün varlığını sürdürmesi bu potansiyel olarak aykırı koşulların her ikisine de bağlıdır: Meşruiyet ve üretken verimlilik. Örgütler bir yandan maliyetleri düşürerek çıktılarını iyileştirme, etkinlik ve verimliliklerini artırma çabası içindeyken diğer yandan da kurumsal çevreleri tarafından kabul görmeyi isterler. Bir uygulamayı alanda var olan bir sorunu çözmek veya etkinlik ve verimliliklerini artırmak adına ortaya çıkaran ve ilk benimseyen örgütler kurumsal baskılardan bağımsız rasyonel olarak bu kararı vermektedirler. Diğer yandan, ortaya çıkan yenilik kurumsal alanda yayılmaya ve kurumsallaşmaya başladığında alandaki diğer örgütler kurumsal baskılar sebebiyle bu yeniliğe yönelecektir. Hem kurumsal çevreyi memnun etmek hem de teknik verimliliklerinde kayıp yaşamamak isteyen sonradan benimseyiciler (izleyenler) iki çevre arasında kalmakta ve çatışma yaşamaktadırlar. Örgütler teknik endişelerle yeni uygulamayı içsel süreçlerinde uyarlamamakta, kağıt üstünde aynen uyarak dışarıdan uyguluyormuş gibi görünme yolunu tercih etmektedir. Bu noktada örgütler yapısal değişiklik gerektirmeyen, uygulaması kolay faydalı görülen adımları uyguladıkları, fakat örgütte köklü değişikliklere neden olabilecek uygulamalardan kaçınmaları, örgüt çalışanlarının uygulamaya katılımının az olması ayırmaya işaret eden uygulamalar olarak ifade edilebilir (Özen, 2002: 78). Ayırma durumunda örgütün formal yapıları ve örgütsel işlemleri birbirinden ayrı tutulmakta, denetleme değerlendirme işlemleri seromonik hale gelmekte ve

birimler arası çatışma ve belirsizliklerin önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Örgüt formal işlemlerden uzaklaşarak insan ilişkileri önem kazanır (Erel, 2002: 74-75). Bu yolla yeni uygulama içsel faaliyetlerden ayrı tutulmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977) yeni kurumsal kuramda ayırma (decoupling) kavramı, Oliver'ın (1991) bahsettiği gizleme ve tampon oluşturma tepkileriyle örtüşmektedir.

1.2. Emniyet Yönetim Sistemi

Havacılık sektörü ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren, küçük ve büyük ölçekli binlerce örgütün birlikte çalışarak meydana getirdiği küresel bir sistemdir. Bu sistem içerisinde gerek ticari hava taşımacılığı kapsamında ve gerekse zirai faaliyetler, arama kurtarma, yangınla mücadele, eğitim, paraşüt atlama, fotoğraf çekimi gibi genel havacılık faaliyetleri kapsamında milyonlarca kullanıcıya hizmet sunumu yapılmaktadır. Küreselleşen dünyada, milyonlarca kişiyi etkileyen havacılık faaliyetlerinin emniyetli bir şekilde sürdürülmesi bu dinamik sektör için son derece önemlidir. Emniyet Yönetim Sistemi ise hava taşımacılığı faaliyetlerinin emniyetinin artırılması ve bu faaliyetlerin kabul edilebilir risk seviyelerinde sürdürülmesi için 2000'li yılların başlarında havacılık otoriteleri tarafından gündeme getirilen önemli bir emniyet yönetim yaklaşımıdır. Yeni kurumsal kuram ile birlikte bu araştırmanın altyapısını oluşturan bu sistem takip eden bölümde detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.2.1. Temel kavramlar

En temel anlamda herhangi bir tehlikeden ya da tehlike yaratabilecek riskli durumlardan uzak olma şeklinde tanımlanabilecek emniyet kavramı, canlı ve cansız tüm varlıkları için önemlidir. Tüm canlı varlıklar kendilerini emniyete alarak yaşamlarını sürdürmeye devam etmekte, cansız varlıklar da emniyet önlemleri aracılığıyla ayakta durabilmektedir. Etkileşimlerle dolu dünyada, canlılar tarafından atılan her adım potansiyel bir risk taşıyıp çevredekileri akla gelmeyen tehlikelerle karşı karşıya bırakabiliyorken, emniyeti sağlamak kolay değildir. İnsanoğlu yüzyıllardır karşılaştığı tehlikeli durumlardan dersler çıkararak kendini emniyette hissedecek çözümler üretmeye ve emniyetle yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadır. Yüzyıllar önce soğuktan korunmak için barınak yapan, sel

felaketinden ya da vahşi hayvanlardan korunmak için yüksek yerlerde yaşamaya çalışan insanoğlu, bugün de karşılaştığı tehlikelere karşı önlemlerini almaya devam etmektedir. Örgütler de bireylerin kendileri için aldıkları önlemler gibi, kendi çalışanları ve kullanıcıları için emniyeti yönetip faaliyetlerini emniyetli şekilde sürdürmeye odaklanmıştır. Bu odaklanma ve emniyete yönelik algı tarihsel süreç içerisinde sürekli değişmiş, son olarak emniyeti artırmaya yönelik Emniyet Yönetim Sistemi'nin geliştirilmesiyle yeni bir byut kazanmıştır. Bu sistemi açıklamadan önce içinde barındırdığı kavramları tanımlamakta fayda görülmektedir.

Tehlike (Hazard), istenmeyen olayları yaratma potansiyeli taşıyan her türlü durum, koşul, nesne veya süreçtir. Burada bahsedilen istenmeyen olaylar, yaralanma, ölüm, kolaylıklar ya da donanımın hasar görmesi gibi olumsuz durumlardır (ICAO, 2013a:2-25; TransportCanada, 2009:3). Tehlikelerin sonuçları ise risk kavramı ile ilişkilidir. Risk, istenmeyen bir olayla karşılaşılması olasılığı (tehlikenin sonucunun) ve bu olasılığın gerçekleşmesi durumunda yaratacağı etkinin bileşimidir (ICAO, 2006: 4-1; FAA, 2004: 22). Bu noktada tehlikeler şimdiki zamanla ilişkiliyken sonuçları gelecek zamanla ilişkilidir. Bu kavramları örneklendirmek gerekirse, bir uçağa uçuşu öncesi eksik yakıt yüklenmesi tehlike yaratma potansiyeli taşıyan bir durum iken, yani bir tehlike (Hazard) iken bu sebeple uçağın havada yakıtsız kalma olasılığı ve yakıtsız kaldığında bunun yaratacağı etkinin ciddiyeti ise risktir. Gerek havacılık sektöründe (ICAO, 2013a: 2-25) gerek farklı sektörlerde gerekse insanların gündelik faaliyetlerinde sayılamayacak kadar çok etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanabilecek tehlikeli durumlarla karşılaşmaktadır. Dolayısıyla riskler yaşamın doğası gereği sifıra indirgenemez (ICAO, 2009: 2-2, 7-13). Bu sebeple riskin olduğu yerde bu riskleri kabul edilebilir seviyelerde tutabilmek gerekir. Buna göre emniyet, risklerin kabul edilebilir ve mümkün olan en düşük seviyelerde gerçekleşme durumudur (TransportCanada, 2009: 4, ICAO, 2009:2-2). Emniyet, hata ve ihlallerden kaçınarak kural koyucuların düzenlemeleri ile uyum içinde kazalardan, ciddi olaylardan, tehlikelerden, kötü bir sonuca neden olan veya olabilecek etkenlerden uzak ya da muaf olma durumudur (SHGM, 2012a:5). Buna göre havacılık emniyetinin yönetilmesi ise havacılık kaza ve emniyet olaylarına neden olabilecek risklerin tespit edilerek kabul edilebilir ve mümkün olan en düşük seviyelere indirilmesi için önlemler alınması yani risklerin yönetilmesi sürecidir (ICAO, 2013a:2-1).

Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (International Civil Aviation Organization- ICAO²) tehlike (hazard), risk ve emniyet kavramlarına açıklık getiren tanımlar yapmaktadır. ICAO'ya (2009:4-1) göre hazard, insanların, donanımın ya da kolaylıkların zarar görmesi, kaynakların kaybedilmesine neden olma ya da daha önceden tanımlanmış bir işlevin yerine getirilmesini engelleme potansiyeline sahip durum, nesne ya da faaliyeti ifade etmektedir. Risk ise (ICAO, 2009:5-2), insanların donanımın ya da kolaylıkların zarar görmesi, kaynakların kaybedilmesine neden olma ya da daha önceden tanımlanmış bir işlevin yerine getirilmesini engelleme ihtimalinin olasılık ve etkisinin derecesi olarak ölçülmesidir. Emniyet ise, tehlikelin sürekli analiz edilmesi ve risklerin yönetilmesi yoluyla ilgili zararların ortaya çıkma olasılığı ve şiddetinin kabul edilebilir seviyelere indirildiği ve bu seviye de tutulduğu durumdur (ICAO, 2013a:2-1) Bunu yapabilmek adına, tehlike yaratabilecek riskli durumların tespiti ve analiz edilmesi, bu analiz sonucunda da ilgili risklerin yönetilebilmesi gerekir. Bu gerekliliğin ise havacılık sektörü içerisinde uluslararası havacılık otoriteleri tarafından son yıllarda önerilen Emniyet Yönetim Sistemi ile gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Bu düşünce emniyet yönetim yaklaşımının altında yatan paradigma değişikliğine dayanmaktadır. EYS havacılık sektöründe uluslararası otoriteler tarafından öne sürülen bir yönetsel uygulama olmakla beraber, bu sektör içerisinde faaliyet gösteren hava taşımacılığı hizmetine katkıda bulunan örgütler için sadece bir zorunluluk değildir. Çünkü bu örgütler sadece emniyeti artırmak için kurulmuş örgütler değil aynı zaman da ticari örgütlerdir. Bu sebeple yaşamlarına devam edebilmek için etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunumlarını sürdürmeleri gerekmektedir. Bu sunum sonucunda, tedarikçilerinden girdi sağlayan bu girdileri üretim süreçlerinde hizmet ya da ürün gibi çıktılar haline dönüştüren ve bunun sonucunda da pazarda oluşan fiyat üzerinden müşterilere ulaştıran örgütler sermaye sahiplerine kâr geliri sağlarlar (Koçel, 2011:56-57). Örgütlerin, ürün veya hizmetlerini müşteri ile buluşturabilmesi ve daha çok kar sağlayabilmesi içinse pazarda bulunan müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmesi oldukça önemlidir. Müşteri memnuniyetini sağlayabilen örgütler pazardaki payını koruyabilir, artırabilir ve karlılığını devam ettirerek varlığını sürdürebilir. Havacılık sektörü içerisinde faaliyet

² 1944 yılında Chicago Konferansı ile birlikte kurulan, yayınladığı eklerle hava taşımacılığının emniyetli ve güvenilir şekilde gerçekleştirilmesi için düzenlemeler yapan 191 devletin üye olduğu uluslararası havacılık otoritesidir. <http://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> (Erişim tarihi: 20.02.2015)

gösteren örgütlerin müşterilerinin taleplerinden biri istedikleri zaman tercih ettikleri bir noktadan başka bir noktaya konforlu bir şekilde seyahat edebilmek iken bu seyahatten en önemli beklentilerinden biri de bu yolcuğu emniyetli şekilde sürdürebilmektir. Bu durum havayolu örgütlerinin müşteri ve yolcuları için bu anlamı ifade etmekteyken müşteri her zaman seyahat amaçlayan bireysel yolcular veya seyahat amaçlayan kişilere bilet satın alan yolcu yakınları olmayabilir. Birlikte çalışan çok sayıda örgütten oluşan bu sektör içerisinde bir örgütün çıktısı diğerinin girdisi olabilmekte dolayısı ile bir örgüt başka bir örgütün müşteri olabilmektedir. Örneğin, yer hizmeti iş örgütleri (yer hizmeti işletmeleri) için, havayolu taşımacılığı hizmeti sunan örgütler birer müşteridir. Havayolu iş örgütleri (havayolu işletmeleri), uçuş ağına sahip olduğu noktalarda her iniş kalkış için uçak operasyonları kapsamında yer hizmeti örgütlerinden hizmet satın almaktadır. Havayolu işletmeleri için emniyet son derece önemli bir kavramdır. Emniyetsiz bir eylem sonucu yaşanan kazalar, uçağın hasar görmesi, yolcunun can ve mal kayıpları çok ciddi maliyetlere neden olmaktadır (ICAO, 2006:4-23-24). En başta uçaklar oldukça pahalı hava araçlarıdır ve bu uçakların herhangi bir donanımının ya da tamamının hasar görmesi ya da kullanılmaz hale gelmesi havayolu örgütlerine milyon dolarlık maddi maliyetler getirmektedir³. Bununla beraber yaşanan can kayıpları nedeniyle mahkeme süreçleri, yüksek tazminat bedelleri de maddi maliyetlere neden olmaktadır. Bu gibi maliyetler kimi zaman sigorta edilebilse bile bu facialar sonrasında yaşanan prestij kaybının getirdiği maliyetlerin tespit edilmesi oldukça güçtür. Hem havayolu çalışanları hem de kullanıcıları için moral bozucu hatta ürkütücü olan bu durumun ilgili havayolu örgütü için tüm dünya genelinde ciddi, kim zaman telafi edilemez itibar kayıplarına neden olduğu, kimi zaman da örgütleri iflasa bile sürüklediği düşünülmektedir⁴. 08.Mart.2014'te yaşanan Malaysia Airlines 370 sefer sayılı uçuşta yaşanan faciada uçağın yolcu ve mürettebattan oluşan toplam 239 kişi ile ortadan kayboluşunun ardından, şimdiden uluslararası basında yer alan, örgütün küçülmeye gittiğine ve iflas edebileceğine yönelik

³ <http://www.boeing.com/company/about-bca/#/prices> ; <http://www.aircraftcompare.com/manufacture-aircraft/Airbus-Industrie/2> (Erişim tarihi: 16.06.2015)

⁴ http://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1088&context=cmc_theses ; <http://www.wsj.com/articles/SB1042066971601638984> ; (Erişim tarihi: 16.06.2015).

haberler bu yorumu destekler niteliktedir⁵. Bu sebeplerle havayolu işletmeleri varlıklarını devam ettirebilmek yani sürdürülebilirlik kazanmak için kendi faaliyetlerini emniyetli bir şekilde devam ettirmek zorunda olduğu gibi müşterisi olduğu tedarikçi örgütlerden de emniyetli hizmet beklerler. Bu noktada havayolu işletmeleri uçuş yaptıkları havaalanlarının, her uçuş için operasyon hizmeti satın aldığı yer hizmeti örgütlerinin ve yolcu ve mürettebatına ikram hizmeti sunan ikram örgütlerin, uçağa yakıt hizmeti sağlayan akaryakıt örgütlerinin, bakım hizmeti sağlayan bakım örgütlerinin faaliyetlerini emniyetli şekilde sürdürdüğünden emin olmak isterler.

Bu sistem içerisinde herhangi bir örgütün yol açabileceği emniyetsiz durum başka bir örgütü etkileyebilmekte, bu etki dünyanın herhangi bir noktasında çok büyük kaza ve emniyet olaylarına neden olarak çok geniş alanları etkileyebilmektedir. Emniyetsiz faaliyetler gerçekleştirdiği düşünülen bir yer hizmeti işletmesi, bir yer hizmeti ikram kuruluşu müşterileri olan havayolu örgütlerini kaybedebilir ve bu yolla iflasa sürüklenebilir. Tüm bu nedenlerle bu sektör içerisinde hizmet sunumunda bulunan tüm örgütler, faaliyetlerini emniyetli bir şekilde sürdürmek zorundadırlar. Örgütler amaçlarına ulaşmak ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için üretim, pazarlama, finansman gibi fonksiyonları yürütmektedir. Havacılık örgütlerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri için bunların yanında en az bu fonksiyonlar kadar önemli olan başka bir fonksiyona daha ihtiyacı vardır. Bu fonksiyon ise havacılık örgütleri için vazgeçilmez bir unsur olan emniyet yönetimidir. Bu nedenle araştırmaya konu olan emniyet yönetim yaklaşımını her ne kadar uluslararası otoriteler tarafından öne sürülen ve örgütlerin uygulaması için düzenlemelerle zorunlu tutulmaya çalışılan bir uygulama gibi görünse de havacılık emniyetini artırmayı hedefleyen bu yeni sistemin bu alanda faaliyet gösteren örgütler için sadece bir zorunluluk değil, aslında hizmet sunumlarını emniyetle sürdürebilmek, tehlike yaratabilecek riskli durumlardan uzak kalarak kaza ve kırımlara neden olmamak ve pazardaki varlıklarını sürdürebilmek için bir gerekliliktir. Bu gerekliliğin farkında olan örgütler, bu yeni emniyet yönetim yaklaşımının emniyeti artırmaya yönelik faydalarını ve bu faydaların örgütlerine sağlayacağı uzun vadeli

⁵ <http://www.bbc.com/news/business-32955818> ; <http://money.cnn.com/2014/07/19/news/companies/malaysia-airlines-survival/>; <http://www.euronews.com/2015/06/01/malaysia-airlines-technically-bankrupt-says-new-ceo/> (Erişim tarihi: 16.06.2015).

katkıları görerek, sistemi kendi istekleri doğrultusunda uygulamalıdır. Bu sayede uzun vadede kendi etkinlik ve verimliliğinin artabileceğini (Tansport Canada, 2004:7) ya da karşılaşılabileceği çok daha büyük kayıplardan korunabileceğini bilen örgütlerin bu sistemi zorunluluk gereği değil, gerçekten tüm iş süreçlerine yansıtarak uygulaması tüm dünyada havacılık faaliyetlerinin emniyetli şekilde sürdürülmesi için gereklidir.

Havacılık örgütlerinin, faaliyet alanlarının doğası gereği emniyetli olması beklen bir şeydir. Bu sebeple havacılık sektörü içerisinde bu yeni yaklaşımın gerekliliklerini sadece zorunluluk gereği değil, rasyonel biçimde benimseyerek yerine getirmeye çalışan örgütlerin olduğu düşünülmektedir. Emniyeti artırmaya yönelik bu çabaların amacına ulaşabilmesi için bu sistemin örgütler tarafından benimsenmesi ve faydalı görülerek uygulanması oldukça önemli ve gereklidir. Bununla birlikte sektörde, bu yeni emniyet yönetim yaklaşımının faydasının tam olarak anlaşılmadığı, sisteme yapılacak yatırımların ve sistem doğrultusunda geliştirilecek iş süreçlerinin etkinlik ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebileceğini düşünen, bu sistemi operasyonel hedefleri için engel olarak görebilen ve bu noktada kafa karışıklığı yaşayabilen örgütlerin de olduğu düşünülmektedir. Çelişki içerisinde bulunan bu örgütlerin emniyet yönetim yaklaşımının gereği olan EYS'yi hayata geçirip geçirmediikleri, eğer geçirdilerse bunun nedeni, uygulamanın etkili ve faydalı görülerek emniyeti gerçekten artırma amacıyla mı yoksa otoritelerin beklentilere uyum sağlama amacıyla mı gerçekleştirdiği ve uygulamanın rasyonel biçimde benimsenip benimsenmediği de EYS için önemli konulardandır.

Havacılık sektöründe, ulusal bağlamda ülke otoriteleri, uluslararası bağlamda da ülkelerin ve havacılık örgütlerinin bir araya gelerek oluşturdukları uluslararası otoriteler çeşitli düzenlemeler ve denetlemeler yoluyla daha emniyetli ve güvenilir bir hava taşımacılığı için çalışmalar yürütmektedir. Ticari havacılığın doğduğu ilk yıllarda, teknolojik yetersizlikler, tecrübesizlikler, kaynak eksiklikleri, denetim ve düzenlemeler uygulamaya koyacak otoritelerin olmayışı gibi sebeplerle bugünlere kıyasla sıkça kazalar yaşanmıştır. Zaman içerisinde yaşanan teknolojik gelişmeler, ICAO, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association IATA⁶), ve Avrupa Havacılık Emniyet

⁶ 1945 yılında Küba'da kurulan, 117 ülkeden 260 hava taşımacılığı örgütü üyesi bulunan emniyetli, güvenilir ve ekonomik bir hava taşımacılığı için çalışan havacılık kurumu. <http://www.iata.org/about/Pages/history.aspx> (Erişim tarihi :01.06.2015)

Ajansı (European Aviation Safety Agency –EASA⁷), Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (European Civil Aviation Conference-ECAC⁸) gibi havacılık otoritelerinin kurulması ve onların hayata geçirdikleri düzenlemeler havacılığı daha da emniyetli ve güvenilir hale getirirse de (ICAO, 2009: 2-2) otoritelerin düzenlemelerine uyuma, aynı zamanda kaza ve kırım sonrası soruşturmaya yönelik reaktif yaklaşım zaman içerisinde yetersiz kalmış ve otoriteler emniyeti artırmaya yönelik yeni bir emniyet yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.

Havacılık emniyeti için son derece gerekli olduğu düşünülen bu yeni emniyet yönetim yaklaşımının ortaya çıkışı ise uygulamanın arkasında yatan paradigma değişikliğinden kaynaklanmaktadır.

1.2.2. Emniyet yönetimindeki paradigma değişikliği

Emniyetin yönetilmesi havacılık sektörü için havacılık faaliyetlerinin ortaya çıktığı ilk yıllardan beri büyük öneme sahip olmasına rağmen, bir yönetim sistemi olarak ortaya çıkması yakın tarihlerdeki emniyet yönetimindeki paradigma değişikliğine dayanmaktadır. Bu paradigma değişikliği, mevzuata uyum temelli yaklaşımdan performans temelli yaklaşıma doğru yaşanmıştır (TransportCanada, 2009:7; ICAO, 2006:1-6-7).

Geleneksel emniyet yönetim yaklaşımında otoriteler tarafından yapılan düzenlemeler ön plandadır (ICAO, 2006:1-6). Bu paradigma dünyayı olması gerektiği görmekte, havacılıkta emniyet açısından ideal dünya düzenini mevzuat yoluyla çizmekte, dünyayı olması gerektiği gören bir bakışla bu düzenlemelere uyumun emniyeti artıracığına yönelik bir yaklaşım sergilenmektedir. Mevzuata uyumluluk temelli yaklaşımın benimsendiği ve düzenlemelere çokça yoğunlaşılan bu dönemde, asıl olan düzenlemeler ve onlara uyumdur. Bu düzenlemelere uyum söz konusu olduğu sürece yüksek emniyet seviyesinin sürdürülebilir olacağına dair algı vardır. Herhangi bir havacılık kazasında ise,

⁷ 2002 yılında Avrupa hava sahası içerisinde, havacılık faaliyetlerinin güvenilir bir şekilde sürdürülebilmesi için kurulmuş havacılık otoritesidir. <https://www.easa.europa.eu/the-agency> (Erişim tarihi :02.06.2015).

⁸ ECAC, 1955 yılında kurulan, 44 üye devletin bulunduğu devletlerarası kuruluştur. Misiyonu uçuş emniyetinin geliştirilmesi, etkili ve sürdürülebilir bir Avrupa hava taşımacılığı sistemi olan bu kuruluş Avrupa Sivil Havacılık politika ve uygulamalarının harmonizasyonu üzerine çalışmalar yürütmektedir. https://www.ecac-ceac.org/about_ecac (Erişim tarihi: 01.06.2015)

kaza nedenleri araştırmaya başlanıp, kazanın sebebi olarak teknolojik problemler veya personel hatalarına dair soruşturmalar yürütülmektedir. Teknolojik hata bulunmadığında ise personele odaklanarak ve onu suçlayıcı sonuçlara ulaşılarak cezalandırılmalarla son bulan araştırma süreçleri hakimdir (ICAO, 2009:2-3). Neden ve nasıl sorularına odaklanmayan, sadece ne, kim ve ne zaman sorularına cevap arayan mevzuata uyumluluk temelli emniyet yönetim yaklaşımının dayandığı paradigmaya göre, hava taşımacılığı faaliyetlerinin emniyetli bir Şekilde sürdürülmesi için düzenlemeler yapmak gereklidir (ICAO, 2009: 2-2-3). Örgütler ve örgüt çalışanlarının bu düzenlemelere uyacaklarına dair görüş hakimdir. Düzenlemelere uymayan örgütlerin ise denetlemeler yoluyla tespit edilebileceği, istemeseler bile denetlemelerden kaynaklanan yaptırımlarla karşılaştıklarında uyuma yönelecekleri, bu sayede de emniyetin bir Şekilde arttırılabileceği, olması gerekenin bu olduğu Şeklinde bir görüş hakimdir (Maher vd., 2013: 2). İnsan ya da örgütün hata yapabileceği (SHGM, 2011: 2-15-22; FAA, 2014: 10-11) kimi zaman istenilmemesine rağmen mevzuata uyulduğu düşünülse bile fark etmeden hata yapabileceğini göz ardı eden bu yaklaşımda, mevzuata uyumun emniyeti arttıracığına yönelik hakim görüş sadece uluslararası kural koyucu otoriteler tarafından değil, ticari örgütler tarafından da bu Şekilde benimsenmekte, denetleme, kurallara uyum ve yaptırımlar ile emniyet arttırılmaya çalışılmaktadır.

Zaman içerisinde alınan önlemlere, yapılan düzenlemelere ve denetlemelere rağmen uçak kaza ve kırımlarının meydana gelmeye devam ettiği, emniyetin bir yere kadar arttırılabile de daha fazla artmadığı (ICAO, 2006:1-6), hava trafiğinin sürekli artması sebebiyle yeni etkileşimlerin yaşandığı (TansportCanada, 2009:7) ve bu etkileşimlerin dünyanın etkileşimli doğası gereği kazalara neden olan kırılmalar yarattığı (Perrow, 1984:17-20) fark edilmiş ve bununla birlikte risklerin oluşmaya devam ettiği ve mevzuata uyumun emniyeti arttırmak için yeterli olmadığına yönelik yeni bir paradigma gelişmiştir. ICAO bu paradigma ile emniyet yönetim yaklaşımına performans temelli bir bakış geliştirmiştir (ICAO, 2006:1-6-7). Performans temelli yaklaşım dünyayı olması gerektiği gibi değil, olduğu gibi gören; insan ya da örgütlerin mevzuatalara uysa bile çeşitli faktörler nedeniyle, hata ya da ihmaller yapabileceğini (FAA, 2004:25) ve bu durumun istenmeyen olaylara neden olabileceğini kabul eden, dolayısı ile insan faktörlerini de göz önünde bulunduran bir bakış getirmiştir (TansportCanada, 2009:7). Bu yaklaşım denetlemelerin uygulamalara kağıt üstünde bakabileceğini, emniyeti gerçekten arttırmak için örgütlerin

performans hedeflerinin olması gerektiğini, örgütlerin emniyete yönelik performanslarını bir seviyeden başka bir seviyeye getirirlerken emniyetin gerçek dünyada artırılmaya çalışılmasına yönelik bir paradigma kayması yaşanmıştır (ICAO, 2009:6-9-10). Bu yeni emniyet yönetim yaklaşımında, mevzuat temelli yaklaşımda görülen kaza ve olaylar olduktan sonra tepki verilen reaktif yaklaşımın yanında, proaktif ve reaktif bir bakış da geliştirilmiştir (ICAO, 2006:1-7). Proaktif yaklaşım örgütteki faaliyetlerin analizi edilerek emniyet risklerini tanıma ve araştırmaya prediktif yaklaşım ise gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikeleri tahmin etmek için örgüt gerçek zamandaki performanslarını tespit etme faaliyetleri için kullanılmaktadır. (SHGM, 2011:3-11). Bu yaklaşımda, proaktif ve prediktif faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi ise örgütsel faktörlere, örgüt çalışanlarının karar verme davranışlarından kaynaklanan hata ve ihlallerin meydana getirebileceği riskli durumların tespit edilmesi ve örgütsel kazaların önüne geçilebilmesiyle ilişkilidir ve süreçlere odaklanılır (FAA, 2004:23). Bu sistem doğrudan suçlayıcı değildir, kazaların nedenleri hakkında hata ve ihlal ayırımına dikkat eder (ICAO, 2013a:2-9). Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımına göre emniyete her zaman bir tehdit olabilir, emniyeti temin etmenin gerekli parçası ise bu tehditleri kazalar oluşmadan belirleyip yönetmektir (Gill ve Shergill, 2004:233).

Kazaların örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmesinde J. Reason'un önemli bir rolü olmuştur. Ona göre kazaların ortaya çıkmasına neden olan hata ve ihlaller peynir üzerindeki deliklere benzer. Peynir dilimleri üzerindeki delikler üst üste geldiğinde yani örgütte meydana gelen hata veya ihlal durumları birbirlerini zincirleme etkilediğinde kazalar meydana gelmektedir (Reason, 1998:296). Ona göre bu peynir deliklerinin ortaya çıkmasında kök faktörler örgütsel birer faktördür. Bu örgütsel tehlikelerin (hazards) bulunması ve kapatılması, kaza meydana getirecek olumsuz durumların önüne geçerek proaktif olunmasına yol açmaktadır. Bu sebeple, hata ve ihlallerin önüne geçilebilecek böyle bir kültüre işaret ederek, emniyet kültürüne değinmektedir. Güçlü bir olumlu emniyet kültürü peynir dilimlerini ve onun ilgili deliklerini, başka bir deyişle tehlikeleri etkileyebilir. Zayıf bir olumlu emniyet kültürü sistemi üç şekilde tehlikeye düşürebilir: Savunmanın başarısızlıkları artabilir, operasyonel tehlikeler tam anlamıyla anlaşılmadığından savunma sisteminde daha uzun süreli delikler açılabilir ve bu durumda bilinen eksiklerle (hata ve ihlallerle) proaktif olarak uğraşılmamasıdır (Reason, 1998:297). Örgütsel kazalar bu savunma zayıflıklarını bilinmesi ve bunların ihmal

edilmesinden kaynaklanan kazalar yönünden zengindir. Uçak kaza ve kırılmalarının analizleri de kazaların sadece teknik hatalardan kaynaklanmadığını, örgütsel ve yönetsel temelleri de olduğunu göstermektedir (McDonald vd., 2000: 4). Bu sebeple, bu yeni paradigmada örgütsel ve yönetsel kazaların en aza indirilebilmesi için örgüt içindeki emniyet kültürüne ve onu geliştirmeye özen gösterilir.

Etkin bir emniyet kültürü için adil kültür ve raporlama kültürü de önemli araçlardır (Reason, 1998: 302; SMICG, 2011; ICAO, 2013a: 2-10). Kasıtsız olarak yapılan hataların ve operasyon sürecindeki faaliyetlere kasıtlı olarak uyulmaması anlamına gelen ihlallerin ayrımının bilindiği (ICAO, 2009: 2-15); kabul edilebilir ve edilemez davranışların açık bir şekilde ifade edildiği; suçlama kültüründen uzak, kök nedeni araştıran adil bir kültür ve emniyetsiz eylemlerin raporlamayı teşvik eden ve bu süreci etkin bir şekilde işletebilen raporlama kültürünün pozitif emniyet kültürün geliştirilmesinde katkısı büyüktür. EYS'nin başarısı öyle ya da böyle raporlamayı teşvik edebilen güçlü bir pozitif emniyet kültürünün yaratılmasına bağlıdır (ICAO, 2009: 2-30). Pozitif emniyet kültürü örgütlerde gerçekten neler olduğunu ve risklerinizi anlamaya yardımcı olur. Pozitif bir emniyet kültürü etkili programların, karar vermenin ve tüm düzeylerdeki sorumlulukların somut halidir (SMICG, 2011:7).

Özetle, geleneksel emniyet yönetim yaklaşımında havacılık emniyeti git gide artan kompleks düzenlemelere uyuma odaklanması ve reçeteye benzetilen bu düzenlemelerin güncel pratikleri yansıtmada yetersiz kalması (Maher vd., 2013:2) sebebiyle var olan mevzuata uyum temelli yaklaşımdan, performans temelli emniyet yaklaşımına doğru yaşanan bu paradigma kayması ile beraber havacılık sektörü içerisinde emniyet yönetim yaklaşımına yeni bir soluk getirilmiş, Emniyet Yönetim Sistemi örgütün gerçek hayat şartlarında emniyet performanslarını artırmak için bir araç olarak geliştirilmiştir.

Havacılık sektöründe, ulusal ve uluslararası alanda düzenlemeler yapan çok sayıda örgüt olmakla birlikte ICAO, 191 üye ülke ve uluslararası havacılık örgütleri ile birlikte çalışan, üye ülkelere ulusal havacılık düzenlemelerini yapmalarında SARPs (International Standards and Recommended Practices) ile referans olan, 10.000'in üzerinde SARPs ve 19 adet ek ile küresel hava taşımacılığını düzenleyen en kapsamlı düzenleyici havacılık otoritesidir. Aynı şekilde EYS'ye yönelik geliştirdiği el kitapları, düzenlemeler ve Ek-19 (ICAO, 2013b) gibi mekanizmalar ile performans temelli emniyet yaklaşımını havacılık sektörünün tüm taraflarına ulaştıran uluslararası otoritedir. Bu sebeple araştırma için

referans alınmaktadır. Bu araştırmanın izleyen bölümünde, ICAO'nun EYS içinde oynadığı rol, EYS'ye olan etkisi genel bir çerçeve içinde anlatılacaktır.

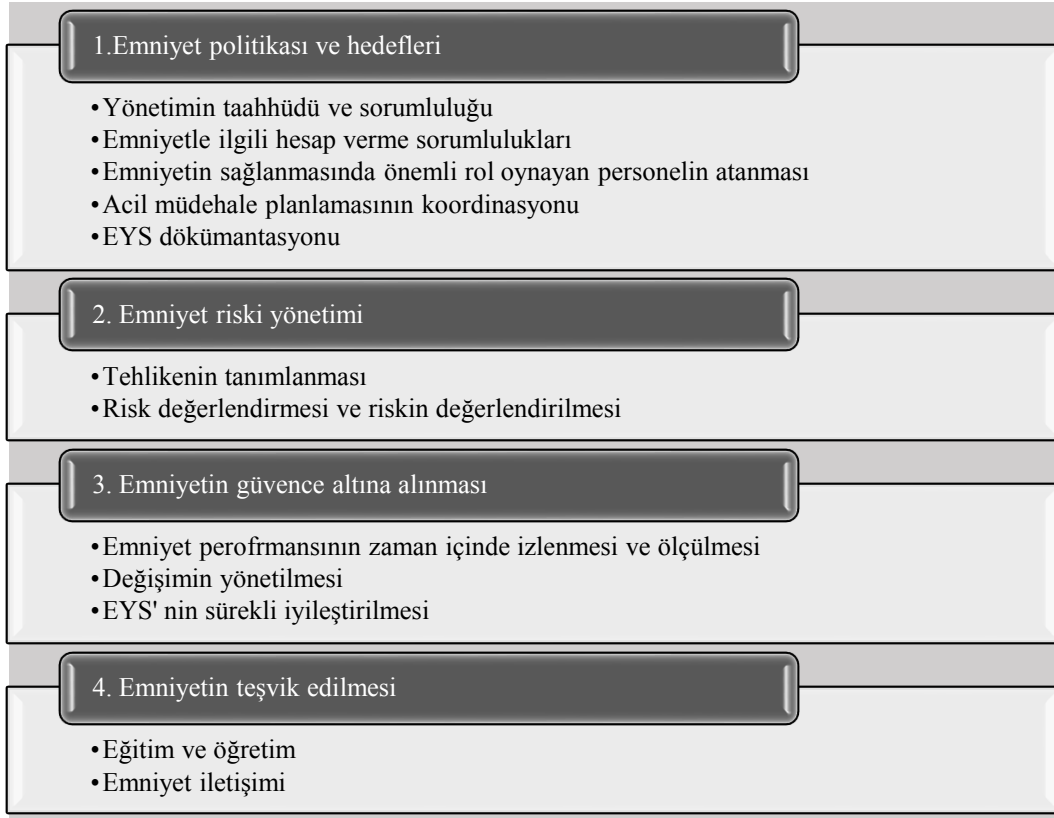
1.2.3. ICAO'ya göre Emniyet Yönetim Sisteminin kapsamı ve bileşenleri

Emniyet Yönetim Sistemi kimya, yakıt, sağlık, yiyecek, elektrik, yangınla mücadele ve havacılık gibi birbirinden farklı birçok sektörde kullanılmaktadır (Stolzer vd., 2008:13). Emniyet Yönetim Sistemi'ni ilk uygulayan sektör ise kimya ve petrol sektörüdür. 1984 yılında, emniyet sürecini kontrol etmeye yönelik kimya sektöründe, metil izosiyonit çalışmaları başlatılmış, 1985 yılında Amerikan Kimya Mühendisleri Kurumu kurulmuş, ardından burada 1987 yılında süreç emniyetine yönelik ilk el kitabı olan "Guidelines for Technical Management of Chemical Process Safety" yayınlanmıştır. Daha sonra, 1990 yılında el kitabı Amerikan Petrol Kurumu tarafından daha da özelleştirilerek yeni versiyonu olan "Management of Process Hazard" yayınlanmıştır (Maher vd., 2013: 2). Emniyet Yönetim Sistemi'nin havacılık sektöründe ortaya çıkmasının temelinde önceki bölümde anlatılan paradigma farklılaşması yatmaktadır.

Emniyet, havacılık sektörü için her zaman önemli bir konuma sahipken, onun bir yönetim sistemi olarak performans temelli paradigmayla sektörde ortaya çıkması 2000'li yılların başlarına dayanmaktadır. Bu yıllarla beraber havacılık otoritelerinin gündemine yerleşen EYS hakkında çeşitli otoriteler birbirine benzeyen açıklamalar ve tanımlamalar yapılmıştır. Bununla birlikte bu araştırma için referans alınan ICAO'nun en kapsamlı havacılık otoritesi olması ve attığı adımların dünya havacılık sektörünü doğrudan etkilemesi sebebiyle EYS'ye yönelik önerdiği model bu araştırma için referans alınmıştır. Türkiye'de ICAO'ya üye olan ülkeler arasında bulunduğundan hem ülke sivil havacılık otoritesi hem de havacılık örgütleri bu otoritenin EYS konusundaki kararlarından etkilenen pozisyondadır. Bu sebeple araştırmada ICAO'nun referans alınması gerekli görülmektedir. Emniyet Yönetim Sistemi'ni açıklamadan yönetim ve sistem kavramlarının da tanımlanmasında fayda vardır.

Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir, dolayısıyla bir grup faaliyetidir (Koçel, 2011:59). Yönetim, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler gibi üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013:

23). Sistem ise birbirleri ile karşılıklı bağlı ve ilişkili parçaların bir araya gelmesi ile oluşan bütündür (Koçel, 2011:250). Sistem kavramı, ortak bir amacı gerçekleştirmek veya başarmak için bir araya getirilen, ortak özellikleri olan, birbiriyle etkileşimli parçaların bütünü olarak açıklanmaktadır (SHGM, 2012a:18; FAA, 2004:22). Makul düzeydeki risklerin bulunduğu bir sistem ise “emniyetli” olarak kabul edilmektedir (SHGM, 2012a: 1). Bu kapsamda EYS emniyet risklerinin yönetildiği, proaktif ve sistematik bir süreçtir. EYS örgütün kumaşı içine dokunan, kültürlerinin bir parçası ve insanların iş yapış şekli haline gelen bir sistemdir (SMICG, 2011:3). Emniyet Yönetim Sistemi örgütsel yapıların gerekliliklerini, sorumluluklarını, politikalarını ve prosedürlerini içeren, sistematik bir emniyet yönetim yaklaşımıdır (ICAO, 2013b: 1-2; CAA, 2010:3; FAA, 2004:3; TransportCanada, 2009:5). EYS dünyayı olduğu gibi gören, reaktif araçların yanında proaktif ve prediktif araçların da kullanıldığı, emniyet performansına dayanan; süreçlere, tehlike ve riskleri tanımlamaya ve emniyet tehdit edilmeden onları azaltmaya odaklanan bir yönetim aracıdır (Gerede, 2015:107-108). Emniyeti yönetmek, emniyet risklerini yönetmeyi, bir şeyler yanlış gitmeden ya da çatlaklar bir hataya neden olmadan onları önlemeyi ve olayın sonuçlarını minimize etmeyi sağlamaktadır. EYS sadece bir manuel, veri tabanı ya da raporlama süreci değildir. Örgütün DNA’sında yaşayan, operasyonel süreçlerin içine ve faaliyetlerine nüfus eden bir sistemdir (SMICG, 2011:4). ICAO, EYS’nin tüm uygulayıcılar tarafından anlaşılabilirliği ve emniyeti gerçekten artıran bir araç olarak uygulayamaya aktarılabilirliği için adımlar atmıştır. Bu kapsamda, ICAO, uygulayıcıları yönlendirebilmek adına Emniyet Yönetim Sistemi’nin çerçevesini, Şekil-xx’te görüldüğü üzere dört ana bileşen olmak üzere toplamda on iki unsur halinde tasarlamıştır (ICAO, 2006: 7-EK 2-2; ICAO, 2009: 8-3; 2013b: App 2-1; 2013a: 5-2; SHGM; 2011: 8-3).



Şekil 1. ICAO'ya göre EYS Çerçevesi

1. *Emniyet Politikası ve Hedefleri*: ICAO çerçevesini Şekil 1'deki gibi çizdiği EYS için, atılacak ilk adım olarak örgütlerin EYS politika ve hedeflerini belirlemesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu politika ve hedefler beş ana unsuru kapsayacak şekilde düzenlenmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

- *Yönetimin taahhüdü ve sorumluluğu*: Örgütlerin EYS uygulamalarında karar alıcı konumunda bulunan üst yönetimin payı büyüktür. Üst yönetim örgütün emniyet politikalarını geliştirir, emniyet performans ve hedeflerini belirler ve EYS'den sorumlu olan yöneticiyi görevlendirir. Üst yönetimin belirlediği politikalar hesap vermektan sorumlu olan müdür tarafından imzalanmalıdır. Emniyet politikalarında EYS için uygun kaynakların ve yüksek emniyet standartlarının sağlanmasının, yasal gerekliliklere ve uluslararası standartlara uyulmasının emir komuta zincirindeki (hat yöneticileri) yöneticilerin sorumluluğunda olduğu açıkça ifade edilerek emniyet yöneticilerin sorumluluğu haline getirilmeli ve tüm bunlar taahhüt altına alınmalıdır. Emniyet politikasında, EYS'nin tüm seviyelerde

anlaşılabilmesi, uygulanması ve sürdürülmesine yönelik çabaların sarf edileceği açıkça ifade edilmeli, yayınlanmalı ve örgütte çalışan bütün personele duyurulmalıdır. Emniyet politikası raporlama süreçlerini de içermeli ve raporlamanın teşvik edilmesini garanti altına alacak taahhütler içermelidir.

- *Emniyetle ilgili hesap verme sorumlulukları:* Örgütlerin faaliyetlerini emniyetli bir şekilde gerçekleştirmesi için tasarlanan bu sistem için, örgütün kaynaklarının iş süreçleri için dengeli dağıtıldığı konusunda ilgili tüm yöneticilerin ve kritik personelin hesap verme sorumluluklarının belirlenmesi gerekmektedir. Fakat bundan önce örgütün insan ve finans kaynakları ile üretim süreçlerini yönetmekten doğrudan sorumlu olan üst düzey yöneticinin hesap vermekten sorumlu müdür olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu yöneticilerin, birimleriyle ilgili iş tanımlarının yanında EYS ile ilgili sorumluluklarının da olduğu ve iş süreçlerinde bunu göze alarak hesap verme bilinciyle hareket etmesi beklenir. Bu sebeple, özellikle örgüt içinde yönetim pozisyonundaki ve EYS için kritik pozisyondaki kişilerin hesap verme sorumlulukları açıkça tanımlanmalıdır. Bu sayede EYS'nin etkili bir biçimde uygulanabilmesi için gereken insan ve maddi tüm kaynakların dağıtılması sağlanmaya çalışılır.
- *Emniyetin sağlanmasında önemli rol oynayan personelin atanması:* Bu noktada, örgütte EYS ile ilgili günlük çalışmaların yürütülmesinden sorumlu olan kişi EYS'nin etkili bir şekilde sürdürülmesi için kritik bir rol oynamaktadır. Bu sorumlu kişi örgütler tarafından genellikle "EYS Müdürü" olarak tanımlanmaktadır. EYS yöneticisi sorumlu müdür tarafından göreve başlatılan, sorumlu müdüre ve bölüm yöneticilerine tavsiyelerde bulunabilen, EYS'nin işletilmesi ve geliştirilmesinden, koordinasyonun sağlanmasından, EYS uygulama planını sorumlu müdür adına yürütülmesinden, devlet, ulusal ve uluslararası diğer örgütlerle sorumlu müdür adına EYS konusunda iletişim kurmaktan sorumludur. EYS içinde böylesine kritik bir rol aldığından seçimi de oldukça önemlidir. Hem operasyonları yönetme hem de etkili iletişim becerilerine sahip ve sorun çözme konusunda kabiliyetli kişiler arasından seçilmesi önerilmektedir. EYS yöneticisinin haricinde, örgütlerde EYS'ye yönelik kritik konuların tartışılması ve kararların alınması için oluşturulması gereken yapılar da

vardır. Bunlardan biri sorumlu müdürünün başkanlık ettiği, birim yöneticilerinin oluşturduğu üst düzey bir kurul olup, stratejik kararların alındığı ve kaynak dağılımlarının yapıldığı Emniyeti Gözden Geçirme Kurulu'dur. Bir diğeri ise bölüm yöneticileri ve ilgili personellerden oluşan, EGGK'da alınan kararların uygulanması amacıyla oluşturulan, bölüm yöneticilerinin başkanlık ettiği Emniyet Eylem Grubu ve EYS çalışmalarının yürütüldüğü Emniyet Hizmetleri Birimi'dir.

- *Acil müdahale planlamasının koordinasyonu:* Kaza kırım gibi acil durumlarda yapılması gerekenlerin ve onlardan kimlerin sorumlu olduğunun tanımlanması gerekliliğini ifade eden unsurdur. Bu sayede, acil durumlarla karşılaşıldığında acil durum koşullarına kolayca geçilmesi, sürecin etkili bir şekilde yürütülmesi amaçlanır. *EYS dökümantasyonu:* EYS'ye özgü bütün kayıtların tutulması gerekliliğini ifade eden unsurdur. Hangi tür etkinliklerin gerçekleştirildiği ve gerçekleştirileceğinin, sorumlulukların, ilgili tüm prosedürlerin kayıt edilmesi gerekmektedir. EYS dokümantasyonu için en kritik belge EYS el kitabıdır. El kitabı, EYS'nin nasıl kurulup işletileceğini çalışanlara ve diğer ilgili kurumlara açıklayan önemli ve detaylı bir araçtır.

2. *Emniyet Riski Yönetimi:* ICAO bu bileşen altında örgütün tehlike ve risklerini tespit ederek yönetmesinin gerekliliğini ifade etmektedir. Emniyet risklerinin yönetilebilmesi için tehlikelerin tanımlanması, doğuracağı risklerin ortaya çıkma olasılığı ve ortaya çıkarsa oluşturacağı etkinin ciddiyetinin analiz edilmesi, fayda maliyet analizleriyle değerlendirilmesi ve kabul edilip edilemeyeceğine göre önlemlerin alınması gibi süreçlerden geçilir. ICAO bu süreçlerin iki bileşen altında gerçekleştirilmesini öngörmektedir.

- *Tehlikenin tanımlanması:* Örgüt kendi faaliyet alanı kapsamında iş süreçlerindeki karşılaşılabilecek tehlikeleri reaktif, en çok da proaktif yaklaşımlardan faydalanarak tespit edebileceği bir sistem geliştirmelidir. Tehlikenin tanımlanması, bu tehlike sonucunda henüz bir risk meydana gelmeden fark

edilmesine olanak sağladığından emniyetin proaktif bir şekilde artırılması için olmazsa olmaz adımlardan biridir.

- *Risk değerlendirilmesi ve riskin azaltılması:* Örgüt tehlikeleri tanımladıktan sonra, bu tehlikelerin meydana getirebileceği istenmeyen olayları ve meydana gelirse getireceği etkiyi yani riskleri birlikte değerlendirmelidir. Örgüt, bunun yapabilmesi için tespit edilen risklerin değerlendirmeye alınarak potansiyel sonuçlarına göre kontrol edilebilmesinin yöntemleri geliştirilmedi. Bu kontrol yöntemleri ile örgütün tüm sistemlerinin içine işletilerek tüm risklerin tespit edilmesi ve kabul edilebilir seviyelere indirilene kadar izlenmesi sağlanır. Bu sayede tespit edilmiş riskleri kontrol etmek, istenilen kabul edilebilir makul oranda risk seviyesine (As Low as Reasonably Practicable - ALARP) (ICAO, 2006:13-9) indirilebilmesi, eldeki kaynakların bu riskler arasında uygun şekilde dağıtılabilmesi söz konusu olabilir. Burada dikkat edilmesi gerekenlerden biri de tespit edilen tehlikelerin ortaya çıkmalarının olasılığı ve ortaya çıktıktan sonra yaratabileceği etkinin büyüklüğüdür. Eğer karşılaşma olasılığı yüksekse ve yaratacağı etki çok ciddi ise örgütlerin kimi zaman faaliyetlerini durdurması gerekirken, orta seviyede risk yaratabilecek durumlar için riski azaltıcı veya riski ortadan kaldırmaya yönelik tedbirlere kaynak ayırma yoluna gidebilir. Bununla birlikte zaten kabul edilebilir ve daha da azaltılması mümkün olmayan seviyelerde tespit edilen riskler için herhangi bir kaynak ayırımı yoluna gidilmeyebilir. Özetle, örgütler emniyet riski yönetimi sayesinde, emniyeti tehdit edebilecek durumları ve ortaya çıkma olasılığını hesaplayarak, ortaya çıkarsa yaratacağı etkinin ciddiyetine bakarak ve bu kapsamda hangi risklere öncelikli olarak tedbir alınması gerektiğine karar vererek doğru kaynak ayırımı yapabilir. Risk yönetimi de proaktiviteye sağlayan en önemli EYS bileşenlerinden birisidir.

3. *Emniyetin Güvence Altına Alınması:* EYS'nin önemli adımlarından biri de emniyetin güvence altına alınması gerekliliğini gösteren bu bileşendir. Burada bahsedilen güvence ise emniyet performansının zaman içerisinde sürekli olarak izlenmesi ve ölçülmesi, değişimlerin yönetilebilmesi ve EYS'nin sürekli olarak iyileştirilmesi ile mümkündür. Bunların gerçekleştirilebilmesi ise zorunlu ve gönüllü tehlike raporlamaları, kaza ve

kırım soruşturmaları, denetleme ve değerlendirmeler, emniyet araştırmaları gibi araçlar vasıtasıyla veri toplanabilmesi ile mümkündür.

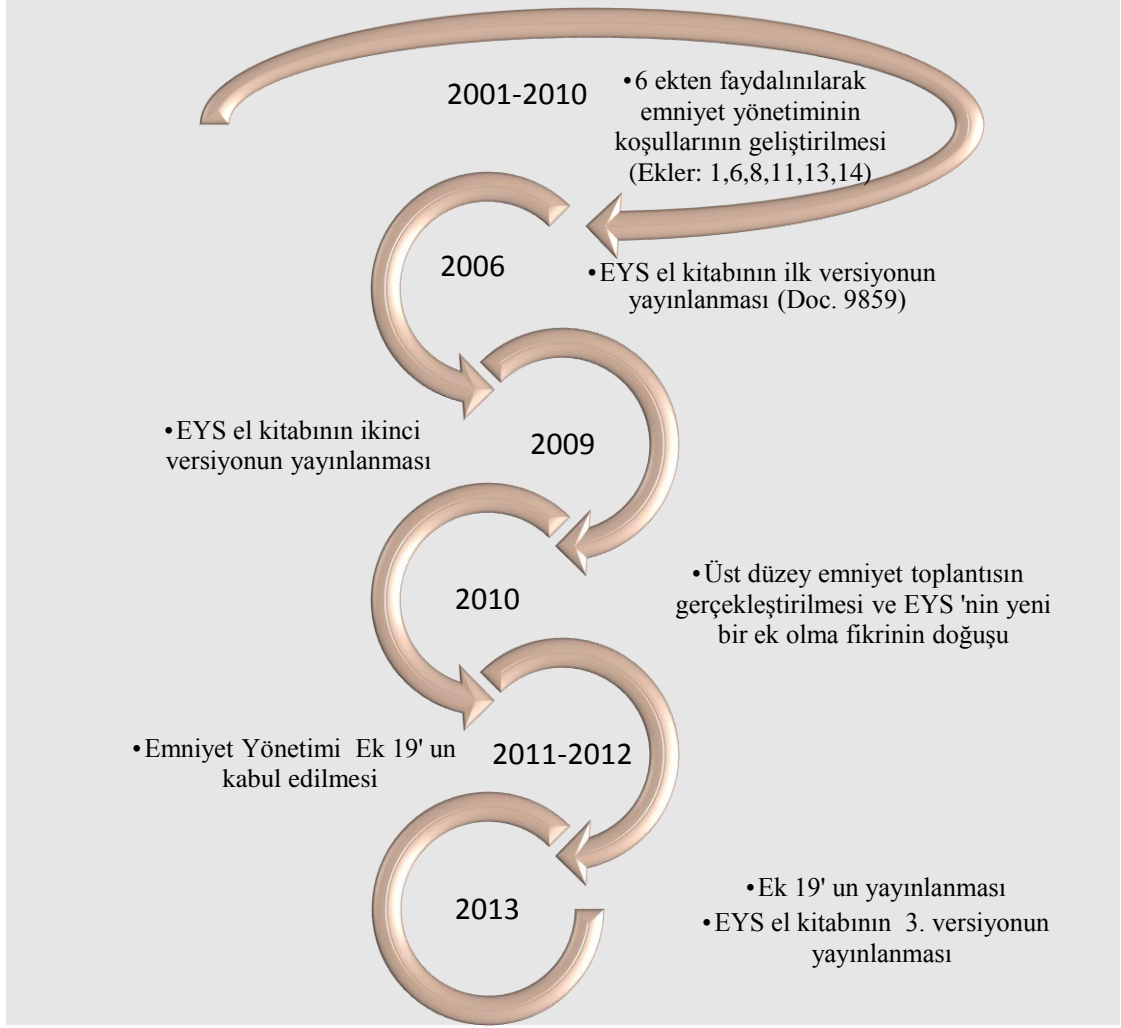
- *Emniyet performansının ölçülmesi ve zaman içinde izlenmesi:* Tespit edilen riskler için alınan önlemlerin etkili olup olmadığının görülmesi, emniyetin azaldığı noktaların ve yaşanan değişimlerin emniyete etkisinin tespit edilmesi için emniyet performansının ölçülmesi ve zaman içerisinde sürekli izlenmesi gerekmektedir. Bu izleme ile emniyet performansının zaman içerisinde nasıl değiştiğinin tespit edilmesi ve ilgili kıyaslamalara yapılarak emniyete ilişkin sorunlu alanların ve zamanların tespit edilebilmesi sağlanabilmektedir.
- *Değişimin yönetilmesi:* Havacılık sektörü oldukça dinamik bir sektördür. Bu dinamizm ise örgütün operasyonel ortamında büyümesi, küçülmesi, yeni ara yüzler, yeni prosedürler gibi değişikliklere neden olabilmektedir. Bu nedenle, artık var olmayan emniyet risklerini veya yeni oluşabilecek emniyet risklerini tespit ederek gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için araçlar geliştirilmesi gerekir. Bu araçlar aracılığıyla değişimlerin etkisi izlenebilir ve değişim yönetilebilir. Böylece, değişimlerin yarattığı tehlikeler henüz bir emniyetsiz olay meydana getirmeden tespit edilerek ortadan kaldırılmasına ya da tehlikenin derecesine göre önleyici önlemler alınarak riskin kabul edilebilir seviyelere indirilmesi mümkün olacaktır.
- *EYS'nin sürekli iyileştirilmesi:* Örgütte EYS'de istenen standartların altında performans gösterilmesi durumunda bunun nedenlerini sorgulayıcı ve ortadan kaldırııcı veya azaltıcı araçlar geliştirilmediir. Bu araçlar genellikle denetimlerdir. Bu denetimler, örgüt içinden emniyet uzmanları tarafından yapılabileceği gibi örgüt dışından emniyet paydaşlarından da seçilebilir.

4. *Emniyetin Teşvik Edilmesi:* Emniyetin sürdürülebilirliği için önemli adımlardan biridir ve ICAO'ya göre EYS çerçevesinin son bileşenidir.

- *Eğitim ve öğretim:* Örgütte EYS'nin tüm personel tarafından öğrenilebilmesi ve uygulanabilmesi adına, emniyet eğitim programı oluşturulmalıdır. Her eğitim, personelin emniyet içinde alacağı role göre düzenlenmelidir. Bu eğitimler işe giriş esnasında, işe özel eğitim ve tekrarlayan emniyet eğitimleri şeklinde olmaktadır.
- *Emniyet iletişimi:* Örgüt tüm personelinin EYS hakkında farkındalık sahibi olması ve gerekli bilgileri alabilmesi adına, EYS ile ilgili atılan adımları, EYS'nin neden uygulandığı, emniyet hedeflerinin ve prosedürlerinin neler olduğu gibi emniyet için önemli haberlerini duyuracak iletişim kanalları geliştirmelidir. Bu araçlar, bültenler, el kitabı, prosedürler gibi olabilir ve bu iletişim araçları işletmelerde görünür halde bulundurulmalıdır.

1.2.4. ICAO'nun Emniyet Yönetim Sistemi'nin uygulanmasında devletlere ve hizmet sağlayıcılara yüklediği rol

ICAO, EYS'nin havacılık sektörü içinde uluslararası alanda şekillendirilmesinde ve yerleştirilmesinde rol oynayan en önemli aktördür. Uluslararası sivil havacılık otoritesi olan ICAO tarafından 2000'li yılların başından itibaren atılan önemli adımlar genel olarak Şekil 2'de özetlenmektedir.



Şekil 2. ICAO'nun EYS Yönelik Attığı Önemli Adımlar⁹

ICAO, performans temelli emniyet yönetim yaklaşımının uluslararası alanda havacılık örgütleri tarafından öğrenilmesi ve uygulanabilmesi amacıyla, üye devletleri için yukarıdaki gösterilen adımları atmıştır. Yayınlanan el kitapları ve EK-19 ile EYS uygulamasının çerçevesi çizilmiş, havacılık örgütlerinin içinde buldukları kurumsal alanda EYS uygulaması şekillendirilmiştir. ICAO, EYS uygulama kararının ardından bu konuda atılacak adımları ve taraflara düşen görevleri tanımladığı el kitapları ve son yayınladığı EK-19 ile bunu hem tüm taraflara duyurmuş hem de zorunlu hale getirmiştir.

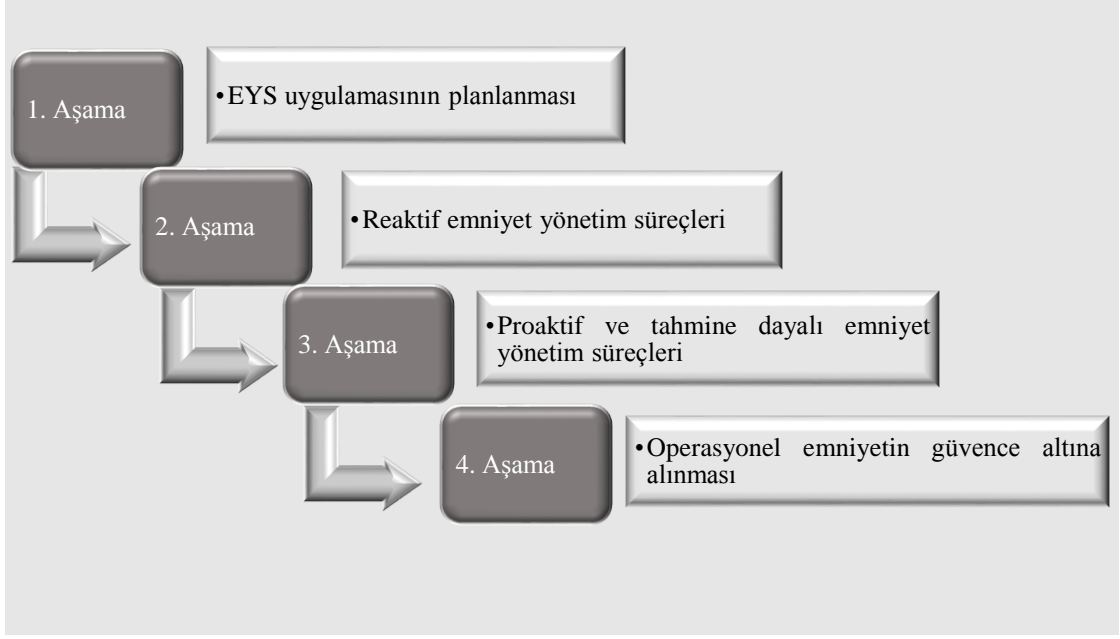
⁹<http://www.icao.int/safety/SafetyManagement/Tools%20and%20Add%20Ons/demo.html> (Erişim tarihi: 10.07.2014)

ICAO, 1944 yılındaki Chicago Konferansı ile birlikte kuruluşundan bugüne kadar yayınladığı eklerle hava taşımacılığının emniyetli ve güvenilir şekilde gerçekleştirilmesi için düzenlemeler yapmaktadır. Bu kapsamda, kuruluşundan 1984 yılına kadar toplam 18 ek yayınlamış, personel lisanslandırmaları, havacılık kuralları ve haritaları, meteorolojik hizmetler, hava trafik hizmetleri, uçak kaza ve kırım incelemeleri, havaalanı tasarımları, uçak tescil işlemleri gibi çok sayıda kritik konuda düzenlemeler getirmiştir. ICAO, 1984 yılında tehlikeli maddelerin havayolu ile güvenli bir şekilde taşınmasına yönelik yürürlüğe koyduğu EK-18'in ardından uzun yıllar herhangi bir konuda yeni bir ek yayınlamamış, havacılık örgütleri ve kullanıcıları etkileyecek böylesine kapsamlı bir düzenlemeye gitmemiştir. ICAO, EK-18'in ardından neredeyse 30 yıl aradan sonra, 14 Kasım 2013 tarihinde havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi kurallarının düzenlenmesi adına 19. Ek olarak "emniyet yönetimi"ni yürürlüğe koymuştur. ICAO'nun (2013b) Emniyet Yönetim Sistemi'ni yeni bir ek olarak da gündeme taşıması bu yeni sisteme verdiği önemin bir göstergesidir.

Hava taşımacılığında, 2013 yılı kaza oranı bir milyon kalkış başına 2.8'dir (ICAO, 2014:5). Hava taşımacılığı her ne kadar en emniyetli ulaşım seçeneklerinden birisi olsa da emniyette sıfır kaza, tehlikelerden tümüyle uzak durma havacılık faaliyetleri için mümkün değildir. Bu noktada önemli olan, var olan emniyet risklerinin iyi yönetilmesidir. Bu kapsamda, ICAO emniyeti "Kişilerin veya mülklerin zarar görme ihtimalinin, emniyet risklerinin yönetilmesi ile kabul edilebilir seviyelere indirilmesi bu seviye ya da onun altında tutulması" olarak tanımlamaktadır (ICAO, 2009:2-2). Bu noktada gelecek zamanla da ilişkili olan bu sistemde gelecek zamana yönelik sonuçların öngörülme çalışması EYS'nin proaktif ve prediktif yönüne işaret etmektedir. Peki, tehlikeleri doğru tespit edebilmek ve gelecekte olabilecek sonuçları doğru yorumlayabilmek için ne tür araçlara gerek duyulmaktadır? ICAO, bu konuda bir takım araçları örnek olarak göstermektedir (ICAO, 2009:4-5). Bu kaynaklara devletin zorunlu ve gönüllü raporlama sistemleri ve denetimleri, bilgi paylaşımı; örgütün raporlama sistemleri, emniyete yönelik araştırmaları, emniyet denetimleri, eğitimler, uçuş verilerinin analizi, olay inceleme ve analizleri, kaza raporları gibi örnekler gösterilmektedir. Tüm bu araçları etkili bir şekilde kullanmak ve tehlike tanımlamalarını yapmakla birlikte bunların doğuracağı risklere engel olmak için atılacak adımlar örgütün EYS'ye ayırabildiği kaynaklarla sınırlıdır.

Kaynak ayrımı üst yönetimle doğrudan ilişkili bir konu olduğundan, EYS'nin uygulanmasında üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. Bu sebeple üst yönetimin EYS hakkında bilgili olması ve bu noktada doğrudan görev alması EYS'nin başarısını etkileyen önemli bir unsurdur. Havacılıkta her ne kadar emniyet ilk öncelik gibi görünse de emniyet yönetimi örgüt süreci olarak değerlendirildiğinde bu konu şüphe uyandırıcı olabilir (ICAO, 2009:3-2). Nihayetinde havacılık örgütleri de birer ticari örgütlerdir. Diğer ticari örgütler gibi, varlığını sürdürmek ve kar elde etmek temel hedefleridir. ICAO el kitabında da emniyetin havacılık örgütlerinin ilk önceliği olmadığı ifade edilmektedir. Peki, bir yandan kar etmek isteyen diğer yandan emniyetli operasyon gerçekleştirmek zorunda olan havacılık örgütleri için kaynak dağılımı nasıl olmalıdır? Birbiriyle çatışan bu istekler karşısında üst yönetim nasıl karar vermektedir? Emniyeti daha da artırtmak için geliştirilen ve havacılık işletmeleri için zorunlu tutulan Emniyet Yönetim Sistemi'nin bu örgütlerde kurulması, etkin bir şekilde uygulanması ve varlığını sürdürebilmesi için yeterli kaynak ayrılmakta mıdır? EYS kaynak dağılımı yapan üst yönetim tarafından benimsenerek uygulanmakta mıdır? Örgütler ve üst yönetim EYS uygulamak ve etkinlik ve verimliliği korumak arasında kalmakta mıdır? Bu sorular, araştırma bağlamında cevap aranan üst yönetimin ve örgütlerin EYS'ye bakışını yansıtan ve cevaplanması gereken sorulardandır.

ICAO, EYS uygulamak zorunda olan örgütlerin kaynak ve bilgi eksiklikleri, uygulamanın uzun ve karmaşık bir süreç olması nedeniyle uygulamanın tek seferde yapılmasının mümkün olmadığına kanaat getirerek, iş yükünü süreçlere bölmektedir. Otoriteye göre örgütlerin asıl hedefi EYS'yi gerçekten uyguluyor olmak olmalıyken, yetersiz kaynaklar ve yetersiz zamana sahip olan örgütler, asıl hedefinden saparak, sembolik uyuma yönelebilir. Örgütler, sadece otoritenin taleplerine uyum sağlamayı hedefleyip uygun kutucukları işaretlemekten öteye gitmeyerek EYS uygulamasının sadece kâğıt üstünde kalmasına neden olabilir (ICAO, 2009:10-1-2). Bunun önüne geçebilmek ve EYS uygulamasını sembolik uyumdan öteye taşıyabilmek adına ICAO, EYS uygulanmasında süreci kolaylaştıran dört aşamalı yaklaşımı önermektedir (SHGM, 2011:10-1; ICAO, 2009:10-1, 2013a:4-14). Bu süreç Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. ICAO'nun EYS Uygulamasına Aşamalı Yaklaşımı

Kaynak: ICAO, 2009:10-1

1. Aşama EYS uygulamasının planlanması: EYS ile ilgili olarak temel planlamaların yapıldığı, sorumlu kişilerin ve hesap verme sorumluluklarının belirlendiği, acil müdahale planının koordine edildiği, gerekliliklerin ne şekilde yerine getirileceğinin tespit edildiği, emniyet politikası ve hedeflerini gösteren dokümantasyon işlerinin tamamlandığı, emniyet iletişimine yönelik çalışmaların başladığı, boşluk analizinin yapıldığı süreçtir. Boşluk analizi, EYS'ye yönelik adımların doğru atılabilmesi ve uygulamanın etkin ve verimli bir şekilde hayata geçirilebilmesi için oldukça önemli bir basamaktır. Örgüt, boşluk analiz yaparak EYS'de bahsedilen bileşenlerden hangilerine sahip olduğunu ve hangilerinde eksiklik olduğunu tespit eder (TransportCanada, 2009:3). Bu şekilde, değiştirilmesi, yenilenmesi, eklenmesi gereken bileşen ve unsurlar olup olmadığını gözlemleyerek ortaya çıkardığı açıklara yönelik planlamalarla EYS uygulama planlarının temelleri atılmış olur. Bu sayede örgütte EYS için geliştirilmesi gereken yönler tespit edilmiş olur ve bir sonraki adıma buna yönelik önlemlerle birlikte geçilebilir (ICAO, 2009:7-5).

2. *Reaktif emniyet yönetim süreçleri:* Emniyet yönetim süreçlerinin aksaklıklarının giderilmesi ve reaktif veri toplama araçlarıyla (denetim, inceleme, kaza ve kırım incelemeleri) toplanan verilerin analiz edildiği aşamadır. Emniyet riski yönetimine yönelik eğitimlerin tamamlanması ve dokümantasyonun hazırlanması bu süreçte beklenendir.

3. *Proaktif ve tahmine dayalı emniyet yönetim süreçleri:* İlk iki aşamanın yanında, proaktif ve tahmine dayalı (prediktif) veri toplama araçlarının da işe koşulduğu, bu yollarla verilerin toplandığı, emniyet riski yönetimlerinin yapıldığı, dokümantasyonun ve iletişim araçlarının bunlara göre geliştirildiği aşamadır.

4. *Operasyonel emniyetin güvence altına alınması:* EYS uygulamasının son aşaması olan bu basamakta, var olan EYS'yi korumak ve değişen operasyonel durumları, emniyet risklerini kontrol etmek için izlemeler, geri bildirim ve düzeltmelerinin yapıldığı (değişimin yönetildiği) süreçtir. Emniyet performansının sürekli izlendiği, performansın sürekli geliştirilmesine yönelik hedeflerin belirlendiği ve buna yönelik çalışmaların yapıldığı, eğitim ve emniyet teşviki çalışmalarına devam edildiği süreçtir.

ICAO, yayınlamış olduğu EYS el kitaplarında hizmet sağlayıcılara (havacılık hizmeti sunumu yapan bütün örgütler) ve bu örgütlerin bağlı oldukları ülke otoritelerine çeşitli görevler yüklemiş ve ilgili kurumların yapması gereken minimum gerekliliklerin çerçevesini çizmiştir (SHGM, 2011:Ek-1). Bu sayede, daha farklı gereklilikler ortaya koyulabilmesinin yolunu açık bırakmıştır. Bahsedilen minimum gereklilikler adına, hizmet sağlayıcı örgütler Şekil 1'de gösterilen 12 bileşenli EYS'yi Şekil 3'te gösterildiği gibi 4 aşamalı olarak kurmak ve sürdürmekten sorumludurlar. Burada bahsedilen hizmet sağlayıcı örgütler; eğitim, bakım, uçak üretimi, hava trafik hizmeti gibi faaliyetlerde bulunan örgütler ve sertifikalı havaalanlarıdır (ICAO, 2009:7-App 2-2).

ICAO üye devletlere ise Devlet Emniyet Programı (State Safety Programme-SSP) kurmak, uygulamak ve kendilerine bağlı olan hizmet sağlayıcıların EYS uygulamasını sağlamak ve onları denetlemek gibi sorumluluklar yüklemektedir (ICAO, 2009:6-2; 2013b: 3-1). DEP, devletin uyguladığı Emniyet Yönetim Sistemi olup, ICAO'nun belirlediği 4 ana unsurdan ve 12 bileşenden oluşan EYS çerçevesini devletlerin uygun

şekilde düzenlenmesine ve uygulanmasına işaret eder. EYS ve DEP birbirini tamamlayan ama birbirinden ayrı olan çerçevelere sahiptirler (SHGM, 2011:11-3). DEP, örgütler için uygulanacak EYS'nin benzeri olup EYS'nin havacılık otoritesi aracılığı ile uygulanması anlamına gelmektedir. Bu noktada kabul edilebilir makul oranda risk seviyesi olan ALARP (ICAO, 2009:5-4) ve makul oranda emniyet seviyesi (Acceptable Level of Safety-ALOS) önem kazanmaktadır (ICAO, 2009:6-3). Emniyet risklerinden hangilerinin makul oranda ve kabul edilebilir olduğunu belirlemek görecelidir ve dikkatli şekilde yapılacak fayda maliyet analizleri gerektirmektedir (SHGM, 2011: 5-4; ICAO, 2009:5-4). Havacılık örgütleri faaliyetleri ile ilgili risk analizleri yapıp hangi faaliyetlerin kabul edilebilir seviyelerde risk içerdiğini, hangi noktalarda emniyet riskleri oluşturan tehlikelerin bulunduğunu tespit eder ve emniyet risklerine yönelik önlemler ile yüksek risk içeren faaliyetleri kabul edilebilir risk seviyelerine çekmek için çalışmalar yürütür. Devletler ise kabul edilebilir emniyet seviyesi olan ALOS için sorumluluk yüklenmektedir (ICAO, 2009:6-2-5). Buna göre devletler kurdukları DEP'ler aracılığı ile hizmet sağlayıcı örgütlerin faaliyetlerini değerlendirir ve örgütler ile birlikte emniyet performansları üzerinde ülke genelinde ALOS'u sağlamaya yönelik adımlar atarlar. Bu noktada ALOS'u ölçebilmek ve istenilen seviyede tutabilmek için ölçülebilir emniyet göstergeleri ve emniyet hedefleri belirlenmelidir. Bu kavramaların daha iyi anlaşılabilmesi adına örneklendirmek gerekirse ölümlü havacılık kazaları emniyet göstergeleri iken, ölümlü havacılık kazalarının azaltılması emniyet hedeflerine örnektir.

Özetle ICAO, örgütleri EYS kurmak ve yönetmek, üye ülke otoritelerini de DEP'ler kurarak örgütlerin EYS uygulamalarını yönlendirip ölçerek emniyet seviyesini istenilen noktalarda tutulmasını sağlamakla sorumlu tutmaktadır. ALOS kavramının anlaşılmasının EYS uygulamalarının sadece kâğıt üstünde ilerlememesine engel olabileceği düşünülmektedir. ALOS sayesinde örgütlerin gerçek zamanlı emniyet performansları ölçülebilir kılınmaktadır. Bunun içinse ölçülebilir performans sonuçları tespit edilebilir ve bu sonuçlarla emniyetin sürekli iyileştirilebilmesinin önü açılabilir. Tüm bunların yapılabilmesi içinse ülke havacılık otoritesi ve havacılık örgütlerinin emniyete yönelik eş güdümlü adımlar atmaları gerekmektedir (ICAO, 2009:6-10). Bu kapsamda devletler, ülke havacılık emniyet seviyesinin makul oranlarda tutulabilmesi ve ICAO tarafından örgütlere ve otoritelere yüklenen emniyete yönelik sorumlulukların

yerine getirilebilmesi için hizmet sağlayıcı örgütlere yönelmek zorunda kalmaktadırlar. Bu noktada ülkemizdeki havacılık otoritesi de ülkemizde faaliyet gösteren hizmet sağlayıcı havacılık örgütlerine yönelmiş, EYS'ye yönelik hedefler doğrultusunda önemli adımlar atmıştır. Bu adımlar izlenen bölümde anlatılmaktadır.

1.2.5. Türkiye’de Emniyet Yönetim Sistemi

Türkiye ICAO’’nun kuruluş anlaşmasına taraf olan ülkeler arasında bulunmaktadır. Bu kapsamda, ülkemiz de önceki bölümlerde geçen ICAO’nun çerçevesini çizdiği EYS’nin uygulanmasına ve uygulatılmasına yönelik gelişmeleri takip etmiş, ICAO’nun çizdiği kapsam doğrultusunda EYS’nin uygulanmasına yönelik adımlar atmıştır. Türkiye’de bu konuda sorumlu otorite Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’ dür.

SHGM, Türkiye’de faaliyet gösteren hava seyrüsefer hizmet sağlayıcıları, havaalanı örgütleri, terminal örgütleri, yer hizmetleri kuruluşları, hava araçlarına hizmet veren akaryakıt kuruluşları, ticari hava taşıma örgütleri, pilotaj tip intibak eğitim örgütleri, pilotaj uçuş eğitim örgütleri gibi havacılık örgütlerinin EYS uygulaması için ICAO’nun emniyet yönetim sistemi el kitaplarını referans göstererek çalışmalara başlamıştır. Böylece sektörde de bu yönde çalışmaların başlatılmasına dayanak oluşturmuştur. SHGM, EYS’nin Türkiye’de uygulanması için ICAO’nun uygulama modeline tümüyle bağlı kalmış, ICAO’nun çerçevesini çizdiği dört ana bileşen ve on iki alt unsurdan oluşan modeli benimsemiş ve ICAO’nun EYS el kitabının çevirisi niteliğindeki el kitabı, talimat ve yönetmelikleriyle konuya taraf olan örgütlerin emniyet yönetim sistemini bu çerçeveye göre uygulanmasını talep etmiştir (SHGM, 2011; 2012b; 2012c). Bu kapsamda yayınlanan ve havacılık örgütlerini doğrudan etkileyen “Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Uçuş Eğitim ve Bakım Kuruluşlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat”, “Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları Tarafından EYS Kullanılmasına İlişkin Talimat”, “Sivil Havacılıkta EYS Yönetmeliği”, “Havalananlarında EYS'nin Uygulanmasına Yönelik Talimat” gibi mevzuatlar¹⁰ düzenlenmiştir. Bu mevzuatlarla birlikte SHGM, 2012 yılından itibaren ülkemizde havacılık örgütlerinin EYS

¹⁰ <http://web.shgm.gov.tr/tr/mevzuat/2155-mevzuat> (Erişim tarihi: 15.02.2014)

uygulamasını zorunlu tutmaktadır. SHGM süreci yukarıdaki çalışmalarla yönlendiren kamu otoritesi olarak bu alanda ulusal bağlamda EYS'nin yayılımına dayanak olan tek otoritedir. Aynı zamanda, EYS'nin taraf olan örgütlerce nasıl uygulandığını denetleme yetkisine ve yönetmeliklerde belirtilen kurallara uymayan örgütlere ve ilgili personele Türk Sivil Havacılık Kanunu'nda yer alan idari yaptırımlar ile ilgili diğer mevzuatta yer alan idari yaptırımlar uygulatma yetkisine sahip otoritedir (SHGM; 2012c: 5; SHGM, 2013: 2).

SHGM, ICAO'nun önerdiği dört aşamalı yaklaşım doğrultusunda 2012 yılının başında yürürlüğe koyduğu talimatla birlikte ilk altı aylık süreci kapsayan 1. Aşamada, ülke havacılık örgütlerinin emniyet politika, yönetici personel kabul formları, örgütün boşluk (Gap) analizi, EYS uygulama planı gibi dokümantasyonel hazırlıkları zorunlu kılmıştır. 6'şar aylık bölümler ayrılan uygulama aşamalarının 4. ve son aşamasında, adil kültür, eğitim, sürekli EYS gelişimi, kalite güvenceleri, acil durumlara hazır halde bulunma gibi adımların tamamlanmasını talep ederek uygulamanın tümüyle hayata geçirilmiş olmasını zorunlu kılmıştır. Bu çerçevede dahilinde, ülkedeki havacılık örgütlerinin 2012 yılında başlayan süreç ile birlikte EYS uygulamasına başlamış ve 2013 yılında ise bu geçiş süreci tamamlamış olmaları ve şu dönemde EYS'yi tam anlamıyla uyguluyor olmaları gerekmektedir.

1.3. Konuyla İlgili Yapılmış Araştırmalar

Yeni kurumsal kuram yazınındaki araştırmalara; örgütlerin belirli zamanlarda belirli örgütsel alanlarda ortaya çıkan yeni yapılara verdikleri stratejik tepkiler, örgütlerin hızla yayılan yeni yapılara uyum sağlamalarının altında yatan kurumsal unsurlar ve bu yayılımların alanda ne türden eşbiçimliliğe neden olduğu konu olmaktadır. Yeni kurumsal kuram yazınında yeni yapıların, örgütlerce etkinlik ve verimlilik arayışından mı, yoksa meşruiyet kaygısından mı uygulandığı; bu yapıların rasyonel olarak mı yoksa efsaneler olarak algılanarak törensel biçimde mi benimsendiği gibi sorulara cevap aranmaya çalışıldığı görülmektedir.

Yazında örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişikliklere karşı gösterdikleri tepkileri inceleyen araştırmalardan bazıları burada tartışılmaktadır. Aktaş ve Şener (2011),

örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında değişen yasal çevreye verdikleri tepkileri kaynak bağımlılığı kuramı ve kurumsal kuramdan yola çıkarak inceledikleri çalışmalarında, örgütlerin kurumsal çevreyi tümüyle reddetmedikleri, fakat çevresel sınırlılıkların içerisinde kendi teknik faaliyetlerini koruyacak seçimler yaptıklarını dile getirmişlerdir. Ayrıca ilgili örgütsel alanda, örgütlerin yasalara uymaya çalıştığı fakat teknik işlevlerini korumak adına yasal boşluklardan faydalanarak fırsatçı uyum şeklinde tepki verdikleri de dile getirilmektedir.

Tayşir ve Anıl (2011) örgütlerin kurumsal baskılara stratejik yanıtlar verip veremeyeceği sorusuna, çoklu örnek olay yöntemiyle, İMKB’de işlem gören bankaların kurumsal yönetim ilkelerini değerlendirerek yanıt aradıkları çalışmalarında, henüz ön kurumsallaşma aşamasında olan kurumsal baskıların, baskıya hedef olan örgütlerin kritik karar alıcıları tarafından örgütün kaynak kontrolüne yönelik bir fırsat ya da tehdit olarak algılandığını, fırsat olarak görülen baskılara uyum sağlarken tehdit olarak görülen durumlarda direnç gösterildiğini iddia etmişlerdir. Ayrıca, örgütün kontrolünü olumsuz etkileyeceği düşünülen ve karar alıcı tarafından kontrole yönelik tehdit olarak algılanan durumlarda da kurumsal baskılara direnme şeklinde tepki verildiğini öne sürmüşlerdir.

Çivici ve Kale (2009) inşaat firmalarının kurumsal çevrelerine verdikleri stratejik tepkileri, örnek olay yöntemiyle incelemiştir. İnşaat firmalarının, yasal düzenlemelerin zorlayıcı baskılarına karşı kaynaklarını artırma ve meşrulaşma beklentileriyle taktikler geliştirdikleri, özellikle kaynak elde etmenin söz konusu olduğu durumlarda daha aktif tepkiler geliştirdikleri, hatta etik olmayan davranışlarla kurumsal çevrelerini geliştirdiklerini ileri sürmüşlerdir.

Yeni yapıların örgütler tarafından benimsenmesi ve örgütsel alanlarda ortaya çıkan eşbiçimliliğin incelendiği çalışmalardan bazıları da burada tartışılmaya değer görülmüştür. Özen (2002), Toplam Kalite Yönetimi’nin (TKY) Türkiye’deki yayılım sürecini, TKY’nin yalımını özendiren kurumsal girişimcileri, büyük sanayi kuruluşlarının TKY’yi benimseme biçimlerini incelediği çalışmasında, örgütlerin TKY benimserken izlediği karar verme tarzına ve TKY’nin uygulanma biçimine göre değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışmada öncelikle, uygulama kararını verenlerin, bunu fayda maliyet analizi sonuçlarına göre mi yoksa başkaları yaptığı için mi bu kararı verdikleri ve uygulanma biçiminin nasıl olduğunun incelendiği görülmektedir. Çalışmada örgütlerin,

TKY'yi aynen diğer örgütlerin uygulamalarına ve kurumsal olarak ne dayatılıyorsa ona uyararak mı uyguladıkları yoksa örgütlerin TKY'yi kendi iş süreçlerine göre bir uyarlama yoluna gidip gitmedikleri araştırılmaktadır. Burada uyumlama yaparak uygulayanlar ve kurumsal baskılar sonucu meşruiyet kaygısıyla bu kararı veren örgütler törensel benimseme modeline karşılık gelirken, TKY'yi ilk uygulayanlar, fayda maliyet analizine göre uygulama kararı verenler ve kendi örgütleri için TKY tekniklerini örgütlerine uyarlayarak uygulayanlar ise rasyonel/ussal benimseme modeline karşılık gelmektedir. Bu araştırmada, TKY'nin yayılımının büyük bir sermaye grubunun söylemleriyle biçimlendiği, ayrıca TKY'nin daha çok törensel şekilde benimsendiği ve bu sebeple, örgütlerde kökten bir değişime neden olmadığı dile getirilmektedir (Özen, 2002).

TKY uygulamasının 2700 hastane üzerinde incelendiği bir başka çalışmada (Westphal vd., 1997), hastanelerin TKY uygulamalarının örgütsel etkinlik mi yoksa meşruiyet arayışıyla mı uygulandığı araştırılmış, TKY'yi ilk uygulayanların kurumsal baskılardan uzak, etkinlik ve verimlilik arayışındayken, sonradan uygulayanların meşruiyet arayışıyla ve normatif kurumsal baskılar yüzünden bu yeni programa öykünmeci şekilde uydıkları ve TKY'yi benimsedikleri ifade edilmiştir. Buna göre kurumsal alandaki bu dış baskılar, hastanelerin örgütsel alanında toplam kalite yönetimi uygulanmasında eşbiçimlilik oluşmasına yol açmaktadır.

Türkeli (2009), sağlık hizmetleri içerisinde yaygın olan ve hasta güvenliği ile ilgili kalite sistemi olarak anılan JCI akreditasyonunu ilgili uluslararası komisyondan (Joint Comission International-JCI¹¹) alan hastanelerin akreditasyon söylemini incelediği çalışmasında, söylem analizi yoluyla değerlendirmede bulunmuştur. Akreditasyonun dış denetim yoluyla meşrulaşma süreci olarak ortaya çıktığını, JCI akreditasyonunun farklılaşma aracı olarak görüldüğünü ve alanda eşbiçimliliğe yol açtığını ileri sürmektedir. Örgütsel alanda, Sağlık Bakanlığı'nın düzenleyici etkisi yüzünden zorlayıcı, bu belgeyi ilk alan kurumların diğerleri tarafından taklit edilmesi yüzünden de öykünmeci eşbiçimliliğin görüldüğü belirtilmektedir (Türkeli, 2009).

¹¹ Sağlık hizmeti alanında uluslararası alanda kabul görmüş akreditör.
<http://tr.jointcommissioninternational.org/about-jci/who-is-jci/> (Erişim tarihi: 08.06.2015)

Kırkbeşoğlu (2011) Türkiye'deki sigorta Şirketlerinin, yasal çevrelerine karşı verdikleri stratejik tepkileri yeni kurumsal kuram ve kaynak bağımlılığı perspektifiyle incelediği çalışmasında, sigorta endüstrisi içinde statik yasal çevreden dinamik yasal çevreye doğru bir geçiŐin olduğu ve sigorta endüstrisi içindeki örgütlerin bu süreçte eşbiçimli uygulamalar geliştirdiklerini öne sürmüştür.

Arslan (2008), özel sermayeli ticari bankaların rekabet stratejileri ve yayılım sürecini incelediği çalışmasında, Türkiye'de kurumsal çevrenin bankalar üzerinde eşbiçimlilik oluŐturduđunu, ilgili örgütsel alanda bankaların mevzuata uyma zorunluluğundan zorlayıcı, uzmanlaŐmıŐ bir uygulama olduğu için normatif, sürekli değişen belirsizliğin hakim olduğu bir çevrede bulunulduğu için de öykünmeci eşbiçimliliğin var olduğunu ileri sürmüştür.

Ticari bankalar üzerinde yapılan bir başka yeni kurumsal kuram çalışmasında, örgütsel eşbiçimliliğin meŐruiyetle ilişkisi araştırılmış, bankaların yaŐı, performans ve büyüklüğüne bakılmaksızın, bu örgütlerin hem düzenleyici otoriteler hem de medya gözüyle meşruiyet kazanma amacıyla eşbiçimlilik gösterdiklerini ifade edilmiştir (Deephouse, 1996).

Sargut ise (2009), Türk işletme yönetimi eğitiminin Kuzey Amerikan modeline öykündüğünü, yöntem, müfredat ve programlar açısından benzeŐmenin var olduğunu gözlemlemiŐ, YÖK yasaŐının örgüt bölümleri üzerindeki etkisini zorlayıcı eşbiçimliliğin örneği olarak dile getirmiştir.

Yazında, örgütlerin, kimi yapıları meşruiyet kaygısıyla kâğıt üstünde uygulayarak ayırma stratejilerinin uygulandığına yönelik farklı alanlardan araştırmalara da rastlanmaktadır. Halk sağlığı örgütlerinde stratejik yönetim araçlarının yayılması ve kullanım amacının incelendiği bir çalışmada, örgütler tarafından 2004-2012 yılları arasında hazırlanmış olan stratejik dokümanalar analiz edilmiş, araştırma sonucunda örgütsel alandaki paydaşların beklentilere karşılıklı gelecek farklı diller ve ayırma stratejisi kullanıldığı ifade edilmiştir (Lega vd., 2013).

Başka bir araştırmada Finlandiya örgütlerinin insan kaynakları yönetimine tazminat uygulamalarını uyarlamalarında, meşruiyet kaygısı ve dışsal faktörlerin mi etkili olduğu, yoksa etkinlik ve verimlilik arayıŐının ön plana çıktığı içsel faktörlerin mi etkili

olduğu, 137 insan kaynakları yöneticisinden elde edilen veriler ile araştırılmıştır. Bu araştırmada dışsal faktörlerin etkili olduğu ve bu kaygının egemen olduğu alanda örgütlerde ayırma stratejilerinin uygulandığı ileri sürülmüştür (Tenhiala ve Vuori, 2012).

Başka bir yönetim uygulaması olan Bütünleşik Pazarlama İletişim Yönetimi (Integrated Marketing Communication- IMC¹²) uygulaması konusunda 5 ülkeden 26 şarap örgütünün marka yöneticilerinden elde edilen veriler ile yapılan bir araştırmada, bu örgütlerin güçlü bir marka imajı oluşturmak için firmanın görünen yüzü ve faaliyetlerin içerideki işleyişi arasında yöneticilerin kasıtlı olarak ayırma stratejisi uyguladıkları dile getirilmektedir. Bu örgütlerde geleneksel uygulamaların sürdürülmeye devam ettiği, biçimsel yapıların korunduğu, gerçek durumu yansıtmak ve ticari gerekliliği yönetmek için arada kalındığına yönelik temalar yoluyla ayırma stratejisinin işaretleri verilmiştir. (Beverland ve Luxton, 2005).

Powell ve Bromley (2012), örgütlerin, örgütsel alanlarında, yönetim bilimlerinden kaynaklanan hesap verilebilirlik ve şeffaflık gibi uygulamalar açısından baskı hissettiklerini, politika ve uygulamalarında bu etkiyi dikkate almak zorunda kalarak bu yeni uygulamaya giriştiklerini, bunu yaparken de örgütte ayırma uygulamalarına başvurulduğuna işaret etmiştir.

Örgütlerin hesap verebilme davranışlarının ve uygulamaların şeffaflığının artırılmasına yönelik geliştirilen Uluslararası Sorumluluk Standartları'nın (International Accountability Standards -IAS) kurumsal baskılar sonucu hızla yayılmasına yönelik çokuluslu örgütler üzerinde yapılan başka araştırmada, örgütlerin bu baskılara verdikleri stratejik tepkiler yeni kurumsal kuram bakış açısıyla incelenmiş, çoğunluğun stratejik tepki olarak ayırma veya sembolik uyumla ilişkili olduğuna, bunun yanında uyma ve direnme gibi tepkilerin de görüldüğüne işaret edilmiştir (Jamali, 2010).

Başka bir araştırmada Amerika Birleşik Devletleri'ndeki örgütlerin 1980'li yılların sonu 1990'lı yılların başında, kurumsal alanda stok satın alma programlarına

¹² Pazarlamaya ilişkin reklam, tutundurma, halkla ilişkiler, satış gibi adımların ayrı ayrı değil, tek bir elden koordine edilerek yürütüldüğü, bütüncül bir bakış açısıyla müşteriyle temas kurulan yönetim modelidir.<http://www.businessdictionary.com/definition/integrated-marketing-communications-IMC.html> (Erişim tarihi: 09.06.2015).

yönelik kurumsal baskıların hissedilmesi ve bu uygulamanın hızla yayılmaya başlaması sonucu stok satın alma programlarını benimsemeleri değerlendirilmiştir. Araştırmada altı yıl boyunca örgütlerce uygulamaya geçirilen stok satın alma programları incelenmiş, bazı örgütlerin uygulamayı gerçekten benimsediği bazılarının ise ayırma stratejisi uygulayarak sembolik uyumlu hale geldiği öne sürülmüştür. Araştırma sonucunda örgütlerdeki üst yönetimin, örgütsel ayırma stratejisinde etkin rol oynadıkları tespit edilmiştir (Westphal ve Zajac., 2001).

Kore’de örgütler arasında performans tazminat sistemlerinin hızla yayılmasının incelendiği başka bir araştırmada, alanda zorlayıcı, öykünmecici ve normatif üç eşbiçimlilik mekanizmasının görüldüğü ve örgütlerce uygulamaya yönelik ayırma stratejisine başvurulabildiği öne sürülmüştür (Han ve Koo, 2010). Diğer yandan, başka bir araştırmada, Gölbaşı (2009) Türkiye’de iş etiğinin bağımsız bir ders olarak okutulmasını yeni kurumsal kuram bakış açısıyla değerlendirmiş, bu dersin işletmecilik okullarındaki benimsenme düzeyi ve tarzını doküman analizi yoluyla incelemiş bunun sonucunda dersin kurumsallaşmadığını, teknik yapı ve kurumsal yapı arasında ayrışma yapıldığını ileri sürmüştür.

Avustralya’daki şehir yöneticilerinin çevresel raporlama uygulamalarının yeni kurumsal kuram açısından değerlendirdiği bir çalışmada (Taylor ve Oylan, 2008), 33 şehir yöneticisinin 3 yıl boyunca yayınladığı veriler analiz edilerek, bu süreçte öykünmecici ve zorlayıcı eşbiçimliliğin ve ayırma durumunun geliştiğine işaret edilmiştir.

Alman örgütlerinin değişimlere verdikleri stratejik tepkilerin incelendiği bir başka çalışmada, örgütlerin çevrelerinde meydana gelen stratejik değişimlerde paydaşların beklentilerine uyan yeni bir dil geliştirdikleri, paydaş beklentilerini karşılayabilmek adına kurumsal ayrımlara gidebildikleri ifade edilmiştir (Fiss ve Zajac, 2006)

Havacılık sektöründeki uygulamaların yeni kurumsal kuram bakış açısıyla incelendiği az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bunlardan birisi Sakyi ve Azunu’nun (2013) Ghana Havalanı’nda hizmet sunumu yapan örgütlerin faaliyetlerini, bu örgütlerden amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen alt, orta ve üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ve odak grup çalışmasıyla incelediği araştırmadır. Çalışmada, hava taşımacılığı sektörüyle çelişen iç sebepler yüzünden ayırma durumunun uygulandığı öne sürülmüştür.

Farashahi (2003), gelişmekte olan bir ÷lkede havayolu örgütlerinin işlevsel faaliyetlerini kurumsallaşma süreçleri açısından değerlendirmiştir. Araştırmada, İran hava taşımacılığı endüstrisindeki yönetici ve uzmanlarla görüşmeler ve anketler aracılığıyla veri toplanmış, bu çalışma sonucunda küresel düzenleme ve normların, örgüt faaliyetlerini büyük ölçüde etkilediği, ulusal, bölgesel ve yerel baskıların İran hava taşımacılığı sektöründe daha az yer bulduğu ileri sür÷lmüştür.

Detra (2006), Evrensel Emniyet Gözetim Denetim Programı'nın (Universal Safety Oversight Audit Programme-USOAP) meşruiyetini ve ICAO'nun uluslararası bir örgüt olarak egemen devletlere düzenlemeler getirmesini nitel bir yöntemle incelemiş, uygulamanın meşru gör÷ldüğünü ve sürdürülebilir olduğunu dile getirmiştir.

Birbirinden farklı örgütsel alanlarda ortaya çıkan yeni yapıların, çeşitli yönetim sistemlerinin hızla yayılması, benimsenip benimsenmediği, örgütlerin bu uygulamalara karşı verdikleri tepkiler, bunları hangi kurumsal baskılarla uyguladıkları, gerçekten benimseyerek uygulayıp uygulamadıkları yeni kurumsal kuram araştırmalarının odağında olmuş ve yukarıda örneklenen birçok araştırmaya konu olmuştur.

Havacılık emniyetini artırmaya yönelik, dünyayı olması gerektiği gibi değil de olduğu gibi gören performans temelli bir yaklaşımın ürünü olan Emniyet Yönetim Sistemi de sektörde havacılık örgütleri arasında hızla yayılan yeni bir uygulama olarak kendine yer bulmaktadır. Bu sebeple akademisyenlerin de dikkatini çekmeye başlayan bu yeni uygulama çeşitli açılardan bazı akademik araştırmalara konu edilmeye başlanmıştır.

Havayolu örgütleri için etkili bir EYS'nin inşa edilmesi amacıyla Tayvan havacılık endüstrisinden toplanan verilerle yapılan bir araştırmada, örgüt çalışanlarının emniyet kültürünü artırmaya ve örgütsel kimlikleri ile ilgili farkındalık yaratmaya yönelik bir model önerisi geliştirilmiştir (Liou vd., 2008).

Türkiye'deki hava aracı bakım örgütlerinde EYS'nin hayata geçirilmesinin önündeki muhtemel güçlüklerin araştırıldığı bir çalışmada açık uçlu anketler yardımıyla toplanan veriler nitel yöntemle analiz edilmiş ve güçlü bir pozitif emniyet kültürünün bunda önemli bir rol oynayacağı tespit edilmiştir (Gerede, 2014). Gerede'nin (2015) aynı araştırma sorusuna farklı bir yöntemle cevap aradığı araştırmasında zayıf bir pozitif adalet

kültürünün EYS'nin başarıyla hayata geçirilmesinin önündeki en önemli muhtemel güçlük olduğu tespit edilmiştir.

Emniyet algısı, emniyet ihlalleri ve havacılık emniyetinin geliştirilmesine yönelik, odak grup ve e-posta yöntemiyle yapılan bir çalışmada, emniyet ihlallerinin ortaya çıkmasında hem kişisel hem de finansal kazanç faktörlerinin rol oynadığı, emniyeti artırmak için raporlama süreçlerine, insan kaynakları yönetimine ve sivil havacılık otoritesinin rolünün önemine değinilmiştir (Gill, 2004).

Yeni Zelanda havacılık sektöründe emniyet yönetimi ve kültürüne yönelik çalışanların algılarının incelediği bir çalışmada, çalışanların emniyet sorumluluklarının önemi ifade edilmiş, pozitif emniyet kültürünün güçlendirilmesi gerektiğine yönelik vurgu yapmıştır (Gill ve Shergill, 2004).

Mcdonald vd., (2000) hava aracı bakım kuruluşları içinde emniyet kültürü ve Emniyet Yönetim Sistemini inceledikleri çalışmalarında, dört farklı bakım kuruluşuyla doküman, görüşmeler ve anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda görev ve prosedürlere uyum konusunda bu dört organizasyon arasında pek fark olmadığını, emniyet tutumları açısından da sadece birinin diğerlerinden ayrıldığını, teknisyenler arasında güçlü ve homojen bir ilişki olduğunu işaret etmiştir.

Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi uygulamaları akademik araştırmalar içerisinde genel olarak yukarıdaki konularda araştırmalarda yer bulmuştur. Denizcilikte, Emniyet Yönetim Sistemi uygulamalarının meşruiyetini araştıran, 8 gemi ve çalışanlarının örnek olay olarak incelendiği (Vandeskog, 2015) bir çalışma olmasına rağmen, havacılık sektöründeki bu yeni emniyet yönetim uygulamasının ne yeni kurumsal kuram ne de diğer örgüt kuramları açısından incelenmediği görülmektedir. Bu araştırma ile yazındaki bu boşluğun doldurulması hedeflenmektedir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, havacılık örgütlerinin Emniyet Yönetim Sistemi uygulamalarını yeni kurumsal kuram bakış açısıyla incelemektir. Yeni kurumsal kuram örgüt - çevre ilişkisini, örgütlerin içinde buldukları kurumsal ve teknik çevre tarafından biçimlendirildiği, örgütlerin bu çevrede ortaya çıkan ve yerleşen kurumları benimseyerek

ve meşruiyet kazanarak hayatta kaldıkları ve örgütsel alanda bu yolla eşbiçimlilik oluştuğu yönünde açıklamaktadır. Çalışmada, yeni kurumsal kuramın ileri sürdüğü bu varsayımların, havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütler ve çevreleri arasında da var olup olmadıkları Emniyet Yönetim Sistemi uygulamaları incelenerek anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu araştırma ile hem kuramsal açıdan örgüt kuramları yazınına katkı sağlanması hem de alan araştırmasının sonuçlarının EYS'nin uygulanışı hakkında sektör temsilcilerine fikir vermesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada yukarıda ifade edilen amaçlara ulaşabilmek adına aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır.

1. Emniyet Yönetim Sisteminin yayılım sürecini biçimlendiren etmenler nelerdir?
2. Emniyet Yönetim Sistemi ile ilgili kurumsal baskılar karşısında havacılık örgütlerinin verdikleri stratejik tepkiler nelerdir?
3. Emniyeti yönetim sistemi törensel olarak mı yoksa rasyonel olarak mı benimsenmektedir?

1.5. Araştırmanın Önemi

Havacılık birçok tehlike ve riski içinde barındıran, birbiriyle çok sıkı etkileşim halinde olan faaliyetlerden oluşan küresel bir sistemdir. Bu büyük sistem içinde risklerin önceden tahmin edilebilmesi, kabul edilebilir seviyelerde tutulması ve yönetilebilmesi havacılık emniyetinin artırılabilmesi için son derece önemlidir. Havacılık örgütlerinin faaliyetlerini emniyetli ve güvenli bir şekilde sürdürebilmeleri için düzenlemeler geliştiren Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) üye ülkeler için Emniyet Yönetim Sistemi uygulamasını geliştirmiştir. ICAO'nun kuruluş anlaşmasına taraf olan ülkeler de kendi ülkelerindeki havacılık örgütleri için Emniyet Yönetim Sistemi uygulanmasına yönelik adımlar atmaya başlamıştır. ICAO'ya üye olan ülkemiz adına Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü de Türkiye'deki havacılık örgütleri için Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği ve Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sistemi Uygulanmasına İlişkin Talimat yayınlamıştır. Yapılan bu düzenlemeler ülkemizdeki havacılık örgütlerini Emniyet Yönetim Sistemi uygulamasına yönelik yeni bir adaptasyon sürecine dahil etmiştir. Şüphesiz ki, Emniyet Yönetim Sistemi'nin örgütler tarafından bilinçli bir

şekilde, gerçekten benimsenerek uygulanması ve kâğıt üstünde kalan bir uygulama olmaktan öteye geçmesi Emniyet Yönetim Sisteminin geliştirilme amacına ve havacılık faaliyetlerinin emniyetinin artırılmasına hizmet edecektir. Yapılan yazın taramasında bu yeniliğin havacılık örgütlerinin içinde bulunduğu kurumsal çevrede nasıl bir değişikliğe yol açtığı, alandaki örgütlerin bu duruma nasıl tepkiler verdikleri, uygulamanın rasyonel anlamda benimsenip benimsenmediği, örgütlerin teknik ve kurumsal çevreleri arasında kalıp kalmadıkları ve ilgili örgütsel alanda bir eşbiçimliliğin ortaya çıkıp çıkmadığına dair ulusal ve uluslararası bağlamda herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile yeni kurumsal kuram ve Emniyet Yönetim Sistemi arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak yazındaki bu boşluğun doldurulabilmesine olanak sağlanacaktır.

Teorik olan bu katkılardan başka, araştırma sayesinde havacılık sistemindeki tüm paydaşlara çeşitli katkıların sağlanmaya çalışılması da araştırmanın önemini artırmaktadır. Öncelikle, Emniyet Yönetim Sistemi'nin rasyonel olarak mı yoksa törensel olarak mı benimsendiği; örgütlerin teknik ve kurumsal çevre arasında kalıp kalmadığı ve Emniyet Yönetim Sistemi uygularken ayırma yoluna gidip gitmedikleri tespit edilmeye çalışılacaktır. Böylece bu yeni emniyet yönetim uygulamasının benimsenmesinin ya da benimsenmemesinin altında yatan nedenler araştırılarak törensel olarak benimsenen bir uygulama olup olmadığı ve havacılık emniyetini gerçekten artırıp artırmadığına yönelik beklentiler tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu tespitlerin sivil havacılık otoritesine ve sektör temsilcilerine önemli faydaları olacağı öngörülmektedir.

Araştırma sonunda, araştırma alanı içerisindeki örgütlerin Emniyet Yönetim Sistemi uygularken karşılaştıkları zorluklar ve kolaylıklar tespit edilecektir. Bu tespitler, uygulamanın tarafları olan havacılık örgütlerine ve düzenleyici otoriteye ulaştırılarak, Emniyet Yönetim Sistemi'nin geliştirilmesine yönelik katkı yapılmaya çalışılacaktır.

Özetle, bu araştırma ile hem kuramın temel savı havacılık sektöründe test edilmeye çalışılarak yazındaki boşluğun doldurulacağı hem de Emniyet Yönetim Sistemi'nin benimsenme ve uygulanma şekli açıklanarak, karar alıcılara Emniyet Yönetim Sistemi uygulamalarını daha iyi hale getirilebilmesi için fikir verileceği düşünülmektedir.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma çeşitli sınırlılıklar çerçevesi içinde yürütülmüştür. Öncelikle, araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren A Grubu yer hizmeti örgütleri, yer hizmeti ikram örgütleri, terminal örgütleri ve havacılık otoritesi olarak kabul edilen Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ile sınırlıdır. Bu örgütler her ne kadar her örgüt, binlerce çalışanı olan uluslararası alanda faaliyet gösteren büyük bir yapıya sahip olsa da örgütlerde EYS sorumlu yöneticilerinin birer tane olması ve konu ile ilgili uzman kişilerin sayıca oldukça az olması sebebiyle görüşme yapılan katılımcı sayısı sınırlıdır.

Araştırma birincil veri toplama yöntemi olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşmelerle ilgili çeşitli sınırlılıklar barındırmaktadır. Veri kaybetmemek adına tüm yarı yapılandırılmış görüşmelerde kullanılan ses kayıt cihazı, katılımcıların düşüncelerini rahatça ifade edebilmesi konusunda sınırlılık yaratmaktadır. Görüşmelerde, görüşme sorularına alınan cevaplar da katılımcıların tecrübe ve algılarıyla sınırlıdır. Kimi durumda yarı yapılandırılmış görüşmeler esnasında, katılımcılar tarafından paylaşılan bilgilerin araştırmacı tarafından zaten bilindiği düşünceciyle cevapların kısa tutulmaya çalışılması sınırlılığı ile de karşılaşmıştır (Araştırmacı Günlüğü, 19.01.2015).

Araştırma, birincil veri toplama yöntemi olarak kullanılan EYS hakkında araştırmacının katılımcı gözlemci olarak bulunduğu ortamlarda yapılan gözlemler ile sınırlıdır. Araştırma, araştırmacının katılımcı gözlemci olarak katılım gösterdiği, uluslararası havacılık otoritelerinin ve ülke otoritesinin katıldığı bir EYS çalıştayında, ulusal havacılık örgütlerinin ve ülke otoritesinin katıldığı başka bir EYS çalıştayında ve araştırmaya dahil olan yer hizmeti örgütlerinden birinde düzenlenen bir haftalık EYS eğitiminde tutulan alan notları ile sınırlıdır.

Araştırma ikincil veri toplama yöntemi olarak kullanılan belge incelemesi için örgütlerden elde edilen EYS broşürü, afişi, el kitabı, anketi, yazılım örneği gibi dokümanlar ve araştırma süreci boyunca araştırmacı tarafından tutulan günlükler ile sınırlıdır.

Yukarıda bahsedilen sınırlılıklara çözüm getirmek için; ses kayıtlarının yapıldığı yarı yapılandırılmış görüşmeler esnasında, katılımcılara istedikleri zaman çalışmadan ayrılacakları, istedikleri takdirde ses kaydına ara verebileceği ya da rahat

hissetmedikleri durumun ses kayıt cihazı kullanılmayabileceği ifade edilmiştir. Görüşme esnasında, katılımcılar tarafından kimi zaman sorulara verilen cevapların araştırmacı tarafından zaten bilindiği varsayımıyla başa çıkabilmek adına sorular sonda sorularla desteklenerek ve katılımcıların fikirlerinin önemli olduğu mesajı verilerek konu hakkında derinlemesine bilgi alınmaya çalışılmıştır. Araştırmada, her yöntemin kendine has sınırlılığıyla başa çıkabilmek ve bu sınırlılığın doğru veriye ulaşmayı engellememesi adına, farklı veri toplama yöntemleri birlikte kullanılmış, elde edilen veriler karşılaştırılarak verilerin çeşitlendirilmesi sağlanmıştır.

2. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın modeli, veri toplama ve veri analiz yöntemleri, araştırma alanı ve katılımcılar, araştırmacının rolü, araştırmanın inandırıcılığını artırmak için uygulanan stratejiler ve araştırma boyunca dikkat edilen etik konular hakkında bilgi verilmektedir.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma yöntemi, önceden belirlenmiş bir seçim olmamalıdır. Her araştırmacının atması gereken ilk adım anlamaya çalışılan duruma en uygun yöntemi belirlemektir. Bu sebeple, nitel ya da nicel yöntemlerden sadece biri her zaman iyidir ve o tercih edilmelidir demek doğru değildir (Silverman ve Marvasti, 2008:8). Araştırmacı, nitel veya nicel yöntemlerden hangisini seçeceğine araştırma amacına ve sorularına dayanarak karar verir (Creswell, 2012:11).

Bu araştırmanın amacı, Emniyet Yönetim Sistemi uygulamalarını, uygulamanın altında yatan kurumsal unsurları ve uygulayıcılar tarafından rasyonel biçimde benimsenip benimsenemediği konularına, araştırma bağlamında yeni kurumsal kuramın iddialarıyla yanıt aramaktır. Bu soruların yanıtlarının havacılık örgütlerinde EYS kurma ve uygulama tecrübesi edinmiş uzman kişilerden derinlemesine toplanabilecek veriler ve bu verilerden yorumlanarak ortaya çıkarılabilecek örüntüler yoluyla cevaplanabileceği düşünülmüş, bu nedenle araştırmada derinlemesine veri toplamaya imkan sağlayan nitel araştırma deseni benimsenmiştir.

Nitel veri toplama yöntemleriyle elde edilen veriler, nicel araştırmada olduğu gibi genellenerek sayılara indirgenmez, buradaki amaç araştırılan konuyu okuyucuya betimlemek, araştırmaya katılan bireylerden derinlemesine veriler alarak onları doğrudan okuyucuya sunmaktır. Bu sayede, katılımcıların sosyal dünyasında neler olup bittiği anlaşılır kılınmaktadır (Miles vd., 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2011:35; Creswell, 2008:204-205). Nitel araştırma, anlamlı bir şekilde sayılarla ifade edilemeyen verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanmasını içerir. Nitel araştırmada amaç ne kadar çok, ne kadar sık, ne kadar uzun, gibi miktar ifade eden sayısal bir zemine oturarak genellemelere varmak, istatistiksel analiz yöntemleri kullanmak değil, araştırmanın

amacı doğrultusunda konuya ilişkin derinlemesine bilgi edinmektir (Kurtuluş, 2010; Creswell., 2012:16). Nicel araştırma sayılarla ilgilenirken nitel araştırma anlamlarla ilgilenmektedir (Dey, 2005:11). Bu sebeple nitel yöntemle, yeni bir durumun ne olduğu ve ne kadar olduğu yerine, neden ve nasıl olduğuna yönelik sorulara cevap bulmak mümkündür (Hays ve Singh, 2012:4). Nitel araştırma, insanların algı ve algılayışlarına dayanır (Stake, 2010:11). Bu yöntemde araştırmacılar, insanların çevresindeki sosyal rollerin, sosyal yapıların, ritüellerin, sembollerin anlam kazanarak nasıl alışkanlık haline geldiğiyle ilgilenir (Berg, 2001:6-7).

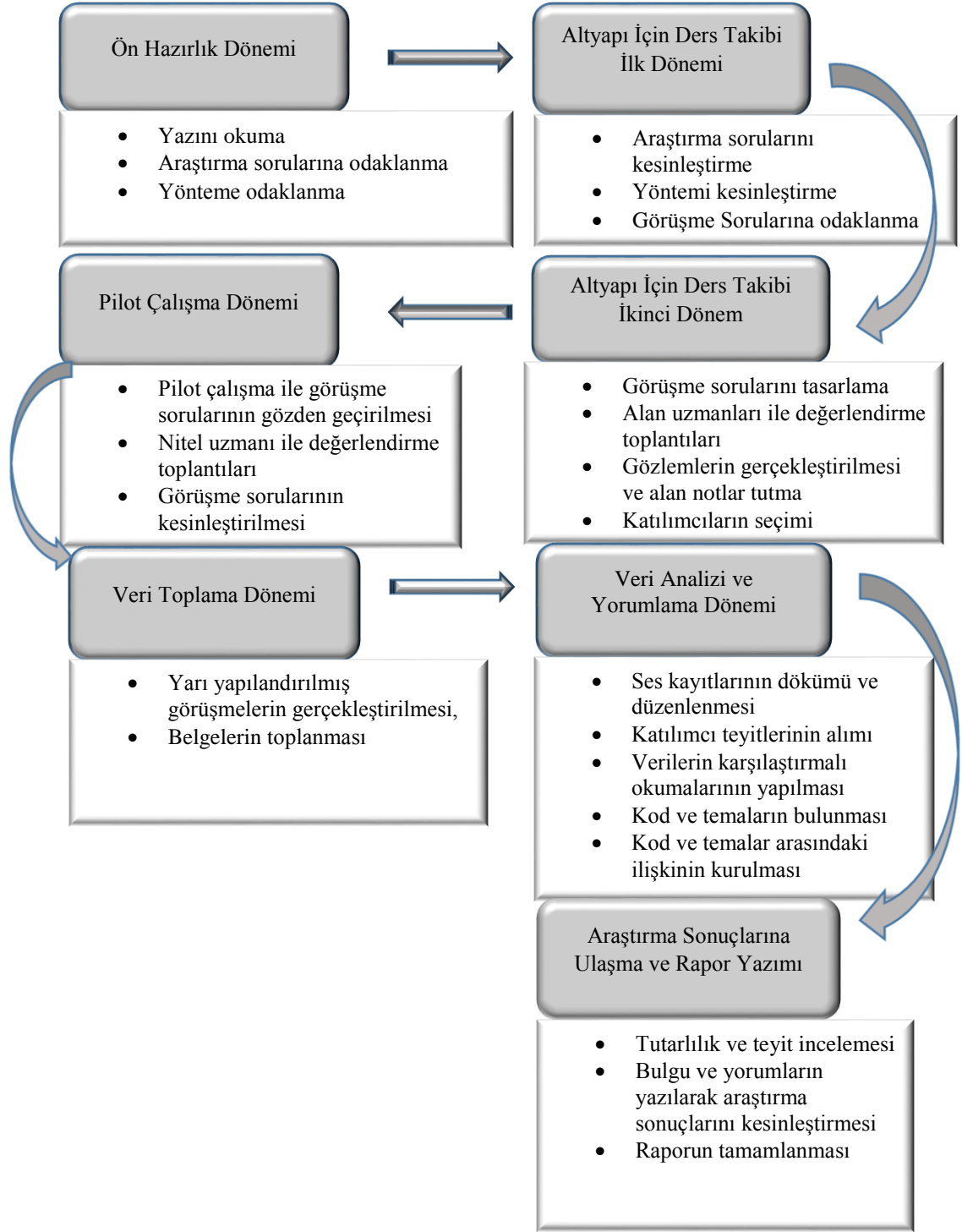
Nitel araştırmalarda araştırılan olay, olgu ya da duruma göre değişikliğe uğrayabilen bir araştırma süreci yani esneklik söz konusudur. Araştırma deseni önceden belirlenen ve kesin çizgilerle çizilmiş bir süreci içermemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:52; Miles vd., 2014:11). Alanda araştırmaya dahil edilen aktörlerin, katılımcıların, algı ve bakış açılarını yorumlama yani katılımcıların kastettikleri anlam önemlidir ve araştırmacı katılımcılarla konuşarak bunları anlamaya çalışır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 59; Creswell, 2013:186; Patton, 2002:4-5). Bu araştırmada da, araştırmaya dahil edilen katılımcılar ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak, algıları, tecrübeleri ve fikirleri onlara yöneltilen sorular ve sonda sorularla derinlemesine öğrenilmeye çalışılmış, katılımcılardan toplanan veriler derinlemesine analiz edilerek kastettikleri anlamlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırmalarda araştırmacı katılımcı bir rol üstlenir, nicel araştırmalardaki gibi olgulara dışarıdan bakmaz. Bu tür araştırmalarda, araştırmacının kendisi temel veri toplama aracı olarak görülmektedir (Creswell, 2008:204; Yıldırım ve Şimşek, 2011:55; Hays ve Singh, 2012:4; Miles vd., 2014:9). Bu sebeple nitel araştırmalarda araştırmacının rolünün tanımlanması önemlidir. Bu araştırmada da nitel araştırmalar için son derece önemli olan araştırmacının ve araştırmada araştırmacı kadar aktif bir rol üstelenen danışmanın rolü tanımlanmaktadır.

Nitel araştırmalar bu araştırmadaki gibi kuramsal temelli çalışmalarda kullanılabilir ve bir sosyal bilim kuramı, araştırmalara çerçeve oluşturabilir. Bu sosyal bilim kuramı, yönetim, pazarlama, iktisat, davranış değişiklikleri, uyarılma ve yayılma gibi farklı alanlardan seçilebilmektedir. Kuramsal temel, literatür taraması şeklinde anlatılabileceği

gibi araştırma sorularına rehberlik edebilmesi için araştırmanın en başında verilebilir. Çalışmanın sonunda kurama tekrar dönülerek bulgular ve sonuçlarla ilişkilendirilir (Creswell, 2013:69). Bu çalışmada, araştırmaya konu olan kuramsal temelin çalışmanın en başında verilmesine, daha sonra yazın taraması ile örneklendirilmesine ve ulaşılan sonuçların kuramla ilişkilendirilmesine özen gösterilmektedir.

Bu araştırma 2013-2015 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk yılı, yayın taraması, araştırmanın teorik altyapısını oluşturmaya yönelik derslerin takibi, araştırma ve görüşme sorularının hazırlanması ve gözlemlerin yapılması ile ikinci yılı ise yarı yapılandırılmış görüşmelerin ve belgelerin toplanması, toplanan verinin analizi ve araştırma raporunun yazımı ile geçmiştir. Takip eden bölümlerde detaylı olarak anlatılacak olan bu süreç Şekil 4’te özetlenmektedir.



Şekil 4. Araştırma Süreci Özeti

Araştırmacı Şekil 4’te belirtilen tüm dönemlerde araştırmaya yönelik atılan adımları dönem adı altında özetlemektedir. Tüm bu süreç boyunca araştırmacı günlüğü tutulmasına özen gösterilmiştir.

2.2. Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırma gözlem, görüşme, doküman analizi ve süreçte tutulan alan notları gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2011:39-41; Creswell, 2012:17; Patton, 2002:4-5; Hays ve Singh, 2012:11; Buchanan ve Bryman, 2009:500). Bu yöntemlerle elde edilen nitel veriler, yeni bir alanda ne olduğunu keşfetmenin en iyi yoludur (Miles vd., 2014:36). Bu araştırma da birincil veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşmeler, gözlemlerden alınan alan notları; ikincil veri toplama yöntemlerinden ise belge incelmesi ve araştırma günlüğü veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

2.2.1. Yarı yapılandırılmış görüşmeler

Görüşmeler en az iki kişi arasında gerçekleşen, araştırma sorularına yanıt almak için katılımcılara soruların sorulduğu ve konuyla ilgi nitel verilerin toplandığı etkileşimli süreçlerdir. Nitel araştırmada görüşmeler, sözleşme gibi bağlayıcı değildir. Sorular araştırma süreci boyunca değişime açık haldedir. Yeni sorular, görüşme planına eklenebilir ve değişiklikler yapıldıkça her yeni görüşmede ortaya yeni sorular çıkabilir. Hangi soruların sorulacağı katılımcıları dinlerken öğrenilir (Glesne, 2013:141-143).

Görüşmeler esnasında dinleyici olmak, sözlü ve sözsüz dönütleri dikkate almak, mümkünse, veri kaybını önlemek ve döküm işini kolaylaştırmak için görüşmeleri kayda almak önemlidir (Glesne, 2013:160-164).

Görüşme araştırmacıya soruların sırasını değiştirebilme, ek sorular sorabilme, yanlış anlaşılan soruları tekrar etme gibi esneklik sağlama; sorulara yüksek yanıt oranı elde etme; katılımcının gösterdiği anlık tepkileri fark edebilme; derinlemesine bilgi alabilme; katılımcının sözel olmayan davranışlarını tespit edebilme gibi avantajlar sağlarken; maliyet, zaman ayırma gücü, katılımcılara ulaşabilme gibi güçlükler yaratabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:123-127). Bu araştırmada araştırmacı bu olumlu ve olumsuz yönleri düşünerek yarı yapılandırılmış görüşmeleri planlamış ve gerçekleştirmiştir.

Görüşmeler esnasında görüşme yapan araştırmacıya önemli roller düşmektedir. Görüşmeci, katılımcılara güven vermeli, tehditkâr olmamalı, aradaki hiyerarşik durumu

göz önünde tutmalı, insancıl olmalı, konuyu sabırla sorgulamalı, analitik düşünebilmeli ve öğrenici bir tutum sergilemelidir (Glesne, 2013). Bu şekilde, görüşme sırasında katılımcılarda oluşacak sorulara cevap vermeye direnme gibi olumsuz durumların önüne geçmeye çalışılır. Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine uygun olarak sorular hazırlanmış ve bu sorular görüşme formu yardımıyla katılımcılara yöneltilerek görüşmeler yarı yapılandırılmış biçimde yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, görüşmeden önce açık uçlu soruların hazırlandığı fakat görüşme başladığında, tümüyle sıralı ve değişmez şekilde soruların katılımcılara yöneltilmediği, görüşmenin gidişatına göre bazı soruların sorulmadığı, kimi zaman farklı şekillerde sorulabildiği ya da ek sorular ilave edilebilen, araştırmacıya esneklik kazandıran görüşmelerdir (Hays ve Singh, 2012:239).

Görüşme soruları ilk olarak, yazın taramasından ve gözlemlerde tutulan alan notlarından faydalanılarak, araştırma amacı ve araştırma soruları da dikkate alınarak açık uçlu şekilde, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Açık uçlu sorularla yapılan görüşmeler, kişilerin tecrübelerine ve algılarına yönelik bilgilerin daha derinlemesine alınabilmesine katkı sağladığı için, araştırmacı tarafından tercih edilmiştir (Patton, 2002:17). Hazırlanan görüşme sorularının geçerlilik çalışması araştırmacı, danışman ve alan uzmanı iki akademik uzman ile yapılan değerlendirme süreçleri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı daha sonraki süreçte, derinlemesine veri toplanabilmesi için sonda soruları hazırlamıştır. Sonraki aşamada, görüşme soruları nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman, konu hakkında uzun yıllardır lisansüstü dersler veren Yard. Doç. Dr. Dilruba Kürüm YAPICIOĞLU tarafından değerlendirilmiş, değerlendirmeden sonra iki pilot çalışma yapılmıştır.

Pilot çalışma yapmak, konu hakkında fikir edinebilmek, araştırma yönteminin değerlendirilebilmesi, görüşme ve araştırma sorularının araştırma amacına uygunluğunun test edilebilmesi, araştırmacının gözlem ve görüşme yapabilme kabiliyetini değerlendirebilmesi için önemli bir yöntemdir (Glesne, 2013:74-75). Pilot çalışma hem görüşme sorularının geçerliliğinin artırılması hem de görüşmecinin tutarlılığının sağlanabilmesi için gereklidir. Bu araştırmadaki pilot çalışmaların katılımcıları hem Emniyet Yönetim Sistemi konusunda idari görevlerde bulunmuş, bu konuda hem bilgi ve deneyim sahibi hem de akademik geçmişi olan kişilerden amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiş, böylece pilot çalışmanın amacına ulaşabilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Tablo

2 pilot çalışmanın yapıldığı kişilerin pozisyonu, pilot çalışmanın yapıldığı yer, tarih ve görüşme süresini detaylı olarak göstermektedir.

Tablo 2. Pilot Çalışma Tablosu

<i>Kod isim</i>	Pozisyon	Yer	Tarih	Süre
<i>P1</i>	Emniyet Yöneticisi/ Akademisyen	Katılımcı Ofisi	30.04.2014	16 dk.
<i>P2</i>	Emniyet Yöneticisi/ Akademisyen	Katılımcı Ofisi	08.05.2014	39 dk.

Pilot çalışmanın ardından nitel araştırmalar konusundaki uzman akademisyen, danışman ve araştırmacı görüşme sorularının uygunluğunu tekrar değerlendirerek son haline karar vermişlerdir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapılmasında; ilk olarak, katılımcılar için, araştırmanın amacı önemi ve yöntemi hakkında bilgi içeren görüşme bilgi ve görüşme formu hazırlanmış daha sonra form nitel araştırma uzmanının değerlendirmesine tabi tutularak eksiklikleri giderilmeye çalışılmıştır. Sonraki adımda, görüşme yapılmak istenen kişilere e-posta ve telefon aracılığıyla ulaşılarak, araştırma hakkında ön bilgi verilmiş ve randevu talep edilmiştir. Araştırmaya dahil edilmek istenen örgütlerin EYS yöneticilerin hepsi araştırmaya destek vermeyi kabul etmiş, bu doğrultuda görüşmeleri yapmak üzere randevular belirlenmiştir. Görüşme esnasında katılımcılardan, hem yazılı hem de sözlü olarak onayları alınmıştır. Yapılan tüm görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş, katılımcılardan ses kayıt cihazı kullanılmasına yönelik de izinler alınmıştır. Tüm görüşmeler katılımcıların belirlediği yerde, araştırmacı tarafından yapılmış olup, görüşmeler tamamlandıktan sonra kayıtların dökümü de yine araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesinde ve sonrasında, görüşme hakkında günlük tutulmasına özen gösterilmiştir. Tablo 3'te yarı yapılandırılmış görüşmeler hakkında görüşmenin gerçekleştirildiği yer, tarih, saat, görüşmenin süresi ve veri toplama biçimine yönelik bilgiler detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 3. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Veri Toplama Tablosu

Kod İsim	Tarih	Saat	Yer	Süre	Veri Toplama Biçimi
K1	05.01.2015	10.00	Toplantı Salonu	51 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K2 ¹³	05.01.2014	10.00	Toplantı Salonu	51 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K3	05.01.2015	13.00	Katılımcı Ofisi	40 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K4	06.01.2015	10.00	Toplantı Salonu	55 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K5	08.01.2015	13.00	Toplantı Salonu	43 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K6	19.01.2015	13.00	Katılımcı Ofisi	32 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K7	20.01.2015	10.00	Katılımcı Ofisi	47 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K8	22.01.2015	11.00	Katılımcı Ofisi	82 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K9	22.01.2015	17.30	Katılımcı Ofisi	21 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K10	07.02.2015	11.00	Katılımcı Ofisi	67 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K11	09.02.2015	14.30	Katılımcı Ofisi	38 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K12	10.02.2015	14.00	Toplantı Salonu	73 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K13	22.05.2015	15.00	Katılımcı Ofisi	53 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı

Araştırma alanı içerisindeki örgütler ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerin analizi sonucunda, elde edilen bulgu ve yorumlarından yola çıkarak etkileyen konumundaki sivil havacılık genel müdürlüğü için görüşme soruları hazırlanmıştır.

2.2.2. Gözlemler

Gözlemler de görüşmeler gibi nitel araştırmalar için kullanılabilen veri toplama yöntemlerinden biridir (Merriam, 1998:94). Nitel araştırmada gözlem, araştırmacının araştırma yerinde bireylerin davranışlarına ilişkin alan notları tutmasıdır. Araştırmacılar bu esnada yapılandırılmamış ve yapılandırılmış olarak gözlemlerde bulunabilirler. Gözlemler araştırmacıya, bilginin olduğu sırada kaydedilmesi, katılımcılara ilk elden ulaşabilme, olağan dışı durumları gözlemleyebilme gibi avantajlar sunan veri toplama çeşididir (Creswell, 2013:190-191). Gözlemler, bir konu hakkında, bir durumun, olayın ya da faaliyetin birinci elden gözlenebileceği en uygun tekniklerdir (Merriam, 1998:96).

¹³ K1 ve K2 kod adlı katılımcılar aynı örgütü temsilen, görüşmeye birlikte katılmışlardır.

Bu sebeple, uzman görüşlerinin son derece önemli olduğu bu araştırma için de tüm paydaşların bir araya gelerek Emniyet Yönetim Sistemi'ne yönelik sorunların ve fikirlerin tartışıldığı toplantılarda gözlemlerde bulunulmasına özen gösterilmiştir. Bu toplantılarda katılımcı olarak gözlemci olan araştırmacının rolü, ortamdaki bireyler tarafından bilinmektedir. Araştırmacı bilgiyi olduğu zamanda kaydedebilir (Creswell, 2013:191; Merriam, 1998:101). Katılımcı olarak gözlem yapan araştırmacı, temelde bir gözlemcidir, ama katılımcılarla etkileşime de girmiştir (Glesne, 2013:87). Araştırmacı bu gözlemlerde alan notları tutarak veri toplamaya çalışmıştır. Alan notları genellikle diyaloglar üzerine tutulmuş olup (Glesne:2013:9) araştırmacı günlüğüne yansıtılmıştır. Bu notlardan hem görüşme sorularının geliştirilmesinde hem de yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerle karşılaştırılarak bulgu ve yorumların desteklenmesinde faydalanılması planlanmaktadır. Araştırmacı, bu süreçte katılımcı olarak gözlemlerde bulunduğu üç gözlem gerçekleştirmiştir. Bu gözlemlerin tarihi, yeri, süresi, konusu ve gözlem türü Tablo 4'te detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4. Gözlem Tablosu

Sayı	Tarih	Süre	Yer	Konu	Gözlem Türü
1	06-10.01.2014	Beş gün	İstanbul	Emniyet Yönetim Sistemi Eğitimi	Katılımcı olarak gözlemci
2	19-20.02.2014 ¹⁴	İki gün	Ankara	Devlet Emniyet Programı Uygulamaları(SSP) ve EYS Workshop	Katılımcı olarak gözlemci
3	09.05.2014	Bir gün	Ankara	Emniyet Yönetim Sistemi Çalıştayı	Katılımcı olarak gözlemci

Tablo 4'te belirtilen ilk gözlem, araştırma alanı içerisine dâhil edilen ve emniyet yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılarak veri toplanan örgütlerden birinde gerçekleştirilmektedir. Burada, örgütün farklı şehirlerdeki birimlerinden orta düzey yöneticileri örgütün genel müdürlüğünde bir araya getirilmiş ve bu personeller için mevzuat gereği alınması zorunlu olan bir haftalık Emniyet Yönetim Sistemi eğitimi düzenlemiştir. Bu araştırmada danışman olarak rol alan Doç Dr. Ender Gerede'nin eğitmen olarak görev aldığı bu etkinliğe, araştırmacı da katılımcı gözlemci olarak katılım

¹⁴ https://www.ecac-ceac.org/workshop/en_safety_022014_Ankara/event_programme (Erişim tarihi: 15.02.2014)

göstermiştir. Orta düzey yöneticileri ile birlikte bir haftalık eğitime katılarak hem onlarla etkileşime girmiş hem de gözlemlerde bulunmuştur.

Tablo 7’ de gösterilen ikinci gözlem, Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (European Civil Aviation Conference- ECAC) tarafından Ankara’da düzenlenen, ülke otoritelerinin emniyet programlarının (State Safety Programmes- SSP) ve Emniyet Yönetim Sistemi uygulamalarının paylaşıldığı iki günlük bir etkinliktir. Türkiye’de faaliyet gösteren havacılık örgütlerinden bazılarının da katılım gösterdiği bu etkinlikte Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü moderatör olarak, tez danışmanı Doç Dr. Ender Gerede konuşmacı olarak, araştırmacı ise katılımcı gözlemci olarak katılım göstermiştir. Araştırmacı katılımcılarla etkileşimde bulunarak alan notları tutmuştur.

Tablo 7’de gösterilen son gözlem ise, Ankara’da Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü başkanlığında düzenlenen, Türkiye’de çeşitli faaliyet alanlarından yer hizmeti örgütleri, yer hizmeti ikram kuruluşları, yakıt kuruluşları, terminal örgütleri gibi havacılık örgütlerinin katılım gösterdiği, bu araştırma alanı içerince dahil edilen örgütlerin de bulunduğu Emniyet Yönetim Sistemi’ne yönelik yaşanan problemlerin ve merak edilenlerin paylaşıldığı ve tartışıldığı bu çalıştayda tez danışmanı Doç. Dr. Ender Gerede moderatör olarak görev almış, araştırmacı ise katılımcı gözlemci olarak katılım göstererek tüm katılımcılarla etkileşim gerçekleştirmiş ve alan notları tutmuştur.

2.2.3. Belge incelemesi

Nitel araştırmada veri toplama yöntemlerinden bir diğeri de ikincil veri kaynakları olan nitel doküman incelemeleridir (Creswell, 2013:190). Bunlar hem resmi belge hem de özel dokümanlar olabilir. Mektuplar, bültenler, ilan panoları, misyonlar, dergiler, kitaplar, resmi gazete gibi yazılı kaynaklar bunlara örnek verilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:188; Glesne, 2013:118, Creswell, 2013:190). Belgeler, araştırmaların tek veri kaynağını oluşturabileceği gibi birincil veri kaynaklarını destekleyici amaçlarla da kullanılabilir. Belgelerin, araştırmanın tek veri kaynağını oluşturduğu durumlarda derinlemesine analize tabi tutulması gerekliken, ikinci durumda buna gerek olmayabilir (Yıldırım ve Şimşek: 2011:196-197). Bu araştırmada araştırmacı, görüşme yaptığı katılımcılardan Emniyet Yönetim Sistemine ilişkin afiş, broşür, el kitabı, gibi dokümanlar elde ederek, bu belgeleri de incelemektedir. Bu belgeler içerik analizine tabi

tutulmayıp, yarı yapılandırılmış görüşmelerde elde edilen nitel verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgu ve yorumların belgeler ile karşılaştırılarak bulguların inanırlığını artırmaya yönelik amaçlarla kullanılmaktadır.

2.2.4. Araştırmacı günlüğü

Nitel araştırma yöntemlerinin önemli veri kaynaklarından biri olan araştırmacı günlükleri, araştırma süresi boyunca gözlemlerin, düşüncelerin, bireysel notların kaydedildiği ve bu sayede araştırmacıya tüm süreci yansıtması açısından fayda sağlayan ikincil veri kaynaklarıdır (Ünlüer, 2010:92). Bu araştırmada da araştırmacı, araştırma sürecinin başından itibaren, yazın taramasında, araştırma sorularının ve görüşme sorularının hazırlanması sürecinde, pilot çalışma öncesi ve sonrasında, yapılan gözlemlerde ve katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerin öncesi ve sonrasında günlük tutmaya özen göstermektedir. Tutulan günlüklerin, bulguların ilgili yerlerine yansıtılması planlanmaktadır.

2.3. Araştırma Alanı

Yeni kurumsal kuram araştırmaları, örgütleri buldukları örgütsel alanları içinde inceleyen makro düzey bakışa sahiptir ve bu çalışmaların analiz düzeyi örgütler üstüdür. Bu araştırmada, araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla veri toplanacak alanı, hava taşımacılığı sisteminde doğrudan rol oynadığı düşünülen ve EYS uygulama zorunluluğu olan havacılık örgütlerinden yer hizmeti örgütleri, yer hizmeti ikram kuruluşları, terminal örgütlerini ve ülke hava taşımacılığını düzenlemeler ve denetlemeler yoluyla biçimlendiren havacılık otoritesi Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü oluşturmaktadır. Araştırmacı, ülkedeki tüm havacılık örgütlerini doğrudan etkileyen otoriteyi, ülkede ulusal ve uluslararası yolcu taşımacılığı yapan tüm havayolu örgütlerinin uçaklarına her iniş ve kalkış için uçuş operasyon hizmeti sağlayan yer hizmeti örgütlerini, havayolu örgütlerinin uçuş ekibi ve yolcularının ikram hizmetlerinin emanet edildiği yer hizmeti ikram kuruluşlarını ve havaalanlarının önemli bölümü kapsayan terminal örgütlerini araştırmaya dahil ederek, havacılık taşımacılığının büyük çoğunluğunu doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen bir alana ulaşacağını düşünmektedir. Marshall ve Rosmann (1999)'dan aktaran Yıldırım ve Şimşek'te (2011) nitel araştırma için belirlenen bir alana

araştırma amacıyla girilebileceğini, alanda araştırma konusuyla ilgili zengin bilgilerin bulunabileceğini, araştırmacının alandaki bireyler ile etkileşim kurarak bilgiler elde edebileceğini ve bu bilgilerin geçerliği ve güvenilirliği konusunda şüphe olamayacağını ifade etmektedir. Bu araştırma için de araştırmacının alanını oluşturan örgütlerin EYS konusunda deneyimli katılımcıları ile yapılacak görüşmelerin araştırma için zengin ve kaliteli veri sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda öncelikle araştırma alanını oluşturan örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirdikleri havaalanı kavramını tanımlamakta ve örgütlerin faaliyet alanlarını detaylı olarak açıklamakta fayda görülmektedir.

Havaalanları, hava araçlarının tamamen veya kısmen iniş, kalkış ve yer hareketleri yapabilmesi için planlanan, bina, tesis ve donanımlardan oluşan kara ve suda belirlenen alanlardır (ICAO, 2013) Havaalanları temel operasyonel hizmetlerin, yer hizmeti faaliyetlerinin ve ticari faaliyetlerin birlikte sunulduğu alanlardır (Doganis, 1992:7). Burada bahsedilen temel operasyonel hizmetler, haberleşme, seyrüsefer, meteoroloji, hava trafik kontrol, pist apron ve taksi yollarının kontrolü gibi hizmetlerden oluşmaktadır. Yer hizmeti faaliyetleri, yer hizmeti kuruluşlarınca sağlanan, yük ve yolcunun terminal binasından uçağa yüklenilmesi veya uçaktan terminal binasına boşaltılması, uçağa yüklenen yükün kontrolü, uçağın temizliği, uçuş harekâtı gibi hizmetlerden oluşmaktadır. Ticari faaliyetler ise uçuş faaliyetleri dışında kalan ticari hizmetlerden oluşmaktadır (Doganis, 1992: 7-10). Havaalanları, havaalanı işletiminden sorumlu olan, kamu kurum ve kuruluşları, gerçek ve özel tüzel kişiler tarafından işletilmektedir (SHGM, 2012).

Araştırma alanı içerisindeki terminal örgütleri, yer hizmeti örgütleri ve yer hizmeti ikram kuruluşları da havaalanı içerisinde faaliyet gösteren, hava taşımacılığına yönelik yukarıda sıralanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde rol oynayan ve havaalanının birer parçası olan örgütlerdir. Otorite tarafından 2012 yılında Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği ve Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sistemi'nin Uygulanmasına Yönelik Talimat ile EYS uygulamaya zorunlu tutulan bu örgütler izleyen bölümde daha detaylı açıklanmaktadır.

2.3.1. Terminal örgütleri

Terminaller sivil havaalanlarının önemli bir parçasını oluşturan, havaalanı işleticisi dışında yap işlet devret hükümleri kapsamında, terminal işletme ruhsatı alınarak işletilebilen ve ticari faaliyet gösteren alanlardır. Terminal örgütleri ise bu doğrultuda ruhsat sahibi olan ve sivil havacılık örgütlerinin sorumluluğunda bulunan terminalleri işleten örgütlerdir (SHGM, 2006). Tablo 5'te Türkiye'de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından iç ve dış hat terminal işletmeciliği kapsamında ruhsatlandırılan terminal örgütleri gösterilmektedir¹⁵.

Tablo 5. Türkiye'de İç ve/veya Dış hat terminal İşletme Ruhsatına Sahip Örgütler

Terminal Örgütleri	Dahil Edilen	Ruhsat Kapsamı
TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.	+	İç ve Dış hatlar
TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş.	+	İç ve Dış hatlar
Tav İzmir Terminal İşletmeciliği A.Ş.	-	Dış hatlar
ATM Havalimanı Yapım ve İşletim A.Ş.	-	Dış hatlar
Fraport İç İmport Antalya Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş.	+	İç ve Dış hatlar
İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.	+	İç ve Dış hatlar
Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.	-	İç ve Dış hatlar
Mondial Milas Bodrum Havalimanı Uluslararası Terminal İşletmeciliği ve Yatırım A.Ş.	+	Dış hatlar

Tablo 5'te gösterilen 8 örgütten 5'tanesinin bu araştırmaya dahil edilmesi planlanmış, 5 örgütün EYS yöneticileri ile irtibata geçilerek randevu talebinde bulunulmuştur.

Örgütlerin 5'i de araştırmaya destek vermeyi kabul etmiş ve bu sayede araştırma alanına dahil edilmişlerdir.

15

[http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/Terminal_isletmeleri\(1\).pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/Terminal_isletmeleri(1).pdf) (Erişim tarihi: 05.10.2014)

2.3.2. Yer hizmeti örgütleri

Havaalanlarında sunulan hizmetlerden biri de yer hizmeti faaliyetleridir. Yer hizmetleri, yolcu trafik, temsil, yük kontrolü ve haberleşme, ulaşım, ikram, gözetim ve yönetim, ramp, uçak hat bakımı, uçuş operasyonu gibi hizmetleri kapsamaktadır. Yer hizmeti kuruluşları ise havaalanlarında bu hizmetleri yapmak için ruhsatlandırılan örgütleridir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Türkiye’de faaliyet gösteren yer hizmeti örgütlerini A, B ve C grubu çalışma ruhsatları olmak üzere 3 gruba ayırmaktadır. A grubu çalışma ruhsatı, sıralanan yer hizmeti faaliyetlerini tamamını veya en az yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp hizmetlerini en az 3 uluslararası havaalanında hava taşıyıcılarına bu hizmeti vermek için gereken yetki belgesini, B grubu çalışma ruhsatı sıralanan hizmetlerin tamamı veya bir kısmını kendileri için yapan veya hava taşıyıcısına bu hizmetleri sağlayan ve her bir hizmet türü için ayrı verilen yetki belgesini, C grubu çalışma ruhsatı ise, temsil, gözetim ve yönetim, ikram ve uçuş operasyonu yapmak için her bir hizmet türü için verilen yetki belgesini ifade etmektedir (SHGM, 1996). Ülkemizde SHGM tarafından A grubu çalışma ruhsatı verilen 3 büyük yer hizmeti örgütü bulunmaktadır¹⁶.

Tablo 6. Türkiye’de A grubu Çalışma Ruhsatına Sahip Yer Hizmeti Örgütleri

Örgütün Adı	Dahil Edilen	Ruhsat Kapsamı
Turkish Ground Service Yer Hizmetleri A.Ş. (TGS)	+	A Grubu Yer Hiz.
Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ)	+	A Grubu Yer Hiz.
Çelebi Hava Servisi A.Ş.	+	A Grubu Yer Hiz.

Tablo 6’da gösterilen 3 büyük yer hizmeti örgütünün 3’ünün de bu araştırmaya dahil edilmesi planlanmış, bu doğrultuda örgütlerin EYS yöneticileri ile irtibata geçilerek randevu talebinde bulunulmuştur Örgütlerin 3’ü de araştırmaya destek vermeyi kabul etmiş ve bu kapsamda araştırma alanına dahil edilmişlerdir.

¹⁶ http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/yer_hiz_kuruluslari.pdf
(Erişim tarihi: 05.10.2014)

2.3.3. Yer hizmeti ikram kuruluşları

Havalananlarında yer hizmeti faaliyetleri kapsamında verilen hizmetlerden biri de ikram hizmetleridir. İkram hizmetlerini sağlayan örgütler, C grubu çalışma ruhsatına sahip olup yolcu ve uçuş ekibinin, uçuş süresince tüketileceği yiyecek ve içeceklerin üretilmesinden ve uçağa servisinden sorumludurlar. Türkiye’de C grubu çalışma ruhsatına sahip 5 ikram kuruluşu bulunmaktadır¹⁷.

Tablo 7. Türkiye’de C Grubu İkram Servisi Ruhsatına Sahip Yer Hizmeti Örgütleri

Örgütün Adı	Dahil Edilen	Ruhsat Kapsamı
THY DO-CO İkram Hizmetleri A.Ş.	+	İkram Servisi
Sancak Uçak İçi Servisleri A.Ş.	+	İkram Servisi
LSG Sky Chefs Havacılık Hizmetleri A.Ş.	+	İkram Servisi
Akyol Gıda Turizm İnşaat Petrol. Tic. Ltd. Şti.	-	İkram Servisi
Beştepe Gıda Güvenlik Tem. İnş. Tur. San. ve Tic. Ltd. Şti.	-	İkram Servisi

Tablo 7’de gösterilen 5 örgütten ilk 3’ü ulusal ve uluslararası alanda, çok sayıda havayolu örgütüne ikram hizmeti sağlayan anonim şirket niteliğinde, büyük ölçekli örgütler iken; son 2 örgüt limited şirket niteliğinde kurulmuş ve sırasıyla sadece Samsun ve Kayseri’de hizmet veren küçük ölçekli örgütlerdir. İkram servisi ruhsatına sahip örgütlerden ilk 3’ünün hem Türkiye genelinde hem de uluslararası alanda çok sayıda havayolu örgütüne verilen ikram hizmetini kapsadığı düşünüldüğünden bu araştırılmaya dahil edilmesi planlanmış, bu doğrultuda örgütlerin EYS yöneticileri ile irtibata geçilerek randevu talebinde bulunulmuştur Örgütlerin 3’ü de araştırmaya destek vermeyi kabul etmiş ve bu kapsamda araştırma alanına dahil edilmişlerdir.

¹⁷ http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/yer_hiz_kuruluslari.pdf
(Erişim tarihi: 05.10.2014)

2.3.4. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

EYS'ye taraf olan örgütlerden biri olan SHGM, bu sistemin Türkiye'de uygulatılmasından sorumlu, havacılık örgütlerinin emniyeti ve güvenliği sağlamaları amacıyla çeşitli düzenlemeler tasarlayan, sistemin uygulamaya aktarılmasında önemli roller üstlenen ve denetleyici görevler yürüten ülke havacılık otoritesidir. Bu sebeple bu araştırmaya dahil edilmesi önemli görülmektedir.

SHGM 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı olarak kurulmuş, 1987 yılında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü olarak örgütlenmiştir. 2005 yılına kadar Ulaştırma Bakanlığının Ana Hizmet Birimi olarak görev yapan SHGM, o tarihten sonra finansal açıdan özerk Ulaştırma Bakanlığına bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlar bünyesinde faaliyetlerine devam eden bir kamu kuruluşu konumundadır¹⁸. SHGM sektör genelinde, ulusal bağlamda EYS uygulamalarına yönelik düzenlemeler ve denetlemeler yapan, bu mekanizmalar ile uygulamaya yönelik alanda faaliyet gösteren tüm örgütler için etkileyen pozisyonunda bulunan güçlü bir aktör olarak rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin EYS yöneticilerinden elde edilen bilgileri karşılaştırma, araştırmaya etkilenen ve etkilenen pozisyonunda örgütleri dahil ederek tüm tarafları yansıtmaya ve sonuçların inanırılığı artırmak adına SHGM'nin de araştırma alanına dahi edilmesi planlanmıştır. Bu doğrultuda, SHGM'nin ilgili birimi ile irtibata geçilerek randevu talebinde bulunulmuştur. Otoritenin araştırmaya destek vermeyi kabul etmesi sonucu araştırma alanına dahil edilmesine karar verilmiştir.

Özetle bu araştırmanın alanını 5 terminal örgütü 3 A grubu yer hizmeti örgütü, 3 C Grubu ikram kuruluşu ve ülkenin havacılık otoritesi SHGM oluşturmaktadır. Bu örgütler, bütün olarak Tablo 8'de gösterilmektedir.

¹⁸ www.shgm.gov.tr (Erişim tarihi :15.02.2014)

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Örgütler

	İşletmenin Adı	Türkiye'de Faaliyete Başlama Yılı
1	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü	1954
2	Sabiha Gökçen Havalimanı Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.	2008
3	Tav İstanbul Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği A.Ş.	1997
4	Tav Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.	2006
5	Fraport İC İçtaş Antalya Havalimanı Terminal Yapım ve İşletmeciliği A.Ş.	1999
6	Mondial Milas Bodrum Havalimanı Uluslararası Terminal İşletmeciliği ve Yatırım A.Ş.	2006
7	THY DO-CO İkram Hizmetleri A.Ş.	2007
8	Sancak Uçak İçi Servisleri A.Ş.	2010
9	LSG Sky Chefs Havacılık Hizmetleri A.Ş.	1998
10	Turkish Ground Service (TGS)Yer Hizmetleri A.Ş	2010
11	Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.(HAVAŞ)	1958
12	Çelebi Hava Servisi A.Ş	1958

2.4. Katılımcılar

Nitel araştırmalarda, bu araştırma yaklaşımının doğası gereği, herkesle görüşme yapmak ve her şeyi gözlemeyebilmek mümkün değildir. Araştırmacının derinlemesine bilgi alınabilecek kişileri, olayları ve zamanı seçerek araştırma sorularına cevap bulacağı en doğru ve kaliteli bilgiye ulaşması gerekir. Bu yönüyle nitel araştırmalar, rastgele örneklem seçiminin yapıldığı ve genelleme imkânı verebilecek kadar büyük örneklem seçilebilen nicel araştırmalardan farklıdır (Glesne, 2013:59; Miles vd., 2014:31; Hays ve Singh, 2012:164). Nitel araştırmalar konu hakkında derinlemesine bilgi edinmek ve araştırmanın geçerliliğini artırabilmek için amaçlı örneklem yoluyla seçilen katılımcılardan veri toplamayı gerektirir. Amaçlı örneklem yöntemi, genelleme yapmaya imkân vermemesine rağmen, araştırmacılar tarafından sıkça kullanılır (Berg, 2001:32). Amaca yönelik, bilgi yönünden zengin durum ve kişilerin seçilmesi ve derinlemesine incelenmesi nitel araştırmalarda sıkça rastlanan örneklem yöntemidir (Patton, 2002:243 2; Hays ve Singh, 2012:8). Amaçlı örneklem yöntemi olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:107). Amaçlı örneklem

yönteminde, araştırmacı kapsamı iyi temsil edecek bilgi, deneyim ve pozisyonadaki uzman kişileri seçer (Berg, 2001:32; Ary vd., 2010:156). Bu sayede araştırılan konuyla ilgili uzman kişilerin bilgi, tecrübe ve algılarından faydalanarak araştırma sorusuna cevap aranmaktadır. Bu araştırmada katılımcıların seçiminde amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. EYS'nin yayılımının arkasında yatan nedenlerin, EYS'nin uygulanma ve benimsenme biçiminin açıklanmaya çalışıldığı bu araştırmada, konu hakkında en çok bilgi ve tecrübeye sahip olduğu dşnlen kişilere ulaşılarak derinlemesine bilgilere ulaşmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda araştırma amacına uygun şekilde, rgtlerde EYS'yi kurup yönetmekten birinci derecede sorumlu EYS yöneticileri ile görüşülmesi planlanmıştır. Bu kişiler, rgtlerinde EYS'ye yönelik tüm sürece hkim, uygulama konusunda karar verme yetkisine sahip, görev tanımları sivil havacılık otoritesi tarafından onaylanmış kişilerdir. Amaçlı rneklem yöntemiyle seçilen katılımcılarla bu doğrultuda iletişime geçilerek araştırma hakkında ön bilgi verilerek randevu talebinde bulunulmuştur. Araştırmaya dahil edilmesi planlanan örgütlerin katılımcılarının tümü, araştırmaya destek vermeyi kabul etmiştir. Bu doğrultuda katılımcılar ile yarı yapılandırılmış görüşmeler hakkında tercih ettikleri tarih ve saat için randevulaşılmış ve kesinleştirilen tarihlerde görüşmeler tamamlanmıştır.

Bu araştırmada araştırma alanı içerisindeki 11 örgütün Emniyet Yönetim Sistemi uygulamalarını temsil eden, 4' kadın 8'i erkek toplam 12 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. rgtlerden birinde yarı yapılandırılmış görüşmeler, rgt temsilen iki katılımcı tarafından gerçekleştirilmiştir. Ek olarak, örgütler ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerin analiz edilmesi sonucu ulaşılan bulgu ve yorumların inanırılığını artırabilmek adına, konunun bir diğer tarafı olan otorite ile de görüşülmesi ve elde edilen bilgilerin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, sivil havacılık otoritesinden, araştırma alanı içerisi dahil edilen örgütler ile birlikte çalışma, örgütlerin EYS uygulamalarını takip etme ve örgütlerde denetleme yapma tecrübelerine sahip olan ve bu karşılaştırmaya olanak sağlayacak en doğru bilgi ve tecrübeye sahip olduğu dşnlen bir teknik denetçi ile görüşme yapılması planlanmıştır. Bu kapsamda otoriteden ilgi birim ile irtibat kurularak randevu tarihi kesinleştirilmiş ve ilgili tarihte teknik denetçi ile de yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmacıların demografik özellikleri aşağıda tablo şeklinde ifade edilmiştir. İlgili alanda benzer faaliyet gösteren örgütlerin ve bu örgütler içerisinde emniyet yöneticisi görevinde bulunan kişilerin sadece 1 kişi olması sebebiyle, demografik özelliklerin tek bir tablo halinde sunulmasının katılımcıların gizliliğini ortadan kaldırdığı endişesi güdülmüştür. Bu sebeple, katılımcılara ait özellikler, ayrı tablolar halinde görselleştirilmiştir.

Tablo 9. Katılımcı Yaş Grubu Dağılımı

<i>Kişi sayısı</i>	<i>Yaş Grubu</i>
-	20-25
-	26-30
2	31-35
4	36-40
4	41-45
2	46-50
1	51-55
-	55 Üstü
13	Toplam Kişi

Tablo 10. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

<i>Katılımcıların Cinsiyeti</i>	
<i>Kadın</i>	4
<i>Erkek</i>	9
<i>Toplam Kişi</i>	13

Tablo 11. Katılımcıların Eğitim Dereceleri

<i>Eğitim Derecesi</i>	<i>Kişi Sayısı</i>
<i>Ön Lisans</i>	1
<i>Lisans</i>	7
<i>Yüksek Lisans</i>	3
<i>Doktora</i>	1
<i>Diğer</i>	1
<i>Toplam Kişi</i>	13

Tablo 12. Katılımcıların Mesleki Pozisyonları ve Deneyim Süreleri

<i>Sayı</i>	<i>Katılımcıların Pozisyonu</i>	<i>Örgütteki Deneyim Süreleri</i>
1	Terminal İşletme Nöbetçi Müd. ve Emniyet Yöneticisi Vekili	3 yıl
2	Kalite ve Emniyet Yönetim Sistemi Müd.	10 yıl
3	Kalite Hijyen Müdürü ve Emniyet Sorumlusu	3.5 yıl
4	Güvelik Müd. ve Emniyet Yönetim Sistemi Yöneticisi	1 yıl
5	Vale Şefi ve Emniyet Yöneticisi	5 yıl
6	Yönetim Sistemleri Şefi ve Emniyet Yönetim Sistemi Sorumlusu	5 yıl
7	Uyum Yöneticisi ve Emniyet Yönetim Sistemi Yöneticisi	17 yıl
8	Yönetim Sistemleri Müdürü	6 yıl
9	Gelişim İstasyonları Müd. ve Emniyet Yöneticisi	21 yıl
10	Kalite Sistemleri Şefi ve Emniyet Yöneticisi	15 yıl
11	Kalite Güvence Müd. ve Emniyet Yöneticisi	6 yıl
12	Kalite ve Emniyet Uzmanı	8 yıl
13	Teknik Denetçi	8 yıl

2.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırma raporlarında yöntemin tartışıldığı bölümde nitel verilerin analiz süreçleri de açıkça belirtmelidir (Creswell, 2013:194). Bu sebeple, araştırma raporunu bu bölümünde araştırmada kullanılan veri analiz yöntemine yönelik bilgiler sunulması gerekli görülmektedir.

Nitel araştırmalarda verilerin analizine yönelik çeşitli görüşler vardır. Strauss ve Corbin (1990)'den aktaran Yıldırım ve Şimşek (2011:223) yazında kabul gören ve araştırmacının derinliğine göre iki grupta incelenen betimsel ve içerik analiz yöntemlerinden bahsetmektedir. Betimsel analiz daha çok yüzeysel bir analiz sürecine tabi iken ve genellikle önceden belirlenen temalarla çalışılırken içerik analizi verilerin derinlemesine analiz edilerek aralarındaki ilişkilerin ve önceden bilinmeyen temaların ortaya çıkarılmasına olanak tanıyan tümevarımcı bir süreçtir. Nitel araştırmalar tümevarımsal ve tüm dengelimsel analiz süreçlerini birlikte barındıran analiz süreci gerektirebilirler. Veri toplama sürecinden sonra kapsamlı bir veri yığına sahip olan araştırmacı, öncelikle tümevarımsal yöntemleri benimseyerek bu verilerden aşağıdan yukarıya doğru kod, kategori ve temaları inşa eder. Bir sonraki süreçte, her temanın daha fazla delille desteklenmesi veya ek bilgi ihtiyacının olup olmadığını anlamak için veri tabanına geri dönüşler yapılmaktadır. Bu sebeple, analiz süreci tümevarımsal başlarken, tüm dengelimci yaklaşım da analizin takip eden süreçlerinde izlenerek iki yaklaşımdan birlikte faydalanılabilir (Creswell, 2013:186). Bu araştırma için de iki yaklaşım birlikte benimsenmiş, tümevarımsal ve tüm dengelimci yaklaşımlar birlikte yürütülerek verilerin analiz süreci tamamlanmıştır. Yazında verilerin analiz süreci için önerilen çeşitli basamaklar bulunmaktadır. Bu araştırma için Creswell'in önerdiği verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi, verilerin tamamının okunması, verilerin kodlanması, tema ve betimlemelere ulaşılma adımları takip edilmiştir (Creswell, 2008:185).

2.5.1. Verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi

Nitel araştırmalarda veri toplama süreci bittiğinde genellikle belgelerden, görüşmelerden elde edilen verilerden, defterlerden oluşan zengin, oldukça hacimli bir veri setine sahip olunmaktadır (Glesne, 2013:266). Nitel araştırmalar böylesine zengin veri seti içerisinde

yoğun ve zengin verinin tamamı kullanılmayabilir ve bu sebeple ayıklama süreci gerekmektedir (Creswell, 2013:195). Bu sebeplerle nitel veri analizinde çeşitli basamaklar kullanılarak zengin verinin analiz edilmesi ve araştırma sonuçlarına cevap bulmaya çalışılmaktadır. Bu adımlardan ilki de, verilerin analiz için düzenlenmesi ve hazır hale getirilmesidir. Bu amaçla, araştırmacı yaklaşık 11 saatten oluşan ses kayıt cihazı eşliğinde gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerin Word kelime işlemci programı dosyası haline getirilmesi için 200 sayfadan oluşan dökümlerini gerçekleştirmiştir. Daha sonra, bir sonraki aşamada araştırma sorularına cevap verecek görüşme soruları kendi içinde gruplandırılarak okuma ve kodlama aşamalarına hazır hale getirilmiştir.

2.5.2. Görüşme dökümlerinin okunması

Araştırmacı bu basamakta, dökümünü gerçekleştirdiği verileri okuyup incelemeler gerçekleştirmiştir. Okunan görüşme dökümleri hakkında, derinlemesine düşünen ve araştırma sorularına cevap arayan araştırmacı, katılımcıların neler söylediğini araştırma soruları çerçevesinde anlamaya çalışmıştır. Buna yardımcı olması açısından araştırmacı, katılımcıların görüşme sorularına verdiği cevapları karşılaştırmalı şekilde okuyarak farklı ve benzer yanları da görüp anlamaya çaba sarf etmiştir. Araştırmacı verileri okumanın yanında ses kaydı halinde tekrar dinlemeyi de gerekli görmüş ve tüm kayıtları bir kez daha dinleyerek okumalarını ve düşüncelerini pekiştirmiştir.

2.5.3. Verilerin kodlanması

Nitel araştırmalarda veriler toplandıktan (Glesne, 2013:268) ve karşılaştırmalı okumaları yapıldıktan sonra kodlamalara gidilmesi gerekmektedir. Kodlama, verilerin içinde sözcük, cümle gibi bölümlerin adlandırılması sürecidir (Strauss ve Corbin, 1990'dan aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011:227). Kodlar analiz edilen verinin ne dediğinin tanımlanma biçimiyle ilgilidir (Gibbs, 2007:38). Nitel araştırmalarda verilerin kodlanmasının nedeni verilerden temalar, örüntüler, süreçler oluşturmak; karşılaştırmalar yapabilmek ve kuramsal açıklamalar geliştirebilmektir. Nitel araştırmalarda kimi zaman kodlama yerine index ve kategori sözcüklerinin de kullanıldığı görülmekte, kullanım

amacı akılda tutulduğu sürece hangisinin kullanıldığının önemi olmadığı dile getirilmektedir (Glesne, 2013:269).

Nitel araştırmada kodlama yapılırken, 3 tür kodlama yöntemiyle karşılaşmaktadır. Bunlardan ilki, toplanan verilerin temel alınarak oluşturulduğu kodlama biçimi, ikincisi önceden belirlenmiş kodların kullanılması ve sonra verilerin bu kodlara uygun hale getirilmesi, sonuncusu ise önceden belirlenen kodlar ve veri analiz sürecinde ortaya çıkan kodların kombine edildiği genel çerçeve biçiminde yapılan kodlama biçimidir (Creswell, 2013:199; Strauss ve Corbin, 1990'dan aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011:229). Genel çerçeve içinde yapılan kodlamada, verilerin analizinden önce kavramsal yapı oluşturulabilir, buna göre kodlama yapılır, önceden belirlenen bir takım kodlar içerik analizini yönlendirirken, tümevarımcı anlayışla incelenen verilerden ortaya çıkan yeni kodlar da mevcut kodlara eklenir veya değiştirilir. Bu tür kodlama sürecinde genel kategoriler ya da temalar önceden belirliken, bu temaların altında yer alacak ayrıntılı kodlar verilerin analizi sonu ortaya çıkmaktadır ve önceden kuramsal çerçevesi iyi çizilen araştırmalarda temaların en azından bir bölümünü bu kuramsal çerçeveye göre çizilmesi mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2011:232-236). Araştırmacı kuramsal alt yapısı olan bu araştırma için de kodlama yaparken, genel çerçeve biçiminde yapılan kodlama biçimini tercih etmiş, önceden belirlenen kategori ve temalara, yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan yeni kodlarla kombine ederek kodlama sürecini tamamlamıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde toplanan verilerin kodlamaları, 3 araştırma sorusuna cevap oluşturacak görüşme sorularının kendi içinde gruplanarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada araştırmacının yanında tez danışmanı da yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilen nitel verileri 3 araştırma sorusu için ayrı ayrı kodlamıştır.

Kodlama yapılırken veriye; veriyi kategorize etmeyi sağlayıcı sorular sorulmuş, veriler de farklı türde görüşler, neden, sonuç, strateji, tutum ve benzeri sorula cevap olup olmadığına yönelik düşünceler geliştirilmeye çalışılmıştır (Glesne, 2013:270).

2.5.4. Temalara ulaşma

Kodların bir araya getirilmesi ve aralarında anlamlı ilişkinin kurulması ile ortaya çıkan temalar, kodlar arasındaki ortak yönler işaret eden, kodlardan daha genel anlam ifade

eden ve onları kapsayan bir olguya işaret etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:236). Bu araştırma da tespit edilen kodların benzer ve farklı yanları kıyaslanarak ve aralarındaki ilişkiler değerlendirilerek temalar belirlenmiştir. Temalandırma işlemi, tez danışmanı ile birlikte yapılmış olup, 3 araştırma sorusu için 3 ayrı değerlendirme toplantısı yapılarak tüm kodlar ve temalar üzerinde uzlaşma sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada verilerin derinliğine ve yoğunluğuna bağlı olarak 4 düzeyde kodlama yapılmış olup, bu düzeyler tema, kategori ve alt kategori ve kodlar olarak bulgular bölümüne yansıtılmıştır. Yukarıda detaylı olarak ifade edilen analiz süreci sonunda elde edilen kod ve temalar, araştırmanın bulgular bölümünde gösterilerek yorumlanmıştır. Araştırmada analiz süresince izlenen kod ve temaların oluşturulma biçimi ise Tablo 13’te gösterilmektedir.

Tablo 13. Verilerin Kodlanması ve Temalanmasını Gösteren Form

<i>Tema</i>	<i>Kod</i>	<i>Metin</i>
<i>Otoriteye Uyum</i>	<i>SHGM mevzuatına uyum</i>	“Talimata uymamayı düşünmek mümkün mü, kesinlikle değil.” “...talimatın yayınlamasıyla beraber bir şey oldu mevzuat gereği oldu bizim için.”
<i>Zorunluluk</i>	<i>Mevzuata uyumluluk bir zorunluluk</i>	“...talimatla birlikte uygulama zorunluluğu da olduğu için mecburen hayatın bir parçası oldu.” “...yasal bir zorunluluk olduğu için ve de bunla ilgili talimat, yönetmelik diğer regülasyonlar bazı zorunluluklar ortaya koyduğu için...”

2.6. Araştırmacının Rolü

Nitel çalışmadaki yorumlayıcı paradigmaya göre gerçek, insan tarafından oluşturulan yorumsal bir süreçtir ve bu sebeple onu yorumlayan ve oluşturan bireylerden bağımsız düşünülemez. Bu noktada, nasıl ki gerçek onu yorumlayan ve oluşturan bireyden ayrı düşünülmezse bilimsel çalışmalarda, araştırmacının çalışmaya ilişkin tutumu, olay ve olgulara verdiği anlamdan ayrı düşünülemez. Dolayısıyla, nitel çalışmalarda nicel çalışmadaki gibi bir nesnellik anlayışı söz konusu değildir. Bu noktada önemli olan,

araştırmacının rollerinin açıkça tanımlanmasıdır. Yapılan araştırmaya yönelik, araştırmacının kendi konumunu, tutumunu açıkça ortaya koyabilmesi, araştırma sonuçlarına varış yöntemini derinlemesine ortaya koyması önemlidir. Nitel araştırmacı aynı zamanda empatik olmalı ve araştırma alanındaki bireyler tarafından oluşturulan gerçeği bireylerin algılarından anlamlandırmaya çalışmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:55-56; Glesne, 2013:80; Hays ve Signh, 2012:137-140).

Bu araştırmada araştırmacı, araştırmaya başlamadan önce, araştırmaya konu olan Emniyet Yönetim Sistemi'ne ilişkin hem lisans düzeyinde hem de yüksek lisans düzeyinde 2 ders almıştır. Araştırma sorularının belirlenmesinden hemen sonra, sivil havacılık otoritesinden EYS eğitimi verme yetkisine sahip bir kamu üniversitesi aracılığıyla düzenlenen EYS eğitim programına katılarak Emniyet Yönetim Sistemi sertifikası edinmiştir. Araştırmacı, hem araştırmaya konu olan kuramın teorik altyapısının oluşturulması için kuramsal hem de araştırmada kullanılan yöntemlere yönelik altyapının oluşturulabilmesi için araştırma yöntemleri dersleri almıştır. Bu kapsamda araştırmacının, dersi veren öğretim elemanının onayıyla dışarıdan öğrenci olarak katılım gösterdiği dersler Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14. Araştırmacının Altyapı Oluşturmak İçin Takip Ettiği Dersler

2013-2014 Öğretim Yılı				
Dönem	Dersin Adı	Üniversite	Öğretim Elemanı	Düzyey
Güz dönemi	Örgüt Kuramı	Osmangazi Üniversitesi	Prof. Dr. Şükrü Özen	Doktora
Güz dönemi	Nitel Araştırma Yöntemleri	Anadolu Üniversitesi	Doç. Dr. Sezgin Vuran	Doktora
Bahar dönemi	Örgüt Kuramı II	Anadolu Üniversitesi	Doç. Dr. Serap Benligiray	Doktora
Bahar dönemi	Nitel Araştırma Yöntemleri	Anadolu Üniversitesi	Yard. Doç. Dr. Dilruba Kürüm Yapıcıoğlu	Doktora

Araştırmacı tüm araştırma süreci boyunca yazın taramasının yapılması, araştırma ve görüşme sorularının hazırlanması ve pilot çalışmanın gerçekleştirilmesinde aktif olarak rol almıştır. Aynı şekilde, veri toplama süreci boyunca, yarı yapılandırılmış görüşmeleri

yapmış, 3 gözlemede katılımcı olarak gözlemci rolünü üstlenmiş, katılımcılardan belge sağlama sürecini yürütmüştür. Veri analiz sürecinde, ses kayıtlarının transkripti, nitel verilerin kodlanması ve tümevarımsal temalandırma çalışmalarını yürütmüştür. Tüm araştırma süreci boyunca araştırmacı olarak araştırmacı rolünün yanında öğrenen olarak araştırmacı rolünü de (Glesne, 2013:80) dikkate almış, bu bilinçle araştırma sürecini ve bulguları tüm yönleriyle yansıtmaya çalışmıştır.

2.7. Danışmanın Rolü

Yüksek lisans düzeyinde, nitel araştırma deseniyle yapılan bu araştırmada, araştırmacının rolü kadar danışmanın rolünün de tanımlanmasında fayda vardır. Bu araştırmada, araştırmacıya yol gösteren ve tüm süreçlerde araştırmacı kadar aktif rol oynayan, danışman Doç. Dr. Ender Gerede, önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde, uzun yıllardır yönetim, emniyet yönetim sistemi ve insan faktörleri dersleri veren oldukça tecrübeli bir öğretim üyesidir.

Doç. Dr. Ender Gerede Türkiye’de, sivil havacılık otoritesi tarafından, havacılık örgütlerinin orta düzey ve üst düzey yöneticilerine “Emniyet Yönetim Sistemi” eğitimi verme yetkisi verilmiş 3 uzmandan biridir. Danışman, Emniyet Yönetim Sistemi’nin Türkiye’de hayata geçtiği yıllardan bu yana, alanda düzenleyici ve denetleyici rol oynanan sivil havacılık otoritesi başta olmak üzere, diğer kamu ve farklı türde özel sektör havacılık kuruluşlarından çok sayıda orta ve üst düzey yöneticiye Emniyet Yönetim Sistemi eğitimleri vermiştir. Bu sebeple, teorik altyapısının yanında sektörel açıdan da uygulamaya hakim, sektörü ve uygulayıcıları yakından tanıyan bir uzmandır. Danışman 2011-2014 yılları arasında Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesinin havacılık faaliyetlerinin kurucu EYS koordinatörlüğünü ve Anadolu Üniversitesi Havaalanı EYS Müdürlüğü görevlerini de yürütmüştür. Tez danışmanı, araştırma alanı içerisindeki örgütler tarafından tanınan, eğitmen olarak fikirlerine önem verilen ve onlarla çeşitli etkinliklerde defalarca bir araya gelmiş bir uzman olduğundan EYS konusunda tecrübelerle dolu olduğu düşünülmektedir.

Danışman, tüm araştırma süreci boyunca, araştırmacıyı teorik ve yöntemsel gelişimi konusunda yönlendirmiş, araştırma ve görüşme sorularının hazırlanmasında, pilot çalışmaların gerçekleştirilmesinde, yarı yapılandırılmış görüşmeler için katılımcılardan

randevuların alınmasında, verilerden kod ve temaların oluşturulmasında, bulguların ve sonuçların değerlendirilmesinde araştırmacı ile birlikte aktif olarak rol almıştır. Danışmanın EYS konusundaki bilgi ve tecrübelerinin nitel verilerin kodlanması, temalandırılması ve temalar arası ilişkilerin ortaya çıkarılması sonucunda ulaşılan bulgu ve yorumların inanırılığını artıracadığı düşünöldüğünden bu araştırmadaki rolünün tanımlanması gerekli görölmüştür.

2.8. İnandırıcılık

Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalardan farklılaşan doğası gereği geçerlik ve güvenilirlik konuları çok tartışılan bir konudur ve bu kavramlar nitel araştırmada inandırıcılığa (Trustworthiness) karşılık gelir (Glesne, 2013:65; Miles vd., 2014:311; Patton, 2002:541-547). Nitel araştırmaların geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak, dolayısıyla onları inanılır kılmak adına uygulanabilecek çeşitli stratejiler vardır. Bunlar, dış denetim, veri eşitilmesi, araştırmacı eşitilmesi, araştırmacının rolünün tanımlanması, araştırma alanının betimlenmesi, zengin ve ayrıntılı betimleme, katılımcı teyidi, alanda uzun zaman geçirilmesi ve akran incelmesi gibi adımlardır (Creswell, 2008:219-223; Glesne, 2013:66; Miles, 2014:293-310). Bu araştırmada inandırıcılığı artırmak için sıralanan adımlarından birçoğu gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma süreci boyunca, hem danışman hem de nitel araştırma uzmanıyla birlikte değerlendirme toplantıları yapılmıştır. Araştırma raporunda araştırmacı ve danışmanın rolü ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Gözlem, yarı yapılandırılmış görüşme, belge incelemesi ve araştırmacı günlüğu gibi veri toplama yöntemleri kullanılarak veri eşitilmesi yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilen katılımcılar amaçlı örneklem yöntemiyle, araştırmaya en doğru katkıyı sağlayacadığı düşünölen, konu hakkında uzman olan kişilerden seçilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların isimleri gizli tutulmuş, fakat uzmanlık alanları, görüşme tarihleri, saatleri ve süreleri ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Tüm yarı yapılandırılmış görüşmeler, ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş daha sonra araştırmacının kendisi tarafından dökümleri yapılmıştır. Dökümlerin doğruluğu, dışarıdan bir uzman tarafından ilerinden rastgele biri seçilerek kontrol edilmiştir. Katılımcılardan, hem yazılı olarak hem de ses kaydı esnasında sözlü olarak araştırmaya katılmaya gönöllü olduklarına dair onay alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla elde edilen verilerin dökümü ve düzenlemesi yapıldıktan sonra katılımcılara e-posta

yoluyla ulaştırılmış, ilave etmek veya değiştirmek istedikleri bilgiler olup olmadığı sorulmuş ve verilerin doğruluğu konusunda onayları alınarak katılımcı teyidi sağlanmıştır. Kodlama ve temalandırma işlemleri katılımcılardan gelen değişiklikler sonrasında yapılmıştır. Danışman ve araştırmacı, kod ve temaları bağımsız olarak oluşturmuş, sonrasında bu temalar ve kodlar değerlendirme toplantıları yaparak ortaklaşa karara varmışlardır.

Kodlamalar yapılırken, ortaya çıkan verilerin belirlenen temanın altında anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığına dikkat edilerek iç tutarlılık; ortaya çıkan temaların hepsinin araştırmada elde edilen verileri anlamlı biçimde açıklayıp aıklamadığına ve temaların kendi aralarında anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığına dikkat edilerek dış tutarlılık sağlanmaya çalışılmış ve bu yolla araştırmanın inanırılığını artırmaya yönelik stratejiler takip edilmiştir (Yıldırım ve şimşek, 2011: 237).

Toplanan nitel veriler tümevarımsal analiz yöntemiyle irdelenmiş, ayrıntılı olarak betimlenerek, doğrudan aktarmalarla zenginleştirilerek raporlanmıştır. Danışman, verilerin toplanmasından analizine ve raporlanmasına kadar tüm süreçte araştırmacıyla birlikte hareket etmiş, araştırma hakkında sorular sormuş incelemelerde bulunmuştur. Araştırmacının, araştırma süreci boyunca veri toplama ve analiz süreçlerinin tutarlılığının incelemesi açısından dışarıdan bir uzman tarafından tutarlılık incelemesi yapılmıştır. Ulaşılan yargı ve yorumların ham verilerle karşılaştırılması ve uygunluğun değerlendirilebilmesi açısından dışarıdan bir uzman tarafından teyit incelemesi yapılmıştır. Sonuçlar, kuramsal ereve ile ilişkilendirilerek raporlanmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler saklanmıştır.

2.9. Etik

Bilimsel araştırmalarda, gizlilik, sorumluluk, dürüstlük ve adil paylaşım gibi etik ilkelere zen gösterilmelidir. Bu araştırma süresince de sıralanan etik konularına dikkat edilmiştir (McKernan, 1996; Uzuner, 2005). Bu kapsamda çeşitli 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 tüm görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmış, 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.
- Katılımcı gözlemci olarak yapılan gözlemler için, ilgili birimlerden sözlü izin alınmıştır.
- Katılımcılardan elde edilen belgeler gizlilik çerçevesinde edinildiğinden araştırma raporuna görsel olarak yansıtılmamıştır.

Son olarak, araştırma sonuçlarının katılımcılarla ve ilgili diğer kişilerle paylaşılması düşünölmektedir.

3. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma sürecinde toplanan nitel verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

3.1. EYS'nin Yayılma Sürecini Biçimlendiren Etmenler

Bu çalışmada öncelikle EYS'nin yayılma sürecini biçimlendiren etmenlerin neler olduğu sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda veri toplayabilmek için katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde, EYS uygulamak için örgütleri harekete geçiren etmenler, harekete geçme zamanları, kurulum ve uygulama sürecinde faydalandıkları ya da model aldıkları kaynaklar ve faydalanma biçimlerine yönelik nitel veriler toplanarak tümevarımsal nitel veri analizi yapılmıştır. Nitel veri analizi sonucunda toplam 30 kod, 7 kategori ve 4 temaya ulaşılmıştır. İlgili kod, kategori ve temaların listesi Tablo-15'te görülmektedir.

Tablo 15. EYS'nin Yayılım Sürecine İlişkin Tema ve Kategoriler

<i>1. Meşruiyet</i>
<i>Örgütlerin SHGM Mevzuatına uyumluluğu çok önemli görmesi</i>
<i>Örgütlerin sektörel mevzuata (beklentilere) uyumluluğu çok önemli görmesi</i>
<i>Örgütlerin mevzuata uyumluluğu misyonlarına bile yansıtılmış olması</i>
<i>Sektörün, otorite denetimlerinden bulgusuz çıkılmasını başarı olarak görmesi</i>
<i>Otorite denetim bulgularının azaltılmasının sektörde önemli görülmesi</i>
<i>Otorite denetimlerindeki az bulgu sayısının sektörde başarı ölçütü olarak görülmesi</i>
<i>EYS'nin aynı zamanda müşteri talebi olması (Havayolu işletmelerinin talebi)</i>
<i>2. Zorunluluk</i>
<i>Mevzuata uyumluluğun bir zorunluluk olması</i>
<i>Otorite denetlemeleri sonuçlarındaki cezalardan korkulması</i>
<i>Zorunluluk olmaması durumunda EYS'nin uygulanmayacak olması</i>
<i>ICAO'nun SHGM'yi EYS uygulanması konusunda zorlaması</i>
<i>SHGM'nin örgütleri EYS uygulanması konusunda zorlaması</i>

3. EYS Konusundaki Belirsizlikler

3.1. Mevzuattaki Belirsizlikler

EYS mevzuatında EYS uzmanlarının sahip olması gereken niteliklerin belirsiz oluşu

EYS mevzuatında EYS biriminin sahip olması gereken niteliklerin belirsiz oluşu

EYS mevzuatının çok genel olması

EYS mevzuatında belirsizlikler olması

3.2. EYS'nin Yeni ve Farklı Olması

Mevzuat öncesinde kimsenin EYS uygulamıyor olması

EYS'nin, mevzuat yayınlanmadan önce bilinmiyor olması

EYS'nin hala tam olarak anlaşılammış olması

Prediktif yöntemlerin nasıl oluşturulacağına bilinmemesi

EYS kapsamında emniyet performansının nasıl ölçüleceğinin tam olarak bilinmiyor olması

4. EYS Konusundaki Başvuru Kaynakları

4.1. Mevzuat

EYS kurulması için ICAO rehberlerinin temel alınması

EYS kurulması için SHGM mevzuatının temel alınması

4.2. Diğer Örgütlerin Uygulamaları

EYS uygulamasında diğer örgütlerin uygulamalarına bakılması (benchmarking)

EYS uygulamasında diğer örgütlerin uygulamalarından yararlanılması

4.3. EYS Eğitimleri

EYS mevzuatının zorunlu tuttuğu EYS eğitimlerinin örgütlere fayda getirmiş olması

4.4. Sektör – Otorite Arasında Olumlu Etkileşim

Otoritenin işbirlikçi tutumu

SHGM'nin düzenlediği çalıştaylar

Otoritenin olumlu ve yol gösterici tutumu

4.5. Diğer Yönetim Sistemleri Uygulamaları

EYS kurulması için daha önceden uygulanmakta olan benzer yönetim sistemlerinden yararlanılması (İSGYS, OHSAS ve ISAGO gibi)

Bu araştırma sorusunun cevaplanabilmesi adına, ilgili temaların ve aralarındaki ilişkinin derinlemesine açıklanması yararlı olacaktır. Bu doğrultuda, ilgili temaların alt başlıklar halinde açıklanmasında fayda görülmektedir.

3.1.1. Meşruiyet

Yeni kurumsal kuramda örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için vazgeçilmez bir unsur olarak nitelendirilen meşruiyet kavramı, aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren ve bu araştırmanın alanını oluşturan havacılık örgütleri için de önemli bir unsur olarak görülmekte ve nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda, EYS'nin havacılık örgütleri arasında yayılımını açıklayan önemli bir tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren ve aynı kurumsal baskılara maruz kalan örgütlerin katılımcıları, faaliyetlerinin kurumsal çevreleri tarafından kabul görülmesine verdikleri önemi çeşitli şekillerde ifade etmektedir. Öncelikle, EYS mevzuatını düzenlediği ve yayılımına katkı sağladığı ifade edilen Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün ülkenin düzenleyici havacılık otoritesi olarak kabul gördüğü ve otoritenin hem EYS konusundaki düzenlemelerine uyum göstermenin hem de EYS dışındaki sektörel tüm mevzuata uyumlu olmanın çok önemli görüldüğü dile getirilmiştir. Katılımcılardan K1 ve K2 “Şirketin neredeyse bütün idari birimleri kendileriyle ilgili yasal düzenlemeleri izliyor takip ediyor güncelliğini sorguluyor.” şeklinde, K8 ise aşağıdaki açıklamasıyla bu bulguyu desteklemektedir.

K8: ...o konuda bir yönetmelik çıkardı zaten sonra da bir talimat çıkardı Sivil Havacılık.¹⁹ Biz Sivil havacılığın, Devlet Hava Meydanları'nın²⁰ ya da kamu otoritesinin yayınladığı bütün mevzuata çok kısa sürede ya da daha önceki çalışmalara uyan bir kuruluşuz. Çünkü kurumsal yapımızda bizim şöyle bir deyim var “compliance management”. Yani uygunluk yönetimi. Bizde gerek ulusal mevzuat, gerek sektör ve uluslararası düzenlemeler ve gerekse iç düzenlemeler açısından böyle bütün yönetimde de bir yıllık hedeftir bütün

¹⁹ “Sivil Havacılık” söylemi, sektör genelinde otoritesi veya Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü anlamında kullanılmaktadır.

²⁰ Türkiye Havalimanlarının işletilmesi ile Türkiye Hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevini yerine getiren işletmedir. DHMİ, sektör genelinde havalimanı otoritesi anlamında kullanılmaktadır. <http://www.dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=1> (Erişim tarihi: 10.05.2015)

yöneticilerin...Buna da yönetmelikler çıkınca kendimizi hemen adapte etmeye çalıştık.

Mevzuatlara uyum örgütlerin misyon ve vizyonlarına bile yansıtılan, kimi zaman uyum yönetimi olarak karşımıza çıkan önemli bir başarı ölçütü olarak örgütlerde yer bulmaktadır. Katılımcılardan K8, mevzuata uyumu kurumsallıkla ilişkilendirerek, kurumsal çevrelerinde düzenleyici rol üstlenen otoritelerin gözünde meşruiyet kazanmanın önemini ve EYS uygulamamayı düşünmenin kendileri için mümkün olmayacağını şu sözlerle ifade etmektedir:

K8:...olamazdı. Her şeyde bakın, gene dün iki gün strateji toplantısı yaptık. Burada strateji vizyon çalışmasının arkasında yıllık hedefler belirlenir ve bütün müdürlere verilir. Müdürler bu hedefleri alır departmanlarıyla ilgili önce şirket ve daha sonra departman hedefleri ve bütün personele deploy edilir, yayınlanır. Buradaki hedeflerden bir tanesi. Bende. ne var iş sağlığı güvenliği, bende ne var SMS işte çevre yönetim sistemi bu mevzuatlarla ilgili benim hedefim “hundred percent compliance management” yani yüzde yüz uyum....zaten şirket vizyonunda demişiz ki biz kurumsal bir kuruluşuz, kurumsal bir kuruluş olarak yasaların mevzuatın bütün getirdiği koşullar yüzde yüz olarak adapte edilir.

Alanda, uygulamaların otorite tarafından onaylanması ve denetimlerde tespit edilen mevcut durum da önemli birer meşruiyet aracı olarak görülmekte, otoritenin denetimlerinden hiç bir “bulguyla” karşılaşmaksızın çıkabilmek başarı ölçütü olarak değerlendirilmektedir. Katılımcılar, denetimlerde başarılı olmayı meşruiyete katkı sağlayan önemli bir değer olarak görmekte, otoritenin yaptığı denetimlerden az bulgu ile geçmeyi ya da tespit edilen bulguların kapatılmasını da önemli görmekte, bu durumu hem sektör hem de otorite gözünde meşruiyet sağlayan bir araç olarak vurgulamaktadır. Bu vurgu, bazı katılımcıların ifadelerinde de doğrudan göze çarpmaktadır. Katılımcılardan K4 bu noktayı “...SMS ile ilgili bütün süreçleri tamamladık. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından onay aldık. Sizin süreçleriniz tamamdır bundan sonra denetimlere başlayacağız dediler” şeklinde vurgulamaktadır. K8 ise bu durumu “...bir denetim geçirdik. Denetim de minör seviyede x sayıda bulgumuz var, hemen onları çalıştık kapattık, gönderdik, Sivil Havacılık onayını verdi bu konuyla ilgili. Şu anda uygulama

kabul edildi ya da doğru uyguladığımız onaylanmış oldu.” şeklindeki ifadesiyle özetlemektedir. K10 da benzer ifadelerde bulunmuş, K3 ise “...denetlemelerden tam puan almak ya da ona yakın puanlar almak bizim için çok önemli.” sözleriyle bu durumu açık bir şekilde ifade etmiştir.

Araştırmaya konu olan örgütlerden sadece birinde, EYS’den mevzuatla bir düzenlenme yapılmadan önce, ilk olarak müşterileri aracılığı ile haberdar olunduğuna ve müşteri beklentilerine karşılık vermenin de önemli ve zorunluluk olarak algılandığına yönelik bulgular elde edilmiştir. Katılımcılardan K1 bu durumu aşağıdaki gibi dile getirmektedir.

K1: Müşterilerin sizden birtakım istekleri talepleri oluyor. Siz de onların dayanağını öğrenmek istiyorsunuz, hani sizden bir şey istenince. Ee onlar da bize diyorlar ki işte yurtdışında FAA’in böyle bir dokümanı var, böyle bir uygulaması var ve bütün dünyaya da yayılıyor. Türkiye’de henüz mevzuata girmiş bir şey değildi ama bize müşteri talebi olarak bize dönmeye başladı. Yavaş yavaş bu talepler artınca da yani SMS ile ilgili uygulama talepleri beklentileri artınca da bizim de gündemimize oturdu haliyle. Yani mevzuat tabi ki asgari gereklilik mevzuata uymak bizim için, ama müşteri gerekliliğine uymak da bir o kadar önemli. Aynı seviyede tutuyoruz.

Bu ifade örgütler için, müşteri gözünde meşruiyet kazanmanın da önemli olduğunu akıllara getirmektedir.

3.1.2. Zorunluluk

Katılımcılardan elde edilen nitel verilerin analizi zorunluluk temasını EYS yayılımının altında yatan temel etken olarak ortaya çıkartmaktadır. Yeni kurumsal kurama göre aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütler benzer kurumsal baskılara maruz kalırlar. Bu örgütler, bilişsel, normatif ve kuralcı kurumsal baskılar nedeniyle örgütsel alanda ortaya çıkan uygulamalara yönelirler (Özen, 2013:124). Bu doğrultuda, katılımcılara göre zorlayıcı mekanizma EYS’nin yayılımında hissedilen temel baskı kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırma alanına dahil olan 11 havacılık örgütündeki EYS yöneticilerinin hepsi onları emniyet yönetim sistemi uygulamak için harekete geçiren etmenleri zorlayıcı mekanizmalarla ilişkilendirmişlerdir.

Bu noktada katılımcılardan elde edilen verilerin tümevarımsal analizi sonucunda EYS'nin Türkiye'de yayılımının temel nedeninin Uluslararası alanda şemsiye rolündeki düzenleyici otorite olan ICAO'nun SHGM'yi zorunlu tutması ve SHGM'nin de alanda faaliyet gösteren örgütleri zorunlu tutması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgu konusunda tüm katılımcıların hem fikir oldukları da görülmüştür. Katılımcılardan K7 zorunluluğun etkisini aşağıdaki gibi dile getirmektedir.

K7: Ben size şunu söyleyeyim, talimat yayınlanmaya başlanmış. Neden bu uygulanmaya başlanmış, bu sadece bizim firmamız içinde değil yani bu. Bilmiyorum bu kadar net olarak konuşan olmuş mudur? 1996-97'li yıllarda Atatürk Havalimanı denetlendi o zaman ve şu sonuca varmış denetleyen 45'ten bu yana ICAO'ya üye olunmasından bu yana... tamam imzalamışsın ama yaptığınız bir şey var mı hiç bir şey yapılmamış. İmzalanmış ve imzalandığı gibi kalmış. Ee dediler o zamanki ben şeyi biliyorum kardeşim kaç 60 gün içerisinde bu standartları oluşturduunuz oluşturduunuz, oluşturmadanız sizin Atatürk Havalimanı'nı güvenliksiz havaalanı ilan edeceğiz dediler, yıl 96-97. Ondan sonra o 60 gün içerisinde nasıl bir çalışmadır görecekseniz. Olmayan birimler oluşturuldu, olmayan daire başkanlıkları oluşturuldu, birden bire olmayan kurullar oluşturuldu yapıldı... Biz de ne hikmetse tamam bunlara imza atıyoruz kabul ediyoruz. O zamanlar çok rahatlıkla yapıyoruz imza aşamasında. Fakat uygulama aşamasında illaki birilerin dayatması olduktan sonra uygulamaya geçiyoruz, e şimdi SMS'in de aktif olarak Türkiye'deki faaliyete geçmesinin şöyle bir geri backgrounduna bakın ya ICAO'nun ya ECAC'ın zorlamasıyla başlayan bir sistemdir... bizim içimizden SHGM yani şeyi bıraktım ECAC'ı veyahut da ICAO'yu bıraktım. Kendi içinden gelip de gel şunu yapalım veyahut da tabandan bir istek gelebilir... Yukardan geldiği gibi aşağıdan yukarı da gelebilir. Tabandan bir grup toplanıp da kardeşim böyle bir SMS diye bir şey var bunun bize faydası var, gelin şunu yapalım şeklinde dediler mi yok demediler. Demek istediğimi anlıyor musunuz? Bunun hayatımıza girişi yine dışarıdan bunu yapın ve bunun akabinde de hızlı bir şekilde bir koşturmayla evrak düzenlemeleri, hazırlanması.

Katılımcılar, mevzuata uyumluluğu kendileri için zorunlu görmekte bu zorunluluk dolayısıyla EYS uygulamak için harekete geçtiklerini dile getirmektedirler. Katılımcılardan K1 ve K2 bu durumu şöyle ifade etmektedirler: “Zaten talimatın yayınlamasıyla beraber bir şey oldu mevzuat gereği oldu bizim için. Geri dönüşü yoktu bizim için. O saatten sonra uygulama zorunluluğu da olduğu için mecburen hayatın bir parçası oldu bizim için.” K10 ve K11 kod adlı katılımcılar ise “...Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün yönetmeliğiyle zorunlu hale gelince biz başladık” ifadeleriyle bunu desteklemiştir. Başka bir katılımcı, K9 “Zoraki bir kurma sistemi olduğu için biz bu işe giriştik.” ifadesiyle bu durumu açıkça dile getirmiştir. Böyle bir mevzuat olamaması durumunda uygulamanın hayata geçmeyeceğini, katılımcı K3 “ bizi harekete geçiren SHGM’nin zorunluluğuydu tabi. İşletmeyi o tetikledi... Yani o olmasaydı belki şu anda biz bunu uygulamayacaktık.” sözleriyle dile getirmektedir. Bir uygulamanın normal koşullarda yapılmayacakken, kaynaklar açısından bağımlı olunan aktörün isteği doğrultusunda yapılması zorlayıcı eşbiçimliliğe işaret etmektedir (Özen, 2013:128). Başka bir katılımcı (K4) otoritenin kendi üzerindeki zorlayıcı etkisini aşağıdaki sözleriyle vurgularken aslında güçlü bir bağımlılığa da işaret etmektedir:

“Sivil hacılığın direkt isteminden kaynaklandı. Yani bunu zorunlu koştı zaten otorite tarafından verildi, uymama gibi bir şey düşünmedik. Çünkü biz sonuç itibariyle bu işi yapıyoruz. Bu işin bağlı olduğu yer de maalesef SHGM. Otoriteyi kabul etmek zorundayız bir kere. Onların almış olduğu bizden talep ettiği şeylere bizim karşı çıkmamız söz konusu değil.”

Zorunluluk olmadığı takdirde bu sistemin uygulamayacağına yönelik bulgular bu zorunluluğun denetleme kaygısıyla da ilişkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Denetlemeler sonucunda karşılaşılabilecek cezalardan korkulması da bu zorunluluğun hissedilmesinde etkilidir. Katılımcı K9 bu durumu aşağıdaki sözleriyle desteklemektedir:

Şimdi açıkçası birçok işletme için de biliyorsunuz ki bir şey zorunlu hale gelmediği sürece kesinlikle hiçbir işletme yanaşmaz. Daha doğrusu hiçbir işveren buna yanaşmaz. Bu her konuda sadece sivil havacılıkta değil. Dolayısıyla bize bu yaptırım olduğu için biz buna giriştik... bir zorunluluk olmadan bu yapılmadı. Ne zaman zorunluluk oldu. Bizi denetlemeye geldiler

o zaman herkes anladı ki bu işin ciddiyetini. Dolayısıyla o zaman hızlandırdık işleri.

Katılımcılardan elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda, ICAO'nun uluslararası alanda, SHGM'nin de ulusal alanda EYS'nin kurulup uygulanması konusunda tetikleyici rol aldığı ve uygulamanın yayılmasında zorlayıcı nedenlerin olduğu görülmektedir. Örgütlerin bağımlılık ilişkisinin yüksek olduğu kamu otoritesi olan SHGM'ye ve onun mevzuatlarına uyumu zorunluluk olarak gördüğü, denetim ve yaptırım uygulamalarından çekindikleri anlaşılmaktadır. Araştırmacının katılımcı gözlemci olarak katıldığı ve gözlem yaptığı EYS çalıştaylarından birinde günlüğüne yansıttığı ifadeler de bu bulguyu desteklemektedir:

Çalıştayda akaryakıt örgütleri, yer hizmeti örgütleri, yer hizmeti ikram örgütleri, terminal örgütleri gibi farklı faaliyet alanından çok sayıda katılımcı bulunmakta, bu katılımcıların neredeyse tamamı otorite ve otoritenin yapacağı denetimler konusunda oldukça kaygılı görünmekte. Denetlemeler ne zaman yapılacak, hangi denetleme aracı ile yapılacak, o araç örgütlere önceden bildirilecek mi gibi sorular yoğun şekilde dile getirilmektedir (Araştırmacı Günlüğü, 09.05.2014).

Araştırmacının araştırma alanı içerisindeki örgütlerden birinde orta düzey yöneticiler için düzenlenen bir haftalık EYS eğitimine dışarıdan katılımcı gözlemci olarak katıldığı ve bu gözlemde günlüğüne yansıttığı başka bir notta denetimlerin örgütlerin üzerinde önemle durduğu konulardan biri olduğunu destekleyen ifadeler içermektedir:

Orta düzey yöneticilerin birçoğu eğitmeni ara ara durdurmakta ve ilgili yerden denetimlerde sorumlu tutulup tutulmayacaklarına, denetimlerde otorite denetmenlerince neye bakılacağına, nasıl bakılacağına yönelik sorular yöneltilmektedir (Araştırmacı Günlüğü, 08.01.2014).

Tablo 16 araştırma alanına dahil edilen 11 havacılık örgütünün EYS'den ilk haberdar olma şekillerini, haberdar olduktan sonra uygulamaya geçme konusundaki hareket tarzlarını ve nedenlerini göstermektedir. Buna göre, örgütlerin tamamı uygulamaya karşı olumlu davranış göstererek 2012 yılında EYS uygulama başlamışlardır.

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Örgütlerin EYS'den haberdar Olma Şekilleri

Örgütler	Örgütlerin EYS'den Haberdar Olma Şekli	Uygulama İçin Örgütü Harekete Geçiren Etmenler ve Uygulamaya Başlama zamanı	Mevzuattan Önce Harekete Geçme
Ö1	SHGM Talimatı	Otoritenin yayınladığı EYS mevzuatı /2012	Yok
Ö2	SHGM Talimatı	Otoritenin yayınladığı EYS mevzuatı /2012	Yok
Ö3	SHGM Talimatı	Otoritenin yayınladığı EYS mevzuatı /2012	Yok
Ö4	Müşteri Talebi, SHGM Talimatı	Müşteri Talebi ve Otoritenin yayınladığı EYS mevzuatı /2012	2009 yılı itibariyle ön hazırlık
Ö5	SHGM Talimatı	Otoritenin yayınladığı EYS mevzuatı /2012	Yok
Ö6	SHGM Talimatı	Otoritenin yayınladığı EYS mevzuatı /2012	Yok
Ö7	SHGM Talimatı	Otoritenin yayınladığı EYS mevzuatı /2012	Yok
Ö8	SHGM Talimatı	Otoritenin yayınladığı EYS mevzuatı /2012	Yok
Ö9	SHGM Talimatı	Otoritenin yayınladığı EYS mevzuatı /2012	Yok
Ö10	SHGM Talimatı	Otoritenin yayınladığı EYS mevzuatı /2012	Yok
Ö11	SHGM Talimatı	Otoritenin yayınladığı EYS mevzuatı /2012	Yok

Örgütler harekete geçme nedenleri olarak 2012 yılında yayınlanan Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği'ni ve Havalananlarında EYS'nin Uygulanmasına Yönelik Talimat'ı göstermişlerdir. Sadece bir örgüt EYS ile mevzuattan önce müşteri talebi olarak karşılaştığını, kendilerini zorunlu hissetmelerinin nedeni olarak yasal düzenlemelerin yanında müşteri kaynaklı faktörlerin de etkili olduğunu dile getirmiştir. Diğer 10 örgütte mevzuattan önce EYS uygulamasına yönelik herhangi bir girişim görülmemişken, müşteri talebinin görüldüğü örgütte ön hazırlığın yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu durumu K1 şu sözlerle ifade etmektedir:

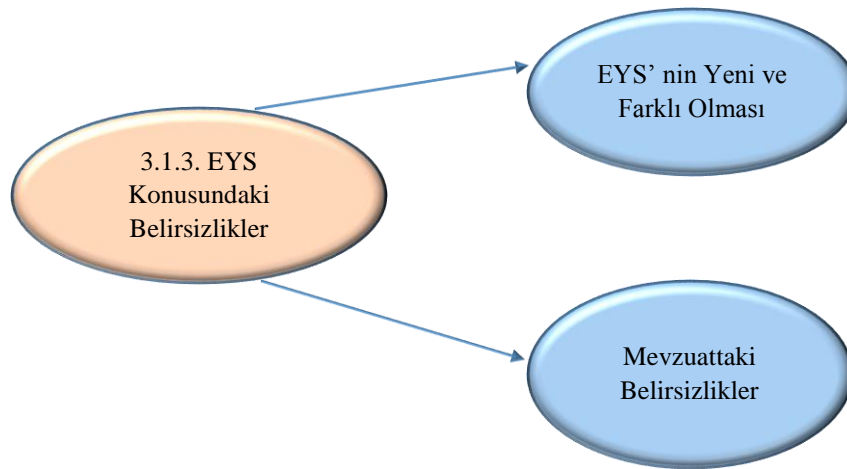
“Müşterimiz havayollarından denetimler sırasında artık sorular gelmeye başlayınca ister istemez böyle bir şeyin farkına varıyorsun hani böyle bir cisim yaklaşıyor, bize doğru bir şey geliyor orada diyorsunuz. O ara işte

herkes bir tarafından neymiş ne değilmiş anladı. Tam bunu anladığımızda zaten Sivil Havacılıkta bunun yavaş yavaş farkına varmaya başladığı için biz hakikatten yakın gelecekte bu karşımıza bir şart olarak çıkar ya havayolunun bir şartı olur ya sivil havacılığın şartı olur biz buna hazırlıklı olalım dedik.”

Özetle, araştırma alanı içerisindeki havacılık örgütlerinin, otoritenin beklentilerine ve yasal düzenlemelerine uyum göstermeyi zorunluluk olarak gördükleri, denetim ve yaptırım kaygıları taşıdıkları, aynı zamanda bunu bir meşruiyet aracı olarak gördükleri ve uymamayı düşünmedikleri ifade edilebilir. Bu noktada, EYS uygulamaları konusunda yeni kurumsal kuramdaki kuralcı boyutun, araştırma alanının dahil olduğu kurumsal alanda baskın olduğu görülmektedir. Bir örgüt içinse, yasal düzenlemenin yanında müşteri taleplerinin de zorunluluk olarak algılandığı ve otoritenin getirdiği yasal düzenlemelerinin yanında bunun da uygulamaya geçme konusunda tetikleyici bir rol oynadığı söylenebilir.

3.1.3. EYS konusundaki belirsizlikler

Araştırmada elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda EYS sistemi uygulamaları konusunda yaşanan belirsizlikler de ana tema olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütler, uygulamayı kabul ettikten sonra kendilerini belirsizlik içinde bulduklarını ifade etmişlerdir. Belirsizliğin kaynağı olarak, mevzuattaki belirsizlikler ve EYS'nin yeni ve farklı olmasından kaynaklanan belirsizlikler iki alt tema olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 5. EYS Konusundaki Belirsizlikler Teması ve Kategorileri

3.1.3.1. Mevzuattaki belirsizlikler

Zorunluluktan dolayı EYS uygulamaya başlayan işletmeler, bu süreçten sonra uyum sağlamaya çalıştıkları EYS mevzuatında net şekilde ifade edilmeyen tarafların olduğunu dile getirmektedirler. Kimi zaman da belirsizliğin nedeni talimatın ve EYS el kitabının ICAO el kitabının çevirisi olmasına bağlanmıştır. K1 bu durumu "... talimat ve yönetmelik onlar çok özgün değil... Birazcık uygulamaya aktarırken orada sıkıntı çekiliyor" sözleriyle ifade ederken, K11 ve K12 de aşağıdaki ifadeleriyle bu belirsizliğe yorum katmışlardır:

K11: Yani biz daha çok ICAO dokümanını kendimize rehber edindik aslında. Talimatta biraz oradan şey yapılmıştı. Tabi bir resmi mevzuatta hani çok detaylara girip hani bir rehber gibi de görev yapmasını beklemek de çok şey olur. Aslında o amaçta geniş tutulmuş ama yine de çoğu yer böyle biraz muğlak kalmıştı gördüğümüz... Talimat hani çok da faydalı olmadı bize açıkçası. Yani ICAO dokümanının bir şeyi çevirisi gibi.

K12: Gördüğümüz kadarıyla zaten talimat oluştururken Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ICAO'nun ilgili dokümanlarını temel almış. 9859'u temel alıp bir talimat yayınlamış. Ama burada ileriye dönük olarak şunu söyleyebilirim önümüzdeki dönemde dediğim gibi daha çok böyle sektöre Türkiye'deki sivil havacılık sektörüne özgü özelleştirmeler yapılabilir bence. Onun ucu açık çünkü.

EYS talimatının ICAO dokümanından çeviri olmasının bu talimattan etkilenen örgütler tarafından problem olarak görüldüğü ve hoş karşılanmadığı, araştırmacının katıldığı EYS çalıştayında yaptığı gözlemden günlüğüne yansıttığı tespitlerden biridir. Çalıştay katılımcılarından birinin "SMS-SMS diyoruz ama daha destur derken kopya olduğu anlaşılıyor. En azından EYS dersin, hiç olmazsa ismi değişsin. Tamamen tepeden inme kötü çeviri." şeklindeki ifadesi bu bulguyu desteklemektedir (Araştırmacı Günlüğü, 09.05.2014).

Talimatta, EYS uzmanlarının sahip olması gereken niteliklerin belirsiz olduğu ve bu durumun uygulamanın başarısı üzerinde etkili olduğu da bulgular arasındadır. Katılımcılardan K12 "... mesela minimum personel sayısı diye bir şey var ya örneğin yer

hizmetleri kısmında teçhizat personel bu talimatla ilgili de o tarz bir şey olabilir. Atıyorum insan kaynağı olarak şu kadar insan kaynağı gerekebilir işte atıyorum şu niteliklere sahip olması lazım gibisinden. Mesela SMS koordinatörlerinin netleştirsek çalışma saati olabilir başka bir şey olabilir... daha verimli olabilir” sözleriyle bu ihtiyacı dile getirmektedir.

Aynı şekilde, EYS biriminin sahip olması gereken niteliklerin de belirsiz bırakıldığını ifade eden katılımcılar bunun uygulamada zorluklara neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumu bir katılımcı aşağıdaki sözleriyle desteklemektedir:

K4: Gördüğüm aksaklıklardan bir tanesi şu. Güvenlikle ilgili her yer hizmetine işte havayoluna catering firmalarında güvenlik müdürü şartı koşmuşlar mesela. Orda bir birim oluşması. Ama SMS ile ilgili böyle bir şart koşulmamış. SMS burada mesela herhangi birisine bağlı. Genelde kalite müdürüne bağlı. SMS tamamen emniyete yönelik. Yani bir alt yapısının olması lazım. İşte alt yapıyı yönetecek yönetim biriminin olması lazım. Başında bir müdürün olması lazım... SMS maalesef oturtulmamış belli bir şablonda değil, daha kimse ne olduğunu bilmiyor. Yani bence sivil havacılık şunu demeli. Ben yer hizmetlerinde işte şöyle bir birim istiyorum böyle bir altyapı istiyorum şu çalışmaları yapmasını istiyorum. Bir belirsizlik var.

Katılımcı K11 bu yöndeki belirsizliği ve beklentisini “Aslında herkes şunu bekledi bence SHGM, işte emniyet hedeflerini emniyet göstergelerini tüm işte terminaller için budur, havayolları için budur, yer hizmetleri.. bu şekilde net bir şekilde aslında yayınlanmasını.” şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcıların görüşleri, örgütlerin EYS uygulamaya başlamakla beraber, model aldıkları mevzuatın bazı belirsizlikler yarattığını göstermektedir. Bu durum EYS'nin aslında son derece yeni ve farklı bir uygulama olmasından kaynaklanıyor olabilir. Mevzuatta belirsizlikler olsa bile EYS'nin zaman içinde anlaşılması durumunda sözü edilen belirsizliklerin var olmadığına ilişkin bir algı da ortaya çıkabilir. Diğer yandan EYS havacılık örgütleri için olduğu kadar düzenleyici otoriteler için de yeni ve farklı bir uygulamadır (Gerede, 2014).

3.1.3.2. EYS'nin yeni ve farklı olması

Katılımcılara göre bir diğer belirsizlik kaynağı olan EYS'nin yeni ve alışlagelen emniyet yönetim yaklaşımlarından farklı olması, belirsizlik temasının ikinci alt teması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yeniliğin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. İlk olarak mevzuat yayınlanmadan önce EYS'yi kimsenin uygulamıyor olması ve mevzuattan önce EYS'nin bilinmiyor olması örgütler tarafından uygulamanın anlaşılması konusunda zorluklara ve belirsizliklere neden olmaktadır. Bu durumu katılımcılardan K9 "...yeni bir sistem olduğu için ve ilk defa uygulandığı için mutlaka belirsizlikler olmuştur" sözleriyle özetlemektedir.

EYS uygulayan kimi örgütler içerisinde EYS'nin hala anlamamış olması da önemli tespit olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcı K6 "Belirsizlik çok yaşadık. Yani ne yapacağımızı gerçekten bilmiyorduk, işin gerçeği hala bilmiyoruz. Yani sadece onların dediği gibi istedikleri dokümanları hazırladık ama hala tam ne yapacağımızı bilmiyoruz. Bir de bu çok karışıyor yani, iş ve işçi güvenliği ile karışıyor başka şeyle karışıyor çok karışık bir şey yani." sözleriyle, bu yeni uygulama karşısında içlerine düştükleri karışıklığı açıkça ifade etmektedir.

EYS'nin yeni ve farklı oluşu arkasında yatan yeni bir emniyet yönetim paradigmasından kaynaklanmaktadır. Eski nesil emniyet yönetim yaklaşımında dünyayı olması gerektiği gibi gören bir paradigma bulunmaktadır. Bu paradigma olması gereken ideal dünya düzeninin belirlenmesini gerektirmekte ve havacılık örgütlerinin bu dünya düzenine uyarak emniyeti artıracakları öngörülmektedir. Bu düzene uyum sağlanmasının en önemli aracı ise denetlemeler ve bulgular karşısındaki yaptırımlardır. Oysa insanların ve örgütlerin bu ideal dünya düzenine uymak istemelerine (mevzuata uyum sağlayarak) rağmen istemedikleri halde hata ve ihlaller yaptıkları bilinmektedir (Perrow, 1984; Reason, 1998:303). Mevzuata uyum temelli emniyet yönetim yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımda reaktif tutumla, kazalar ve olaylar olduktan sonra soruşturma ve kazalara neden olan kişileri cezalandırma ve korku kültürü hakimdir (Gerede, 2015: 114). Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımı olarak görülen performans temelli yaklaşımın bir ürünü olan EYS'nin felsefesinde ise reaktif tutumun yanında, proaktif ve prediktif bakış açısı da yer almaktadır. EYS, kazalar meydana gelmeden, kazaya neden olabilecek tehdit unsurlarının gönüllü raporlamalar yoluyla tespit edilmesi, toplanan

verilerin risk analizlerine tabi tutulmasına ve tehlike yaratacak unsurların henüz bir kaza meydana gelmeden ortadan kaldırılmasına ya da kabul edilebilir seviyelere çekilmesine dayanan, emniyetin sürekli izlendiği ve ölçüldüğü önleyici bir sistemdir. EYS kaza meydana geldikten sonra suçlayacak ve cezalandıracak birini arayan eski nesil yaklaşım yerine, kaza meydana gelemeden tehdit oluşturan ve kaza meydana getirebilecek unsurların tespit edilmesi ve bunun yapılabilmesi için personelin güçlendirilmesine odaklanır. Bu doğrultuda, alışlagelmiş eski yöntemlerden farklılaşan emniyet yaklaşımı örgütleri de tahmine dayalı ölçme ve önleme adımlarının nasıl yapılacağına bilinmediği bir belirsizlik içine düşürmektedir. Prediktif yöntemlerin nasıl oluşturulacağına bilinmemesi çeşitli katılımcılar tarafından dile getirilmektedir.

K12: “Prediktif olunca daha önce karşılaşmadığım bir şey ... Hani bir şey daha belirti göstermeden bunu tahmin usulüyle ortaya çıkarmak olayın biraz şey uç tarafı. Ama o noktada dediğim gibi normal olarak hani hak verirsiniz ki istenilen noktada değiliz. Hani nereye kadar olacak sınırı açıkçası çok kestiremiyoruz ama bizim için de gelişim alanı. Proaktif, prediktif vs. bunlar normalde hiç mevcutta bir şey ortaya çıkmadan tahmin usulüne dayalı bir şey. O konuda risk değerlendirme çalışmalarının ideal noktaya ulaşması konusunda zorlandık. Ama talimatta ve el kitabında tabi bazı belirsiz noktalar da var yok değil. Mesela şöyle ilgili veri toplamayla ilgili mesela işte proaktif zaten bildiğimiz bizim prediktif veri toplama çok böyle ayrıntısına girilmeyen şeyler.”

EYS uygulamaları kapsamında emniyet performansının nasıl ölçüleceği de katılımcıların gözünde başka bir belirsizlik konusudur. Katılımcılardan K3 bu durumu aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

“En çok zorlanılan yer bence SMS ile ilgili gerçek performans indikatörleri belirlemekte. Herkes zorlanıyor. Dediğim gibi biraz iş sağlığına kayıyor, biraz müşteriye kayıyor. İşte kötü kötü felaketlere kayıyor. Artık herkesin aklına SMS deyince felaket geldiği için direkt operasyonun emniyetli bir

şekilde sürdürülebilir olmasını sağlayacağı prosesi ölçebilecek SPI²¹ oluşturulması konusunda güçlük çekiyor bence sektördeki diğerleri biz de çekiyoruz.”

Katılımcı bu sözleriyle, EYS kapsamında emniyetin ölçülmesine yönelik parametreleri geliştirmenin güçlüğüne değinerek bu konuda bir belirsizlik hakim olduğunu özetlemiştir.

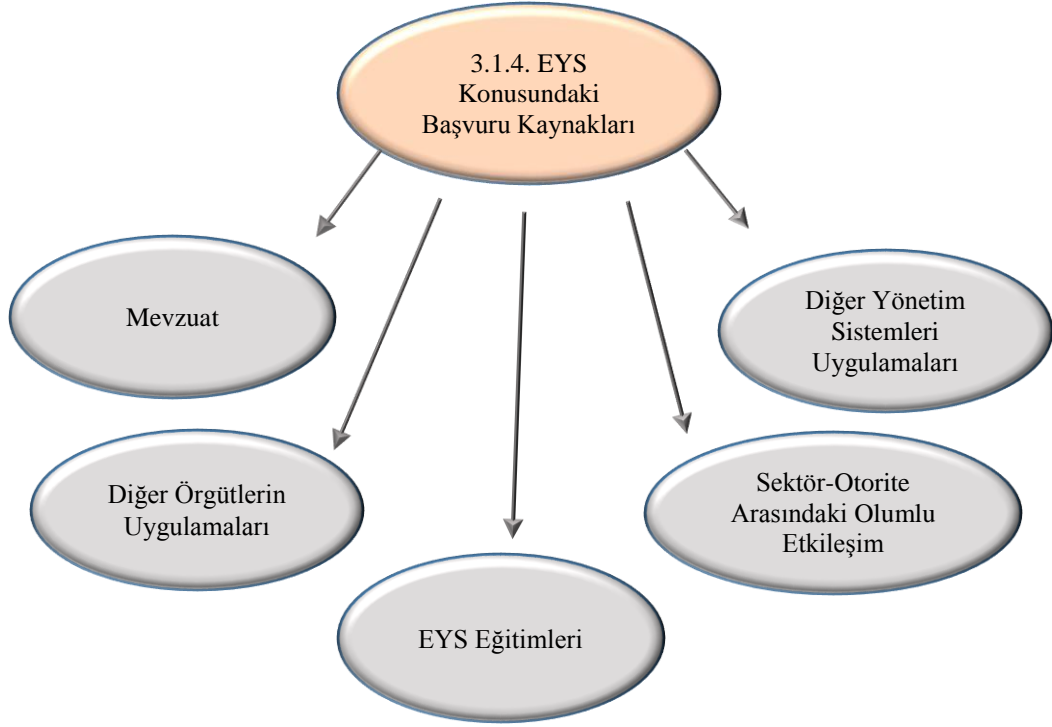
Özetle, hem mevzuattaki bazı belirsizlikler hem de EYS'nin yeni ve farklı bir uygulama olmasından kaynaklanan sebepler yüzünden örgütler EYS uygulama konusunda yaşadıkları belirsizlikleri dile getirerek, bu durumun kendilerini zorladığını ve uygulamanın hayata geçirilmesinde etkinliği azalttığını ifade etmişlerdir. Belirsizlik, örgütler için istenmeyen bir durumdur bu tür durumlarda rasyonel çözümler üretemeyen örgütler belirsizlikten kaçınmak isterler (Özen, 2013:128) ve kurumsal alanda var olan benzer uygulamalara yönelerek kurumsal alandaki eşbiçimliliği kuvvetlendirirler (Meyer ve Rowan, 1991:57-60; DiMaggio ve Powell, 1991:67). EYS'nin ülkemizde talimatla beraber başlayan hızlı yayılımı karşısında, havacılık örgütleri de hem mevzuata uyum sağlamak hem de yaşadıkları belirsizliklere çözüm bulmak amacıyla belirli kaynaklara başvurarak eşbiçimli uygulamalar geliştirmişlerdir. Örgütlerin EYS uygulamaya geçme nedeninin otorite, uygulamaya geçerken faydalandıkları birincil kaynakların ise otoritenin mevzuatları olarak karşımıza çıktığı bu araştırmada kurumsal alanda zorlayıcı eşbiçimliliğin oluştuğunun işaretleri verilmektedir. Zorlayıcı eşbiçimlilik ise, büyük ölçüde seremonyaldır ve prosedürel uyuma işaret eder (Gürol, 2005:123). EYS'nin yayılıma sürecini biçimlendiren etmenlerin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı bu araştırmada havacılık örgütlerinin zorlayıcı nedenlerle eşbiçimli hale gelirken model aldıkları ve faydalandıkları kaynaklar 4. tema olarak ortaya çıkmıştır.

3.1.4. EYS Konusundaki başvuru kaynakları

Bu temaya katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan 5 ayrı kategoriden ulaşılmıştır. Şekil 6 bu tema ve altındaki kategorileri göstermektedir. Şeklin

²¹ Emniyet Performans Göstergeleri (Safety Performance Indicator-SPI), EYS'nin emniyet performansı ölçümünü yansıtan kısa vadeli, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilen hedeflerdir (ICAO, 2009:6-10).

daha iyi anlaşılabilmesi adına, tüm kategorileri sırasıyla açıklamakta ve doğrudan aktarmalarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 6. EYS Uygulanırken Başvurulan Kaynakları Gösteren Tema ve Kategoriler

3.1.4.1. Mevzuat

Araştırmaya dahil olan örgütlerin tümünün EYS yöneticileri, bu araştırmanın katılımcıları, otoritenin kuralcı etkileri nedeniyle EYS uygulamaya giriştiklerini, bu konuda hem ceza ve yaptırımlardan dolayı zorunluluk hissettiklerini hem de bunu bir meşruiyet aracı olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. EYS, öncelikle uluslararası alanda ortaya çıkan, ICAO'nun üye ülke otoritelerini EYS uygulama konusunda zorunlu tutması ve bu doğrultuda el kitapları yayınlaması ile yayılım gösteren bir uygulama olarak göze çarpmaktadır. Bu zorunluluğun etkisiyle ICAO'ya üye olan Türkiye'de de havacılık otoritesi olarak kabul edilen SHGM'nin havacılık örgütlerini EYS uygulanması konusunda zorunlu tutması, bu doğrultuda mevzuatlar yayınlaması ulusal bağlamdaki yayılımın nedeni olarak görülmektedir. SHGM'nin yasa, yönetmelik ve talimatlarına uyum sağlama zorunluluğu hisseden örgütler, EYS konusundaki yapı ve faaliyetlerini

öncelikle olarak bu mevzuatlar doğrultusunda şekillendirmektedir. Katılımcıların çoğu, EYS süreçleri için mevzuatı birebir model olarak kullandıkları konusunda fikir birliğinde olup, katılımcılardan K7 bu durumu “Model olarak kullanıldı. Zaten el kitabımıza da baktığımızda üç aşağı beş yukarı talimat içeriğinde hazırladığım bir model oluşuyor.” şeklinde ifade etmektedir. Katılımcı K9 “...ben her şeyi ondan birebir hareket ederek yaptım.” sözleriyle, K4 ise “...el kitabı doğrultusunda bütün süreçleri hazırladık.” ifadesiyle bu durumu desteklemektedirler.

SHGM mevzuatının yanında ICAO dokümanlarının da kullanıldığını K11 kod adlı katılımcı “...ICAO dokümanını kendimize rehber edindik “, K3 “... Annex 19 yayınlanınca her şey yerine oturdu.” sözleriyle ifade etmektedir.

Katılımcılar, sistemlerini oluştururken mevzuatı referans aldıklarını ve mevzuatı kendilerine model alarak yapı ve süreçler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde, bu süreçte talimattaki belirsizlikten ve EYS'nin yeni ve farklı olmasından kaynaklanan sebeplerle belirsizlikler yaşadıklarını dile getirmişler ve bu belirsizliklere çözüm aramak adına başka kaynaklardan da faydalanma gereği duymuşlardır. Bu kaynaklardan biri ise EYS konusundaki başvuru kaynaklarının altındaki bir kategori olan diğer örgütlerin uygulamalarıdır.

3.1.4.2. Diğer örgütlerin uygulamaları

Aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren havacılık örgütleri, benzer mekanizmalarla yeni bir yapı olan EYS'yi uygulamaya başlamış, bu doğrultuda yasal mevzuatın gereğini yapma gayreti içine düşmüşlerdir. Bu gayret içerisinde birbirlerini de kaynak olarak gören örgütler, diğerlerinin neyi nasıl yaptığına yönelik hem merak içine düşmüş hem de diğer örgütlerin faaliyetlerinden kaynak olarak faydalanmaya çalışmışlardır. Bu durumu, katılımcılardan K10 “Kontakt kurduğumuz şirketlerden elde ettiğimiz veriler de var, kısmen onlara başvurduk”, K8 “Bizim platformdaki arkadaşlarımızdan çok yararlandık... Mesela eğitim sunularının içeriklerini bile birbirimizle paylaşarak birbirimize şey yaptık gönderdik.” şeklinde ifade etmektedir. Bilgi paylaşımının kimi zaman fikir alışverişinden öteye gittiği, diğer şirketlerin talimata göre düzenledikleri modelleri üzerine öykünmeye gidildiği de tespit edilmiştir. Bu durumu katılımcı K7 “Birkaç şirketle görüşerek onlar üzerinden... en büyük desteği işte X’ bey in üzerinden

alıyorum. Onların modelleri üzerinden.” diye özetlerken, katılımcı K4 bu paylaşım yüzünden alanda oluşan eşbiçimliliğin işaretlerini aşağıdaki sözleriyle vermektedir:

K4: “ Model olarak kullandığım bir talimat var... O doğrultuda sistemi oluşturduk... Mesela şöyle söyleyeyim birçok xxxx firmasının kalitecileri maalesef beni arayarak dokümanlarını oluşturmaya çalışıyor. Şimdi ilk dokümanları oluşturan şirket bizdik, ben oluşturmuşum. Bütün hepsi beni arayarak dokümanları oluşturduğu için dokümanların hepsi birbirine benzedi. Bu aslında doğru bir şey değil. Herkesin her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır. Dolayısıyla onlar kendilerine göre hazırlayabilselerdi, daha komplike bir şey oluşabilirdi. Ama şimdi bir hazır örnek olduğu için önlerinde hepsi aradı nasıl hazırlandı. İşte şöyle. Bazılarına gönderdik prosedürleri. Kendi şirketlerinin isimlerini koydular belki. Daha düzgün olabilirdi diye düşünüyorum.”

3.1.4.3. EYS eğitimleri

Katılımcılarına hem fikir oldukları bir diğer başvuru kaynağı da EYS uygulamaya geçildikten sonra, uygulamaya yönelik alınan zorunlu eğitimlerdir. Katılımcılar, EYS’yi bu eğitim kapsamında anlamaya başladıklarını ve takip eden süreçte de eğitmene ve eğitmenin dokümanlarına destek almak adına başvurduklarını ifade etmektedir. Katılımcılardan K8 “İlk başlarda eğitim veren hocamızla kontak halindeydik. Oradan destek istedik çünkü bize bu işi ilk önce öğretmişti” ifadesiyle, K10 ise “sivil havacılık EYS eğitimi almıştık biz... Hocanın danışmanlığıyla onun dokümanlarını aldık sunumunu almıştık. Onu zaten kendi eğitimlerimizde de referans doküman olarak kullanıyoruz” ifadesiyle eğitmenlerden nasıl fayda sağladıklarını dile getirmektedir. Katılımcılardan K5 “Bazen, hocamızı aradık, ona sorduk. Hani bu neydi tam olarak şimdi” ve K1 “... çok sıkıntı yaşıyorsak hocayı arıyoruz” ifadeleriyle, süreç içerisinde yaşadıkları belirsizlik durumlarında da eğitmenlerine başvurduklarını dile getirmişlerdir. Bu araştırmada, katılımcıların EYS konusunda yaşadıkları belirsizliklerin üstesinden gelmek için eğitmenlerine başvurması, kimi zaman örgüt içi bile eğitimlerinde eğitmenin dokümanlarını kullanmaları, uygulamalarını eğitmenin yönlendirmeleri doğrultusunda şekillendirmelerinin de kurumsal alanda eşbiçimliliğin oluşmasına etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bunun sebebi ise, tüm örgütlerin aynı eğitmenler tarafından EYS

eğitimleri almış olmaları, EYS'ye yönelik bilgileri aynı eğitmenlerden edinmeleri ve benzer dokümanlar erişmeleridir. Örgütlerin aynı eğitmenlerde EYS almalarının sebebinin ise otorite tarafından bu alanda eğitim vermek üzere çok az sayıda eğitim kuruluşunun az sayıda eğitmenini yetkilendirmiş olmasıdır. Araştırmacının yarı yapılandırılmış görüşmeler süresince günlüğüne yansıttığı “Görüşmeler boyunca katılımcıların hemen hemen hepsi EYS eğitimlerini almış olduklarından, eğitmenlerinin onlara sağladığı kolaylıklardan bahsetti. Bu konuda ise sadece iki eğitmenin ismi geçti. Tüm katılımcılar EYS'ye yönelik ilk bilgilerini sadece bu iki eğitmeninden edinmiş görünüyor.” (Araştırma Günlüğü, 10.02.2015) ifade bu bulguyu destekler niteliktedir.

3.1.4.4. Sektör-Otorite arasındaki olumlu etkileşim

Katılımcıların çoğunlukla üzerinde durdukları konulardan biri de otoritenin EYS uygulama konusundaki tutumu ve yol gösterici çalışmalarınıdır. Bu doğrultuda katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından SHGM'nin EYS uygulamaları konusunda işbirlikçi bir rol üstlendiği, uygulama konusunda fikir alan ve bilgi paylaşımına açık bir tutum sergilediği dile getirilmektedir. Otoritenin örgütleri bir araya getirerek EYS hakkındaki sorunların tartışılması, bilgi paylaşımının sağlanması ve uygulayıcılar için belirsizliklerin azaltılması için düzenlediği EYS çalıştayları ve seminerlerinin EYS uygulamaları için önemli görüldüğü ifade edilmektedir. Katılımcılardan elde edilen verilerden, eğitici ve öğretici amaçlar taşıyan bu faaliyetlerin sektör genelinde memnuniyet yarattığı, fikir alışverişine ve belirsizliklerin çözümüne yönelik fayda getirdiği de ortaya çıkmaktadır.

Katılımcılardan K12 bu durumu “SHGM bu konuda gayet iyi niyetli, ondan yansımaları da görüyoruz. Sektördeki şeylerden firmalardan görüş alıyor, bu görüş doğrultusunda talimatları revize ediyor vs. bunla ilgili bir sıkıntı yok.” sözleriyle dile getirirken, K5 “Biz daha mesela her telefon açıp da şurası da nedir dediğimiz zaman onlar da açıkçası ellerinden geldiğince bilgi verdiler. Çok pozitifler.” sözleriyle desteklemektedir. Katılımcı K8 ise “Kimi zaman uyuşmazlıklar çıkıyor ama çözülmeyecek şeyler de değil, şunu çok net söylemek lazım sivil havacılık öyle eskiden bizim bildiğimiz kara suratlı asık suratlı devlet değil, özendirici ve yol gösterici.” ifadesiyle, bu olumlu tutumu pekiştirmektedir. Katılımcılardan K3 ve K11'de “SHGM uygulamada yaşanan veya

yaşanabilecek problemleri aşmak için bizlere eğitim ve benzeri toplantılar yaptı, çok faydalı oldu... talimat anlaşılır oldu. Belirsizlikleri de o yolla anlamaya çalıştık” ifadeleriyle otoritenin gerçekleştirdiği eğitici öğretici faaliyetlerin olumlu etkisini vurgulamaktadırlar.

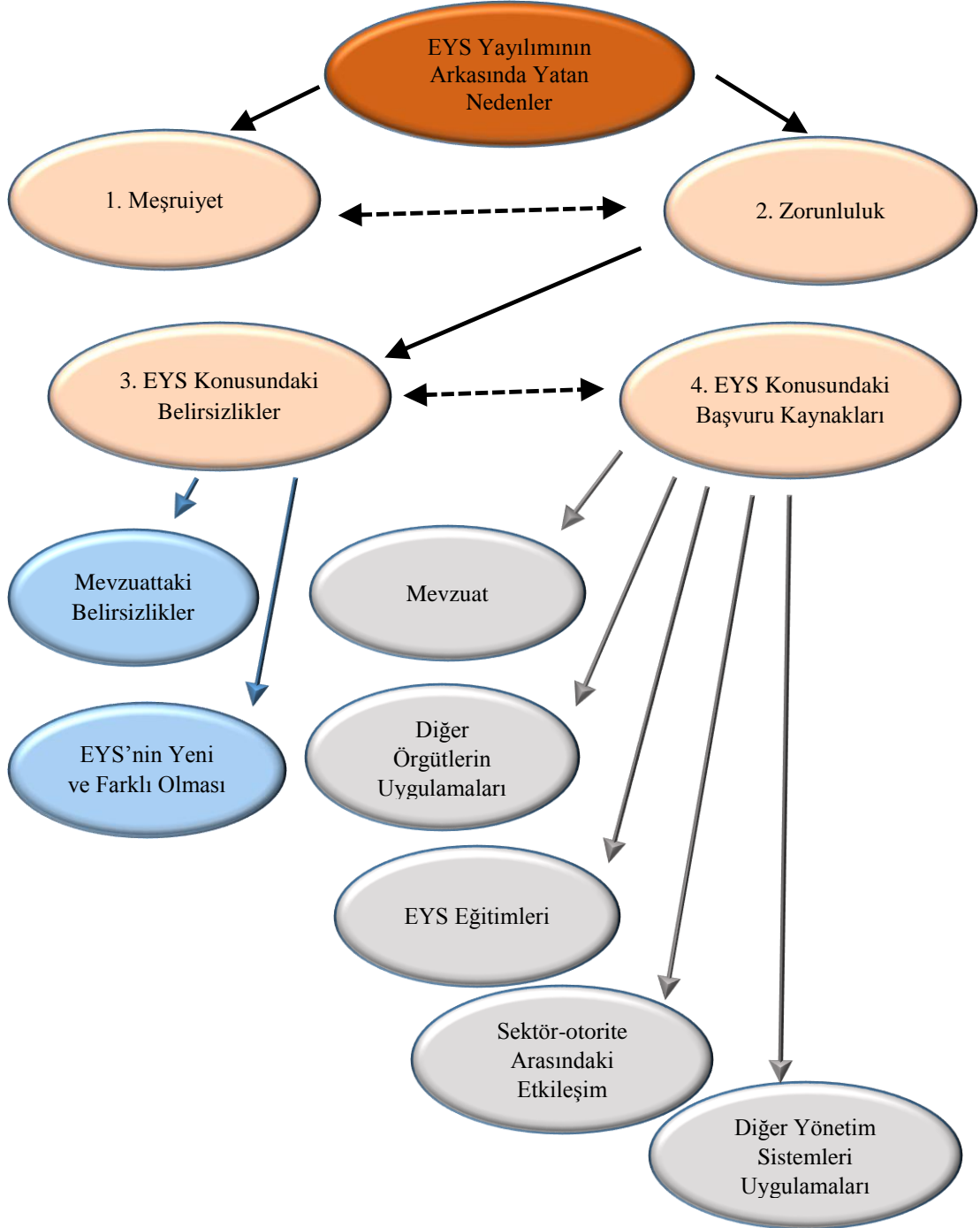
Bu araştırmada hem EYS'nin yeni ve farklı olması hem de mevzuatta belirsizlikler olması nedeniyle örgütlerin uygulama karşısında belirsizlikler yaşadıkları tespit edilmektedir. Uygulamanın yeni ve farklı olması sadece örgütler için değil otorite için de belirsizlikler doğuran bir durumdur. Otorite bu sebeple, örgütleri bir araya getirerek uygulamanın anlaşılması ve öğrenilmesi için çalışmalar yürütmekte, hem öğretene hem öğrenene bir rol üstlenmekte, yaşanan sorunlara bu faaliyetlerde çözüm üretilmekte ve iyi uygulamalar buralarda paylaşılmaktadır. Otoritenin bu tutumunun örgütlerin EYS uygulamalarında benzeşmelere neden olacağı ve durumun alanda meydana gelen eşbiçimliliği kuvvetlendireceği düşünülmektedir. Örgütlerin yaşadıkları benzer belirsizlikler durumunda bu faaliyetler sırasında öne sürülen fikir ve uygulamalara yönelecekleri bu sebeple de uygulamada alanda kurumsal eşbiçimliliğin artış göstereceği ifade edilebilir.

3.1.4.5. Diğer yönetim sistemleri uygulamaları

Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda bu tema altında ortaya çıkan bir diğer kategori ise diğer yönetim sistemleri olmuştur. Bu doğrultuda EYS uygulanırken yarar sağlanan, kimi zaman alt yapı olarak kullanılan yönetim sistemlerinin varlığı görülmektedir. Bu doğrultuda katılımcılar, benzer gördükleri yönetim sistemlerinin kaynaklarına burada da başvurmuşlardır. Bu durumu katılımcılardan K12 “...önceki sistemimizden deneyimimizden de faydalandık. OHSAS 18001'in bakış açısı temel olarak sonuçta şöyle SMS ile benzer.”, K9 ise “Yani alt yapısı iş güvenliğine benzer yapılar olduğu için oradan faydalanmaya çalıştım ve hakikaten de iş güvenliği uzmanımız ki ben de... bundan çok faydalandım. Yani bunu alt yapı olarak aldım.” ifadeleriyle desteklemektedir. Katılımcı K4 ise: “Önceki tecrübelerim kaliteye yönelikti ama ISAGO da yeni bir standart. Tamamen operasyonel bir süreç ve operasyonel süreçleri kontrol edebiliyorsunuz, oradan da faydalandım” sözleriyle diğer yönetim sistemleri ve tecrübelerinin EYS'nin uygulanmasındaki katkısına değinmektedir.

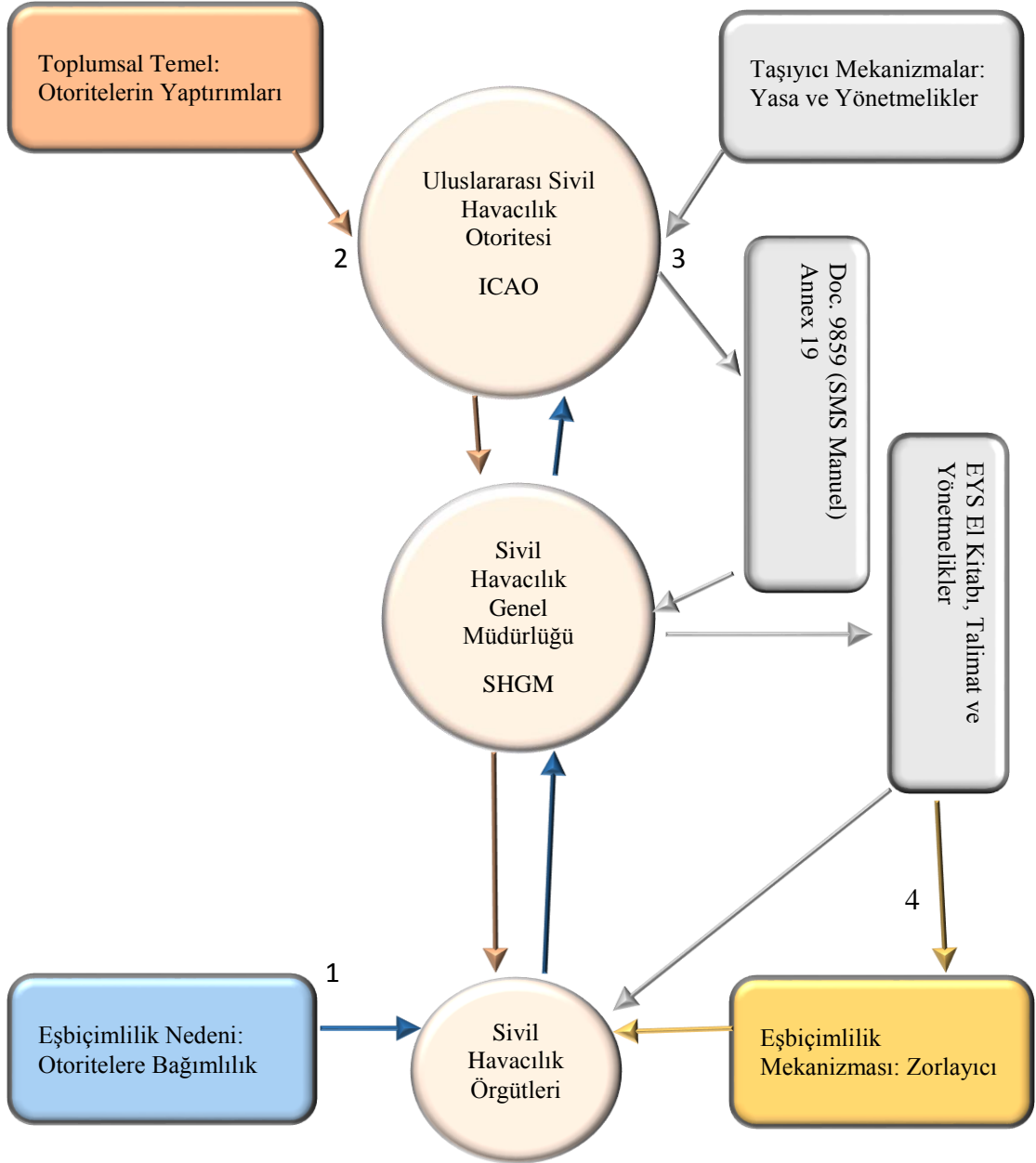
3.1.5. Temalar arasındaki ilişkilerin incelenmesi

EYS'nin yayılımının arkasında yatan nedenlerin araştırıldığı bu araştırma sorusunun cevaplanabilmesi adına, katılımcılardan elde edilen nitel veriler tümevarımsal biçimde analiz edilmiş bu analiz sonucunda 4 tema ve 7 kategori ile karşılaşmıştır. Bu tema ve kategorilerin birbiri ile ilişkisi aşağıdaki Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7. EYS Yayılım Sürecini Biçimlendiren Etmenler

Şekilde karşılaşılan ilk tema zorunluluktur. Örgütlerin EYS uygulamaları konusunda ve ICAO ve SHGM mevzuatlarına uyumu zorunluluk olarak gördüğü tespit edilmiştir. Bu sebeple, ICAO ve SHGM'nin bu uygulamanın yayılmasında zorlayıcı rolü olduğu ifade edilebilir. Örgütlerin, otoritelere ve sektörel mevzuata uyma konusunda zorunluluk hissettiği ve bunu bir meşruiyet aracı olarak da gördükleri, temalardan elde edilen bulgular arasındadır. 2. Tema olarak karşımıza çıkan meşruiyet kavramı bunu desteklemektedir. Araştırma alanı içerisindeki örgütler bir taraftan kendilerini mevzuatlara uyma konusunda zorunlu hissederken öte yandan mevzuatlara, otoritelere uyumu meşru görülme aracı olarak kabul etmiş ve meşruiyet temasının altındaki kodlarla bu durumu başarı ölçütü olarak gördüklerini ve misyonlarına bile yansıttıklarını göstermişlerdir. EYS uyma zorunluluğu ise örgütleri harekete geçirmiş ve ilk defa karşılaştıkları bu yeni uygulama konusunda atılan adımlarda belirsizlikler yaşanmıştır. Bu durumsa araştırmada 3. Tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin mevzuattan kaynaklanan ve uygulamanın yeni ve farklı olmasından kaynaklanan nedenlerle yaşadıkları belirsizlikleri çözmek için belirli kaynakları model aldığı tespit edilmiştir. Bu durum ise 4. Tema olarak ortaya çıkmış ve belirsizlikler ve başvuru kaynakları arasında bir ilişki oluşmasına neden olmuştur. Örgütlerin belirsizlik durumunda aynı kaynakları kullanması ve model alınan asıl kaynakların otoritenin mevzuatları olması alanda oluşan zorlayıcı eşbiçimliliğin işaretlerini vermiştir. Bu temaların birbiri ile ilişkisin gösterilmesinin ardından, EYS'nin yayılımın yeni kurumsal kuramla ilişkisini göstermek, EYS'nin yayılımının arkasında yatan kurumsal baskı unsurlarını ve alanda nasıl yayılım gösterdiğini anlamak için aşağıdaki şekil hazırlanmıştır.



Şekil 8. EYS Yayılımının Arkasında Yatan Kurumsal Baskı Unsurları ve Alandaki Yayılımı

Şekilde 8’de mavi okların yönü (1 ile işaretlenen alan) örgütlerin SHGM’ye ve SHGM’nin de ICAO’ya olan bağımlılığını göstermektedir. Turuncu okların yönü (2 ile işaretlenen alan) ise ICAO’nun ulusal sivil havacılık otoritesi üzerinde, sivil havacılık otoritesinin de alandaki örgütler üzerindeki yaptırım gücünü ve ilişkinin yönünü göstermektedir. Bu doğrultuda EYS’nin toplumsal temelinin yaptırımlara dayandığı söylenebilir. Otoritelerin

düzenledikleri kuralların gri oklar (3 ile işaretlenen alan) ile görüldüğü gibi yasa ve yönetmeliklerle kendi kurumsal çevrelerine taşınması ve aralarındaki bağımlılık ilişkisinden dolayı örgütsel alanda EYS'nin uygulanması, sarı oklar ile görüldüğü gibi (4 ile işaretlenen alan) kurumsal alanda zorlayıcı eşbiçimliliğin oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumda EYS'nin yayılımının arkasında yatan temel nedenin kurumların kuralcı boyutuna (zorlayıcı) dayandığı ileri sürülebilir. Burada ifade edilen bulgular, yeni kurumsal kuramın, örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uymaları sonucunda biçimlendiği yönündeki temel tezini destekler niteliktedir. Benzer şekilde bu araştırma sorusundaki bulgular kuramın, örgütlerin teknik verimliliklerinin yanında kurumsal çevre tarafından meşru görülme de önem verdikleri ve bu sebeple kurumsal çevredeki kurumlara uyarak meşru görülme gayreti içerisinde oldukları; aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütlerin benzer yapılara uyarak eşbiçimli hale geldikleri yönündeki görüşlerini de desteklemektedir. Otoritenin, düzenlemeleriyle EYS uygulamalarının yayılımının temelinde yatan ve yayılımı hızlı bir şekilde başlatan bir aktör olduğuna yönelik bulgu, Tolbert ve Zucker'ın (1983:28), devletlerin bir uygulamayı gerekli kıldığında, yayılımın da hızlı olduğu yönündeki bulgusunu desteklemektedir. Bu araştırma sorusunda, Meyer ve Rowan'ın (1977) kuramın temelini oluşturan, örgütlerin kurumsal çevrelerindeki uygulamalara yönelerek meşruiyet kazanma ve hayatta kalma çabası içerisinde oldukları ve bu durumun örgütsel alanda eşbiçimlilik oluşturduğu yönündeki görüşlerine paralel sonuçlara ulaşılmaktadır. Bu araştırma sonucunda, devletin yasal düzenlemelerinin örgütler üzerindeki zorlayıcı etkisine, otorite gözünde meşruiyet kazanmanın önemli görüldüğüne ve bu sebeple alanda eşbiçimliliğin oluşabileceğine yönelik yazında rastlanan çalışmalarla (Sargut, 2009; Arslan, 2008; Kırkbeşoğlu, 2011; Deephouse, 1996; Dimaggio ve Powell, 1983, 1991) benzer sonuçlara ulaşılmaktadır.

3.2. EYS ile İlgili Kurumsal Baskılar Karşısında Verilen Stratejik Tepkiler

Bu çalışmada cevap aranan sorulardan bir diğeri havacılık örgütlerinin EYS ile ilgili kurumsal baskılar karşısında verdikleri stratejik tepkilerin neler olduğudur. Araştırmanın ilk bölümünde EYS'nin havacılık örgütleri arasında neden ve nasıl yayıldığına yanıt aranmış, örgütleri bu uygulamaya yönelmeleri konusunda otoritelerin zorlayıcı unsurlarının etkili olduğu ve araştırma alanı içindeki 11 örgütün 11'inin de uygulamayı,

talimatla beraber örgütlerinde hayata geçirdikleri görülmüştür. Araştırmanın bu bölümünde ise konu hakkında daha derinlemesine incelemeler yapmak, Oliver'ın (1991) ortaya attığı kabullenme, uzlaşma, kaçınma, meydan okuma ve manipülasyon stratejilerinden hangisinin ya da hangilerinin alanda egemen olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda yarı yapılandırılmış görüşmeler sırasında katılımcılara, EYS uygulayıp uygulamadıkları, uygulamaya geçtilerse geçme zamanları ve nedenleri, bu süreçte nelere kaynak ayırdıkları, EYS uygulamasının içinde neleri kolayca yapabildikleri, neleri yapamadıkları ve bunların nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışan sorular yöneltilmiş, elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda 65 ayrı kod elde edilmiştir. Tümevarımsal nitel veri analizi uygulanarak bu kodlardan 7 alt kategori, 6 kategori ve 4 ana temaya erişilmiştir. Tema, kategori, alt kategori ve kodlar Tablo 17'de verilmektedir.

Tablo 17. Kurumsal Baskılar Karşı Gösterilen Tepkilere İlişkin Tema ve Kategoriler

1. Meşruiyet
<i>Örgütlerin SHGM Mevzuatına uyumluluğu çok önemli görmesi</i>
<i>Örgütlerin sektörel mevzuata (beklentilere) uyumluluğu çok önemli görmesi</i>
<i>Örgütlerin mevzuata uyumluluğu misyonlarına bile yansıtılmış olması</i>
<i>Sektörün, otorite denetimlerinden bulgusuz çıkılmasını başarı olarak görmesi</i>
<i>Otorite denetim bulgularının azaltılmasının sektörde önemli görülmesi</i>
<i>Otorite denetimlerindeki az bulgu sayısının sektörde başarı ölçütü olarak görülmesi</i>
<i>Eğitim alan herkesin katılım sertifikalarına sahip olduğu vurgusu</i>
2. Otoriteye Uyum
<i>ICAO mevzuatına uyum</i>
<i>SHGM mevzuatına uyum</i>
<i>Tüm kamu otoritelerinin mevzuatına uyumluluğun zorunluluk olarak görülmesi</i>
<i>Sistemi yasal ve otorite düzenlemelerine göre uydurma isteği</i>
<i>Havaalanı işletmecisinin de bir otorite olarak görülmesi</i>
<i>Otoritenin modeline uyma</i>
3. Ayır Tutma
<i>3.1. EYS'nin Şimdilik Kâğıt Üzerinde Olması</i>

EYS mevzuatına kağıt üzerinde uyumun kolay olması

Sadece otoritenin istediklerine uygun bir sistemin kurulması

EYS'in şimdilik beklenen faydaları yaratmıyor olması

EYS'in gerçekten uygulamaya aktarılmasında güçlükler olması

EYS'in kağıt üzerinde kurulduğu vurgusu

3.2. Denetimlerin Seremonik Olması

3.2.1. Otorite denetimleri

Otoritenin denetlemelerini şu anda kağıt üzerinde yapıyor olması

Otorite denetlemeleri sonucunda şimdilik yaptırım olmaması

Otoritenin gerçek anlamdaki uygulamayı gelecekte denetleyecek olması

Kağıt üzerindeki denetlemelerin gerçek uygulama sonuçlarını yansıtmaması

Denetlemelerde teorisyen ve uygulamacıların farklı yaklaşımlara sahip olması

Denetlemelerde örgüte özgü uygulamaların anlayışla karşılanması gerekliliği

Denetim kontrol listesinin (check list) herkes tarafından bilinmesi ve buna yönelik hazırlıkların önceden yapılması

3.2.2. İç denetim

Şirket içi denetimlerde şirketin menfaatlerini ön planda tutma

Personelin denetimi bilip ona göre davranması

3.3. Yapısal Değişiklik Gerektirmeyen Uygulamalar

EYS'in sadece kolay bölümlerinin uygulamaya aktarılmış olması

EYS eğitimlerinin tamamlanmış olması

Mevcut yönetim sistemlerinin devşirilerek EYS talimatına uygun hale getirilmesi

Raporlama sistemleri için eski sistemlerden devşirilen uygulamalar

Prosedürleri, süreçleri, raporlama sistemini, talimat gereği hazırlama

Maliyetsiz olan uygulamalara ağırlık verilmiş olması

3.4. Örgütlerin Verimlilik Arayışı İçinde Olması

3.4.1. Yeterince insan kaynağı ayrılmaması

EYS'nin kalite bölümlerinin işyükünü artırıyor olması

Örgütlerin maliyetli gördükleri için EYS'e yeterince insan kaynağı ayırmıyor olmaları

Örgütlerin maliyetli gördükleri için ayrı EYS birimleri kurmamaları

EYS sorumlularının farklı görevlerinin olması

EYS sorumlularının işyüklerinin yüksek olması

EYS sorumlularının yeterince bağımsız olmaması

Risk değerlendirmelerin iş sağlığı güvenliği uzmanlarınca yapılması

3.4.2.EYS'nin operasyonel hedefler için bir engel olarak görülmesi

Zaman baskısının EYS'in uygulanmasını güçleştirmesi

3.4.3. Yeterince finansal kaynak ayrılmak istenmemesi

Ticari işletmeler oldukları için asgari şartları sağlama hedefi

Raporlama yapılsa bile maliyet getirdiğinde görmezden gelinebileceği

3.5. Yaptırımdan Kaynaklanan Ekonomik Kayıplardan Kaçınma

Örgütlerin uyumsuzluğun ceza maliyeti ile EYS uygulama maliyeti arasındaki farka bakması

EYS'nin gerçek hayatta uygulanmasını ancak denetim yaptırımlarının sağlayacağı, , EYS'nin şu an gerçek anlamda uygulanmadığı söylemi

Otorite denetlemeleri sonuçlarındaki cezalardan korkulması

EYS'nin öneminin, asıl uygulamalar denetlendiğinde ortaya çıkacak olması

3.6. Olumlu Emniyet Kültürünün Etkisi

3.6.1. EYS Uygulamasında Örgütsel Katılımın Yetersiz Olması

EYS uygulamasında personel katılımının düşük olması

İşin belli kişilerle yürütülmesi, sahiplenilmemesi

Ekip çalışmasının olmaması

Geri bildirimlerin yapılmaması

3.6.2. Raporlama Kültürü

Orta düzey yöneticilerin raporlamayı engelleme ihtimalinin olması

Personelin kendi hatalarını bildirmemesi

Raporlama sisteminin henüz etkin olmaması

Personelin raporlama için yazı yazmayı sevmemesi

4. Sektörel Sorunlar

EYS'nin tam olarak uygulamaya aktarılmasının zaman alacak olması

Havaalanı işleticilerinin henüz tüm havaalanı paydaşlarını kapsayan şemsiye bir EYS kurmamış olmaları

Havaalanı işleticilerinin risk azaltıcı tedbirleri uygulamalarının zaman alması

Yoğun bürokrasinin havaalanı alt yapısına ilişkin risk azaltıcı tedbirlerin uygulanmasını geciktirmesi

SHGM ve havaalanı işleticileri arasındaki eşgüdümün yetersiz olması

Çalışma alanlarının başka işletmelerle paylaşılmasının zorluğu

Günlük trafik miktarı arttığında EYS uygulamasının güçleşmesi

Otorite ve işletmelerin EYS uygulanmasına yönelik altyapı eksiklikleri

Uygulamanın yeni olması ve belirsizlikler doğurması

EYS'nin diğer yönetim sistemleri ile birbirine karışması

Araştırma sorusunun cevaplanabilmesi için ilgili temalar, kategoriler ve alt kategorilerin açıklanmasında fayda görülmektedir. Bunlar takip eden bölümlerde ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.1. Meşruiyet

Yeni kurumsal kurama göre bir örgütün eylemlerinin meşruluğu, bulunduğu toplumsal alandaki normlara, inançlara, değerlere ve yasalara uygun olma derecesidir (Özen, 2013:126). Örgütler kurumsal alanda var olan bu unsurlara uyarak meşruiyetlerini güçlendirmeye ve toplumsal alanda kabul edilebilirliklerini, dolayısıyla yaşam ömürlerini uzatmaya çalışırlar (Meyer ve Rowan, 1977). Örgütler için son derece önemli görülen meşruiyet kavramı, araştırmanın ilk araştırma sorusunda olduğu gibi bu araştırma sorusuna cevap aranırken de tema olarak kendine yer bulmaktadır. Katılımcılar, EYS'nin kurumsal alanda yayılımına yönelik görüşlerini ve buna yönelik verdikleri tepkileri açıklarken sıklıkla meşruiyete vurgu yapmaktadır. SHGM mevzuatına uyumluluğa önem verdikleri, otorite denetimlerden bulgusuz ya da düşük öneme sahip bulgularla çıkabilmenin başarı ölçütü olarak görüldüğü, mevzuata uyumluluğun kimi zaman misyonlarına, stratejik hedeflerine bile yansıtıldığı bu araştırma sorusu içinde de kod olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada bahsi geçen meşruiyet, rasyonel çıkarılara ve kurallara uyuma dayanan faydacı meşruiyettir (Özen, 2013:126). Bunlara ek olarak, örgütler sadece EYS konusunda değil, sektörel tüm mevzuata uyumluluğu meşruiyet aracı olarak görmektedirler. Katılımcılardan K12 bu durumu yarı yapılandırılmış görüşme

esnasında cümlelerine başlarken vurguladığı “OHSAS 18001, iş sağlığı güvenliği yönetim sistemini uygulayan bir firma olarak...” ifadesiyle, katılımcı K4 “Bizim x istasyonunun hepsine de ISAGO tescil belgesini aldık hiç hatasız bir şekilde.” şeklindeki ifadesiyle, K9 ise “Sonuçta biz iş güvenliği kurallarına uyan bir firmayız” sözleriyle desteklemektedir.

Kimi zaman EYS eğitimlerinde alınan katılım sertifikalarının da meşruiyet aracı olarak kullanılabilirdiği düşünülmektedir. Katılımcılar sertifikalar hakkındaki bu bulguyu çeşitli şekillerde desteklemektedir. Örneğin, katılımcılardan K1 “... şey için faydası oluyor katkı olarak havayolları ya da farklı kuruluşlardan denetlemeye geldikleri zaman bir EYS var diyebiliyoruz insanlara. O zaman onlar da peki tamam diyor, zaten al bu bunun belgesi.” sözleriyle, K11 “Yani mevzuat gereği de örnek veriyorum bir SMS yöneticisi olabilmeniz için bu eğitimi almanız gerekiyor, o da sertifikayla ispatlanan bir şey.” sözleriyle sertifikanın bir ispat aracı olduğunu dile getirmektedirler. K9 kod adlı katılımcı “Bizim için önemli değil ama kendimizi ispatlamak adına mecbur kalıyoruz. Yoksa yani karşındakine desen ki bunu bir şekilde uygulamayla gösterirseniz deseler o başka. Ama yok illa sertifikayı görmek istedikleri için mecburen sertifika öne çıkıyor.” Sözleriyle sertifikaların, mecburiyetten kaynaklandığını ve önem kazandığını ifade etmektedir. Özetle, araştırma alanı içerisindeki örgütlerin kurumsal alanda meşruiyet kazanma çabası içerisinde olduğu, bu sebeple de otoritenin beklentilerine uyan karşılıklar vererek otorite gözünde meşru görülmeye önem verdikleri tespit edilmektedir.

3.2.2. Otoriteye uyum

Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda otoriteye uyum göstermek bir tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm katılımcılar, otoriteye uyumu çeşitli şekillerde vurgulamışlardır. Katılımcılara göre tüm kamu otoritelerinin mevzuatına uymak bir zorunluluk olarak algılanmaktadır. Katılımcı K1 talimatın yayınlandığı dönemle ilgili görüşlerini “O saatten sonra uygulama zorunluluğu da olduğu için mecburen hayatın bir parçası oldu bizim için” ve K10 “Aksiyon alındı... yani hemen ciddi bir uygulama planı dört aşamalı. Zaten zorunluluk olduğu için...” sözleriyle bu zorunluluğu ifade etmektedir. Uygulamaya geçmemenin mümkün olmadığını K3 kod adlı katılımcı “Mümkün mü? Hiç mümkün mü?!” K9 ise “Kesinlikle değil” sözleriyle dile getirmektedir.

Bu noktada katılımcı örgütler arasında, ICAO mevzuatına ve SHGM mevzuatına ve bu otoritelerin beklentilerine uyum gösterme davranışı görülmektedir. Katılımcı K6 “Her şeyi bizden istenen dokümanların aşağı yukarı hepsini hazırladık sayılır... Onların istediklerini yaptık.” ifadesiyle otoritenin isteklerine uyma davranışı gösterdiklerini ifade etmektedir. Bu davranış sırasında örgütler sistemlerini yasal mevzuatlara ve otoritelerin düzenlemelerine uydurma davranışlarında bulunmuşlardır. K12 kod adlı katılımcı, “Bizde zaten mevcut şeyler vardı... EYS yürürlüğe girdikten sonra biz ne yaptık bunların isimleri değişti biraz da yapıları hani talimata uyduruldu işte” sözleriyle, K7 “Şöyle, birçok konuda mevcut şeyden standartlarımızdan faydalanarak yani zaten dediğim gibi birçok konuda oradaki belgeler bizi karşılıyor. Onları oradan çekiyoruz. Ha bunun ismi Ahmet olsun Mehmet olsun ha bunda devlet kanadından istediğinin üzerinden yapıyoruz.” Sözleriyle bu durumu dile getirmektedir.

Otoriteye uyumu bir zorunluluk ve meşruiyet aracı olarak gören örgütler, talimatın yayınlanmasıyla birlikte EYS uygulamaları için harekete geçmiş, buna karşı görünürde bir uyum davranışı sergileyerek, otoritenin modeli üzerinden kendi sistemlerini kurmaya başlamışlardır. Bu noktada, otoritenin talimatla çizdiği modele aynen uyma başka bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumu katılımcı K3 “Biz zaten birebir oradan... Uygulanmayan maddesi var mı diye sorsanız yok. Hemen hemen tüm maddeleri uygulamaya çalışıyoruz.” sözleriyle desteklemektedir.

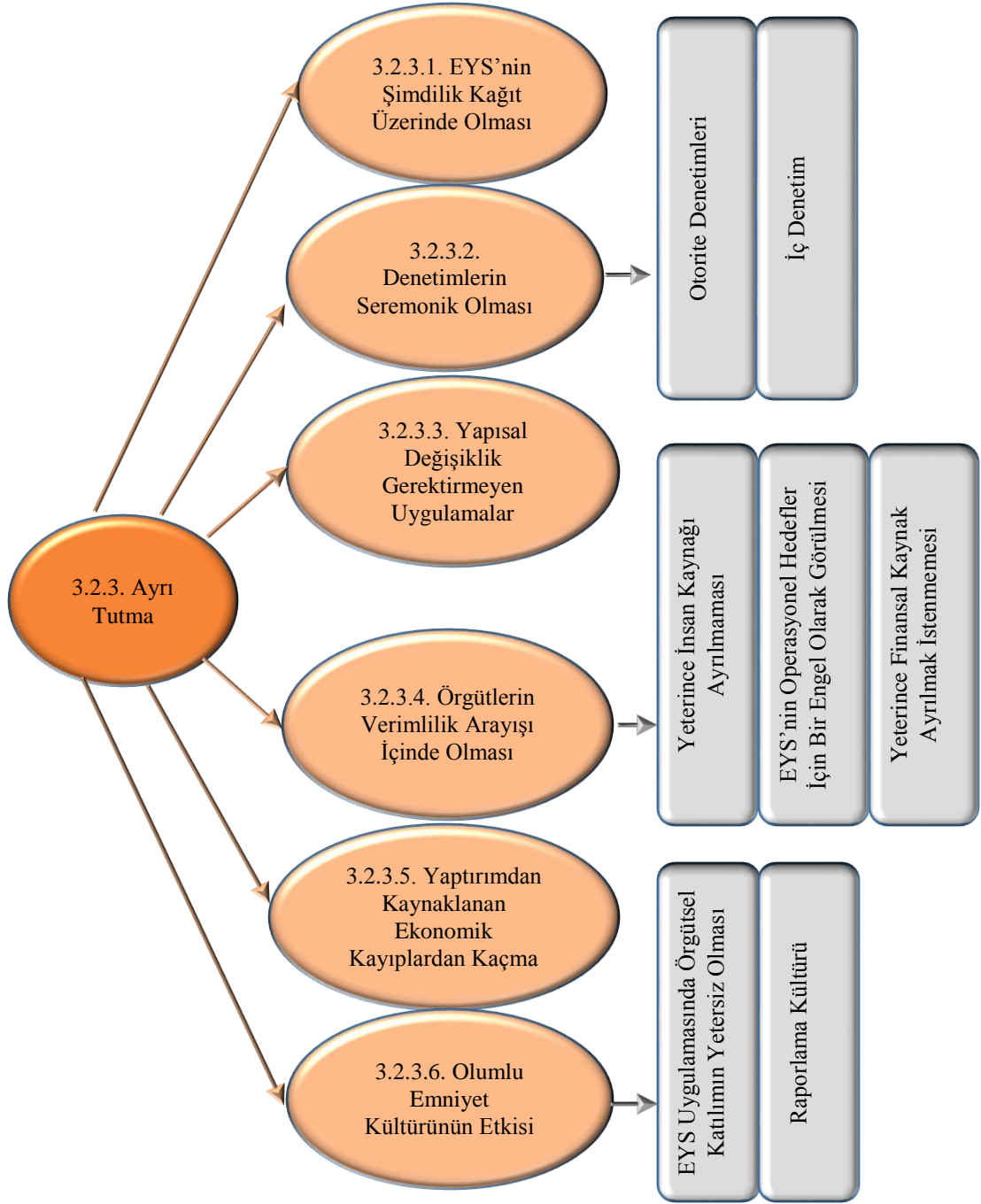
Araştırma alanı içerisindeki havacılık örgütlerinin tümünün, kaynaklara ulaşma, denetimler, cezai yaptırımlar gibi etkenlerle kuvvetle bağımlı olduğu havacılık otoritesinin EYS uygulanmasına yönelik 2012 yılında hayata geçirdiği EYS talimatı ve yönetmeliği kapsamında, görünürde kabullenme davranışı sergiledikleri ve EYS uygulamak için harekete geçtikleri anlaşılmaktadır. Bu kapsamda otoritenin beklentilerini karşılayabilmek adına bu işe giren araştırma alanı içerisindeki 10 havacılık örgütü ve hem otorite hem de müşteri beklentilerini karşılayabilmek adına bu işe giren 1 havacılık örgütünün, EYS’yi nasıl uyguladığı, uyumun görünürde mi yoksa prosedürün de ötesine geçen, iş süreçlerine işleyen ve örgütte gerçekten etkinlik ve verimlilik arayışıyla faydası görülerek uygulanmaya devam edilen bir sistem olup olmadığı da açıklanmaya değer

görülen bir konu olarak değerlendirilmiştir. Örgütler, verimliliklerini düşürse bile kimi zaman meşruiyet kaygısıyla yeni uygulamalara uyma zorunlukları hissedebilirler (Meyer ve Rowan 1977). Bu durumda örgütler, bu kurumsal yapıyı benimsediklerinde verimlilik kaybı yaşayabilir, yapıyı göz ardı ederse de otorite gözünde meşruiyet zedelenmesi yaşayabilirler. Bu içsel çatışmayı çözmek isteyen örgütler, ayırma yolunu tercih ederek, görünürde bir kabullenme ile meşruiyetlerini güçlü tutarken, günlük faaliyetlerini yapıdan bağımsız olarak devam ettirirler ve bu şekilde verimlilik kaybı da yaşamamış olurlar (Özen, 2010: 257-258). Bu durumu Oliver (1991:152) kurumsal baskıya karşı verilen kaçınma davranışı olarak nitelendirmekte, bunu gizleme davranışı (ayrı tutma) ile ilişkilendirip, kâğıt üzerinde uyuma vurgu yapmaktadır.

Araştırma alanı içerisindeki tüm örgütlerin otorite gözünde meşruiyet kaybı yaşamamaya verdikleri önem ve otoritelerin mevzuatlarını zorunluluk olarak görmeleri çalışmanın bu kısmına kadar tartışılmaktadır. Bundan sonraki bölümde, EYS'yi uyguluyor görünen örgütlerin, bunu üretim faaliyetleri içine ne kadar yansıtılabildiklerine yönelik bulgulara ulaşmayı sağlayacak başka bir ana tema olarak karşımıza çıkan “ayrı tutma” teması tartışılacaktır.

3.2.3. Ayrı tutma

Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucu tema olarak karşımıza çıkan bu kavramın altında 6 alt tema ve 7 kategori ortaya çıkmaktadır. Örgütlerinde Emniyet Yönetim Sistemi'ni kurup yönetmekten sorumlu olan katılımcıların gözünde uygulamanın hangi adımlarının örgüt süreçlerine ve alana yansıdığı, hangi adımlarının hangi gerekçelerle yansıtılmadığına yönelik veriler derinlemesine incelenerek, örgütlerin EYS uygulamalarının prosedürel bir uyum niteliğinde mi yoksa kâğıt üstünde kalmayan, gerçekten uygulamaya aktarılabilen bir uygulama niteliğinde mi olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu temanın daha iyi anlaşılabilmesi adına, alt tema ve kategorileri ayrıntılı açıklamakta fayda görülmektedir.



Şekil 9. Ayrı Tutma Temasına İlişkin Kategori ve Alt Kategoriler

3.2.3.1.EYS'nin şimdilik kâğıt üzerinde olması

Araştırma alanı içerisindeki tüm örgütlerin 2012 yılında yayınlanan talimat ve yönetmelikler gereği, resmi olarak 2012 yılından beri EYS uyguladıkları çalışmanın ilk

bölümünde bulgulanmıştır. Şu anda EYS uyguluyor görünen havacılık örgütlerindeki EYS'nin şimdilik kağıt üzerinde olduğuna ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Katılımcıların tamamı EYS'ye kâğıt üzerinde uyumun kolay olduğu vurgusunu yapmaktadır. Katılımcı K5 bu vurguyu "Politika hazırlanması işte prosedürlerin hazırlanması vs. gibi işin dökümantif tarafları tabi daha kolay. Bunu hazırlıyorsunuz, bir şekilde, masada hazırlanan yani yapılan şeyler bunlar. Kolay kısmı prosedür yazmak. En zor tarafı da karşılığını almak" şeklinde yaparken, katılımcı K1 ve K9'da benzer şekilde, prosedüre uyumun kolay olduğunu ifade etmektedir.

Sadece otoritenin istediklerine uygun bir sistemin kurulması ise karşımıza çıkan bir diğer koddur. Katılımcılar tarafından çeşitli biçimlerde vurgulanan bu durum sonucunda, örgütlerin gözünde önemli olanın otoritenin istediği sistemi kurmak olduğu söylenebilir. K7 kod adlı katılımcı, "İstenilen bu bir şekliyle sistemi oluşturalım haa ağır aksak gider, şey yapar nedir tam olarak olmayabilir ama olsun hemen yani bir yukarıya yapalım hesabı." sözleriyle durumu özetlemiştir. Katılımcı K6 ise "...tam uygulamak istenenleri tam uygulamaya çalışırsak çok zor bir şey sistem işte şu anda hiç bir şey yapılmıyor aslında, yani sadece sistem istendi, kuruldu mu kuruldu. Bence böyle yani" ifadesiyle bu bulguyu desteklemektedir.

EYS'nin kağıt üzerinde kurulduğu fakat henüz tam anlamıyla uygulamaya aktarılamadığı ifade edilmektedir. K2 sektördeki diğer uygulayıcılar hakkındaki düşüncelerini "Kâğıt üstünde iyi olduklarını düşünüyorum, kâğıt üzerinde ama bunun sahaya yansımaları, çünkü biz bilgileri de paylaşıyoruz birbirimizle, o kadar iyi değil." şeklinde dile getirmektedir. Bu bulguya göre araştırma alanı içerisindeki örgütlerin çoğunun şu anda kağıt üstünde EYS uyguluyor görüldüğü, aktif olarak sistemin örgüt süreçlerine ve uygulamalarına yansıtılamadığı, pratikte uygulamaya henüz geçilemediği söylenilebilir. Bu durumu, kendi örgütleri için fikirlerini dile getiren çok sayıda katılımcı aşağıdaki gibi desteklemekte ve özetlemektedir:

K7 : "Ben sadece şu anda iskeletin oluşturulmasını bitirdim."

K6: "Doküman olarak sadece şu anda. Bu her yerde böyle şu anda. Bunu farklı söyleyen olursa onunla oturup tartışırım."

K4 : “Tabi bizden bu isteniyor yani... Yani kâğıt üzerinde, yani doküman. Yani, şimdi şu işin aslı şu yani. Denetime yönelik yapılan şeyler. İstiyorlar, biz de bunu yaptık. Bu aslında doğru olan bir şey değil.”

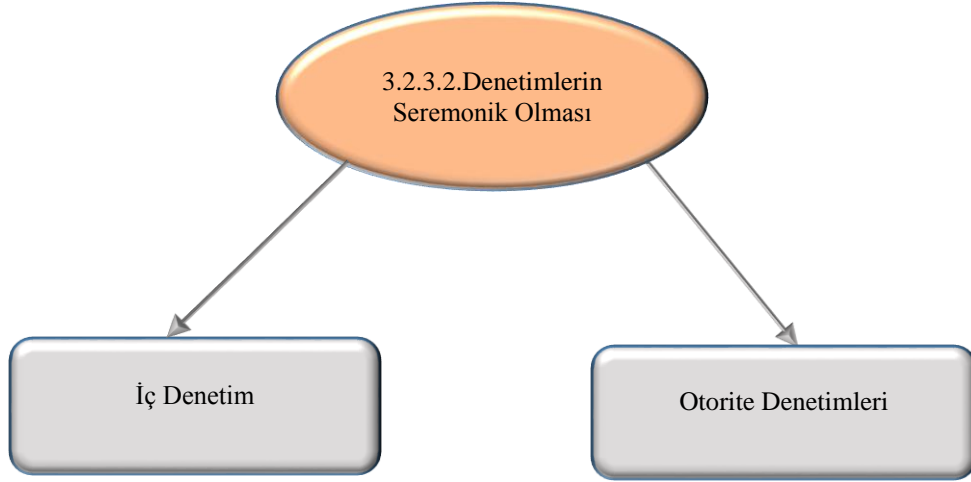
K9: “Yani politika tamam asıldı, hani bilgi verdik ama neyin ne amaçla yapıldığını bilmedikleri için şu anda biraz askıda olan bir konu.

Benzer şekilde, katılımcıların çoğu EYS'nin şimdilik beklenen faydaları yaratmıyor olduğunu ifade etmiş, fayda görmek için bunu gerçekten uyguluyor olmanın gerektiğini de dile getirmişlerdir. Katılımcı K4 “Yani şu anda bir katkısı olduğunu düşünmüyorum çünkü sistem kurulmuş. Kâğıt üzerinde kurulmuş bir sistem. Ya standart olarak her şey yapılmış ama benim için asıl olan uygulama.” yorumuyla, bu durumu EYS'nin kağıt üzerinde olduğunu ve gerçek anlamda uygulamaya geçilemediğini dile getirmektedir. K7 kod adlı katılımcı ise “Yani avantajı bence çok çok olacaktır ama olacaktır diyorum. Ama dediğim gibi uygulamaya daha geçmedik” cümlesiyle, uygulamanın kendi şirketlerinde şimdilik kağıt üzerinde olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcıların hemfikir olduğu konulardan biri de EYS'nin gerçekten uygulamaya aktarılmasında güçlükler olmasıdır. K3 “SMS uygulamak kolay değil, SMS uygulamaları kolay değil. Oturtmak kolay, her şeyi oluşturuyorsun, ekipler kuruyorsun ama sistemin durmadan çalışması lazım o güç.” cümlesinde ifade ettiği gibi sistemin prosedürleri oluşturulsa bile gerçekten uygulamak, katılımcılar için zorlu bir süreç olarak nitelendirilmektedir.

3.2.3.2 Denetimlerin seremonik olması

Katılımcılardan elde edilen veriler sonucu ortaya çıkan bu kategori iki alt kategori ile desteklenmektedir.



Şekil 10. Denetimlerin Seremonik Olmasını Gösteren Kategori ve Alt Kategoriler

Otorite Denetimleri: Bu kategoriye göre otoriten EYS konusunda başlattığı denetimler, şu an için çeşitli nedenlerle sembolik bir anlam taşıdığı düşünülmektedir. Bu sembolik görünüme etki eden çeşitli kodlar karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan biri denetimlerin kağıt üzerinde yapıldığına dair bulgudur. Buna göre otoritenin denetlemelerini şu anda kağıt üzerinde yapıyor olduğu çok sayıda katılımcı tarafından ifade edilmektedir. Bu durum, denetimlerin şu an prosedüre yönelik olduğu, uygulamanın aslında gelecekte denetlenebileceğine yönelik fikirlerle de desteklenmektedir. Bu bulguyu katılımcı K5 ve K11 aşağıdaki gibi özetlemektedir.

K5: Adı denetim idi ama daha çok böyle hani karşılıklı iletişim ve eğitim gibi hani oldu. Biz hani sorularımız vardı sorduk. Onlar bizim nasıl uyguladığımızla ilgili hani yorum yaptılar. Son derece pozitif, hani bilgi alışverişi oldu. Şöyle ilk denetim olduğu için zaten biraz daha pratik değil teoriye bakılmış oldu. Hani prosedürlerin üzerinden geçildi vs. Asıl iş bundan sonra başlıyor. Hani, tekrar onlar denetime geldikleri zaman, evet hani rakamlar nerede, veri analizi nerede, nasıl uyguladınız hadi personele şunu soralım bakalım dediği zaman, zaten hani işin ciddiyeti de ortaya çıkacak.

K11: Bence çok uygulamayı ve şeyi değil biraz fazla hani, dokümantasyon üzerine bir denetimdi açıkçası. Dokümantasyon yapılması tamam mı, işte bu nerede anlatılıyor şöyle. Hani uygulamalara çok fazla yapılmış örneklere, şeylere çok girecek bir vakitte denetim planında yoktu açıkçası. Uygulamaya daha farklı denetim çeşitleriyle girilebilir belki sahaya çıkarsanız insanlarla konuşursunuz işte üst yönetimle gider konuşursunuz ne bileyim biraz daha farklı check noktaları bulunabilir şirketin içinde, gerçekten uygulanıyor mu uygulanmıyor mu onu görebilmek adına.

Bulgulardan bir diğeri ise kağıt üzerindeki denetlemelerin gerçek uygulama sonuçlarını yansıtamayacak olmasıdır. K8 kod adlı katılımcı bu durumu aşağıdaki gibi özetlemektedir:

K8: Yani buradaki kuramsal deyimlerden ziyade iş sonuçlarından bunu anlamak denetimin etkinliğini artırır. Şimdi sahayı da uygulamaları da görerek uygulamacılarla konuştuğunuz zaman bu işin etkinliğini artırır ve uyuşmazlıkları azaltır. Eğer elinizdeki check-listten²² tercüme edilmiş bir şeyden sorular sorarsanız, uygulama karşılığında onları anlamayabilirsiniz.

Denetlemelerde teorisyen ve uygulamacıların farklı yaklaşımlara sahip olması da denetimin etkinliğini azaltan, uygulamanın gerçekteki karşılığına bakılabilmesini zorlaştıran ve denetimleri sembolik kılan başka bir bulgudur. Katılımcı K8'in "Onlar işin kuramsal tarafından ama operasyon tarafından değil. Çünkü bu tarafta işin içerisinde olmak, uygulamacı olmak biraz daha farklı. Onu çok net yorumlayamadıklarında da şeyler oluyor, karşı duruşlar olabiliyor." şeklinde ifade etmektedir.

Katılımcı K1 tarafından "Denetleyen taraf teorisyen olduğu için, şimdi onların kafasındaki teorilerle teorik sorularla pratiğin içinden gelen insanların hani bir yerde cevaplaması soruları çok zor oluyor." şeklinde dillendirilen ve katılımcı K2: "Önemli olan senin ne istediğini karşıdakinin anlayabilmesi, biz o anlamda sıkıntı yaşıyoruz.

²² Chek-list denetimlerde (audits) kullanılan denetleme kontrol ya da takip listesine verilen addır.

Anlayamıyoruz ki ne istediğini, anlayabilsek göstereceğiz de ya da yapacağız yani ben o anlamda sıkıntı yaşıyorum.” tarafından desteklenen, bu farklılık, EYS uygulamalarının denetlemelerine yönelik bulguları ortaya çıkarmaktadır.

Otorite denetlemeleri sonucunda şimdilik yaptırım olmaması da başka bir sembolik uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Denetlemelerin, şu an için mevcut durumu saptama amacıyla yapılması, cezai anlam taşımaması kimi zaman katılımcılar gözünde uygulamanın ötelenmesine, gerçek anlamda hayata geçirilmesine engel olarak ifade edilmektedir. Katılımcı K6 bu durumu aşağıdaki gibi desteklemektedir:

K6: Şimdi ilerde yaptırım uyguladığı zaman, şu anda denetlemeye geldiğinde şu eksik bu eksik tamamlayın diyecek ama üç dört sene sonra diyecek ki bu mecbur yapılacak, bunun şöyle bir cezası var diye geldiği zaman, bu SMS bence büyük maddi olaylara gidecek. Gittiği zaman şirketler ne derece bunları karşılayabilir ne derece altından kalkabilir onu bilemiyorum. Sivil Havacılığın bu yani ben çok açık konuşuyorum yaptırım uygulamadığı için herhangi bir cezai bir şey olmadığı için kimse yapmaz bunu.

Denetlemelerde örgüte özgü uygulamaların anlayışla karşılanması gerekliliği de uygulamanın örgüte uygun bir şekilde hayata geçirilmesine yönelik etkinliği azaltabilen ve prosedüre uyumu ön plana çıkaran başka bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Araştırma alanı içerisindeki örgütlerin 8'inin standart modele bire bir prosedürel uyum sergilediği görülmekteyken, 3 örgütte teoriyi pratiğe taşıma, örgüte özgü uygulamalar gerçekleştirmeye yönelik yaklaşımlara rastlanmıştır. Bu durumun kimi zaman denetimlerde problem yaratabildiği katılımcılar tarafından şu sözlerle desteklenmektedir:

K10: Şimdi dediğim gibi, denetim mekanizması burada önemli bir yer tabi ona önem atfettiğimiz için, sonuçta otorite. Uyarılma olacağını düşünmüyorum. Yani direkt uyduğumuzu söylemeliyim. Uyarılma olduğu zaman zaten bunu buna uydurun diye bulguyu zaten alıyorsunuz. Dolayısıyla onu düzeltmek gerekiyor. E bunu da bildiğimiz için direkt onu uygulamaya çalışıyoruz. Uyguluyoruz diyelim. Zaten onları da sonra doküman olarak sunuyoruz.

K1: Talimatta analiz yöntemi var iki çarpanlı. Ama biz pek çok sürecin içinde bir sürü risk analizi yapıyoruz onların hiç birinde iki çarpanlı metodu kullanmadık. Çünkü biz gerçekçi olmadığını bizim için gerçek sonuçlar vermediğini düşünüyoruz... Diyoruz ki işte biz metodu seçtik bunu uygulayacağız...O süreç çok sancılı geçti bizde. Yani metot hakkında yorumlayanları denetleyenleri ikna etmek anlatmak, metodun detaylarını konuşmak, kendi içimizde kalibre olmak o biraz sancılı bir süreçti... ama bu bizim tercihimiz. Yani ben eminim ki talimatın içinde verilen metodu seçmiş olsak ve bir risk analizi yapmış olsan muhtemelen bu tartışmaların hiç birisi olmaz. Biz on beş dakikada mevzuyu geçer gideriz o da bizim tercihimiz.

Denetim kontrol listesinin (check-list'in) herkes tarafından bilinmesi ve buna yönelik hazırlıkların yapılması da denetimleri seremonik kılan başka bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. K4 kod adlı katılımcı, denetimlerin bu açıdan etkisiz olduğunu ve uygulamaya bakmadığını şu sözlerle ifade etmektedir.

K4: Denetimde sorulan sorular belli yani, zaten SHGM'nin hazırlamış olduğu denetim soru listesine baktığımda SMS'in içerisindeki gap analizinin aynısı. Yani biz zaten gap analizine yönelik bütün şeyleri hazırlamış durumdayız. Benim için o denetim, ona yönelik. Zaten standardı hazırlıyorsunuz. E tabi, siz onu yapıyorsunuz ama nasıl? Yüzeysel olarak yapıyorsunuz. O teori olarak yapılan bir şey. E sorular da belli. Ona göre zaten bütün şeyleri hazırladık prosedürleri gelip baktığı zaman prosedürle ilgili bir eksikimiz yok ki bizim. Sivil havacılık neye bakacak, uygulama ile ilgili bir şeyi kontrol edebiliyor mu önemli olan o !

İç Denetim: İç denetimlerin etkisiz kaldığı ve EYS uygulamasına yönelik gerçek durumu yansıtamayabileceği, bu denetimlerin de kağıt üstünde yapılabilen sembolik uygulamalar olarak gerçekleştirilebileceği kimi katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Katılımcı K2 buna yönelik sorunları “ ...insanlar biliyorlar denetleme olduğunu ona göre hareket ediyorlar. Biz bile dışarıya çıktığımız zaman kontrole ona göre hareket ediyorlar. Bırakın dışarıdan gelenleri dolayısıyla çok zor.” şeklinde özetlemektedir.

Denetlemelerin çeşitli sebeplerle etkili olamadığının, prosedüre yönelik denetimler gerçekleştirilebildiğinin, uygulamaya bakmanın şu an için zor olduğunun ifade edilmesi

denetimlerin şu an için seremonik bir anlam taşıdığını ve gerçek uygulamaların tespit edilemediğini göstermektedir. Denetimlerin, kimi zaman uyarlamalara engel bir mekanizma, kimi zaman ise yaptırım ifade etmediğı için örgütlerin uygulamayı geri planda tutmasına ve harekete geçmemelerinde etkili olan bir mekanizma olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

3.2.3.3.Yapısal değişlik gerektirmeyen uygulamalar

Yeni kurumsal kuramda, örgütlerin zaman zaman etkinlik arayışıyla değil, meşruiyet arayışıyla da dışsal baskılara uyum gösterebilecekleri, yeni yapıları uygulamaya girişebilecekleri ifade edilmektedir. Meşruiyet kaygısının ön planda tutulduğu bu tür durumlarda, örgütler bir yandan yeni uygulamayı kurumsal çevrelerine karşı benimsemiş gibi görünürken, diğer yandan mevcut uygulamalarına devam eder ve verimliliğini olumsuz etkileyeceğini düşündüğü işlere girişmekten kaçınır. Uygulamaların az sayıda tekniğinin kağıt üstünde uygulanması buna örnek olarak gösterilebilmektedir (Özen, 2013:130).

EYS uygulamaları içinde yapısal değişiklik gerektirmeyen uygulamaların tema altında kategori olarak ortaya çıkması, ayrı tutmanın işaretlerini vermektedir. Araştırma alanı içerisindeki 11 örgütün sadece 3'ünde, yeni uygulama ve süreçlere gidildiğı, zorunlu tutulmadıkları ve talimatta bulunmadığı halde kimi yeni oluşumlar gerçekleştirdikleri tespit edilmektedir. Bu noktada katılımcılardan elde edilen veriler sonucunda, çok sayıda işletmede sadece köklü değişiklik gerektirmeyen uygulamalara gidildiğı, talimat doğrultusunda, talimattaki minimum asgari şartları ve prosedürel uyumu sağlamaya yönelik uygulamaların tamamlandığı göze çarpmaktadır. Bu kapsamda katılımcı örgütlerin çoğunda EYS'nin sadece kolay bölümlerinin uygulamaya aktarılmış olduğu, bu süreçte, EYS eğitimlerinin tamamlandığı, prosedürlerin, afiş, broşür, el kitabı gibi uygulamaların, raporlama sisteminin, olay bildirim kutularının talimat gereğı ve talimata göre hazırlandığı dikkat çekmektedir. Bu uygulamalar tüm katılımcılar tarafından öncelikle ve kolayca tamamlanan, kaynak ayrımı için öncelikli tutulan adımlar olarak da göze çarpmaktadır.

Bunların yanında, süreçte ilk olarak EYS eğitimlerinin tamamlanmasına özen gösterdiklerini ve ek maliyetlere katlanılmadığını katılımcı K4 “Şirketimiz tüm personele SMS eğitimi veriyor. O konuda çok çok iyi olduğumuzu söyleyebilirim SMS konusunda. Onun dışında pek bir şeye kaynak ayıramadık sadece eğitim kısmı.” Şeklinde özetlemektedir.

Örgütlerde kimi zaman talimatın zorunlu tuttuğu kurulların ve raporlama sistemlerinin oluşturulması için mevcut yönetim sistemleri ve kurullardan devşirilerek EYS talimatına uygun sistemlerin oluşturulması; mevcut yapıyı, talimata uydurma davranışı gösterdikleri de göze çarpmaktadır. Katılımcı K12 bu durumu aşağıdaki gibi örneklendirmektedir.

K12: Örneğin işte emniyet gözden geçirme kurulu diye bir şey tanımlanmış talimatta. Bunu oluşturmak durumundaydık ama onun öncesinde mesela x kurulu diye bir şeyimiz vardı. Ne yaptık biz, x kurulundan devşirerek yeni durumda emniyet gözden geçirme kurullarını oluşturduk. Yine aynı şekilde x emniyet kurulu vardı... senelerdir. Buna bağlı ekip çalışmalar yapıyordu, işte bültenler yayınlıyordu, kaza analizleri, tüm x’lerde duyuru panoları, işte x adını verdiğimiz tehlike bildirim formları bu tür şeyler vardı. EYS yürürlüğe girdikten sonra biz ne yaptık bunların isimleri değişti biraz da yapıları hani talimata uyduruldu işte.

K7 kod adlı katılımcı ise “Mesela raporlama sistemi bu çok eskiden beridir uygulanan bir şey. Ama mevcudu bizim şundaki devletin istediğini karşılıyor mu tam karşılamıyor o zaman bizim incident raporlar üzerinde değişiklikler yaparak...” ifadesiyle mevcut raporlama sistemini talimatın istediği formata uygun hale getirildiğinin ifade etmektedir. Burada, EYS’nin başarısı için önemle vurgulanan ve emniyetin artırılması için gerekli olan güçlü bir olumlu raporlama kültürünün geliştirilmesine yönelik özgün ve etkili adımlar yerine talimatın model olarak sunduğu ve otoritenin beklentilerini karşılayacak rapor formatına ulaşmak öncelikli amaç olarak tespit edilmektedir.

Bunların yanında az sayıda örgütte, yeni yapıların kurulduğu da göze çarpmaktadır. Sadece zorunluluğa yönelik eğitimin değil, eğitimlerde sürekliliğin sağlanmasına yönelik özgün uygulamaların da geliştirildiği dikkate değer bulgulardandır. EYS kurmak, uygulamak ve faaliyet gösterdiği alanda etili bir şekilde uygulamak adına bilgi paylaşımına yönelik bir platform oluşturan, EYS eğitimlerinin ve bilgi paylaşımının

sürekliliğini sağlamak adına buna yönelik intranet ortamında yeni bir model geliştiren bir EYS yöneticisi, bu çalışmasını aşağıdaki sözlerle dile getirmektedir:

K8: Şimdi bu platformda da dediğim gibi üçer aylık şekilde buluşuyoruz. Herkese bir şifre verdik. Bizim software de SMS yönetim modülü yaptık. In-house bir programla burada arkadaşlarımız bilgilendirmelerini yapıyorlar kendi personelimiz, daha sonra da şey bu üçüncü kuruluşlara da şifre verdik. Orada o bilgilendirmeyi biz değerlendiriyoruz. Orada nasıl çözümler üretebiliriz ve bu sistematik olarak nasıl yürütülür ve nasıl kayıt altına alınır şeklinde bir şeyimiz var, softwareimiz var. Buradan yürütüyoruz onları. Örneğin eğitim verdik sınıf eğitimi ama daha sonra bir de üç modül hazırladık ve o modülü software de arkadaşlarımıza veriyoruz. Her isteyen istediği anda şeyden girip intranet ortamından... İtranet altında hazırlanmış sunulara eğitim notlarına her an ulaşarak kendilerini refresh edebiliyorlar.

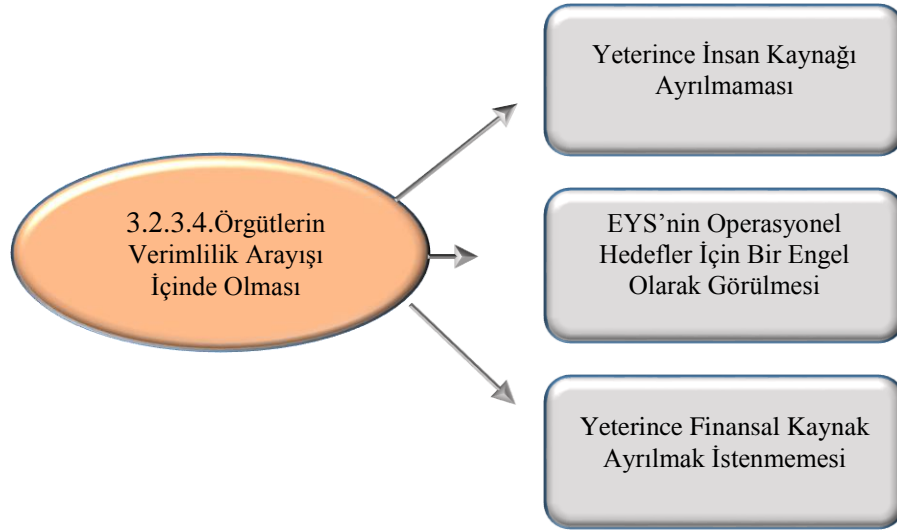
Özetle, araştırma alanı içerisindeki örgütlerin büyük çoğunluğunun, yapısal değişiklik gerektirmeyen uygulamaları gerçekleştirdikleri, standart modelin asgari gerekliliklerini sağlamaya çalışan ve onu birebir uygulayan prosedürel çalışmaları tamamladıkları söylenebilir. Bu kapsamda talimat ve yönetmeliklerle şeması çizilen modele kağıt üstünde birebir uyumun sağlanmaya çalışıldığı ifade edilebilir. Uygulamanın kolayda ve az sayıda tekniğinin kağıt üstünde uygulama, mevcut yapılar değiştirilmeden yeni uygulamaları benimsemiş görünme, uygulamaları kendi koşullarına uyumlamadan meşruiyet kaygısıyla standart modeli uygulamaya yönelme, yeni kurumsal kuramda bahsedilen ayrı tutma stratejisinin ve törensel benimseme biçiminin işaretlerindedir (Özen, 2002:76; 2013:127-130).

3.2.3.4. Örgütlerin verimlilik arayışı içerisinde olması

Ticari amaç taşıyan örgütler bir yanda teknik ve ekonomik çevrede verimliliklerini sürdürmek isterken diğer yanda kurumsal çevrelerinde kabul görmek ve meşruiyet kazanarak varlıklarını devam ettirmek istemektedirler. Örgütlerin verimliliklerini azaltsa bile, kurumsal çevrenin ileri sürdüğü uygulamaları meşruiyet kaygısıyla benimsedikleri yeni kurumsal kuramda bahsedilen bir durumdur (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve

Powell, 1983). Örgütlerin hayatta kalması ise sadece teknik anlamda verimli olmasına değil kurumsal çevrede meşru görülmelerine de bağlıdır (Sargut ve Özen, 2010:269). Hem teknik verimliliğini devam ettirmek hem de meşruiyet kaygısıyla kurumsal çevrenin ileri sürdüğü uygulamaları benimsemek zorunda kalan örgütler, kurumsal yapıları benimsediklerinde verimlilik kaybı yaşama tehlikesiyle karşı karşıya kalmakta, iki çevre arasında çelişki yaşamaktadır. Örgütler, bu çelişkiyi ortadan kaldırmak adına iki çevreyi de dengeleyemeye çalışan farklı stratejileri izleyebilmektedir (Oliver, 1991). Ayrı tutma stratejisi de bunlardan biridir.

Bu araştırma kapsamında katılımcılardan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda örgütlerin verimlilik arayışında olduğu, ayrı tutma temasının altında bir alt tema olarak karşımıza çıkmadadır. EYS'ye yönelik uygulamalara yeterince kaynak ayrılmadığının işaretlerini veren 3 alt kategoriye sahip bu temanın açıklanmasında ve örgütlerin kaynak ayırabildiği ve ayıramadığı uygulamaların tartışılmasında fayda görülmektedir.



Şekil 11. Örgütlerin Verimlilik Arayışı İçinde Olmasını Gösteren Kategori ve Alt Kategoriler

Yeterince insan kaynağı ayrılmaması: Araştırma alanı içerisindeki örgütlerin EYS'yi kurup yönetmekten sorumlu yöneticileriyle gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen bulgulardan biri de EYS yöneticisi ve sorumlularının, bu görevleri başka görevlerin yanında ek görev olarak sürdürdüğüdür. Örgütlerin hiç birinde, sadece EYS kurmak ve

uygulatmak adına oluşturulmuş bir birim, birim yöneticisi ve çalışanına rastlanmamıştır. EYS büyük oranda kalite birimlerinde, kalite müdürleri tarafından yürütülen bir uygulama olarak göze çarpmaktadır. Bu noktada, kimi katılımcılara göre örgütlerin maliyetli gördükleri için EYS'e yeterince insan kaynağı ayırmıyor oldukları, aynı sebeple EYS birimleri kurmadıkları ifade edilmektedir. Oysa dünya genelinde son derece etkili olan ABD'nin Federal Havacılık Otoritesi'nin (Federal Aviation Administration – FAA) önderliğinde hazırlanan ve EYS'nin kurulup başarıyla uygulamaya aktarılabilmesi için rehberlik yapan bir kaynakta büyük havacılık örgütlerinin EYS'yi sadece bu kapsamdaki işlevleri yürüten ayrı bir birim olarak kurmaları önerilmektedir (Transportation Research Board, 2009).

K4: Mesela orada gördüğüm aksaklıklardan bir tanesi şu, güvenlikle ilgili her yer hizmetine işte havayoluna, catering firmalarına güvenlik müdürü şartı koşmuşlar mesela. Orada bir birim oluşması. Ama SMS ile ilgili böyle bir şart koşulmamış. SMS burada mesela herhangi birisine bağlı. Genelde kalite müdürüne bağlı. Aslında kaliteyle çok farklı bir olgu... Yani bir altyapısının olması lazım. İşte altyapıyı yönetecek yönetim biriminin olması lazım. Başında ayrı bir müdürün olması lazım. Kaynak ayrılması gerekiyor. Yoksa hep kâğıt üzerinde kalacak.

Katılımcı K4'e göre, EYS'yi örgütlerde kurup işletecek bir birim olmadığı sürece, onunla ilgilenilmeyeceği ve bu sistemin teoriden pratiğe dökülemeyeceği, gerçek anlamda uygulamaya geçirilemeyeceği ifade edilmektedir. Katılımcılardan bazıları talimatla zorunlu tutulduğu için, gerekli olmadığı halde havacılık örgütlerinin pek çoğunda güvenlik birimlerinin oluşturulduğunu, bunun yerine ayrı ve bağımsız bir EYS birimine ihtiyaç olduğunu ifade etmektedirler. Ayrı ve bağımsız bir EYS birimine ihtiyaç duydukları halde, kurmama nedenlerini ise talimatta bu zorunluluğun olmaması ile ilişkilendirerek, durumu şu sözlerle desteklemektedir: "Talimatta olmadığı için. Talimat sadece şunu istiyor bununla ilgili bir yönetici atanır. O zaman ne yapıyor şirketler zaten bir tane kalite müdürü var tamam ona bağlayalım. Ya kalite müdürü ona bakmıyor ki kaynak ayırmıyor ve o işin sorumlusu yüzeysel kalıyor." Verileri, araştırma sorusunun açıklanması açısından değerli görüldüğünden burada detaylıca tartışılan katılımcı K4,

zorunlu olmadığı sürece böyle ayrı ve bağımsız bir birim kurulmayacağını da şu sözleriyle desteklemektedir:

K4: ...tabi öbür türlü olmaz. Kimse oraya kaynak ayırmaz. Dediğim gibi zaten bir müdür var niye ikinci oluşturayım, pat oraya bağlıyorlar... Yani sonuç itibarıyla buradaki en büyük kaynak ve maliyet personel kaynağı olacaktır... Ama şimdi bu maliyete katlanılmıyor ... e şirket maliyeti kabullenir mi hiç bir şirket maliyet istemez, ekstra maliyet.

Katılımcıya göre, örgütlerin buna yönelik ayrı ve bağımsız bir birim kurmaması örgütlerin zorunlu olmadan böyle bir birim kurulmayacağı ile ilişkilendirilmekte, onları harekete geçirecek asıl etmenin otoritenin yeni yasal düzenlemeleri olabileceğini ve böyle bir mecburiyet durumunda bu maliyete katlanabileceği ifade edilmektedir. Aynı katılımcı, böylesine bir birim olmadığı için EYS uygulamalarına sahip çıkılmadığını da şu sözlerle desteklemektedir: “ bence ihtiyaç, başkası için ihtiyaç mıdır değil midir onu diyemem. Ama benim gördüğüm gözlemlediğim o çünkü bakıyorum kalite ile ilgili bir birim varsa o iş gidiyor, güvenlikle ilgili bir birim varsa o iş gidiyor. Ama böyle ortada bir şey varsa ona kimse sahip çıkmıyor.”

Katılımcılara göre, bu durumun kalite birimlerinin iş yükünü artırdığı ifade edilmektedir. İş yükünden dolayı uygulamanın kimi zaman geri planda tutulduğu ve gerçek operasyonel hayata aktarmanın güç olduğu dile getirilmektedir.

K10: Şimdi dediğim gibi yoğunluktan dolayı ve kendi işlerine adaptasyondan dolayı işletmeciler biraz daha bunu yan, kendi görevlerini ön plana alabiliyorlar. Alabiliyor. Zaten bir iş yoğunluğu da olabiliyor. Dolayısıyla belki ayrı birimin olması bence daha fonksiyonel olabilir. Ayrı bir birim olursa daha derli toplu olur. Çünkü işi sadece o olduğu için daha çok odaklanacaktır ve daha net sonuçlar alabilir diye düşünüyorum.

K4 adlı katılımcı ise, yukarıdaki ifadeyi “Şu an kaliteye bağlı... diğer yer hizmetleri firmalarına baktığım zaman maalesef bu sıkıntıyı ben orada da görüyorum. Arkadaşlar zaman zaman dile getiriyor, e kaliteye bağlı kimse ilgilenmiyor bununla diye.” sözleriyle açıkça desteklemektedir.

Mevcut ağır iş yükünden dolayı EYS'ye yönelik iç denetimlerinin de yeterince yapılamadığı, diğer yönetim sistemlerinin yanında ikincil olarak bu görevlerin yürütülmeye çalışıldığı da ortaya çıkan diğer bulgular arasındadır. Bu durumu katılımcılardan K4 “Habersiz denetimler yapıyoruz, o denetimlerde, bunlar kaliteye yönelik tabi direkt SMS'e yönelik denetimler değil... Ha bu zaten dediğim gibi ayrı bir birim olmadığı için bu iş için hadi gitmişken ona da bakalım düşüncesiyle hareket edilen bir olgu” sözleriyle dile getirmektedir.

Sadece EYS uygulamaktan sorumlu yöneticilerin değil, daha alt kademedeki EYS sorumlularının da farklı görevleri olan kişilerden seçildiği, bu nedenle iş yüklerinin yüksek olduğu, kimi zaman bağımsız olamadıkları da ortaya çıkan önemli bulgular arasındadır. Bu yoğunluk ve bağımsız çalışamama durumlarının EYS'nin etkin bir şekilde uygulanmasını zora soktuğu katılımcılar tarafından ifade edilen problemler arasındadır.

K12: SMS koordinatörü düşünüyoruz... Mesela istasyon üzerinde düşünün EYS'yi koordine eden kişinin SMS koordinatörünün bir kere bağımsız olması gerekiyor. Çünkü bağımsız olabilmesi için de hem hani görev anlamında operasyondan biraz çekilmesi gerekiyor operasyonu takip edebilir ama operasyondan çekilip de bağımsız konulara bakması gerekiyor. Bir de her şeyden önemlisi buna vakit ayırabilmesi gerekiyor. Mesela x memuru diyelim bir arkadaş var. O kişi çalışıyor biz bu kişiden ne zaman faydalanabiliyoruz? Gün içerisindeki o boş zamanlarından. Onun dışında bazen hani bazı xxxx yerlerimiz yaz sezonu yoğunluk oluyor kışın olmuyor. O yoğun olmayan dönemlerde o tarz bir şey oluyor. Çalışma durumu oluyor bunu da hem ortadan kaldırmak için özellikle dediğim gibi önemli olan nokta bağımsızlık yani çalışırken vs. şey olması lazım özellikle operasyon tarafından farklı düşünmesi lazım. Mesela kendisi de ikilemde kalmayacak. Örneğin işte zaman baskısı diyoruz bizim sektördeki en kritik noktalardan bir tanesi şimdi zaman baskısı olduğu yerde nasıl düşünecek x memuru olarak mı düşünecek uçağı yoksa SMS koordinatörü olarak mı düşünecek yani burada bir emniyet riski var. Artık burada işte gecikme de olabilir bunu tolere edemeyiz gibisinden yaklaşınca bunlar hep şeye bakıyor kişinin organizasyon içerisinde nasıl tanımlandığına bakıyor.

Bu durumda, operasyonda görev alan kişinin EYS ile de ilgili bir görevi olduğunda operasyonel hedefler ile emniyetli eylemler arasında çatışma yaşayabileceği ve bağımsız karar veremeyeceği tespit edilmektedir. EYS sorumlularının farklı iş tanımlarının olması, emniyetsiz eylemlerin görmezden gelinebileceği, raporlama için yeterli zaman ayıramayacağı gibi olumsuz durumlara yol açabileceği için EYS'nin etkili bir şekilde uygulanmasında önemli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır.

Risk değerlendirmelerin iş sağlığı güvenliği uzmanlarınca yapılmasının da EYS'nin etkili bir şekilde uygulanmasının önünde bir engel olduğu düşünülmektedir. EYS risk analizi yapmak için özel olarak istihdam edilen personellerin olmaması ve bu işin daha önceden farklı konularda risk analizleri yapıyor olan iş sağlığı güvenliği uzmanlarına devredilmiş olması da kimi katılımcılara göre uygulama için problemlerli noktalardan biridir. Katılımcılardan biri bu durumu aşağıdaki gibi özetlemektedir:

K4: Yani şu anda bütün firmalar aslında işçi sağlığı ve iş güvenliği uzmanlarıyla bu işi yapıyor. İşçi sağlığı ve iş güvenliği uzmanlarının yaptığı şey alanda risk analizi değerlendirmesi yapar. Risklerin düşürülmesi için gerekli tedbirleri almaya çalışır. Onu da çoğu zaman alamaz çünkü sürekli alanda olmaları gerekir alanda olmuyorlar onlar.

Katılımcıların çoğu EYS uygulamak ve uygulatmak için özel, ayrı ve bağımsız bir birim ve bu işi diğer işlerden bağımsız ve tam zamanlı olarak yürütmesi gereken personele ihtiyaç duyulduğu konusunda hem fikirdir. Bununla birlikte az sayıda katılımcı farklı düşünmektedir. Katılımcı K1, uygulamanın bu şekilde de yürütülebileceğini, bunun bir problem olmadığını ifade etmekte, K11 ve K8 ise bu konunun örgütün faaliyet alanına göre, örgüt içinde gerçekten böyle bir ihtiyacın olup olmadığına bakılarak karar verilmesi gereken bir konu olduğunu ifade etmektedir. Bu durumu K11 kod adlı katılımcı aşağıdaki gibi ifade etmektedir.

K11: Yer hizmetlerinde mesela tamamen bağımsız bir şey olmalı fonksiyon. Çünkü oradaki çalışma, çok büyük kalabalık gruplar dolayısıyla böyle birinin bazı iş kollarında birinin polis gibi bence gözlemleyip sadece o işe

odaklanması faydalı olabilir. Ama daha şey konularda ne bileyim daha küçük yapılarda belki işi yapan da bu işten sorumlu olabilir diye düşünüyorum.

EYS'in operasyonel hedefler için bir engel olarak görülmesi: Alt kategori olarak karşımıza çıkan bu bulguya göre uçuş operasyonlarının yoğun ve hızlı olması çalışanların üzerinde büyük miktarda zaman baskısı yaratmaktadır. Yaşanan baskı sebebiyle operasyonel faaliyeti tam zamanında gerçekleştirebilme kaygısıyla EYS işlevlerinin gerçek hayat şartlarında uygulanmasının güçleşebileceği söylenebilir. Bu durumu katılımcılar K12 ve K8 aşağıdaki gibi özetlemektedir:

K12: Bizim sektörün hem rekabet şartları var hem de sektörde değişen şeyler var. Mesela en basitinden ground time ile ilgili bir konu var. Örneğin işte bir kaç sene öncesine kadar hiç 20-25 dakikalık ground time'lar biz yaşamıyorduk. Karşılaşmadık ama artık haytamızda öyle bir şey var. O yüzden işte kırk beş dakika bir saattir işte uçağı yapıp güvenli bir şekilde ya da daha böyle bir üzerinde zaman baskısı olamadan daha rahat bir şekilde. şimdi öyle bir durum maalesef azalmaya başladı. İşte low cost firmalarımızda özellikle sektöre girmesiyle birlikte hani bu ortam içerisinde, zaman baskısı içerisinde hem emniyet kültürü açısından işte o raporlama mekanizmalarının etkin kullanımı vs. bunlarla ilgili istediğimiz noktada değiliz. Çünkü insanlar hızlı yaşıyorlar; operasyonu, gününü hızlı yaşıyorlar. Gün içerisinde de karşılaştıkları o tehlikeleri zaman bulamamaktan ya da işte gün sonunda unuttuğu için bunları raporlayamayabiliyorlar.

K8 : X örgütü, şimdi bir hız sınırı var apronda diyor ki işte acele otobüs yolla. Ya kardeşim acele otobüs falan olmaz hız sınırı 25'tir 25'te gelir. 3 dakika tutuyorsa 3 dakika tutar. Bunların planlamaları daha önceden yapılır. Bir de tabii bazı meydanlarda tarifeli olmadığı için charter uçuşlarında çok planlananlar yüzde yüz gerçekleşmeyebiliyor. Yoğun meydanlarda gecikmeler oluyor falan. Bu türlü şeyler için emniyet sınırlarını zorlayan beklentiler yaratabiliyor, bunlar önemli.

Katılımcı K7 ise EYS'nin gerçekten uygulanmasının ve operasyona yansıtılmasının kendi gözündeki zorluğunu aşağıdaki gibi özetlerken arada kalmanın işaretlerini de vermektedir.

K7:...uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği konusunda dediğim gibi faktörleri ortaya koyduğumuzda ticari kaygılar, zaman kaygıları, yani bu şey şirketlerin en büyük sorunlarından bir tanesi. Bütün buradaki şirketlerde de karşılaştınız. Kısa zamanda az paraya çok iş. Ha bunun dengesi kurulabilir mi? zoor... Yani şey var devlet kanadı hariç bütün şirketlerin temel mantığı en az masrafla, en çok verimi almak olunca otomatik olarak işlemde şey sıkıntılar çıkıyor, bu kaçınılmaz bir gerçek.

Yeterince finansal kaynak ayrılmak istenmemesi: Örgütlerin verimlilik endişesi duyduğunun göstergesi olarak karşımıza çıkan kategorilerden biri de finansal kaynaklarla ilgili tespit edilen bu bulgudur. Araştırma alanı içerisindeki tüm örgütler, ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren ticari iş örgütleridir. Bu sebeple EYS uygulama konusunda asgari koşulları sağlamayı hedefledikleri, ek maliyetlere girmekten kaçındıkları söylenebilir. Katılımcılar bu durumu çeşitli şekillerde dile getirmektedirler. K8 kod adlı katılımcı bu bulguyu "...işverenin ticari etik anlayışı. Alınacak önlemler onun için ticari bir kayıp. Ya da parasal bir kayıp böyle bir şey yok. Önce insan ve önce emniyet." sözleriyle ifade ederken bir başka katılımcı aşağıdaki gibi desteklemektedir.

K7: İşletmeler de şu anda sağlayacağı faydadan ziyade mevcut günü kurtarmak mantığından gitmekte şu an. Bu zaman içerisinde oturacak bir mesele...Ama şu an içerisindeki ilk aşama haaa evraklar oluşturulsun. Döngü kurulsun. Belki SMS yöneticileri bunu sıkıntısını veyahut ne derece faydalı olduğunu biliyorlardır fakat ticari kaygılar yüzünden... ticari işletmeler muhtemelen ticari kaygılar yüzünden sadece şey kısmını istiyorlar yani. Devlet istedi mi bunu bizden istedi, yapılsın mı yapılsın ama pek fazla bizim ayağımıza ayak bağı olmasın mantığından bütün hepsinin de gittiğini düşünüyorum işletme olarak. Diğer şirketler de de benim gördüğüm bu.

Yeterince finansal kaynak ayrılmak istenmemesinin bir diğer göstergesi olarak da emniyeti tehdit edebilecek durumlar hakkında raporlama yapılsa bile maliyet getirdiğinde görmezden gelinebileceğine yönelik bulgulardır.

K6: SMS ile ilgili bir bildirim olduğu zaman mesela x yerinde mesela y yerinde yüksek maliyetli bir şey olduğu zaman bu bildirim belki bize gelmez bile. Çünkü biz tamam ben SMS yöneticisiyim ama z yerine çıkıp onu görmüyorum. Z yerinde çalışan arkadaş görüyor birebir o yaşıyor. O bize bunu bildirmez. Bu bize değil hiç bir yerde bunu yapmaz veya bildirse bile işletmeler bunu göremezden gelebilir maddi bir şeyi büyük olduğu zaman... raporlama işlerliği olacak ama dediğim gibi o birimin şefi diyecek ki bunu bildirmeyelim bir sekide çözeriz...Onun harici böyle bazı şeyler bence göz ardı edilecek diye düşünüyorum.

Katılımcı K6'dan elde edilen bu bilgiye göre çalışanlar tarafından etkin raporlamalar yapılsa bile, birim şefleri maliyet getireceği için bu raporları görmezden gelebilir ve maliyetten kaçmak adına EYS'yi pratikte uygulamaktan uzak davranışlar sergileyebilir.

Araştırma alanı içerisindeki hiçbir örgütte EYS uygulamak için kurulmuş özel ayrı ve bağımsız birimlere, sadece bu işi yürütmekten sorumlu yönetici ve çalışanlara rastlanmamasına rağmen, az sayıda katılımcı EYS uygulaması için kaynak ayrımı konusunda problem yaşanmadığını, üst yönetim tarafından desteklendiklerini ve ihtiyaç duyulan kaynağın EYS için ayrıldığını ifade eden söylemlerde bulunmuşlardır.

K2 kod adlı katılımcı bu durumu "Hiç kimse de şimdiye kadar yok bunu niye yapıyorsunuz, yani niye yapıyorsunuz diyorlar ama yok yapmayın demedi bana şimdiye kadar. Son derece kolay bir şekilde ilerledik" sözleriyle dile getirmekteyken, başka bir katılımcı K8, raporlama sistemlerinin aktif olarak çalıştığını bunlara karşı da düzeltici faaliyetlere giriştiklerini, dolayısıyla da belirli maliyetlere katlandıklarını şu sözlerle dile getirmektedir: "Sisteme gelen 53 raporun 2-3 tanesi hariç hemen hemen hepsine bir aksiyon bir sorumluluk gösterilmiştir."

3.2.3.5. *Yaptırımdan kaynaklanan ekonomik kayıplardan kaçınma*

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda yaptırımlardan kaynaklanacak ekonomik kayıpların havacılık örgütlerini rahatsız ettiği görülmüştür. Araştırma alanı içerisindeki örgütlerin büyük çoğunluğunun yaptırımdan kaçınma kaygısıyla yeni uygulamalara girişebilecekleri, uygulamaları gerçekleştirme kararı alırken karşılığında bir yaptırımla karşılaşma ihtimalinin olup olmadığının bir değerlendirme ölçütü olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre örgütlerin yasalarla belirtilen asgari şartları sağlama hedefinin ön plana çıktığı, mevzuata uyumun ön planda tutulduğu, örgütleri harekete geçirecek ve yeni bir uygulamanın maliyetine katlanmalarında rol oynanacak temel etmenin yaptırım ve cezalar olduğu söylenebilir. Araştırma bulgularından bir diğerinin örgütlerin yeni uygulamalara, bir uyumsuzluk durumunda karşılaşacakları cezanın maliyeti ile uygulamanın maliyeti arasındaki farkı analiz ederek giriştikleri durumların da olduğu söylenebilir. K7 bu durumu “Şimdi şirket bakıyor, 5 lira ceza ile halledebileceği bir iş için 5 lira maliyete katlanmak istemiyor. Katlanacağı maliyetten daha fazla ceza alma ihtimali varsa yapar o işi yoksa yapmaz şirket.” şeklinde özetlenmektedir.

Bazı katılımcılar ise denetimlerin şu an bilgi alışverişi şeklinde yürütüldüğü ve bir yaptırım olmaması sebebiyle de örgütlerin EYS’yi tüm operasyonel yönleri ile uygulanmaya henüz aktarmadıklarına yönelik açıklamalarda bulunmaktadır. Örgütlerin yaptırımdan kaynaklanan ekonomik kayıplardan kaçma kaygısıyla EYS’nin emniyetin güvence altına alınması ve olumlu emniyet kültürünün ölçülmesi gibi işevuruk modüllerini uygulamak için harekete geçecekleri, şu an için mevcut sürecin kağıt üzerinde uygulamayı tamamlamak üzere yürütüldüğü şeklinde yorumlanabilir. Bu bulguyu destekleyen bir katılımcının (K7) görüşleri aşağıda verilmiştir.

K7: Yani bunun içerisinde şeylerin de girmesi lazım. Cezalar da girmesi lazım. Ceza bir şeydir, etkendir, yaptırımdır. Dolayısıyla her ne kadar toplantılarda filan söylendiyse ha iyi işte bunun ceza kısmı yok. Ceza kısmı yok denildiği sürece bak şöyle bir etkisine, daha rahat davranıyorlar. Tamam bugün oldu yarın yaparız öbürsü gün yaparız. Genelde şirket mantığı budur. Yani ben özel sektörde değildim bunu bilmiyordum ama geçince var mı bir sıkıntısı şu anda yok. Tamam onu birazcık daha öteleyelim. Nasıl olsa cezası yok ama öbür tarafta cezası var. İster istemez ona daha çok dikkat ederiz.

Dolayısıyla ben ceza taraftarı olan bir şey değilim ama mekanizmayı aktif hale geçirebilecek faktörlerden bir tanesi midir ceza? Bir tanesidir. Bunun da düşünülmesi lazım.

EYS'nin havacılık örgütlerinde 2012 yılındaki talimatla beraber uygulama başlandığı ve onları harekete geçiren etmenin zorunluluk olduğunu ifade eden katılımcılardan K6 kağıt üzerinde uyumun işaretlerini “Uygulamamayı düşünmek ilk etapta mümkün. Dediğim gibi bu sitemin oturması birazcık zaman alacak ama daha sonra yaptırımlar ciddi olduğu zaman mecburen uymak zorundayız yapacak bir şey yok. Ve ciddi yaptırımlarda olur diye düşünüyorum.” şeklindeki ifadesiyle vermektedir. Başka bir katılımcı, K9 da uygulamanın kağıt üzerinde kalmasını engelleyici faktörlerden biri olarak denetimleri gördüğünü “Denetimler olduğu sürece kağıt üstünde kalmaz” şeklindeki sözleriyle açıklamaktadır.

EYS'nin öneminin denetlenmeden sonra anlaşılacağı ve cezalardan korkulduğu için bu yönde uygulamaların başlatılacağı da katılımcılar tarafından ifade edilen bulgular arasındadır. Denetimler sonucu şu an yaptırım uygulanmıyor oluşu, uygulamanın geri planda tutulmasına neden olabilmekte, EYS için kaynak ayrılması ve EYS'nin hayata geçirilmesine engel olarak görülmektedir. Cezai uygulamaların yokluğu örgütlerin gözünde bir fırsat olarak algılanıyor, uygulama için sadece prosedürel adımların atılmasını getiriyor olabilir. Bu durum bir ayrı tutma stratejisine işaret etmektedir. Katılımcılardan biri denetimlerin bu yöndeki etkisini aşağıdaki gibi özetleyerek bu bulguyu desteklemektedir.

K6: İlerde yaptırım uyguladığı zaman...bu SMS bence büyük maddi olaylara gidecek.... Yani zaten bu şekilde giderse ben iki sene sonra bunun için ayrı bir bütçe ayrılmasını mutlaka düşünüyorum... Şu anda gerek yok. Çünkü şu anda dediğim gibi oturmuş bir şey yok...ama iki gün sonra cezalar başladığı zaman mecbur yapmak zorundasınız bir de işte bunun oturması uzun zaman alır dedim ben size şimdi biliyorsunuz bütün işletmeler ticari işletmeler.

Bu doğrultu da, örgütlerin yaptırımlardan kaynaklanan ekonomik kayıplarla karşılaşmaktan kaçınmak adına, maliyetlerin artacağı kaygısıyla pratikteki uygulamalara girişebilecekleri, EYS konusunda henüz yaptırım gerektiren bir denetim gerçekleşmediği

için de şu an için maliyet gerektiren uygulamalara girişmedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin maliyeti düşürme çabası içinde oldukları, buna karşın görünürde uyum gerçekleştirilerek kurumsal çevreyi de memnun etme gayreti içinde bulunduğu söylenebilir.

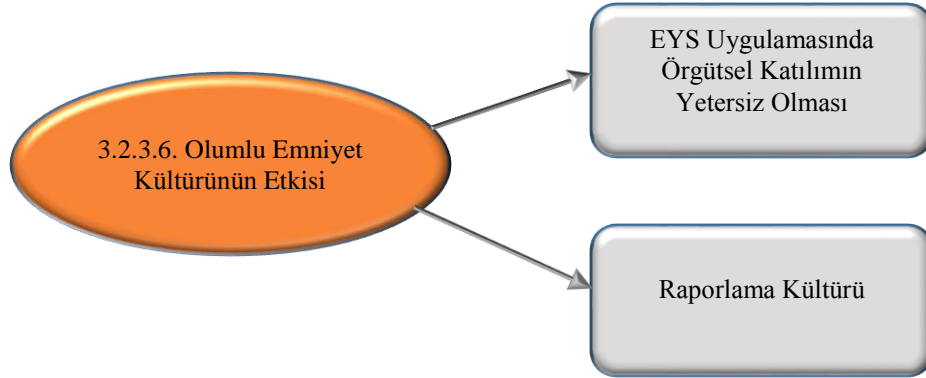
3.2.3.6. Olumlu emniyet kültürünün etkisi

Katılımcılardan elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda ayrı tutma temasının alt kategorisi olarak karşımıza çıkan pozitif emniyet kültürü, etkili Emniyet Yönetim Sistemi'nin olmazsa olmazıdır. Kısaca emniyete ilişkin paylaşılan inanç ve değerler bütünü olarak tanımlanabilen emniyet kültürü (Reason, 1998:294) örgütteki insanların karar ve eylemlerine yön vererek emniyeti etkileyebilmektedir (Stolzer vd., 2008:24). Emniyet adanmışlığı yüksek personel ve üst yönetimin çalıştığı örgütlerde emniyeti tehdit eden tehlikelerin (hazards), riskleri azaltıcı önlemlerin araştırılması, bulunması ve hayata geçirilmesi daha olasıdır. Güçlü bir olumlu emniyet kültürünün hakim olduğu örgütlerde; raporlama, örgütsel öğrenme ve esneklik değerli görülmektedir. Çalışanların emniyete ilişkin disiplin sistemi uygulamalarında algıladıkları örgütsel adalet olumludur ve bu iklim raporlamayı, örgütsel öğrenmeyi önemli bir şekilde desteklemektedir (Stolzer vd., 2008: 28-29; Reason, 1998:294-302)

Pozitif emniyet kültürünün güçlü olduğu örgütte, bilgiye ve yaşam boyu öğrenmeye değer veren yönetici ve çalışanlar vardır (ICAO, 2006:4-5-6). Bu çalışanlarca tehlike yaratabilecek unsurlar, hata ve ihlaller görülebilir ve ne tür riskler doğuracakları da öngörülebilir. Çalışanlar fark ettikleri bu olumsuzlukları, raporlama sistemleriyle kendilerine adil davranılacağını da bilerek ve üst yönetime güvenerek raporlayabilir. Her rapor ve her fikir, üst yönetim tarafından değerlemeye alınır. Örgütteki herkes emniyetin öncelik olduğuna yönelik bilince sahiptir. Pozitif emniyet kültürü, bireye değil, tüm örgüte emniyet sorumluluğu yükler ve bu sorumluluk tüm örgüt çalışanlarınca benimsenir ve üstlenilir (ICAO, 2013a:2-11). Örgütün tüm çalışanlarının emniyeti öncelikli tutmadığı, tehlike yaratabilecek unsurların görmezden gelindiği ve raporlanmadığı, bu unsurların çalışanlarca raporlansa bile üst yönetim tarafından görmezden gelindiği, onlara yönelik emniyeti artırıcı önlemlerin alınmadığı örgütlerde pozitif emniyet kültüründen

bahsetmek mümkün değildir. Bu tür örgütlerde doğal olarak EYS'nin başarısı da azalacaktır (Cabrera, 1997:267; Gill ve Shergill, 2014; Gerede, 2015:108).

Bu araştırmada kategori olarak karşımıza çıkan ve iki alt kategoriye sahip olan olumlu emniyet kültürünün etkisi ayrı tutma stratejisine yönelik bulgular içermektedir. İlgili alt kategoriler Şekil 12'de gösterilmektedir.



Şekil 12. Olumlu Emniyet Kültürünün Etkisini Gösteren Kategori ve Alt Kategoriler

EYS Uygulamasında Örgütsel Katılımın Yetersiz Olması: Araştırma alanı içerisindeki katılımcılardan elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda, örgütlerin çoğunda EYS'ye yönelik uygulamaların herkesçe benimsenmediğine, uygulamaya yönelik örgütsel katılımın düşük olduğuna yönelik bulgular elde edilmiştir.

EYS'nin uygulamasında personel katılımının düşük olması, işin belirli kişilerle yürütülmesi ve yeterince sahiplenilmemesinin ayrı tutmaya işaret eden bir bulgu olduğu düşünülmektedir. Bu durumu katılımcı K4 "Bizi çok fazla zorlayan şey personelin bu işi sahiplenmemesi, oldu... Mesela ben diyorum ki Mehmet bey siz sorumlusunuz diyorum ha sorumluları belirledik - sadece onlar ilgileniyor." şeklinde ifade ederken, K6, bu durumu aşağıdaki sözleriyle desteklemektedir:

K6: Maalesef bu bilinç daha hiç bir yerde oturmadığı için SMS kültürü daha hiç kimsede olmadığı için normalde bunun bir organizasyon şeması var ve organizasyon şemasında belli birimler var. Belli kişilerin, bazı kişilerin yardımcı olması lazım eğitim verilmesine lazım o arkadaşlar da yoğunlar.

Çok fazla yardımcı olamadılar. Bunu biz burada iki üç kişi sadece iki üç kişinin üstünde yürüdük. Üç kişi kurduk.

Bu araştırmada örgüt çalışanları tarafından geri bildirim faaliyetlerinin yeterince desteklenmediği de bulgular arasındadır. Katılımcı K4 “Zaman ayırmak istememeleri bence bahane. Bizim toplumumuzda bence şu var... bizim toplumlumumuzda okuma alışkanlığı olmadığı için çevresiyle maalesef bağışık değil yani bu kültürle alakalı.” ifadesiyle bildirim yapmanın kültürümüze uygun olmadığını ve örgüt çalışanlarının uygulamaya destek vermediğini ifade etmektedir.

Örgüt çalışanlarının uygulamaya yönelik katılımının az olması, pozitif emniyet kültürü seviyesinin ayrı tutma stratejilerini etkileyebildiğini akıllara getirmektedir. Bununla birlikte, örgüt çalışanlarının uygulamaya katılımının az olması, bu örgütlerin ayrı tutma eğiliminde olduklarını destekleyen bulgulardan biridir (Özen, 2002:79). Bu sebeple EYS’ye katılımın azlığına yönelik bulgular, ayrı tutma temasının altında gösterilmeye değer bulunmuştur.

Raporlama Kültürü: Araştırma alanı içerisindeki kimi örgütlerde raporlama faaliyetlerine başlansa bile EYS’nin farklı konularla karıştırılıp emniyetten bağımsız konularda raporlar alındığı bulgular arasındadır. Katılımcı K5 kendilerine gelen raporların konusu hakkında yaşadıkları problemi aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

K5: Geri bildirim dediğiniz zaman çok fazla hani konu daralabiliyor. Başka konularla geri bildirimler veriyorlar, hani o olabiliyor aynı şey söylenebiliyor. Hani o konuda açıklamış oluyorsunuz bazı şeyleri ısrarla hani aynı şey. Bireysel konuları söyleyebiliyorlar... konu dışında mesela diyor ki ne bileyim yemekle ilgili mesela yazıyor.

Buna göre, emniyeti tehdit eden konulara yönelik bildirim yapılması gerekirken, çalışanların emniyet bilinciyle değil farklı konular hakkında bildirimde bulunması, EYS’nin ve raporlamanın amacının kapsamının çalışanlarca anlaşılamadığına, dolayısıyla örgüt içinde emniyeti artırma amacı taşıyan raporlama faaliyetlerinin etkili olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Sistemin çalışanlarca anlaşılması, karıştırılması konuyla ilgili belirsizliğin ve uygulamanın iş süreçlerine işleyemediğinin göstergelerinden birisi olarak yorumlanabilir.

Raporlama kültürünün ülkemizin kültürüne uygun olmadığı, kimi zaman ceza alma korkusuyla kimi zaman da bunun ispiyonculuk olarak algılanması sebebiyle raporlama faaliyetlerine sıcak bakılmadığı, bakılsa bile çalışanların raporlamayı kendileri ya da kendi örgüt çalışanlarına yönelik değil, hatanın başka örgütlerle ilgili olduğu konularda yaptıkları bu araştırmanın diğer bulguları arasında sayılabilir. Oysa performans temelli bir yaklaşımın ürünü olan EYS'nin başarılı olabilmesi için tehlikeler, risk azaltıcı önlemler ve emniyetin ölçülmesi konularında nitelikli ve zamanında veriye ihtiyaç vardır. Raporlamanın başarısız olması nitelikli verinin bulunamamasına dolayısıyla EYS'nin başarısız olmasına neden olacaktır. Buna karşın EYS'nin mevcut mevzuata göre var olduğu ve işlediği gibi bir algı olursa sonuçta bir ayrı tutma stratejisi akıllara gelecektir. Zayıf olumlu adalet kültürünün raporlama başarısını azaltacağını düşünen K11'in bu konudaki yorumu aşağıda verilmiştir.

K11: Bildirim alıyoruz işte şöyle bir durum oldu x firmanın aracı tam geliyordu benim işte köprüme çarpıyordu ama işte yanlış yerde park ettiği için ramak kala vs. gibi. Kendimizden kaynaklı ben şurada şunun kapağını bir şeyini açık unuttum veya işte x arkadaşım şu gerekli önlemi almadı dolayısıyla bizden böyle bir eksikliğimizden veya hatamızdan kaynaklı şöyle bir olay oldu veya oluyordu ramak kaldı olayı gibi. Biraz kabahatin kendimizde olduğu şeylerde alamıyoruz bildirim. Oralarda biraz sıkıntı var. Amaç zaten en nihai şey o. Ulaşılması gereken. Rahatlıkla raporlanması ama orda bir çekince oluyor... Başına kötü bir şey gelebileceğinden suçlanacağından cezaya işte şey kalacağından maruz kalacağından çekiniyor bence önce.

Personelin raporlama için yazı yazmayı sevmeyeceği, katılımcılardan K10 tarafından "İnsanlar dokümanla yapmaktan imtina ediyorlar. Daha ziyade telefonla işimizi görüyoruz açıkçası. Pratik saha da bu böyle gerçekleşmiyor" sözleriyle ifade edilmektedir. Buna göre EYS'nin en önemli araçlarından biri olan raporlamanın uygulamada rahatlıkla kağıt üzerinde kalabileceği, işlerin eskisi gibi yürütülmeye devam edebileceği sonucuna ulaşılabilir. Bu sonuç bizleri, raporlama sisteminin örgüt tarafından yeterince benimsenmediği ve iş süreçlerine aktarılamadığı yorumuna götürmektedir. K12 kod adlı katılımcı ise bu durumu "X bölümü tarafında bu kültürün oluşturulması vakit alıyor onu bir eğitimle bir anketle hemen bunu tamamlanması kolay değil. Sonuçta

hani biz kültür olarak da böyle yazılı kültürü sevmeyen bir şeyiz kültürüz ülke olarak o yüzden hani bu tür şeylerin bildirimlerin yazılı yapılması falan bu konuda istenilen noktada değiliz.” sözleriyle desteklemektedir.

Kimi durumlarda, raporlama yapılsa bile orta düzey yöneticilerin raporlamayı engelleme ihtimalinin olabileceği de bulgular arasındadır. K6, bu durumu “Raporlama işlerliği olacak ama dediğim gibi o birimin şefi diyecek ki bunu bildirmeyelim bir şekilde çözeriz.” sözleriyle dile getirirken, raporlama kültürünün faaliyet alanı içerisindeki birim şeflerince de benimsenememiş ve öneminin anlaşılammış olabileceğinin işaretlerini vermektedir. Bu noktada kimi örgütlerde olumlu emniyet kültürünün henüz yeterince güçlenmemiş olduğu, orta düzey yöneticilerin henüz EYS uygulamasını yeterince sahiplenmediği ve uygulamaya destek vermeyebilecekleri sonucuna ulaşılabilir.

Araştırma alanı içerisindeki 8 örgütte, olumlu emniyet kültürüne yönelik yukarıda sıralanan etkilerin çoğu gözlenirken, 3 örgütte daha farklı faaliyetlerle karşılaşmıştır. EYS uygulamalarının az sayıda katılımcıyla değil, büyük bir ekiple yürütüldüğünü, buna yönelik rapor sayılarından memnun olduğunu ifade eden bu örgütler, bu gelişmenin nedeni olarak örgütlerinde var olan kültüre vurgu yapmakta ve güçlü bir olumlu emniyet kültürüne sahip olduklarının işaretlerini vermektedir. K1 ve K2 kod adlı katılımcılar bu durumu aşağıdaki gibi özetlemektedir:

K1 ve K2: Oluyor tabi alıyoruz. Özellikle web şeyi web üzerinden raporlaması olduktan sonra daha çok almaya başladık. Yani işe yarar şeylerde çıkıyor açıkçası. Ya bu biraz, bu sistem biraz kurum kültürüyle alakalı. Yani sizin kurum kültürünüz içinde emniyetin ne kadar yer aldığıyla bunun ne kadar çok tekrar edildiğiyle, ne kadar önemsendiğiyle alakalı. Bizim buradaki kurum olarak avantajımız şu en yukardan en aşağıya yayılan bir taahhüt var. Bu da tabi buradaki yöneticilerin çabasıyla katkısıyla her konuşmalarında hani emniyetin öncelikli olduğuna dair yaptıkları vurgularla. Bunların hepsi işle oluşan bir kültür ve bunun geçmişi de çok uzun.

Katılımcı K1 üst yönetimin emniyete yönelik desteğini “Genel müdür yardımcıları ve genel müdürü sayarsak hani bizim hiyerarşik olarak bizim durduğumuz yerin üstünde genel müdür yardımcıları ve genel müdür var. Şimdi orada bu taahhüt çok güçlü olduğu

için o da bize yansıyor. Biz de bunu o güvenle aşağıya yansıtıyoruz” açıklamasıyla vurgulamaktadır.

Katılımcı K5 ise örgüt içine raporlama faaliyetleriyle ilgili memnuniyetini “Bu sene bu toplam dört beş kaynaktan 260 tane bildirim aldık. Bununun 160 küsür tanesi SMS ile ilgiliydi. Bunları risk analizine soktuk.” şeklinde ifade etmektedir.

Olumlu emniyet kültürünün etkisi olarak karşımıza çıkan bu kategoride, araştırma alanı içerisindeki örgütlerin çoğunda, personelin emniyet yönetim sistemi uygulamalarına yönelik katılımının az olması, işin yeterince sahiplenilmemesi ve geri bildirimlerin yapılmaması durumunda bunun EYS'nin gerçek hayat şartlarında beklenen faydaları yaratmayabileceği şeklinde yorumlanmıştır (Gerede, 2014; 2015:108,115). Aynı şekilde, uygulamaya örgütsel katılımın az olduğu örgütlerde, raporlama faaliyetlerinin de beklenen düzeyde olmayacağı, personelin raporlama yapmayacağı, yapsa bile hatanın farklı örgütlerde olduğu olayların raporlanacağı şeklinde bulgu ve yorumlara ulaşılmıştır.

Özetle, ayrı tutma temasının altında açıklanan kategoriler ve alt kategoriler sonucunda örgütlerin çoğunluğunda, EYS'nin kağıt üzerinde kurulduğu ve şimdilik kağıt üzerinde olduğuna yönelik bulgulara ulaşılmaktadır. Araştırma alanı içerisindeki örgütlerin katılımcılarının gözünde otoriteye uyum ve otorite gözünde meşruiyet kazanmak son derece önemli görülmektedir. Bu sebeple örgütler için EYS'yi uygulamama gibi bir durumun mümkün olmadığı ve yasal sürecin başlamasıyla beraber EYS uygulamaya başladıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında bu uyumun şu anda daha çok kâğıt üzerinde olduğunu ve kimi örgütlerce ayrı tutma stratejisi uygulandığını gösteren bu tema araştırmayı Oliver'ın (1991) bahsettiği kaçınma stratejisinin varlığına yönelik sonuca ulaştırmaktadır. Bu sonuca varılmasına neden olan bulgular, kimi zaman katılımcılar tarafından yapılan açıklamalar, otoritenin beklentilerine ve mevzuatına uyacak prosedürel bir uyumun gerçekleştirildiğine yönelik bulgulardır. Bunun yanında denetimlere seremonik anlamlar yüklenmesi ve denetimlerin de günümüzde kağıt üzerinden yapılması, uygulamanın verimlilik ve operasyonel hedefler önünde engel olarak görülmesi, maliyetleri artıracak uygulamalara girilmemesi bunun yerine genellikle yapısal değişiklik gerektirmeyecek uygulamalara gidilmesi de ayrı tutmanın işaretlerini veren önemli bulgulardandır. Olumlu emniyet kültürünün zayıf olması da ayrı tutmayı desteklemekte ve uygulamanın örgüt çalışanları tarafından yeterince sahiplenilmemesine

neden olmaktadır. Örgüt çalışanlarının yeni uygulamalara katılımın az olması da ayrı tutmanın belirtilerindedir(Özen, 2002:79). Örgütlerde görülen yaptırımdan kaynaklanan kayıplardan kaçınmak için maliyetlere katlanma, yaptırım uygulanmadığı ve ceza uygulanmadığı sürece uygulamanın tam anlamıyla hayata geçirilmeyeceğini belirten ifadeler ve sistemin emniyeti artırmaktan çok mevzuata uyumluluk ve denetime yönelik amaçlarla kurulduğuna yönelik bulgular EYS'nin kağıt üzerinde kurulduğuna ve ayrı tutma stratejisinin izlendiğine yönelik bulguları desteklemektedir.

3.2.4. Sektörel sorunlar

EYS ile ilgili kurumsal baskılar karşısında verilen stratejik tepkilerin neler olduğu araştırılırken elde edilen nitel veriler sektörel bir takım sorunlara da işaret etmiştir. Ayrı tutma stratejisi uygulayan çok sayıda örgütün katılımcısı, EYS uygulamasının neden henüz tam anlamıyla hayata geçirilemediğini ifade ederken, ayrı tutma temasının altında ifade edilen bulguların yanında bu sorunlara da işaret ettikleri görülmüştür. Uyma stratejisi uygulayan az sayıda örgütün katılımcısı ise EYS uygulamak için gösterdikleri çabayı anlatırken yaşadıkları sorunları ve bunları EYS'nin hem örgütlerinde hem de sektör genelinde tamamen uygulanmasının önünde engel olarak gördüklerini ifade etmektedir. Buna göre, EYS uygulamak için engel olarak görülen ve sektörün doğasından kaynaklanan sorunlar, EYS'nin hayata geçirilmesine engel teşkil etmektedir.

Öncelikli olarak EYS uygulaması katılımcıların gözünde yeni, yeni olduğu için de belirsizlikler doğuran bir yönetim sistemi olarak görülmektedir. EYS'nin yeni olması diğer yönetim sistemleri ile birbirine karıştırılmasına neden olmakta ve uygulamayı hayata geçirme konusunda güçlükler yaratmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu elde edilen, EYS'nin örgüt çalışanlarınca anlaşılamadığına ve karışıklığa neden olduğuna dair bu bulgu araştırmacının yaptığı yarı yapılandırılmış görüşme sonrası tutulan notlarla da desteklenmektedir. Araştırmacı yarı yapılandırılmış bir görüşmeden sonra günlüğüne (20.01.2015) “Görüşmeye başlamadan hemen önce, ‘EYS yöneticisi olan katılımcı tarafından EYS'nin iş sağlığı güvenliği uygulamalarından farkı nedir, başlamadan bana bunu açıklayabilir misiniz?’ Sorusuyla karşılaşıldı..” şeklinde alan notu yansıtarak, kimi zaman sadece örgüt çalışanlarınca değil, EYS'yi kurup yönetmekten sorumlu emniyet yöneticileri tarafından da sistemin tam olarak anlaşılamadığı bulgusuna

ulaşmaktadır. EYS'nin anlayamadığı örgütlerde sistemin sağlıklı bir şekilde uygulanması mümkün görülemeyeceğinden, uygulamanın hayata geçirildiğinden ve içselleştirildiğinden bahsetmek de mümkün görülmemektedir.

Havaalanı işleticilerinin EYS'nin uygulanmasında aktif rol almaması da EYS'nin uygulanamamasının altında yatan nedenlerden biri olarak ortaya çıkan bulgulardandır. Havaalanı işleticileri; havaalanında faaliyet gösteren örgütlere çalışma ruhsatları veren; faaliyetlerin koordineli, emniyetli ve güvenli şekilde sürdürülmesinden sorumlu olan ve örgütlerin havaalanı faaliyetleri üzerinde düzenleme ve denetleme yapma hakkına sahip olduklarından, havalimanı bünyesinde bir otorite gibi rol oynamakta ve katılımcılar tarafından da havalimanı otoritesi olarak adlandırılmaktadır. Araştırma alanı içerisindeki tüm örgütler, uçuş operasyonun gerçekleştirilmesine yönelik hizmet vermekte ve havaalanında faaliyet göstermektedir. Bu faaliyet sebebiyle de havalimanı işleticisine kaynaklar açısından bağımlıdır. Bu bağımlılık örgütlerin, havalimanı işleticisinin yaptığı veya ihtiyaç duyulduğu halde yapılamayan tüm faaliyetlerden doğrudan etkilenmesine neden olmaktadır. Havaalanı işleticilerinin EYS uygulanmasına yönelik, henüz tüm havaalanı paydaşlarını kapsayan, rol gösterici ve bilgi paylaşımı sağlayacak şemsiye bir faaliyet gerçekleştirilememesi ve sektörde buna yönelik ihtiyacın olduğu tüm katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. K12 bu konuda yaşadıkları sorunları ve bağımlılık ilişkisini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

K12:Firmalar daha çok bir araya gelmeleri lazım. Hani ortak şey düşünüp fayda düşünüp buna inanıp daha bir açık olması gerekiyor. Bazı firmalarda görüyoruz o niyet de var ama şey bekleniyor böyle bir otorite bekleniyor. Sonuçta bir otorite var yok değil. Havalimanı otoritesiz mi? Değil. O otoritenin biraz şeyini bekliyorlar. Yönlendirmesini bekliyorlar. Çünkü şeye kaldığında bireysel girişimlere o sınırlı olacaktır. Çünkü birçok noktada karşınıza şu çıkıyor: Örneğin risk var işte birden fazla kişiyi etkiliyor ama bu riski nasıl bertaraf edebiliriz? Havalimanı otoritesinin bir yatırımı işte oraya bir değişiklik olacak şu olacak bu olacak. Böyle bir yapı içerisinde faaliyetlerimizi yürütüyoruz. Çalışma şeklimizi de biliyorsunuz zaten. Havalimanı otoritesinin belli şartlarda verdiği ruhsatlar doğrultusunda çalışmalarımızı yürütüyoruz. Onun dışında atıyorum havaalanının xxx bölümlerine yapısına altyapısal değişiklikler vs. hiç bir konuda yetkimiz yok.

Sadece işte resmi olarak talepte bulunuyoruz ama işte sonuçta karar verici bu şeyi veren işte ruhsatlandırmayı gerçekleştiren kuruluş olduğu için mutlaka böyle bir şeyi işbirliği organizasyonunu yaratması gerekiyor. Şeyin, havalimanı otoritesinin. Bu mesela kaza analizleri için de söz konusu. Bunu özellikle vurgulamak istiyorum çünkü yaşadığımız bu konuda çok sıkıntı var. Hani çözümü de başka türlü hani bu koordinasyonu dönüşümlü de sağlayamazsınız. Hani bunu havalimanı otoritesinin sağlaması lazım.

Katılımcılardan K3 ise havalimanı otoritesinden beklentisini ve aralarındaki bağımlılık ilişkisini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

K3: Havalimanı işletmecisinin (havacılık) işletmesini tetiklemesi gerekiyor ama maalesef bu içinde bulunduğumuz yapı biz devlet hava meydanlarını bir şeyler yapmak için yönlendirmeye uğraşıyoruz. Onla da ne kadar başarılı olabiliyoruz, biz çoğu zaman etkilenen kısımdayız, etkileyen değil. Etkilenen kısımda kalıyoruz. Etkilenen kısımda olunca bir riski minimize etmek kabul edilebilir bir seviyeye çekmek için yapacağımız faaliyetler hep başkasına bağlı oluyor. O başkasına bağımlı olmak maalesef istediğimiz sonuçlar alamamamıza da sebep olabiliyor.

Havaalanı işleticilerinin risk azaltıcı tedbirleri uygulamalarının zaman alması, yoğun bürokrasinin havaalanı alt yapısına ilişkin risk azaltıcı tedbirlerin uygulanmasını geciktirmesinin de emniyeti artırıcı önlemlerinin önünde engel olduğu tespit edilmektedir. Katılımcı K12 çeşitli sebeplerle yaşanan riskli durumlara önlem alınamadığını ve o riskle uçuş operasyonuna devam etmek zorunda kaldıklarını, dolayısıyla emniyetin tehdit altında olduğu durumlarda da faaliyetlerine devam etmek durumunda kaldıklarını aşağıdaki ifadeleriyle desteklemektedir:

K12: Talepte bulunuyoruz mesela resmi yazı genelde yazıyoruz biz özellikle. Örneğin işte şut altında devamlı yaşadığımız bir sıkıntı var. İşte ne yapıyoruz mesela terminal otoritesi ya da havalimanı otoritesine işte şu bantların şu şekilde revize edilmesi gerekiyor, işte kontuarlarda sıkıntılar olabiliyor, işte uçak altında şeyler apron çizgilerinde bir sıkıntı olabiliyor. Onun dışında mesela alt yapıya ilave olarak örneğin şeyler var havayolu şirketleriyle

özellikle pilotlarla alakalı bu durumlarımız olabiliyor. Bazen işte push-back²³ sırasında özellikle o tarz koordinasyon eksiklikleri vs. olabiliyor. Yaşadığımız anda ne yapıyoruz işte yine havayolu şirketine böyle bir durum oldu bizi etkileyebilir gibisinden. Hep resmi yazışmalarla. Ama kesinlikle bu yani şey olmuyor, ihm.....bizim istediğimiz bakış açısı da olmuyor çünkü firmalar olarak farklı bakıyoruz ben mesela kendi açımdan bakıyorum o da kendi açısından bakıyor. İdeal bir çözüm açıkçası olmuyor. Bazı durumlarda da bir şey yapamıyoruz diyor mesela. Örneğin işte havalimanı kurulmuş işte apronlar belirli işte park pozisyonlar işte vs.ler. Ama sonuçta risk yaratıyor düzeltilmesi gerekiyor dediğinizde işte oo atıyorum Atatürk Havalimanı'nda örneğin şey işte yine taşınma durumu yeni binalarımızı belki görmüşsünüzdür. O alt kısma aldılar bizi. Onun getirdiği birçok risk var anlatıyoruz, söylüyoruz ama işte karar vericiler birçok açıdan şeyi düşündükleri için yeni durumu onlar geri planda kalıyor dolayısıyla o riskle yaşamak durumunda kalıyoruz.

Katılımcılardan K1 ve K2 ise K12'yi destekleyen ve tespit ettikleri riskli durumlarla emniyeti tehdit etmesine rağmen yaşamak zorunda kaldıklarını vurgulayan aşağıdaki açıklamalarda bulunmuşlardır:

K1 ve K2: Yani Türkiye için imkânsızlıklar altyapıyla ilişkili olabilir. Yani alanda mesela bir takım tehlikeler var operasyonel risk yaratan faaliyetler var. Gezip görüp denetleyip tespit ettiğimiz. Ama alan otoritesi ile bunu paylaştığımızda yani hani çok da hızlı sonuç alamadığımız yerler var. Yani pratikte bir takım imkânsızlıklar var. Ya zaten problemle ilgili riskle ilgili herkes uzlaşıyor. Evet hani burada böyle bir tehlike var risk var. Sonuçları da bu olur ama sonuca gitmekle ilgili sıkıntı var. Alan otoritesiyle ilgili kısıtlar var. Onları bürokrasiyi aşmak bazen çok kolay olmuyor. Ne bileyim x şehri örneğini vereyim orada bizim hangarımız var ekipmanlar orada duruyor. Apron farklı bölgede arada bir yol var. Şimdi x şehri acayip soğuk ve karlı

²³ Uçağın park halindeki pozisyonundan, hareket kabiliyetini kazanabilmesi ve uçuşa hazır hale getirebilmesi için aprona geri itilmesi işlemi.

bir yer. O yolun açılması lazım. Eğer açılmazsa orada emniyet açısından bir risk oluşuyor. Ee aç diyoruz yok diyor ben orayı açmam diyor. Ee nasıl gelip hizmet verelim o da var, ekipman gelmezse. Bilmiyorum gelip vereceksiniz. O anlamda aşamıyoruz. Yoksa orada sorunun olduğunu herkes biliyor. Kabul ediyor. Siz onun mesela maliyetine katlanıp, tamam ben bunu yapıyorum deseniz bile, hani buna da izin verilmesi çok zor. Orada da bir bürokrasi devreye giriyor. Yani siz yapın yapmayız, e biz yapalım bir dakika dur, yaparsın amma işte bir şey bir şey. E sen buna tamam diyene kadar zaten kış bitiyor. E ne oldu ben o riskleri göze alarak o işi yapıyorum. Bizim sadece bizim değil ki, diğer uygulayıcıların da ortak şeyi. Çünkü hep beraber konuşuyoruz onlarla da. Hani her yerin otoritesi biz değiliz. Biz kendi alanlarımız içinde yapabileceğimizi maksimum yapıyoruz. Ama otoritenin biz olmadığı yerlerde bizim olmadığımız yerlerde orada işte müdahale edemiyoruz. Sadece paylaşabiliyoruz. Uzlaşmakta da sıkıntı yok, herkes evet tamam haklısınız bu doğdurur. Peki yapın ha bir dakika. Ee biz yapalım iki dakika.

Ülke otoritesi olarak görülen SHGM ve havaalanı işleticileri arasındaki eşgüdümün yetersiz olması ve bu durumun emniyeti tehdit edici unsurların ortadan kaldırılmasına engel teşkil edebildiği, sorunların çözümsüz kalabildiği de araştırmanın bulguları arasındadır.

Çalışma alanlarının başka örgütlerle paylaşılmasının zorluğu da bir diğer sektörel problemdir. Havalimanlarındaki tek bir uçuş operasyonunda bile aynı anda çok sayıda örgüt aynı uçağa ve kısıtlı süre zarfında hizmet vermeye çalışmaktadır. Dolayısıyla yoğun olan ve çok sayıda uçağa aynı anda uçuş operasyon hizmetinin verilmek zorunda kaldığı havalimanlarında uçuş operasyonunun belirlenen sürede (ground time) tamamlanabilmesi için EYS uygulamalarına yeterince sahip çıkılamayabileceği katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Zaman baskısının yanında, farklı örgütlerle birlikte iş yapıyor olmak yeni riskler doğurmaktadır. Bu operasyonlar sırasında emniyetin tehlikeye girmemesi için örgütler arasında operasyon esnasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Bu koordinasyonu sağlayacak birim olarak havalimanı otoritesi ön plana çıkmaktadır. Katılımcı K12, sektöre has bu durumun faaliyetlerini nasıl etkilediğini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

K12: Sivil havacılık sektöründe diğer sektörlerden bence farklı olan ve de mücadele etmemiz gereken nokta bu çalışma ortamını başka firmalarla paylaşıyoruz... Havayolu şirketleri vs. Şimdi otorite var, havalimanı dediğimiz şey zaten birçok firma uçak altı en basitinden uçak altında birbiriyle etkileşim içerisinde aynı çalışma alanını paylaşıyoruz. Böyle bir ortamda şey konusu önemli oluyor koordinasyonu sağlayacak birim. İşte mesela biz bu toplantılara da katıldık sivil havacılığın yaptığı tüm sektör oyuncularının bulunduğu toplantılarda. Yani bunu terminal otoritesine mesela paslıyor bazen şey havalimanı otoritesi, orada bir belirsizlik var. Ama bizim mesela görüşümüz bence havalimanı otoritesinin bu işi yapması. Çünkü terminalle sınırlı değil sadece havalimanı. Başka işte ramp tarafı vs. de var. O yüzden hani böyle bir organizasyon çok kritik bir faktör özellikle SMS açısından.

Günlük trafik miktarı arttığında zaman baskısının da arttığını ve EYS uygulamasının tehdit edildiğini gösteren çok sayıda bulguya ulaşılmıştır. Uçuş operasyonunu zamanında tamamlamak ve bir sonraki uçuşa zamanında yetişebilmek adına örgüt çalışanları zamanla yarışmakta, dolayısıyla da hızlı hareket ederken, operasyonu zamanında tamamlamayı öncelikli tutabilmektedir. Katılımcı K7 bu bulguyu destekleyen tecrübelerini ve bu durumun EYS'nin uygulanmasını imkânsız hale getirdiğini aşağıdaki gibi açıklarken K10 ve K7 kod adlı katılımcılar da benzer ifadelerle bu durumu desteklemiştir:

K7: Yaz ayında burası pik saatte 160 bin 170 bin yolcu çekerken hadi gel de sen bu SMS'i uygula uygulayabilirsen. Diğer şirketlerle konuşuyoruz kardeşim sen bu SMS'i yaptın her şeyini uyguladın peki sistemin SMS'e uygun mu çalışıyor? Yani ben size en başında bir örnek vereyim. Bu havalimanlarında yani nedir SMS veyahut ta safety konusundaki kurallarımız var. Neydi birinci kuralımız 25 kilometre hız sınırı. Hadi şuranın içerisinde bana 25 kilometre gel şuradan çıkalım bakalım bana göster bütün hepsi SMS'e dahil şirketler. 25 kilometreyle giden bana kaç tane araba göstereceksiniz? Yok, çünkü operasyon hızlı. Yetişmesi gerekiyor.

Katılımcı K12 ise, sektörün ortak çalışma alanından kaynaklanan sorunlar ile iş yoğunluğu ve zaman baskını birleştirerek, emniyetin nasıl tehdit edilebildiğine yönelik aşağıdaki tecrübelerini aktarmakta ve iyileştirici faaliyet olarak havalimanı otoritesine görev yüklemektedir:

K12: Sektördeki o özel durumumuz sebebiyle yapılması zor olan şeyler var Şimdi ortak çalışma alanı. Şöyle bir ortam düşünün uçak yanaştı. Park pozisyonunda. İşte motorlar kapandı falan filan. Işıklar söndü 20-25 dakikanız var o sırada uçak yer hizmetleri, ikram gidecek yakıt gidecek. Ondan sonra onların tekniği belki bir şey oldu gelecek. Hani böyle bir şey içerisinde ortam içerisinde çalışıyorsunuz. Şimdi bu çalışma sırasında işte aynı dili konuşması lazım firmaların ama öyle olmuyor. Mesela geçici park pozisyonları var uçakların hemen yanında. Görmüşsünüzdür uçağa inip binerken. Orada mesela resmen arada bir şey var yer kapma var. Örneğin uçak geldi ilk gider yakıtçı şey yapar arabasını. Öteki cateringci hiç sağa sola bakmadan gider. Traktör alır başını gider. Yani orada bir şey yok hani ben şeyimi yaparken faaliyetimi gerçekleştirirken hani başka tarafa risk yaratıyor muyum, o tarz bir şey yok. Ortak algı yok. İnsanlar çünkü dediğim gibi zaman baskısı dolayısıyla da bir an önce işini yapmaya bakıyor o da bir gerçek. Hani bu nasıl düzeltilir yine bir koordinasyonla otorite ya da işte uçak altında onlar dolaşabilir örneğin. Havalimanı otoritesi. Hani müdahale edebilir. Belki bir araya getirebilir mesela eğitimler veriyoruz SMS eğitimleri veriyoruz bireysel firmalar olarak kendi içimizde. Belki o bir şemsiye altında herkesin olduğu böyle bir ortak bir eğitimde olabilir. Orada bu sefer terminal otoritesi en tepeden bakacak olaya. Hani firmaların kendi sınırlı çerçevesinden değil en tepeden bakacak.

Otoriteler ve işletmelerin EYS uygulanmasına yönelik altyapı eksikliklerinin olması ve yukarıda sıralanan diğer problemler sebebiyle de EYS uygulamasının ülkemizde zaman alacak bir uygulama olarak görüldüğü de bulgular arasındadır. Katılımcı K8 "...apron tarafındaki kaza oranları oldukça yüksek. Tabi bunun önlenmesi gerek personel bilinçlenmesiyle gerekse altyapıda iyileştirmelerle, devlet hava meydanlarının alacağı tedbirlerle." şeklindeki ifadesiyle altyapısal ihtiyaçlara ve havalimanı otoritesinin aktif rol üstlenmesine vurgu yapmaktadır.

Katılımcı K7 ise “Yani devletin yaptığı doğru mu alın bunu uygulayın... Yani böyle birden bire yani tamam SMS hemen gelelim böyle bütün standartlarımızı sıfırlayalım. Uygulanabilir mi geniş zamanda. Böyle bir yılda ben bunu uyguladım diyecek cevval bir adam göremiyorum.” Şeklinde ifade etmektedir.

Bu tema altında tartışılan ve doğrudan aktarmalarla desteklenen sorunlar, EYS'nin uygulanmasının önünde engel teşkil edebildiğini göstermektedir. Zaman baskısı, yoğun uçuş trafiği, farklı örgütlerle birlikte iş yapıyor olma, altyapısal eksiklikler, bürokratik engeller, havalimanı işleticisinin EYS konusunda havalimanında faaliyet gösteren örgütleri kapsayıcı uygulamalar geliştirmemesi, SHGM ve havalimanı işleticisi arasındaki iletişimsel sorunlar gibi çok sayıda sektöre has problem EYS'nin uygulamaya aktarılmasını güçleştirmektedir. Bu durum yeni sistemin kâğıt üzerinde kurulmasına ve oradan gerçek hayat şartlarına geçirilmesini güçleştirmeye neden olmaktadır.

3.2.5. Temalar arasındaki ilişkilerin incelenmesi

Bu araştırma sorusunun cevaplanabilmesi adına toplanan nitel verilerin analiz edilmesi sonucu 4 tema, 6 kategori 7 alt kategoriye ulaşılmaktadır. Araştırma sorusunun cevaplanabilmesi için ilgili temalar ve kategorilerin görselleştirilmesinde ve aralarındaki ilişkinin açıklanmasında fayda görülmektedir. Önceki bölümlerde ayrı ayrı açıklanan bu tema ve kategorilerin birbiriyle ilişkisi Şekil 13'te gösterilmektedir.



Şekil 13. Kurumsal Baskılar Karşısında Verilen Stratejik Tepkilerin Birbiriyle İlişkisi

Şekil 13 incelendiğinde yeni kurumsal kuramda üzerinde önemle durulan meşruiyet kavramının ilk tema olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Yeni kurumsal kurama göre örgütler kurumsal çevrelerindeki inanç ve değerlere uyarak meşru görülür, bu yolla kaynaklara ulaşır ve hayatta kalabilir (Pfeffer ve Salancik, 1978; DiMaggio ve Powell, 1983; Suchman, 1995). Bu sebeple meşruiyet yeni kurumsal kuramcılara göre örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için vazgeçilmesi mümkün olmayan bir unsurdur (Meyer ve Scott, 1983b; Meyer ve Rowan, 1991). Yeni kurumsal kuram içinde son derece önemli bir kavram olarak bahsedilen meşruiyete araştırma alanı içerisindeki örgütlerin de önem verdikleri ve kurumsal çevrede meşru görülme için EYS uygulamayı gereklilik olarak gördükleri tespit edilmektedir. EYS'nin kurumsal çevredeki baskın aktör olan devlet

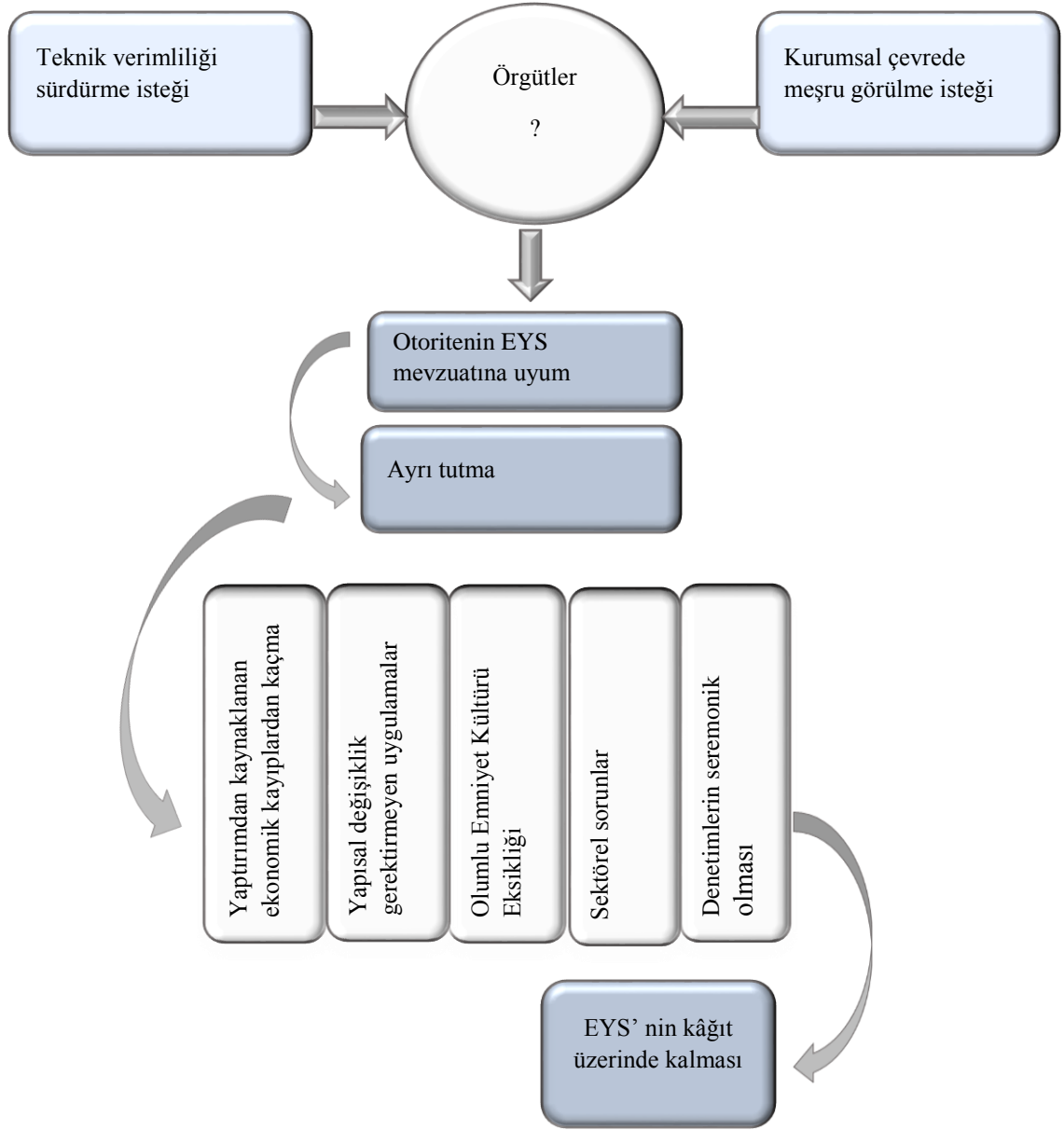
eliyle yayılım göstermesi ise örgütlerin gözünde uyumu zorunlu kılmaktadır. Örgütler kaynaklar açısından kuvvetle bağımlı oldukları devletin düzenlemelerine uyuma yönelmektedir. Bu uyum ise örgütlere devletin gözünde meşruiyet kazandırdığından uyum ve meşruiyet birbirini karşılıklı olarak beslemektedir. Burada görülen bir diğer tema ise ayrı tutmadır. Örgütler, kurumsal çevrelerinde güçlü bir aktör olarak var olan devletin kurumsal baskılarına karşı görünürde kabullenme ve uyum biçiminde tepki verirken, uygulamaya aktarılabilen ve aktırılamayan adımlar derinlemesine incelendiğinde çok sayıda örgütte ayrı tutma stratejisinin uygulandığı tespit edilmektedir. Bu çıkarıma, katılımcıların uygulamanın kağıt üzerinde olduğuna yönelik vurgusundan ve toplanan nitel verilerin analizi yoluyla ortaya çıkan kod ve temalardan ulaşılmaktadır. Denetimlerde henüz yaptırım uygulanmaması ve denetimin şimdilik sadece kağıt üstündeki uygulamaları ölçebilmesi sebebiyle katılımcıların gözünde seremonik bir anlam ifade etmesi; örgütlerce yapısal değişiklik gerektirmeyen uygulamalara gidildiği; verimlilik arayışı içerisinde olduğundan zorunlu tutulmayan haller dışında insan ve finansal kaynak ayrımı yapılmadığı; EYS'nin operasyonel hedeflere engel olarak görüldüğü; EYS uygulamalarına örgütsel katılımın oldukça az oluşu ve uygulamanın sahiplenilmediği; standart modele doküman üzerinden birebir uyulduğu gibi bulgular sonucunda ulaşılmıştır.

Kurgulanan yapıdaki son tema sektörel sorunlardır. Önceki bölümde açıklanan sektörün kendine has yapısından kaynaklanan, altyapı eksiklikleri, ortak çalışma alanı, bürokratik engeller, havalimanı otoritesinin tutumu, SHGM ve havalimanı otoritesi arasındaki eşgüdümsüzlük, zaman baskısı, yoğun uçuş trafiği gibi önemli sorunlar da EYS'nin kâğıt üzerinden operasyona aktarılmasını güçleştiren problemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer şekilde, ayrı tutma stratejisi sebebiyle EYS hayata geçirilemediğinden, EYS kültürü gelişmemekte, EYS'ye yönelik sorumluluklar paylaşılammakta, birlikte çalışan örgütler arasında ortak bir bilinç oluşturulamamakta, verimlilik arayışıyla operasyonu öncelikli tutma, yaptırımlardan kaçınma sebebiyle otorite ile eşit güçte iletişim kuramama gibi sebepler de kimi durumlarda sektörel sorunları besleyebilmektedir.

Özetle, bu araştırma sorusunda, araştırma alanı içerisindeki örgütlerin EYS ile ilgili kurumsal baskılar karşısında verdikleri stratejik tepkilerin neler olduğu ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır. Araştırmaya dahil edilen örgütlerin Oliver'ın (1991: 152) bahsettiği, kabullenme, uzlaşma, kaçınma, meydan okuma ve manipülasyon

stratejilerinden hangisi veya hangilerine başvurulduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır. Oliver (1991), bu stratejilerden hangisinin uygulanacağında, baskı yapan aktörün kimliği ve baskı türünün etkili olduğunu vurgulamaktadır. Örgütlerin kurumsal baskıya karşı göstereceği tepkide bağımlılık ilişkisi etkili olmaktadır. Örgüt baskıyı yapan aktöre kaynak açısından ne kadar çok bağımlılık hissediyorsa, o kadar çok kabullenme davranışı sergilerken, bağımlılık ilişkisinin olmadığı durumlarda daha aktif tepkiler vererek karşı koyma, manipüle etme gibi stratejilere de başvurabilir. Bu çalışmanın birinci araştırma sorusunda, araştırma alanı içerisindeki örgütleri EYS uygulamaya yönelten ve EYS yayılımının arkasında yatan nedenler ortaya çıkartılmıştır. Bu doğrultuda araştırma alanı içerisindeki örgütlerin kuralcı baskılarla ve otoritenin zorunlu tutması sebebiyle EYS uygulamak için harekete geçtikleri ve bunu hem bir meşru görülme aracı olarak hem de zorunluluk olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır. Araştırma alanı içerisindeki 11 örgütün 10' unun yasal mevzuata uyum, 1 tanesinin hem müşteri beklentilerini karşılama hem de yasal mevzuata uyum sebebiyle 2012 yılında yayınlanan EYS mevzuatıyla birlikte örgütlerinde EYS uygulamaya başladıkları görölmektedir. Bu başlangıçla beraber örgütlerin tamamının görünürde kabullenme (uyma) davranışı sergiledikleri, uzlaşma, karşı koyma, manipülasyon gibi stratejilere başvurmadıkları söylenebilir. Bunun sebebi ise baskının kaynağının yüksek bağımlılık ilişkisinin hissedildiği otorite olmasıdır.

Öte yandan ikinci araştırma sonucunda karşımıza bir tema olarak da çıkan ayrı tutma stratejisi, Oliver(1991)'ın bahsettiği kaçınma stratejisinin alt bileşenlerinden olup örgütlerin 8' inde bu strateji ile karşılaşmıştır. Bu ilişki Şekil 14'te detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 14. EYS'ye Yönelik Geliştirilen Stratejik Tepkiler

Buna göre araştırma alanı içerisindeki örgütlerin, bir yanda otorite tarafından uygulanması istenen ve buna yönelik yasa yönetmelik ve talimat gibi zorlayıcı taşıyıcı mekanizmalarla kurumsal çevrelerinde hızla yayılan EYS uygulamasına uyarak meşruiyet kazanma, diğer yanda teknik verimliliği sürdürme konusunda arada kaldığı görülmektedir. Kurumsal baskının kaynağının devlet olması sebebiyle, otoriteye yüksek bağımlılık hisseden araştırma alanı içerisindeki havacılık örgütlerinin, karşı koyma, manipüle etme gibi aktif stratejilere girişmediği, görünürde mevzuata uyum yolunu seçtikleri tespit edilmektedir. Öte yandan, teknik verimliliklerinin zarar görmesini

istemeyen örgütlerin, EYS uygulamasına yönelik prosedürel uyumu gerçekleştirmekle birlikte, uyumun örgütlerin çoğunda sadece prosedürle sınırlı olduğu da tespit edilmektedir. Ayrı tutma temasının kategorilerinden ulaşılan bu sonuca göre, 8 örgüt bir yanda kağıt üzerinde EYS uygulayıp mevcut uygulamalarını devam ettirirken otorite gözünde meşruiyetlerini korumakta öte yandan kendilerine göre etkinlik ve verimliliklerini sürdürerek EYS uygulamasını örgüt süreçlerinden ayrı tutmaktadır. Ayrı tutmayı destekleyen durumlardan biri de sektörel sorunlar olarak karşımıza çıkan tema olmaktadır.

3 örgütte ise EYS'nin zorunluluk sebebiyle başlanan bir uygulama olmasına rağmen, ilerleyen dönemde faydalı görülerek uygulama süreçlerine dahil edildiği, içselleştirildiği, rapor alma ve rapora bildirimde bulunma konusunda etkili çalışıldığı, kaynak ayırma konusunda diğer işletmelere nazaran daha çok maliyete katlanıldığı, zorunlu tutulmayan işlere yönelik kaynak ayrımlarına rastlandığı ve özgün davranışlar gösterildiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma alanı içerisindeki örgütlerin 8'inin kaçınma stratejisi uygularken EYS uygulamalarını ayrı tuttuğu, 3'ünün otoriteyi kabullenme ve kural ve normlara uyma davranışı gösterdikleri tespit edilmektedir.

Bu araştırma sonucunda, örgütlerin kurumsal baskı hissettikleri durumlarda, bir yandan kurumsal çevrede meşru görülme için baskıya konu olan uygulamaya uyum gösterdikleri öte yandan teknik verimliliklerini devam ettirmek için ayrı tutma stratejileri geliştirdiklerine yönelik yazında rastlanan çalışmalarla paralel sonuçlara ulaşılmaktadır (Özen, 2002; Beverland ve Luxton, 2005; Jamali, 2010; Powell ve Bromley, 2012; Westphal ve J.E., 2001; Taylor ve Oylan, 2008; Fiss ve Zajac, 2006).

3.3. EYS'nin Benimsenme Biçimi

Çalışmada cevap aranan sorulardan bir diğeri ise araştırma alanı içerisindeki örgütlerin EYS'yi törensel olarak mı rasyonel olarak mı benimsediğidir. Kurumsal alanda, yeni uygulamaların ortaya çıkması, yayılması ve varlığına devam etmesinde aktörlerin önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. (Scott vd., 2000). Devletin kurumsal alanda faaliyet gösteren örgütler üzerinde otorite sahibi olan güçlü bir aktör olduğu bilinmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991:67). Kurumsal alanın yasal sınırlarını çizen devlet, yasalara

ve düzenlemelerle uyum beklemektedir. Bu uyum ise örgütler için meşruiyet kaynağıdır (Deephouse ve Suchman, 2008:56) ve bu kaynak örgütlerin hayatta kalma şansını artırmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977:353). Bu sebeple meşruiyet, yeni uygulamaların yayılması ve kurumsallaşma ile yakından ilişkilidir (Deephouse ve Suchman, 2008:58). Kaynaklar açısından yüksek bağımlılık hissedilen aktörün gözünde meşru görülme ve varlığını devam ettirmek isteyen örgütler aktörün kurumsal alanda ortaya çıkardığı düzenlemelere uyuma yönelmektedir (Boxenbaum ve Jonsson, 2008:87; Oliver, 1991). Aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütler, devletin benzer yasal düzenlemelerine uyum göstermek zorunda kalacağından alanda zorlayıcı eşbiçimlilik oluşabilmektedir (Özen, 2010:265).

Devletin elinde bulundurduğu yaptırım gücünden dolayı kurumsal alanda yarattığı baskılar alanda çoğunlukla kabul görmeye beraber değişim her zaman kolay benimsenmeyebilmekte (Vermeulen vd., 2007:532), zorlayıcı baskılar örgütleri ayırma davranışa yönlendirebilmektedir (Seidman, 1983). Bu çalışmanın ilk araştırma sorusuna cevap aranırken, SHGM'nin otorite olarak algılandığı ve bu otoritenin yasal düzenlemelerinin alanda zorlayıcı eşbiçimliliğin oluşmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel alanda, devletin taşıyıcı mekanizmalarıyla hızla yayılan EYS'nin kimi örgütler tarafından ayrı tutma şeklinde uygulandığı da çalışmanın diğer araştırma sorusuna cevap aranırken tespit edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise, EYS uygulayan örgütlerin, uygulamayı ne şekilde benimsediğine, örgütlerin rasyonel ya da törensel benimseme biçimlerinden hangilerine yöneldiğine cevap aranmaktadır.

Yeni kurumsal kuram uygulamaların rasyonel biçimde mi yoksa törensel biçimde mi benimsendiğinin anlaşılmasına yönelik bazı göstergeler önermektedir. Örneğin, örgütsel alanda ortaya çıkan bir uygulamanın örgütler tarafından benimsenme zamanı önemli bir göstergedir. Uygulamayı ilk benimseyenlerin yaklaşımı verimliliği artırmak ve bazı sorunlara çözüm üretmek amacıyla rasyonel benimsemenin izlerini taşıırken, sonradan benimseyenlerin yaklaşımı ise kurumsal baskıdan kurtulmak ve meşruiyet kazmamak amacıyla törensel benimsemenin işaretlerini vermektedir (Westphal, 1997; Tolbert ve Zucker, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). Bu araştırmadaki örgütlerin tümünün uygulamaya başlama zamanı aynı olup, yasal zorunluluk sebebiyle harekete geçen örgütlerin hiç biri, uygulamaya verimlilik arayışıyla başvurmamış, onları harekete geçiren etmenlerin kuralcı boyutları olduğunu, mecburiyetin ön planda olduğunu ifade

etmişlerdir. Sadece bir örgütte devletin zorlayıcı baskısının yanında, müşteri talebinin de zorlayıcı bir etki yarattığı görülmekte, mevzuattan önce bir ön hazırlık yapılmasına rağmen, uygulama başlama zamanının yine mevzuatla birlikte olduğu tespit edilmiştir. Bu yöndeki bulgular, törensel benimseme biçimine işaret etmektedir.

Yeni kurumsal kuramda, yeni yapıların uygulanma biçimi de rasyonel ve törensel benimsemeye ışık tutan konulardır. Standart modele aynen uyarak, modelin örgütün kendi süreçlerine uyumlanmadan aynen alınıp uygulanması törensel benimsemeye, örgütün uygulamayı kendi koşullarına uyumlayarak rasyonel şekilde uygulaması rasyonel benimsemeye işaret eder (Westphal vd., 1997). İkinci araştırma sorusuna cevap aranırken elde edilen bulgular, örgütlerin çoğunun ayrı tutma stratejisi uyguladığı, standart modele prosedürel uyum gösterdiği, herhangi bir uyumlama sürecine başvurmadıkları tespit edilmiştir. Bu uygulama biçimi sembolik uyumun ve törensel benimseme biçiminin çoğunlukta olduğuna işaret etmektedir. Sadece 3 örgütte kendi faaliyet alanına özgü uyarlamalara ve özgün davranışlara gidildiği tespit edilmiştir. Bu özgün tutumu K1 aşağıdaki gibi desteklemektedir:

K1: Kendimize dair pek fazla bir şey bulamadık talimatta. O yüzden biz çok koruyoruz bu sistemi. Diyoruz ki çok özgün bu EYS. Biz bunu hakikaten böyle kafa göz yara yara kan revan içinde kala kala ha burada bunu diyor, havayolu işletmerinde böyleyse o zaman bizde de yansıması şudur diye çok uzun çalışmalar sonunda... Onu böyle çok fazla ellerimizle kurguladık. Hani böyle bir yerden alıp devşirmedik.

Uygulamaya geçilirken başvuru karar verme tarzı da uygulamaların benimsenme biçimini göstermesi açısından önemlidir. Uygulamaya geçerken, fayda maliyet analizi yapılarak ve faydalı görerek yeni bir yapıyı uygulama kararı alan örgütler rasyonel karar verme, böyle bir değerlendirme süreci geçirmeyen gözü kapalı bu uygulamayı alan örgütler ise törensel karar verme tarzına işaret etmektedir (Özen, 2002:75). Bu araştırma alanı içerisindeki 11 örgütün tamamı, otoriteye karşı hissettikleri bağımlılık nedeniyle, rasyonel karar verme tarzı sergilememiş, gözü kapalı uygulama kararı almışlardır ve törensel benimseme biçiminin işaretlerini vermişlerdir. Bu önemli bulguyu desteklemek adına, katılımcıların tamamının bu konu hakkındaki görüşlerinin doğrudan aktarmalar tablosu şeklinde gösterilmesi gerekli görülmektedir.

Tablo 18. EYS Uygularken Gösterilen Karar Verme Tarzı

Katılımcılar	Uygulamaya Geçilirken İzlenen Karar Verme Tarzları (Fayda-maliyet analizi yapılmış mı?)
K1 ve K2	Ne olduğunu bilmediğimiz için bir fizibilite yapma şansımız yoktu. Biz sadece bunu kabullendik biz bunu uygulamak zorundayız dedik.
K3	Olmadı. Kuruluş direkt uyum sağlamak istedi. Çünkü Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün koyduğu bir talimat uluslararası da bir talimat. Otorite kaynaklı o yüzden. Zorunluluk olduğundan maliyet hesabı yapılmadı. Uygun olmak için ne gerekiyorsa yapıldı.
K4	Öyle bir süreç geçirmedik. Direkt SHGM'den bir yazı geldi. Bu yazı işte 2012'nin sonuna kadar SMS ile ilgili süreçleriniz tamamlamış olmanız gerekiyor. Dörde bölmüşlerdi. İşte şu aralıkta şunları yapmanız lazım bu aralıkta bunları yapmanız lazım. Sadece o yazıya istinaden genel müdürümüzün talimatı doğrultusunda dediler ki siz hazırlayacaksınız. Bitti bu kadar. Öyle bir süreç geçirmedik, işte bu neye mal olur kaç kişi çalıştırmamız gerekir, bunun prosedürünü kim yazacak, alana kim eğitim verecek, alandaki gözlemleri kim raporlayacak, gözlem raporları nasıl değerlendirecek, bu değerlendirmenin analiz sonuçları kime bildirilecek, analiz sonuçları doğrultusunda düzeltici önleyici faaliyet çalışmalarını kim yapacak böyle bir şey söz konusu değil şu aşamada.
K5	Öyle bir süreç geçirilmedi.
K6	İşin gerçeği faydalı görerek değil mecbur kalarak başladık. Bunu hiç kimse mecbur kalmasa biz de SMS yapacağız diye hiç kimse ortalığa çıkmaz bu gerçek yani. Hiç kimse çıkmaz.
K7	Bunun hayatımıza girişi yine dışarıdan, bunu yapın ve bunun akabinde de hızlı bir şekilde bir koşuşturmayla evrak düzenlemelerinin hazırlanması.
K8	Öyle bir şey yaptık ama talimatla beraber yaptık. Uygulamaya geçildikten sonra.
K9	Hayır. Yapılmadı. Şimdi açıkçası birçok işletme için de biliyorsunuz ki bir şey zorunlu hale gelmediği sürece kesinlikle hiç bir işletme yanaşmaz. Daha doğrusu hiç bir işveren buna yanaşmaz. Bu her konuda, sadece sivil havacılıkta değil. Dolayısıyla bize bu yaptırım olduğu için biz buna giriştik.
K10	Şimdi emredici yönü olduğu için işin, e tabi ki yaptığımız iş ciddiyeti de kapsadığı için öyle bir hani fayda maliyet analizi sonucunda verilebilecek bir karar olarak olduğunu ben düşünmüyorum ve kimsenin bu yönde bu manada evet işte maliyeti faydasından fazla olduğu için ya da denk olduğu için tamam işte bunu yapalım deme noktasında olduğunu düşünmüyorum açıkçası.
K11	Yok, hiç olmadı. Paldır küldür başladık. Zaten otorite yayınladı ve belirli bir süreye kadar bunu bize mecbur kıldı. Dolayısıyla çok da fazla şansımız hani yoktu.
K12	Şimdi böyle maliyet açısından öyle bir analiz yapmadık. Yani maliyet şu kadar para yatırdık bunun karşılığı şu kadar bir kârımız oldu gibi bir yaklaşımımız olmadı.

Bu araştırma sorusuna cevap aranırken yapılan nitel analizin inanırlığını artırmak adına katılımcılara EYS uyguluyor olmanın örgütlerine sağladığı katkılar da sorulmuştur. Çok sayıda katılımcı tarafından EYS'nin pratikte beklendiği ve istendiği kadar uygulanmadığı için faydasının da henüz görülmediğini dile getirilmekte ve şimdiye kadarki bulguları

destekleyici fikirleri çeşitli şekillerde ifade etmektedirler. Bu durumu katılımcılardan K7 “Yani avantajı bence çok çok olacaktır ama olacaktır diyorum.” şeklinde, K6 “Valla şu anda SMS bana yani hani bir şey sağlamadı. Ama ilerde ne olur bilmiyorum.” ve K9: “Tamamen birebir uygulamaya geçtiğimizde ben katkı sağlayacağına eminim.” ifadeleriyle desteklemektedir. Katılımcı K4 ise “Şu anda bir katkısı olduğunu düşünmüyorum. Yani şu anda bir katkısı olduğunu düşünmüyorum çünkü sistem kurulmuş. Kâğıt üzerinde kurulmuş bir sistem. Yaa standart olarak her şey yapılmış ama benim için asıl olan uygulama. Ee uygulama olmayınca bir fayda gözüküyor yani.” ifadesiyle, uygulamanın şu anda prosedürlerin oluşturulması aşamasında yer bulunduğunu, pratiğe henüz dökülmediğini açıkça ifade etmektedir. Araştırma alanı içerisindeki az sayıda örgüt ise, EYS uygulamak için yapılan zorunlu eğitimlerin EYS’ye yönelik farkındalığı artırdığı ve rapor sayılarında artış olduğunu ifade etmektedir.

EYS’nin kurumsal alanda uygulanıp uygulanmadığına, hangi sebeplerle uygulandığına ve rasyonel biçimde benimsenip benimsenmediğine yönelik sorulara cevap arayan bu araştırmada, bulguları desteklemek adına, katılımcılara aynı kurumsal ve teknik çevrede faaliyet gösterdikleri, aynı kurumsal baskıdan etkilendikleri için, sektör genelinde örgütler tarafından EYS uygulanıp uygulanmadığına yönelik görüşleri de sorulmuştur. Katılımcıların çoğunluğunun genel görüşü de şimdiye kadar tespit edilen uygulamanın henüz tam anlamıyla uygulamaya aktarılmadığı ve rasyonel biçimde benimsenmediğine yönelik bulguları destekler nitelikte olmuştur. Katılımcıların bu yöndeki görüşleri, bulguların ve araştırma sonucunun inanırlılığını artıracakları düşünüldüğünden önemli görülmekte ve doğrudan aktarmalar tablo-19’da gösterilmektedir.

Tablo 19. Katılımcıların EYS'nin Uygulanması Durumu ile İlgili Görüşleri

Katılımcı	Katılımcı Görüşleri
K1 ve K2	...diğerleri adına konuşmam çok da doğru olmaz ama kâğıt üstünde iyi olduklarını düşünüyorum. Kâğıt üzerinde ama bunun sahaya yansımaları, çünkü biz bilgileri de paylaşıyoruz birbirimizle, ıııı o kadar iyi değil.
K3	Hemen hemen herkes kendi çapında uygulamaya çalışıyor. Yani ben SHGM toplantılarından gördüğüm kadarıyla xxxx ve yyyy örgütleri çaba sarf ediyorlar. Dürüst olmak gerekirse herkes önce mevzuata uymaya çalışıyor. Ondan sonra uyguladıkça uyguladıkça diyor ki aa bizim için de aslında bu gerekliymiş diyor. XXXXX toplantılarında gördüğüm kadarıyla herkes bir şekilde elindeki kaynaklarla buna uyum sağlamaya çalışıyor.
K4	benim gözlemlediğim yani döküman...Denetime yönelik yapılan şeyler.
K5	Açıkçası bilmiyorum. Yani hani doğruyu söylemek gerekirse çok fikrim yok. Neden çünkü çok bu bilgiyi paylaşacak ortamlarımız yok. Ben burada havalıman işletmecisinin önderlik edip bu iletişimi artırması gerektiğine hani inanıyorum.
K6	Ben hiç kimsenin şu anda tam olarak uyguladığını düşünmüyorum. Şimdi ben bunları neye dayanarak konuşuyorum. İstanbul'da sivil havacılık bir toplantı yaptı SMS ile ilgili. Karşılıklı bilgi alışverişi hem onlar bizi bilgilendirdiler hem bütün işletmeler yani terminal işletmesi, akaryakıt kuruluşları, SMS'i kuracak bütün örgütleri işte xxxx örgütlerini herkesi çağırdılar. Her yerde insanların da fikirlerini de almak istediler. Hani yanlış yaptığımız bir şey var mı diye. Burada ne gördüm biliyor musunuz? Onun için hep böyle konuşuyorum sadece herkes tabii bilgi almak istiyorlar ama ortak herkesin bir şeyi vardı "denetleme de ne soracaksınız?" Herkesin bir korkusu var denetleme. Yani kimse SMS'i nasıl düzgün kurarım diye düşünmüyor. Sadece kuruldu mu kuruldu. Siz de, denetlemeden biz geçelim, siz ne soracaksınız? herkesin düşüncesi bu. Onun için SMS kültürü bence seneler sürer Türkiye'de oturması için diye düşünüyorum.
K7	En başından beridir zikrettiğim konu işletmeler de şu anda sağlayacağı faydadan ziyade mevcut günü kurtarmak mantığından gitmekte şu an. Bu zaman içerisinde oturacak bir mesele. Ve bunun mantığını anlayacaklar. Ama şu an içerisindeki ilk aşama haaa evraklar oluşturulsun. Döngü kurulsun... Şey SMS lazım mı lazım, şey gibi eğitim şart dediği gibi. SMS şart mı şart, bu benim kabulüm. Ha güzel bir olay dedikleri de gerçekten doğru bütün anlatılanlar doğru. Ama şu an için o elbise biraz bize bol geliyor. Yani o elbiseyi giyebilmemiz için birazcık daha işletmeler olarak şirketler olarak devlet kanadı da büyümemiz o elbiseye sığabilecek duruma gelmemiz lazım. Oda birden bire olmuyor dediğim gibi.

K8	XXX sektöründeki sorun bu kazaların olmasında, risklerin çoğalmasında iş tanımları. İş tanımları şu, x havacılık örgütleri her zaman haklıdır. X örgütü müşteridir, her zaman haklıdır, ne isterse yapılmaz ve bir de rekabette olduğu için bu insanların işleri oldukça zor ve oldukça riskli. Şöyle bir politika belirleyip o politikayı uygulama şansları yok: “Evet benim emniyet standartlarım bunlardır, ben bunları uygulayım arkadaş.” Böyle dediği zaman x örgütü temsilcileri hepsi aslan kesiliyor. Tamamen bu düzenlemenin herkes tarafından aynı bakış açısıyla algılanması ve yapılan işlere saygı göstermeleri lazım:
K9	Buradaki çalıştayda sadece ve sadece anladığım kadarıyla x firmaları ve y hizmetleri daha çok ön planda. Onda hani birbirini uyguladıklarını görüyoruz. Ama diğer firmalar çok fazla sessiz kaldılar. Şimdi o çalıştayda konuşmalardan hani onlarda sonuçta zorunlu oldukları için bazı yönetmeliklerden bahsettiler daha çok uluslararası yönetmeliklerden. Onların onları zorunlu kıldığından bahsettiler. Dolayısıyla onlar da bir şekilde bir yaptırımla gidiyor bu işe. Sonuçta hepimizin ucunda bir yaptırım var. Zamanla belki sonuçta bu uygulamasak bile bir tehlike karşınıza çıktığında e mutlaka bir ceza olarak başka bir şey gelecek karşımıza. O cezalar ya da diğer her türlü ne diyeyim kötü uygulamalar diyeyim mutlaka hani bunlarla beraber yok olacaktır.
K10	Burada biz mesele emniyet eylem gurubu toplantılarına son dönemde şeyleri de katmaya başladık x kuruluşlarını da katıyoruz...Mesela burada görev yapan x free işletmelerine işte y gibi işletmelere yani bizim burada çalıştığımız alt yüklenici z hizmeti firmalarını da katıyoruz. Dolayısıyla onlar da olabildiğince katılabiliyorlar. Yani ben şey görüyorum pozitif görüyorum yaklaşımlarını. Belki biraz daha geliştirilebilir... Onun dışında genelde sektörden izlenimim tabi sektörden de arkadaşlarım olduğu için sadece bu şehirlerde değil diğer başka şehirlerde de, mesela bazı konularda daha çalışılmaya ihtiyacı olduğu yönünde de izlenimlerim var açıkçası. Yani daha iyi değerlendirilmesi gereken işler olduğu uygulamada... Zaten dokümanları belli şu anda. Ama uygulama konusunda daha da ilerletilmesi gereken yönler ve noktalar olduğu izlenimlerini alıyoruz mesela sağda solda çalışan arkadaşlarımızdan.
K11	X faaliyet alanında zannetmiyorum. Çünkü orada o adil kültür şeyinin çok oturduğunu yerleştiğini zannetmiyorum ben. Yani biraz da neden bence şeyden kaynaklanıyor benim düşüncem bu. İşte y firmaları tarafından personel biraz daha kalifiye daha zor bulunur. Eğitim şeyi biraz daha yüksek işte bir z türü personelin. Yani oralarda yapılan hatalar sanki daha kolay tolere edilebiliyor işte eğitimle şeyle personeli kaybetmeme adına. Biraz daha şey makul karışılabilir diye düşünüyorum. Ama işte iş gücünün kalitesi kalifiyelik oranı biraz daha düştükçe böyle x gibi b şeylerinde vs. veya c kuruluşlarında çok büyük insanlar sertifikalar gerektirmeyen pozisyonlarda. Hata insan hatalarının çok daha kolay tolere edilmediğini ve işte işten çıkarmaya, cezalandırmaya, hemen personeli gözden çıkarmaya daha yatkın olduğunu tahmin ediyorum. Görüyorum yani. Açıkçası oralarda biraz şey yapmak zor gibi. Yerleştirmek zor yani. O korkuyu personelin üzerinden atmasını sağlamak, yönetimleri patronları bu işlere daha inandırmak, davranış tutumlarını değiştirmek orada biraz daha zor.
K12	Hani daha çok açık bir ve verimli bir işbirliği henüz yaşamadık biz. Gözlelemedik. Ama daha önceden olmayan bir şeyler de oluyor çalışmalar da oluyor... Ortak platformlar oluşmaya başladı ama burada hep bakış açısı dediğim gibi yine şey, hani bunu ben yapmak zorundayım işte talimat bana bunu zorunlu tutuyor. O yüzden ben senle bu işi yapıyoruma geliyor. Çok da hani verimli bir noktada değiliz.

Özetle, araştırma alanı içerisindeki örgütlerin, EYS’yi benimseme zamanları, karar verme tarzları, uygulama biçimleri, katılımcıların EYS’nin faydaları hakkındaki görüşleri,

katılımcıların EYS'nin sektörde uygulanıp uygulanmadığına yönelik görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, bu yeni sistemin araştırma alanı içerisinde törensel biçimde benimsendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu sonuç, yazında rastlanan yeni uygulamaların ya da yönetim sistemlerinin örgütler tarafından teknik ve ekonomik çevre açısından fayda sağlamak nedeniyle değil de kurumsal çevreden gelen baskılar ve meşruiyet kaygısı nedeniyle uygulamaya geçildiğinde törensel biçimde benimsendiğini tespit eden çalışmalarla paralel niteliktedir (Özen, 2002; Westphal, 1997; Meyer ve Rowan, 1977).

3.4. SHGM ile Yapılan Yarı Yapılandırılmış Görüşme

Bu araştırmanın alanını ülkemizde faaliyet gösteren 3 tane A grubu yer hizmeti örgütünün 3'ü, 3 yer hizmeti ikram kuruluşunun 3'ü ve terminal işletmelerinin büyük çoğunluğunu sağlayan 5 terminal işletmesiyle birlikte toplam 11 örgüt oluşturmaktadır. 11 Örgütün EYS kurup yönetmekten sorumlu yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş, görüşmelerin analiz edilmesi sonucu ICAO'nun uluslararası alanda SHGM'nin de ulusal bağlamda EYS'nin yayılımının altında yatan ana aktörler olduğu ve katılımcılar gözünde otorite olarak algılandıkları tespit edilmiştir. SHGM'nin yayınladığı talimat, el kitabı ve yönetmeliklerin uygulamanın Türkiye'de hayata geçirilmesinde son derece önemi rol oynadığı, aynı zamanda SHGM denetimlerinin de EYS uygulayıcıları için son derece önemli görüldüğü tespit edilmiştir. Bu tespit sonucunda araştırmaya otoritenin de dahil etme ihtiyacı görülmüştür. Otoriteden, araştırma alanı içerisindeki örgütlerden bazılarında denetleme gerçekleştirmiş, örgütlerin EYS uygulamalarını yakından takip eden ve bu yayılımın uygulanma biçimi hakkında fikir sahibi olduğu düşünülen tecrübeli bir teknik denetçi ile bir yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmenin amacı, araştırmaya ilgili tarafları dahil etmek, etkileyen ve etkilenen görüşlerini birlikte yansıtmak, 1., 2., ve 3. araştırmaya sorusunda ulaşılan bulguların inanırlığını artırmaktır. Otorite ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme sonucu aşağıdaki bilgilere ulaşılmış olup bu bilgiler örgütlerin EYS yöneticileriyle gerçekleştirilen verilerin analizi sonucu elde edilen bulgularla büyük oranda uyum göstermektedir:

- SHGM ESY konusunda düzenlemeleri tasarlamak, bu düzenlemeleri yönetmelik ve talimat gibi araçlarla hayata geçirmek düzenlemeler kapsamında yetkilendirmeleri yapmak, düzenlemeleri uyumu kontrol etmek amacıyla ilgili denetlemeleri gerçekleştirme ve bunların sonucuna bağlı olarak gerekli olması durumunda idari yaptırımları uygulamak görevlerini üstlenmektedir.
- EYS uygulanması uluslararası bir düzenlemenin gereğidir ve uluslararası alanda yayılımının arkasında yatan neden ICAO ve ICAO'nun yayınladığı Doc. 9859 rehber dokümanıdır.
- SHGM, EYS'ye yönelik yukarıda sıralanan çalışmalarında ICAO dokümanlarından 9859 ve Annex 19'dan faydalanmaktadır.
- SHGM'nin 2012 yılında yayınladığı düzenlemeler örgütleri EYS uygulamak için harekete geçirmiştir.
- EYS uygulamalarının sektör tarafından uygulanmasının temel nedeni uygulamanın zorunluluk olmasıdır.
- Şirketler EYS uygulamadıkları ya da doğru uygulamadıkları takdirde maddi yaptırımlarla karşılaşabilmektedirler.
- EYS'ye ilişkin eğitim eksiklikleri 1.seviye bulgu olarak değerlendirmekte ve personelin eğitilmesi zorunlu tutulmaktadır.
- Otorite tarafından EYS talimatı yayınlandıktan sonra örgütlere EYS uygulamasına geçilmesi için 2 yıllık süre tanınmış, aşamalı yaklaşım benimsemiştir. İlk 6 aylık aşamada doküman temelindeki hazırlıkları tamamlanması beklenmiş, bu hazırlığın sonrasında örgütlere SHGM tarafından uygunluk belgesi verilerek sürece devam edilmiştir.
- SHGM'nin yayınladığı EYS talimatı, el kitabı ve ICAO'nun diğer dokümanları örgütlerin EYS uygulama sürecinde başvurdukları temel kaynaklar olmuştur. Kaynaklar benzer olduğu için örgütlerin uygulamaları birbirine benzemektedir. Örgütler birbirleriyle de iletişim halinde olup, birbirilerinin uygulamalarına da kaynak olarak başvurabilmektedir.
- Risk analizleri genellikle talimattaki modele göre yapılmaktadır.
- EYS yeni bir uygulama olduğu için belirsizlikler yaşanmaktadır.

- SHGM'nin yetkilendirdiği kuruluş ve eğitimler tarafından verilen EYS eğitimleri örgütlerin yaşadığı belirsizliklerin azaltılmasında etkili olmuştur.
- SHGM ve sektördeki uygulayıcılar arasında bilgilendirme toplantıları ve çalıştaylar yapılmaktadır. Çalıştaylar, işbirliği toplantıları EYS konusundaki belirsizliklerin azaltılması ve uygulamaların geliştirilmesi için önemli adımlardır.
- SHGM ile örgütler arasında karşılıklı fikir alışverişine dayalı etkili ve olumlu bir iletişim vardır. Bu etkileşimin örgütler ve havalimanı otoritesi arasında da geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
- Denetimler denetleme kontrol listeleri (check-lists) üzerinden yapılmaktadır.
- Örgütler prosedürel uyum kısmında oldukça başarılıdır. EYS yeni bir uygulama olarak görüldüğü için uygulama kısmında şu an eksiklikler olmakla birlikte zaman içerisinde daha iyi olunacağı düşünülmektedir.
- EYS'nin ülkemize kültürel açıdan uymadığı noktalar vardır. Bunlarda biri raporlama faaliyetleridir. Tehlike raporlamaya yönelik uygulamalar kültürümüzde ispiyonculuk olarak nitelendirilebilmekte ve bu durum EYS uygulamasının başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
- Üst yönetimin EYS'yi benimsemesi uygulamanın başarısı için önemlidir ve bu noktada eksikliklerin olduğu biraz daha özen gösterilmesine gerek duyulduğu tespit edilmektedir.
- Yoğun zaman baskısı EYS işlevlerinin etkin bir şekilde hayata geçirilmesinin önünde ciddi bir engel teşkil etmektedir. Kısa havaalanı uçuş çevrim (Turn araound time/ground time) süresi söz konusu olduğunda uçuş operasyonunu yetiştirmek ve zamanında iniş kalkış başarısını artırabilmek için örgütlerin EYS işlevlerini etkili bir şekilde hayata geçirebilmelerinde bazı güçlüklerin yaşanabildiği anlaşılmaktadır.
- Alanda örgütler tarafından EYS'nin kurulup işletilmesine ayrılan kaynak ve zamanın benzer olmadığı düşünülmektedir.
- Ticari ve operasyonel hedeflerin ön planda tutulması halinde EYS'nin başarısının azalacağı düşünülmektedir. Yoğun verimlilik arayışı

içerisindeki örgütlerin ticari ve operasyonel hedefleri öncelermeleri durumunda EYS'yi bu hedeflere ulaşmanın önünde bir engel olarak görebilecekleri düşünölmektedir. Emniyeti artırabilmek için EYS'nin başarıyla uygulanması ile operasyonel ve finansal hedeflerin başarılmaları arasında kıvamlı bir denge kurulması gerektiği düşünölmektedir. Tersii durumda EYS'nin tamamen kağıt üzerinde kalması ya da emniyetin ciddi bir biçimde tehlikeye girmesi ihtimali vardır. Otoritenin salt EYS hedeflerini dikte etmek yerine bu ikisi arasında bir denge kurulması gerektiğini anlayışla karşılamasının EYS'nin kağıt üzerinde kalmasını engelleyeceği düşünölmektedir. Aksi halde havacılık örgütlerinin ayırma stratejisi kullanma ihtimalinin artacağı öngörölmektedir. Bunun için SHGM'nin bir an önce EYS'nin özünü oluşturan performans temelli yaklaşımın gereği olarak performans hedefleri vermesinde büyük fayda görölmektedir. Yoksa emniyeti yönetmede mevzuata uyumluluk yaklaşımını bir adım öteye götürmeye çalışan EYS'nin etkisi kalmayacak ve mevzuata uyumluluk yaklaşımına geri dönülecektir.

3.5. Belge İncelemesi ve Günlükler

Bu araştırmada kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri de ikincil kaynaklara başvurmak olmuştur. Araştırmanın ikincil verileri, gözlemlerden alınan notlar, katılımcı örgütlerden elde edilen belgeler ve araştırmacı günlüğünden elde edilmiştir. Bu tür veri kaynakları, birincil veri kaynakları olan gözlem ve görüşmelere hem tarihsel hem de bağlamsal boyutlar katar ve ortaya konan algıları destekleyerek zenginleştirir (Glesne, 2013:121).

Belge İncelemesi: Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilen verileri çeşitlendirerek desteklemek ve araştırmanın inanırılığını artırabilmek adına başvuruılan ikincil veri kaynaklarından biri belgeler olmuştur. Mektuplar, kişisel belgeler, dergiler, kitaplar, periyodik yazılı kaynaklar, bültenler, misyonlar, iş tanımları, resmi belgeler, basın açıklamaları, halkla ilişkiler ve pazarlama dokümanları, ilan panoları vb. çok sayıda yazılı kaynak belge incelemesine konu edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:188; Glesne, 2013:118, Creswell, 2013: 190). Hangi dokümanların önemli olduğu

ve veri kaynağı olarak kullanılacağı ise araştırma problemi ile yakından ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek; 2011:188) ve buna araştırmacı karar verir. Araştırma problemi için veri kaynağı olarak görülen ve elde edilen belgeler araştırmanın tek ve tüm veri seti olabileceği gibi, ikincil veri kaynağı olarak gözlem ve görüşmelerden elde edilen verileri karşılaştırma olanağı bulmak için de kullanılabilir. Bu karşılaştırma ise araştırmanın daha geçerli ve güvenilir, dolayısı ile inanılır hale gelmesi bakımından önemlidir. Belgelerin tek veri kaynağı olarak kullanılacağı araştırmalarda derinlemesine bir içerik analizine tabi tutulması gerekli iken, diğer veri toplama yöntemleriyle birlikte ve birincil kaynakları desteklemek amaçlı kullanıldığında buna gerek olmayabilir. (Yıldırım ve Şimşek, 2011:196-197).

Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşmelerin gerçekleştirilmesi sırasında, 11 örgütün 4'ünden araştırma sorularıyla yakından ilgili görülen, EYS'ye yönelik, bülten, el kitabı, afiş, anket ve EYS için geliştirilen bir yazılım örneği elde edilmiştir. Bu belgeler kodlama ve temalandırma gibi bir analiz sürecine dahil edilmeyip, yarı yapılandırılmış görüşmelerin kodlanması ve temalandırılması sonucu ulaşılan bulguları karşılaştırma ve sonuçları destekleme amacıyla kullanılmıştır. EYS yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda, araştırma alanı içerisindeki 11 örgütten 8'inin ayrı tutma, 3'ünün uyma stratejisi uyguladığı tespit edilmiştir. Belge sağlayan örgütler bu sonuca göre sınıflandırıldığında 4 örgütten 2 tanesinin ayrı tutma stratejisi izleyen 8 örgüte; 2 tanesinin ise uyma stratejisi izleyen 3 örgüte dahil olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç örgütlerden elde edilen belgelerin içeriği ile karşılaştırılmış, ayrı tutma stratejisi uyguladığı düşünülen örgütün belgelerinin, standart modele birebir uyum sağladığı, emniyet bülten ve politikalarının talimattaki örneklere birebir uyum gösterdiği ve herhangi bir özgün uyarlama çabasına başvurulmadığı; uyma stratejisi uyguladığı düşünülen ve yarı yapılandırılmış görüşmeler sırasında da özgün davranışlar geliştirdiğini vurgulayan diğer 2 örgütün bu davranışlarını belgelerine de yansıttıkları, EYS'nin uygulanmasını kendi örgütsel bağlamlarında gerçekleştirmeye çalıştıkları gözlenmiştir. Özetle, belge sağlanan 4 örgütün belgeleri ve yarı yapılandırılmış görüşmeler ile tespit edilen bulguları karşılaştırıldığında bu iki veri kaynağının tamamen desteklediği görülmüştür. Bu uyumun yarı yapılandırılmış görüşmelerin bulgu ve yorumlarının inanırılığını artıracacağı düşünüldüğünden, araştırmanın bu bölümünde tartışılmasına gerek

görülmüştür. Belgeler gizliliğinin sağlanması sebebiyle araştırma raporuna yansıtılamamaktadır.

Alan notları ve araştırmacı günlüğü: araştırmacı, katılımcı gözlemci olarak gözlemde bulunduğu ortamda gerçekleşen diyaloglar üzerine (Glesne, 2013:99) alan notları almış, bu notları günlüğüne yansıtmıştır. Aynı zamanda yarı yapılandırılmış görüşmeler öncesinde, sonrasında ve araştırma süreci boyunca da araştırma günlüğü tutmuştur.

Bu araştırmada, gözlemlerden alınan notlar ve araştırma günlüğünden iki şekilde faydalanılmaktadır. Araştırmacı görüşme sorularının geliştirilmesinde ve yarı yapılandırılmış görüşmelerin analizi sonucunda elde edilen bulguların desteklenmesinde bu kaynaklara başvurmuş, bu kaynakları ilgili bulguları desteklemek ve araştırmanın inanırlığını artırabilmek adına araştırma raporunun ilgili bölümlerine yansıtmıştır.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada son dönemde havacılık sektöründe hızla yayılan Emniyet Yönetim Sistemi uygulamaları yeni kurumsal kuram bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Araştırmada bu yönetim sisteminin yayılımının altında yatan nedenlere, örgütlerin EYS'ye yönelik kurumsal baskılara karşı verdikleri stratejik tepkilere, EYS uygulamalarının törensel şekilde mi yoksa rasyonel şekilde mi benimsendiğine yönelik sorulara ışık tutmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, ülkemizde faaliyet gösteren 3 A grubu yer hizmeti örgütünün 3'ünün, 3 yer hizmeti ikram örgütünün 3'ünün, terminal örgütlerinin büyük çoğunluğunu oluşturan 5 terminal işletmesinin EYS kurup yönetmekten sorumlu yöneticileri ve SHGM'den bir teknik denetçi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak birincil veriler toplanmıştır. Araştırmada birincil veri kaynakların inanırlılığını artırmak adına, gözlemlerden alınan notlar, araştırma günlüğü ve katılımcı örgütlerden elde edilen belgeler de kullanılmıştır. Veriler betimsel ve tümevarımsal analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmektedir. Verilerin nitel analizi sonucu çeşitli kod, kategori ve temalara ulaşılmış, bu bulgular ve birbirileriyle ilişkileri değerlendirilerek araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

EYS'nin yayılım sürecini biçimlendiren etmenleri araştıran 1. araştırma sorusuna yanıt olarak, EYS'nin ulusal bağlamda yayılım göstermesinin arkasında yatan temel nedeninin zorunluluk ve meşruiyet olduğu tespit edilmektedir. ICAO'nun üye ülkeler için bu uygulamayı zorunlu hale getirmesi, ICAO'ya üye olan ülkemizin ilgili kurumu olan SHGM'yi harekete geçirmiş, SHGM bu doğrultuda çeşitli düzenlemeler yaparak uygulamanın havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütler tarafından uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Araştırma alanı içerisindeki örgütlerin EYS uygulamak için SHGM'nin yayınladığı talimat ve yönetmelikler ile harekete geçtiği, uygulamaya geçmeyi bir zorunluluk olarak gördükleri tespit edilmiştir. Aynı şekilde, otoriteye uyumun sadece bir zorunluluk olarak görülmediği bunun aynı zamanda bir meşruiyet kaynağı olarak görüldüğü de tespit edilmiştir. Bununla birlikte, araştırma alanı içerisindeki 11 örgütün 10'unu otoritenin yayınladığı talimat harekete geçirirken 1'ini hem talimat hem de uygulamanın müşteri talebi olarak görülmeye başlamasının da etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma alanı içerisindeki 11 örgütün tamamının otorite tarafından zorunlu tutulan süre içerisinde EYS uygulamaya başladıkları ve yasal sürece

uyum gösterdikleri tespit edilmiştir. SHGM'nin mevzuatlarının alanda taşıyıcı mekanizmalar olarak görev yaptığı ve uygulanmada örgütler tarafından model olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Uygulamanın yeni ve farklı olması, EYS uygulama konusunda örgütleri belirsizlik içerisinde bırakmış, bu belirsizken kurtulmak isteyen örgütler, öncelikle otoritenin standart modelini uygulamışlardır. Otoritenin bu süreçte gösterdiği işbirlikçi tutumun, etkilenen tarafları bir araya getirmesi ve uygulamaya yönelik sorunları tartışmaya ve çözmeye yönelik çalıştaylar düzenlemesinin de örgütlerin EYS konusundaki belirsizliklerinin azaltmasında etkili olduğu görülmüştür. EYS eğitimleri de katılımcıların gözünde yeni sistemin öğrenilmesi ve belirsizliklerin azaltılması için önemli görülen kaynaklardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Tüm bunların örgütleri eşbiçimliliğe götüren önemli unsurlar oldukları düşünülmektedir. Son olarak, farklı yönetim sistemleri uygulayan örgütlerin kimi zaman belirsizlikten kurtulmak adına diğer yönetim sistemlerini de alt yapı olarak kullandığı tespit edilmiştir.

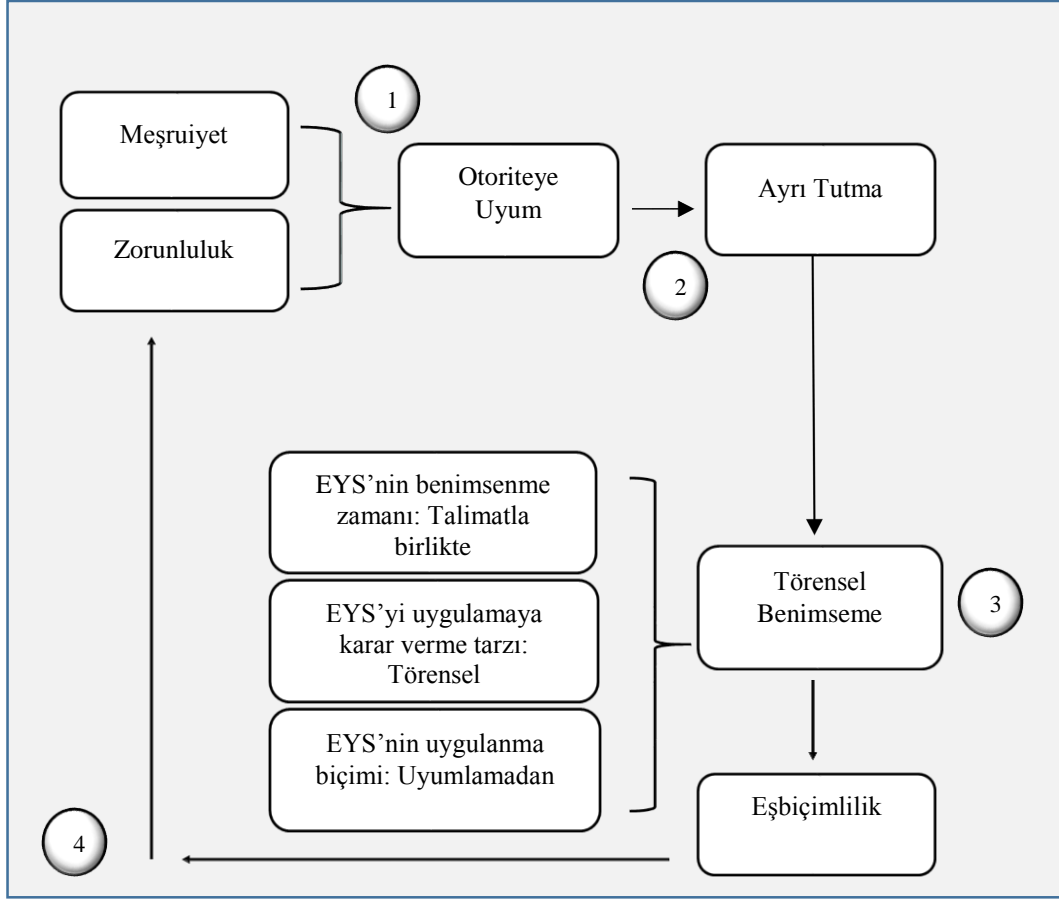
Araştırma alanı içerisindeki örgütlerin, yüksek bağımlılık hissettiği aktörün mevzuatına uyum sağlamayı zorunluluk olarak gördüğü kuralcı baskıların ön planda olduğu, bu sebeple uygulamanın örgütsel alanda çok hızlı bir şekilde yayıldığı ve model alınan kaynakların benzer olduğu için alanda zorlayıcı eşbiçimliliğin olduğu da tespit edilmiştir.

EYS ile ilgili kurumsal baskılar karşısında gösterilen stratejik tepkileri araştıran 2. araştırma sorusuna yanıt olarak, araştırma alanı içerisindeki örgütlerin, EYS'ye yönelik kurumsal baskılara karşı verdikleri tepkiler derinlemesine incelenmiş, Oliver'ın (1991:152) kabullenme, uzlaşma, kaçınma, meydan okuma ve manipüle etme stratejilerinin izleri sürülmüştür. Kurumsal baskının kaynağı devletin bir kuruluşu olan sivil havacılık otoritesi olduğundan, otoriteye karşı aktif stratejilere girilmediği, manipüle etme, meydan okuma, uzlaşma gibi davranışların denenmediği, görünürde tüm örgütler için uyma stratejisinin var olduğu ve otoriteye uyumun bir meşruiyet kaynağı olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Araştırma alanı içerisindeki örgütlerin EYS'ye yönelik uygulamaları derinlemesine incelendiğinde ise ayrı tutma temasıyla karşılaşmıştır. Buna göre denetimlerin seremonik bir anlam ifade ettiği, EYS'nin şimdilik genellikle kağıt üzerinde uygulandığı, örgütlerin verimlilik arayışı içerisinde oldukları ve bu sebeple EYS'ye yeterli kaynak ayırımı konusunda çekimser davrandıkları, zayıf bir pozitif emniyet kültürünün EYS uygulanmasının önünde önemli bir engel oluşturabileceği,

örgütler tarafından sadece yapısal değişiklik gerektirmeyen uygulamaların gerçekleştirildiği, yaptırımla karşılaşmanın örgütlerin kaynak ayırımına karar vermesinde önemli olduğu ve yaptırımdan kaynaklanacak ekonomik kayıplardan kaçma davranışları sergiledikleri bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgular doğrultusunda araştırma alanı içerisindeki 11 örgütün 8 inde Oliver'ın (1991:152) bahsettiği kaçınma davranışlarından ayrı tutma, 3'ün de ise kabullenme davranışlarından uyma stratejisinin izlendiği tespit edilmiştir. Sektörün kendine has yapısından kaynaklanan sorunların da örgütleri ayrı tutma uygulamasına yönlerinden sebeplerden biri olduğu tespit edilmiştir.

EYS'nin benimsenme biçimini araştıran 3. araştırma sorusuna yanıt olarak, örgütlerin EYS'yi benimseme zamanı, uygulamaya geçilirken ki karar verme tarzları, uygulama biçimi, 1. ve 2. araştırma sorusundan elde edilen bulgular, EYS uygulamanın örgütlere sağladığı faydalar ve katılımcıları sektör genelinde EYS uygulanıp uygulanmadığına yönelik düşünceleri birlikte yorumlanarak uygulamanın törensel biçimde benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, örgütlerin hiç biri EYS yasal olarak zorunlu olmadan önce EYS uygulamasını benimsememiş, örgütlerin tamamı uygulamaya geçerken fayda maliyet analiziyle, faydalı görülerek değil zorunluluk dolayısıyla ve aniden uygulama kararı almış, uygulama sürecinde örgütlerin 8'inde standart modele prosedürel uyum sağlandığı, örgütlerin faaliyet alanına yönelik bir uyumlama sürecine ve özgün davranışla gidilmediği tespit edilmiştir. Ek olarak, araştırma alanı içerisindeki katılımcıların büyük çoğunluğu EYS henüz uygulama aktarılmadığı için faydasının da olmadığını ileri sürmüş, sektör genelinde de uygulanmadığına emin olduklarını kesin ifadelerle dile getirmişlerdir. Tüm bu bulgular birlikte yorumlandığında EYS uygulamalarının araştırma alanı içerisindeki örgütlerde törensel biçimde benimsendiği tespit edilmiştir.

Bu araştırma içerisindeki 3 araştırma sorusunun birbiriyle ilişkisi ve araştırma sonucunda ulaşılan genel sonuç Şekil 15'te gösterilmektedir.



Şekil 15. EYS Uygulamalarına Yönelik Genel Görünüm

Şekil 15'te 1 ile işaretlenen bölüm EYS uygulamalarının araştırma alanı içerisindeki tüm örgütlerin faydacı meşruiyet ve zorunluluk sebebiyle otoriteye uyum gösterdiğini, 2 ile işaretlenen bölüm zorunluluk sebebiyle otoriteye görünürde uyum gösteren örgütlerin 8'inin takip eden süreçte ayrı tutma stratejisi izlediklerini göstermektedir. 3 ile işaretlenen bölüm ise ayrı tutma stratejisinin, örgütlerin EYS'yi benimseme zamanının, EYS'yi uygulamaya karar verme tarzının, EYS'yi uygulama biçiminin de etkisiyle törensel benimseme biçiminin tespit edildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, 4 ile işaretlenen bölümde ise uygulamanın törensel biçimde benimsenmesinin, örgütsel alanda eşbiçimliliğe yol açtığını, eşbiçimliliğin de zorunluluğu ve meşruiyeti desteklediğini göstermektedir.

Bu araştırma ile yeni kurumsal kuramın, örgütlerin yapı ve süreçlerinin kurumsal çevrelerine uyum sonucunda biçimlendiği, örgütlerin sadece teknik verimlilik sağlamak adına değil kurumsal çevrede meşru görülmek için de teknik verimliliklerini tehlikeye

düşürse bile yeni uygulamalara girişebilecekleri ve aynı kurumsal çevrenin benzer yapılarına uyarak eşbiçimli hale gelebileceklerine yönelik tezi test edilmiş, kuramın iddia ettiği tezlere uyan sonuçlar elde edilmiştir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Deephouse, 1996; Özen, 2010).

EYS uygulamalarının SHGM mevzuatından önce hiçbir örgüt tarafından uygulanmıyorken, talimatla birlikte tüm örgütler tarafından uygulanmaya başlandığının tespiti Tolbert ve Zucker'ın (1983:28), devletlerin bir uygulamayı gerekli kıldığında, yayılımın da hızla olduğu yönündeki bulgusunu desteklemektedir.

Araştırma alanı içerisindeki 11 örgütten 8'inde rastlanan ayrı tutma stratejisi ise kuramda öne sürülen, örgütlerin bir yandan kurumsal çevrelerince meşru görülme isterken diğer yandan etkinlik ve verimliliklerini sürdürebilmek için arada kalabilecekleri ve dengeyi kurmak adına ayrı tutma stratejisi izleyebileceklerine yönelik çalışmaları destekler niteliktedir (Powell ve Bromely, 2012, Fiss ve Zajac, 2006; Westphal ve Zajac 2001, Meyer ve Rowan, 1977).

EYS uygulamasının araştırma alanı içerisindeki örgütlerce törensel biçimde benimsendiğinin tespiti ise kuramın iddia ettiği gibi kurumsal alanda çeşitli kurumsal baskılar sebebiyle ortaya çıkan yapıların her zaman etkinlik ve verimlilik arayışıyla rasyonel biçimde benimsenmeyebileceği, örgütlerin kimi zaman kurumsal baskıdan kurtulmak için uygulamalara gözü kapalı karar verip, kağıt üzerinde uyguluyor ve benimsiyor görünürken gerçekte törensel biçimde benimseyebileceğine yönelik ifadeleri desteklemektedir (Özen, 2002; Westphal, 1997; Meyer ve Rowan, 1977).

Bu çalışma ile farklı örgütsel alanlarda farklı zamanlarda ortaya çıkan ve yayılım gösteren çeşitli yapı ve yönetim sistemlerince test edilen yeni kurumsal kuramın temel tezi ve iddia ettiği, meşruiyet, ayrı tutma, benimseme gibi kavramların havacılık sektöründe hızla yayılan bir yönetim sistemi olan EYS uygulamaları ile de test edilmesi amaçlanmış ve kuramın iddia ettiği tezleri destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Bu sayede, yeni kurumsal kuram, gerek uluslararası gerekse ulusal bağlamda çok yeni olan ve havacılık sektörü içerisinde hızla yayılım gösteren bu yeni Emniyet Yönetim Sistemi aracılığı ile test edilmiş, şimdiye kadar biriktirilen yazınla örtüşen ve kuramın varsayımlarını doğrulama yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Bununla birlikte, Oliver (1991:152) kurumsal alanda ortaya çıkan baskılar karşısında örgütlerin, baskının kaynağına, baskının hangi aktör

tarafından ne şekilde yapıldığına ve örgütlerin aktöre kaynaklar açısından ne kadar bağımlılık hissettiğine göre stratejiler geliştirebileceğini öne sürmektedir. Oliver'a (1991:167-168) göre baskının zorlayıcılık seviyesi düştükçe baskıya gösterilen direnç artmaktadır. Ona göre, örgütlerin yüksek bağımlılık hissettiği devletler yasalar yoluyla bir kurumsal baskıya neden olduğunda, örgütler otoriteye uymamanın yaptırımını yüksek olacağından pasif strateji izler, baskıya konu olan yeni durumun meşruiyet oranını yüksek görür ve uyuma yönelirler. Aksi durumda, yani baskının yasal zorlayıcılık seviyesi düşükse örgütler aktif stratejiler izleyerek kurumsal baskıya direnç gösterirler ve uygulamadan kaçınırlar. Bu noktada, araştırma alanı içerisindeki örgütler arasında hızla yayılım gösteren EYS'nin yayılımının devletin ortaya çıkardığı talimat, yönetmelikler gibi zorlayıcı unsurlara dayandığı bununla birlikte katılımcıların gözünde rasyonel çıkarılara ve kurallara uyuma (Özen, 2013:126) dayanan faydacı meşruiyetin de ön planda olduğu tespit edilmektedir. Oliver'a göre araştırma alanı içerisindeki örgütlerinin çoğunluğunun EYS uygulamasına yönelik otorite tarafından ortaya konan kuralcı baskılar nedeniyle pasif stratejiler izlemesi, baskıya uyum sağlaması ve kaçınma davranışı göstermemesi gerekirken, 11 örgütten 8'inde kaçınma davranışlarından ayrı tutma stratejisine rastlanması Oliver'ın iddialarıyla örtüşmeyen bir sonuçtur. Bu sonuç oldukça şaşırtıcı olup, 3 örgüt zorlayıcı kurumsal baskılar karşısında uyuma yönelirken 8'inin neden kaçınma davranışı izlediği araştırılması gereken bir diğer konudur. Bunun bir nedeninin uygulamanın henüz yeni olması, sadece faydacı meşruiyete dayanan bulgulara ulaşılması ve sektör genelinde henüz ahlaki ve bilişsel meşruiyete dayanan bir anlam ifade etmiyor oluşundan kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Uygulamanın yeni oluşunun ve şimdiye kadar ki emniyet yönetim yaklaşımlarından çok farklı (Gerede, 2014; 2015) bir kültüre işarete ediyor oluşunun da örgütlerin uygulamaya karşı ayrı tutma davranışı izlemesine ve direnç göstermesine neden olabileceği düşünülmektedir. Uygulama sadece Türkiye'de değil, tüm dünyada havacılık sektörü içerisinde yeni olan ve hızla yayılım gösteren bir yönetim sistemi olup, farklı ülkeler de araştırılması bu sorunun cevaplanabilmesi adına önemli görülmektedir.

Bu çalışmada EYS uygulamalarının hayata geçirilmesinin önünde zorluklar yarattığı düşünülen çeşitli bulgulara da rastlanmıştır. Bu sistemin, örgütsel alandaki varlığına teorik olarak devam etmemesi ve uygulamaya dönüştürülebilmesi adına bu sorunların

ortadan kaldırılmasına yönelik önlemler alınmasında fayda görülmektedir. Bunlardan ilki EYS konusundaki belirsizliklerdir. Hem mevzuattaki belirsizlikler hem de uygulamanın yeni ve farklı olmasından kaynaklanan belirsizlikler uygulamanın hayata geçirilmesinde problemler yaratmaktadır. Öncelikle sivil havacılık otoritesi tarafından hayata dönüştürülmesi gerektiği düşünülen çeşitli adımlar vardır. EYS mevzuatına çeviri olan el kitabından başka, tümüyle Türkiye'ye özgü uygulamaları yansıtan bir kaynak sunulması ve mevzuatın özgünleştirilmesi, EYS mevzuatının örgütlerin faaliyet alanlarına özgü uygulamaya aktarabilecekleri modeller sunabilmesi adına geliştirilmesi, örgütlerin faaliyet alanlarına özgü emniyet ölçüm göstergelerinin geliştirilmesi, EYS birimlerinin ve çalışanlarının sahip olması gereken niteliklerinin detaylandırılarak netleştirilmesinde fayda görülmektedir. EYS yöneticileri bu görevi başka işlerle birlikte yürüttüğünden ve sadece EYS uygulamalarına yönelik birimler kurulmamış olması sebebiyle uygulamanın kimi zaman ikinci planda tutulabildiği ve gelişemediğine yönelik bulgular sebebiyle EYS birim, yönetici ve uzmanlarına yönelik özelliklerin netleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Özellikle yoğun ve uçuşla doğrudan ilişkili büyük örgütlerde ayrı birimlerin kurulması sayesinde bunun önüne geçileceği düşünülmektedir. Bu sayede, uygulayıcıların bu noktada yaşadıkları belirsizliklerin ve ikilemlerin azalacağı düşünülmektedir. Yoğun havaalanlarındaki ve yaz aylarındaki fazla iş yükünün EYS'nin uygulamaya aktarılmasında engel teşkil edebileceği görüldüğünden, EYS sorumlularının da bu görevi başka görevlerle birlikte yürüten kişiler olmamasının operasyon ve emniyet ikileminde kalınmasının önüne geçeceği düşünülmekte, EYS sorumlularının taşıdığı özelliklerin netleştirilmesinin ve bağımsız çalışabilmelerine olanak sağlanmasının son derece gerekli olduğu düşünülmektedir. Otoritenin EYS uygulamaları konusunda işbirlikçi bir tutum izlediği, düzenlediği çalıştay ve eğitim faaliyetlerinin katılımcıların gözünde memnuniyet yarattığı tespit edilmiştir. Bu faaliyetlerin, uygulayıcılar için belirsizlikleri giderme ve sorunlarını tartışabilme fırsatı yarattığından artırılması gerektiği düşünülmektedir. Diğer yandan bu tür faaliyetlerin eşbiçimliliği de artırdığı düşünülmektedir.

Ayrıca otorite denetimlerinin şu an için kağıt üzerindeki uygulamaları kontrol edebildiği, gerçek uygulama sonuçlarını ölçemediği bulgularına dayanarak, EYS'de sadece teorik uygulamaları değil, uygulamaların sahaya olan yansımalarını da ölçebilecek bir denetleme aracı geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. EYS uygulamalarının diğer

yönetim sistemleriyle özellikle de iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarıyla sıkça karıştırıldığı ve bu durumun uygulamada kafa karışıklığı yarattığına yönelik bulgular ışığında, EYS'nin örgütlerdeki mevcut yönetim sistemlerine benzer veya farklı yanlarının tartışıldığı ve örgütler tarafından bu ayrımın net şekilde görülebilmeye yarayan bir çalışma yapılması da gerekli görülmektedir. Havaalanı işleticilerinin, havaalanındaki tüm paydaşları kapsayan bir EYS uygulaması kurması ve paydaşlar arasında koordinasyonu düzenleyen, bürokratik engelleri ortadan kaldıracı bir rol üstlenmesi, EYS'ye yönelik aktif faaliyetlere girişmesi de EYS'nin başarısını artıracı düşünölen önemli bulgulardan biridir. Çalışma alanını (çoğunlukla ramp alanı) başka örgütler tarafından paylaşılıyor olmanın getirdiği risklerin tespit edilmesi ve havaalanı işletmecisinin buna yönelik sorunların çözümünde aktif süreçler geliştirmesi de gerekli görölmektedir. EYS uygulamalarında hem örgütlerde hem de otoritelerde altyapısal eksiklikler olduğuna yönelik bulgular nedeniyle, bu eksikliklerin tespit edilmesi ve giderilmesine yönelik çalışmaların yapılması da gerekli görölmektedir. Sivil havacılık otoritesi ve havalimanı otoritesi arasında daha güçlü ve bürokratik engelleri azaltıcı iletişim yolları kurulmasının da EYS'nin uygulamaya geçirilmesinde kolaylıklar sağlayacağı düşünölmektedir.

Ekler

Ek 1. Görüşme Onay Formu

Araştırmanın Adı: Yeni Kurumsal Kuram Perspektifiyle Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Uygulamalarının Değerlendirilmesi

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME BİLGİ FORMU

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilimdalı'nda yürütmekte olduğumuz yüksek lisans tezi kapsamında, Emniyet Yönetim Sistemi'nin (Safety Management System- SMS) havacılık işletmeleri arasında yayılımını ve uygulanma biçimini inceleyen bir araştırma yapmaktayız. Bu araştırmanın genel amacı; Türkiye'de faaliyet gösteren yer hizmeti ve terminal işletmelerinin Emniyet Yönetim Sistemi uygulamalarını yeni kurumsal kuram bakış açısıyla incelemektir.

Araştırma kapsamında, yer hizmeti işletmelerinin ve terminal işletmelerinin SMS ile ilgili uzmanlarının görüşlerine ihtiyaç duymaktayız. Görüşlerinizi alabilmek adına siz değerli katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşme yapmak istiyoruz. Sizden elde edeceğimiz veriler SMS 'in ülkemizde havacılık sektöründe nasıl şekillendiğinin ortaya konması açısından önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmamıza destek vermek ister ve bizimle görüşmeyi kabul ederseniz, bu süreçte siz değerli katılımcılarımızdan beklentimiz, sizler için uygun olan bir zamanda bize yaklaşık olarak 60 dakikalık bir zaman ayırmanız ve görüşmede size yönelteceğimiz sorulara cevap vermenizdir. Görüşmede ses kaydı yapılması planlanmaktadır. Ses kaydının yapılması ve soruların kaydedilmesi tümüyle isteğinize bağlı olup, görüşme bitiminde verdiğiniz bilgilerden rahatsızlık duymanız halinde kaydın silinmesini ve araştırmada kullanılmamasını talep edebilir ve ya görüşmeden tamamen vazgeçebilirsiniz. **Bu görüşme sırasında bize ulaştırmış olduğunuz tüm görüşleriniz gizli tutulacak, araştırmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Kaydınız sadece bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Sektör temsilcileriniz ve meslektaşlarınızla da paylaşılmayacaktır. Katılımcı olarak haklarınız tarafımızca koruma altına alınacak olup, çalışmada isminiz gizli tutularak yerine kod isim**

kullanılacak, kimliğinizi ortaya çıkarmaya y6nelik herhangi bir kişisel bilgiye yer verilmeyecektir. Bu çalışmaya yapacağınız katkılar için teşekk6r6 borç biliriz.

Y6ksek Lisans Tez Danışmanı:

Doçent Doktor Ender Gerede, Anadolu 6niversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fak6ltesi,
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği B6l6m6

egerede@anadolu.edu.tr

Tel: 0 222 321 3550 / 6966

Y6ksek Lisans Tez 6đrencisi:

Araştırma G6revlisi Yeşim Kurt, Anadolu 6niversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri
Fak6ltesi, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği B6l6m6

yesimkurt@anadolu.edu.tr

Tel: 0222 335 05 80 / 6984

Katılımcının doldurması gerekmektedir:

Cinsiyet: Kadın: Erkek: Diğer:

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

Eğitim Durumunuz:

Lisans:.....

Yüksek Lisans:.....

Doktora:.....

Diğer:.....

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz:

Bu işletmedeki pozisyonunuz/pozisyonlarınız:

Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz:

_____ **Ad soyad** _____ **İmza**

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum:.....

Araştırmaya katılmayı kabul etmiyorum:.....

Kaynakça

- Aktaş, M. ve Şener, İ. (2011). Örgütlerin İKY uygulamaları çerçevesinde değişen yasal çevreye tepkileri: Yeni bir tepki olarak "Fırsatçı Uyum". *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 611-625.
- Armour, H. O. ve Teece, D. T. (1978). Organizational structure and economic performance: a test of the multidivisional hypothesis. *The Bell Journal of Economics*, 9(1), 106-122.
- Arslan, R. (2008). Türk bankacılık sisteminde rekabet stratejileri ve yayılım süreci. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1/2, 125-141.
- Ary, D.; Jacobs, L. C.; Sorensen, C.; Razavieh, A. (2010). *Introduction to research education* (8 b.). USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Berg, B. (2001). *Qualitative research methods for the social science* (4. baskı). USA: A Pearson Education Company.
- Berger, P. ve Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday.
- Beverland, M. ve Luxton, S. (2005). Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling. *Journal of Advertising*, 34(4), 103-116.
- Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 223-254.
- Boxenbaum, E. ve Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. *Organizational Institutionalism* (Ed: R, Greenwood; C. Oliver; R. Suddaby; K. Sahlin). Sage Publication. s. 78-98
- Bryman, A. ve Buchanan, D. A. (2009). Interviews in organizational research. *Organizational Research Methods*. (Ed: C, Cassel). Sage Publication. s. 500-516
- CAA. (2010). Safety management systems- guidance to organisations. (3). Civil Aviation Authority- Safety Regulation Group.

- Cabrera, D. D.; Isla, R.; Vilela, L. D. (1997). An Evaluation of Safety Climate In Ground Handling Activities. *Aviation Safety: Human Factors, System Engineering, Flight Operations, Economics, Strategies, Managements*. (Ed: H. M. Soekkha). Netherlands: Ridderprint.
- Creswell, J. W. (2008). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3. baskı.). Sage Publication.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4. baskı.). Boston: Pearson.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev: S. B. Demir.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Cyert, R. M. ve March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. NJ: Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Çivici, T. ve Kale, S. (2009). İnşaat firmalarının kurumsal çevrelerine stratejik tepkileri. *BAÜ FBE Dergisi*, 11(2), 94-109.
- Daft, R. (2010). *Organization theory and design* (11. baskı). South-Western: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2001). *Organizational theory and desing*. South Western: College Publishing.
- Deephouse, D. (1996). Does isomorphism legitimate? *The Academy of Management Journal* , 39(4), 1024-1039.
- Detra, Z. (2006). *The legitimacy of the international civil aviation organization's universal safety oversight audit programme*. Montreal: Institute of Air and Space Law Faculty of Law McGill University.
- Dey, I. (2005). *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientist*. Taylor & Francis e-Library
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional Patterns and Organizations* . (Ed: L. Zucker). Cambridge: Ballinger. s. 3-22

- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* , 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. ve Powell, W. (1991). Introduction. *The new institutionalism in organizational analysis* (Ed: P. DiMaggio ve W. W. Powel). The University of Chicago. ss. 1-38
- Doganis, R. (1992). *The Airport Business* (2005 b.). London ve New York: Routledge.
- Doğan, M. (1995). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Erel, D. (2002). Yeni kurumsalcı yaklaşım örgütlerin analizinde bir paradigma değişimine işaret ediyor mu? *Abant İzzet Baysal üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(2), 88-107.
- Farashahi, M. (2003). *Institutionalization process within organizations: a multilevel analysis of two functional activities of airlines in a developing country*. Montreal, Quebec, Canada: The Department of Management of the John Molson School of Business.
- Federal Aviation Administration (2004). Safety Management System Manuel. Version 1.1.
- Federal Aviation Administration Air Traffic Organization (2014). Safety Management System Manuel. Version 4.0.
- Fiss, C. D. ve Zajac, E. (2006). The symbolic management of strategic change: sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal* , 49(6), 1173-1193.
- Gerede, E. (2014). Challenges in implementation of the safety management system in aircraft maintenance: a qualitative analysis. *18. World Air Transport Research Conference ' da sunulan bildiri*. Bordeaux, France.
- Gerede, E. (2015). A study of challenges to the success of the safety management system in aircraft maintenance organizations in turkey. *Safety Science*, 73, 106-116.
- Gibbs, R. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. thousand Oaks, California: Sage.

- Gill, G. K. (2004). Perception of safety, safety violation and improvement of safety in aviation: findings of a pilot study. *Journal of Air Transportation*, 9(3),43-55.
- Gill, K. G. ve Shergill, G. (2004). Perceptions of safety management and safety culture in the aviaiton industry in new zealand. *Journal of Air Transport Management* , 10, 233-239.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş* (3 baskı). (Çev: A. Ersoy ve P. Yalçinoğlu) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Greenwood, R.ve Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Gölbashi, ř. (2009). Ahlaki davranışların kurusmallaşmasında işletmecilik okullarının rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 2(4), 21-41.
- Greenwood, R.; Suddaby, R.; Hinings C.R. (2002). Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45, 58-80.
- Gürol, Y. (2005). *Örgüt teorisi olarak kurumsalaşma* (1. baskı.). İstanbul: Beta.
- Han, H.ve Koo, J. (2010). Institutional isomorphism and decoupling among korean firms: adoption of performance compensation system. *Korean Journal of Sociology*, 44(3), 27-44.
- Hannan, M.ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organziatons. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-965.
- Hays, D. ve Singh, A. (2012). *Qualitative inquiry in clinical and educational settings*. New York,: The Guilford Press.
- International Civil Aviation Organization. (2006). *Safety management manuel* (1. baskı). Montreal.
- International Civil Aviation Organization (2009). *Safety management manuel* (2. baskı). Montreal.

- International Civil Aviation Organization (2013a). *Safety management manuel* (3. baskı). Montreal.
- International Civil Aviation Organization (2013b). Annex 19. *Safety Management(1)*. Montreal
- International Civil Aviation Organization (2013c). *Annex 14: Aerodromes, Volume 1: Aerodromes desing and operations*. Canada.
- International Civil Aviation Organization (2014). *Safet Report*. Montreal
- International Civil Aviation Organization. *Annexes 1 to 18*. http://www.icao.int/safety/airnavigation/NationalityMarks/annexes_booklet_en.pdf (Erişim tarihi: 10.12.2014)
- Jamali, D. (2010). MNCs and international accountability standards through an instutional lens: evidence of symbolic conformity of decoupling. *Journal of Business Ethics*, 95, 617-640.
- Jepperson, R. (1991). Institutions, institutional effects and instituonalism. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. (Ed: W.W Powell ve P. J. DiMaggio) (s. 143-163). Chicago and London: The University of Chicago.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organziation theory*. (Ed: J. M. Shafritz ve P. H. Withbeck). Moore Publishing.
- Kırkbeşoğlu, E. (2011). Strategic reactions of organizations to legal environment: a typology for industries in the process of institutionalization. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1322-1328. doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.027
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. baskı). İstanbul: Beta.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma yöntemleri*. İstanbul: Türkmenkitabevi.
- Lega, F.; Longo, F.; Rotolo, A. (2013). Decoupling the use meaning of strategic plans in public healthcare. *BMC Health Services Research* , 13(5).
- Lin, H. (2012). Modeling the important organizational factors of safety management system performance. *Journal of Modeling in Management* , 7(2), 166-179.

- Liou, J. H.; Yen, L.; Tzeng, G. (2008). Building an effective safety management system for airlines. *Journal of Air Transport Management*, 20-26.
- Maher, S. T.; Long, G. D.; Cromartie, R.S.; Sutton, I. S.; Steinhilber, M. R. (2013). Paradigm shift in the regulatory application of safety management systems to offshore facilities. *Process safety progress*.
- McDonald, N.; Corrigan, S.; Daly, C.; Cromie, S. (2000). Safety management systems and safety culture in aircraft maintenance organizations. *Safety Science*, 34, 151-176. 4 2013 tarihinde alındı
- McKernan, J. (1996). *Curriculum action research: A handbook of methods and resources for the reflective practitioner* (2. baskı). Kogan Page.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education: revised and expanded from case study research in education*. San Francisco: Jossey Bass.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal Of Sociology*, 340-363.
- Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (1983a). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (1983b). *Centralization and the legitimacy problems of local government*. Newbury Park: Sage.
- Meyer, J. ve Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: formal. *The new institutionalism in organizational analysis* (Ed: W.W. Powell ve P. DiMaggio). Chicago.: University of Chicago Press. ss. 41-62
- Miles, M.; Huberman, A.; Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis* (3. baskı). USA: Sage Publicaiton.
- Morrill, C. ve Mckee, C. . (1993). Institutional isomorphism and informal social control: evidence from a community mediation center. *Social Problems*, 40(4), 445-463.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

- Özen, Ş. (2002). Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: türkiye'de toplam kalite yönetimin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-90.
- Özen, Ş. (2010). Yeni kurumsal kuram: örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. *Örgüt Kuramları*. (Ed: A. S. Sargut ve Ş. Özen). Ankara: İmge Kitabevi. ss. 237-330
- Özen, Ş. (2013). Yeni kurumsal kuram. *Örgüt Kuramı*. (Ed: D. Taşçı, E. Erdemir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları. ss. 120-138
- Parson, T. (1960). *“Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations II. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 225-239.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. California: Sage Publication.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents; living with high risk technologies* . USA: Basic Books.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3(JAI Press).
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The Extenal control of organizations*. New York: Harper and Row: Stanford University, 2003 Basım.
- Powell, W. ve Bromley, P. (2012). From Smoke and mirrors to walking the talk: decoupling contemporary world. *The Academy of Management* , 1, 1-48.
- Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: theory and practice. *Work and Stress*, 12(3), 293-306.
- Safety Management International Collobaration Group (SMICG), (2011). The senior manager's role in safety management systems. Canada.
- Sakyi, E. ve Azunu, R. (2013). Ghana airport company limited's decoupling experience: achievements, challenges and policy lessons. *Global Journal of Management and Business Research*, 13(8).

- Sargut, A. (2009). Türkiye' de işletme yönetimi eğitiminin kurumsal çevresi: çeşitlilikten eşbiçimliliğe. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* , 4(1), 51-63.
- Sargut, A. S. (1998). Strateji ikâmesi olarak öykünmecî esbiçimlilik. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi*. Eskişehir.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory . *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- Scott, W. R. (1991). Unpacking institutional arguments. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. (Ed: W.W. Powell ve P.J. DiMaggio). Th University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (1995). Intoduction: Institutional theory and organizations. *The Institutional Construction of Organizations*. (Ed: S. Christensen ve W. R. Scott). Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R. (2001). Institutions and organizations. (2. baskı) California: Sage Publications.
- Scott, W. R. (2003). Institutional carriers:reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 879-894.
- Scott, W. R. (2008). *Instituton and organziation* (3. baskı). Thousand Oaks, CA: Sage. Publication
- Scott, W. R.; Mendel, P. J.; Caronna, C. A. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: from professional dominance to managed care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. R. ve Ruef, M. (1998). A Multidimensional model of organizational legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Seidman, W. (1983). Goal ambiguity and organizational decoupling: the failure of "rational systems" program implementation . *Educational Evaluation and Policy Analysis* , 5(4), 399-413.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grassroots: a study in the sociology of formal organziations*. New York: Harper Torchbooks.

- Selznick, P. (1957). *Leadership in admiistration: a sociological inerpretation*. Berkeley: Univeristy of California.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (1996). *Havaalanları yer hizmeti yönetmeliği* Resmi Gazete: 22741.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2006). *Havaalanı terminal işletmeciliği talimatı* (SHT-14A.01). Resmi Gazete
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2011). *Emniyet yönetimi el kitabı*. Ankara
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2012a). *Emniyet yönetim sistemi temel esaslar*. Resmi Gazete.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2012b). *Havaalarında emniyet yönetim sisteminin uygulanmasına ilişkin talimat*.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2012c). *Sivil havacılıkta emniyet yönetim sistemi yönetmeliği*. Resmi Gazete: 28172
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2013). *Sivil havacılık genel müdürlüğü tarafından verilecek idari para cezaları hakkında yönetmelik*. Resmi Gazete: 28543
- Silverman, D. ve Marvasti, A. (2008). *Doing qualitative research: a comprhensive guide*. Sage Publication.
- Stake, R. (2010). *Qualitative research: studyng how things work*. New York: The Guilford Press.
- Stolzer, A. J.; Halford, C. D.; Goglia, J. (2008). *Safety management system in aviation*. England Publishing Company : Ashgate.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

- Taylor, D.ve Oylan, L. (2008). Environmental reporting by city governments in australia: influences of isomorphism, decoupling and management dominant logic. *Muhasebe Bilim Dünaysı Dergisi, The World of Accounting Science*(3), s. 7-23.
- Tayşir, E. A., ve Anıl, İ. (2011). Kurumsal baskılara verilen örgütsel yanıtlarda kritik karar alıcıların tehdit fırsat algısının rolü: imkb' de işlem gören bankaların kurumsal yönetim ilkeleri karşısındaki davranışları üzerinden bir değerlendirme. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 11*(1-2), 79-110.
- Tenhiala, A. ve Vuori, T. (2012). Decoupling commensation practices from human resource management. *International Studies of Management and Organization, 42*(1), 7-23.
- Tolbert, P. S.ve Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffisuon of civil reform 1880-1935. *Administrative Science Quarterly, 28*, 22-39.
- Transportation Research Board. (2009). *ACRP: Safety Management Systems for Airport*. FAA, Washington.
- Türkeli, S. (2009). JCI belgesi alan hastanelerin akreditasyon söylemini kurgulaması: Türkiye sağlık sektörü söylem analizi. *VII. Sağlık Yönetimi Kongresi*, (s. 274-282). Girne.
- Uzuner, Y. (2005). Baş makale: özel eğitimden örneklerle eylem araştırmaları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi, 6*(2), 1-12.
- Ülgen, H.ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelere stratejik yönetim* (6. baskı). İstanbul: Beta.
- Ünlüer, S. (2010). *Engelliler entegre yüksekokulu'ndaki bilgi ve iletişim teknolojileri entegrasyonu sürecinin incelenmesi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Üsdiken, B. (2009). Bir örgütsel alanın yendien şekillenışı: türkiye' de iş hayatına yönelik yüskek öğretimde değişim, 1955-1975. *Odtü Gelişme* (35 (Özel Sayı)), 1-40.

- Vandeskog, B. (2015, March). The legitimacy of safety management systems in the minds of norwegian seafarers. *The International Journal on Marine Navigaiton and Safety of Sea Transportation*, 9(1), 101-106.
- Vermeulen, P.; Buch, R.; Greenwood, R. (2007). The impact of governmental policies in institutional fields: the case of innovation in the dutch concrete industry. 28, 515-540.
- Westphal, D. J.ve Zajac, E. J. (2001). Decoupling policy from practice: the case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(202), 202-228.
- Westphal, J.; Gulati , R.; Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? an institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366-394.
- Wicks, D. (2001). Institutionalized mindsets of invulnerability: differentiated institutional. *Organization Studies*, 22(4), 659-692.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zajac, E. J., Ansari, S., & Seer, P. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 67-92.
- Zeitz, G.; Mittal, V.; McAulay, B. (1999). Distinguishing adoption and entrenchment of management practices: a framework for analysis . *Organization Studies*,, 20, 741-766.
- Zucker, L. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.
- Zucker, L. (1991). Combining institutional theory and population ecology: no legitimacy, No History. *Amarican Sociological Review*, 54, 542-45.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistance. *Amrican Sociological Review*, 42, 726-743.

<http://www.britannica.com/bps/search?query=isomorphism&blacklist=296410> (Erişim tarihi: 20.09.2014)

<http://www.faa.gov/> (Erişim tarihi: 10.02.2013)

<http://www.iata.org/Pages/default.aspx> (Erişim tarihi: 12.02.2013)

<http://web.shgm.gov.tr/> (Erişim tarihi: 15.02.2014)

<http://web.shgm.gov.tr/tr/mevzuat/2155-mevzuat> (Erişim tarihi: 15.02.2014)

https://www.ecac-ceac.org/workshop/en_safety_022014_Ankara/event_programme (Erişim tarihi: 15.02.2014)

<http://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> (Erişim tarihi: 20.02.2015)

<http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce> (Erişim tarihi: 10.03.2015)

<http://www.boeing.com/company/about-bca/#/prices> (Erişim tarihi: 16.06.2015)

<http://www.aircraftcompare.com/manufacture-aircraft/Airbus-Industrie/2>
(Erişim tarihi: 16.06.2015)

http://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1088&context=cmc_theses

<http://www.wsj.com/articles/SB1042066971601638984> ; (Erişim tarihi: 16.06.2015)

<http://www.bbc.com/news/business-32955818> (Erişim tarihi: 16.06.2015).

<http://money.cnn.com/2014/07/19/news/companies/malaysia-airlines-survival/> (Erişim tarihi: 16.06.2015).

<http://www.euronews.com/2015/06/01/malaysia-airlines-technically-bankrupt-says-new-ceo/>
(Erişim tarihi: 16.06.2015).

<http://www.iata.org/about/Pages/history.aspx> (Erişim tarihi :01.06.2015)

<https://www.easa.europa.eu/the-agency> (Erişim tarihi :02.06.2015).

https://www.ecac-ceac.org/about_ecac (Erişim tarihi: 01.06.2015)

<http://www.icao.int/safety/SafetyManagement/Tools%20and%20Add%20Ons/demo.html>
(Erişim tarihi: 10.07.2014)

<http://tr.jointcommissioninternational.org/about-jci/who-is-jci/> (Erişim tarihi: 08.06.2015)

<http://www.businessdictionary.com/definition/integrated-marketing-communications-IMC.html>
(Erişim tarihi: 09.06.2015).

[http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/Terminal_isletmeleri\(1\).pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/Terminal_isletmeleri(1).pdf) (Erişim tarihi: 05.10.2014)

http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/yer_hiz_kuruluslari.pdf (Erişim tarihi: 05.10.2014)

http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/yer_hiz_kuruluslari.pdf (Erişim tarihi: 05.10.2014)

<http://www.dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=1> (Erişim tarihi: 10.05.2015)