

**YÜKSEK GÜVENİLİRLİK GEREKTİREN  
HAVA TAŞIMACILIĞI ENDÜSTRİSİNDE  
ÖRGÜTLER ARASI EMNİYET  
VATANDAŞLIĞI DAVRANIŞI ÜZERİNE  
KEŞFEDİCİ BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi  
Ümit DOĞAN  
Eskişehir 2023**

**YÜKSEK GÜVENİLİRLİK GEREKTİREN HAVA TAŞIMACILIĞI  
ENDÜSTRİSİNDE ÖRGÜTLER ARASI EMNİYET VATANDAŞLIĞI  
DAVRANIŞI ÜZERİNE KEŞFEDİCİ BİR ARAŞTIRMA**

**ÜMİT DOĞAN**

**DOKTORA TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi A.B.D.**

**Danışman: Doç. Dr. Nalan ERGÜN**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Temmuz 2023**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

Ümit DOĞAN'ın “Yüksek Güvenilirlik Gerektiren Hava Taşımacılığı Endüstrisinde Örgütler Arası Emniyet Vatandaşlığı Davranışı Üzerine Keşfedici Bir Araştırma” başlıklı tezi 20/07/2023 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek “Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul/red edilmiştir.

<u>Unvan Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Nalan ERGÜN	.....
Üye : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA	.....
Üye : Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ	.....
Üye : Prof. Dr. Ender GEREDE	.....
Üye : Dr. Öğr. Üyesi. Yeşim KURT	.....

.....  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

### YÜKSEK GÜVENİLİRLİK GEREKTİREN HAVA TAŞIMACILIĞI ENDÜSTRİSİNDE ÖRGÜTLER ARASI EMNİYET VATANDAŞLIĞI DAVRANIŞI ÜZERİNE KEŞFEDİCİ BİR ARAŞTIRMA

Ümit DOĞAN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2023

Danışman: Doç. Dr. Nalan ERGÜN

Bu çalışmanın temel amacı, Türk hava taşımacılığı endüstrisinde faaliyet gösteren örgütlerin, sektörel düzeyde emniyetin sağlanması ve artırılması amacıyla sergiledikleri örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarını ve bu davranışların gerçekleştirilmesine etki eden faktörleri ortaya koymaktır. Nitel araştırma deseni benimsenen bu çalışmada, Türk hava taşımacılığı endüstrisinden havacılık emniyetinin sağlanmasında ve geliştirilmesinde yönetsel ve operasyonel süreçlerde yer alan konuyla ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip orta ve üst düzey yöneticiler çalışmanın katılımcılarını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen katılımcılardan yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek araştırma verileri toplanmıştır. Araştırma verileri bu ve veriler toplanmıştır. Verilerin analizinde ise nitel veri analiz programı NVivo 14'ten faydalanılmıştır. Analiz sonucunda, örgütler arası emniyet vatandaşlığının sergilenmesine etki eden faktörler; sektöre özgü faktörler, örgütsel faktörler, kültürel faktörler, ilişkisel faktörler ve emniyet vatandaşlığı patikaları olmak üzere 5 tema etrafında toplanmıştır. Havacılık örgütleri tarafından sergilenen örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışları ise emniyet sosliliğı, emniyet özgeciliğı, emniyette sivil erdem ve korumacı yaklaşımlar olmak üzere 4 temaya ayrılmıştır. Araştırma sonuçları, hava taşımacılığı endüstrisindeki havacılık örgütlerine, havacılık emniyetinin sağlanması ve artırılması açısından önemli bilgiler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütler arası emniyet vatandaşlığı, Yüksek güvenilirlik teorisi, Hava taşımacılığı endüstrisi, Havacılık paydaşları, Havacılık emniyeti.

## ABSTRACT

### AN EXPLORATORY STUDY ON INTERORGANIZATIONAL SAFETY CITIZENSHIP BEHAVIOR IN THE HIGH RELIABILITY AIR TRANSPORT INDUSTRY

Ümit DOĞAN

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June, 2023

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Nalan ERGÜN

The aim of this study is to uncover interorganizational safety citizenship behaviors exhibited by organizations in the Turkish air transport industry, recognized for their high reliability, with the objective of ensuring and improving safety at the sectoral level and factors affecting the adoption of these behaviors. Employing a qualitative research design, the study collected data from participants who were involved in administrative and operational processes related to aviation safety and possessed sufficient knowledge and experience on the topic in managerial positions at the middle and senior levels from different stakeholders operating in Turkish air transport industry, using purposive sampling method. The data were analyzed by utilizing NVivo 14, qualitative data analysis software. As a result of the analysis, five themes were identified, namely sector-specific factors, organizational factors, cultural factors, relational factors, and safety citizenship pathways, as the factors leading to interorganizational safety citizenship. Furthermore, the interorganizational safety citizenship behaviors of aviation organizations were categorized into four themes: safety voice, safety altruism, safety civic virtue, and protective approaches. The conclusions of the research provide significant insights for aviation organizations in the air transportation industry, aiming to ensure and enhance aviation safety.

**Keywords:** Interorganizational safety citizenship, High reliability theory, Air transport industry, Aviation stakeholders, Aviation safety.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde ve başarılı bir şekilde tamamlanabilmesinde birçok kişinin emeği ve katkısı bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışmanın her aşamasında çok büyük emekleri olan, iyi bir akademisyen olabilmem için her zaman değerli görüş ve deneyimleriyle beni yönlendiren ve akademisyenliğin gereklilikleri konusunda davranışlarıyla her zaman örnek bir rehber olan tez danışmanım, Doç Dr. Nalan ERGÜN'e en içten teşekkürlü bir borç bilirim. Tez sürecinin birçok aşamasında yapmış oldukları katkılardan dolayı değerli hocalarım Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ'e, Prof. Dr. Ender GEREDE'ye, Prof, Dr. Duygu KIZILDAĞ'a ve Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KURT'a teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde görüşme sorularının hazırlanması ve görüşme yapılacak katılımcıların planlanması aşamasında öneri ve deneyimleriyle çalışmaya katkı sağlayan kıymetli abim Mehmet ERGÜN'e çok teşekkür ederim

Araştırmam boyunca görüş ve fikirleri ile yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Gökhan TANRIVERDİ, Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KAYHAN'a, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Şahin DURAK'a, Öğr. Gör. Metin ŞENEL'e, Öğr. Gör. Olcay Adil YILMAZ'a, Arş. Gör. Mustafa ERYAŞAR'a ve çalışmama destek olan bütün arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışma kapsamında görüşme gerçekleştirilen tüm katılımcılara aktarmış oldukları değerli bilgiler ve görüşler için teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hayatımın her evresinde olduğu gibi bugünlere gelmemde büyük emekleri olan ve tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen sevgili annem Fadime DOĞAN'a, bugünleri görmesini çok arzuladığım rahmetli babam Bekir DOĞAN'a, hayatıma girdiği ilk günden bu yana yaşadığım tüm zorlukları benimle birlikte göğüsleyerek her zaman yanımda olan kıymetli eşim Burcu DOĞAN'a ve doktora tezimin son dönemlerinde hayatımıza girmesiyle bize ilkleri yaşatan sevgili kızım Zeynep Meyra DOĞAN'a benimle olan motivasyonları, bana olan inançları ve göstermiş oldukları fedakârlıklardan dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ümit DOĞAN

Eskişehir, 2023

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNEMESİ**

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

Ümit DOĞAN

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNEMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Sorunsal.....	2
1.2. Amaç.....	5
1.3. Önem .....	6
1.4. Sınırlılıklar .....	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. Havacılık Emniyeti.....	8
2.1.1. Emniyetin tanımı ve önemi .....	8
2.1.2. Emniyet yönetimi düşüncesinin evrimi .....	11
2.1.2.1. Geleneksel emniyet yönetim paradigması.....	14
2.1.2.2. Yeni nesil emniyet yönetim paradigması.....	16
2.2.3. Emniyet yönetim sistemi .....	17
2.2. Emniyet Kazalarına İlişkin Teoriler .....	19
2.2.1. Normal kaza teorisi (Normal accident theory) .....	19
2.2.2. Yüksek güvenilirlik teorisi (High reliability theory).....	20
2.2.2.1. Yüksek güvenilirlik gerektiren endüstriler .....	21
2.2.2.2. Yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerin özellikleri.....	24
2.2.2.3. Yüksek güvenilirlik gerektiren endüstri olarak hava taşımacılığı.....	26
2.3. Vatandaşlık Kavramı.....	28
2.3.1. Emniyet vatandaşlığı davranışı .....	28
2.3.1. Örgütler arası vatandaşlık davranışı.....	31
2.3.2. Örgütler arası vatandaşlık davranışına ilişkin çalışmalar .....	35
3. YÖNTEM .....	41



3.1. Araştırma Deseni.....	41
3.2. Araştırma Alanı ve Katılımcılar .....	41
3.3. Veri Toplama Aracı .....	43
3.4. Verilerin Analizi .....	45
3.5. Güvenduyulabilirlik.....	46
4. BULGULAR.....	48
4.1. Emniyet Vatandaşlığına Etki Eden Faktörlere İlişkin Bulgular .....	49
4.1.1. Sektöre Özgü Faktörler .....	50
4.1.1.1. <i>Emniyet bağımlılığı</i> .....	52
4.1.1.2. <i>Açık emniyet yaklaşımı</i> .....	53
4.1.1.3. <i>Ortak kaynak paylaşımı</i> .....	55
4.1.1.4. <i>Proaktif bakış açısı</i> .....	56
4.1.1.5. <i>Katastrofik riskler</i> .....	56
4.1.1.6. <i>Önce emniyet bakış açısı</i> .....	58
4.1.1.6. <i>Düzenleyici kuruluşların etkisi</i> .....	59
4.1.2. Kültürel Faktörler .....	66
4.1.2.1. <i>Toplum kültürü</i> .....	67
4.1.2.2. <i>Örgüt kültürü</i> .....	72
4.1.2.2. <i>Emniyeti kültür olarak içselleştirme</i> .....	74
4.1.3. Emniyet Vatandaşlığı Patikaları .....	76
4.1.3.1. <i>Aydın yöneticilerin ektiği tohumlar</i> .....	77
4.1.3.2. <i>Gönüllü emniyet paylaşım anlaşmaları</i> .....	78
4.1.3.3. <i>Öncü adımlar</i> .....	79
4.1.3.4. <i>Paradigma değişimi</i> .....	81
4.1.4. Örgütsel Faktörler .....	82
4.1.4.1. <i>Emniyet farkındalığı</i> .....	82
4.1.4.2. <i>Emniyet olgunluğu</i> .....	84
4.1.4.4. <i>Emniyet maliyet ikilemi</i> .....	85
4.1.4.5. <i>İtibar kaybı kaygısı</i> .....	86
4.1.5. İlişkisel Faktörler.....	86
4.1.5.1. <i>Emniyet ağı oluşumu</i> .....	88
4.1.5.2. <i>Emniyet ağı katalizörleri</i> .....	89
4.1.5.3. <i>Emniyet ağının faydacı etkisi</i> .....	92
4.2. Örgütler Arası Emniyet Vatandaşlığının Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	93

4.2.1. Emniyet Sessliliği.....	95
4.2.1.1. Paydaşlar arası gönüllü raporlama.....	96
4.2.1.2. Toplantılarda görüşlerin açıkça bildirilmesi .....	100
4.2.1.3. Karşılıklı bilgi alışverişinde bulunma .....	101
4.2.1.4. Özendirici faaliyetler.....	104
4.2.1.5. Geri bildirim .....	106
4.2.1.6. Karşılıklı birbirini ikaz etme.....	106
4.2.2. Emniyet Özgeçiliği.....	107
4.2.2.1. Birlikte paylaşımlı öğrenme.....	108
4.2.2.2. Ramak kalaları beraber değerlendirme .....	110
4.2.2.3. En iyi uygulamaların paylaşım .....	111
4.2.2.4. Sorunlarda el birliği ile hareket etme .....	112
4.2.3. Emniyette Sivil Erdem .....	113
4.2.3.1. Proaktif çalışma grupları.....	114
4.2.3.2. Emniyet veri yönetişimi.....	118
4.2.3.3. Emniyete ilişkin teşvik ağları.....	120
4.2.3.4. Gönüllü emniyet toplantıları .....	121
4.2.4. Korumacı Yaklaşımlar .....	126
4.2.4.1. İttifak üyelerinin korunması.....	127
4.2.4.2. Rakipler arası korumacılık.....	128
4.2.4.3. Tedarikçilerin korunması .....	129
4.2.4.4. Ülkeler arası korumacılık.....	129
5. TARTIşMA .....	131
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	143
6.1. Teorik katkı .....	144
6.2. Uygulamaya katkı .....	145
6.3. Gelecekteki çalışmalar için öneriler .....	146
KAYNAKÇA .....	148
ÖZGEÇMİş .....	174

## TABLÖLAR LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 2.1. ICAO emniyet yönetim sistemi çerçevesi.....</b>	<b>19</b>
<b>Tablo 2.2. Örgütler arası vatandaşlık yazını vatandaşlık boyutları .....</b>	<b>35</b>
<b>Tablo 2.3. Örgütler arası vatandaşlık davranışına ilişkin uluslararası alanyazın..</b>	<b>36</b>
<b>Tablo 2.4. Örgütler arası vatandaşlık davranışına ilişkin ulusal alanyazın.....</b>	<b>39</b>
<b>Tablo 3.1. Gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme ve katılımcı bilgileri .....</b>	<b>42</b>
<b>Tablo 3.2. Nitel araştırmalarda güvendiuyulabilirlik stratejileri.....</b>	<b>45</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Emniyet düşüncesinin gelişim evreleri.....	14
Şekil 2.2. Geleneksel ve yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımı.....	17
Şekil 4.1. Örgütler arası emniyet vatandaşlığına etki eden faktörler ve vatandaşlık davranışlarının boyutları .....	48
Şekil 4.2. Örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarına etki eden faktörleri gösteren yapı .....	49
Şekil 4.3. Sektöre özgü faktörler temasına ilişkin yapı .....	52
Şekil 4.4. Kültürel faktörler temasına ilişkin yapı .....	67
Şekil 4.5. Emniyet vatandaşlığı patikaları teması.....	77
Şekil 4.6. Örgütsel faktörler teması .....	82
Şekil 4.7. İlişkisel faktörler temasına ilişkin yapı.....	88
Şekil 4.8. Örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışı boyutları.....	95
Şekil 4.9. Emniyet sesliliği teması.....	96
Şekil 4.10. Emniyet özgeciliği teması .....	108
Şekil 4.11. Emniyette sivil erdem teması .....	114
Şekil 4.12. Korumacı yaklaşımlar teması .....	126

## KISALTMALAR LİSTESİ

- ACI:** Airports Council International: Uluslararası Havalimanları Konseyi
- DHMİ:** Devlet Hava Meydanları İşletmesi
- EASA:** European Aviation Safety Agency: Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı
- ECCAIRS:** European Coordination Centre for Accident and Incident Reporting: EASA Olay ve Kaza Raporlama Sistemleri için Koordinasyon Merkezi
- EOFDM:** European Operators Flight Data Monitoring: Avrupa Operatörleri Uçuş Verilerini İzleme
- FAA:** Federal Aviation Administration: Federal Havacılık İdaresi
- FOD:** Foreign Object Damage
- GASP:** Global Aviation Safety Plan: Küresel Havacılık Emniyeti Planı
- IATA:** International Air Transport Association: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
- ICAO:** International Civil Aviation Organization: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
- IOSA:** IATA Operational Safety Audits: IATA Operasyonel Emniyet Denetimleri
- NASP:** National Aviation Safety Plan: Ulusal Havacılık Emniyeti Planı
- RASP:** Regional Aviation Safety Plan: Bölgesel Havacılık Emniyeti Planı
- SHGM:** Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
- SIRM:** Safety Issue Review Meeting: Emniyet Sorunlarını İrdeleme Toplantısı
- SMS:** Safety Management System: Emniyet Yönetim Sistemi
- SSP:** State Safety Programme: Devlet Emniyet Programı
- TÖSHİD:** Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği

## 1. GİRİŞ

Güvenilirliği yüksek hava taşımacılığı endüstrisinde, emniyet, hayati öneme sahip bir olgudur. Karmaşık ve yüksek riskli bir çevrede faaliyet gösteren havacılık örgütlerinin ortak amacı, faaliyetlerini emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlamaktır. Bu amaca ulaşmada havacılık örgütlerinin sergiledikleri örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışları son derece önemli görülmektedir. İlk kez Dennis Organ tarafından öne sürülen örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sistemlerinde doğrudan veya açıkça tanımlanmamasına karşın, örgütün etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmesinde destekleyici olan gönüllü ekstra rol davranışlarını temsil etmektedir (Organ, 1988, s.4). Örgütsel vatandaşlık kavramının mikro düzeyde örgüt içerisinde çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını araştıran birçok çalışmada incelendiği bilinmektedir. Öte yandan mikro düzeydeki çalışmalar üzerine Autry vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada tedarik zincirinde örgütler arası vatandaşlık davranışı kavramı ilk kez makro düzeyde ele alınarak tanımlanmıştır. Vatandaşlık kavramının yazında makro düzeyde kavramsallaştırılması ile birlikte hem uluslararası yazında hem de ulusal yazında ilginin arttığı açıkça görülmektedir (Wan ve Chen, 2010). Autry vd. (2008, s.54) vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmaların birincil odak noktasının örgüt içi düzey olduğunu ve örgütler arası düzeye odaklanması konusunda teorik boşluk olduğunu vurgulamaktadır. Güvenilirliği yüksek hava taşımacılığı endüstrisinde, örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının neler olduğu ve bu davranışlara etki eden faktörler hakkında sınırlı bilgi bulunmaktadır. Alanyazındaki bu boşluktan hareketle bu çalışma, Türk hava taşımacılığı endüstrisinde faaliyet gösteren güvenilirliği yüksek havacılık örgütlerinin emniyet konusunda sergiledikleri örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarını ve bu davranışların sergilenmesine etki eden faktörleri ele almaktadır. Bu kapsamda havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışlarının neler olduğunun ve hangi faktörlerin makro düzeyde vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğunun anlaşılması, ilgili teorik boşluğun doldurulması adına katkı sağlayabilir. Ayrıca çalışma ile havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışlarını teşvik etmek için neler yapabileceği konusunda da sektör paydaşlarına yol gösterici çıkarımlar sunulmaktadır. Nitel araştırmalarda örgütler arası sosyal bir sorunu veya bu sorunun nasıl ortaya çıktığını anlamlandırmaya yönelik sorgulayıcı ve keşfedici bir yaklaşım benimsenmektedir

(Clevenger, 2014, s.177). Örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışı kavramına ilişkin bu çalışmanın keşfedici bir araştırma olması nedeniyle, araştırma konusuna ilişkin derinlemesine bilgiler elde edilmesini sağlayan nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın sorunsalı, amacı, önemi ve sınırlılıklarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Bir sonraki başlıkta genel hatlarıyla havacılık emniyeti kavramı ile emniyet yönetim düşüncesinin evrimi, yüksek güvenilirlik teorisi ve vatandaşlık konularına ilişkin kavramsal çerçeve ele alınmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan yöntem kısmında araştırmanın deseni, araştırma alanı ve katılımcılar, veri toplama aracı, verilerin analizi sürecinde izlenen adımlar ile çalışmanın güvendiği güvenilirliği ilgili bilgiler sunulmaktadır. Dördüncü bölümde verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular aktarılmaktadır. Beşinci bölümünde ise öne çıkan bulgular tartışılmaktadır. Son bölümde ise araştırmanın genel sonuçları özetlenmekte, çalışmanın hem teoriye hem de uygulamaya katkısına ilişkin içgörülere yer verilmektedir. Gelecekteki araştırmalara yön verebilecek birtakım önerilerde bulunularak çalışma sonlandırılmaktadır.

## **1.1. Sorunsal**

İnsanoğlunun varoluşundan bu yana yaşanan çevre, gün geçtikçe daha karmaşık bir hale gelmekte, insanlar hayatta kalmak ve varlıklarını sürdürebilmek için birbirleriyle ilişki kurmaya ihtiyaç duymaktadır. Benzer şekilde örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrelerin belirsizlik ve karmaşıklık düzeyinin artması, örgütler arası işbirliğine dayalı ilişkiler kurulmasını ve bu ilişkilerin uzun vadede sürdürülmesini zorunlu hale getirmektedir (Quayle, Grosvold, ve Chapple, 2019, s.665). Gerke vd., (2017, s.55) tarafından yapılan çalışmada, örgütler arasında yıkıcı etkileşim ve düşmanca tutumlara dayanan rekabet odaklı davranıştan, daha çok yapıcı etkileşimlerde ortaya çıkan dostane tutumların sergilendiği, işbirliğine dayalı davranışa yönelik değişen paradigmaya vurgu yapılmaktadır. Daft (2015, s.147) ise örgütlerin artık kendilerini birbirleriyle rekabet halinde olan bağımsız aktörler olarak görmek yerine, ortak değer yaratan ekipler olarak düşünme eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. Örgütler arasında ortak değer yaratmaya yönelik işbirliğine dayalı çabalarla birlikte, stratejik yönetim yazınında örgütler arası işbirliği paradigması yaygınlaşmaya başlamıştır (Howard-Grenville, 2020). Bu bağlamda örgütlerin birlikte çalışmaya yöneliminin ve örgütler arası ilişki formlarının gün geçtikçe daha fazla yaygınlaştığı görülmektedir (Clevenger, 2014).

Örgütler arası

ilişki formları, stratejik ittifaklar, ortak girişimler, alıcı-tedarikçi anlaşmaları, lisanslama, ortak hizmet sunumu, kaynakların bir araya getirilmesi, ortak bilgi yaratma gibi uygulamalar oluşturulması, sektörler arası ortaklıklar, ticaret birlikleri ve konsorsiyumlar dâhil olmak üzere geniş bir perspektifte işbirliğine dayalı mübadeleleri ve örgütler arası işbirliklerini kapsamaktadır (Parmigiani ve Rivera-Santos, 2011, s.1108). Tedarik zinciri yönetimi alanyazınında örgütler arası işbirlikleri, örgütler arası vatandaşlık davranışının bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir (Gerke, Dickson, Desbordes ve Gates, 2017, s.56). Örgütler arası vatandaşlık, gönüllü olarak geliştirilen ve diğer paydaşlara ortak fayda sağlayan eylem ve davranışlardır (Autry, Skinner ve Lamb, 2008, s.54). Bu nedenle örgütler arası vatandaşlık davranışı sözü edilen ilişki formları çerçevesinde değerlendirilebilir. Örgütler arası işbirliği yoluyla örgütlerin birbirlerine karşı yardım odaklı eylem ve davranışlar sergilemesi, uzun vadede ilişki ve finansal getiriler elde edilmesinin bir yolu olarak görülmektedir (Daugherty vd., 2006, s.67). Yazında ilişki ve görüş perspektifiyle temellendirilen araştırmalarda, bilgi paylaşımına dayalı olarak örgütler arası ilişkilerin ve işbirliklerinin rekabet avantajı sağladığı ve örgüt başarısını artırdığı vurgulanmaktadır (Autry vd., 2008, s.58; Golicic, Foggin ve Mentzer, 2003, s.57).

Yüksek riskli çevrelerde faaliyetlerde bulunan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ise kar elde etmenin yanı sıra faaliyetlerini emniyetli bir şekilde gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle hava taşımacılığı gibi yüksek güvenilirlik gerektiren sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin faaliyetlerini hem verimli hem de emniyetli bir şekilde gerçekleştirmeleri bir zorunluluğa dönüşmektedir. Hava taşımacılığı endüstrisinde temelde yolcunun, yükün (kargonun) ve postanın bir noktadan diğer bir noktaya ulaştırılması (yer değiştirilmesi) hizmeti sunulmaktadır (Gerede, 2015, s.3). Hava taşımacılığında hizmet sunumunun gerçekleştirilebilmesi için yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren ve hatasız bir şekilde gerçekleştirilmesi son derece önemli olan, birbirleriyle sıkıca bağlantılı (tightly coupled) çok sayıda görev bulunmaktadır (Hofmann, Jacobs ve Landy, 1995, s.140). Sözü edilen görevlerden birinin başarıyla gerçekleştirilememesi, büyük felaketlerle sonuçlanabilmektedir (Hofmann vd., 1995, s.140; Zio vd., 2019, s.143). Lin, Mak, ve Wong, (2013, s.33) tarafından yüksek düzeyde bağımlılığın, taraflar arasında sorunlar ve tehditlerle başa çıkmada, birbirlerini destekleyici eylemleri artırdığı ve tarafların karşılıklı çıkarlarını korumak için, iş ilişkilerinde birbirlerine destek vermeye ve iş birliğine istekli oldukları ileri sürülmektedir. Ayrıca hava taşımacılığı hizmet



sürecinin önemli bir kısmını oluşturan, havalimanı yer operasyonunun gerçekleştirilmesi için herhangi bir havayolunun sahipliğinde olmayan ve diğer havayolları ve tedarikçiler ile paylaşılmak zorunda olunan pist, apron, kapı (gate) gibi çeşitli kaynaklar bulunmaktadır. Ortak kaynakların zorunlu paylaşımı nedeniyle, operasyonel süreçlerde meydana gelebilecek aksaklıklar ve kazaların sonuçları domino etkisi oluşturarak, tüm süreçleri ve sektörel alandaki tüm paydaşları/aktörleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum yüksek güvenilirlik gerektiren alanda faaliyet gösteren havacılık örgütleri arasında ortak çıkarların oluşmasına neden olmaktadır. Ortak çıkarların varlığı ise örgütler arası işbirlikçi eylemleri ve birbirlerini kollama eğilimini artırmaktadır (Lundin, 2007, s.652; O'toole, 1983, s.129). Hava taşımacılığı endüstrisi açısından sözü edilen ortak çıkarların başında havacılık emniyetinin sağlanması gelmektedir. Havacılık emniyetine yönelik riskleri tespit etmek ve kabul edilebilir seviyelere indirmek amacıyla, havalimanlarında birtakım uluslararası standartlar ve düzenlemeler doğrultusunda, ulusal düzeyde prosedürler uygulanmaktadır. Ancak havacılık emniyetinin sağlanmasında teknik önlemlerin ve yasal prosedürlerin tek başına yeterli olmadığı belirtilmektedir (Pousette, Matuszczyk, Björk ve Törner, 2020, s.20). Açık sistem yaklaşımı bakış açısıyla, alt sistemlerin birisinde yaşanan bir sorunun bütün sistemi olumsuz etkilemesi nedeniyle, sistem genelinde emniyetin sağlanabilmesi için tüm aktörlerin (sivil havacılık otoriteleri, havayolu işletmeleri, havalimanı işletmecisi ve yer hizmetleri işletmeleri gibi tüm sivil havacılık alt sistemlerinin) ortak çabası gerekmektedir (Gerede, 2005, s.3). Daha açık bir ifadeyle hava taşımacılığı endüstrisinde faaliyet gösteren örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için, birbirleriyle bağlantılı faaliyetlerin yerine getirilmesinde rol alan tüm aktörler tarafından, emniyetin sağlanması ve artırılmasına yönelik eylemlerde bulunulması hayati bir öneme sahiptir. Sözü edilen gerekçelerden hareketle yüksek düzeyde birbirine bağımlı ve karmaşık sistemler olarak tanımlanan hava taşımacılığı gibi yüksek güvenilirlik gerektiren sektörlerde faaliyet gösteren örgütler arasında, özellikle emniyetin sağlanması ve geliştirilmesine yönelik ekstra rol davranışları/vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminin yüksek olacağı değerlendirilmektedir.

Autry vd. (2008, s.54) vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmaların birincil odak noktasının örgüt içi düzey olduğunu ve örgütler arası düzeye odaklanılması konusunda teorik boşluk olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca aynı kaynakları paylaşan rakip örgütlerin herhangi birinde meydana gelebilecek bir aksaklığın, diğer rakiplerin performansları üzerindeki etkisini incelediği çalışmada Tae vd. (2020, s.17), örgütler

arası ve sektörel düzeyde iş birliğine dayalı ilişkileri ele alan çalışmaların sınırlı olduğuna vurgu yapmaktadır. Yüksek riskli çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerde yaşanabilecek bir sorunun sektörel düzeyde etkileri olabileceği varsayımıyla, özellikle kritik operasyonel kaynakların paylaşıldığı hava taşımacılığında, emniyete ilişkin sorunların sektör bazında tüm paydaşları olumsuz etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Bu doğrultuda alanyazındaki boşluktan hareketle, Autry vd. (2008) görüşlerinden yola çıkarak, Türk hava taşımacılığı endüstrisindeki örgütlerin faaliyetlerini, hatta varlıklarını sürdürebilmeleri için olmazsa olmazlarından biri olarak nitelendirilebilecek emniyetin sağlanması adına, sergilenen örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının ve bu davranışların sergilenmesine etki eden faktörlerin neler olduğunun ortaya konulması, çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

## **1.2. Amaç**

Yüksek güvenilirlik gerektiren sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, büyük ölçüde karmaşık ve belirsiz bir ortamda emniyetli ve güvenli hizmet sunabilme ihtiyacıdır (Adjekum ve Tous, 2020; Amalberti, 2001). Yüksek riskli bir operasyon sürecinin gerçekleştirildiği havalimanlarında meydana gelebilecek her bir kaza ve kırım, en başta can kayıplarına, marka itibarını zedelenmesine, havayolu örgütlerinin uluslararası düzenlemeler çerçevesinde tazminatlar ödemelerine ve artan sigorta maliyetlerine katlanmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle havalimanlarında faaliyet gösteren örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, faaliyetlerini olabilecek en üst düzeyde emniyetli bir şekilde gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Bununla birlikte yüksek riskli süreçlere ve karmaşık bir yapıya sahip olan hava taşımacılığı gibi yüksek güvenilirlik gerektiren sektörlerde ortaya çıkan bir sorun, sistemin tamamının varlığını tehdit edebilmektedir (Şekerli ve Taslak, 2015, s 602; Macrae ve Draycott, 2019, s.490). Bu durum, hava taşımacılığı endüstrisinde faaliyet gösteren örgütler arası işbirlikçi eylemleri ve bütünleşme eğilimini artırmaktadır (Wong, Tjosvold ve Yu, 2005). Sözü edilen gerekçelerden hareketle, yüksek düzeyde birbirine bağımlı ve karmaşık sistemler olarak tanımlanan hava taşımacılığı gibi yüksek güvenilirlik gerektiren sektörlerde faaliyet gösteren örgütler arasında, özellikle emniyetin sağlanması ve geliştirilmesine yönelik vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminin yüksek olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı, Türk hava taşımacılığı endüstrisinde faaliyet gösteren örgütlerin, sektörel düzeyde emniyetin sağlanması ve

artırılması amacıyla sergiledikleri örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının ve bu davranışların gerçekleştirilmesine etki eden faktörlerin ortaya konulmasıdır. Bu doğrultuda çalışma ile aşağıdaki araştırma sorusuna yanıt aranmaktadır:

- Havacılık örgütleri (kurum/kuruluş/işletme) sektörel düzeyde emniyetin sağlanması ve artırılması amacıyla ne tür örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışları sergilemektedir?
- Bu davranışların sergilenmesine etki eden faktörler nelerdir?

### 1.3. Önem

Yüksek güvenilirlik gerektiren sektörler için emniyetin sağlanması birincil önceliktir (Lofquist, 2010). Hava taşımacılığı da emniyetin birincil düzeyde öncelikli olduğu yüksek güvenilirlik gerektiren sektörlerden biridir (Utikad, 2020). Hava taşımacılığı endüstrisinde yer alan çeşitli küresel, bölgesel ve ulusal sivil havacılık otoriteleri ise (Dünya’da ICAO<sup>1</sup>; Avrupa’da EASA<sup>2</sup>; Türkiye’de SHGM<sup>3</sup>), yasal düzenlemeler ve denetlemeler yoluyla, uçuş faaliyetinin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilebilmesini zorunlu tutmakta ve gerekli koşulları sağlayamayan örgütlerin uçuş faaliyetlerini kısıtlayabilmektedir (Machado, Araújo, Urbina ve Macau, 2016, s.176). Bununla birlikte havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren örgütler için, emniyetsizliğin doğuracağı sonuçlar nedeniyle, emniyetin göz önünde bulundurulması beklenen bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu nedenle sektörel düzeyde paydaşlar açısından havacılık emniyetinin sağlanması hem bir zorunluluk hem de bir gereklilik olarak görülmektedir (Gerede, 2011, s.30). Bununla birlikte hava taşımacılığı endüstrisi daha çok insan etkileşimine dayanan, karmaşık bir sistem olarak nitelendirilmektedir (Lofquist, 2010, s.1522). Dolayısıyla emniyetin sağlanması ve geliştirilmesinde yasal düzenlemelerin yanı sıra, emniyete ilişkin potansiyel riskleri en aza indirebilmek ve beklenmedik bir sorun yaşandığında üstesinden gelebilmek için, örgütler arası ilişkilerde aktif rol oynayan aktörlerin önemli bir unsur olduğu söylenebilir.

Skinner vd., (2009, s.229) örgütler arası ilişkilere yönelik araştırmalarda örgütlerin baskı olmaksızın sergiledikleri, gönüllülük esasına dayanan eylem ve davranışlarının, incelenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda örgütler arası

---

<sup>1</sup> ICAO: International Civil Aviation Organization: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü

<sup>2</sup> EASA: European Aviation Safety Agency: Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı

<sup>3</sup> SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

emniyet vatandaşlığı davranışının, yüksek güvenilirlik gerektiren hava taşımacılığı alanında araştırılmasının, örgütler arası düzeydeki çalışmalara özgün bir bakış açısı sunarak katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte yazında bireyin sergilemiş olduğu emniyet vatandaşlığı davranışları motive eden faktörlere odaklanan sınırlı sayıda çalışma olduğu ifade edilmektedir (Yang, Hefu ve Zhao, 2020, s.1). Bu nedenle çalışma kapsamında örgütler arası düzeyde de emniyet vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesine etki eden faktörlerin anlaşılması, bu davranışların nasıl teşvik edileceğinin öğrenilmesi açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

#### **1.4. Sınırlılıklar**

Bu çalışma birtakım sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Sözü edilen sınırlılıklar şu şekildedir:

- ❖ Çalışmanın ilk sınırlılığı amaçlı örneklem yöntemiyle belirlenen katılımcılarla ilgilidir. Havacılık örgütlerinin yönetsel ve operasyonel süreçlerde yer alan orta ve üst düzey yöneticilerinin görüşleri ile sınırlandırılması, araştırmanın en önemli sınırlılıklarından biridir. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilen veriler katılımcıların deneyimleri ve aktardıkları bilgiler ile sınırlıdır.
- ❖ Çalışmanın COVID-19 salgını sürecinde gerçekleştirilmesi nedeniyle görüşmelerden bazılarının online yapılması veri toplama süreci ile ilgili bir diğer sınırlılıktır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin yüz yüze yapılamamasının, görüşme esnasında yaşanan teknik aksaklıklar, anlık iş yoğunlukları nedeniyle katılımcıların paylaştığı bilgileri sınırlandırdığı düşünülmektedir. Bu nedenle katılımcıların kabul etmesi durumunda toplantıların yüz yüze gerçekleştirilmesine özen gösterilmiştir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Havacılık Emniyeti**

Hava taşımacılığı endüstrisinde, yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren birbirleriyle zincirleme bağlantılı birçok faaliyet, küçük ve büyük ölçekli çok sayıda örgüt tarafından yerine getirilmektedir. Birçok örgütün yer aldığı bu süreçte, hava taşımacılığında beklenen faydaların elde edilebilmesi için, uçuş faaliyetine ilişkin tüm süreçlerin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Kurt ve Gerede, 2016, s.48). Ayrıca yüksek riskli bir çevrede faaliyet gösteren havacılık örgütlerinin, uzun vadede varlıklarını sürdürebilmelerinin, emniyeti kabul edilebilir bir seviyede tutarak faaliyetlerini gerçekleştirmelerine bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Tüm havacılık topluluğu açısından son derece önemli olan ve çalışmanın temel odağını oluşturan havacılık emniyeti kavramı ve önemi, emniyet yönetim düşüncesinin evrimi ve yeni nesil emniyet yönetim paradigması bağlamında uygulanan Emniyet Yönetim Sistemi (EYS) bu bölümde detaylı olarak açıklanmaktadır.

#### **2.1.1. Emniyetin tanımı ve önemi**

Emniyet (safety) kavramının, Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğündeki karşılığı, güvenlik (security) olarak verilmektedir. Ancak “safety” ve “security” kelimelerinin İngilizce Sözlük anlamlarına bakıldığında birbirlerinden farklı olduğu açıkça görülmektedir. Çalışmada havacılık emniyeti kavramına odaklanılması nedeniyle emniyet (safety) kavramına ilişkin tanımlar incelenmektedir. Longman English Sözlüğünde emniyet; bir nesnenin veya bir bireyin tehlike ve zarardan uzak olması anlamına gelmektedir. Merriam Webster Çevrimiçi Sözlüğünde emniyet; yaralanmaktan, zarar görmekten, can ve mal kaybına uğramaktan veya bunlara neden olmaktan uzak olma durumu olarak ifade edilmektedir. Cambridge ve Oxford Learners sözlüklerinde ise emniyet; zarar ve tehlikeden korunma hali olarak verilmektedir. Daha genel bir ifadeyle emniyet, insanların veya maddi unsurların zarar görme olasılığının, sürekli bir tehlike tanımlama ve emniyet riski yönetim süreci aracılığıyla kabul edilebilir bir seviyeye indirilmesi ve bu seviyenin altında tutulması olarak tanımlanmaktadır (SHGM, 2011, s.1). Havacılık emniyeti ise “hava araçlarının işletilmesine ilişkin veya hava araçlarının işletilmesinin doğrudan yararına olan havacılık faaliyetleriyle ilişkili risklerin azaltıldığı ve kabul edilebilir seviyede kontrol altına alındığı durum” olarak ifade edilmektedir (ICAO Doc 9859, 2018, s.2-1; Ek-19, 2019, s.1-2; Doc-9735, 2011, s.1-3). Bir başka

deyişle havacılık emniyeti, tüm havacılık faaliyetlerinin, gerçek hayat koşullarında bilinen tüm risk faktörlerinin ortaya konulduğu ve kaçınıldığı, kabul edilebilir risk seviyesinde gerçekleştirilmesidir (Gerede, 2006, s.31). Emniyete ilişkin tanımlara genel olarak bakıldığında, “tehlike (hazard)” ve “risk” kavramlarının emniyet ile doğrudan ilişkili olduğu ve sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle emniyet kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için tehlike ve risk kavramlarını tanımlamakta fayda görülmektedir.

Tehlike kavramının, TDK Sözlüğünde karşılığına bakıldığında “büyük zarar veya yok olmaya yol açabilecek durum, muhatara” veya “gerçekleşme ihtimali bulunan fakat istenmeyen sakıncalı durum” olarak ifade edilmektedir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından yayımlanan Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği’nde (SHY-SMS) ise “insanların, donanımın ya da yapıların zarar görmesi, kaynakların kaybedilmesine neden olma ya da daha önceden tanımlanmış bir işlevin yerine getirilmesini engelleme potansiyeline sahip durum, nesne ya da faaliyet” olarak tanımlanmaktadır (SHY-SMS, Madde 4, s.2). Olumsuz hava koşulları (yoğun sis olması, şiddetli yan rüzgarlar, kar yağışı, buzlanma gibi), yorgun olan bir işgörenin vardiyasına devam etmesi ve havalimanının kuş sürülerinin yoğun olduğu bir bölgede bulunması gibi durum, nesne ya da faaliyetler, kaza ve kırığa yol açabilecek potansiyel tehlikelere örnek olarak verilebilir. Hava taşımacılığı faaliyetinin gerçekleştirilmesi sürecinde her aşamada potansiyel tehlikelerin varlığından söz etmek mümkündür (ICAO, 2013, s.2-25). Tehlike, kaza gibi istenmeyen olayların meydana gelmesine neden olabilecek bir potansiyele sahip olmasına karşın, her zaman istenmeyen bir olay ile sonuçlanmayabilir (Gerede, 2018, s.5). Örneğin, pistte 15 knot şiddetinde bir rüzgâr esmesi potansiyel bir tehlikedir. Pist boyunca kalkış veya iniş yönünde 15 knot’lık hızla esen bir rüzgârın olması durumu, bir uçak için her zaman istenmeyen bir olayı meydana getirmemekte, uçağın iniş ve kalkış performansını arttırabilmektedir. Ancak aynı rüzgârın yönünün değişerek doksan derecelik dik bir açıyla uçağın yan tarafından esmeye başlaması, tehlikenin bir sonucu olarak uçağın pistten çıkma olasılığını arttırabilecek önemli bir emniyet riskine dönüşebilmektedir. Bu bağlamda bir tehlikenin meydana getirebileceği olası sonuçların ve çıktılarının, risk kavramını ortaya çıkardığı söylenebilir (ICAO, 2013, s.2-25).

Risk kavramı, TDK Sözlüğünde “zarara uğrama tehlikesi” olarak tanımlanmaktadır. ICAO’ya (2013, s.12) göre emniyet bağlamında risk ise, bir tehlikenin (hazard’ın) öngörülen sonuçlarının veya çıktılarının ortaya çıkma olasılığı ve şiddeti

olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, “insanların, donanımın ya da yapıların zarar görmesi, kaynakların kaybedilmesine neden olma ya da daha önceden tanımlanmış bir işlevin yerine getirilmesini engelleme ihtimalinin olasılık ve etkisinin derecesinin ölçülmesi” olarak tanımlanabilmektedir (SHGM, SHT-SMS/HAD, 2015, s.2). Yukarıda ifade edilen yan rüzgâr örneğinde potansiyel tehlikenin (15 knot’lık rüzgâr) bir sonucu olarak uçağın pistten çıkma ihtimali, riskin olasılık bileşenini ve uçağın pistten çıkması olasılığının gerçekleşmesi halinde ortaya çıkabilecek etki ise şiddet bileşenini ifade etmektedir. Yüksek riskli bir çevrede faaliyet gösteren havacılık örgütleri için tüm önlemler alınmaya çalışılsa da içinde insan olan bu karmaşık sistemin, potansiyel tehlikelerden uzak olması ve riskin sifra indirilmesi, tamamen ortadan kaldırılması pek mümkün değildir. Risklerin tanımlanarak kontrol altında tutulması, yönetilmesi ve faaliyetlerin kabul edilebilir risk seviyesinde gerçekleştirilmesi durumunda sistem, emniyetli olarak kabul edilmektedir. Bir endüstrinin emniyetli olması, yüksek güvenilirlik teorisi bağlamında güvenilir olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Hava taşımacılığının en emniyetli ulaşım modu olduğu ifade edilmektedir (Button ve Drexler, 2006; Janic, 2000; Salter, 2007). Havacılıkta yaşanan kaza istatistiklerini dikkate alınarak Shappell ve Wiegmann, (2017, s.2) tarafından, bir noktadan diğer bir noktaya bir uçak ile seyahat etmenin, bir otoyolda araba kullanmaktan veya kalabalık bir caddede yürümekten daha emniyetli olduğu ileri sürülmektedir. Zio vd., (2019, s.143) ise 2016 yılında ticari uçak kazası oranının bir milyon kalkış başına 2.1 kaza meydana geldiğini ve bu istatistiksel oranın karayolu kazalarından daha düşük olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla hava taşımacılığının hem yüksek güvenilirlik gerektiren hem de güvenilirliği yüksek bir endüstri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Hava taşımacılığı, dünyanın farklı noktalarında birbirine yüksek düzeyde bağımlı örgütlerin, sıkı yasal düzenlemelerin, prosedürlerin ve teknolojik unsurların olduğu karmaşık bir sistemdir. Hava taşımacılığı yapısı gereği yüksek riskli bir faaliyet alanıdır ve emniyete ilişkin riskler her zaman ortaya çıkabilmektedir. Bu durum emniyetin kabul edilebilir bir risk seviyesinde kontrol altında tutulmasını güçleştirmektedir. Emniyete ilişkin potansiyel tehlikeler ve riskler kabul edilebilir bir seviyede tutulduğu sürece havacılık endüstrisi emniyetli bir hale gelebilmektedir (Cokorilo, 2020, s.27; ICAO Doc 9859, 2018, s.2-1; Netjasov ve Janic, 2008, s.213). Bu nedenle bütün yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerde olduğu gibi emniyet, tüm sektör paydaşları açısından öncelikli

hale gelmektedir. Sektörel düzeyde emniyetin sağlanamaması, hava aracı kazası veya kırımına neden olabilmektedir. Hava taşımacılığı endüstrisinde yaşanan kazalar en başta birçok insanın hayatını kaybetmesine, hava araçlarının zarar görmesine, havayoluna olan talebin azalmasına, sektör paydaşlarının sigorta edilmiş ve örgüt imajı gibi ölçülmesi çok güç olan sigorta edilemeyen çeşitli maliyetlere katlanmasına neden olabilmektedir (Doganis, 2011, s.139). Ayrıca yaşanabilecek kazalar ve emniyetsiz olaylar, yalnızca hava aracı içindeki yolcular ve personel için risk oluşturmakla kalmayıp, aynı zamanda uçuş gerçekleştirilen bölgelerdeki insanlar için de risk teşkil etmektedir. Bu nedenle bir ülkedeki havalimanında emniyet riski oluşturan bir durum, başka bir ülkedeki havacılık örgütlerinin ve insanların da can ve mal kaybı yaşamasına sebep olabilmektedir. Dolayısıyla hava taşımacılığı faaliyetinin gerçekleştirilme sürecinde ortaya çıkabilecek emniyet risklerin ve etkilerinin azaltılarak kabul edilebilir seviyelerde tutulması ve havacılık emniyetinin başta havayolu örgütleri olmak üzere diğer tüm paydaşlar tarafından yönetilmesi gerekmektedir (Gerede, 2005, s.3; 2016, s.9; Doganis, 2012, s.239).

### **2.1.2. Emniyet yönetimi düşüncesinin evrimi**

1900'lü yıllardan itibaren "uçaklar neden kaza yapmakta ve düşmektedir?" sorusu ve yapılan araştırmalar ile birlikte, havacılık emniyetine ilişkin bakış açılarının zamanla değiştiği ve farklı emniyet paradigmalarının ortaya çıktığı görülmektedir (Karanikas, Chionis, ve Plioutsias, 2020, s.1; Shappell ve Wiegmann, 2017, s.3). Havacılık emniyetinin yönetimi düşüncesinin evrimi, teknik, insan faktörleri, örgütsel faktörler ve toplam sistem dönemi olmak üzere dört dönemde incelenmektedir (Cokorilo, 2020, s.27). 1900 ile 1960'lı yıllar arasında uçak kazalarının, özellikle uçağa ilişkin teknik faktörlerden kaynaklı olduğuna ilişkin bir emniyet yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Uçağın mekanik olarak emniyetini azaltan teknik faktörlerin araştırılması ve iyileştirilmesi yoluyla, emniyeti artırma girişimleri bu dönemde yapılan çalışmaların odak noktasıdır. Bu nedenle havacılık emniyetine yönelik bu dönemde alınan önlemler, çoğunlukla hava aracı sistemleri ve bileşenlerinin iyileştirilmesi ile sınırlı kalmıştır. Başka bir deyişle bu dönemde hava aracının, hava aracı parçalarının ve seyrüsefer sistemlerinin daha yüksek güvenilirlikte tasarlanıp üretilmesi ile emniyetin artırılması amaçlanmıştır. Özellikle 1950'li yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte, teknik nedenlerden kaynaklı kazalarda ciddi oranda bir azalma yaşandığı görülmektedir. Ayrıca teknik faktörler döneminde, emniyeti artırmak için getirilen yeni düzenlemeler de



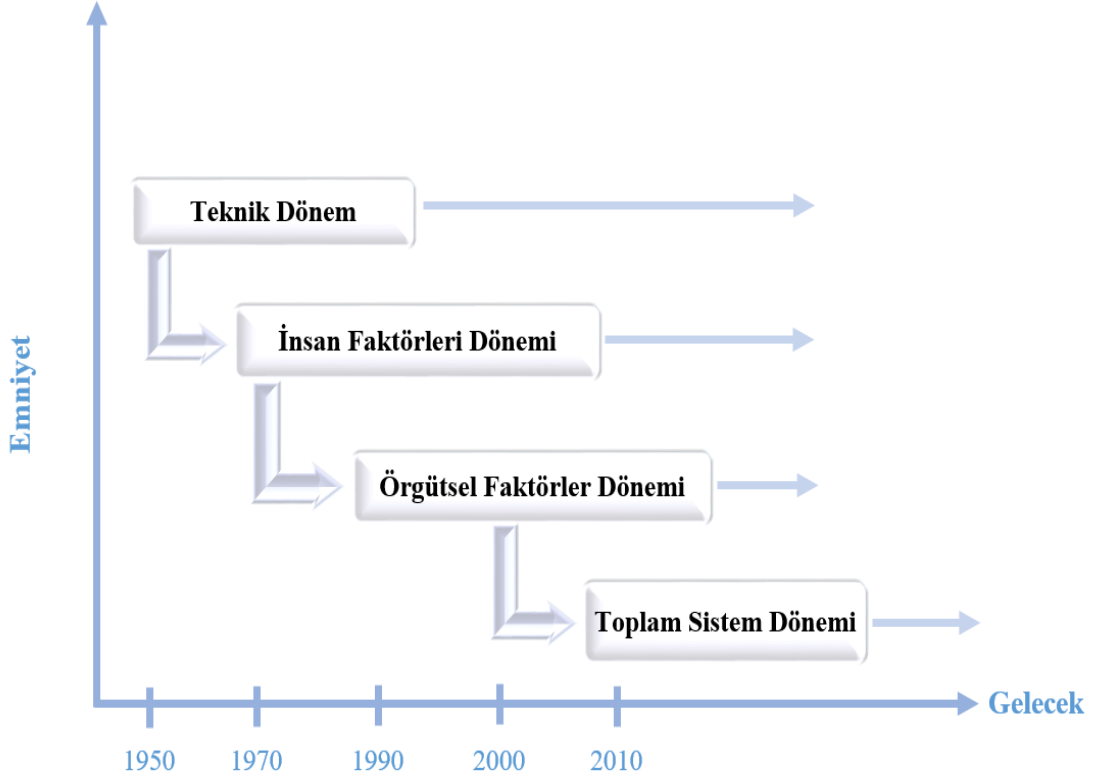
emniyetin artmasına önemli katkılar sağlamıştır (Gerede, 2016, s.14; Cokorilo, 2020, s.27). Ancak 1970'li yıllardan itibaren insan hatasından kaynaklı yaşanan kazaların artması ile birlikte, emniyet riski oluşturan ve emniyeti azaltan teknik faktörler dışında, başka faktörlerin de olabileceğine yönelik sorgulamalar ve yeni arayışlar başlamıştır. Bu dönemde emniyet çalışmalarının odak noktası insan faktörleri üzerine yoğunlaşmakta ve insan, kazaların meydana gelmesinde emniyeti etkileyen en önemli faktör olarak gündeme gelmektedir (ICAO Doc9859, 2018, s.2-1). Mevcut çalışmalar, tüm havacılık kazalarının yaklaşık %80'nin doğrudan veya dolaylı olarak insan hatası ile ilişkilendirilebileceğini ileri sürmektedir (Shappell ve Wiegmann, 2017, s.3). Ancak bu dönemde emniyete ilişkin yapılan çalışmalar, insanların daha çok bireysel performansını ele alma, insan hatalarını tüm operasyonel ve organizasyonel çevre unsurlarından bağımsız bir şekilde, bireysel olarak değerlendirme eğilimindedir. Bununla birlikte özellikle 1990'lı yılların ortalarından itibaren, insanların hata yapmalarının örgütsel ve operasyonel bağlamdan tamamen bağımsız olmadığı, insanların hata yapmalarına neden olabilecek birden fazla etkeni içeren, karmaşık bir ortamda faaliyet gösterdikleri ve kararlar verdikleri anlaşılmıştır (Gerede 2016, s.14; ICAO Doc9859, 2018, s.2-1; Roberts ve Bea, 2001,s.72). Bu dönemde ilk defa örgütsel kaza kavramının gündeme gelmesiyle birlikte yeni bir örgütsel faktörler paradigması ortaya çıkmıştır. Örgütsel faktörler dönemi, insanı sosyo-teknik bir sistem içerisinde faaliyet gösteren bir bileşen olarak kabul ederek örgüt kültürü ve politikaları gibi örgütsel faktörlerin emniyet riskleri üzerinde etkili olabileceğini ileri sürmektedir. Açık sistem bakış açısıyla, bu yaklaşıma göre havacılık örgütleri çevrelerinden etkilenmekte ve kendi iş görenlerini de büyük ölçüde etkilemektedir. Örneğin bir işgören, herhangi bir havacılık örgütünde çalışmakta iken yapmadığı bir hata veya ihlali, başka bir örgüte geçtiğinde birtakım örgütsel faktörlerin etkisi altında yapabilmektedir. Bu dönemde teknik ve insan faktörlerinden sonra örgütsel faktörlerin ele alınmasının ve açıklanmasının, emniyeti artırıcı ve emniyet risklerini azaltıcı bir çaba olarak görüldüğü söylenebilir. Ayrıca örgütsel faktörler dönemi ile birlikte, sistematik emniyet yönetimi yaklaşımı devreye girmeye başlamakta, bir kaza veya olay meydana geldikten sonra girilen emniyet artırıcı reaktif çabaların yanı sıra kaza olmadan önce birtakım emniyet artırıcı proaktif çabaların sergilendiği görülmektedir (Gerede, 2016, s.15). Havacılık endüstrisinde, emniyete ilişkin veri toplama ve bilgi yayma ağları oluşturmak amacıyla, gönüllü raporlama gibi zorunluluk esasına dayanmayan mekanizmalar gündeme gelmiştir. Örneğin Airbus, Boeing gibi uçak

üreticileri ve havacılık endüstrisi örgütleri tarafından, hava aracı tasarımı ve operasyonuna ilişkin potansiyel emniyet hatalarını azaltmak adına, gönüllülük esasına dayalı olarak emniyet verilerinin toplanması, analiz edilmesi ve paylaşılması için Federal Havacılık İdaresi (FAA<sup>4</sup>)'nin önderliğinde, Ticari Havacılık Emniyeti Ekibi (CAST<sup>5</sup>) kurulmuştur (O'Neil ve Krane, 2012; O'Neil ve Kriz, 2013). Bu noktada örgütsel faktörler bakış açısının, emniyet yönetim sisteminin ve gönüllü raporlama gibi yaklaşımların temellerini oluşturduğunu söylemek mümkündür (Cokorilo, 2020, s.28). 1990'lı yıllardan bu yana havacılık, "ultra emniyetli" bir sistem olarak tanımlanan emniyet güvenilirliği dönemine (safety reliability era) girmiştir (ICAO, 2009, s.3-5; ICAO Doc9859, 2018, s.2-2). 2000'li yıllardan itibaren ise hava aracı kaza raporlarında örgütler arasındaki etkileşimlerden kaynaklı, birçok kaza ve olayın meydana gelebileceğinin anlaşılması ile birlikte havacılık sisteminin bütüncül ve karmaşık yapısının yanı sıra, düzenleyici kuruluşların etkilerinin dikkate alındığı toplam sistem yaklaşımı dönemi başlamıştır. Bu dönemde birçok devlet ve hizmet sağlayıcısı örgütler tarafından, geçmişteki emniyet yaklaşımları da terkedilmeden, emniyeti daha fazla artırmak adına Devlet Emniyet Programı ve Emniyet Yönetim Sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Bu son dönemde, yüksek düzeyde bir emniyet olgunluğuna ulaşabilmek için, yerel düzeyde devletlerin, sistemdeki tüm örgütlerin ve bireylerin iş birliği içinde olmaları, emniyet açısından karşılıklı fayda sağlayıcı ortak çalışmalar yapmaları teşvik edilmektedir (ICAO Doc9859, 2018, s.2-2; Karanikas, 2020, s.1). Toplam sistem bakış açısı, havacılık topluluğundaki örgütler arasında teşvik edilen iş birliklerine, ICAO Pist Emniyet Programı (ICAO Runway Safety Programme) iyi bir örnek oluşturmaktadır. İşbirliğine dayalı toplam sistem yaklaşımının gelişmesi için, devletler dâhil, havacılık topluluğundaki tüm kuruluşlar arasındaki etkileşimlerin iyi yönetilmesi gerekmektedir (Cokorilo, 2020, s.28). Şekil 2.1'de 1900'lü yıllardan bugüne kadar emniyet yönetim düşüncesinin gelişimi gösterilmektedir.

---

<sup>4</sup> FAA: Federal Aviation Administration: Federal Havacılık İdaresi

<sup>5</sup> CAST: Commercial Aviation Safety Team: Ticari Havacılık Emniyeti Ekibi



**Şekil 2.1.** Emniyet düşüncesinin gelişim evreleri (ICAO Doc-9859, 1018, s.1-1).

ICAO tarafından dört dönemde incelenen emniyet yönetim düşüncesi, temelde iki farklı emniyet yönetim paradigması çerçevesinde ele alınmaktadır (Cokorilo, 2020, s.21; Gerede 2016, s.15). Birincisi teknik faktörler ile insan faktörleri evrelerini kapsayan ve dünyayı olması gerektiği gibi gören, geleneksel emniyet yönetim paradigmasıdır. İkincisi ise örgütsel faktörler ile toplam sistem yaklaşımı dönemini de kapsayan ve dünyayı olduğu gibi gören yeni nesil emniyet yönetim paradigmasıdır. Alanyazında, bu iki paradigmanın farklı şekillerde adlandırıldığı benzer yaklaşıma sahip çalışmalara da rastlanmaktadır (Aven, 2022; Jones, Phipps ve Ashcroft, 2018; Karanikas vd., 2020; Martins, Carim, Saurin, ve Costella, 2022; Vanderhaegen, 2015). Konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından, iki farklı emniyet yönetim paradigması altında toplanan bu yaklaşımların detaylı bir şekilde iki ayrı başlıkta ele alınmasında fayda görülmektedir.

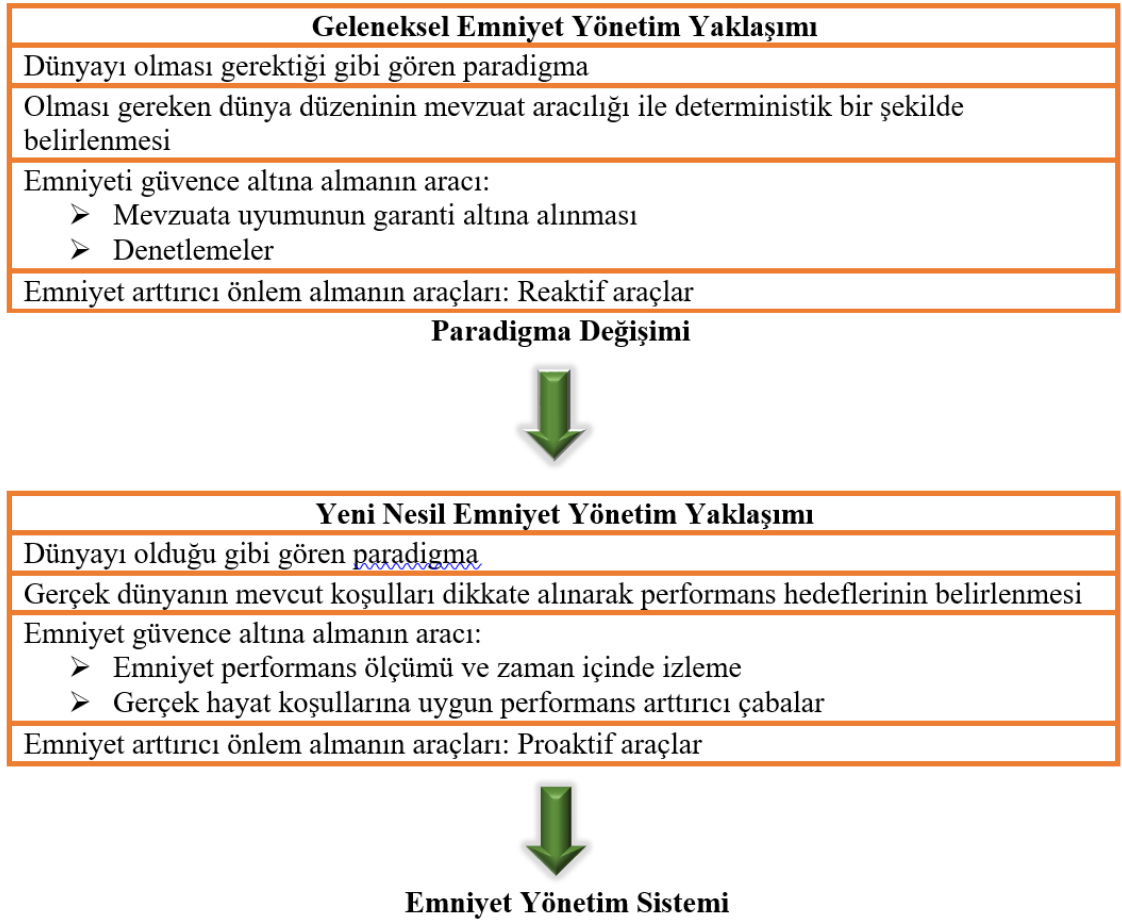
### **2.1.2.1. Geleneksel emniyet yönetim paradigması**

Gerede (2015) tarafından geleneksel emniyet yönetimi yaklaşımı olarak adlandırılan bu paradigma, emniyetin sağlanması ve artırılması konusunda temelde emniyet düzenlemelerini ve denetlemeyi esas almakta, sistemi bir bütün olarak

görmemekte ve sistem içinde alt sistemlerin etkileşimlerini dikkate almamaktadır. Dünya'yı olması gerektiği gibi gören bu yaklaşıma göre havacılık sisteminin tasarlandığı gibi işleyeceği varsayılmaktadır. Bu nedenle emniyetin sağlanabilmesi ve artırılabilmesi için temel araç, sistemdeki havacılık örgütlerinin ve iş görenlerinin emniyet düzenlemelerine uymalarıdır. Başka bir deyişle emniyeti sağlamak ve artırabilmek, yalnızca düzenlemelere uyum sağlandığı takdirde mümkün olabilmektedir. Bu paradigma emniyetsiz olayları, temelde insan hataları ve ihlallerinin bir sonucu olarak görmektedir (Karanikas, 2020, s.1). Ayrıca kaza ve olaylar yaşandıktan sonra emniyeti artırma çabası içinde olunması nedeniyle reaktif uygulamalar benimsenmektedir. Emniyete ilişkin reaktif yaklaşımlarda elde edilen veriler ise meydana gelen kaza ve olaylar ile sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle geleneksel emniyet yönetim paradigması perspektifiyle elde edilen veriler doğrultusunda, potansiyel emniyet risklerini önceden öngörebilmek ve gizil emniyetsiz koşullarını tespit edebilmek pek mümkün görünmemektedir (Gerede, 2016, s.15). Gerede (2016, s.187), örgütlerin ve insanların hata yapma haklarının olmadığı inancının, düzenlemelere uyum sağlamayanların cezalandırılmasının ve örgütler tarafından emniyet hedeflerinin koşulsuz şartsız bir şekilde öncelenmesinin, sözü edilen paradigmanın havacılık örgütlerindeki yansıması olduğunu ifade etmektedir. Ancak bir insanın veya bir örgütün sıfır hata ile çalışmasını beklemenin rasyonel bir yaklaşım olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle sistemde bulunan havacılık örgütleri ve işgörenler, düzenlemeleri uyum sağlamaları halinde de birtakım koşulların etkisi altında hata veya ihlaller yaparak emniyetsiz olayların yaşanmasına neden olabilmektedir (Shappell ve Wiegmann, 2017, s.3). Bu nedenle havacılık sisteminin en önemli bileşeni olan insan faktörünün, hava aracı kazaları ve emniyet olayları üzerindeki etkisini anlamak için örgütsel ve yönetsel faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir (Chen ve Chen, 2014, s.177; McDonald vd., 2000, s.151). Bu noktada, emniyete ilişkin düzenlemeler ve prosedürlerin getirilmesi, izlenmesi ve uyumun denetlenmesinin tek başına emniyeti sağlamada yeterli olmadığı, bütün sistemin proaktif bir yaklaşıma sahip olması gerektiği söylenebilir (Yeun vd., 2014, s.172). Geleneksel emniyet yönetim paradigmasını tamamlayıcı nitelikte olan ve proaktif bakış açısına sahip yeni nesil emniyet yönetim paradigması bir sonraki başlıkta ele alınmaktadır.

### ***2.1.2.2. Yeni nesil emniyet yönetim paradigması***

Emniyete yönelik yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımın odak noktası, insan hatasını emniyetsiz bir olayın temel nedeni olarak kabul etmek yerine, sisteme veya örgüte ilişkin birtakım faktörlerin insanların hata yapmasına neden olabileceğini düşünmesidir (Karanikas, 2020, s.3). Yeni nesil emniyet yönetim paradigması dünyayı olması gerektiği gibi değil olduğu gibi görmektedir. Sözü edilen paradigma havacılık örgütlerinin finansal ve operasyonel hedefler ile emniyet hedeflerini dengeleme çabalarını doğal bir gereksinim olarak görmektedir. Paradigma, örgütlerin ve insanların hata ve ihlallerinin olabileceğini kabul etmektedir. Örgütlerin ve insanların yaptıkları hata ve ihlallere neden olabilecek faktörleri önceden tespit ederek, emniyet risklerini öngörüp gerçekleşmeden önce önlem almaya çabalamaktadır. Bu paradigma düzenlemelere uyumun ötesinde performans temelli yaklaşımı benimsemektedir. Bu yaklaşımda düzenlemelere uyum sağlamayan insanları ve örgütleri cezalandırmak yerine, hata ve ihlallerin kök nedenlerini proaktif bir şekilde ortaya çıkarmaya çalışılmaktadır. Havacılık örgütlerini sosyo-teknik sistem olarak kabul eden bu yaklaşım, örgütlerin proaktif bir yaklaşımla kendi bağlamlarında emniyete ilişkin potansiyel tehlike ve riskleri tespit edip, gerçek hayat koşullarında emniyet performansını artırmayı hedeflemektedir. Buna göre havacılık örgütlerinden beklenen, düzenlemelere uyum sağlamanın yanı sıra emniyet performansını sürekli artırmalarıdır (Gerede, 2016, s.188). Geleneksel emniyet yönetimi paradigması ile yeni nesil emniyet yönetim paradigması karşılaştırmasına Şekil 2.2’de yer verilmektedir. Dünyayı olduğu gibi görme eğiliminde olan bu yeni nesil emniyet yönetimi paradigmasının bir ürünü olan, Emniyet Yönetim Sistemi bir sonraki başlıkta açıklanmaktadır.



Şekil 2.2. Geleneksel ve yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımı (Gerede, 2015)

### 2.2.3. Emniyet yönetim sistemi

Emniyet kavramı, daha önceki bölümlerde detaylı bir şekilde tanımlanmaktadır. Ancak Emniyet Yönetim Sistemi'ni tanımlamadan önce yönetim ve sistem kavramlarının açıklanmasında fayda görülmektedir. Yönetim, en sade biçimiyle başkaları aracılığıyla iş görme olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014, s.89). Sistem ise birleşik bir bütünü oluşturan, birbirine bağlı veya düzenli olarak birbirleriyle etkileşime giren parçalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Stolzer, Friend, Truong, Tuccio ve Aguiar, 2018; s.18)., 2008, s.18). Emniyet yönetim sistemi (EYS) ise farklı sivil havacılık otoriteleri tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Küresel düzeyde sivil havacılığın emniyetli, güvenli ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için düzenlemeler oluşturan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) EYS'yi "gerekli örgütsel yapıları, sorumlulukları, politikaları ve prosedürleri kapsayan emniyetin yönetilmesine ilişkin sistematik bir yaklaşım" olarak

tanımlamaktadır (ICAO Doc-9859, 2018). İngiltere Sivil Havacılık Otoritesi (CAA<sup>6</sup>) emniyet yönetimini “yüksek düzeyde emniyet performansı sağlayabilmek amacıyla uçuş operasyonları, yer operasyonları ve hava aracı bakım faaliyetleri ile ilgili risklerin sistematik bir şekilde yönetilmesi” olarak tanımlamakta iken emniyet yönetim sistemini “bir işletmenin emniyet politikasını belirleyen ve temel işinin ayrılmaz bir parçası olarak emniyeti nasıl yönetmeyi planladığını tanımlayan, kurumsal yönetim sorumluluğunun açık bir unsuru” olarak tanımlamaktadır (CAA, 2002, s.2). Kanada Sivil Havacılık Otoritesi (TCCA<sup>7</sup>) ise EYS’yi, havacılık endüstrisindeki herhangi bir büyümeye bağlı olarak gelişen kaza sayısındaki potansiyel artışla mücadele etmek için etkili bir risk azaltma stratejisi olduğunu ileri sürmektedir (Transport Canada, 2012, s.1).

Hava taşımacılığının kabul edilebilir bir emniyet düzeyinde gerçekleştirebilmesi için Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), örgüte üye olan her devletin ve havacılık örgütlerinin ICAO standartlarına uyumlu bir emniyet yönetim sistemi (EYS) geliştirmesini ve uygulamasını zorunlu kılmaktadır (Stolzer vd., 2018; s.14; Yeun vd., 2014). Türkiye’de ICAO’ya üye olan ülkeler arasında yer almaktadır. Bu nedenle Türkiye’de faaliyet gösteren tüm kurum, kuruluş ve işletmeler, EYS uygulamak durumundadır. EYS’nin amacı, emniyete ilişkin tehlikelerin tanımlanması, emniyet verilerinin ve bilgilerinin toplanması, toplanan bilgilerin analiz edilmesi ve emniyet risklerinin tüm süreçlerde sürekli değerlendirilmesi yoluyla emniyet performansının daima iyileştirilmesidir (ICAO Doc9859, 2018). Havacılık emniyetinin sağlanmasına yönelik mevcut birçok prosedür ve uygulama, reaktif nitelikte olması nedeniyle bir olayın meydana gelmesinin ardından uygulamaya konmasına karşın EYS, emniyet risklerinin etkisinin öngörülmesi, azaltılması ve önlenmesine olanak sağlayan hem reaktif hem de proaktif nitelikte bir yaklaşımdır (CAA, 2002, s.3). Bu nedenle EYS, kazaların gerçekleşmesini bekleme, kaza sonrası inceleme ve soruşturma yaparak, oluşabilecek potansiyel kazaların önlenmesi açısından dersler çıkaran reaktif bir yaklaşımdan farklı olarak, proaktif ve tahmine dayalı kestirimci (prediktif) bir yaklaşımla sürekli olarak olası emniyet risklerini kazaya neden olmadan tanımlama, analiz etme ve kontrol altına almaya yönelik bir sistemdir (SHGM, 2011). Dolayısıyla EYS, havacılık örgütlerinin olası emniyet risklerini daha büyük sorunlara dönüşmeden

---

<sup>6</sup> CAA: Civil Aviation Authority: Sivil Havacılık Otoritesi

<sup>7</sup> TCCA: Transport Canada Civil Aviation Authority: Kanada Sivil Havacılık Otoritesi

belirleyebilmelerine ve yönetebilmelerine yardımcı olmaktadır (Transport Canada, 2020).

Havacılık örgütlerinin varlıklarını sürdürebilmesinde, EYS'nin benimsenmesi ve uygulanması finansal yönetim sistemi kadar hayati derecede önemli görülmektedir (CAA, 2002, s.2). Çünkü bir kaza veya kırım meydana gelmesi durumunda havayolu örgütleri ve diğer sektör paydaşları faaliyetlerini durdurmak zorunda kalabilmektedir. ICAO'nun yayımlanmış olduğu Ek-19 Emniyet Yönetim Sistemi dokümanında, havacılık örgütleri için EYS'nin uygulanması ve sürdürülmesine ilişkin çerçeve sunulmaktadır. ICAO Emniyet Yönetim Sistemi'nin emniyet politikası ve amaçları, emniyet risk yönetimi, emniyet güvencesi ve emniyet teşviki olmak üzere dört temel bileşeni bulunmaktadır. Sözü edilen dört temel bileşen on iki alt unsurdan oluşmaktadır (Stolzer, 2018, s.25; ICAO Doc9859, 2018, s.9-2). Tablo 2.1'de EYS çerçevesinin temel bileşenleri ve alt unsurları gösterilmektedir.

**Tablo 2.1.** ICAO Emniyet Yönetim Sistemi Çerçevesi

<b>Emniyet Yönetim Sistemi Bileşenleri</b>			
Emniyet politikası ve amaçları	Emniyet risk yönetimi	Emniyet güvencesi	Emniyet teşviki
<b>Emniyet Yönetim Sistemi Bileşenlerinin Alt Unsurları</b>			
Yönetim adanmışlığı	Tehlike tanımlama	Emniyet performans değerlendirme ve ölçümü	Eğitim ve geliştirme
Emniyetle ilgili hesap verme sorumlulukları		Değişiklik yönetimi	
Kilit öneme sahip emniyet personelinin tayini	Emniyet risk değerlendirme ve azaltılması	EYS'nin sürekli iyileştirilmesi	Emniyet iletişimi
Acil durum eylem planının koordinasyonu			
EYS dokümantasyonu			

**Kaynak: (ICAO Doc-9859)**

## **2.2. Emniyet Kazalarına İlişkin Teoriler**

Bu bölümde emniyet kazalarına ilişkin normal kaza ve yüksek güvenilirlik teorileri ele alınmaktadır.

### **2.2.1. Normal kaza teorisi (Normal accident theory)**

1984 yılında Charles Perrow tarafından ortaya atılan Normal Kaza Teorisine göre, hava taşımacılığı, nükleer enerji tesisleri, petro-kimya tesisleri gibi faaliyet alanları,



karmaşık ve yüksek düzeyde birbirine bağımlı sistemler olması nedeniyle, bu sistemlerde meydana gelen kazalar önceden öngörülememektedir (Labib, 2014, s.13; Perrow, 1984, s.3). Teori, sözü edilen sistemlerde hava aracı kazalarının, nükleer enerji endüstrilerinde yaşanan felaketlerin, petro-kimya tesislerinde yaşanan patlamaların normal sürecin bir sonucu olduğunu ve önlenemeyeceğini belirtmektedir (Roberts ve Bea, 2001, s.70). Sözü edilen kazalar, sistem kazaları olarak adlandırılmaktadır.

Normal kaza teorisi çerçevesinde sistemlerin dört farklı kategoride sınıflandırıldığı bir tipoloji geliştirilmiştir. Sözü edilen tipolojideki dört kategori; yüksek düzeyde bağımlılık-doğrusal sistemler, düşük düzeyde bağımlılık-doğrusal sistemler, yüksek düzeyde bağımlılık-karmaşık sistemler, düşük düzeyde bağımlılık-karmaşık sistemlerdir. Teoriye göre, yüksek düzeyde bağımlılık-karmaşık sistemler alanında kazaların meydana gelme olasılığı yüksek olan nükleer santraller, hava taşımacılığı, kimyasal üretim tesisleri ve insan DNA'sı gibi sistemler yer almaktadır (Perrow, 1987, s.97). Sistem karmaşık ve yüksek düzeyde birbirine bağımlı olduğu sürece ne kadar iyi yönetilmekte olursa olsun kazalar kaçınılmazdır. Dolayısıyla karmaşıklık ve yüksek düzeyde birbirine bağımlılık emniyetsiz olayların ve buna bağlı olarak kazaların meydana gelme olasılığını artırmaktadır. Karmaşıklık, sistemde farklı görevleri yerine getiren çok sayıdaki alt sistemlerin ve aktörlerin yer alması anlamına gelmektedir. Yüksek düzeyde bağımlılık ise her bir sistem parçasının, diğer birçok parçaya sıkı bir şekilde bağlanmasını ve böylece herhangi bir parçada meydana gelen değişim, hızlı bir biçimde diğer tüm parçaları etkilemesidir. Bu nedenle bir alt sistemde ortaya çıkabilecek herhangi bir aksaklık veya hata, zincirleme etki oluşturarak, yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerdeki tüm paydaşları derinden etkileyebilmekte ve kaza gibi istenmeyen olaylarla sonuçlanabilmektedir (Şekerli, 2014, s.114). Yüksek güvenilirlik teorisi, normal kaza teorisinin sözü edilen argümanlarına karşı yüksek düzeyde birbirine bağımlı olan karmaşık sistemlerde kazaların nadir görüldüğü, kazaların önlenmesi konusunda başarılı olan bazı örgütlere dikkat çekmektedir. Bu noktada yüksek güvenilirlik teorisi sistem kazalarının yönetilebileceğini ifade etmektedir (Agwu, Labib ve Hadleigh-Dunn, 2019, s.300). Yüksek güvenilirlik teorisi bir sonraki başlıkta detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

### **2.2.2. Yüksek güvenilirlik teorisi (High reliability theory)**

Yüksek Güvenilirlik Teorisi, Charles Perrow'un Normal Kaza Teorisi üzerine temellendirilmiştir. Yüksek riskli ve karmaşık sistemlerde emniyetsiz olaylara ve

kazalara neden olan faktörleri tespit etmek, anlamak ve nasıl önlenebileceğini araştırmak, yüksek güvenilirlik teorisi araştırmacılarının temel odak noktasıdır (Meyer vd., 2021). Kazaların önlenmesi konusunda normal kaza teorisine göre daha iyimser bakış açısına sahip yüksek güvenilirlik teorisi, örgütlerin etkin bir yönetim sistemi ve öğrenme yaklaşımıyla, yüksek riskli ve karmaşık sistemlerde kazaların yaşanma olasılığının en aza indirilebileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda karmaşık sistemlerde faaliyet göstermesine karşın başarılı olan örgütlerde emniyeti sağlamak ve teşvik etmek için neler yapıldığı ve nasıl daha güvenilir olduğu incelenmektedir (Labib, 2014, s.13; Roberts ve Bea, 2001, s.70). Bu bağlamda güvenilirlik kavramının da açıklanmasında fayda görülmektedir. Hava taşımacılığı endüstrisinde meydana gelen uçak kazalarının, tarihsel süreç içerisindeki azalma eğilimi, yüksek güvenilirlik teorisinin varsayımlarını destekler niteliktedir (Leveson, Dulac, Marais ve Carroll, 2009, s.228). Cokorilo (2020, s.24), son 20 yılda havacılık endüstrisinde uçuş sayısındaki artışa rağmen hava aracı kaza oranlarının ciddi oranda azalması, emniyete yönelik yapılan çalışmaların ve yatırımların emniyet performansını önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Havayolları, faaliyetlerinin doğasında bulunan risklere her zaman maruz kalabilmekte ve ortaya çıkan kaza kırım gibi istenmeyen durumlardan ders çıkararak, gelecekteki olaylarda hataların tekrarlanmamasını sağlamaya çabalamaktadır. Yüksek Güvenilirlik Teorisi başlığı altında yüksek güvenilirlik gerektiren endüstriler, sözü edilen endüstrilerin özellikleri ve yüksek güvenilirlik gerektiren bir endüstri olarak hava taşımacılığı ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

#### **2.2.2.1. Yüksek güvenilirlik gerektiren endüstriler**

Yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerde, sistem içerisinde veya alt sistemlerde her an emniyetsiz olaylara neden olabilecek, çok sayıda potansiyel tehlike ve riskler bulunmaktadır (Weick, 2007, s.17). Potansiyel tehlikelerin ve risklerin yüksek olduğu bu endüstrilerde, yapılan en küçük hata, çok sayıda can ve mal kaybına neden olabilecek büyük felaketlerle sonuçlanabilmektedir (Roberts, Stout ve Halpern, 1994; s.615). Yüksek güvenilirlik teorisi alanyazınında farklı endüstrilerde çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar, havacılık (Flin, O'Connore Mearns, 2002; Muecklich vd., 2023; O'Connord., 2011; O'Neilve Krane, 2012; Porte ve Consolini, 1998); nükleer enerji (Bierly ve Spender, 1995; Labib and Harris, 2015); sağlık (Baker,

Day ve Salas, 2006; Djavanshir, 2005; Guttman vd., 2021; Madsen vd., 2006) endüstrilerinde gerçekleştirilmiştir.

Emniyetli ve güvenli bir hizmet sunabilme ihtiyacı, yüksek riskli ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir (Macrae ve Draycott, 2019, s.490). Yüksek Güvenilirlik Teorisi, bir örgütte kazaların önlenmesine katkıda bulunan etkin bir yönetim sistemine ilişkin süreçler ile ilgilenmektedir. Sözü edilen etkin yönetim sistemi, beklenmedik olaylarla başa çıkabilmek için emniyeti ortak bir amaç olarak görüp öncelik vermeyi, sürekli olarak emniyet odaklı bir şekilde örgütlenmeyi ve emniyeti artırmayı kapsamaktadır (Weick, Sutcliffe ve Obstfeld, 2008). Yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerde faaliyet gösteren örgütler, emniyete ilişkin birçok risk ve tehlikeler ile karşı karşıya kalmakta ve emniyetsiz bir olay yaşanması durumunda birçok insanın yaşamını kaybetmesine ve zarar görmesine söz konusu olabilmektedir. Bhopal'daki Union Carbide fabrikasındaki yaşanan kaza (Perrow, 2011), NASA'nın Challenger uzay gemisinin patlaması (Vaughan, 1990), Çernobil'deki nükleer reaktör kazası (INSAG-1, 1993) ve havayolu endüstrisinde yaşanan birçok uçak kazası (Moura, Beer, Patelli, Lewis ve Knoll, 2016), sözü edilen endüstrilerde emniyetin azalması sonucunda ortaya çıkabilecek büyük felaketleri ve yıkıcı etkilerini kanıtlar niteliktedir. Örneğin, 1986 yılında Ukrayna'nın Kiev kentinde meydana gelen Çernobil Nükleer Santral kazası, nükleer enerjinin sivil amaçlı kullanılması sürecinde çevreye en fazla radyoaktif madde salındığı nükleer kazadır ve Ukrayna ile çevresindeki birçok bölgeye uzun vadede verdiği zararın büyüklüğü hala belirlenememiştir (Labib ve Read, 2013, s.403). Yüksek güvenilirliğe sahip örgütler emniyetin sağlanamaması durumunda varlık, itibar, meşruiyet ve güvenilirlik kaybı gibi birçok sigorta edilmemiş maliyete de katlanmak durumunda kalabilmektedir. Bu nedenle yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerde faaliyet gösteren örgütler için emniyet performansının artırılmasının, görece olarak finansal performansın artırılması kadar önemli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (CAA, 2002, s.2). Dolayısıyla sözü edilen örgütlerin, olası büyük felaketlerin sosyal ve finansal etkilerini dikkate alarak emniyeti artırabilecek yaklaşımlar sergilemesi gerektiği ifade edilmektedir (Robert, 1990, s.114; Agwu vd., 2019, s.299). Öte yandan yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerde faaliyet gösteren örgütler, çok çeşitli risklerin olduğu karmaşık bir çevrede faaliyet göstermelerine karşın çok nadir kaza yaşanması ve düşük kaza oranlarına sahip olmaları nedeniyle “güvenilirliği yüksek örgütler” olarak adlandırılmaktadır (O'Connor vd., 2011, s.129; O'Neil ve Kriz, 2013,

s.601). Hava trafik kontrol sistemleri, nükleer enerji santralleri, hava aracı operasyonu hizmet sağlayıcıları, hastane acil servisleri ve yangınla mücadele ekipleri her zaman zor ve tehlikeli koşullar altında faaliyet göstermesine karşın, kazaların nadir görülmesi nedeniyle, güvenilirliği yüksek örgütler kapsamına girmektedir (Weick ve Sutcliffe, 2015, s.2; Agwu vd., 2019, s.298). Güvenilirlik kavramı, genellikle bir sistemin belirtilen koşullar altında belirli bir süre boyunca gerekli işlevlerini gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yüksek güvenilirlik teorisi bağlamında güvenilirlik ise yüksek riskli karmaşık bir sistemin kendisine özgü tasarımı sayesinde sistem içerisindeki riskleri etkin bir şekilde kontrol edebilme yeteneğini ifade etmektedir (Pariès vd., 2019, s.8). Bir başka ifadeyle güvenilirlik, herhangi bir sistemin veya örgütün istenmeyen olaylara (kaza gibi) neden olabilecek hataları kontrol altında tutarak veya azaltarak, faaliyetlerini gerçekleştirme ve sürdürme yeteneği olarak tanımlanabilir (O'Neil ve Krane, 2012, s.609; Shrivastava vd., 2009, s.1363). Bu anlamda güvenilir olmanın en önemli ölçütünün, ölümlü kaza sayısı olduğu söylenebilir. O'Neil ve Krane (2012), vaka çalışması ile 97 yıllık çalışma verileri doğrultusunda, havacılık sisteminin önemli bir parçası olan hava trafik kontrol biriminin nasıl güvenilirliği yüksek bir örgüte dönüştüğünü incelemişlerdir. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA<sup>8</sup>) 2020 Yılı Emniyet Raporu verilerine göre, ticari havayolu endüstrisinde bir yolcunun ölümcül bir kaza yaşamasının, yaklaşık 12.151 yıl boyunca her gün seyahat etmesi durumunda mümkün olabileceği ifade edilmektedir (IATA, 2021). Weick (2007, s.18), yüksek güvenilirliğe sahip örgütlerin emniyetsiz olayları yönetmedeki başarısı, emniyetsiz olaylara karşı bilinçli davranma (bilinçli farkındalık: mindfulness) konusundaki kararlı çabalarına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Başka bir deyişle sözü edilen örgütler, emniyetsiz olayları daha iyi fark edebilecek ve gelişimini durdurabilecek şekilde sürekli kendilerini organize etmektedirler. Yüksek güvenilirliğe sahip örgütler, beklenmedik olaylar meydana gelmeden önce potansiyel riskleri değerlendirerek proaktif önlemler almaya ve olay meydana geldiğinde hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için hazırlıklı olmaya çabalamaktadır (Macrae ve Draycott, 2019, s.490). Dolayısıyla karmaşık ve yüksek düzeyde birbirine bağımlı sistemlerde sistemin parçalarını oluşturan her bir örgütün faaliyetlerini emniyetli bir şekilde yerine getirmesi, diğer sektör paydaşlarının yardımı olmadan pek mümkün görünmemektedir (Quayle vd., 2019, s.666).

---

<sup>8</sup> IATA: International Air Transport Association: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

### **2.2.2.2. Yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerin özellikleri**

Yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerde faaliyet gösteren örgütlerin sahip olduğu özelliklerin, sergiledikleri eylem ve davranışlar üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerin en temel iki özelliği, karmaşık sistemler olmaları ve yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılıklarıdır (Şekerli ve Taslak, 2015). Yüksek düzeyde bağımlılığa sahip olan sistemlerde, her bir sistem parçası diğer birçok parçaya sıkı bir şekilde bağlanmakta ve böylece herhangi bir parçada meydana gelen değişim, hızlı bir biçimde diğer tüm parçaları etkilemektedir. Bu bağlamda her aktörün başarısının diğer aktörlere bağlı olduğu söylenebilir. Sözü edilen endüstrilerde meydana gelebilecek kaza ve kırımlar, bu alanda faaliyet gösteren tüm paydaşlara zarar verebilmekte ve varlıklarını tehlikeye atabilmektedir. Bu noktada ortaya çıkabilecek herhangi bir aksaklık veya beklenmedik bir durumun yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerdeki tüm paydaşları derinden etkileyebileceği göz önünde bulundurulduğunda, yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerde simbiyotik bir bağımlılığın varlığından söz edilebilir. Bu durum sistemi istenmeyen olaylara ve emniyet risklerine karşı daha duyarlı hale getirmektedir (Marais, Dulac ve Levenson, 2004, s.1; Roberts ve Bea, 2001, s.71). Barnett ve Carroll (1987, s.401) simbiyotik bağımlılığın, birbirlerini tamamlayıcı (complementary) faaliyetlerin farklı aşamalarına katkıda bulunan örgütlerin, birbirlerine karşılıklı fayda sağlayıcı eylemlerde bulunmaları durumunda meydana geldiğini ileri sürülmektedir. Aynı kaderi paylaşan örgütlerin birbirlerinin yaşama olanaklarını ve refahını artırmakta olduğu ortamlarda, taraflar arasında yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık (mutual dependence) bulunmaktadır (Barnett ve Carroll, 1987, s.400). Yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık, taraflar arasında işbirliğini, birbirlerine olan bağlılığını, karşılıklılığını (reciprocity: karşılıklı borçlu hissetme), öğrenme fırsatlarını ve işbirliğini sürdürme eğilimini artırmalarına imkân sağlamaktadır (Fredrich, Bouncken, ve Kraus, 2019; Lavie, 2006; Szeto, 2000; Xia, 2011). Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie (1997, s.268) ise yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık nedeniyle bir görevi başarmaya yönelik taraflar arasında ortak veya işbirlikçi çabanın kendiliğinden oluştuğunu ifade etmektedir.

Weick (2007, s.20), sürekli olarak en küçük hataları ve olayları izlemenin, potansiyel tehlike ve emniyet risklerini aşırı basitleştirmekten kaçınmanın, operasyonel süreçlerde aksaklıklara karşı daha duyarlı olmanın, uzmanlığa saygı duymanın, esneklik kabiliyetini sürdürmenin yüksek güvenilirlik gerektiren endüstrilerde faaliyet gösteren örgütlerin

genel özellikleri olduğunu ifade etmektedir. Bu özellikler şu şekildedir (Weick ve Sutcliffe, 2001, s.3):

- ❖ *Hatalardan ders çıkarma eğilimi/başarısızlıkla önceden başa çıkma (Preoccupation with failure)*: Yüksek güvenilirliğe sahip örgütlerde meydana gelen bir hata, büyük felaketlerle sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle sözü edilen örgütler, küçük bir hatanın büyük bir felakete dönüşmemesi için hataların meydana gelmeden sürekli olarak olası hata kaynaklarını önceden sorgulamaktadırlar (Şekerli ve Taslak, 2015, s.125).
- ❖ *Olayları basitleştirmekten kaçınma (Reluctance to simplify)*: Bu özellik, emniyete ilişkin oluşabilecek kör noktalar konusunda şüpheli davranma eğiliminde olma ve karşılaşılan olayları büyük felaketlerin belirtileri olabileceğini değerlendirerek daha dikkatli ve bilinçli davranma anlamına gelmektedir (Weick, 2007, s.96). Bu noktada yüksek güvenilirliğe sahip örgütlerin emniyetsiz olaylara karşı uyarı sinyallerini alma çabası içerisinde olması istenen bir durumdur. Çünkü sözü edilen örgütler, sistem içerisinde her şeyin önceden tahmin edilemeyeceğini, kazalara karşı alınan önlemler konusunda büyük çaba gösterilmesine karşın önemsiz görülen bir unsurun her an istenmeyen bir olaya neden olabileceğini düşünmektedir (Roberts ve Bea, 2001, s.72). Bu kapsamda yüksek güvenilirliğe sahip örgütlerin, faaliyet gösterdikleri çevredeki diğer örgütlerden gelen çeşitli görüşlere ve önerilere açık olduğunu söylemek mümkündür.
- ❖ *Operasyonel duyarlılık (Sensitivity to operations)*: Bu özellik, bir örgütün daha büyük sorunlara dönüşebilecek küçük olayların birikimini önleme konusunda ne kadar duyarlı olduğu ile ilgilidir. Operasyonel süreçlerde hatalara karşı duyarlı olmak, oluşabilecek hataları düzeltmede kilit öneme sahiptir. Örgüt tarafından normalde fark edilmeyecek birçok küçük hata ve ihlallerin sürekli bir izleme sistemiyle tespit edilerek önlenmesini amaçlayan bu özellik, herhangi bir hatanın bir diğeriyle etkileşime girme olasılığını azaltmaya yönelik bilinçli bir farkındalığa dikkat çekmektedir. (Weick, 2007, s.93-98).
- ❖ *Esnekliğe adanmışlık (Commitment to resilience)*: Esneklik, hatalardan geri dönmek ve anlık olarak yaşanan beklenmedik olaylarla başa çıkmakla ilgili bir durumdur. Başka bir deyişle esneklik, örgüt için büyük kazalar ya da beklenmedik durumlara hazırlıklı olma ve en kısa sürede operasyonların devamını sağlayabilme kabiliyetidir (Weick ve Sutcliffe 2007, s.14). Bazı yüksek güvenilirliğe sahip örgütler, yaşanabilecek emniyetsiz olaylara karşı önlem almak için bilinçli bir şekilde daha

fazla maliyetlere katlanmaktadır. Örneğin, Pasifik Gaz ve Elektrik dağıtım örgütünün, farklı bölgelerdeki her bir nükleer enerji üretim tesisi faaliyetleri, örgütün San Francisco'daki kendi merkezi akış kontrol birimi tarafından izlenmektedir. Sözü edilen örgüt, çift kontrollü izleme sistemi ile beklenmedik olayları erkenden belirleyebilme ve yaşanabilecek aksaklıklara karşı hızlı bir şekilde çözüm bulma yeteneğini artırmaktadır. Bu sayede bir nükleer enerji tesisi güç ünitesinde herhangi bir aksaklık meydana gelmesi halinde, kayıp gücü telafi etmek için alternatif bir güç ünitesini devreye sokabilmektedir. Bir başka örnek ise hava trafik kontrolörleri hava sahasındaki uçakları izlemek ve yönlendirmek için radar sistemlerinde ikişerli gruplar halinde çalışmaktadır. Her yapılan iş sonucunda her bir kontrolör diğerinin yaptığı işi kontrol etmektedir (Robert, 1990, s.105).

- ❖ *Uzmanlığı dikkate alma (Deference to expertise):* Uzmanlığı dikkate alma özelliği, emniyetle ilgili alınması gereken kararlarda, uzman olan bireylerin görüşlerini ve önerilerini almak ya da karar verme yetkisini onlara bırakmayı ifade etmektedir (Şekerli ve Taslak, 2015, s.128).

Sözü edilen ilk üç özellik beklenmedik olayları önceden öngörmeye ve farkındalığa odaklanmaktadır. Esnekliğe adanmışlık ve uzmanlığı dikkate alma ise daha çok beklenmeyen bir olay meydana gelmesi durumunda anlık tepki verebilmekle ilişkili özelliklerdir (Weick ve Sutcliffe, 2001).

### **2.2.2.3. Yüksek güvenilirlik gerektiren endüstri olarak hava taşımacılığı**

Yüksek düzeyde bağımlı ve karmaşık sistemler olarak ele alınan endüstrilerden biri de hava taşımacılığıdır (Saurin vd., 2013; Webster, 2016). 1920'li yıllardan önce havacılık endüstrisi, yolcu, yük ve posta taşımacılığı için emniyetli ve güvenilir bir ulaşım modu olarak görülmemekteydi. Çünkü hava taşımacılığı için uluslararası ve ulusal kural koyucular tarafından belirlenen düzenlemeler bulunmamaktaydı ve yatırımcılar havacılık örgütlerini finanse etmekten kaçınmaktaydı. Bu doğrultuda Amerika Birleşik Devletleri'nde hava taşımacılığının ekonomik büyümesini teşvik etmek ve daha emniyetli hale gelmesini sağlamak için 1925 Hava Posta Yasası ve 1926 Hava Ticareti Yasası olmak üzere iki yasa çıkarılmıştır. 1925 Hava Posta Yasası, ticareti desteklemek için uçak boyutunu ve kapasitesini artırmak adına teşvikler sağlanmakta iken 1926 Hava Ticaret Yasası, havacılık sistemi altyapısının genişletilmesini teşvik etmek ve tüm ticari havacılık operasyonlarının emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla

tasarlanmıştır. 1926 Hava Ticaret Yasası aynı zamanda hava aracı kazalarını azaltmak için meydana gelen kazaları analiz etme, değerlendirme ve yayma sisteminin oluşturulmasını zorunlu tutmaktaydı. Süregelen yıllarda hava taşımacılığı endüstrisinin güvenilirliği yüksek olan bir sisteme dönüşmesinde kilit öneme sahip emniyete ilişkin birçok yasal düzenleme ve denetim programları yürürlüğe konmuştur (ONeil ve Kriz, 2013, s.602).

Günümüzdeki modern hava araçları düşünüldüğünde ise hava taşımacılığı endüstrisinin karmaşık yapısı, kuşkusuz dikkat çekmektedir (Lofquist, 2010). Örneğin, dünyanın farklı bölgelerinde ondan fazla ülkede tasarlanan ve üretilen Boeing 777 uçağı, 4,5 milyon parçadan oluşmakta ve üretiminde 6500 işgören görev almaktadır (Zio vd, 2019, s.144). Karmaşıklığın yanı sıra birbirine yüksek düzeyde bağımlı süreçlerden (tightly coupled) oluşan hava taşımacılığı endüstrisinde kazaların çok nadir görülmesine karşın meydana geldiğinde çok fazla can ve mal kaybına yol açmaktadır (Morrow, Kenneth Koves ve Barnes, 2014, s.37). Bu nedenle yüksek riskli çevrelerde faaliyetlerde bulunan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, kar elde etmenin yanı sıra faaliyetlerini emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleştirebilmelerine de bağlıdır (CAA, 2002, s.2; Şekerli ve Taslak, 2015). Hava taşımacılığı endüstrisinde faaliyet gösteren örgütler tarafından gözetilmesi gereken hem örgütsel hem de sektörel birtakım hedefler bulunmaktadır. Sözü edilen hedeflerden bazıları tüm paydaşlar için hayati öneme sahip ortak hedeflerdir. Havacılık emniyetinin sağlanması, havacılık örgütleri tarafından gözetilmesi gereken ortak hedeflerin başında gelmektedir (Lofquist, 2010). Hedef birlikteliğinin/ortak çıkarların (goal congruence), örgütler arası iş birliğinin en önemli öncüllerinden biri olduğu ileri sürülmektedir. Bu noktada algılanan ortak çıkarların varlığı, örgütler arası işbirliği için güçlü bir motivasyon olabilirken, farklı hedeflere sahip olmak işbirliğini azaltabilmektedir (Lundin, 2007, s.654; Ofoole, 1983; s.129). Sektörde ortak çıkarların söz konusu olması uçuş öncesinde, esnasında ve sonrasında emniyeti artırmak amacıyla havayolu işletmeleri, havalimanları ve diğer paydaşlar arasında işbirlikçi eylemler gözlemlenebilmektedir (Albers, Koch ve Ruff, 2005). Ayrıca havacılık örgütleri, operasyonlarını gerçekleştirmek için diğer örgütler ile paylaşmak zorunda olduğu ve herhangi bir aktörün sahipliğinde olmayan çeşitli kaynaklara sahiptir (havalimanı altyapısı, apron, pist gibi). Örgütler, paylaşılan kaynaklardan dolayı birbirlerine bağımlı olduklarında operasyon sürecinde yaşanan aksaklıklar, gecikmeler ve beklenmedik durumlar, tüm paydaşların performansı üzerinde etkili olabilmektedir (Tae,



Pang ve Greenwood, 2020, s.262). Bu nedenle beklenmedik bir durum meydana geldiğinde, taraflar örgütsel çıkarları bağlamında çatışmakta olsalar dahi, faaliyetlerini sürdürmeye yönelik ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışma eğilimindedir. Yazında beklenmedik durumlarda örgütler arası işbirliği yapılmaksızın faaliyetlerin sürdürülmesi ve korunması konusunda başarılı olunamayacağı ileri sürülmektedir (Cao ve Zhang, 2011; Gligor ve Holcomb, 2012; Ponomarov, 2012; Ponomarov ve Holcomb, 2009). Bu bağlamda aynı kritik kaynakları paylaşma gerekliliğinin, örgütler arası işbirlikçi eylemleri ve davranışları artırdığı düşünülmektedir.

### **2.3. Vatandaşlık Kavramı**

Örgütler arası vatandaşlık davranışı kavramı, ilk olarak Dennis Ogan (1988) tarafından öne sürülen örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin çalışmalardan temellendirilmiştir. Ogan (1988, s.4), örgütsel vatandaşlık davranışını, “örgütün biçimsel ödül sistemlerinde doğrudan veya açıkça tanımlanmayan ancak bir bütün olarak değerlendirildiğinde, örgütün etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmesinde destekleyici olan gönüllü bireysel davranışlardır.” şeklinde tanımlamaktadır. Alanyazında yapılan çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin araştırmacılar arasında bir uzlaşma olmadığı ve birçok farklı sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000), tarafından 30'dan fazla farklı ÖVD sınıflandırması olduğu, LePine, Erez ve Johnson (2002) tarafından ise yaklaşık 40 farklı ÖVD sınıflandırması olduğu tespit edilmiştir.

Bir sonraki başlıklarda ilk olarak örgüt içerisinde bireylerin sergiledikleri emniyet vatandaşlığı davranışı, sonrasında ise örgütler arası vatandaşlık davranışı ele alınmaktadır.

#### **2.3.1. Emniyet vatandaşlığı davranışı**

Yazında örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine temellendirilen emniyet vatandaşlığı davranışı (EVD) kavramı, ilk kez Hofmann, Morgeson ve Gerras (2003) tarafından tanımlanmıştır. Hofmann vd. (2003) yaptıkları çalışmada, inşaat sektöründe çalışanların, liderleri ile arasındaki ilişkilerin niteliğinin, çalışanları iş tanımlarının ötesinde işyeri emniyeti ile ilgili vatandaşlık davranışına teşvik edip etmediğini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda emniyete değer verilen bir ortamda çalışanların bir lidere karşı algılanan yükümlülüklerinin, onları emniyete özgü rol tanımlarının ötesinde isteğe bağlı davranışlar sergilemeye teşvik ettiği görülmüş ve bu davranışlar emniyet vatandaşlığı olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda emniyet vatandaşlığı davranışı, bir

bireyin bağılı olduğu örgütün ve iş arkadaşlarının emniyet performansını artırmaya yönelik gönüllü sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Hofmann vd., 2003; Meng ve Chan, 2010). Curcuruto vd., (2019) ise emniyet vatandaşlığı davranışlarının, özellikle emniyetin kritik öneme sahip olduğu yüksek riskli endüstrilerde risk yönetimi açısından gerekli olan isteğe bağılı davranışlar olduğunu vurgulamaktadır. Diğer çalışanların emniyetini sağlamaya yönelik eylemler, kazaların meydana gelmesini önlemeye çalışma, emniyetsiz davranışları ve ihlalleri bildirme, emniyet sorunlarına ilişkin iş arkadaşlarına yardım etme, emniyet toplantıları gibi faaliyetlere aktif katılım göstererek proaktif bir yaklaşımla emniyet sistemlerini iyileştirme ve geliştirmeye çalışma, emniyet vatandaşlığı davranışı kapsamında değerlendirilebilir (Curcuruto vd., 2019, s.190; Meng, vd., 2019, s.3). Örgüt içerisinde resmi olarak ödüllendirilmeyen EVD, emniyet performansının artırılmasına fayda sağlamaktadır.

EVD, yüksek riskli endüstrilerde potansiyel tehlike ve riskleri belirlemede, kazalar ile olası can ve mal kayıplarını önlemede kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Curcuruto vd., 2019, s.191; Dartey-Baah vd., 2021, s.5; Wang vd., 2020, s.1). Bu bağlamda Jiang vd. (2017, s.387) tarafından yapılan çalışmada, emniyeti sağlamak için sadece emniyet düzenlemelerine uyum sağlanmasının yeterli olmadığı, çalışanların proaktif bir yaklaşımla hareket ederek iş arkadaşlarına yardım etmeleri ve sürekli emniyeti iyileştirme çabası içerisinde olmaları gerektiği belirtilmektedir. Yüksek güvenilirlik gerektiren hava taşımacılığı gibi bir endüstride emniyetin değerli bir davranış olarak görülmesi ve önceliklendirilmesi nedeniyle örgütlerin veya örgüt içerisinde çalışanların daha fazla emniyet vatandaşlığı davranışı sergilemesi beklenmektedir (Didla vd., 2009, s.476; Dov, 2008, s.383).

Hofmann vd. (2003) tarafından EVD, yardım etme (helping), koruyuculuk (stewardship), emniyete ilişkin değişiklik başlatma girişimi (initiating change), dile getirme (voice), sivil erdem (civic virtue) ve bilgi uçurma (whistleblowing) olmak üzere altı alt boyutta ele alınmaktadır. Son yıllarda EVD ile ilgili yapılan çalışmalarda, araştırmacıların sözü edilen altı boyutu, iki boyut altında birleştirme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda EVD'nin farklı işlevleri dikkate alınarak sözü edilen iki boyut, proaktif emniyet davranışı/sorun yönelimli emniyet vatandaşlığı davranışı (dile getirme ve emniyete ilişkin değişiklik başlatma) ve prososyal emniyet davranışı/ilişkisel emniyet vatandaşlığı davranışı (yardım etme, koruyuculuk, sivil erdem, bilgi uçurma) şeklinde ele alınmaktadır (Conchie, 2013; Curcuruto ve Griffin, 2018; Curcuruto vd.,

2019; Wang vd., 2020). Sorun yönelimli emniyet vatandaşlığı davranışı, emniyete ilişkin sorunların dile getirilmesine ve sistemin iyileştirilmesine odaklanan, çalışanlar tarafından yapıcı bir yaklaşımla sergilenen değişim odaklı davranışlardır. İlişkisel emniyet vatandaşlığı davranışları ise iş arkadaşlarını ve üstlerini destekleme ve korumayı amaçlayan, sosyal ilişkileri güçlendiren, prososyal ve işbirlikçi davranışlara odaklanmaktadır (Curcuruto ve Griffin, 2018, s.30).

Alanyazında emniyet vatandaşlığı davranışı üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütler arası düzeyde emniyet vatandaşlığına ilişkin bir tanıma ve açıklamaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırmanın odağında yer alan örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışının tanımlanmasında fayda görülmektedir. Örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışı, emniyetin sağlanması ve geliştirilmesine yönelik belirli bir örgütsel alandaki örgütler tarafından sergilenen ekstra rol davranışları olarak tanımlanabilir.

### 2.3.1. Örgütler arası vatandaşlık davranışı

Örgütler arası vatandaşlık davranışı, bir örgüt ile iş süreçlerinde etkileşimde bulunduğu diğer örgütler arasında gerçekleşmektedir. Bu anlamda en sade biçimiyle örgütler arası vatandaşlık davranışı kavramı, bir örgütün başka örgütlerin lehine gönüllü olarak sergilediği ekstra rol davranışlarıdır (Özdevecioğlu ve Akın, 2013, s.115). Örgütsel vatandaşlık davranışı yazınına temel olarak kavramı geliştiren Autry vd. (2008, s.54) ise örgütler arası vatandaşlık davranışını doğrudan ve açık bir şekilde resmi anlaşmalar kapsamında olmamasına karşın genel olarak sınır personelleri (boundary personnel/spanners) tarafından diğer örgütlerin işleyişini sağlamaya ve performansını artırmaya yönelik olarak sergilenen örgütler arası davranışsal taktikler şeklinde tanımlamaktadır. Örgütler arası vatandaşlık davranışı sergileyen örgütler, iş ilişkisinde etkileşimde bulunduğu taraflara, sözleşmelerde belirtilenin ötesinde kendisinden beklenenden daha fazla fayda sağlamaya yönelik çaba göstermektedir. Örgütler, uzun vadede örgütler arası ilişkilerden elde edeceği fayda ve getiriler karşılığında, kısa vadeli çıkarlarından vazgeçerek birbirlerine destek vermekte ve örgütler arası vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Yang vd., 2018, s.1). Örneğin, havalimanlarında yer hizmeti tedarikçisi olarak faaliyet gösteren Havaş ve Çelebi (havayolu işletmelerine hizmet sunmak için teklif verirken rakipler) havalimanı operasyon sürecinde kaynak ve deneyimlerini paylaşarak birbirlerine destek olabilmekte ve işbirlikçi eylemler sergileyebilmektedir (Autry vd., 2008, s.58).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütler arası vatandaşlık arasında iki temel farklılık vardır. Birincisi örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün diğer üyelerini veya örgütün kendisini hedef alırken, örgütler arası vatandaşlık davranışı örgütsel ağdaki diğer örgütlere veya davranışı sergileyen kişinin üyesi olmadığı tüm paydaşlara (üyesi olmadığı tüm kuruluşlara ve hatta rakiplere) yönelik davranışlara odaklanmaktadır. Bu nedenle odak örgüt dışındaki diğer örgütlere yönelik davranışlar, örgütsel vatandaşlık kavramı kapsamından çıkarak örgütler arası vatandaşlık davranışına dönüşmektedir. İkinci farklılık ise vatandaşlık davranışının öncüllerinin ve sonuçlarının birey ve örgüt düzeyinde farklı olmasıdır (Provan vd., 2014).

Bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yazında vatandaşlık davranışı, bireyin iş arkadaşlarının ve çalıştığı örgütün performansını artırmanın etkili bir aracı olarak görülmektedir. Autry vd., (2008, s.55) benzer şekilde tedarik zinciri yönetiminde birbirine bağlı örgütler arasında sergilenen vatandaşlık davranışının hem

birlikte çalıştığı diğer örgütlerin hem de bir bütün olarak tedarik zincirinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır. Bir örgütün, çevresindeki diğer örgütlere karşı vatandaşlık davranışı sergilemesinin en yaygın nedenleri şu şekilde ifade edilmektedir (Autry vd., 2008, s.58; Özdevecioğlu, 2009, s.51).

- ❖ Tedarik zincirinin bir parçası olma,
- ❖ Aynı örgütün tedarikçisi veya müşterisi olma,
- ❖ Sektörel iş birliği gerekliliği,
- ❖ Ortak yatırım yapma ve ortak projelerde çalışma,
- ❖ Örgütlerin bütün bir sistemin parçaları olduğuna ilişkin bütüncül bir bakış açısı,
- ❖ Seri karşılıklı bağımlılık
- ❖ Başarılı olmak için birliktelik gerekliliğidir.

Autry vd. (2008, s.56-57), örgütler arası vatandaşlık davranışlarını yedi boyutta ele almaktadır. Sözü edilen boyutlar şu şekildedir:

- ❖ Örgütler Arası Özgecilik (Inter-organizational Altruism): Türk Dil Kurumu Sözlüğünde özgecilik, “kişisel yarar gözetmeksizin başkasına yararlı olmaya çalışan kimse olmak” şeklinde açıklanmaktadır. Barksdale ve Werner (2001) özgeciliği, bir bireyin iş arkadaşlarına, yöneticilerine veya müşterilerine yardım etme davranışı olarak tanımlamaktadır. Örgütler arası özgecilik davranışı ise işgörenlerin sergilemiş olduğu özgecilik davranışı tanımına paralel olarak, bir örgütün, mübadele ilişkisinde etkileşimde bulunduğu diğer örgütlerin problemlerini çözmede yardım etmesi veya ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve kaynakları elde etmesinde ve geliştirmesinde yardımcı olmasına yönelik gösterdiği çabaları yansıtmaktadır. Bir örgütün, ortaklaşa iş yaptıkları örgütlere teknolojik anlamda uzmanlık desteği vererek, onların piyasada rekabet edebilme gücünü artırmalarına yardımcı olması veya belirli bir ürün/hizmet aldığı tedarikçisine karşılaşılabilecekleri olası problemlere karşı uyarı ve tavsiyelerde bulunması bu kapsamda değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak verilebilir (Autry vd., 2008, s.57). Örgüt içerisinde işgörenler arasında sergilenen birbirlerini destekleme ve yardımlaşma gibi özgecilik davranışlarının, işgörenler arasında birbirlerine olan güveni ve performansı artırmakta etkili olması, yardımlaşmanın ve dayanışmanın varlığını hisseden örgütler arasında da ortak amaçları gerçekleştirme isteğini ve verimliliği artırması beklenmektedir.

- ❖ Örgütler Arası Centilmenlik/Sportmenlik (Inter-organizational Tolerance): Autry vd., 2008, s.57)'ye göre örgütler arası centilmenlik, iş ilişkisinde bulunulan diğer örgütlerden kaynaklı dışsal sorunlara (teslimat sürelerine ilişkin yaşanan gecikmeler gibi) şikayet etmeden tolerans gösterme konusunda isteklilik olarak açıklanmaktadır. Benzer şekilde, operasyon sürecinde meydana gelebilecek sorunlarda, hatalı örgüte karşı ceza ve yaptırım uygulama konusunda gösterilen hoşgörü olarak da tanımlanabilmektedir (Podsakoff vd., 2009, s.123).
- ❖ Örgütler Arası Sadakat (Inter-organizational Loyalty): Bu davranış ortaklaşa iş yapılan örgütlere ve bir bütün olarak tedarik zincirinin tamamına bağlılığı yansıtan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde tedarik zincirinin ve diğer paydaşların daha büyük faydalar elde edebileceği durumlarda, örgütün bireysel çıkarlarından vazgeçme konusunda istekliliği örgütler arası sadakati yansıtmaktadır. Örgütün çalıştığı müşterilerden gelen taleplerin azalması beklendiğinde tedarikçilere bildirimde bulunması ve paydaşlarına bilgi vermesi, işlerin kötüye gittiği ekonomik kriz dönemlerinde dahi bir iş ortağına bağlı kalması gibi davranışları içermektedir.
- ❖ Örgütler Arası Vicdanlılık (Inter-organizational Conscientiousness): Örgütler arası vicdanlılığa sahip olan örgütler, iş ilişkilerinde etkileşimde buldukları örgütleri etkileyen görevleri normalde gösterdiğinden daha yüksek bir sağduyu ve titizlikle yerine getirmektedirler. Örgütlerin ileri görev bilinci ile asgari görev ve sorumluluklarının ötesinde sergilemiş olduğu bu gönüllü davranışların yansımalarını, örgütler arası düzeyde farklı şekillerde somut olarak görmek mümkündür. Bir örgütün tedarik zincirinde yer alan diğer örgütlerin ürün ve hizmetlerini standartlara, kurallara ve prosedürlere uygun bir şekilde gerçekleştirmesi ve sıfır hata ile üretim gerçekleştirmeye çaba göstermesi, iş ilişkisinde bulunduğu diğer örgütlerin amacına ulaşmasını sağlayacak her türlü görevi gerçekleştirirken standart performansının üzerinde çaba göstermesi, sözü edilen davranışa örnek teşkil etmektedir.
- ❖ Örgütler Arası Uyum (Inter-organizational Compliance): Örgütün tedarik zinciri ortaklarının politikalarına, kurallarına ve iş süreci standartlarına uyum sağlamaya

yönelik çaba göstermesidir. Örneğin, bir tedarikçinin veya müşterinin politikalarını dikkate alma, müşterilerin kalite veya lojistik standartlarına bağlı kalma veya sorunlara neden olmamak için tedarikçileri ve/veya müşterileri etkileyen yasalara gönüllü olarak uyma gibi davranışları içermektedir.

- ❖ **Örgütler Arası Sivil Erdem (Inter-organizational Constructiveness):** Bu kavram bir örgütün, tedarikçilerini veya müşterilerini etkileyen düzenlemelere ilişkin toplantılara isteyerek katılarak burada aktif rol alması ve fikirlerini açık bir şekilde dile getirmesi, kolektif bir fayda elde etmek için onlar adına lobicilik faaliyetlerinde bulunması ve onların çıkarlarını gözetmek için kamuoyuna açıklamada bulunması gibi iyi bir tedarik zinciri vatandaşı olmaya yönelik davranışları yansıtmaktadır. Sivil erdem boyutunun temelini sorumluluk düzeyi yüksek olan bir örgütün, kendini ve içinde bulunduğu örgüt topluluğunu geliştirmek için herkesin yararına olabilecek tüm faaliyetlere aktif katılım göstermesi oluşturmaktadır (Podsakoff vd., 2009, s.123).
- ❖ **Örgütler Arası İlerleme (Inter-organizational Advancement):** Tedarik zincirinde yer alan birden çok aktörü birbirine bağlayan ilişkileri, ortak bilgi tabanlarını ve operasyonel süreçleri, sürekli geliştirmeye yönelik eylem ve davranışlardır (Autry vd., 2008; Gerke vd., 2017). Havacılık emniyetinin sağlanması ve geliştirilmesinde örgütler arası ortak bir veri tabanı oluşturarak bilgi paylaşımı yapması bu kapsamda değerlendirilebilir.

Örgütler arası vatandaşlık davranışı kavramını geliştiren Autry vd., (2008) ortaya koyduğu boyutların ve boyut sayılarının, örgütler arası vatandaşlık üzerine yapılan daha sonraki çalışmalarda farklılaştığı gözlemlenmektedir. Skinner vd., (2009) tarafından yapılan çalışmada örgütler arası vatandaşlık davranışının sözü edilen yedi boyutu, örgütler arası özgecilik, sadakat, uyum, centilmenlik olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır. Özdevecioğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada ise örgütler arası vatandaşlık davranışı, örgütler arası yardımlaşma, örgütler arası bilgi paylaşımı, örgütler arası centilmenlik ve örgütler arası uyum olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Alanyazında yapılan mevcut çalışmalarda farklı isimlerle ele alınan örgütler arası

vatandaşlık davranışı boyutlarına, görsel karşılaştırma yapılabilmesi açısından Tablo 2.2’de yer verilmektedir.

**Tablo 2.2.** Örgütler arası vatandaşlık yazını vatandaşlık boyutları

Kaynak	Bağlam	Boyutlar
1 Autry vd. (2008)	Tedarik Zinciri	Özgecilik, centilmenlik, sadakat, vicdanlılık, uyum, sivil erdem, ilerleme
2 Skinner (2009)	vd. Tedarik zinciri	Özgecilik, centilmenlik, sadakat, uyum
3 Wan ve Chen, (2010)	vd. Tedarik zinciri paydaşları (Çin)	Özgecilik, centilmenlik, sadakat, uyum
4 Braun (2012)	vd. Almanya’da geçici projelerde yer alan örgütler	Yardım etme davranışı, sadakat, uyum, proaktif davranış, kendini geliştirme
5 Esper (2015)	vd. Tedarik zinciri	Yardım etme davranışı, sadakat, sivil erdem
6 Gerke (2017)	vd. Yeni Zelanda denizcilik endüstrisi (yelken üretimi)	Özgecilik, uyum, vicdanlılık, yapıcılık, sadakat, ilerleme,
7 Yang (2018)	vd., İnşaat endüstrisi mega projelerinde görev alan örgütler	Uyumlu ilişkileri sürdürme, koşullu işbirliği, uyum, vicdanlılık, Centilmenlik
8 Provan (2017)	vd., Berlin’de optik endüstrisi ağındaki örgütler	Yardım etme, sadakat, dile getirme davranışı
9 Gerke (2021)	vd., Normandy’deki at endüstrisi (Fransa)	Yardım etme davranışı, sivil erdem, sadakat

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

### 2.3.2. Örgütler arası vatandaşlık davranışına ilişkin çalışmalar

Örgütler arası vatandaşlık davranışı özellikle tedarik zincirleri üzerine yapılan araştırmalarda öne çıkmaktadır (Autry vd., 2008; Gerke vd., 2017; Skinner, Autry ve Lamb, 2009). Stratejik yönetim alanyazınındaki iş birliği (collaboration) ve birlikte çalışma (cooperation) örgütler arası vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır. Ancak vatandaşlık davranışının “collaboration” ve “cooperation” kavramlarından daha güçlü bir işbirlikçi davranış olduğu ileri sürülmektedir (Gerke vd., 2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, öncülleri ve sonuçları üzerine alanyazında birçok çalışma yer



almakta iken örgütler arası vatandaşlık davranışı üzerine yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013; Wan ve Chen, 2010; Braun vd., 2011; Esper vd., 2015). Sözü edilen çalışmaların araştırma alanı, metodolojik yaklaşım ve sonuçları kronolojik olarak uluslararası yazın bağlamında Tablo 2.2’de ve ulusal yazın ise Tablo 2.3’de yer almaktadır.

**Tablo 2.3.** Örgütler arası vatandaşlık davranışına ilişkin uluslararası alanyazın

Kaynak	Araştırma Alanı	Metodolojik Yaklaşım	Sonuç
1 Autry vd. (2008)	Farklı sektörlerde n örgütlerin tedarik zinciri ağı	-Nicel  -Ölçek geliştirme	Örgüt başarısında ÖAVD’nin (örgütler arası vatandaşlık davranışı) rolü incelenmiştir. Çalışma ölçüm aracını belirleme ve zoomerang üzerinden anket uygulama olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Yazından alınan ölçek maddeleri müşteri ve tedarikçilerle etkileşimde bulunan 15 yöneticinin katıldığı panelde alınan öneriler doğrultusunda oluşturulmuştur. İkinci aşamada 800 işletmeye mail yoluyla ulaştırılan anketlerin 95’i potansiyel cevap verici olarak görülmediğinden çıkarılmış ve 705 anket analize dâhil edilmiştir. Yapılan hipotez testleri ile ÖAVD’nin, piyasa performansı (artan rekabet gücü) ve finansal performans (artan kar yeteneği) üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.
1 Skinner vd. (2009)	Perakendeci işletmeler	-Nicel  -Ölçek geliştirme	Tedarik zinciri ilişkilerinde ÖAVD için bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Ölçek, örgütler arası fedakârlık, sadakat, uyum, centilmenlik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.
3 Wan ve Chen, (2010)	Tedarik zinciri paydaşları (Çin)	-Kavramsal çalışma	Tedarikçi-alıcı ilişkilerinde ÖAVD’nin alıcı performansına etkisinde sosyal sermayenin aracılık rolüne ilişkin önermeler geliştirilmiştir.
4 Braun vd. (2012)	Almanya’da geçici projelerde yer alan örgütler	-Nitel  -Keşfedici araştırma	Geçici projelerde yer alan personelin sözleşme gerekliliklerinin ötesine geçen ne tür işbirlikçi davranışlar sergilediği incelenmektedir. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı temelinde örgütler arası projelerde sergilenen işbirlikçi davranışlar proje vatandaşlığı davranışı olarak kavramsallaştırılmıştır.

**Tablo 2.4.** Örgütler arası vatandaşlık davranışına ilişkin uluslararası alanyazın (Devamı)

5	Esper (2015)	vd.	Ev Tadilat onarım perakendecisi	-Nicel -Keşfedici araştırma	Perakendeci müşterilerin neden ÖAVD sergiledikleri ve tedarikçilerin ÖAVD'yi nasıl değerlendirip bunlara nasıl tepki verdikleri incelenmektedir. 110 ev tadilat onarım perakendecisinden mail yoluyla gönderilen anketlerin %73'ü yanıt vererek 153 kişiden veri toplanmıştır. Elde edilen anketlerin bir kısmı eksik doldurulduğundan 106 tanesi analizlere dâhil edilmiştir. ÖAVD'nin farklı boyutlarının tedarik zinciri performansı ile ilgili farklı etkileri olduğu saptanmıştır.
6	Gerke (2017)	vd.	Yeni Zelanda denizcilik endüstrisi (yelken üretimi)	-Nitel -Keşfedici araştırma -Vaka çalışması	Örgütler arası ilişkilerin inovasyon kaynağı olup olmadığı üzerine odaklanılarak inovasyon sürecinde vatandaşlığın rolü incelenmiştir. Çalışmada 27 yarı yapılandırılmış görüşme, dört gözlem ve 13 ikincil verilerden doküman analizi gerçekleştirilmiştir. ÖAVD'nin enformasyon ve bilgi transferinin yanı sıra yenilik sürecini kolaylaştırıcı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.
7	Yang (2018)	vd.,	İnşaat endüstrisi mega projelerinde görev alan örgütler	-Nitel -Keşfedici araştırma -Vaka çalışması	Mega ÖAVD, inşaat projelerinde görev alan örgütlerin yöneticileri ile yapılan görüşmelere dayalı olarak kavramsallaştırılmıştır. Mega proje vatandaşlığı, uyum, koşullu iş birliği, uyumlu ilişki sürdürme, vicdanlılık ve girişim olmak üzere beş boyutta sınıflandırılmıştır. Ayrıca çalışmada bağlamsal faktörlerin (hükümetin rolü, yüksek belirsizlik, paydaş çeşitliliği, sosyal ağlar) Mega ÖAVD üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.
8	Provan (2017)	vd.,	Berlin'de optik endüstrisi ağındaki örgütler	-Nitel -Kavramsal bir araştırma	Çok örgütlü bir ağ bağlamında vatandaşlık davranışı ele alınarak ağ vatandaşlığı davranışının hem örgütsel faktörler hem de ağ faktörleri tarafından nasıl etkinleştirildiği incelenmiştir. Çok örgütlü ağlarda bireylerin ekstra rol davranışları ağ vatandaşlığı olarak kavramsallaştırılmıştır. Ağ vatandaşlığı davranışı, bir örgüt yöneticisinin tüm ağ düzeyine yönelik ekstra rol davranışları ve ağdaki örgütlerin belirli üyelerine yönelik ekstra rol davranışları olarak iki boyutta ele alınmıştır. Ağ vatandaşlığının örgüt düzeyinde (hedef birliği, örgüt kültürü, ağ konumu, ödül sistemleri) ve ağ düzeyinde (ağın meşruiyeti, ağ yönetimi, ağ kültürü, ağın özellikleri, ağ konfigürasyonu) öncülleri tanımlanmıştır

**Tablo 2.5.** *Örgütler arası vatandaşlık davranışına ilişkin uluslararası alanyazın (Devamı)*

9	Gerke vd., (2021)	Normandy’deki at endüstrisi (Fransa)	-Bulanık küme nitel karşılaştırmalı analiz (fsQCA)	Çalışma, sosyal sermaye boyutlarının (bilişsel, yapısal, ilişkisel) örgütler arası vatandaşlık davranışının farklı konfigürasyonlarının ürün ve süreç yeniliği üzerindeki rolünü araştırmaktadır. 38 katılımcının yanıtlarından elde edilen bulgular, sosyal sermayenin farklı boyutlarının inovasyon üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu göstermekle birlikte hem ürün hem de süreç yeniliğine yol açan farklı konfigürasyonlar önermektedir.
10	Olgaç (2020)	Sağlık endüstrisi	-Nicel	Çalışma, sağlık endüstrisinde yer alan örgütlerin örgütsel adalet ve örgütler arası vatandaşlık davranışı ilişkilerinde örgüt kültürünün aracılık etkisinin var olup olmadığını incelemektedir. 2156 sağlık çalışanından anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Örgüt kültürünün; örgütsel adalet ile örgütler arası vatandaşlık davranışı ilişkisinde tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
11	Milch ve Laumann (2018)	Petrol endüstrisi	-Nitел	Operasyonel süreçlerde rol olan 14 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Sonuç olarak emniyet zorlukları ile ilgili; “örgüt genelindeki iş süreçlerinin koordinasyonu ile ilgili zorluklar ve alt yükleniciler (taşeronlar) arasında değişen deneyim “şeklinde iki tema, örgütler arası karmaşıklığın yönetimine ilişkin 7 temaya (uzun vadeli ilişkiler, yönetimin alandaki rolü, yüksek nitelikli iş ilişkileri, karşılıklı operasyonel hedeflere bağlılık, benzer emniyet uygulamaları, işçi katılımı ve raporlama) ulaşılmıştır.
12	Naqshbandi, vd., (2023)		-Nicel	Çalışma, örgütler arası vatandaşlık davranışlarının açık inovasyon üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör rolünü incelemektedir. 150 orta ve üst düzey yöneticiden toplanan anketlerin analizi sonucunda, örgütler arası vatandaşlık davranışlarının açık inovasyon üzerindeki olumlu etkisi olduğu ve çalışanlar için algılanan örgütsel destek mevcut olduğunda bu ilişkilerin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

**Kaynak:** *Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.*

**Tablo 2.6.** *Örgütler arası vatandaşlık davranışına ilişkin ulusal alanyazın*

Kaynak	Araştırma Alanı	Metodolojik Yaklaşım	Sonuç
1 Özdevecioğlu (2009)	Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler	-Nicel -Ölçek geliştirme	Bu çalışmada, örgütün iş birliği içinde olduğu örgütlere karşılıksız, gönüllü ve performansını artırmaya yönelik olarak sergilediği davranışlara ilişkin bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Alanyazından ve sahadan toplanan 44 davranış örneği, ölçek geliştirmeye yönelik istatistikler yapıldıktan sonra, 13 davranış olarak 4 boyut (örgütler arası yardımlaşma, örgütler arası bilgi paylaşımı, örgütler arası centilmenlik ve örgütler arası uyum) altında toplanmıştır.
2 Özdevecioğlu ve Akın (2013)	Kayseri ilinde bulunan 114 işletme	-Nicel	Çalışmada örgütler arası vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü tiplerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Örgütler arası vatandaşlık davranışlarının en yaygın olarak görüldüğü kültür tipi klan kültürü olduğu saptanmıştır. Pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü ile örgütler arası vatandaşlık davranışlarının bazı alt boyutları arasında negatif yönlü, klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile örgütler arası vatandaşlık davranışlarının bazı alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

**Kaynak:** *Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.*

Alanyazında örgütler arası vatandaşlık üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, tedarik zinciri ilişkilerinde vatandaşlık (Autry vd., 2008; Skinner vd., 2009; Esper vd., 2015), geçici projelerde veya mega projelerde örgütler arası proje vatandaşlığı (Braun vd., 2012; Yang, He, Cui ve Hsu, 2018), ağ kümelenmeleri ve inovasyon performansı (Gerke vd., 2017; Gerke, Luzzini ve Mena, 2021), sosyal sermaye (Wan ve Chen, 2010; Zhou, Zhang, Shen ve Zhou, 2020) üzerine odaklanıldığı ve sözü edilen çalışmalar dışında örgütler arası bağlamda vatandaşlık davranışının ele alınmadığı görülmektedir. Autry vd., (2008, s.54) tarafından alanyazında yönetim, pazarlama, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve ekonomi gibi çeşitli alanlarda 350'den fazla araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışını ele alan çalışma incelenmiş ve yapılan araştırmaların birincil odak noktasının örgüt içi düzey olduğu ve örgütler arası düzeye odaklanılmadığı görülmüştür. Gerke vd., (2021) ise örgütler arası vatandaşlık yazınının büyük ölçüde keşfedilmemiş bir alan olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca iş birliğine dayalı örgütler arası ilişkilerin ve sözü edilen ilişkilerden elde edilecek ilişki getirilerin (Dyer ve Singh,

1998) günden güne öneminin artması, örgütler arası düzeyde vatandaşlık davranışının araştırılmalarına olan ilgiyi artırmaktadır (Esper vd., 1015).

Bu çalışma kapsamında geliştirilen örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışı kavramı (ÖAEVD) ile ilk olarak tedarik zinciri yönetimi alanında Autry vd. (2008) tarafından geliştirilen örgütler arası vatandaşlık kavramı arasında, kavramların çıkış noktası bakımından benzerlikler bulunmasının yanı sıra, içerikleri ve nitelikleri açısından birtakım farklılıklar (sadece örgüt davranışına odaklanması, emniyet odaklı bir davranış olması ve belirli bir tedarik zinciri yerine örgütün sınırları dışında tüm havacılık topluluğuna yönelik olması) bulunmaktadır. Bu farklılıkların ortaya konulmasında fayda görülmektedir. Birincisi örgütler arası vatandaşlık davranışı her ne kadar örgütler arası düzeyde ele alınsa da örgüt içerisinde sınır personellerinin (boundary spanners) tedarik zincirine fayda sağlamaya yönelik isteğe bağlı sergiledikleri “bireysel davranışlara” odaklanmaktadır (Jing, 2020, s.56). Benzer şekilde örgütler arası vatandaşlık davranışı üzerine temellendirilen proje vatandaşlığı, mega proje vatandaşlığı ve ağ vatandaşlığı kavramlarının da içerik olarak çoğunlukla bir örgütün sınır personelleri tarafından sergilenen davranışlara odaklandığı görülmektedir (Esper vd., 2015; Provan, Sydow ve Podsakoff vd., 2014; Yang vd., 2018). Ancak Braun vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada, geçici projelerde sergilenen vatandaşlık davranışları üzerine yapılan çalışmada, bireyler ile örgütleri temsil eden yöneticilerin davranışları arasında açıkça bir ayırım yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Özdevecioğlu (2009) tarafından ele alınan çalışmada ise, birey ile örgüt davranışını farkını açıkça ortaya koyarak, örgüt davranışına odaklanmaktadır. Havacılık örgütleri bağlamında ele alınan emniyet vatandaşlığı davranışları ise “bir tüzel kişilik olarak örgütlerin”, içerisinde bulunduğu havacılık topluluğunun ve diğer örgütlerin emniyetini sağlamaya ve geliştirmeye yönelik isteğe bağlı sergiledikleri fazladan rol davranışlarına odaklanması bakımından mevcut çalışmalardan farklılaşmaktadır.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, araştırma alanı ve katılımcılar, güvencüyulabilirlik, veri toplama aracı ile elde edilen verilerin analiz edilmesine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırma Deseni

Araştırmanın amacı doğrultusunda Türk hava taşımacılığı endüstrisinde faaliyet gösteren örgütlerin, emniyetin sağlanması ve artırılmasına yönelik sergiledikleri örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarını ortaya koymak adına konu hakkında derinlemesine veri toplama imkânı sağlayan nitel araştırma deseni benimsenmiştir (QueirósFaria, ve Almeida, 2017). Nitel araştırmalarda örgütler arası sosyal bir sorunu veya bu sorunun nasıl ortaya çıktığını anlamlandırmaya yönelik sorgulayıcı ve keşfedici bir yaklaşım benimsenmektedir (Clevenger, 2014, s.177). Bu nedenle örgütler arası vatandaşlık davranışı kavramına ilişkin alanyazında mevcut araştırmaların sınırlı sayıda olması ve çalışmanın keşfedici bir araştırma olması nedeniyle, araştırma konusuna ilişkin derinlemesine bilgiler elde edilmesini sağlayan nitel araştırma yaklaşımının benimsenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Nitel araştırmalar, farklı aktörlerin (katılımcıların) araştırma konusuna ilişkin algı ve düşüncelerine büyük önem vermekte; katılımcıların sosyal dünyada etkileşimde buldukları (Denzin ve Lincoln, 2018, s.30) olguları, olayları ve durumları nasıl tanımladığı ve kendilerini bu eylemlerde bulunmaya yönelten nedenleri açıklamaya imkân tanımaktadır (Dey, 2003, s.37; Patton, 2015, s.1).

#### 3.2. Araştırma Alanı ve Katılımcılar

Türkiye'deki havacılık örgütleri (ulusal otorite, havayolu işletmeleri, havalimanı işletmecileri, yer hizmetleri kuruluşları v.b), bu çalışmanın araştırma alanını oluşturmaktadır. Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen katılımcılar, havacılık emniyetinin sağlanmasında ve geliştirilmesinde yönetsel ve operasyonel süreçlerde yer alan, konuyla ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemi, nitel araştırmaların veri toplama sürecinde araştırma sorusunu derinlemesine anlayabilmek ve nitelikli veri elde etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Creswell, 2013; Patton, 1990, 2015). Bu doğrultuda konuyla ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip yöneticilerle telefonla iletişime

geçilmiş, araştırma hakkında ön bilgiler verilerek çalışmaya destek olmayı kabul eden katılımcılarla görüşme randevuları planlanmıştır. Ayrıca katılımcıların önerileri doğrultusunda kartopu örnekleme yöntemi ile belirlenen uzmanlar ile de görüşülmüştür. Araştırmacı, 23 Eylül 2021-22 Nisan 2022 tarihleri arasında veri toplama sürecini tamamlamıştır. Yapılan görüşmelere ilişkin bilgiler Tablo 3.1’de verilmektedir.

**Tablo 3.1.** Gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme ve katılımcı bilgileri

Kod İsim	Tarih/Saat	Süre	Örgüt Türü	Pozisyon/Deneyim (Yıl)	Görüşme Şekli
K1	23 Eylül 2021/19:00	80dk.	Havalimanı İşl.	SMS Müdürü	Zoom
K2	27 Eylül 2021/10:00	72dk.	Yer Hizmetleri	İstasyon Müdürü	Zoom
K3	30 Eylül 2021/15:00	56dk.	Yer Hizmetleri	İstasyon Müdürü	Zoom
K4	07 Ekim 2021/10:00	44dk.	Yer Hizmetleri	İstasyon Müdürü	Zoom
K5	11 Ekim 2021/12:00	54dk.	Yer Hizmetleri	SMS Koordinatörü	Yüz Yüze
K6	29 Eylül 2021/11:00	108dk.	Havayolu	Türkiye AOC Başkanı	Zoom
K7	18 Ekim 2021/14:00	68dk.	Havayolu	SMS Müdürü	Zoom
K8	18 Ekim 2021/10:00	48dk.	Havayolu-Kargo	SMS Müdürü	Zoom
K9	19 Ekim 2021/10:00	98dk.	Havayolu	SMS Müdürü	Zoom
K10	22 Ekim 2021/10:00	59dk.	Havayolu-Kargo	SMS Müdürü	Zoom
K11	09 Kasım 2021/13:30	65dk.	Havayolu-Kargo	SMS Mühendisi	Zoom
K12	09 Kasım 2021/14:00	70dk.	Havayolu-Kargo	SMS Mühendisi	Zoom
K13	11 Ekim 2021/15:41	39dk.	SHGM	SHGM Yetkilisi	Yüz Yüze
K14	11 Ekim 2021/11:30	67dk.	SHGM	SHGM Yetkilisi	Yüz Yüze
K15	11 Ekim 2021/16:00	55dk.	SHGM	SHGM Yetkilisi	Yüz Yüze
K16	12 Ekim 2021	46dk.	SHGM	SMS Denetçisi	Yüz Yüze
K17	13 Ekim 2021	25dk.	SHGM	SHGM Yetkilisi	Yüz Yüze
K18	19 Kasım 2021/11:15	79dk.	SHGM	SHGM Yetkilisi	Yüz Yüze

**Tablo 3.2.** Gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme ve katılımcı bilgileri (Devamı)

K19	19 Kasım 2021/15:00	38dk.	SHGM	SHGM Raporlama Sorumlusu	Yüz Yüze
K20	16 Aralık 2021/10:00	81dk.	SHGM	SHGM Yetkilisi	Yüz Yüze
K21	15 Kasım 2021/20:00	68dk.	Havayolu	SMS Uzmanı	Zoom
K22	28 Mart 2022	45dk.	Yer Hizmetleri	İstasyon Müdürü	Zoom
K23	30 Ocak 2022	58dk.	Havayolu	Emekli AOC Başkanı	Zoom
K24	18 Mart 2022	56dk.	Yer Hizmetleri	Emniyet ve Kalite Müdürü	Zoom
K25	23 Mart 2022	65dk.	Havayolu	Yer Hizmetleri Anlaşmalar M.	M. Teams
K26	22 Nisan 2022	65dk.	Havayolu	SMS Uzmanı	Zoom
K27	09 Şubat 2022	40dk	Eurocontrol	Genel Müdür Danışmanı	Zoom
K28	08 Şubat 2022	76dk.	DHMİ	Emekli Genel Müdürü	Yüz yüze
K29	03 Mayıs 2022	16dk.	IATA	IATA Yetkilisi	Zoom
K30	11 Nisan 2022	73dk	Yer Hizmetleri	Emekli İstasyon Müdürü	Zoom
K31	04 Mart 2022	56dk.	IATA	IOSA Denetçisi	Zoom

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Güvenilirliği yüksek havacılık örgütlerinin emniyet konusunda sergiledikleri gönüllülük esasına dayalı vatandaşlık davranışlarını ve bu davranışların sergilenmesine etki eden faktörleri ele alan bu çalışmada nitel veri toplama araçlarından biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler yoluyla araştırılan konuya ilişkin katılımcıların gözlemlenemeyen duyguları, düşünceleri ve deneyimleri hakkında derinlemesine bilgi toplanabilmektedir (Daniels ve Cannice, 2004). Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, görüşmenin büyük bir kısmı açıklığa kavuşturulması gereken sorular veya sorunlardan oluşmaktadır. Görüşmede açık uçlu sorular doğrultusunda, katılımcıların araştırma sorusuna ilişkin algılarını kendi düşünceleri ile anlatması istenmektedir (Merriam, 2013, s.86). Araştırma için görüşme soruları ve görüşme onay formu olmak üzere iki form hazırlanmıştır. Birinci formda araştırmanın amacı ve sorusu doğrultusunda açık uçlu bir şekilde hazırlanan ve görüşme esnasında katılımcılara yöneltilecek ana sorular ile alt sorular yer almaktadır. Sözü edilen görüşme soruları, yüksek güvenilirlik teorisi, örgütsel ve örgütler arası vatandaşlık, havacılık emniyeti alan yazınından faydalanılarak oluşturulmuştur. İkincisi ise araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında



katılımcıları bilgilendirme amaçlı hazırlanan, katılımcılara görüşmeyi kabul edip etmediği ve ön bilgilerin (katılımcıların hakları, katılımcının kimliğinin kod isimlerle anonimleştirileceği, verilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı ve gizli tutulacağı gibi) yer aldığı bir formdur. Bu form her görüşmeden önce katılımcılara okutularak yazılı ve sözlü onay alınmıştır. Görüşme sorularının araştırma sorularına uygunluğu hem havacılık alanında hem de nitel araştırma yöntemlerinde yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olan 7 alan uzmanı tarafından değerlendirilmiştir. Yapılan öneriler doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme soruları tekrar revize edilmiştir. Bütün bu süreçler sonucunda, bir havalimanı işletmesi emniyet yönetim sistemi uzmanı ve bir yer hizmeti işletmesinin istasyon müdürü olmak üzere toplam iki kişi ile online görüşme platformları (Zoom ve Microsoft Teams) üzerinden pilot görüşme yapılarak soruların uygunluğu, anlaşılabilirliği ve açıklığı araştırma alanında sınanmış (Majid, Othman, Mohamad, Lim ve Yusof, 2017; Teijlingen ve Hundley, 2002) ve katılımcılardan öneriler alınmıştır. Pilot görüşmeler, araştırma sorusu bağlamında sahadan bilgi edinmek ve araştırmacının kendini gözlemleyebilmesi açısından da bir fırsat olarak görülmektedir (Glesne 2013, s.75). Yapılan pilot görüşme sonrasında araştırmacının gözlemi doğrultusunda katılımcılar tarafından yanlış algılandığı fark edilen sorular çıkartılmış ve katılımcıların önerileri dikkate alınarak ana sorulara birtakım sonda sorular eklenerek görüşme sorularına son hali verilmiştir. Sonrasında havacılık endüstrisinde konuyla ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğu düşünülen katılımcılarla telefon, e-posta ve LinkedIn platformu üzerinden iletişime geçilmiş, araştırma hakkında ön bilgiler verilmiştir. Araştırmaya destek vermeyi kabul eden yöneticiler ile görüşme yapılacak gün ve saat belirlenerek randevu alınmıştır. Görüşme yapılan katılımcıların önerileri doğrultusunda, araştırmacı tarafından havacılık endüstrisinde konuyla ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğu düşünülen farklı katılımcılarla da görüşme imkânı elde etmiştir. Sözü edilen görüşmeler, 23 Eylül 2021 ile 22 Nisan 2022 tarihleri arasında farklı havacılık örgütlerinde orta ve üst düzey yönetici konumunda olan toplam 31 katılımcıyla (havayolu işletmelerinden 11, yer hizmetleri işletmelerinden 7, havalimanı işletmelerinden 2, ulusal otoriteden 8, uluslararası havacılık örgütleri olarak IATA'dan 2 ve EUROCONTROL'den 1) gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci, verilerin tekrar etmeye başladığı ve yeni bilgilerin ortaya çıkmadığı doygunluk noktasına ulaşıldığında sonlandırılmıştır (Turan, 2013, s.209). Yapılan görüşmelerin 21'i online görüşme platformu üzerinden gerçekleştirilirken, 10 katılımcı ile çalışma ofislerinde yüz yüze

görüşme gerçekleştirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2016, s.187) tarafından veri çeşitlemesi kapsamında araştırmacının, çalışma konusu ile ilgili yazılı veya görsel dokümanlardan ek bilgi kaynağı olarak faydalanabileceği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda araştırma sorusu bağlamında faydalanılabilecek ikincil veriler (düzenleyici ve destekleyici havacılık örgütlerinin resmî web siteleri, faaliyet raporları, emniyet bültenleri ve basın bültenleri v.b.) de çalışmaya dahil edilmiştir. İncelenen dokümanlara (yaklaşık 935 sayfa), ilişkin detaylı bilgilere, EK-6'da yer verilmektedir. Ayrıca araştırmacı veri toplama süreci boyunca sahadan gözlemlerini yansıttığı araştırmacı günlüğü tutmuş ve her bir katılımcı için görüşme notları oluşturmuştur. Araştırmacı, sözü edilen araştırmacı günlüğü notlarından bir sonraki başlıkta ele alınacak olan verilerin analizinde kodlama sürecinde faydalanmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Nitel araştırmalarda veri analizi, araştırmacının gözlem, görüşme ve dokümanlardan elde edilen verileri anlamlandırma ve dışarıya aktarma sürecidir. Bu süreç, katılımcıların söylediklerini, araştırmacının gördüklerini ve okuduklarını birleştirmeyi, yorumlamayı ve temalara indirgemeyi kapsamaktadır (Merriam, 2013, s.168). Araştırma kapsamında katılımcılar ile yapılan görüşmelerden toplam 1840 dakikalık bir ses kaydı verisi elde edilmiştir. Tüm veriler bir araya getirilerek analiz sürecine hazırlanmıştır. Elde edilen veriler birkaç aşamada sistematik bir şekilde analiz edilmiştir. İlk olarak gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacı tarafından kelimesi kelimesine yazıya dökülmüş ve yaklaşık 433 sayfalık bir döküm elde edilmiştir. Görüşme verilerinin elde edilme sürecinde araştırmacı, döküm alma ve ön kodlama (katılımcıların söylediklerini araştırma soruları çerçevesinde ilişkilendirerek paragraflar ve cümleler halinde olası kodlar, kategoriler ve temaları düşünme) çalışmalarını eş zamanlı olarak gerçekleştirmiş, çıkarımları ile ilgili kısa notlar oluşturmuştur. Daha sonra tüm görüşmelerin dökümlerini baştan sona defalarca detaylı bir şekilde okuyan araştırmacı, verileri hem tümdengelimsel (çalışmanın kuramsal temelleri de dikkate alınarak) hem de tümevarımsal (verilerden hareketle) bir yaklaşımla kodlama sürecini gerçekleştirmiştir. Araştırma soruları bağlamında elde edilen çıkarımlar, mevcut araştırmalarla karşılaştırılmış ve katılımcıların görüşlerini desteklemek ve doğrulamak adına ikincil verilerden de faydalanılmıştır. İkincil veriler, kodlamaya tabi tutulmamış ve analiz ile bulguların raporlanması sürecinde kullanılmıştır. Verilerin analizi sürecinde araştırmacı, NVivo 14 Programı'ndan

faydalanmıştır. Kodlama sürecinde araştırmacı ilk olarak kodlamaya hazır hale getirdiği görüşme dökümlerini NVivo 14 programına aktarmıştır. Araştırmacı, temalar oluşturma kaygısı gütmeyen araştırma sorusu çerçevesinde bir tur açık kodlama yapmıştır. İkinci olarak elde edilen kodları en iyi temsil edebilecek hangi kategorilere ve temalara dahil edilebileceği üzerinde durulmuş ve alanyazındaki mevcut vatandaşlık boyutları da dikkate alınarak kategoriler ve temalar belirlenmiştir. Kodlama sürecinde oluşturulan bütün temalarda ve kategorilerde, farklı havacılık örgütlerini temsil eden katılımcıların her birinin görüşlerine yer verilmiştir (EK-5). Araştırma kapsamında havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışlarına etki eden faktörler için ise veriler bağlamında (alanyazındaki isimlendirme dikkate alınmaksızın verilerden hareketle) kodlar, kodlardan hareketle kategoriler ve temalar belirlenmiştir. Son olarak araştırmacı veri analizi ile ortaya çıkan kodlar, kategoriler ve temalar üzerinden tez danışmanı ile birlikte uzlaşılı toplantıları gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte tez danışmanı ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan yeni kodlar, kategoriler ve temalar da eklenmiştir. Tüm dökümler, kodlar-kategoriler ve temalar üzerinde uzlaşılı toplantılarında fikir birliğine varılarak sonrasında bulguların yazımına geçilmiştir.

### **3.5. Güvendiuyulabilirlik**

Doğası gereği, öncelikli amacı anlamak ve anlamlandırmak olan nitel araştırmalarda bir çalışma sonucunun güvenilir olma ölçütleri, hipotezi/hipotezleri test etmeyi amaçlayan nicel araştırmalara göre farklılaşmaktadır (Turan, 2013, s.201). Lincoln ve Guba, (1985) tarafından nitel bir çalışmanın niteliğini artırmak, güvendiuyulabilirliğini (geçerlilik ve güvenilirliğini) sağlayabilmek için inandırıcılık, aktarılabirlik, güvenilirlik ve doğrulanabilirlik olmak üzere 4 ölçütün dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.277). Bu ölçütler, nicel araştırmalarda iç geçerlilik, dış geçerlilik, güvenilirlik ve nesnellik kavramları ile örtüşmektedir (Turan, 2013, s.201). Araştırmacının, sözü edilen 4 ölçütü sağlayabilmek adına izlediği stratejiler, Tablo 3.2’de ele alınmaktadır. Creswell (2021, s.255) tabloda belirtilen stratejilerden en az iki tanesinin karşılanması gerektiğini ifade etmektedir.

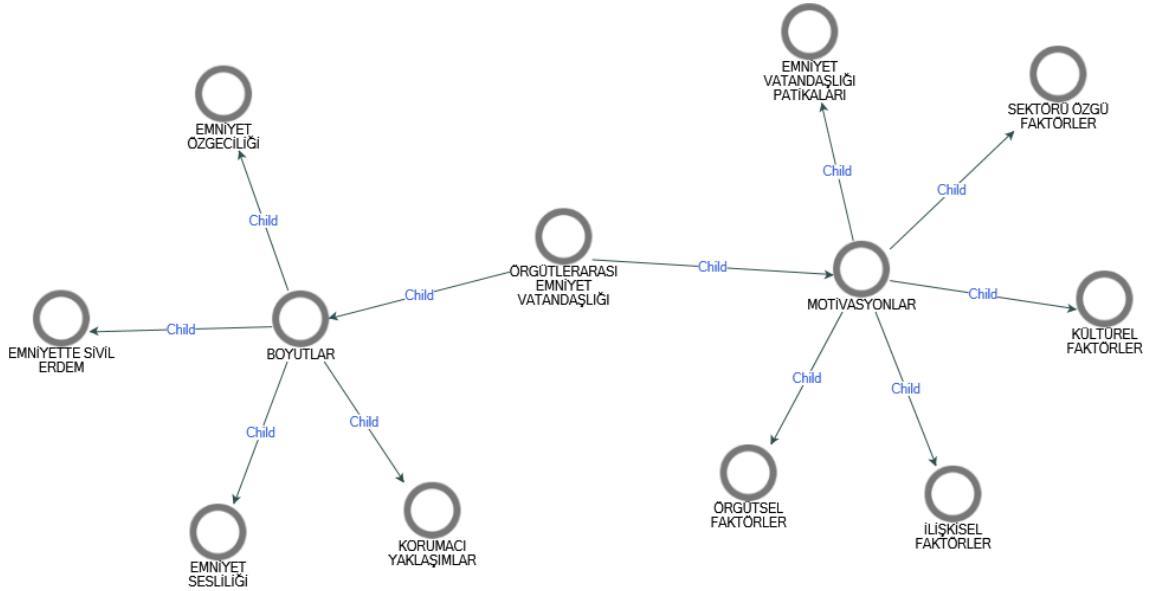
**Tablo 3.3.** *Nitel araştırmalarda güvendiuyulabilirlik stratejileri*

Ölçütler	Stratejiler	Açıklama
<b>İnanırlılık</b>	Veri çeşitlemesi (Üçgenleme)	Veri kaynağı çeşitlemesi: Çoklu veri kaynaklarından (görüşme ve doküman incelemesi) yararlanma. Görüşmelerde katılımcıların söylediklerini desteklemek ve karşılaştırma yaparak doğruluğunu teyit etmek amacıyla konuya ilişkin EK-6'da belirtilen dokümanlardan faydalanılmıştır.
	Uzman inceleme	Araştırmacı çeşitlemesi: Üçgenleme analistleri (Patton, 1999, s.1193): İki farklı araştırmacı tarafından veriler analiz edilmiştir. Üçüncü tez izleme komitesinden itibaren saha verilerinden elde edilen bulgular, komite üyeleri ile paylaşılarak görüşleri alınmıştır. Araştırma bulgularına ilişkin hem nitel hem de havacılık alanı uzmanı 2 kişinin görüşleri alınmıştır.
	Katılımcı Doğrulaması Uzun süreli etkileşim	Bazı katılımcılarla ön kodlama aşamasında elde edilen bulgular, paylaşılarak geri bildirim istenmiştir. Geri dönüşlere göre özellikle yazım yanlışları gibi küçük değişiklikler yapılmıştır. Katılımcılarla görüşme öncesi ve sonrası uzun süreli etkileşimde olmaya çalışılmıştır.
<b>Güvenilirlik/tutarlılık</b>	Dış denetimler	Araştırmacı detaylı alan notları tutmuş, yüz yüze yaptığı görüşmeleri yüksek kalitede bir ses kayıt cihazıyla kaydetmiş ve bunları kelimesi kelimesine yazıya aktarmıştır. Dışarıdan bir danışmanın hem süreci hem de çalışmalarını sonucunda elde edilen bulguları incelemeleri ve doğruluklarını değerlendirmeleri. Bu denetçinin çalışma ile hiçbir bağlantısının olmaması, bağımsız olması gerekir. Bulguların yorumların sonuçların veri ile desteklenip desteklenmediğini kontrol eder. Lincoln ve Guba (1985) bunu metaforik olarak mali denetime benzetmektedir Bu kapsamda tez izleme komitesi üyelerinden destek alınmıştır.
	Katılımcı çeşitlemesi	Verilerin nasıl toplandığı ve kodlama sürecinin nasıl yapıldığı ile ilgili detaylı bilgi verme (Turan, 2013, s.214). Farklı paydaşlardan katılımcılarla görüşme ve çapraz sorgulama imkanı elde etme.
<b>Doğrulanabilirlik</b>	Eleştirel sorgulama	Araştırmacı, çalışma süresi boyunca sürekli olarak kendisini eleştirel bir gözle sorgulamaya çalışmış, elde ettiği sonuçları sürekli birbirleriyle karşılaştırarak araştırma soruları ile ilişkilendirmeye çalışmıştır.
	Teyit inceleme	Teyit inceleme yapmak amacıyla oluşturulan temalar, kategoriler ve kodlar, iki alan uzmanına gönderilerek görüşleri alınmıştır. Ayrıca havacılık alanı ile hiçbir bağlantısı olmayan nitel araştırmalar yapan bir akademisyenin de bulgular ile ilgili görüşleri alınmıştır.
<b>Aktarılabirlik</b>	Azami çeşitlilik Zengin ve yoğun Tanımlama	Azami çeşitlilik sağlamak adına farklı paydaşlardan katılımcılar araştırmaya dahil edilmiştir. Bulgular, görüşmelerden ve dokümanlardan doğrudan alıntılarla detaylı bir şekilde rapor edilmiştir. Bu, nitel araştırmalarda aktarılabirliğin önemli bir ölçütü olarak görülmektedir

**Kaynak:** (Turan, 2013, s.220; Yıldırım ve Şimsek, 2016, s.278; Creswell, 2021, s.255).

#### 4. BULGULAR

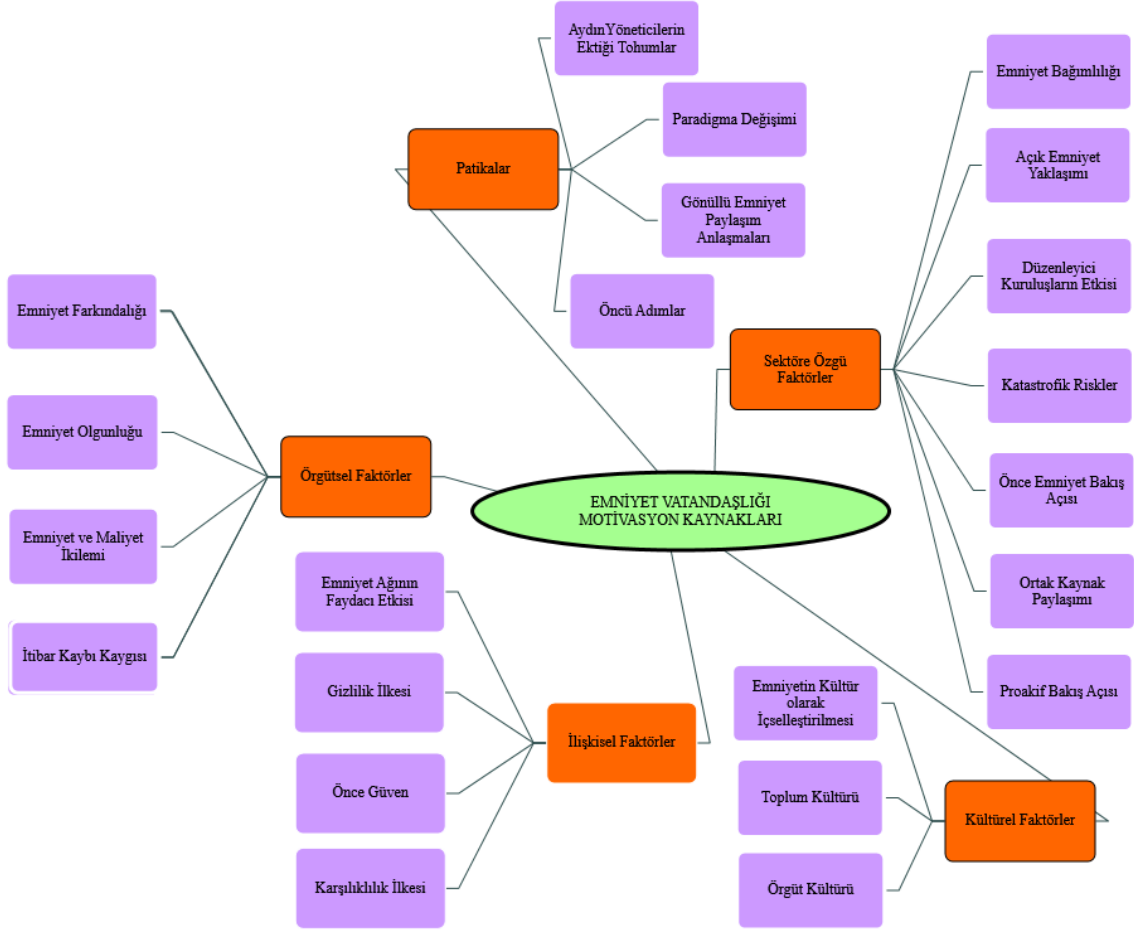
Bu bölümde araştırmanın soruları bağlamında katılımcılarla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerin analizi ve doküman incelemesi (düzenleyici kuruluşların dokümanları ve resmî web siteleri) sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar iki alt başlık halinde sunulmaktadır. Birinci alt başlıkta örgütler arası emniyet vatandaşlığının sergilenmesine etki eden faktörlere yer verilmekte (5 tema), ikinci alt başlıkta havacılık örgütleri tarafından sergilenen örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının alt boyutlarına (4 tema) ilişkin sonuçlara yer verilmektedir. Elde edilen tüm bulguların genel görünümü Şekil 4.1’de sunulmaktadır.



Şekil 4.1. Örgütler arası emniyet vatandaşlığına etki eden faktörler ve vatandaşlık davranışlarının boyutları

#### 4.1. Emniyet Vatandaşlığına Etki Eden Faktörlere İlişkin Bulgular

Örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesine etki eden faktörlerin neler olduğu, çalışma kapsamında yanıtı aranan araştırma sorularından biridir. Bu kapsamda verilerin analizi sonucunda havacılık örgütlerinin emniyet vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesine etki eden faktörlere ilişkin, temalar ve kategoriler (alt temalar), Şekil 4.2’de gösterilmektedir.



Şekil 4.2. Örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarına etki eden faktörleri gösteren yapı

Şekil 4.2’de görüldüğü gibi, havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışının sergilenmesinde rol oynayan birtakım faktörler bulunmaktadır. Sözü edilen faktörler, sektöre özgü faktörler, örgütsel faktörler, emniyet vatandaşlığı patikaları, ilişkisel faktörler ve diğer temaların tümüyle ilişkili olan kültürel faktörler olmak üzere 5 tema ve 24 kategoriden (alt tema) oluşmaktadır.

#### 4.1.1. Sektöre Özgü Faktörler

Elde edilen verilerin analizi sonucunda örgütler arası emniyet vatandaşlığına etki eden faktörlere ilişkin ortaya çıkarılan birinci tema, sektöre özgü faktörlerdir. Sektör paydaşlarının daha emniyetli olabilmek için ekstra çaba göstermelerinde sektöre özgü dinamiklerin de etkili olduğu tespit edilmiştir. Sektöre özgü faktörlere değinilmeden önce hava taşımacılığı endüstrisinin kendine özgü karakteristiklerinin katılımcıların görüşleri ile birlikte açıklanmasında fayda görülmektedir. Hava taşımacılığı, yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren birbirleriyle bağlantılı birçok faaliyet zincirinin, farklı sektör paydaşları (havayolu işletmeleri, yer hizmetleri, havaalanı işletmecileri, bakım, ikram ve yakıt kuruluşları gibi) tarafından eşzamanlı olarak gerçekleştirildiği karmaşık bir sistemdir. Yüksek riskli bir çevrede faaliyet gösteren havacılık örgütleri için en küçük bir hata, büyük felaketlere neden olabilmektedir. Ayrıca diğer ulaşım modları ile kıyaslandığında bu hatalar sonucunda görece olarak daha ciddi sonuçlar meydana gelebilmektedir. Bu durumu katılımcı K28 şu şekilde ifade etmektedir.

K28: “Sektör...kaza ihtimalinin en çok olduğu sektörlerin başında. Bu artık dünyaca tespit edilmiş literatürde yerini almış çeşitli uygulamalarla da kendini göstermiş bir olgu. İşte bir uçak kazası duyduğumuzda yüzlerce kişinin bir anda öldüğünü duyuyoruz, o uçağın içerisinde ne kadar kişi varsa. Yani diğer ulaşım modlarına göre kazadaki ölüm ihtimalinin en fazla olduğu ulaşım modlarından birisi.” (Havalimanı işletmesi)

Ancak hava taşımacılığı endüstrisinde faaliyet gösteren örgütler, emniyet risklerini en aza indirmek ve kazaları önleyebilmek adına, sürekli olarak daha emniyetli olabilmek için çaba göstermektedir. Bu noktada hava taşımacılığı endüstrisinin ve tüm havacılık topluluğunun dünya genelinde en emniyetli ulaşım modu olmasının nedenini, etkin bir emniyet yönetim sistemine sahip olmasına bağlamak ve bu çabanın başarılı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Sözü edilen başarının temel nedeni, aynı katılımcı K28 tarafından hava taşımacılığı endüstrisinin çok katı kurallarla yönetilmesi<sup>9</sup> ve en önemlisi de havacılık örgütlerinin birbirleriyle iş birliği içinde hareket ederek emniyeti birincil öncelik olarak ön planda tutmaları olarak şu sözlerle ifade edilmektedir.

K28: “Ama bunun karşılığında aynı zamanında çok katı kurallarla yönetildiği için ve en önemlisi az önce bahsettiğimiz farklı unsurların birbirleri ile müşterek ahenkli iş birliği içinde

---

<sup>9</sup> Türkiye’deki havacılık örgütleri küresel düzeyde ICAO; bölgesel düzeyde EASA ve ulusal düzeyde SHGM olmak üzere sivil havacılık otoritelerinin yasal düzenlemelerine bağlıdır.

çalışması neticesinde, emniyet faktörünün hep en ön planda tutulması sebebiyle aslında kaza riski de en düşük olan ulaşım araçlarından birisidir” (Havalimanı işletmesi)

Dolayısıyla hava taşımacılığı endüstrisinin hem yüksek güvenilirlik gerektiren hem de güvenilirliği yüksek bir sektör olarak değerlendirmek mümkündür. K28’in ifade ettiği gibi havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren yüksek güvenilirliğe sahip örgütler (HRO), kaza riskinin yüksek olduğu bir sektörde faaliyet gösterdiklerinin farkındadır ve uçak kazalarının sonuçları nedeniyle sürekli olarak emniyet risklerini azaltmak için önlemler almaya yönelik iş birliği yapma eğilimindedir. Bu durumu katılımcı K2 şu sözleriyle desteklemektedir.

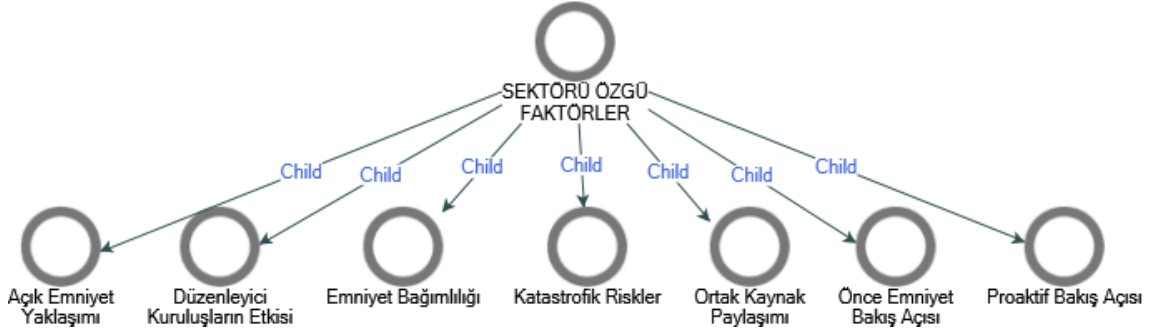
K2: “Bu iş çok detaylı bir iş zaten havalimanında...Aslında benim söylediğim çerçeveden bakarsanız bu milyonlarca riskin, her gün aynı anda gerçekleştiği bir ortamda, bunların neredeyse tamamına yakını el birliğiyle bertaraf eden bir sistem. Dolayısıyla başarıyla kurgulanan müthiş bir sistem aslında... Her kurum kuruluşun emniyetle ilgili çok ciddi çalışmaları var yani aksaksız devam eden çok ciddi çalışmaları var...bizim ve diğer kuruluşların istatistiklerinden biliyorum ki bu çalışmalar çok olumlu yönde ilerliyor ve her geçen sene risklerin birçoğu bertaraf ediliyor.” (Yer hizmetleri)

Güvenilirliği yüksek hava taşımacılığı endüstrisinde yüksek düzeyde birbirine bağımlı ve karmaşık bir sistem içinde faaliyetlerini sürdüren tüm havacılık topluluğu için havacılık emniyeti birincil önceliktir ve herkesin sorumluluğundadır. Sektördeki bütünleşik yapıyı ve paydaşların ne düzeyde birbirine bağlı olduğunu bir havalimanı işletmecisinde emniyet yönetim sistemi müdürü (EYS) olan katılımcı K1, 25 Temmuz 2000 tarihinde yaşanan Concorde’nin uçak kazası üzerinden şu şekilde dile getirmektedir.

K1: Concorde uçuşu vardı Paris’te 2000 yılında...hatta Concorde’un sektörden çekilmesine sebebiyet verdi. Orada 109 kişi can verdi. O kazada mesela sebeplerine baktığınızda, kök nedenine bir önceki uçağın iniş takımından düşen bir parçanın, arkadan kalkan uçağın sol tekerine sirayet etmesi, çarpması ve orada işte parçanın tekerin iniş takımının ana dikmenin alevlenmesi ve işte bunun daha sonra yanarak motora sirayet etmesi. Oradan işte motorun güçten düşmesi uçağın stall olması gibi arka arkaya gelen bir şey var. Aslında özü şu. Şimdi o uçak gideceği yer ne kadar emniyetli bir havalimanı da olsa kalktığı yer emniyetli değilse veyahut da o havalimanına başka bir yerden mesela...İstanbul’dan diyelim uçak gitti. Uçağı emniyetli bir şekilde gönderdim ama gittiği yerde uçak emniyetli bir havalimanıyla karşılaşmıyorsa, işte bu emniyetli bir uçuş değildir. Yani özünde şu var. Havalimanlarının, havayollarının, bir uçağa hizmet veren, bütün buna dahil olan bütün tarafların emniyetli iş yapıyor olması gerekiyor. Bu da aslında şunu gerektiriyor. Ben emniyetliyim, kendimden sorumluyum, başkasından bana ne değil bütünleşik bir yapı var burada aslında.” (Havalimanı işletmesi)



Sektöre özgü faktörler teması altında “açık emniyet yaklaşımı”, “düzenleyici kuruluşların etkisi”, “emniyet bağımlılığı”, “katastrofik riskler”, “ortak kaynak paylaşımı”, “önce emniyet bakış açısı” ve “proaktif bakış açısı” olmak üzere 7 alt tema (kategori) yer almaktadır. Sektöre özgü faktörler temasının alt temaları, daha iyi anlaşılabilmesi adına doğrudan alıntılarla birlikte alt başlıklar halinde ele alınmaktadır.



Şekil 4.3. Sektöre özgü faktörler temasına ilişkin yapı

#### 4.1.1.1. Emniyet bağımlılığı

Bağımlılık kavramı, bir örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu belirli bir kaynağa verdiği önem ve kaynağın yoğunluğu (kaynağın nispeten az sayıda tedarikçi tarafından kontrol edilme derecesi) olmak üzere kaynak bağımlılığı kuramına göre iki unsur ile açıklanabilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.51). Havacılık örgütleri, uçuş faaliyetinin (yolcu, yük ve postanın bir yerden bir yere taşınması) gerçekleştirebilmesi için, birbirleriyle bağlantılı çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Uçuş faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan bu kaynakların, farklı yetkinliklere sahip çok sayıda örgüt tarafından gerçekleştirilmesi nedeniyle havacılık emniyetini tehlikeye atabilecek potansiyel riskleri, tek başına öngörebilmek ve üstesinden gelebilmek pek mümkün değildir (Milch ve Laumann, 2018, s.179). Bu noktada hava taşımacılığı endüstrisinde tüm havacılık örgütleri için karşılıklı bir emniyet bağımlılığının varlığından söz etmek mümkündür. Havacılık örgütleri karşılıklı emniyet bağımlılıkları nedeniyle iş birliğine dayalı ilişkiler kurma ve gönüllülük esaslı emniyet vatandaşlığı davranışı sergileme gereksinimi duymaktadır. Bu durumun önemini, havayolu işletmesinden katılımcı K9 “...bir sektör paydaşının yaşadığı emniyetsiz bir olaydan, diğer tüm paydaşlar da etkilenir. Dolayısıyla tüm paydaşların aynı düzlemde olması...emniyet vatandaşı olması çok kritiktir.” sözleriyle ifade etmektedir. Açık sistem yaklaşımı bakış açısıyla alt sistemlerin birisinde yaşanan bir sorunun, bütün sistemi olumsuz etkilemesi nedeniyle, sistem genelinde emniyetin

sağlanabilmesi için tüm aktörlerin (sivil havacılık otoritesi, eğitim, bakım, havayolları ve yer hizmetleri gibi tüm sivil havacılık alt sistemlerinin) ortak çabası gerekmektedir (Gerede, 2005, s.3; Lin vd., 2013, s.37). Bu durum bir sonraki başlıkta ele alınacak olan açık emniyet yaklaşımının benimsenmesini gerektirmektedir.

#### **4.1.1.2. Açık emniyet yaklaşımı**

Emniyet vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesinde havacılık örgütlerini motive eden bir diğer sektöre özgü faktör açık emniyet yaklaşımı, hava taşımacılığı sisteminde emniyet hatalarını meydana getiren hata zincirlerini kırarak zincirin en zayıf halkasını/halkalarını güçlendirmeyi, bütüncül bir emniyet bakış açısına sahip olmayı amaçlayan bir çerçeve sunmaktadır. ICAO Doc9859 (2018, s.2-1) Emniyet Yönetimi El Kitabı'nda emniyet yönetim düşüncesinin gelişiminde dördüncü evre olan toplam sistem emniyeti dönemi, hava taşımacılığı sistemi içerisinde yer alan tüm havacılık topluluğunun (alt sistemlerin) havacılık emniyetine yönelik sürekli etkileşim halinde olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Bu nedenle hava taşımacılığı endüstrisinde faaliyet gösteren başta uluslararası ve ulusal kuruluşlar (ICAO, IATA, SHGM, DHMİ gibi)<sup>10</sup> olmak üzere, ilgili tüm kurum kuruluş ve işletmeler (uçak üreticileri, yer hizmetleri kuruluşları gibi birçok örgüt), emniyet konusunda sürekli etkileşim halindedir. Emniyet konusunda bu etkileşim, tüm havacılık topluluğu için yaşamsal bir öneme sahiptir. Hava taşımacılığı sisteminde hiçbir örgüt, birbirinden bağımsız biçimde faaliyetlerini emniyetli bir şekilde gerçekleştirememektedir. Bu durumu havayolu temsilcisi katılımcı K21 "*Tüm bunların hepsi bir bütün sistem. Biz de bu bütünün bir parçasıyız*" şeklinde ifade ederken, IATA temsilcisi katılımcı K31 ise kapalı sistem yönetimini kastederek, silo yönetiminin hava taşımacılığı endüstrisi için fayda getirmeyeceğini, açık emniyet yaklaşımının benimsenmesi gerektiğini "*Silo yönetim,<sup>11</sup> bu iş kolunda hiçbir zaman fayda getirmez.*" şeklinde ifade etmektedir. Bu nedenle uçuş faaliyetinin emniyetli gerçekleştirilebilmesi için tek bir örgütün, tek bir ülkenin emniyetli olması yeterli olmamakta tüm sistemin emniyetli olması gerekmektedir. Havacılık topluluğundaki örgütler arasında emniyete

---

<sup>10</sup> ICAO: International Civil Aviation Organization: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü; IATA: International Air Transport Association: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği; SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü; DHMİ: Devlet Hava Meydanları İşletmesi.

<sup>11</sup> Silo Yönetimi: Kapalı sistemlerin biz özelliği olarak silo yönetim zihniyeti, örgütlerin dış çevreleriyle bilgi akışını, iletişimi ve iş birliğini kısıtlamakta ve bilgileri kendi içerisinde tutma eğilimini ifade etmektedir.

ilişkin veriler/bilgiler alınması insan vücudu sistemindeki organlar arası etkileşime benzetilmektedir. İnsan vücudunda bir organ hastalandığında işlevini yitirmeye başladığında diğer organlar ve tüm vücut tehlikeye girmektedir. İnsanın sağlıklı olabilmesi için dolaşım, sindirim, boşaltım ve sinir sistemi gibi tüm alt sistemlerin sağlıklı olması gerekmektedir. Benzer şekilde havacılık emniyetinin sağlanabilmesi için tüm paydaşların emniyetli olmak için sürekli etkileşim halinde olması gerekmektedir (Araştırmacı Günlüğü). Katılımcı K7 ise bu durumu şu sözleriyle desteklemektedir.

K7: “Sistemin bekası emniyete bağlı...sistem bu havayolu olur yer işletme firması olur, yakıt firması olur, bunların her birini bir sistem kabul edersek sistem hayatta kalmak istiyorsa emniyetli operasyon yapmak mecburiyetinde...paydaşlar her konuda ve bilhassa emniyet konusunda sürekli birbirleriyle iletişim halindedir.” (Havayolu)

Son yıllarda hava taşımacılığı endüstrisinde örgütlerin emniyet konusunda daha bütüncül bir bakış açısıyla hareket ederek bireysel olaylara veya bileşenlere odaklanan yaklaşımdan, sistem tabanlı bir emniyet yaklaşımına geçiş yaptığı görülmektedir. Bu durumu ulusal otoriteyi temsil eden üst düzey bir yönetici K14 “*İnsan faktörü mutlaka var ama... o insan faktörünün oluşan sebepleri de ortadan kaldırma, yani yine sistemsel yaklaşımı ele almak lazım. Tabii ki insan olduğu yerde hata olur ama o insan hataya iten ne var? Aşırı mı çalışıyor, maddi sıkıntısı mı var, çalışma ortamı mı iyi değil? Bu sistemsel failure'ları tespit etmek lazım*” şeklinde ifade etmektedir. Bu sistem tabanlı bir emniyet yaklaşımı, emniyetin tüm havacılık sistemi içindeki etkileşimleri, bağımlılıkları ve karmaşıklıkları dikkate almaktadır. ICAO Doc9859 Dördüncü Baskısında (2018, s.1-3), toplam sistem emniyeti yaklaşımında hava taşımacılığı sisteminin tümü bir sistem olarak değerlendirilmekte ve tüm havacılık örgütleri sistemi oluşturan alt sistemler olarak görülmektedir. Sözü edilen dokümanda “*farklı etkileşen sistemler arasında ara yüzlerin en iyi ne şekilde yönetilmesi gerektiği, devletler ve hizmet sağlayıcıları için temel sorunu teşkil etmektedir*” şeklinde bir ifade yer almaktadır. ICAO'nun toplam emniyet sistemi yaklaşımı ile havacılık örgütleri arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının desteklediği görülmektedir.

“Ortak çalışmaya dayalı toplam sistemin gelişmesi için, organizasyonlar (Devletler de dahil olmak üzere) arasındaki ara yüzlerin ve etkileşimlerin iyi bir şekilde idrak edilmesi ve yönetilmesi gerekir. Toplam havacılık sistemi yaklaşımının Devlet Emniyet Programlarının (SSP) geliştirilmesinde oynayabileceği rolü, devletler de kabul etmeye başlamışlardır. Örneğin, toplam havacılık sistemi yaklaşımı, birden fazla havacılık faaliyetlerinin ötesine geçen emniyet risklerinin yönetilmesine yardımcı olur.” (ICAO Doc9859, 2018, Bölüm 2 Madde 2.1.6)

Ulusal otoriteden bir katılımcı K19 ise *“Paydaşların o sistemin parçası olduğunu düşünüp kendisinin oraya bir katkısı olduğunu düşünmesi lazım ki gönüllülük olsun.”* sözleri ile paydaşların açık emniyet yaklaşımı bakış açısıyla sistemin bir parçası olduğunu ve kendilerinin bu sisteme katkıda bulduklarını düşünmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bir havayolu işletmesinde EYS yöneticisi olarak görev yapan bir başka katılımcı ise bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğine vurgu yaparak şu sözleriyle K19’u desteklemektedir.

K10: *“...bireysel değil bu olaylar, sektör düzeyinde tüm herkesin katılımı gerekiyor... burada da tüm paydaşların toplam emniyet yaklaşımının bütüncül bakış açısı çok önemli. Sektörde tüm paydaşlarca toplam emniyet yaklaşımı benimsememiz lazım. Paydaşlar arası ortak emniyet anlayışını, ortak bir çabayı şey yapınca ancak daha emniyetli olabiliriz...toplam emniyet bakışıyla... örgütler arası gönüllü davranışlar daha fazla olur.”*  
(Havayolu)

Bu noktada havacılık örgütleri arasında emniyet konusunda gönüllülük esasına dayanan bir katılımın sağlanabilmesi için paydaşların açık emniyet yaklaşımının benimsenmesi, önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

#### **4.1.1.3. Ortak kaynak paylaşımı**

Katılımcılar tarafından havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışı sergilenmesini etkileyen bir diğer sektöre özgü faktörün ortak kaynak paylaşımı olduğu ifade edilmektedir. Bu durumu havayolunu temsil eden K21 ortak kullanım alanları olduğunu, ortak kaynakları paylaştıklarını *“Ortak kullanım alanları hepimiz için... bugün bana çarpan bir kuş, yarın XXX havayoluna çarpıyor öbür gün TTT havayoluna.”* şeklinde ifade etmektedir. Başka bir havayolu yöneticisi K26 ise hizmet almadıkları bir yer hizmeti kuruluşunun dahi ortak kaynak paylaşımından dolayı kendi emniyetlerini olumsuz etkileyebildiğini *“Sizin çalışmadığınız handling firmaları da sizinle aynı alanda faaliyet gösteriyor... Onların da emniyete etkisi katkısı pozitif ya da negatif sizi etkiliyor.”* sözleriyle dile getirmektedir. Ortak kaynak paylaşımı nedeniyle bir havayolu örgütünün uçağında gelen emniyetsiz bir olay, havalimanlarında, diğer havayolu örgütlerinin uçuşlarının gecikmesine/ertelenmesine veya tüm faaliyetin durmasına neden olabilir(Tae vd., 2020, s.248). Bu durumun havacılık örgütleri arasında emniyet konusunda yardımlaşmayı artırdığını havalimanı işletmecisinde uzun yıllar üst düzey yönetici olarak görev yapan katılımcı K28 *“Aynı yerde aynı ticareti yapmaları hasebiyle birinin yaptığı hatadan kaynaklanan olumsuz bir netice diğerlerinin ticaretini de engelleyeceği için*

*aslında emniyet konusunda orada el birliği ile yardımları desteği oluyor.”* sözleriyle ifade etmektedir. Yer hizmetlerinde istasyon müdürü olan katılımcı K2 şu sözleriyle K28’i desteklemektedir.

K2: “Aslında günün her saatinin gerektirdiği bilgi paylaşımı var sahada. Çünkü aynı alanı paylaşıyoruz... Aynı saha için de dolandığımız için XXX yer hizmetleri, YYY yer hizmetleri, ZZZ havayolu işletmesi fark etmiyor. Kim olumsuz davranış içine girerse, bunun olumsuz sonuçlarından diğer taraflardan herhangi birileri etkileneceği için aslında aynı anda herkes sürekli birbirini de denetlemiş oluyor bunların hepsi çok faydalı.” (Yer Hizmetleri)

#### **4.1.1.4. Proaktif bakış açısı**

Havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı sergilenmesine etki eden sektöre özgü faktörlerden bir diğeri, proaktif bakış açısıdır. Havacılık emniyeti, reaktif bir yaklaşımla sadece mevcut emniyet risklerini odaklanmak yerine, gelecekte olabilecek potansiyel riskleri de dikkate almayı gerektiren bir olgudur. Elde edilen bulgular havacılık örgütlerinin gelecekteki risklerin önceden tespit edilmesi ve önlem alınması üzerinde ortak çaba gösterme eğilimine dikkat çekmektedir. Yer hizmetleri istasyon müdürü katılımcı K3 “*Kaza riski oluşturabilecek durumları tüm paydaşlarca önceden tespit edip tedbir almaya çalışıyoruz.*” sözleriyle, ulusal otoriteden bir katılımcı K15 “*Sektör paydaşları proaktif bir yaklaşım benimsemeye başladılar. Gönüllü raporlama ya da ramak kalalarla ilgili ya da gerçekleşmiş bir olayla ilgili şirketler, bak buralarda da bu olabilir diye diğer paydaşlar ile aralarında proaktif önlemler alıyorlar artık*” emniyet risklerinin önceden tespit edilebilmesi ve gerekli önlemlerin alınabilmesi için tüm paydaşların iş birliği içinde hareket ettiğini ifade etmektedir. Tüm paydaşların emniyetin sağlanması ve artırılması için proaktif bakış açısının gerekliliğini havayolu işletmesini temsil eden katılımcı K10 ise deprem metaforu üzerinden şu sözleriyle dile getirmektedir.

K10: “Emniyette bunu demiyoruz işte o uçak kazasına gelmeden önce nelerde eksiklikler var neler başımıza iş açabilir? Neler bizim risk tablomuzda riskimizin üzerinde? Aslında emniyeti bir depreme benzetirsek, deprem engelleyemeyiz ama depremlerle birlikte yaşamamızı bilmeliyiz. O yüzden neler bizde gelecekte future da neler başımıza problemler açabilir? Onları nasıl tüm paydaşlarımızla birlikte kontrol edebiliriz veya nasıl eliminate edebiliriz? Şimdi paydaşlar olarak oraya geçtik.” (Havayolu).

#### **4.1.1.5. Katastrofik riskler**

“Katastrofik” terimi, geniş çapta hasara, can kaybına büyük felaketleri veya yıkıcı olayları, tanımlamak için kullanılan bir sıfattır. Bir olay, ciddi bir hasar, kayıp veya zarara

yol açmakta ise katastrofik olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, deprem, kasırğa, tsunami gibi büyük bir doğal afet, büyük sektörel kazalar ve uçak kazaları katastrofik olaylar olarak adlandırılabilir. Bu nedenle katılımcılar havacılık emniyetinin sağlanamaması durumunda ortaya çıkacak katastrofik sonuçların tek bir örgütü etkilemekle kalmayıp tüm havacılık topluluğunu, ülkeyi veya ülkeleri etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Bu durumu yer hizmetlerinden K22 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K22: “Sürekli iş birliği halinde çalışıyoruz...emniyet açısından iç içe geçmiş halde hareket ediyoruz yani çünkü oradaki bir olumsuz durum sadece o kurumu veya o çevredeki paydaş topluluğunu etkilemiyor, tüm ülkeyi bile etkileyebiliyor tüm kurumlarını. O yüzden emniyete bu şekilde yaklaşıyoruz.” (Yer Hizmetleri)

Emekli AOC Başkanı K23 ise havacılık örgütlerinin emniyetinin sağlanamaması durumunda tüm herkesin olumsuz etkilenebileceğini “*tüm paydaşlar ve çalışanları o ateşin kendisini yakacağını bilmeli, emniyet böyle bir şey ateşi herkesi yakar.*” şeklinde ifade etmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda emniyetin tüm havacılık örgütlerini etkileyen sektörel düzeyde büyük bir ortak sorun (a common challenge) olduğunu göstermektedir (Adjekum ve Tous, 2020, s.4). Bu nedenle tüm sektör paydaşların birlikte çalışarak savunma mekanizmalarını geliştirmeleri önemlidir. Katılımcılar tarafından hava taşımacılığı gibi yüksek riskli bir endüstride, paydaşlar tehlikenin büyüklüğünün farkında olduğunda daha fazla bir araya gelip dayanışma ve gönüllü davranış gösterme eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Bu durum güvenilirliği yüksek havacılık örgütlerinin ayırt edici bir özelliği olarak operasyonel süreçlerde meydana gelebilecek hatalara karşı daha duyarlı olduğu anlamına gelen operasyonel duyarlılık özelliği ile ilişkilendirilebilmektedir. Sözü edilen özellik, bir örgütün daha büyük sorunlara dönüşebilecek küçük olayların birikimini önleme konusunda ne kadar duyarlı olduğunu göstermektedir. Havacılık örgütlerinin operasyonel duyarlılığa sahip olması büyük tehlikelere karşı birbirleriyle dayanışma içinde olmalarını ve gönüllülük esasına dayalı davranışlar sergilemelerini teşvik etmektedir. Bu durumu havalimanı işletmesi EYS yöneticisi katılımcı K1 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K1: “Bu doğrudan gönüllü davranışları artırıyor zaten en büyük sebeplerden. Şöyle karşımızda küçücük bir tehlike varsa küçücük bir düşman varsa insanların bir araya gelip savunmaya geçmesi çok beklenemez ama bu düşman bu tehlike ne kadar büyürse insanlar birbirine kapanıp birbirine kenetlenip ona karşı bir savunma reaksiyon göstermesi daha büyük bir olasılık. Dolayısıyla yani sizin karşınızdaki tehlike maddi olarak manevi olarak canlı olarak ne kadar büyük bir tehlike ise ki havacılık çok tehlikenin yüksek olduğu bir sektör. Sonuçta Allah korusun kaza olduğunda çok ciddi maliyetler çok ciddi kayıplar

olabiliyor ve herkes bundan zarar görüyor. Dolayısıyla insanlar da bunun bilincinde ise bunun farkında ise kurum kuruluşlar bu kenetlenme artıyor diyebilirim.” (Havalimanı işletmesi)

Bu durumun gönüllü davranışları artıran bir diğer sektöre özgü faktör olarak, havacılık örgütleri arasında bir sonraki başlıkta ele alınacak olan önce emniyet bakış açısının gelişmesine ve emniyet farkındalığının artmasına ortam hazırladığını söylemek mümkündür.

#### **4.1.1.6. Önce emniyet bakış açısı**

Hava taşımacılığı endüstrisinde emniyet, yolcuların bir noktadan diğer bir noktaya, herhangi bir zarara (yaralanma, can ya da mal kaybı gibi) uğramaksızın ulaşımını sağlamak adına birincil önceliktir.

Katılımcılar tarafından emniyetin, yapılan işin (hava taşımacılığı) organik yapısının doğası gereği öncelikli olduğundan ve tüm paydaşlara görece kazanım sağladığından iş birliğini ve ortak bir çabayı teşvik ettiği belirtilmektedir. Bu durum K2 ve K7 şu sözleriyle vurgulamaktadır.

K2: “Bir yolcunun en emniyetli ve konforlu şekilde bir noktadan gideceği noktaya varması bizim için birinci öncelik...Sektörde iş safetye geldiği zaman safety first herkes kenetlenir. Dolayısıyla işin ticari tarafında elbette bir rekabet olabilir ama sahada ciddi bir iş birliği var ve o iş birliği herkese fayda sağlıyor tek taraflı bir kazanım değil bu.” (Yer Hizmetleri).

K7: “Emniyet operasyonun organik yapısında olan bir konu. Yani ayrı bir konu olarak değerlendirmek kimyasında olan bir konuyu ayrı bir şey olarak değerlendirmek çok mümkün değil.” (Havayolu).

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, önce emniyet bakış açısının, havacılık endüstrisinde tüm paydaşları bir araya getirerek, emniyet konusunda bir iş birliği oluşturduğunu ve emniyetin sağlanması ve artırılması konusunda gönüllülük esasına dayalı davranışları artırdığını söylemek mümkündür. Ayrıca katılımcılar rakip havacılık işletmelerinin ticari anlamda rekabet etmekte iken emniyet konusunda aralarında işbirlikçi bir yaklaşım olduğunu açıkça ifade etmektedir. Bu durumu K3 ve K15 şu sözleriyle vurgulamaktadır.

K3: “Yer hizmetleri kuruluşları arasındaki evet görüntüde masa başında bir rekabet olabilir ki üst seviyede değildir o. Ama biz kendi içimizde yer hizmeti firmalarıyla dirsek temasında çalışırız ve halihazırda birbirimize her zaman destek oluruz. Eksik kalan noktaları da birlikte

tamamlamaya çalışırız. Hem biz hem onlar öyle. Aramızdaki diyaloglarda bu süreçlerde iyidir. Emniyetsiz durumları da rahatlıkla birbirimizle sürekli paylaşıyoruz.” (Yer hizmetleri).

K15: “...rakiplerde bir araya geliyor nedir işte kendilerini etkileyecek belki gizli sır niteliğindeki ticari sırlarını paylaşmazlar ona bir şey diyemem ama emniyete yönelik özellikle iyi uygulamaları herkesçe paylaşılıyor.” (Ulusal otorite)

#### **4.1.1.6. Düzenleyici kuruluşların etkisi**

Katılımcılar ulusal otoritenin sektör paydaşlarının gönüllü davranışları üzerinde birleştirici bir rolü olması beklentisi içinde olduklarını ifade etmektedirler. Bu durumu K30 “*paydaşlar otoritelerce motive edilmeli ve dolayısıyla tüm şirketlerin buna katılmalarını sağlamalı*” şeklinde ifade ederken, K24 ise “*bu işin başı bana sorarsanız bu işin yerel otoritesidir diye düşünüyorum.*” sözleriyle örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışının, sergilenmesi için ulusal otoritenin öncülük etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yer hizmetlerinde uzun yıllardır istasyon müdürü olan katılımcı K3 ise şu sözleriyle desteklemektedir.

K3: “Paydaşları bir araya getirecek olan en önemli paydaş otoritedir. Biz kendi içimizde birleştirici belli bir düzeyde iletişim kurucu rol oynuyoruz o tamamen bizim, bizlerin hem aynı işi yapmamızdan kaynaklı hem aynı bilgi birikimini paylaşmamızdan kaynaklı hem de aramızdaki ilişki iletişim becerisiyle alakalı bir şey bu...gönüllü çalışmalarını birleştirici olan bu şeyi, algıyı oluşturucu olan otoritedir diye düşünüyorum.” (Yer hizmetleri)

Havalimanı işletmecisi personeli olan katılımcı K28 ise sektör paydaşlarının otorite üzerinden emniyet bilgilerini ve bulgularını paylaşabileceğini ve bu bilgileri ulusal otoritenin topladığını “*...birbirleri ile paylaşımları ancak birbirleri üzerinden değil de otorite üzerinden yine olabilir. Yani elde ettikleri bulgular ya da onlar hakkında elde edilen bulgulara verdikleri cevaplar bir yerde toplanır, burası neresi sivil havacılık genel müdürlüğü*” şeklinde ifade etmektedir. Benzer şekilde EUROCONTROL temsilcisi bir katılımcı emniyet verilerinin paylaşımı konusunda ulusal, bölgesel ve uluslararası sivil havacılık otoritelerinin birleştirici rolünü “*...şu andaki en önemli zaten ICAO'nun da en çok sıkıntı yaşadığı konu emniyet verilerinin paylaşımı noktasında...Sivil havacılık teşkilatları kendi ülkelerindeki yetkilendirilmiş oldukları havayolu işletmesini, havaalanı otoritelerini ve hava seyrüsefer hizmet sağlayıcıların yani tüm paydaşlarla bunu o yapabilir. Ülkeler arasındaki paylaşımı ise EASA, ECAC, EUROCONTROL gibi bölgesel kuruluşlar ile ICAO gibi global kuruluşlar vesilesiyle yapılabilir.*” sözleriyle ifade etmektedir. Bazı katılımcılar ise ulusal otorite tarafından paydaşlardan toplanan emniyet



raporlarına yönelik gerekli aksiyonların alınıp, zamanında geribildirim yapılması durumunda, bu işin otorite tarafından önemsendiğini düşündüklerini belirtmektedir. Bu durumun karşılıklı fayda sağladığı inancı ile sektör paydaşları arasında emniyet vatandaşlığı bilincini geliştirme potansiyeline sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı K20 geribildirim önemini “*Gelen raporları mutlaka dikkate alıp gereğini yapıp bu konuda bilgilendirmenin geciktirmeksizin net bir şekilde yapılması bunların çok faydası oluyor. Hatta o zaman daha çok paydaş daha çok insan gönüllü olarak katılımcı olur.*” şeklinde ifade etmektedir.

Düzenleyici kuruluşların etkisi kapsamında ele alınan bir diğer faktör, devlet emniyet programının oluşturulmasıdır. ICAO Ek-19, havacılık örgütlerinin emniyet yönetimi konusundaki sorumluluklarına ilişkin gereklilikleri içermektedir. Bu gereklilikler, devlet içerisinde havacılık emniyetinin bütüncül bir yaklaşımla yönetilebilmesini de kapsamaktadır. ICAO Ek-19’a göre, havayolu taşımacılığında faaliyet gösteren her örgütün, emniyet yönetim sistemi kurması gerekmektedir. Sözü edilen gerekliliğe paralel olarak emniyet yönetim sisteminin tamamlayıcısı niteliğinde ICAO üyesi ülkelerin devlet emniyet programı oluşturması ve yürütmesi tavsiye edilmektedir. Devlet emniyet programı, devletin, havacılık emniyetiyle ilişkili tüm örgütlerin, havacılık emniyetinin yönetilmesine ilişkin faaliyetleri yerine getirmesini ve bu yolla örgütler arası ilişkileri düzenlemeyi amaçlamaktadır (SHGM, 2021).

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) üyesi her devletin, Küresel Havacılık Emniyet Planı (GASP)<sup>12</sup> ve Avrupa Bölgesel Havacılık Emniyeti Planı (RASP)<sup>13</sup> ile uyumlu olarak, devletin havacılık emniyetinin yönetimine ilişkin stratejisini içeren bir Ulusal Havacılık Emniyeti Planı (NASP)<sup>14</sup> geliştirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda emniyeti geliştirmeyi amaçlayan entegre düzenlemeler ve faaliyetler dizisini içeren bir devlet emniyet programı (SSP), oluşturularak, devletlerin kendi ulusal emniyet politikalarını belirlemeleri ve ulusal emniyet hedeflerini sivil havacılık otoriteleri ve diğer paydaşlarla koordine etmeleri tavsiye etmektedir. Türkiye’de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Sivil Havacılık Devlet Emniyet Programı, 24 Nisan 2021 tarihinde Ulaştırma ve Altyapı Bakanı tarafından onaylanmıştır. Devlet Emniyet Programı’nın uygulanması, havacılık emniyetinin iyileştirilmesine ve uluslararası

---

<sup>12</sup> GASP: Global Aviation Safety Plan

<sup>13</sup> RASP: Regional Aviation Safety Plan

<sup>14</sup> NASP: National Aviation Safety Plan

düzeyde bir standartlaştırma sağlanmasına ve Avrupa Bölgesel Havacılık emniyeti planı (RASP)<sup>15</sup> katkıda bulunmaktadır.

Devlet emniyet programı, ülke düzeyinde sivil havacılık sisteminin emniyet performansını artırmak adına tüm paydaşların katılımını gerektiren bir yaklaşım gerektirmektedir. Çünkü sözü edilen programın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, devlet dahil olmak üzere tüm paydaşların aktif katılımına bağlıdır. Daha açık bir ifadeyle ülke düzeyinde, sivil havacılık faaliyetlerinin kabul edilebilir risk seviyelerinde gerçekleştirilebilmesi için havacılık emniyeti konusunda tüm paydaşların (havayolu işletmeleri, havalimanı işletmecileri, yer hizmetleri vb.) iş birliği içinde hareket etmelerine ve ortak çaba göstermelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Katılımcılar, özellikle devlet emniyet programı ile birlikte ICAO'nun havacılık emniyetinin sağlanması ve artırılmasına ilişkin olarak örgütler arası işbirlikçi davranışları, yavaş yavaş düzenlemelerine dahil ettiği ve çalışmanın odak noktası olan örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarını desteklediğini belirtmektedir. Ulusal otoritede orta düzey bir yönetici olarak görev yapan katılımcı K16 şu sözleriyle bu durumu dile getirmektedir.

K16: Zaten ICAO bunlar (örgütler) arasındaki emniyet iş birliğinin bağlantısının da kurulmasını istiyor...Aslında bu iş birliklerini karşılıklı olarak bütün paydaşların mümkün olduğunca paylaşabilmesi, çeşitli standartlara da eklenmiş durumda. State safety programı var. ICAO'nun ülkelere yakın zamanda zorunlu olarak ülkelere isteyeceği state safety programı... Sivil havacılık otoritelerinin koordinesinde bir ülke politikası olarak bir state safety program oluşturursun diyor. Bu da zaten bütün paydaşlar arası emniyet vatandaşlığı davranışını, paydaşlar arası iş birliğini en azından sağlamış oluyor. Belirli bir standarda koymuş oluyor. Ha şu an biz o seviyeye henüz gelmedik. State safety'deki programı oluşturamadık. Bu aslında bahsettiğimiz bu gönüllü davranış modellerinin oluşması için aslında birtakım çalışmaları oluyor, o iş birliğini sağlanması için... yeni bir sistem. Fakat dediğim gibi ICAO, bu sizin de hani tez konunuz olan paydaşlar arası safety citizenship bunu zaten çok fazla öngörerek yavaş yavaş da bunları standart olarak eklemeye başlıyor... düzenlemelere de yansıtılmaya başlanmış durumda... Şirketler kendi işte süreçlerinin risklerini belirlesin ve risklerini yönetsin ile sınırlı değil bu... o ülkedeki bütün sivil havacılıkla ilgili paydaşlar raporlamalarını merkezileştiresin, ülkenin risk profilini belirlesin...sistemi bu şekilde uygulayacak şu tabloyu kullanacak bu matrisi kullanacaktan ziyade bunların ötesinde bu sizin bahsettiğiniz o şirketlerin citizenship mi diyelim ona iş birliğinin artırılması mı onları da böyle artık yavaş yavaş yediriyor prosedürlerine. (Ulusal otorite)

---

<sup>15</sup> RASP: Regional Aviation Safety Plan

Dolayısıyla devlet emniyet programı aracılığıyla ICAO'nun, üye ülkelerdeki örgütler arasında iş birliğine ve örgütler arası emniyet vatandaşlığına ortam hazırladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Havacılık örgütleri ülke düzeyinde emniyet risk profilini belirlemek için ulusal düzeyde iş birliği yaparak emniyeti sağlamak ve iyileştirmek için çaba göstermektedir. K9 ise devlet emniyet programının uygulanmasının, havacılık örgütlerinin gönüllülük temelli emniyet vatandaşlığı davranışı sergilemesi için önemli bir adım olduğunu ifade ederek K16'nın görüşlerini desteklemektedir.

K9: "State safety program olması gerekiyor biliyorsunuz. Bu da gönüllü çalışmalar için önemli bir adım. O henüz yayınlanmadı. SHGM tarafından çalışıyorlar en son bildiğim kadarıyla." (Havayolu).

Bununla birlikte ulusal otorite Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde üst düzey bir yönetici olan katılımcı K20, sivil havacılık sistemindeki tüm alt sistemler arasındaki ortak çabanın ve gönüllülük temelli emniyet vatandaşlığı davranışlarının, devlet emniyet programının uygulanmasında çok faydalı olacağını şu sözleriyle dile getirmektedir.

K20: "Ara yüzler arasındaki ortak çabayla tüm uygulamayı ve emniyet bilgisini bir araya getiriyor SSP...Tüm hepsinin SMS'nin bir araya getirilmesi olarak görüyorum ben. O anlamda tabi ki sizin bahsettiğiniz gönüllülük esaslı davranışlar çok faydalı o şekilde hani uyguladıkça göreceğiz" (Ulusal Otorite).

Ayrıca katılımcılar ulusal düzeyde ortak emniyet bilgi havuzlarının olmamasının, havacılık örgütleri arasında emniyet verilerinin/bilgilerinin paylaşımını sınırlayabildiğini vurgulamaktadır. Küresel düzeyde emniyet verilerinin/bilgilerinin paylaşımı yoluyla verilere dayalı koordineli ve prediktif bir emniyet yönetim yaklaşımının benimsenmesi amacıyla ICAO havacılık emniyeti verilerinin raporlanmasına ve paylaşımına ilişkin birtakım standartlar, tanımlar ve ortak emniyet veri havuzları oluşturulması için, 1999 yılında ADREP Ortak Taksonomi Ekibini (CICCT)<sup>16</sup> kurmuştur. Bu ekibin amacı havacılık emniyeti raporlama sistemleri için ortak terimler, tanımlar ve sınıflandırmalar geliştirmek, bu ortak tanımlamaların, sınıflandırmaların ve veri paylaşım sistemlerinin yaygın olarak benimsenmesi için paydaşları teşvik etmek, anlamlı emniyet bilgilerinin paylaşılmasını ve karşılaştırılmasını kolaylaştırmaktır. Bu kapsamda bölgesel düzeyde Avrupa'da EASA<sup>17</sup> tarafından oluşturulan ECCAIRS<sup>18</sup> sistemi bulunmaktadır. ICAO, ulusal düzeyde ihtiyaç duyulan ortak emniyet bilgi havuzunun oluşturulmasını da tavsiye

---

<sup>16</sup> CICCT: ICAO Common Taxonomy Team:ICAO Ortak Taksonomi Ekibi

<sup>17</sup> EASA: European Aviation Safety Agency: Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı

<sup>18</sup> ECCAIRS: European Coordination Centre for Accident and Incident Reporting: Avrupa Bölgesi Olay ve Kaza Raporlama Sistemleri için Koordinasyon Merkezi

etmektedir. ICAO Ek-19 Bölüm 5.2.1'e göre "Her Devlet olay raporlama sistemlerinden alınanlar da dahil olmak üzere, elde edilen gerçek veya olası emniyet açıklarına ilişkin bilgilerin etkin bir şekilde analiz edilmesini kolaylaştırmak ve emniyetin geliştirilmesi için gereken tedbirleri belirlemek için bir emniyet veri tabanı tesis edecek ve bunun devamlılığını sağlayacaktır." ifadesi yer almaktadır. Türkiye Sivil Havacılık Devlet Emniyet Programı dokümanında (2021, s.22) ise emniyet verilerinin toplanması, analiz edilmesi ve korunması için etkin bir emniyet veri toplama sistemi kurulmasının ve paydaşlar (devlet ile hizmet sağlayıcılar) arasında sürekli bir emniyet verisi alışverişi olmasını sağlayacak süreçlerin oluşturulmasının taahhüt edildiği ifade edilmektedir. Uluslararası düzeyde IATA'nın emniyet veri tabanlarının oldukça etkin olduğunu, bölgesel düzeyde ise Avrupa Birliği üyesi ülkeler arasında ECCAIRS sisteminin emniyetin iyileştirilmesi konusunda çok faydalı olduğunu dile getiren katılımcılar, otorite aracılığıyla ulusal düzeyde merkezileştirilmiş bir raporlama sistemi ve ortak emniyet bilgi havuzu oluşturulması konusunda ihtiyaç olduğuna dikkat çekmektedir. Bu durumu ulusal otoriteden bir katılımcı K19 "*Veriye doğrudan erişebileceği bir platform sunması, özellikle IATA'nın çok kıymetli. Ona benzer şeylerin ulusal çapta yani planlıyoruz şu aşamada daha çok başındayız yolun. Ama uluslararası kuruluşların yaptıklarını, ulusal seviyede yapılması gerekiyor ve çok faydalı olduğunu düşünüyorum.*" şeklinde ifade ederken havayolu işletmesinde uzun yıllardır SMS Müdürü olarak görev yapan K10 "*Herkesin içtenlikle raporlama yapabileceği ve herkesin görebileceği, bir raporlama bilgi havuzunun oluşturulmasını öneririm. Bu Sivil Havacılığın sitesinde olabilir. Sivil Havacılık bir portal açar bize, biz buraya yaşadığımız olayları ve diğer firmaları da etkileyebilecek olayları transfer ederiz.*" sözleriyle dile getirmektedir. Sözü edilen ortak emniyet platformunun oluşturulması, havacılık topluluğundaki paydaşlar arasında bilgi alışverişini artırması açısından, örgütler arası emniyet vatandaşlığını artırabilecek potansiyel bir faktör olarak görülmektedir.

Öte yandan katılımcılar otoritenin cezalandırıcı rolü nedeniyle, sektör paydaşları arasında emniyete ilişkin bilgi ve yaşanan olaylara ilişkin bilgi ve deneyim paylaşımını kısıtlayıcı etkisi olduğunu dile getirmektedir. Güvenilirliği yüksek havacılık örgütleri için yaşanan emniyetsiz olay veya yapılan bir emniyet hatası nedeniyle yaptırım uygulanması yerine, hatalardan ve yaşanan emniyetsiz olaylardan ders çıkarılması, yaşanabilecek kaza/kırım/olayları önlemek adına çok daha fazla önemsenmektedir (<https://www.brusselsairport.be/en/airport-operations/safety>, 2023). Ulusal otoritenin

olmadığı, paydaşların kendi isteğiyle bir araya gelerek yaptıkları emniyet toplantılarında daha rahat ve açık bir bilgi paylaşımı olduğu söylenebilir. Bu durumu havayolu işletmesinden bir katılımcı K11 *“Havacılığın olmadığı yaşadığımız olayları birbirimizle paylaştığımız bir platform oluşturdu. Yani sivil havacılık yok, firmalar buluşuyorlar. TTT başlattı bunu ve çok faydalıydı böyle bir şeyin yapılması. Sivil havacılık yokken herkes yaşadığı olayları, tecrübelerini güzelce anlattı. Bir kaygı olmadan daha doğrusu.”* şeklinde ifade etmektedir. Havayolu işletmesinde SMS uzmanı olan bir katılımcı ise K12 otoritenin bulunduğu platformlarda emniyet vatandaşlığının var olmasının pek mümkün olmadığını *“otoriteye çok dürüst olduğunuz takdirde...çok hoş görülmüyorsunuz direk işte bulgu yazılıyor... o yüzden bu emniyet vatandaşlığı otoritenin olduğu yerde bir emniyet vatandaşlığının olması imkânsız maalesef.”* sözleriyle dile getirmektedir. Ulusal otoritede üst düzey yönetici olan bir katılımcı K17 ise emniyet havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı olabilmesi için otoritenin cezalandırıcı rolüne yönelik sektör paydaşlarındaki önyargının kırılması ve örgütlerin cezalandırılmayacağına inanması gerektiğine dikkat çekmektedir.

K17: “Düzenleyici kurumun bu konuya verdiği önem sektör tarafından da o nispette önemli olarak kabul ediliyor bu da işletmelere, personele böyle yansıyor bu şekilde silsile halinde bir etkisi oluyor. Bunu da Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü bir cezalandırma mekanizması olarak değil de sorunları tespit etme, öngörme mahiyetinde algıladığını sektördeki şirketlere, kişilere yansıtır ve ikna edebilirse bu tabii olumlu yansır. Raporlama sayıları da artar eksikler giderilmiş olur...Safety vatandaşlığı olması için öncelikle SHGM tarafından yapılan düzenlemelerin olabildiğince cezalandırmadan uzak, şirketleri ve kişileri buna ikna edici şekilde olması gerekiyor.... Bunun şirketlerde hem yazılı hem uygulamalı yaklaşımlarla desteklenmesi gerekiyor bunun yavaş yavaş kültür olarak oluşacağını düşünüyorum.” (Ulusal otorite).

Ulusal otoritede uzun yıllardır havacılık emniyeti konusunda yetkili bir uzman olan katılımcı K18 kasıt olmadığı müddetçe otoritenin cezalandırıcı bir yaklaşım sergilemediğini ancak sektör paydaşlarının emniyet vatandaşlığı davranışı olarak raporlama yaptıklarında, SHGM tarafından mutlaka cezalandırılacağını düşündükleri için emniyetsiz durumların bildirilmediğini şu sözleriyle ifade etmektedir.

K18: “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün amacı bu. Emniyeti en üst seviyeye çıkarmak için işletmeler ile koordineli çalışmak. Ama maalesef sektör buna bir türlü buna alışık değil. Hep sektör bulunan bulgu ile illaki ceza verilecekmiş gibi algıladığı için her müdür veya şey üstüne iyi görünmek için işte Genel Müdürlüğüne iyi görünmek için sıfır bulgu, her şey düzenliymiş gibi rapor tutulmasını istiyor. Halbuki ortada bir sürü bulgular var. Sivil havacılık Genel Müdürlüğü hiçbir şekilde ceza yazmıyor. Kasıt olmadığı müddetçe ceza

yazmaz. Amacımız o bulguları gösterip onlardan aksiyon almasını beklemek, bizim amacımız o... Genel müdürlükten buna ceza yazarlar bize diyorlar. Böyle olunca emniyet kültürü ve vatandaşlığı olmuyor. Onun için deminde söyledim şirketlerin... Cezalandırılmayacağına inanması lazım... hemen bir yaptığı hatadan dolayı pat diye ceza verirsen o iş bitti... öldürürsün daha geliştiremezsin orda emniyeti.” (Ulusal otorite).

Katılımcı K2 ise cezalandırıcı yaklaşımla hareket edildiğinde paydaşların tek başına kaldıkları yerlerde kurallara uyum göstermeyeceğini *“Elinde değnekle böyle yapma böyle gitme dediğiniz zaman değneğin olmadığı yerde kişiler kurallara riayet etmez paydaşlar için de böyle kişiler için de.”* sözleriyle dile getirmektedir. Bu noktada K2'nin görüşlerinden yola çıkarak mevzuat teelli emniyet yönetim paradigması belirlenen kurallara ve yönetmeliklerine her zaman riayet edilmeyeceği tespit edilmiştir. Performans temelli emniyet yönetim paradigmasının sürekli iyileştirme ve gelişim için sektörel düzeyde emniyet vatandaşlığını olması gerektiği yani sektör paydaşlarının uyma zorunluluğu ile değil, uyma motivasyonu ile emniyetin sağlanması ve artırılmasına yönelik eylemler ve davranışlar sergilemesi gerektiği söylenebilir.

K27: “Böyle olduğu zaman ceza olabiliyorsun. O zaman da kimse nöyle bir durumda benim gidip de gönüllü raporlama yapmam söz konusu olmayacak aynı şekilde işletmelerinde mantığına ulaşıyor. O zaman da saklıyor... en kritik nokta emniyet verilerinin paylaşımı ve bu paylaşımında da insanların, paydaşların farkında olmadan hata olarak yaptıkları unsurları dile getirdikleri hususları cezalandırmayacak bir adli mekanizmanın kurulmasından geçiyor... adli sistem dedik. Bu sistemin de uygulanabilmesi için belki ihtisas mahkemelerinin kurulması gerekiyor. Yani havacılıktan sorumlu havacılık ihtisas mahkemesinin olması belki bu tür olayları paydaşların vatandaşlık davranışlarını paylaşımını daha da artırır... verirler. Şimdi hep ceza vermiş, ceza davalarına bakmış, birinin tutup da uçuş emniyet kültürüdür bu işte kaza yapılmıştır. Bu adam kendisi rapor etmiştir. Raporunu cezalandırmamak gerektir fikrini tutup anlatma ihtiyacı olmaması lazım. Hâkime savcıya. Çünkü oralarda destek bulmayınca mevzuat uygulaması o zaman da maalesef ilerleyemiyor gelişemiyor sistem. Dolayısıyla uçuş emniyet verilerinin paylaşımını ve gönüllülük esasıyla rapor edilme sistemini geliştirdiği müddetçe bu senin söylediğin unsurlarda ilerleme sağlanır

K8: şimdi otoriteye karşı bütün şeffaflığımız ve açıklığımızla kendi problemlerimizi ifade edebilir miyiz bugün edemeyiz... Şimdi ben bu problemin otorite tarafından yaşanmış uçak da düşmemiş bunu bildirdiğim zaman ne oluyor biliyor musunuz bana ilave denetleme planlıyorlar. Yani o bir dakika madem bu oldu veya bu durumu birisi sivil havacılığa bildirirse senin biri bir mesaj yazdı beni denetlemeye geliyorlar. Bir anlamda tacize uğruyorum. Bir anlamda ek sıkıntılar ile yüzleşiyorum. Önce otoritenin mevcut yapı içerisinde kendisini ihbar eden, yaşanan problemleri kendisini bildiren firmalara nasıl davrandığına dair yapıyı çok güzel kurması ve anlatması lazım... Eğer bu olursa değişim top-down olur demiştim ya o zaman bu arkadaş ben bunu otoriteden niye gizleyeyim neden bunu

gizli saklı tutayım gizli yapayım deme gücü oluşmaya başlar ve işte tüm sektör paydaşlarının vatandaşlık olur.” (Havayolu)

Ayrıca örgütler arası emniyet vatandaşlığını artırabilmek ve teşvik etmek için otoritenin ödüllendirme gücünü kullanmasının gerekliliğini katılımcı K4 “*Bunun da nedeni havuç verilmesi. Dolayısıyla örgütler arasında da eğer böyle bir sistem oluşturulursa bütün şirketler tarafından raporlama sayıları ve özellikle ramak kala sayıları artar buradan da ciddi birtakım faydalar elde edilir.... Ödül verirsen karşılığını da alırsın.*” sözleriyle dile getirmektedir. Ulusal otoriteyi temsil eden bir katılımcı K18 ise şu sözleriyle bu durumu desteklemektedir.

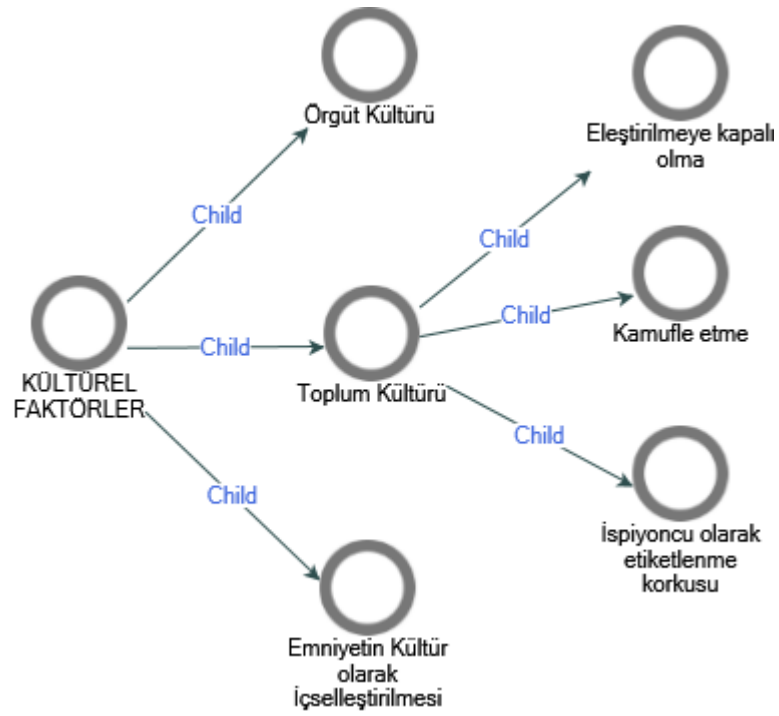
K18: “Ne yapabiliriz promosyon. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü işte emniyeti artırırsanız biz mesela şey yapmıştık yeşil havaalanını insanlar şey yapsın diye işte artık gaz emisyonlarını azaltsınlar diye şey yapmıştık. Karbon emisyonunu azaltsınlar diye aldığınız işte ruhsat bedellerinden %50 indirim dedik mesela. Her yıl temdit yapıyorlar ya ruhsatlarını 100 Euro ödüyorsun işte eğer bunu bir yeşil havaalanı ruhsatı alırsanız o kriterleri o işte emisyonu izleyebilir hale gaz emisyonu izleyebilir karbon emisyonunu izlenebilir bir düzenleme yaparsanız ve bunu azaltırsanız promosyon dedik işte şunu veririz. Ama işte emniyette de diyebiliriz.” (Ulusal otorite).

#### **4.1.2. Kültürel Faktörler**

Havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışının sergilenmesine etki eden faktörlere ilişkin ortaya çıkarılan ikinci tema, kültürel faktörlerdir. Kültür, örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesine ve benimsenip benimsenmemesine etki eden bir unsurdur. Örneğin, bir kültürde risk değerlendirmesi, sürekli iyileştirme ve sorumluluk paylaşımı gibi emniyetle ilgili değerler ve pratikler ne kadar yerleşik bir konumda ise örgütler tarafından emniyet vatandaşlığına olan katılım o düzeyde artabilmektedir. Katılımcılar tarafından havacılık örgütlerinin emniyet vatandaşlığı davranışına yönelik tutumlarının, kültürel farklılıklar nedeniyle ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye, örgütten örgüte farklılık gösterebileceği ifade edilmektedir. Katılımcı K18 “bu emniyet vatandaşlığı kültüre dayanıyor.” sözleriyle kültür ve örgütler arası emniyet vatandaşlığı ilişkisini açıkça ortaya koymaktadır. Katılımcılar örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının artması için küresel düzeyde düzenleyici kuruluş olan ICAO’dan başlayarak tüm sektör paydaşlarının emniyet vatandaşlığına inanması, önem vermesi ve bu değerlere uyum sağlaması gerektiğini belirtmektedir. Bu durumu bir havayolunun EYS Müdürü K8 “...ulusal kültürün aşılması gereken en önemli konu olduğunu ve daha sonra da şirket kültürünün. Değişim top-down olur yukarıdan aşağı

olur...tüm endüstrinin mutlaka bu safety vatandaşlığına inanması gereğine parmak basmak istiyorum.” şeklinde ifade etmektedir.

Kültürel faktörler teması altında “toplum kültürü”, “örgüt kültürü” ve “emniyetin kültür olarak içselleştirilmesi” olmak üzere 3 alt tema (kategori) yer almaktadır. Kültürel faktörler temasının alt temaları, daha iyi anlaşılabilmesi adına doğrudan alıntılarla birlikte alt başlıklar halinde ele alınmaktadır.



Şekil 4.4. Kültürel faktörler temasına ilişkin yapı

#### 4.1.2.1. Toplum kültürü

Toplum kültürü, belirli bir toplumda paylaşılan değerler, normlar ve davranış kalıplarını kapsamaktadır. Havacılık endüstrisinin doğası gereği, birçok farklı ülkede uçuş faaliyeti gerçekleştirilmekte ve birbirinden farklı kültürlere sahip ulusların havacılık örgütleri ile etkileşimde bulunmak durumunda kalınmaktadır. Dolayısıyla havacılık örgütleri arasındaki emniyet vatandaşlığı davranışının sergilenmesinde ulusal kültür ve farklı kültürel değerler etkili olabilecek önemli bir etkiye sahiptir. Kültürel değerler ve normlar, insanların ve insanların oluşturduğu örgütlerin eylem ve davranışlarını yönlendirmekte ve bir davranışın kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğunun belirlenmesinde yol gösterici olmaktadır. Sözü edilen kültürel farklılıkların dikkate alınması farklı toplumsal değerlerin ve kültürel farklılıkların emniyet odaklı bir bakış



açısıyla şekillendirilmesi, emniyet kültürü ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Katılımcılar toplum kültürünün havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışlarını artırıcı ya da azaltıcı rol oynadıklarını vurgulamaktadır. Bu durumu havalimanı işletmecisi EYS Müdürü K1 “*açık bir etkileşim olması gerekiyor diğer havalimanlarıyla diğer havayollarıyla... bu dediğim gibi biraz ülkeden ülkeye değişebiliyor...kaza olay olduğunda bunu internette sonuçları ile beraber yayınlıyorlar... Batı FAA bölgesinde Amerika’da bu bilgiler daha fazla*” şeklinde ifade etmektedir. Ulusal otoriteyi temsil eden bir katılımcı K19 “*...gönüllü raporlamadan kaçmamızın biraz toplumsal yapımızla da alakalı olduğunu düşünüyorum. Yani işletmelerin de sonuçta bizim toplumsal kültürümüz içinde yaşıyorlar tabii bizim yaşadığımız özellikler kültürümüz neyse onun bir alt dalı.*” sözleriyle havacılık örgütlerinin emniyet vatandaşlığının bir alt boyutu olan emniyet sivilliği kapsamında paydaşlar arası gönüllü raporlama yapmalarını, toplum kültüründen etkilendiğini belirtmektedir. Ulusal otoriteyi temsil eden bir başka katılımcı K20 ise farklı kültürlerin emniyet bulgularını öğrenme fırsatı olarak görme konusundaki algılarının farklılaşabildiğini ve bu durumun raporlamaya etkisini şu şekilde belirtmektedir.

K20: “SAFA için yabancı bir uçağa girdiğimiz zaman işte bu uçak Avrupa'dan gelen bir uçaksa, diyorlar ki çok mutlu oluruz bize bulgularımızı söylemenizden değişik bir göz bizi görecektir denetleyecek gerçekten bu şekilde karşılıyorlar. Uçağına bakıyorsunuz bir kusur buluyorsunuz bulgu buluyorsunuz diyor ki çok teşekkür ederiz. Biz daha emniyetliyiz artık siz bu bulguyu tespit ettiğiniz için. Ama başka bir kültürden farklı bir firmaya gidiyorsunuz diyor ki bu bulguyu yazarsanız beni şirketim işten atar diyor. İki şirketin kültürü işte aradaki fark bu böyle bir şey. Yani emniyeti geliştirecek bir şey olarak görmekle suçlayacak bir şey olarak görme... bakış açısı da bahsettiğiniz gönüllü paydaş raporlamalarını etkiliyor... Yani bu ancak kültür değişecek başka türlü değişebilecek bir şey değil yani bu toplumsal kültürden kaynaklı.” (Ulusal otorite).

Katılımcılar bir toplumdaki cezalandırıcı yaklaşımın yaygın olmasının havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığını engelleyen bir durum olduğunu ifade etmektedir. Bir toplumda yaygın olan cezalandırıcı yaklaşım, havacılık örgütlerini ve çalışanlarını davranışlarını değiştirmeye zorlayabilmektedir. Ancak bireylerin ve tüzel kişilik olarak örgütlerin sadece ceza almamak için sergilediği zorunlu davranışların uzun vadede emniyete katkı sağlamayacağını söylemek mümkündür. Ödüllendirme ve emniyet teşviklerine dayalı bir yaklaşım benimsenmesi, havacılık örgütleri tarafından emniyetin kültür olarak içselleştirilmesinde, gönüllü olarak emniyet vatandaşlığı davranışlarının

sergilenmesinde ve havacılık emniyetinin iyileştirilmesinde daha etkili olabilmektedir. Ulusal otoriteyi temsil eden katılımcılar K15 ve K18 şu şekilde ifade etmektedir.

K15: “Ceza kültürüne alışkın olduğumuz için hep bir cezaya bağlı yapıyoruz birçok şeyi... Yani inter-organizational safety citizenship için en temel engellerden biri bu... DNA'mıza işlemiş bu...ödül olması lazım aslında gönüllülük esasıyla yapılması için... Adam ne yapıyor mesela iyi bir uygulaması varsa SMS ile ilgili buna ödeyeceği mesela atıyorum bunu ödediği bir ruhsat ücreti var. O ücreti mesela düşürüyor? Ekstra olumlu bir fayda sağlıyor şirkete. Ödüllendirme yapıyor. Biz de ise ancak ceza ile döverek eğitebiliyoruz...Ödül pek biz de işe yaramıyor...” (Ulusal otorite)

K18: “Türkiye'deki havacılıkta gönüllülük esası çok da yaygın değil. Niye değil onu söyleyeyim...Çünkü emniyet kültürü Türkiye'de maalesef çok yaygın değil. Yani çok uygun değil...Mesela Amerika'da veya Kanada'da o küçük uçak yani regülasyona bir kural koyulmuşsa o kurala uyuyor kesinlikle insanlar kendi emniyeti ve taşıdığı insanların emniyeti için. Eğer biz o kuralları biraz serbest bıraksak işte görüyoruz yani bu kadar sıkılaşmaya rağmen görüyoruz patır patır uçaklar inanın düşer yani. Niye çünkü o kültür oluşmamış daha yani insanlar kurallara kendi isteğiyle uymuyor.” (Ulusal otorite)

Öte yandan katılımcı K6 ise örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışının ülkelerin gelişmişliği ile bağlantılı olduğunu şu sözleriyle ifade etmektedir.

K18: SMS kelimesini hiç kimse bilmezken bizim kurumumuzda bu vardı. İngiltere'nin safety ye securitye düşkünlüğünü bir çoğumuz biliriz... geliştirmekte olan ülkelerde bu konu gelişmeye muhtaç ve mecburiyet var yani yavaş yavaş doğru yaklaşım doğru taraftan bakmak sektöre yerleşiyor ...daha çok gönüllülük. İş birliğinde geliştirme psikolojisiyle çalışması konusu burada bunu yakinen görüyorum. (Havayolu)

Eleştirilmenin nasıl karşılandığı katılımcılar tarafından havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışının sergilenmesini etkileyen toplum kültürü ile ilgili bir diğer faktördür ve farklı kültürlerde eleştiriye yaklaşım farklılık gösterebilmektedir. Bazı kültürlerde emniyet denetimlerinde elde edilen emniyet bulguları ve eleştiriler, kendini geliştirme ve öğrenme fırsatı sağlayan olumlu bir girdi olarak kabul edilmektedir. Bu tip kültürlerde havacılık örgütlerinin havacılık emniyetini ve sistemi geliştirmek için ortak çaba gösterme, açık emniyet iletişimini destekleme ve emniyet vatandaşlığı davranışı sergileme eğilimi daha yüksektir. Ancak bazı kültürlerde havacılık örgütleri tarafından eleştirilme ve denetimlerde tespit edilen emniyet bulguları olumsuz bir girdi olarak görülebilmektedir. Bu durumu katılımcı K31 ve K1 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K31: “Aslında kültürel biliyor musunuz? Denetime nasıl bakıyorsunuz? Eleştirilmeye soru sorulmaya nasıl bakıyorsunuz? Bunlar etkiliyor aslında vatandaşlığı. Hani bazı kültürler hatalı olmaya açık değil, bazı kültürlerde hatayı belirlendiği zaman üçüncü bir gözün olaya bakarak orada bir eksik veya iyileştirilmesi gereken alan, geliştirmeye açık alanı bulup da budur size bak böyle bir şey var burada dikkatinizi çektiği zaman bazı kültürlerde bu olumlu karşılanıyor, bazılarında karşılanmıyor.” (IATA)

K1: “Denetimci buraya geldiği zaman diyorum ki eksiğim varsa lütfen söyleyin bana iyisiniz demeyin diyorum...eleştiriye açık olmak gerekiyor ve eleştiri ile yüzleşmek gerekiyor. O yüzden sürekli kendin de eleştiriyor olup başkalarından da gelen eleştiriye...doğruluk payı en azından varsa onu değerlendirip bir teşekkür etmek lazım. Çünkü daha büyük bir kaza bela ortaya çıkmadan bunun tespit edilebilmesi çok anlamlı... Amaç denetim açığı aramak değil fotoğraf çekip sizin durumunuz bu diye bunu göstermek. Dolayısıyla ...emniyetsiz durumunuzu ortaya çıkartıp bunu size gösteriyor ise öpüp başımızın üstüne koymamız lazım. Beni daha büyük bir kazadan korumak için standardı, emniyetin doğru olduğu tarafı bana gösteriyor bakış açısı bu olmalı.” (Havalimanı işletmesi)

Raporlama süreci, havacılık endüstrisinde emniyetin sağlanması ve iyileştirilmesi için önemli bir araçtır. Katılımcılar tarafından bazı kültürlerde havacılık örgütlerinin emniyet sesliliği çerçevesinde, ispiyoncu olarak etiketlenme kaygısından dolayı raporlama ve karşılaştıkları emniyet hatalarını bildirmekten kaçındıkları dile getirilmektedir. Bu nedenle havacılık örgütlerinin emniyet vatandaşlığı davranışı sergilemeleri için raporlama yapmanın ve sorunları gündeme getirmenin bir iyileştirme ve emniyeti artırma amacı taşıdığına inanmaları oldukça önemlidir. Bu durumu otoriteyi temsil eden bir katılımcı K13 “...raporlama dedik, birisi bunu raporlama diye bakıyor. Bir başkası bu şirketin açığını ortaya çıkarıp gammazlama gibi bakabiliyor” şeklinde ifade ederken otoriteyi temsil eden bir diğer katılımcı 15 “...bu raporlamanın şikâyet bir ispiyon değil de sistemin parçası olarak sistemi iyileştirmeye yapılan bir adım olduğunu iyice oturturulması gerekiyor.” sözleriyle K13’ü desteklemektedir. K21 ise ispiyoncu olarak etiketlenme bakış açısının değiştiğini ve havacılık endüstrisinde raporlamanın bir değer haline dönüştüğünü “*Rapor yazmak aslında bazı toplumlarda gammazlık ispiyonculuk olarak algılanır ancak havacılık endüstrisinde bu bir değer bu değeri de incitmemek gerekiyor*” sözleriyle ifade etmektedir. IATA temsilcisi K31 ise “...hem şirketlerin gönüllü raporlamalarının çok büyük bir rolü var. Dediğim gibi hani kültürel açıdan baktığımız zaman her kültür bu raporlama sistemine bu kadar yakın değil. Birbirini gammazlamak gibi görünür. İşte yazarsam benim kim olduğumu anlarlarsa, başıma ne gelir diye görünür. Yani hem toplumun kültürü hem de o havayolu işletmesinin

*kültürüne bağlı bir şey.*” sözleriyle toplum kültürü ve örgüt kültürünün gönüllü raporlama üzerindeki etkisini dile getirmektedir. Katılımcı K8 ise şu sözleriyle desteklemektedir.

K8: “Bir ulusal kültür var Ulusal kültürün içerisinde kol kırılır yen içinde kalır bunun notunu alın lütfen kol kırılır yen içinde kalır atasözünün var olduğu bir kültürde SMS yapıyorsunuz. Yani bir problemi kendi içerisinde sönmülmek dışarıya belli etmemek düsturuyla hareket eden bir toplumdayız...Dolayısıyla ketum bir yapı var. Safety'nin de benzini yakıtı bilgi akışıdır.” (Havayolu)

Öte yandan Katılımcılar toplumsal kültürün bir parçası olarak örgütlerin geçmişte emniyet hatalarını ve ihlallerini gizleme ve kamufle etme eğiliminin daha yüksek olduğunu, ancak bu bakış açısının değiştiğini gözlemlemenin mümkün olduğunu ifade etmektedir. Önceden hataların perdelemesi veya kamufle edilmesi, havacılık örgütleri tarafından bir ayıp olarak algılanırken, artık bu anlayış değişmeye başlamıştır. Bu durum havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışlarını artırmaktadır.

K7: Şimdi artık çok daha şeffaf günler yaşadığımızı düşünüyorum ben geçmişe kıyasla. Bir hatayı perdeleme bir hatayı kamufle etme kültürü vardı. Bu çok yaygındı sektörde, dışarıya bir ayıbını göstermek gibi algılıyordu ama şimdi artık o bir dereceye kadar kırılmış durumda. Artık çok daha şeffaf insanlar hatalarını veya organizasyonlar hatalarını daha kolay kabul ediyorlar. Hatta bunu olumlu bir girdi olarak kabul edip onu en kısa zamanda gereğini yapan organizasyonların sayısı her geçen gün artıyor. (Havayolu)

Bir başka katılımcı K24 ise örgüt kültürünün de toplum kültüründen etkilendiğini şu şekilde vurgulamaktadır.

K24: ...vücudun hücreleri gibi yani bir organın seyretmesini araştırıyorsunuz ama aslında en dipte baktığımız şey organı oluşturan hücrelerin içinde işte kanserli bir hücre var mı gibi. Dolayısıyla bireylerin oluşturduğu toplumların yaşadığı içinde bulunduğu kültür haliyle yaptıkları işleri birebir etkiliyor... emniyetle ilgili bir şey bir kültür yaratmaya çalıştığımızda bir kuruluşun içerisinde içinde bulunduğumuz ülke, içinde bulunduğumuz toplum inanın bunda çok ciddi etki yaratıyor... insanlar dışarıda nasıl davranıyorlarsa kendi iş yerlerinde davranışlarını o şekilde getirip devam ettirmeye çalışıyorlar. İşte burada kuruluşun içerisindeki örgütsel kültür davranışa gerçekten çok etki ediyor. Eğer o kuruluşu oluşturan bireylerin topluca verilmiş kararları varsa ve bu konuda bir emniyet adanmışlığı varsa orada, dışarıda bu alışkanlıkla gelmiş olan kişi de bu kurallara esnetemediği yeri gördüğünde uymaya başlıyor...Dolayısıyla emniyet vatandaşlığı aslında yani birebir kuruluşlardan bahsedeceksek de kuruluşları oluşturan insanları ve bireyleri bu denklemin dışına almak çok mümkün olmuyor olmayacaktır diye düşünüyorum. O yüzden onların bulunduğu toplumun kültürünü de inceleyerek belki genel bir sonuca varabiliriz.” (Yer hizmetleri)

Bu nedenle toplum kültürü, havacılık örgütleri arasında emniyet kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde kritik bir role sahiptir. Örgüt kültürü bir sonraki alt başlıkta detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

#### **4.1.2.2. Örgüt kültürü**

Kültürel faktörler teması altında ele alınan örgüt kültürü, örgütsel faktörler teması ile de doğrudan ilişkilidir. Ancak örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesine etki eden faktörlere ilişkin kültürel faktörler adı altında ayrı bir tema bulunması nedeniyle örgüt kültürü, bu bölümde ele alınmaktadır. Örgüt kültürü, havacılık örgütleri emniyet vatandaşlığı davranışlarının ortaya çıkmasını etkilediği için son derece önemlidir. Bu durumu havalimanı işletmecisini temsil eden K22 “...örgüt olarak bir kültür oluşmuş yani nasıl diyeyim emniyet için bir böyle toplu hareket etme, ortak faydayı düşünme gibi bir durum söz konusu. Bu bence bahsettiğiniz örgüt düzeyi vatandaşlık için çok önemli.” ifade ederken havalimanı işletmecisinden bir başka katılımcı K28 “Sizin sorunuzun içerisinde de yer alan konu kurumları birbirleriyle olan desteği...demin ki zincir örneğinde kurumlar birbirlerini bu konuda eksikliklerden haberdar edip desteklemesi...burada tabi kurumsal kültür...büyük önem taşıyor...” şeklinde ifade etmektedir. Havayolu SMS uzmanı K11 ise “sektörde yaşadığımız emniyetsiz olayların ve kazaların aslında altyapısına baktığınızda hep bu nedenler. Yani diğer çalıştığımız paydaşların safety kültürünün düşük olması. Bu kültürü düşük paydaşlardan safety vatandaşlığı bekleyemezsiniz” şeklinde ifade etmektedir. Ulusal otoriteyi temsil eden katılımcılar, K19 ve K6 ise havacılık örgütlerinin emniyete yönelik bakış açılarının işletme türüne göre farklılaştığını şu şekilde ifade etmektedir.

K19: “İşletme türüne göre de değişebiliyor. Havayolunun yaklaşımıyla bir yer hizmetinin yaklaşımı bir olmuyor. Birebir aynı seviyede olmuyor ...emniyet kültürü emniyet yaklaşımı aynı seviyede ben göremiyorum diyeyim...işletmelerin kendi bünyelerindeki emniyet yaklaşımı ve kültürü bu vatandaşlığı çok etkiler.” (Ulusal otorite).

K6: Handling firmalarının arasında bile istasyon istasyon farklılık gösteren yöneticisine bağlı oradaki yapıya bağlı değişiklikler oluyor...Kurs A'yı bir yer hizmeti firması çok iyi sunuyor, takibini yapıyor, güncellemesini yapıyor, tazelemesini yapıyor sınavını çok düzgün tertip ederek yapıyor. Başka biri ise daha zayıf sırf dosyasında bulunsun en azından bir imza paraf olsun denetlemelerden rahat geçelim denetlemeleri rahat atlatalım düşüncesiyle çalışan başka bir performans da var performans sergileyen de var. Bunlar sektörde çok farklılık oluşturuyor. Bu farklılığın sebebi kesinlikle o örgütün kültürü ve yöneticilerinin emniyete bakış açısı. (Ulusal otorite).

Katılımcılar örgüt kültürünün, havacılık örgütlerinin başta kendilerinin, etkileşimde bulunduğu diğer paydaşların ve örgüt içerisinde çalışan bireylerin emniyet vatandaşlığı davranışı sergilemesini etkileyen bir faktör olduğunu belirtmektedir. Havacılık örgütlerinin emniyet önceliklerini ve değerlerini vurgulaması, eğitim ve farkındalık faaliyetleri düzenlemesi hem çalıştığı diğer paydaşlara hem de çalışanlarına emniyeti birincil öncelik olduğu inancını aktarmaları ve emniyet vatandaşlığı anlayışının gelişmesi için farkındalık oluşturmaktadır. Bu durumu K28 şu şekilde ifade etmektedir.

K28: “Emniyet kültürünün o şirket tarafından da benimsenmesi, diğer çalıştığı paydaşlara da yansıyor. Eğer bir şirket pilot oraya inemediğinde...neden inemedin pas geçtin diye eğer pilotu sorgularsan yani o pilota ceza vermeyi bırakın yani sadece bu soruyu sorması dahi, o pilotun bir sonraki yapacağı uçuşta yine şartlar müsait olmasa da kendisini inişe zorlamasıyla sonuçlanacak. Havacılıkta olan kazaların büyük bir kısmı pilotaj hatası dediğimiz kazaların büyük bir kısmı hep bu zorlamadan ortaya çıkan kazalardır...Aman bana bir şey demesinler şirketim bana kızmamın bana bir şey demesin ben inirim...Dolayısıyla burada emniyet kültürünün var olduğu şirketle olmadığı şirket arasındaki farkı ortaya koymaya çalıştım...Birisinde pilotu ödüllendirerek motive ederek bundan sonraki uçuşlarında sen yine böyle yap bak emniyetli görmüyorsan inme diye motive etmesi onu yüreklendirmesi, bir tarafta neden inemedin diye sorgulaması o kişiyi hem yaptığı meslek itibarıyla kendisini yetersiz hissetmesine sebebiyet verecek hem de bir sonraki uçuşunda aynı duruma maruz kalmamak için şartları zorlayacak. Havacılıkta şartların zorlanması demek kaza riskinin artması demek emniyetin minimize edilmesi demek şartların zorlanması. Dolayısıyla öncelikle sektördeki bütün paydaşların ve bütün çalışanların yönetimleri tarafından, yöneticiler tarafından, bu hangi şirket kurum organizasyon olursa olsun bu havacılık emniyeti konusunda bilinçlendirilmesi gerekir. Yani bunun olmazsa olmaz hiçbir zaman göz ardı edilemeyecek, yabana atılmayacak en önemli birincil unsurun emniyet faktörü olduğunun bu kültürün verilmesi lazım. Bunun öğretilmesi lazım...Yani bu zincirin halkalarında paydaşlardan kim aklınıza gelebilirse herkes için bu ortak kültürün olması gerekir. Yani birini eksikliğini diğerine söyleme dediğim gibi kurum kültürüyle ve çalışanların aldıkları eğitimle alakalı bir durum, yani ne bileyim ya göz göre göre o uçaktaki bir eksikliği ya da ne bileyim bagaj kapağının açık olduğunu taksi sırasında birisi görüyorsa aman bizim uçak değilmiş diye göz ardı ediyorsa, yani o tabii şahsi sorumlulukta var ama kurumsal kültürün yerleşmesiyle de alakalı... Havacılık bir bütündür bu bütün içerisinde başka bir yerde de bir eksik görürsen bunu ilgisine rapor et diye bir yüreklendirmek cesaretlendirme ya da onu o yönde yönlendirme baştan yapılırsa bunun mutlaka faydası olur. O kişi de gördüğü yanlışlıkları, eksiklikleri ilgisine bildirir...eğer gönüllülük esası yerleştirilmeye çalışılıyorsa ya da bu gönüllülük kültürü diyelim asıl önemlisi o bu yerleştirilmeye çalışılıyorsa, sektördeki bütün kuruluşlara ve çalışanlarına bunu baştan empoze edilmesi lazım. Yani görevlerin sadece kendi yaptıkları işle sınırlı olmadığı havacılığın birbirini

etkileyen pek çok segmentten oluştuğu, dolayısıyla gördükleri bir eksikliği mutlaka ilgisine hemen anında vakit geçirilmeksizin bildirilmesi gerektiği konusunda...gönüllük az önce de bahsettiğim gibi kurumsal kültürün bir parçasıdır.” (Havalimanı işletmesi)

#### **4.1.2.2. Emniyeti kültür olarak içselleştirme**

Emniyet vatandaşlığı davranışlarının sektörel düzeyde sergilenmesi, emniyetin kültür olarak içselleştirilmesine katkıda bulunabilmektedir. Bir toplulukta veya örgüt içerisinde emniyetin önemi vurgulandıkça bu değerler ve davranışlar normlara dönüşebilmektedir. Örneğin, bir örgüt veya toplumda emniyet vatandaşlığına dayalı bir kültür benimsenmesi halinde, sektör paydaşları emniyetle ilgili konulara daha duyarlı olabilmekte, iş birliği yapma ve bilgi paylaşma sektörel normlar haline gelebilmektedir. Emniyet kültürü, örgütler arası emniyet vatandaşlığının benimsenmesi ve sürdürülmesine katkıda bulunurken, havacılık örgütleri tarafından sergilenen emniyet vatandaşlığı davranışı da emniyete ilişkin değerler üzerinde etkili olabilmektedir. Bu durumu K12 *“Paydaşlar işte böyle işbirlikçi ve gönüllü davranışlar olduğu sürece tabi ki işlevselliği de etkinliği de artmış oluyor sistemin. Yani otomatik olarak bu bir safety kültürünün artması anlamına geliyor. Safety kültür artışını gösteren en büyük faktörlerden birisi olduğu için kesinlikle bunun olumlu olarak etkilediğini düşünüyorum ben...Bu diğer paydaşları da gönüllü davranışlara cesaretlendiriyor.”* şeklinde ifade etmektedir. Emniyet kültürü gerçek bir içtenlikle benimsendiğinde ve her seviyede aktif olarak uygulandığında, göstermelik bir yaklaşımın yerine içselleştirilmiş olması, örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışı da ortaya çıkmaktadır. Emniyet kültürü içselleştirildiğinde vatandaşlık davranışlarının ortaya çıktığını K17 *“emniyet yönetim sistemini daha çok içselleştirilmiş şirketlerden aktarım olabilir. Gönüllü şirket olarak da böyle eksiklikleri bildiren şirketler oluyor.”* şeklinde dile getirmektedir. Bu doğrultuda emniyetin kültür olarak içselleştirilmesi, emniyet risklerinin azaltılmasına, olayların önceden önlenmesine ve emniyetin sürekli iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Emekli AOC Başkanı katılımcı K23 bu durumu *“havacılık endüstrisinde bu emniyeti bir hayat biçimine sokması gerekiyor insanın ve tüm paydaşların.”* şeklinde ifade etmektedir. Havayolu EYS Müdürü K10 ise emniyet kültürünün, sadece denetimlerden geçmekle sınırlı olmadığını, havacılık topluluğunun her bir üyesinin emniyeti bir yaşam biçimi haline getirerek benimsemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak bu şekilde havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışlarının artırılabilceğini ve sektörel düzeyde emniyet performansının iyileştirilebileceğini söylemek mümkündür.

K10: “Biz bunu havacılık topluluğu olarak culture yani biz kardeşim buraya geliyorsak birbirimizden bir şey öğrenmeye geliyoruz tam benimseyemiyoruz...siz bunu gerçekten implemente mi etmek istiyorsunuz böyle emniyetle yaşamak mı istiyorsunuz yoksa denetimlerde geçmek mi istiyorsunuz? Bir defa bunu bir kendimize sormamız lazım. Bunu bir culture olarak yaşamamız ve edinmemiz gerekmektedir.” (Havayolu)

Ayrıca K13 örgütler arası emniyet vatandaşlığı olmadan havacılık emniyetini sağlamanın pek mümkün olmadığını *“işin içerisinde gönüllülük olmadıkça yüksek farkındalık olmadıkça insanlar ve sektör paydaşları bu işe gönül vermedikçe aslına bakarsanız bu iş olmaz. Bu da yani bugünden yani olacak bir şey değil, yıllar içerisinde oluşuyor bu kültürün oturması...”* sözleriyle ifade etmektedir.

Havacılık emniyeti sürekli bir gelişim döngüsü içinde olmalı ve havacılık örgütleri sürekli iyileştirme bakış açısıyla hareket etmelidir. Katılımcılar tarafından emniyetin sadece yazılı prosedürler üzerinden “mış gibi” yaparak göstermelik bir şekilde yürütülmesinin en başta emniyet kültürünün oluşmasını engelleyebileceği, havacılık emniyetinin sağlanabilmesinin her seviyede tüm paydaşların aktif katılımı ve içten gelen bir emniyet anlayışıyla (emniyetin içselleştirilmesi) hareket etmesine bağlı olduğu dile getirilmektedir.

K24: “Herkes bir araya gelip bir şeyler yapmaya çalışabiliyor... aslında bu doğal içten gelen bir davranış olmalı... En dibine kadar inmek lazım aslında...Orada bir emniyet kültürü zaten halihazırda başından beri konuştuğumuz gibi tüm tarafların katılımıyla elleçlenen takip edilen iyileştirmeye ilgili bir döngü kurulmuş bir haldeyse zaten bu mevzular çok minyon düzeyde kalır. Hani yukarıdan aşağıya bir bomba gibi düşmez ama siz bazı şeyleri işte yazıldığı düzeyde göstermelik olarak yapmaya devam ederseniz aşağıda hep bastırılmış bir böyle tehlike ve risk kalır...açıkçası bir sürü şey yazılıyor, bir sürü prosedür bir sürü talimat çıkıyor. Ama onlar çoğunlukla mış gibi yapılıyor. Mış gibi yapıldığı sürece de tam layıkıyla düzelmiyor. (Yer hizmetleri)

Katılımcılar havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığının sektör genelinde yaygınlaşmasının zaman ve ortak çaba gerektiren bir süreç olduğunu ve bu emniyet vatandaşlığı anlayışının zamanla daha fazla yaygınlaşabileceğini sektörel düzeyde yerleşik hale gelebileceğini ifade etmektedir. Bu durumu K20 ve K28 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K20: “Tüm emniyet yönetim sistemi için öncelikle gereken şey tüm paydaşların aktif katılımı için gereken şey kültür, üst yönetimin desteği ve aynı zamanda özellikle gönüllü davranışlar. Yani SMS için, havacılık emniyetini artırmak için, faydası olan tabi ki SSP içinde aynı şekilde. Yani daha büyük bir sistem olduğu için alt sistem anlamında paydaşları hani yine ara yüz anlamında düşünürsek, tabi ki gönüllülük yine burada çok ön planda... biz belirli bir



seviyeye geldiğimizi düşünüyoruz. Biz bu safety management sistem ilk olarak konuşulmaya başladığında EASA'dan bize ki tane eğitimci gelmişti ve EASA'dan bize gelen eğitimcilerin söylediği Avrupa'da bu anlayışın yirmi beş senede oturduğuydu. Yani bu süreç alan bir şey bahsettiğiniz vatandaşlık da kültürle alakalı bir şey.”(Ulusal otorite)

K28: Burada gönüllülük kavramı var...göz ardı edeceği en küçük bir ayrıntının büyük facialara sebebiyet vereceğini o kişi işe başladığı günden itibaren bilmesi...ona göre şeyler çalışanlar aslında kültürü kendilerinde oluşturmuş olacaklar yani kurumun vermiş olduğu eğitimin kişisel kültür haline dönüşecek, kişisel kültürün birleşmesinden de kurumsal kültür oluşacak. Sonrasında sektör ortak emniyet kültürü oluşturulmuş olacak tüm sektörde. (Havalimanı işletmesi)

Öte yandan K10 ise havacılık örgütlerindeki iş gücü devir hızının emniyet kültürünün içselleştirilmesini zorlaştırdığını *“Türkiye’deki handling firmalarına baktığınız zaman çok personel değişimi oluyor. Çok personel değişimi olduğu zamanda bir safety kültürünün oturması zor oluyor.”* Sözleriyle ifade etmektedir.

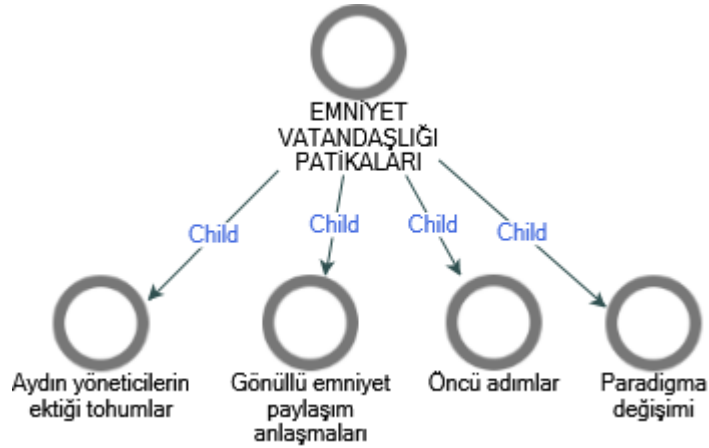
#### **4.1.3. Emniyet Vatandaşlığı Patikaları**

Havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışına etki eden faktörlere ilişkin ortaya çıkarılan üçüncü tema, emniyet vatandaşlığı patikalarıdır. Türk Dil Kurumu’na göre patika kavramı “Engelibeli yerlerden gelip geçenlerin ayak izlerinden oluşan, tekerlekli araç işlemeyen dar yol, çığır, keçi yolu, yolak” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda emniyet vatandaşlığı patikaları, havacılık topluluğu için örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışları konusunda, yeni yönelimler ve takip edilecek izler oluşturmaktadır. Örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesine ortam hazırlayan patikaların oluşturulmasında/açılmasında düzenleyici ve destekleyici kuruluşların ya da bazı sektör paydaşlarının (öncülük etme potansiyeline sahip örgüt ve bireyler gibi) öncülük etmesi önemlidir. Bu durumu havayolu işletmesini temsil eden ve aynı zamanda Türkiye AOC Başkanı olan bir katılımcı K6 *“Bunlar IATA'nın çok yıllar önce attığı adımların güzel sonuçları. Yani sektörde sadece havayolu olarak değil, sektörde diğer tamamlayıcı kuruluşları yer hizmetleri firmalarımızda dahil ederek yaptığı çalışmaların meyveleri bence gönüllülük temelinde.”* sözleriyle IATA’nın emniyet vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesine ortam hazırlayan öncü izlerine işaret etmektedir. Katılımcı K1 ise emniyet vatandaşlığı patikalarının nasıl oluştuğunu şu sözleriyle dile getirmektedir.

K1: “İrili ufaklı büyük küçük her ne varsa bunları ölçmek data olarak kayıt altına almak ve bu datalardan hangi saatte nerede hangi vardiyada hangi bölgede kim kaç defa neden yapmış

ne yapmış bir sürü soru sormuş bunların haritalarını bunların grafiklerini işte ne derler bir sürü analizlerini ortaya çıkartıp bir reçete yazmak gerekiyor tüm paydaşlarca. O reçeteyi de adım adım takip ederek uzun vadede ısrarla işte toplantı eğitim ondan sonra bülten afiş birçok şey yani... hepsini düşündüğünüzde uzun soluklu bir yolculuk sonucunda bir netice alırsınız. Belki ilk etapta bu çok farkındalığı olmayan bir şey olur ama bu zamanla tüm paydaşlar tarafında yapıldıkça gelişir...o kültür bir sonrakine bir sonrakine logaritmik olarak artar katlanarak artar böyle...ilk başlanan iş çok zor ama ısrarla bunu sürdürmek lazım.” (Havalimanı işletmesi)

Emniyet vatandaşlığı patikaları teması altında “aydın yöneticilerin ektiği tohumlar”, “gönüllü emniyet paylaşım anlaşmaları”, “öncü adımlar” ve “paradigma değişimi” olmak üzere 4 kategori yer almaktadır (Şekil 4.5). Emniyet vatandaşlığı patikalarının daha iyi anlaşılabilmesi adına kategoriler doğrudan alıntılarla birlikte alt başlıklar halinde ele alınmaktadır.



Şekil 4.5. Emniyet vatandaşlığı patikaları teması

#### 4.1.3.1. Aydın yöneticilerin ektiği tohumlar

Örgütler arası emniyet vatandaşlığı kapsamında ele alınan gönüllü paydaş toplantıları, paydaşların bir araya gelerek deneyimlerini paylaşmasına, en iyi uygulamaları tartışmasına ve ortak emniyet hedeflerine ulaşmak için iş birliği yapmasına imkân sunmaktadır. Katılımcı K24 bu toplantıların oluşumunda aydın yöneticilerin rolünü “XXX'in ilk kurulduğu dönemlerde biz bunu yine YYY Havalimanı'nda yine bu... üç yer hizmeti kuruluşunun bir araya gelerek yaptığı düzenli emniyet toplantılarını rahmetli Kartal Bey vardı o zaman onunla birlikte biraz ön ayak olmuştuk.” şeklinde ifade etmektedir. Bu durumu AOC Başkanı ve havayolunu temsilcisi K10 şu şekilde ifade etmektedir.

K10: “2010'lara kadar Antalya'daki paydaş toplantılarını bugünkü o güzel diye tabir ettiğim gönüllü SMS toplantılarını ilk adımları gibi o günkü çok aydın yöneticiler onun yolunu açmışlardı, kapısını açmışlardı. Türkiye açısından belki zorunluluk gereği, HALINKOK toplantıları toplanıyordu...ama ne kadar gelip dahil oluyorlardır bunun yorumunu ben yapamam. Ama emniyet konusunda gönüllü toplantılara daha fazla ihtiyaç olduğunu teyit edebilirim.”

Katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak sözü edilen toplantıların aydın yöneticilerin öncülüğünde başlatıldığını ve emniyet vatandaşlığı konusunda bir patika oluşturduğunu söylemek mümkündür.

#### **4.1.3.2. Gönüllü emniyet paylaşım anlaşmaları**

Devletler ve sivil havacılık otoriteleri, havacılık emniyeti konusunda iş birliği yapmak ve bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla çeşitli anlaşmalar ve protokoller imzalamaktadır. En başta da Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), üye ülkeler arasında emniyet verilerinin paylaşımını teşvik etmektedir. ICAO tarafından belirlenen standart ve tavsiye uygulamalarına paralel olarak, ülkelerin sivil havacılık otoritelerinin devlet emniyet programları aracılığıyla emniyet verilerini/bilgilerini toplaması ve paylaşması istenmektedir. Emniyet sektörel düzeyde bilgilerinin toplanabilmesi ve paylaşılabilmesinin sağlanması ise havacılık örgütlerinin emniyet sesliliği davranışı sergilemesini gerektirmektedir. Ayrıca havacılık endüstrisinde öncü olan bazı ülkeler, emniyet verilerinin paylaşımı konusunda öncü adım olabilecek anlaşmalar yaparak, karşılıklı olarak emniyet verilerini paylaşma ve ortak emniyet hedeflerine ulaşma konusunda iş birliği yapmaktadırlar. Katılımcılar, yapılan gönüllü emniyet paylaşım anlaşmalarının havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığını artırdığını ifade etmektedir. Ayrıca sözü edilen anlaşmalar yoluyla emniyet verilerinin uluslararası düzeyde paylaşılması, hava taşımacılığı endüstrisinin genel emniyet performansının iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu durumu katılımcı K27 şu şekilde belirtmektedir.

K27: “Ülkenin devlet emniyet programı aracılığıyla bulguları giderdiğine dair verileri ilgili paydaşlarla paylaşması lazım. Şu andaki en önemli zaten ICAO'nun da en çok sıkıntı yaşadığı konu emniyet verilerinin paylaşımı noktasında, birincisi vatandaşın personelin işletmesi ile ismi bile açıklıkla paylaşması, ikincisi devletlerin tespit ettiği bulguları bölgesel ve uluslararası global düzeydeki uluslararası örgütlerle paylaşması... Mesela FAA ile hiçbir paylaşma zorunluluğu yoktur. Ama birçok ülke Singapur, Avustralya, İngiltere gibi ülkelere mesela bir emniyet veri paylaşım anlaşması yapmıştır. Yani ülkeler kendi aralarında emniyet

verilerinin paylaşımı için anlaşma yapmaya başladılar...Artık buna ihtiyaç var. Bir ülke, kendi dışındaki ülkelerde bile emniyet verilerinde nasıl bir sıkıntıları var. Onları bilmek istiyor, ihtiyaç hissediyor. Paylaşmak istiyor.... Bu paylaşım emniyete çok faydalı.” (EUROCONTROL Temsilcisi)

#### **4.1.3.3. Öncü adımlar**

Katılımcılar bazı paydaşların emniyet konusunda öncü bir yaklaşım sergilediğini ve bu durumun diğer paydaşların da emniyet vatandaşlığı davranışlarını teşvik etme konusunda öncü adımlar attığını dile getirmektedir. Bir havalimanı işletmecisinin emniyet konusunda öncü çalışmalarını yer hizmetleri işletmesini temsil eden bir katılımcı K24 ise *“YYY, bu konuda inanılmaz diken üstünde duruyor... biz düzenli olarak onlarla hep bir araya geliyoruz... müthiş diken üstünde duruyorlar dolayısıyla bizi de sürekli diken üstünde tutuyorlar...bir sürü projeler geliyor sivil havacılığı da push ediyorlar.”* şeklinde ifade etmektedir. Bazı katılımcılar örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesi için öncülük edecek bir lidere (otorite veya sektördeki büyük kuruluşlar) ihtiyaç olduğunu dile getirmektedir. Bu durumu havayolu işletmelerini temsil eden katılımcı K10, K7 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K10: “Kendi risk analizlerimizi kendi emniyetle ilgili hazardlarımızı bir kısmını bile bahsettiğim bu oluşturulacak havuza atsam birisi gözden geçse bile çok kıymetli. Onun için bu havuzun oluşturulması bence faydalı olabilir. Bunun için de tabi bir önderin olması lazım önder de regülatör diye düşünüyorum ben eğer başka XXX veya YYY gibi büyük abilerimizden biri ben yaparım derse belki.” (Havayolu)

K7: EASA'nın IATA'nın diğer gönüllü organizasyonların ben çabalarını çok önemsiyorum. Şimdi burada ama bir lidere koordinatöre bir organizatöre ihtiyaç var. Mesela ulusal çapta geçmişte güzel örnekleri vardı benzer çalışmalar mesela yıllık mesela emniyet konferansı, çalıştayı mesela düzenlense şimdi bir lider ortaya çıkıp böyle bir şey yapıyorum deyince katılımcı daha çok oluyor. Ama zaman lider arayışı ile geçtiği zaman hani bizim mesela havayolları içinde böyle bir inisiyatif başlatma fikri zaman içerisinde çıktı. Aslında güzel de şey karşılık buldu. (Havayolu)

Havayolu işletmesini temsil eden bir başka katılımcı K6 ise ACI'nın havalimanı işletmecilerini bir araya getirerek gönüllü faaliyetlere öncülük ettiğine dikkat çekmektedir.

K6: “ACI bugün havalimanı işletmelerini bir araya getirip iyi hale getirilmesine çok yardımcı oluyor aslında bütün farklı renklerin bir araya gelişi bir zorlamayla bir araya gelmiş firmalar değil, bunlar gönüllülük temelinde bir araya gelmenin faydasını fark etmiş belki lider kurumlar.” (Havayolu)

Havayolu işletmesini temsil eden bir katılımcı K11 havayolları arasında ulusal düzeyde SHGM'nin katılmadığı, gönüllülük esasına dayalı emniyet olay irdeleme toplantılarının sektördeki büyük havayollarından biri tarafından başlatıldığını “Gönüllü davranışlarda bir şey söylemek istiyorum...büyük havayolu şirketimizden biri XXX aslında bu toplantıları ilk girişimini başlatan onlardı.” şeklinde ifade etmektedir. K9 ise büyük havayollarından birinin emniyet vatandaşlığı kapsamında ele alınabilecek bu toplantıları tüm havayolu paydaşları tarafından devam ettirilmek istendiğini “XXX ilk girişimi yaptığında şeyini ilettili, aktif katılım gösterdi ve yıllık yapılması konusunda herkes olumlu görüş belirtti ve dolayısıyla bu şekilde tekrarlandı. Herkes için çok önemli ve değerli olduğunu düşünüyorum.” dile getirmektedir. Benzer şekilde K12 ise büyük havayollarının emniyet konusunda sözü edilen girişimleri başlatması ve desteklemesinin, örgütler arası emniyet vatandaşlığının sürekliliği için önemini şu sözleriyle belirtmektedir.

K12: “...her sene şöyle oluyor. Bu toplantılar bitiminde işte bir sonrakini kim yapacak dendiğinde XXX hava yolları olarak açıklasa bizi böyle bir gücümüz yok. Tüm hava yollarını toplayıp işte bir seminer yapalım. Buna ayıracak bir bütçemiz yok ama işte sağ olsunlar YYY. ZZZ, işte CCC... büyük firmalar buna destek sağlamazsa zamanla durabilecek noktaya geliyor. Çok fazla büyük abilerin ön ayak olması...yani bunların gönüllü davranışlarının aslında artıları herkes için önemli.” (Havayolu)

Katılımcı K30 ise yer hizmetleri arasında emniyet paylaşımını artırabilecek bir oluşum için bir kuruluşun liderlik etmesi gerektiğini “*her firma aslında kendi içinde bir SMS sistemi var. Bunu bir de diğer kurumlara özellikle de yer hizmetleri anlamında yer hizmetleriyle ilgili olan kısmında paylaşmaları... bu tamamıyla ee oradaki bir paydaşın bu kıvılcımı başlatması ile birinin buna liderlik etmesi gerekiyor*” şeklinde ifade etmektedir.

Ayrıca katılımcılar havacılık örgütler arası emniyet vatandaşlığının sergilenmesinde aktif katılım gösteren IATA'nın, gönüllü emniyet çalışmalarına öncülük eden uygulamaları ile sektöre katkısının büyük olduğunu dile getirmektedir. Bu durumu havayolu temsilcisi K10 “*emniyet konusunda ICAO dahil sektörün önünde gidiyorlar. Şu anda sektörde bence en önde giden IATA. Bazen zorlanıyoruz da ama şu an sektörün en önünde giden bence çatı kuruluş IATA, mutlaka emniyet olarak size bir şeyler katıyor.*” şeklinde ifade etmekte iken K6 şu sözleriyle desteklemektedir.

K6: “Bu aslında ortak çalışmanın bir sonucu. Her ne kadar yer hizmetleri için bir standart gibi görünse de havayolları da var bu işin içinde, kendi beklentilerini IATA şemsiyesi altında

oraya aktarıyor havuza ve o havuzda en güncel en doğru şeyler bulunuyor.... Bunlar IATA'nın çok yıllar önce attığı adımların güzel sonuçları. Yani sektörde sadece havayolu olarak değil sektörde diğer tamamlayıcı kuruluşları yer hizmetleri firmalarımızda dahil ederek yaptığı çalışmaların meyveleri bence gönüllülük temelinde.” (Havayolu)

Katılımcı K21 ise emniyet konusundaki bu tür girişimlerin, hava taşımacılığı endüstrisinde tüm paydaşların ortak amacı olan havacılık emniyetini daha ileri seviyelere taşınması olduğunu *“bütün bunlar değerli bence hani böyle öncülükler, eforlar, toplantılar bu oluşumlar. Çünkü hepsinin ortak bir amacı var emniyeti daha ileri seviyelere götürmek.”* sözleriyle dile getirmektedir.

#### **4.1.3.4. Paradigma değişimi**

Katılımcılar havacılık örgütlerinin emniyete ilişkin potansiyel tehlikeleri ve yapılan hataları bildirme konusunda, geçmiş dönemler ile karşılaştırıldığında daha istekli olduklarını ve bu doğrultuda kendi yaptıkları hataları bile raporlayabildiklerini ifade etmektedir. Bu konuda havayolu işletmesinde EYS Müdürü olan K7, *“Artık çok daha şeffaf günler yaşadığımızı düşünüyorum ben geçmişe kıyasla. Bir hatayı perdeleme bir hatayı kamufle etme kültürü vardı. Bu çok yaygındı sektörde. Dışarıya bir ayıbını göstermek gibi algılıyordu ama... şimdi artık o bir dereceye kadar kırılmış durumda. Artık çok daha şeffaf insanlar hatalarını veya organizasyonlar hatalarını daha kolay kabul ediyorlar”* diyerek bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Ulusal otorite Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nde üst düzey yönetici olarak görev yapan K20 ise şu sözleriyle K7’yi desteklemektedir:

K20: *“...bu alt seviyede görülebiliyordu ama bu yavaş yavaş değişiyor. Biz de değiştiğini gözlemliyoruz. Yani raporlama artıyor mesela biz görüyoruz. Olay raporlama bizim bünyemizde çünkü. Ya da mesela şirket kendi kendini çok ciddi bir şeyle ilgili raporluyor yani hatasını ve bunu yapmaktan çekinmiyor.”* (Ulusal otorite)

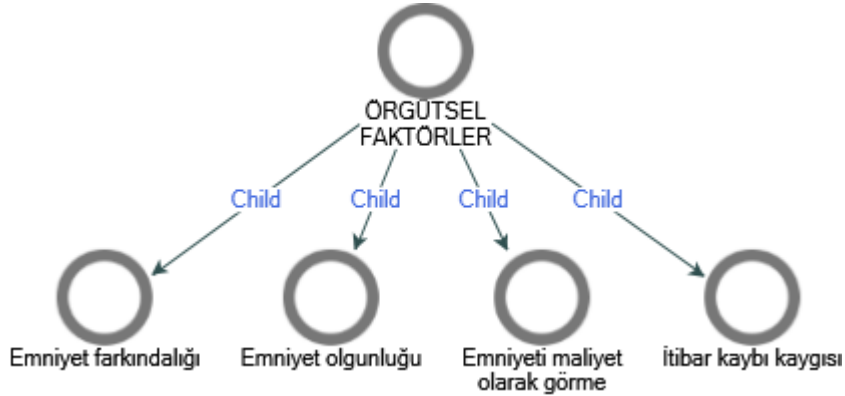
Havacılık endüstrisi, emniyet konusunda sürekli bir iyileştirme mekanizmasına sahiptir ve tüm paydaşlar bu mekanizmanın bir parçası olarak aktif katılım göstermektedir. Bu durumu K28 *“Havacılık emniyeti konusunda tüm paydaşların bir iyileştirme mekanizması sürekli aktif halde. Yani havacılık sektörünün belki en fazla canlı tutan şey bu.”* şeklinde dile getirmektedir. Benzer şekilde K4 ise *“hiç durmadan usanmadan tüm paydaşlarca bu emniyetle ilgili bir şeyler yapmak gerekiyor, sürekli çalışmak gerekiyor... kendi kendimize emniyetimizi geliştirmek için bunları yapıyoruz biz paydaşlarca sürekli buna kafa yoruyoruz”* sözleriyle K28’i desteklemektedir. Sürekli iyileştirme bakış açısı sektör paydaşlar arasındaki bilgi ve deneyim paylaşımında, en iyi

uygulamaların benimsenmesinde ve sektör genelindeki emniyet standartlarının yükseltilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla sürekli iyileştirme bakış açısı havacılık örgütlerinin emniyet vatandaşlığı davranışları üzerinde de etkili olmaktadır. Bu durumu katılımcı K7 şu şekilde ifade etmektedir.

K7: “Hep daha çok yapılabilecek bir şeyler vardır mutlaka. Bunun arayışında olmak önemli. Ama şunu söylemek mümkün. Hep bir gelişim içerisinde sektör. Bunu hani hep sadece kendi şirketim adına söylemiyorum hemen hemen tüm paydaşlar adına söylüyorum. Bu da paydaşları motive ediyor... adı üstünde gönüllülük yani gönüllü paylaşımı kastediyoruz.”  
(Havayolu)

#### 4.1.4. Örgütsel Faktörler

Havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışına etki eden faktörlere ilişkin ortaya çıkarılan dördüncü tema, örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler teması altında “emniyet farkındalığı”, “emniyet olgunluğu”, “emniyeti maliyet ikilemi” ve “itibar kaybı kaygısı” olmak üzere 4 kod yer almaktadır. Örgütsel faktörler teması altındaki kodlar doğrudan alıntılarla birlikte alt başlıklar halinde ele alınmaktadır.



Şekil 4.6. Örgütsel faktörler teması

##### 4.1.4.1. Emniyet farkındalığı

Katılımcılar havacılık endüstrisindeki tüm paydaşların aynı düzeyde emniyet farkındalığına sahip olmadığını, öngörülme ve tespit edilemeyen potansiyel risklerin sonuçlarını aynı düzeyde önemsemediğini dile getirmektedir. Bu durum bir havacılık örgütünün emniyet vatandaşlığı davranışı sergileyip sergilememesi üzerinde önemli bir faktör olarak görülmektedir. Emniyete ilişkin alanyazındaki araştırmalar da tüm havacılık alt sistemlerinin emniyete yönelik aynı düzeyde farkındalığa sahip olmadığını ileri sürmektedir (Muecklich vd., 2023, s.1). Katılımcı K1, “değişiyor bu... farkındalığı

*yüksek olan havayolları... Niye daha fazla çünkü... onun maruz kaldığı tehlike hem safety anlamında hem maliyet açısından çok daha fazla.*” sözleriyle havacılık örgütlerinin havacılık emniyetine verdikleri önemin ve farkındalık düzeylerinin tehlikenin, kendisine olan potansiyel etkisinin büyüklüğüne göre farklılaşabileceğini ifade etmektedir. Ulusal otoriteden katılımcılar K15 ve K18 ise şu şekilde K1’in görüşlerini desteklemektedir.

K15: “Tehlikeye göre ya da sahiplenme de yaratacağı tehlike ya da kendini etkilemesine göre değişiyor kuruluşların. Herhangi bir kaza ile karşılaşıldığında kendini çok fazla etkileyecek bir yakıt kuruluşunun değil mi patlama bir şey olduğunda emniyetsizlikler, ya da havayolu kuruluşunun herhangi bir emniyetsizlikten doğan bir şey olduğunda hem prestij olarak etkileyecek hem de ticari zarar olacak onlar içi. Kuruluşun, sektörün zararının maddi büyüklüğüne bağlı olarak da şey etki ya da ilgileri değişiyor...uçakla birebir teması olan kuruluşlar eee SMS 'i çok daha derinlemesine şey yapıyorlar uyguluyorlar. Niye çünkü direk kazaya sebep olabilecek direct etki ama indirect etkisi olanlar ise daha şeyler nasıl diyeyim prosedürel uyguluyorlar.” (Ulusal otorite)

K18: “XXX'deki emniyet bakışı çok daha iyi bahsettiğiniz emniyete ilişkin gönüllülük bakış açısı çok çok daha iyi. Çünkü biliyor ki orada bir kaza olduğu zaman şirketine ve havalimanına dönüşünün çok kötü olacağını bildiği için, o da olay raporlamaları duyurduğu zaman sonuç alacağını emniyetine fayda sağlayacağını bildiği için, düzenleyici faaliyetlerin yapılacağını bildiği için daha çok raporlama yapıyor.” (Ulusal otorite)

Diğer yandan havacılık örgütleri açısından faaliyet sürecinde ihtiyaç duydukları kaynağın öneminin, örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarını artırıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örneğin diğer sektör paydaşları ve özellikle havayolu işletmeleri açısından yer hizmetleri, havacılık emniyetinin sağlanmasında kritik öneme sahip bir kaynaktır. Çünkü operasyon sürecinde uçağa doğrudan ilk ve son temas eden en önemli kuruluşların başında gelmektedir. Bu durumu katılımcı K2 “yer hizmet kuruluşları operasyon sürecindeki rolü barındırdığı muhafaza ettiği kişi sayısı ile bir kere bu işin en önemli parçalarından biri.” sözleriyle ifade ederken yer hizmetlerine istasyon yöneticisi bir başka katılımcı K3 ise şu ifadeleriyle K2'nin görüşlerini desteklemektedir.

K3: “Tüm paydaşlar buna çok önem veriyor. Biz kendi içimizde de yer hizmetleri olarak, yolcuya ilk temas eden uçağa ilk temas eden bizler olduğumuz için, bizim de safety'nin sağlanmasında payımız çok büyük tabi ki. Bizim bu süreçler içerisinde bir de diğer kurum ve kuruluşları da...yeri geldiğinde uyarıp raporladığımız durumlar oluyor.” (Yer hizmetleri)

Ayrıca temelde havayolu işletmelerinin kendi emniyetlerini sağlamak adına, yer hizmetleri işletmelerinin emniyetini geliştirmeye yönelik ek önlemler alma, eğitim desteği, bilgi paylaşımı gibi birtakım eylemlerde bulunarak örgütler arası korumacı emniyet vatandaşlığı davranışları sergiledikleri görülmüştür. Doğan (2018, s.109)



tarafından yapılan çalışmada, havayolu örgütlerinin faaliyetlerini sürdürebilmesinde yer hizmetleri faaliyetlerinin kilit öneme sahip olduğunu ve havayolu örgütlerinin ortaya çıkabilecek emniyet risklerinden kendilerini koruyabilmek adına, tedarikçilerinin emniyet performansının artırılmasına yardımcı olduklarını ileri sürmektedir. Aynı araştırmacı, görüşme gerçekleştirdiği bir havayolu yer işletme müdürünün “bir firma ile anlaştık. XXX’te adamın personelinin SMS\* eğitimi yok. Bir gittik içi balon, hiçbir şey yok... adamın personelini kaç kişi YYY’ye gönderdik. ZZZ havayolunda eğitim aldırдық. Bütün paralarını biz ödedik.” görüşleri ile bu durumu desteklemektedir.

#### **4.1.4.2. Emniyet olgunluğu**

"Emniyet olgunluğu" terimi, örgütlerin performanslarını ve gelişmiş bir emniyet yönetim sistemini sürdürebilme yeteneklerini ifade etmektedir (Safety4Sea, 2023). Bu noktada emniyet olgunluğu, bir örgütün emniyet performansının ne düzeyde olduğunu, yani gelişmişlik seviyesini göstermektedir. Katılımcılar, örgütler arası emniyet vatandaşlığının herkesin faydasına olduğunu ve tüm paydaşların bunu benimsemesi ve belirli bir olgunluğa ulaşması durumunda daha fazla ilerleme kaydedebileceğini vurgulamaktadır. Bu durumu K10 “*Safety ile ilgili hepimizin faydasına olduğunu hepimiz tüm havacılık olarak sindirebilirsek, biraz daha bu bahsettiğiniz emniyetle ilgili gönüllü davranışlarda biraz daha ileri adım atabiliriz...paydaşların birbirleriyle biz havacılık sektöründeyiz demesi bunun farkında olması lazım... hepimizde aynı emniyet bilincinin oturmuş olması lazım.*” şeklinde ifade ederken K1 ise “*iyiye doğru gidiş var ama kendi isteğimizle yaptığımız bilgi paylaşımları konusunda ne kadar olgunlaştık? Ne kadar iyi bir konumdayız? Bence şu an daha almamız gereken yol var.*” sözleriyle havacılık örgütlerinin emniyet olgunluğuna ulaşması konusunda daha fazla gelişme göstermesi gerektiğini ifade etmektedir. Havalimanı işletmesini temsil eden katılımcı K28 ise şu sözleriyle desteklemektedir.

K28: “Bir örgüt, başka bir örgütün o sektördeki eksikliğini görüp kendilerine söylemesi lazım. Neden yapması lazım. Çünkü o eksiklikten dolayı ortaya çıkacak durum onu da zora sokacak. Yani sadece o eksikliğe maruz kalan o eksiklik dolayısıyla bir kaza kırma uğrayan bir şirket değil. Onun uğradığı o olumsuzluktan dolayı bunu söylemeyen de benzer olumsuzluklarla karşılaşacak, onun da ticareti engellenecek...ona da dönecek bu eksiklikler. Bu olgunluğa, bunun bir şeyden ziyade zorunluluktan ziyade bu gönüllüğünde aslında bir vazife olduğunu bilmeleri lazım.” (Havalimanı işletmesi)

---

\* SMS: Safety Management System: Emniyet Yönetim Sistemi

#### 4.1.4.4. Emniyet maliyet ikilemi

Emniyeti maliyet olarak görme bakış açısı, havacılık örgütleri arası iş birliğini ve karşılıklı fayda sağlayan emniyet vatandaşlığını azaltabilmektedir. Bu durumu katılımcılar K11 ve K18 şu şekilde ifade etmektedir.

K11: “Aslında emniyetin en büyük genel anlamdaki tüm paydaşlarda bunu gider olarak görme bakış açısı paydaşlardaki işte emniyet kültürünün zayıflatıyor ve bu da bahsettiğiniz vatandaşlığı da zayıflatıyor.” (Havayolu)

K18: “CEO'nun dediği aynen şu. Kardeşim dedi biz bu işte ne kadar para kaybedeceğiz bize maliyeti ne olacak. Bu işin olaya bakışı bu... Bazıları ne kadar emniyetli olacağım diye bak yaklaşmıyor. Ne kadar para kaybedecem diye yaklaşıyor... Sonunda kaza yaptığı zaman bu üç kuruş kazanacağı şeyi tamamen kaybedecek.” (Ulusal otorite)

Bazı havacılık örgütleri tarafından emniyetin sadece bir maliyet unsuru olarak algılanmasının havacılık emniyetinin uzun vadede faydalarını göz ardı edilebildiği dile getirilmektedir. Havacılık örgütlerinin emniyete yaptıkları yatırımların karşılığını uzun vadede maliyetleri düşürmeye etkisini somut bir örnek üzerinden katılımcı K12 şu şekilde aktarmaktadır.

K12: “...iki sene önce katıldım kuş çarpmalarından kaynaklı hasarlarla ilgili bir toplantıya katılmışım...Havalimanında sadece kuş çarpmalarından yaşanan, teknik diğer uçuş kayıtları hariç harcama 100 milyon \$. Bu 100 milyon \$ dolaylı olarak her sene kuş çarpmalarından dolayı harcanıyor. Belki bu 100 milyon \$'ın 50 milyon \$'ı sistemin geliştirilmesi için bağışlansa kuş çarpmaları azalacaktır...kimse bu yatırımı yapmıyor ama kuş çarpmalarından dolayı milyonları gidiyor... firmaya işte deseniz ki ya şuna işte biraz yatırım yapsak bu sektörü de yani genişletsek onu yapmıyor kimse maalesef. O yüzden hani paydaşlardaki emniyet seviyesini artırmaya kaynak ayırmaya çabalanmıyor. Sonuçta kuşu engelleyemiyorsunuz ama azaltabilirsiniz riski.” (Havayolu)

Ayrıca havacılık örgütleri emniyet için kaynak ayırmadığı ve gönüllülük esasına dayalı işbirlikçi davranışlar sergilemediğinde, yaşanabilecek kazalar nedeniyle sigorta prim maliyetleri de yükselmektedir. Bu nedenle havayolu örgütlerinin bu durumun farkındalığı ile daha fazla örgütler arası emniyet vatandaşlığı sergileme eğiliminde olduğunu katılımcı K18 şu sözler ile ifade etmektedir.

K18: “XXX havayolunun yakın zamanda iki uç tane kazası oldu...kazalar artınca sigorta risk birimleri yükseliyor tabi ki sigorta risk birimi yükselince büyük bir maddi kayıp oluyor. Onun için havayolları daha korumacı bir yaklaşım benimsiyor emniyete daha yakın...” (Ulusal otorite)

Havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışlarına etki eden bir diğer

örgütsel faktör itibar kaybı kaygısıdır. İtibar kaybı kaygısı bir sonraki başlıkta ele alınmaktadır.

#### **4.1.4.5. İtibar kaybı kaygısı**

Katılımcılar emniyetle ilgili herhangi bir olumsuz durumun, öncelikle itibar kaybına neden olabileceğini vurgulamaktadır. Bu nedenle sektör paydaşları itibarlarını korumak için faaliyetlerini emniyetli bir şekilde gerçekleştirebilmek adına fazladan çaba gösterme eğilimindedir. Bu nedenle ulusal otoriteden bir katılımcı K15 havacılık emniyeti sağlamanın bir zorunluluk olmasa dahi havacılık örgütlerinin kendi istekleri ile emniyeti sağlamaya çaba gösterebileceğini “...niye? Çünkü şey hem prestij hem de şey tamamen uygulamak biz istemeseydik bile birçok şeyi uygulayacaklardı kendi faaliyetlerini emniyetli bir şekilde gerçekleştirmek için.” sözleriyle ifade etmektedir. Diğer bir katılımcı K12 ise havaalanındaki her türlü emniyetsiz durumun bütün işletmelere yansıdığını ve havacılık emniyetini tüm paydaşların ek çaba göstermesi gereken bir olgu olarak gördüğünü şu şekilde ifade etmektedir.

K12: “Bir bütün olarak tüm sektör paydaşlarının faaliyet sürecinde işler şekilde herkesin sorumluluğu altında gördüğü ekstra çaba gösterdiği bir kavram olarak görüyorum havacılık emniyetini... emniyetle ilgili herhangi bir durum en başta repütasyon kaybına sebebiyet verebilir. Emniyetle ilgili herhangi bir durum yani bizi en temelde ticari olarak da zedeler. Bu yüzden paydaşların ekstra çaba göstermesinin ve iş birliğinin nedenlerinden en önemlisinin de itibar repütasyon olduğunu düşünüyorum.” (Havayolu)

Havacılık endüstrisinde kendi içinde bir emniyet ağı oluşturan belirli sayıda örgüt ve hizmet sağlayıcısı bulunmaktadır. Bu durum, örgütün sektör içinde emniyetsiz çalışan bir işletme olarak tanımlanmasına ve tedarikçi olarak tercih edilmemesine neden olabilmektedir. Katılımcı K21, özellikle hizmet sağlayıcıların emniyete verdikleri önemin, sektörde itibar ve meşruiyet kazanmasına katkı sağladığını dile getirmektedir.

K21: “Aslında emniyet gerçekten hani siz emniyete verdiğiniz değer, önem kadar değer de itibar da kazanıyorsunuz sektörde. Çünkü zaman zaman sektör küçük. Konuştuğumuzda diğer şirketlerle isim vermemeye çalışıyoruz ama belirli sayıda organizasyonları belirli hizmeti veriyor. Dolayısıyla hizmette sıkıntı yaşarsanız sektörde bundan haberdar oluyor... bu da bir etken.” (Havayolu)

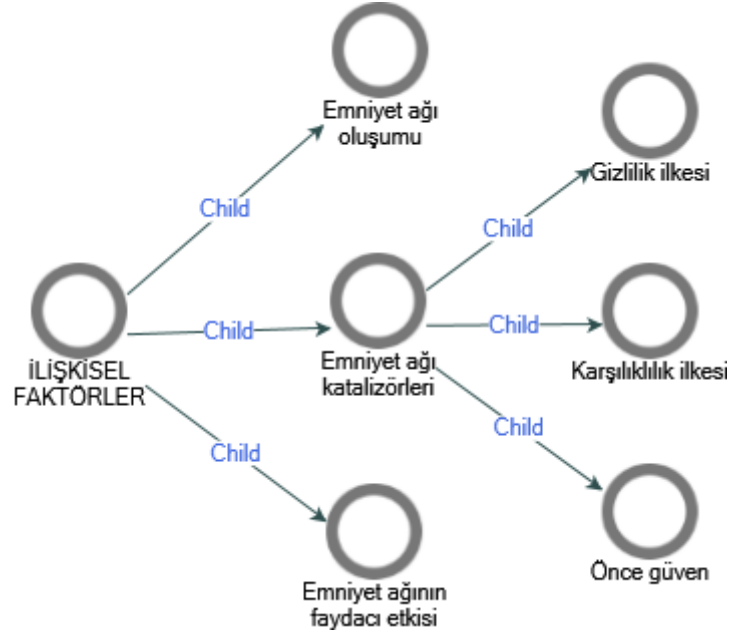
#### **4.1.5. İlişkisel Faktörler**

Havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesinde kolaylaştırıcı rol oynayan bir diğer faktör, beşinci temayı oluşturan ilişkisel faktörlerdir.

Hava taşımacılığı, havayolu örgütleri ve bu örgütlere hizmet veren havalimanı işletmecileri, yer hizmeti sağlayıcıları, hava trafik kontrolü ve uçak bakım kuruluşları gibi farklı alt sistemlere sahip, sıkı bir şekilde birbirleriyle bağlantılı ve yüksek derecede karmaşık bir sistemdir. Bu durum, sektörde faaliyette bulunan havacılık örgütlerini temsil eden yöneticilerin aralarında başlayan iş ilişkisinin, bir süre sonra sosyal ağlara dönüşmesini sağlayabilmektedir. Sosyal Ağlar Kuramı, bir örgütün diğer örgütlerle karşılıklı fayda sağlayan ilişkilerini incelemektedir. Havayolu işletmesini temsil eden katılımcı K7, sektörde emniyet odaklı örgütler arası ilişkilerin bir sosyal ağ niteliğinde olduğunu ve havacılık örgütleri arasında oluşan emniyet ağının gönüllülük esasına dayalı faaliyetlerin gerçekleştirilmesindeki katkısını şu şekilde dile getirmektedir:

K7: “Sistemde oturmuş durumda belli vakitten sonra SMS katmanında bu iş birliği karşılıklı bilinirlik ve tanışıklık artıkça koordinasyon ve iş birliği de sürekli artıyor. Yani biz Antalya ana base'imiz bizim. Buradaki paydaşlarımızın hemen hepsini şöyle emniyet yöneticileri ile veya emniyetle mutlaka bağlantımız var ve çok kısa sürede iletişime geçebiliyoruz. Mesela biz şimdi belli vakitten sonra aramızdaki işte emniyetçiler birbirini tanıdığı için havayolları arasında şöyle bir inisiyatif gelişti. Biz gönüllü organizasyonlar yapalım yani otoritenin dahil olmadığı sırf havayollarının bulunduğu.” (Havayolu)

Sosyal ağlar, aktörler (örgütler ve yöneticiler) arasında sosyal sermaye kullanımını, iş birliğini, dayanışmayı ve taraflar arasında bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır (Adler ve Kwon, 2002; Field, 2008). Bu bağlamda emniyet odaklı oluşan bir ağ, ortak fayda sağlayan kolektif bir eylem olarak nitelendirilebilecek örgütler arası emniyet vatandaşlığını artırmaktadır. Bu bağlamda oluşturulan ilişkisel faktörler teması altında, “emniyet ağı oluşumu”, “emniyet ağı katalizörleri” ve “emniyet ağının faydacı etkisi” olmak üzere üç kod yer almaktadır.



Şekil 4.7. İlişkisel faktörler temasına ilişkin yapı

#### 4.1.5.1. Emniyet ağı oluşumu

Yer hizmetlerinde istasyon yöneticisi katılımcı K2 havalimanında faaliyette bulunan örgütlerin yöneticileri aracılığıyla sahip oldukları ilişkilerin ve iletişimin düzeyini “Havacılıkta bu işi yapan yöneticiler çok deneyimli ve birbirlerini çok iyi tanıyan yöneticiler. Dolayısıyla bir de bir firmanın yaşadığı olumsuz bir hadiseden sizin haberinizin olmaması mümkün değil yani” sözleriyle vurgulamaktadır. Katılımcı K2’nin ifadelerinden havacılık endüstrisindeki örgütleri temsil eden yöneticilerin arasında güçlü bir tanıdıklık ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun havacılık örgütleri arasında yardımlaşmayı ve bilgi paylaşımını artıran bir emniyet ağı oluşumuna katkı sağladığını söylemek mümkündür. Katılımcılar güçlü tanıdıklık ilişkisi ve yoğun iletişim düzeyi ile birlikte havacılık örgütleri arasında oluşan sosyal ağın, emniyet açısından fayda sağladığını dile getirmektedir. Katılımcı K6, K7 ve K10 emniyet ağı oluşum sürecini ve havacılık emniyetinin sağlanmasındaki faydalarını şu sözlerle ifade etmektedir.

K6: “XXX havayolları ile bizim bir ortaklığımız söz konusu ve kâğıt üzerinde ortaklık olmasa da yıllardan beri Oneworld’de birlikte yürümemizden dolayı bir güzel iş birliklerine şahit oldum. En tepe CEO levelde, CEO seviyesinde devam ettirilen ortak çalışmalar, iyi ilişkiler bir süre sonra safety dahil birçok konuda birbirimize benzememize de yol açtı.” (Havayolu)  
 K7: “En rutinden yeni operasyona başlayan servis sağlayıcımızdan başlayacak şekilde her yıl birçok denetleme yapıyoruz. Bu bir kere en önemli iş birliği noktalarından bir tanesi. Çünkü fiziksel olarak da pandemi dönemini parantez içerisinde tutarsak hem karşılıklı bir tanışma hem onların sistemini tanıtmaya hem onların sistemini tanıma hem de onlara bizim sistemimizi

veya beklentilerimizi anlatmak için çok ciddi bir fırsat denetlemeler. Biz denetlemeleri bir fırsat olarak şey yapıyoruz tanıma tanışma, emniyet sistemini öğrenme, öğretme varsa hataları açıkça koyma anlamında bir fırsat olarak değerlendiriyoruz.” (Havayolu)

K10: “...havacılığın şöyle bir güzelliği var hepimiz küçük bir apron dediğimiz alanın içindeyiz esasında. Tüm Türkiye'ye yayılmış değiliz. Florya'ya geldiğinizde yemek yediğimiz yerler bile belli esasında sektördeki tüm paydaşlar biz iç içe yaşıyoruz. Bu da bahsettiğiniz karşılıklı gönüllülük de fayda sağlıyor.” (Havayolu)

K6'nın ifade ettiği gibi emniyet ağı çerçevesinde yapılan çalışmalar havacılık örgütlerinin emniyet konusunda birbirlerine fayda sağlamasına ve zamanla kabul edilebilir bir emniyet seviyesine ulaşılması noktasında birbirlerine benzemesine katkı sağlamaktadır. Katılımcı K10 ise ifadelerinde havacılık örgütlerinin birbirine yakın bir şekilde çalışmasının karşılıklı gönüllülük ve iş birliğini teşvik ettiğini özellikle belirtmektedir. Bir sonraki başlıkta emniyet ağının faydacı etkisi ele alınmaktadır.

#### **4.1.5.2. Emniyet ağı katalizörleri**

Alanyazında güven, karşılıklılık ilkesi, karşılıklı fedakârlık gibi unsurların sosyal ağların oluşumunu kolaylaştırabildiği ifade edilmektedir (Putnam, 1993, s.170). Bu bağlamda havacılık örgütleri arasında oluşan emniyet ağının oluşabilmesini kolaylaştıran faktörler emniyet ağı katalizörleri olarak isimlendirilmiştir. Emniyet ağı katalizörleri kategorisi altında “önce güven”, “gizlilik ilkesi” ve “karşılıklılık ilkesi” ele alınmaktadır.

*Önce Güven:* Katılımcılar tarafından havacılık örgütleri arasında emniyet ağı oluşabilmesi için öncelikle güven ortamının oluşması gerektiği ve güvenin emniyet yararına birlikte hareket etmeyi ve iş birliğini kolaylaştırdığı öne sürülmektedir. Bu durumu havayolu EYS müdürü K10 “*Mıknatıs gibi emniyet merkezine çekmeniz lazım insanları güvenle yaklaşımları lazım...mesela bir XXX acaba bunu başka yerde kullanacak mı bunları? Anlatabiliyor muyum bunun için e bir güven ortamı gerek.*” şeklinde ifade ederken, K19 ise “*zor bir süreç diye düşünüyorum çok hemen çabucak olacak bir şey değil gibi düşünüyorum ve güvende hissetmeleri lazım raporlayanların*” sözleriyle güvenin paylaşımına etkisini dile getirerek K10'u desteklemektedir. Ulusal otoriteden bir katılımcı K16 ise sektör paydaşları arasında emniyet ağı aracılığıyla güvene dayalı paylaşımı şu şekilde ifade etmektedir.

K16: “Şirket kendi risklerini görüyor bunları diğer şirketlerle de aslında paylaşıyorlar ama of the record olarak paylaşıyorlar kendi aralarında samimi bir şekilde güvene dayalı bunları paylaşıyorlar. Tabi burada sadece kendilerinden kaynaklı olmayan şeyleri de konuşuyorlardır

SHGM 'nin veya diğer paydaşların diğer hizmet sağlayıcılarının eksiklikleri işte... bunlardan da bahsediyor olabilirler ama bunların paylaşıldığı böyle bir platform kendi inisiyatifleriyle kurulmuş herhangi bir şekilde yazılı bir şey yok.” (Ulusal otorite)

Bir toplulukta karşılıklı güvenin artmasıyla birlikte örgütler arasında bilgi paylaşımı, yardımlaşma ve iş birliği eğilimi de artmaktadır (Fritsch ve Kauffeld-Monz, 2009, s.22; Nelson ve Coopriider, 1996, s.409). Dolayısıyla havacılık örgütleri arasında güvene dayalı ilişkiler kurulması, havacılık örgütlerinin emniyet vatandaşlığı davranışlarını da artırmaktadır. Havayolunu temsil eden bir katılımcı K6, güven ortamının olduğu formel bir yapıya sahip olmayan toplantı ortamlarında havacılık örgütleri arasında daha samimi ve açık bir bilgi paylaşımının olduğunu (emniyetle ilgili en iyi uygulamaların daha açık bir şekilde paylaşımı gibi) *“güven ortamı olduğu zaman insanlar daha verimli konuşmaya daha açık konuşmaya daha iyilikten yana gelişmeden yana konuşmaya başlıyorlar. Bulduğum havalimanı ortamında ben bunu hissediyorum yavaş yavaş geliyor.”* sözleriyle belirtmektedir. Öte yandan güvenin oluşmaması durumunda havacılık örgütleri arasında gönüllü bilgi paylaşımı konusundaki motivasyon azalacağını EUROCONTROL temsilcisi katılımcı K27 şu sözleriyle dile getirmektedir.

K27: “Havacılık emniyeti konulu konferansların hepsinin ana konularından bir tanesi emniyet verilerinin oluşumu, paylaşımı, confidential olarak da korunması, saklanması konuları gündemde. Çünkü emniyet verisini ben seninle paylaşıyorum ama sadece emniyet amaçlı olarak sen bunu kullanmalısınız. Tutup onu basına sızdırıp veya ne bileyim başka ülkelere ticari mantıklarla gidip havacılık şirketlerinin uçak kiralamaları da referans olarak kullanılmasına falan girersen o zamanda bir kere alırsın o veriyi bir daha da sana kimse o tür verileri paylaşmaz.” (EUROCONTROL temsilcisi)

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda emniyet ağlarında paylaşılan bilgilerin raporlamayı yapan birey ya da örgütü zor durumda bırakmayacak gizlilik içinde paylaşılmasına odaklanan gizlilik ilkesi bir sonraki paragrafta ele alınmaktadır.

*Gizlilik ilkesi:* Katılımcılar, ilişkisel faktörler altında ele alınan gizlilik ilkesinin, havacılık örgütleri arasında emniyet ağının oluşmasına etki eden önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Gizlilik ilkesinin ihlali örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarını (örneğin raporlama) engelleyebileceği birçok katılımcı tarafından dile getirilmektedir. Havayolu işletmesini temsil eden K10 *“Olayları kişiselleştirmemeliyiz...kişiselleştirerseniz bu sefer ne oluyor biliyor musunuz? Siz paydaşlar arası gönüllü davranışı da raporlamayı da engelliyorsunuz...gizlilik esas”* sözleriyle emniyetsiz olayları kimin yaptığını ortaya çıkarmadan kişiselleştirmeden kök

nedenlerine odaklanılması gerektiğini ifade etmektedir. Gizlilik ilkesi, havacılık örgütleri arasında güvene dayalı oluşan emniyet ağının oluşumu için de son derece önemlidir. Sektör paydaşları bilgilerin gizli tutulacağına ve sadece emniyet amaçlı kullanılacağına güven duymalıdır. Bu noktada gizlilik çerçevesinde emniyet verilerinin toplanması, paylaşımı ve korunması gerekmektedir. Havayolunu temsil eden katılımcılar K7 ve K9, emniyetle ilgili kendi aralarında yaptıkları toplantılarda "Chatham House Rule" olarak tanımladıkları gizlilik kuralları çerçevesinde açık bir şekilde deneyimlerini ve çözüm önerilerini paylaştıklarını şu sözleriyle ifade etmektedir.

K7: "...Otoritede dahil değil. Otorite yok burada çünkü amaç...herhangi bir gizlilik kaygısı olmadan bilginin paylaşımı, karşılıklı şey alınması. Emniyeti geliştirme konusunda beyin fırtınası. Adam hatasını anlatıyor bulgularını anlatıyor ve çözümlerini anlatıyor... açık gönüllülükle. Sadece bir Chatham House Rule vardır orada konuşulan orada kalır. Oradan kişi adı vererek şirket adı vererek başka bir tarafta bir şey beyan edemezsiniz. Biz de bu bir kural. Yani bu benim açık kalpliliğime karşı bu böyle bir gizli kural. Bunu herkes söylüyor. K9: ...belli kurallar da yazıldı Chatham House kuralları da deniliyor. İşte herhangi bir görüntü vesaire alınmaması orada yaşanan olayların bir şekilde dışarıya aktarılmaması ve emniyet ve eğitimciler, eğitim başkanları ile sınırlı kalacak şekilde olay irdeleme toplantısı yapıldı." (Havayolu)

*Karşılıklılık ilkesi:* Havacılık örgütleri arasında emniyet ağının oluşmasında karşılıklılık ilkesi önemsenmektedir. Katılımcılar havacılık örgütlerinin karşılıklı fayda sağlama bakış açısıyla gönüllü davranışlarda bulduklarını ifade etmektedir. Havalimanı işletmecisini temsil eden K11 "*benim ona katkım onun da bana katkısı demek. Şöyle ben ona para kazandırırım emniyetini sağlamaya çalışırsam, o da bana para kazandıracak yani bunun bilincinde olmak gerekiyor öncelikle.*" sözleriyle dile getirirken, havayolunu temsil eden K11 bu durumu şu ifadeleriyle desteklemektedir.

K11: "Gönüllü davranışlarda bir şey söylemek istiyorum...xxx, safety konusunda top noktadalar... en büyük bilgiyi onların paylaşması lazımdı diye düşünüyorum. Ama bazı konularda çok ketumlardır yani. Ama bazı şeyler onlarda confidential kalabiliyor. O zaman da insanlar istenilen noktaya gidilmiyor yani... o yüzden karşılıklılık da önemli..." (Havayolu)

Ulusal otoriteden bir başka katılımcı K15 ise "*kazan kazan durumu. Hani ben bir şey paylaştığımda karşıdan da bir paylaşım gelecek bana da faydası olacak benim göremediğim bir şeyi göreceğim bakış açısı önemli bir etken olabilir.*" sözleriyle karşılıklı kazanç bakış açısının sektörel düzeyde emniyet vatandaşlığını artırdığını belirtmektedir.



#### 4.1.5.3. Emniyet ağıının faydacı etkisi

Havacılık örgütlerinin ortak paydası olarak emniyet olgusu, herhangi bir emniyetsizliğin oluşmaması ve olası kaza kırımların önlenmesi bakımından örgütlerin birbirlerinin bilgi birikimi ve tecrübelerinden karşılıklı olarak faydalanmasını mümkün kılmaktadır. Havacılık örgütleri, emniyet özelinde ortaya çıkan sosyal ağ aracılığıyla emniyeti sağlamak ve artırmak amacıyla örgütler arası düzeyde emniyet vatandaşlığı sergileyebilmektedir. Bir havayolu işletmesinde EYS yöneticisi katılımcı K7 *“Formal bir paylaşma platformu yok. Ama işte dediğim gibi informal bahsettiğim bu gönüllülük esaslı yaptığımız çalıştaylarda, toplantılarda...gönüllük esasına dayalı mutlaka gündeme geliyor ve tartışmaya açılıyor.”* sözleriyle havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı kapsamında gönüllülük esasına dayalı bir paylaşımın varlığını açıkça vurgulamaktadır. Havayolu işletmesini temsil eden bir başka katılımcı K21 ise, havalimanı emniyet ağıında yer alan örgütler arasındaki bu durumu şu şekilde dile getirmiştir.

K21: *“...gerçekten bu tür şeylerde rahatlıkla kapılarımızı çalıp bilgi alışverişinde bulunabiliyoruz. Hepimiz arkadaşız çünkü çok toplantılarda da sürekli bir araya geliyoruz. Ben sistemi mi anlatıyorum. Onlar öğreniyor. Onlarınkinden ben öğreniyorum. Birbirimizi geliştiriyoruz. Ve tehditleri paylaşıyoruz. Süreçleri manage ediyoruz.”* (Havayolu)

Ayrıca bir yer hizmetleri işletmesini temsil eden katılımcı K2'nin *“Havacılıkta bu işi yapan yöneticiler çok deneyimli ve birbirlerini çok iyi tanıyan yöneticiler...Her şirketin birbiriyle olan iletişiminin iyi olması sebebiyle bu emniyet tecrübelerinden faydalanabiliyoruz”* sözleriyle örgütler arası ilişkilerde fayda sağlamanın ön şartının iyi bir iletişimden geçtiğini göstermektedir. Benzer şekilde bir havayolu işletmesinde istasyon müdürü ve aynı zamanda Türkiye AOC Başkanı olarak görev yapan katılımcı K6 *“paydaşlar arasında iletişim, emniyet için her zaman arzu edilen iş birliğini artırdı.”* sözleriyle katılımcı K2'nin sözlerini desteklemektedir. Havacılık örgütleri arasında ortak kaynakların paylaşımı da aralarındaki iletişimi ve etkileşimi artırmaktadır. Bu durumu katılımcı K10 *“hepimiz küçük bir apron dediğimiz alanın içindeyiz... yayılmış değiliz... yemek yediğimiz yerler bile belli esasında. Sektördeki tüm paydaşlar biz iç içe yaşıyoruz bu da bahsettiğiniz karşılıklı gönüllülük de fayda sağlıyor.”* sözleriyle bu durumu ifade etmektedir. Emniyet ağı ilişkilerinin sonucunda oluşan iş birliği, havacılık örgütlerine emniyet konusunda fayda sağlayacak örgütler arası emniyet vatandaşlığının bir göstergesidir. Emniyet ağı aracılığıyla gerçekleştirilen bilgi ve deneyim paylaşımı, havacılık örgütlerinin birbirlerinden öğrenerek sektörel düzeyde emniyetin sağlanmasına

ve artırılmasına fayda sağlamaktadır. Katılımcı K7, örgütler arası emniyet ağının sunduğu faydaya ilişkin güçlü ilişkilerin önemini daha somut bir örnekle şu şekilde ifade etmektedir.

K7: "...mesela bir handling firması için biz SMS konusunda destek verdik, SMS ile ilgili iki buçuk gün eğitim verdik. Tamamen ikili ilişkiler yani. Tamam, servis sağlayıcımız ama hani ben ona iki buçuk gün eğitim vermek. Amaç burada. Hani onları da istekli görünce biz de daha şevklendik...SMS katmanında bu iş birliği karşılıklı bilinirlik ve tanışıklık artıkça koordinasyon ve iş birliği de sürekli artıyor...bu sefer olayları çözümlenmeye yönelik gayretler şey yapıyor karşı taraftan. Bizim buradaki paydaşlarımızın hemen hepsini şöyle emniyet yöneticileri ile veya emniyetle mutlaka bağlantımız var ve çok kısa sürede iletişime geçebiliyoruz... counterpartların karşılıklı muhataplarımızın birbirini tanınması şey yapması iş birliğini bir adım daha öteye taşıyor." (Havayolu)

Bununla birlikte örgütler arasında oluşan ağın, aynı hizmeti sunan ya da ortak kaynakları paylaşan örgütlerin zaman kaybetmeden gereklilik ortaya çıktığı anda bir araya gelmelerini sağladığını havalimanı işletmesi yöneticisi K22'nin "...ya biz on havalimanı emniyet çalışmayı yapmak istiyoruz deseniz anında bunla alakalı bir takvim ekleyip yapabiliyorlar. Bununla ilgili yerleşmiş bir networkleri var daha doğrusu" sözleriyle ortaya koymaktadır.

Dolfsma ve van der Eijk (2017, s.292), örgütler arasında örtük bilgi paylaşımının, sosyal ağlar aracılığıyla gerçekleştirilebileceğini ve oluşan ağ içerisinde örgütler arasında karşılıklı bir öğrenme ve geliştirme sürecine dönüşeceğini dile getirmektedir. Bu noktada emniyete ilişkin paylaşımların resmi bir zemine oturtulmasının kolay olmadığı ancak gayri resmi bir şekilde sosyal ağlar aracılığıyla bir paylaşımın mümkün olabileceği katılımcı K7 tarafından şu sözlerle dile getirilmektedir.

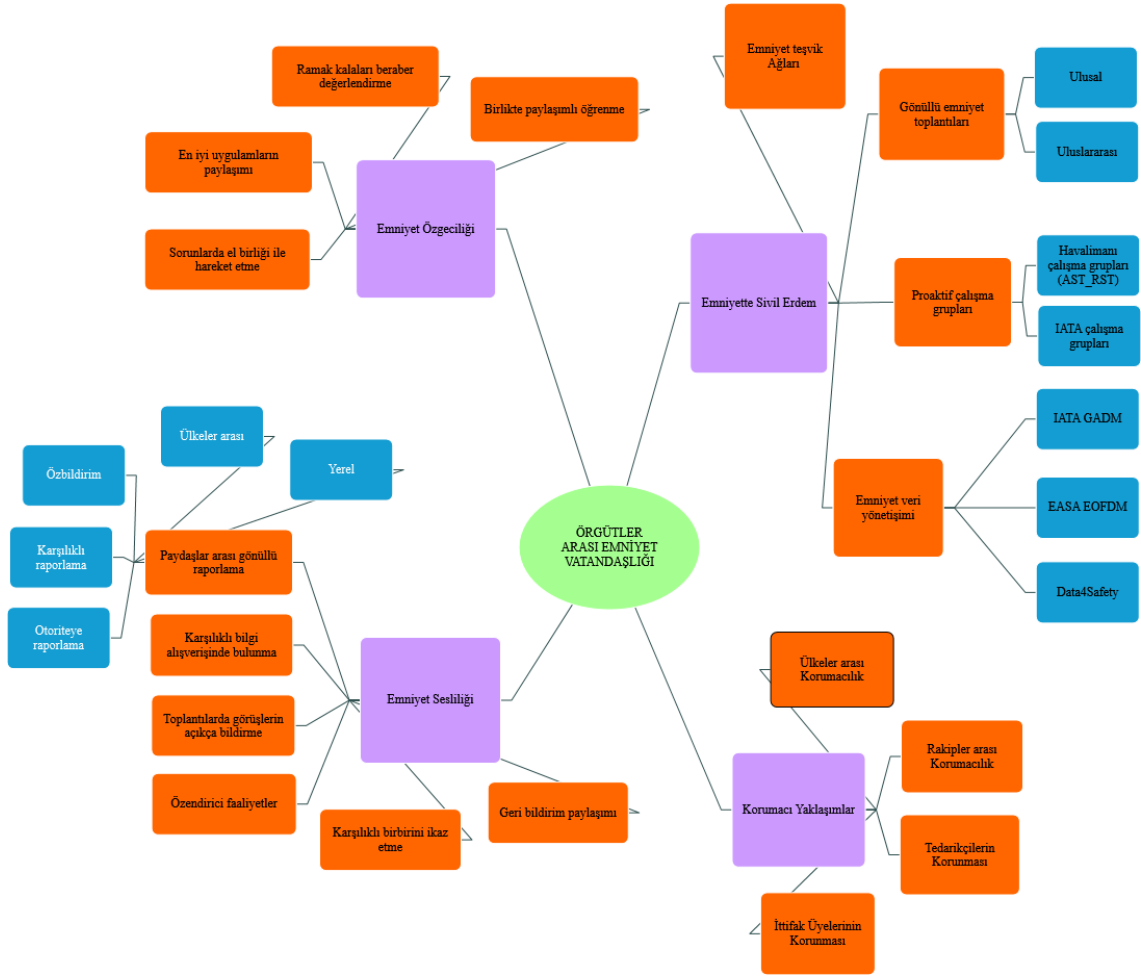
K7: "Mesela Kardeş Havayolumuzla yapıyoruz...bu iki havayolu arasında o safety sharing yapılıyor. Ama hani bunu diğer havayollarıyla yaptık mı? Resmi bağlamda yapmıyoruz ama...hani bir şeyimiz varsa gayri resmi kişisel ilişkilerden olarak fikir sorulabilir...ama hani bunu resmi bir zemine oturtturmak çok mümkün değil." (Havayolu)

#### **4.2. Örgütler Arası Emniyet Vatandaşlığının Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışı emniyetin sağlanmasında oldukça önemlidir. Emniyet vatandaşlığı davranışı, havacılık endüstrisinde mevzuatlara uymaktan öteye geçen, gönüllülük esasına dayalı ekstra rol davranışlarını kapsamaktadır. Ayrıca havacılık emniyetinin tek bir kişi veya örgütün sorumluluğunda değildir. Tüm paydaşların ortak çabasıyla gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Havalimanı işletmecisinde

SMS Müdürü olan K1 örgütler arası emniyet vatandaşlığına dikkat çekmek için bal arısı metaforunu kullanmaktadır. K1, "aynı bal arısı gibi. Düşünün bir damla bal için kaç bin defa gelip gidiyor ya işte biz o uğraşmayı sağlayıp, o bir damlayı ama çok kıymetli olan bir damlayı, üretmek gerekiyor tüm paydaşlar olarak...bunu yaparsak çok bir adım öteye gideriz işte" Sözleriyle tüm paydaşların emniyeti sağlamak ve artırmak için bal arısı gibi aynı özveri ve kararlılıkla çaba göstermeleri gerektiğini vurgulamaktadır (bir damla bal için gidip gelme ve çok kıymetli olan bir damla balı üretme). Ayrıca bal arıları o bir damla balı üretmek için tek başına çalışmamaktadır. Hep beraber o kıymetli olan bir damla balı üretmeye çalışmaktadır. Havacılık örgütlerinin de bal arılarının bir damla balı üretebilmek için hep beraber hareket ettiği gibi havacılık endüstrisi paydaşların da emniyetin sağlanması ve artırılması adına hep beraber çaba sarf etmesi gerekmektedir. Yer hizmetlerinde istasyon yöneticisi K1'in "*SHGM'nin yer hizmet kuruluşları her ay bir araya gelin gibi bir şeyi yok zorlaması yok. Açıkçası bu biraz bizim istekliliğimiz...dolayısıyla bu bir zorunluluktan ziyade bir tercih.*" sözleri havacılık örgütleri arasında zorunluluğun ötesinde sergilenen emniyet vatandaşlığı davranışlarının varlığını kanıtlar niteliktedir. Bir başka katılımcı K24 ise "*paydaşlar olarak sürekli emniyet konusunda işbirlikçiyiz.*" sözleriyle K1'i desteklemektedir.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda havacılık örgütlerinin sergiledikleri emniyet vatandaşlığı davranışı boyutlarına ilişkin elde edilen temalar ve kategoriler Şekil 4.8'de gösterilmektedir.



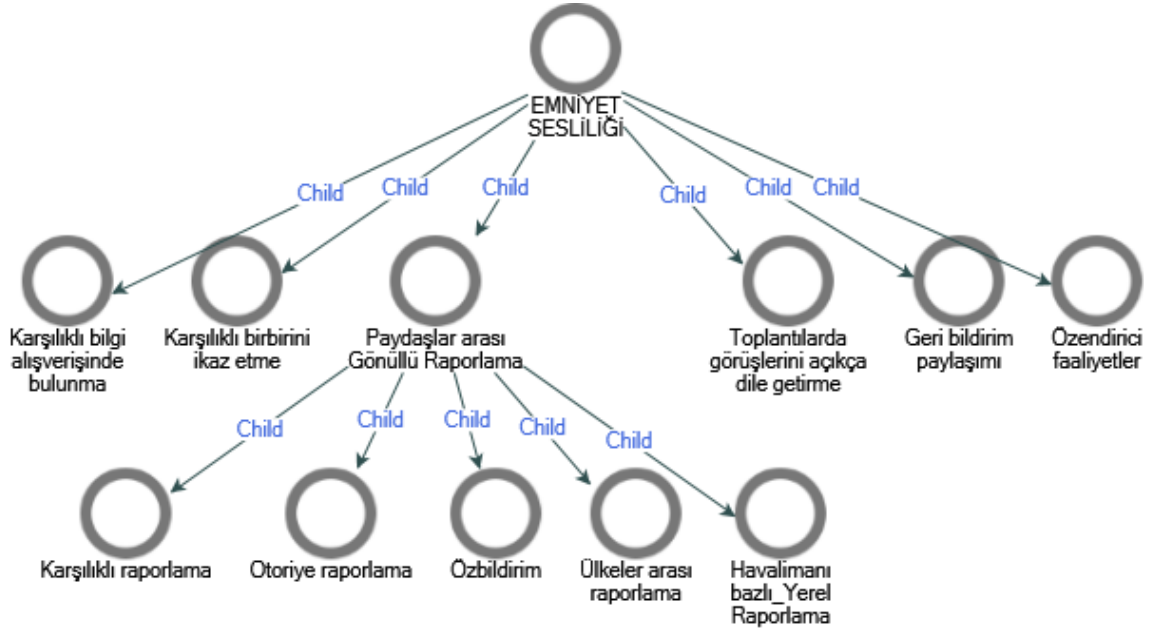
Şekil 4.8. Örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışı boyutları

#### 4.2.1. Emniyet Sessliliği

Elde edilen verilerin analizi sonucunda örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışı çerçevesinde ortaya çıkarılan ilk tema emniyet sessliliğidir. Sesslilik, örgütün işleyişine fayda sağlayacak şekilde sergilenen gönüllü ve planlı davranışlar, söylemler olarak tanımlanmaktadır (Noort, Reader ve Gillespie, 2019; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Örgüt içerisinde bireylerin sergilediği sessliliği ele alan Bowen ve Blackmon (2003, s.1394), sesslilik kavramını örgütsel faaliyetleri ve değişimi etkileyebilecek fikirlerin ve önerilerin gönüllü bir şekilde açıklanması olarak tanımlamaktadır. Emniyete ilişkin sesslilik davranışı ise havacılık örgütlerinin meydana gelebilecek emniyetsiz olayların ve kazaların önlenmesinde kritik öneme sahip (Noort vd., 2019), fikir, bilgi, tavsiye ve deneyimlerin gönüllü paylaşılması olarak tanımlanabilir. Yer hizmetlerinde istasyon müdürü olan katılımcı K2, örgütler arası emniyet sessliliğinin tüm havacılık topluluğu için fayda sağladığını şu sözleriyle dile getirmektedir.

K2: “Safety konusunda herkes birbirini ikaz ediyor, denetliyor. Benim denetçimin her yerde olması mümkün değil. Mesela burada 300 tane park pozisyonu var. Benim denetçim aynı anda kaç yerde olabilir ki? Bütün kurum kuruluşlar bir araya geldiğinde bizim eleman 100 yeri tutsa bile 101. yerde başka bir arkadaşın hatasını göz göre göre bunu raporluyorsa bu bizim için hayati mutluluk verici... müthiş bir şey. Siz aslında ücret ödmeden istihdam yaratmadan sahanın her yerine kendi denetim ekiplerinizi koymuş oluyorsunuz. Dolayısıyla bunun herkes için çok ciddi anlamda faydası var.” (Yer hizmetleri)

Elde edilen bulgular doğrultusunda emniyet sesliliği teması altında “*paydaşlar arası gönüllü raporlama*”, “*geri bildirim*”, “*karşılıklı birbirini ikaz etme*”, “*toplantılarda açıkça görüşlerin belirtilmesi*”, “*karşılıklı bilgi alışverişinde bulunma*”, “*özendirici faaliyetler*” başlıca kategoriler olarak tespit edilmiştir. Emniyet sesliliği temasının altında yer alan kodların daha iyi anlaşılabilmesi ve aktarılabilirliğin artırılması adına ayrı ayrı alt başlıklar halinde açıklanmasında fayda görülmektedir.



Şekil 4.9. Emniyet sesliliği teması

#### 4.2.1.1. Paydaşlar arası gönüllü raporlama

Katılımcılar, havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığının bir göstergesi olarak farklı düzeylerde (havalimanı bazlı/yerel, ülkeler arası, rakipler arası, öz raporlama gibi) paydaşlar arası gönüllü raporlamanın varlığından söz etmektedir. Sözü edilen gönüllü raporlamaların ortak amacı, proaktif bir yaklaşımla emniyete ilişkin potansiyel risklerin belirlenmesi ve önleyici tedbirlerin alınarak havacılık emniyetinin iyileştirilmesidir. Bir havayolu işletmesinde emniyet yönetim müdürü olarak görev yapan

bir katılımcı K9, paydaşlar arası gönüllü raporlamanın varlığının sektörel düzeyde emniyet vatandaşlığının oluştuğunun bir göstergesi olduğunu şöyle açıklamaktadır:

K9: “Örneğin, siz ya da yer hizmeti kuruluşu bir yağ kaçağı gördü. Bir hidrolik kaçağı gördü. Uçağın herhangi bir yerinde bir vuruk gördü. Anında otoriteye haber veriyor. Oradan iki tane denetçi geliyor uçağın başına. Buradan yağ sızıyor niye sızıyor ölçüm yaptırıyor. Limit dışı ise uçağınızı tutuyor... Bu otoriteden şirkete, şirketten personele... emniyet vatandaşlığının oluştuğunu gösteriyor bize.” (Havayolu)

Katılımcılar, ilk olarak yerel (havalimanı bazlı) gönüllü raporlama sisteminin varlığından söz etmektedir. Bu bağlamda, havalimanı işletmecisinde EYS yöneticisi katılımcı K1, emniyet verilerini bilgilere dönüştürerek havalimanındaki diğer havacılık örgütleri ile paylaştıklarını *“Elde ettiğimiz verileri bilgileri dataları bilgilere dönüştürerek onlarla (havalimanı paydaşlarıyla) paylaşıyoruz. Yapılan faaliyetleri onlara anlatıyoruz.”* sözleriyle dile getirirken havalimanı işletmecisini temsil eden bir başka katılımcı K22 ve ulusal otoriteyi temsil eden katılımcı K20, şu sözleriyle yerel düzeyde havacılık örgütleri arasında gönüllü raporlamanın varlığına dikkat çekmektedir.

K20: “Pandemi döneminde mesela uzun süre park eden uçaklarda kuşlar yuva yapmaya başlamıştı Antalya'da. Ee bunu bir tane şirket raporladığı zaman, siz bunu daha genele yaydığınız zaman diğer paydaşların da o konuda önlem almış olmasını sağlıyorsunuz. Mesela bu anlamda önemli. Bakın bu da bir paydaşın sergilediği gönüllü bir davranış. Gerçek bir örnek o anlamda.” (Ulusal otorite)

K22: “...havacılıkta böyle emniyetle ilgili proaktif süreçleri çok iyi uygulandığı şirketlerden biri olarak görüyorum XXX'i. Yani bazen bakıyorsunuz yolcu hizmetleri memuru gate'de gördüğü bir usulsüzlüğü veya emniyet riski oluşturabilecek bir durumu gönüllülük hesabı tamamen raporluyor mesela ve yer hizmetlerinden de havalimanındaki diğer paydaşlara da hızlı bir şekilde bildiriliyor bu durum.” (Havalimanı işletmesi)

Katılımcılar tarafından belirtilen bir başka paydaşlar arası gönüllü raporlama düzeyi ise ülkeler arası düzeyde gerçekleşmektedir. Bu noktada EASA tarafından ülkelerin sivil havacılık otoritelerinin aktif katılım gösterdiği ECCAIRS sistemi, (European Coordination Centre for Accident and Incident Reporting/EASA Olay ve Kaza Raporlama Sistemleri için Koordinasyon Merkezi) örnek teşkil etmektedir. ECCAIRS sistemi, Avrupa'da bölgesel düzenleyici kuruluş konumunda olan Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA) tarafından oluşturulan sivil havacılık otoriteleri arasında işbirlikçi bir ağıdır (Skybrary, 2023). Bu sistemde havacılık emniyetini geliştirmek amacıyla gönüllü raporlama yoluyla katılımcı kuruluşlar arasında elde edilen emniyet bilgileri toplanmakta, analiz edilmekte ve sektördeki havacılık topluluğuyla

paylaşılmaktadır (ECCAIRS, 2023). ECCAIRS platformu ile havacılık emniyetine ilişkin bilgilerin toplanması, analizi ve yayılması kolaylaştırılmaktadır. Sözü edilen platformda toplanan bilgiler doğrultusunda potansiyel emniyet riskleri daha iyi anlaşılabilen ve alınması gereken önlemler belirlenerek Avrupa Bölgesi'ndeki tüm ülkelerde havacılık emniyetinin geliştirilmesine imkân sağlanabilmektedir. Ulusal otorite temsilcisi olan katılımcı K20, ECCAIRS sisteminin emniyetin geliştirilmesi açısından çok faydalı olduğunu *“ECCAIRS'i sistemini biliyorsunuz. Olay raporlama Avrupa Birliği kapsamında. Mesela orada bütün bilgiler aynı platforma düşüyor... bu çok faydalı.”* sözleriyle dile getirmektedir. Katılımcı K19 ise şu sözleriyle K20'yi desteklemektedir:

K19: “Avrupa'nın ECCAIRS sistemi var Avrupa tüm olay raporlarını merkezi bir havuzda topluyor tüm Avrupa Birliği üyesi ülkeler raporlarını oraya bildiriyor oradaki tüm veriler Avrupa Birliği genelinde işte kimliksizleştiriliyor analizleri yapılıyor vesaire oradan bilgi paylaşımı yapılıyor.” (Ulusal otorite)

Ayrıca havayolu işletmesinde emniyet yönetim müdürü olan bir başka katılımcı uçuş gerçekleştirdikleri ülkelerde sivil havacılık otoritelerine de emniyete ilişkin hem zorunlu hem de gönüllü raporlama yapabildiklerini şu şekilde vurgulamaktadır.

K26: “Önce büyük resme bakarsak uçtuğumuz ülkelerdeki sivil havacılık paydaşlarına onlarla tabii çok sık irtibata geçmiyoruz ama onları ilgilendiren emniyetle ilgili veya gönüllü ya da zorunlu raporlama konusu olduğu zaman onlarla mutlaka irtibata geçiyoruz. İşte böyle böyle bir durum tespit ettik biz böyle düşünüyoruz siz ne düşünüyorsunuz ya da durum artık bir kesirse o zaman bunu düzeltmek için ne yapabiliriz ne kadar zaman sürecinde bunu düzeltebiliriz ve sonra biz ne yapabiliriz diye bunları konuşuyoruz. Şimdi karşı ülkelerle uçtuğumuz ülkelerle bunu yapıyoruz.” (Havayolu)

Katılımcılar, havacılık örgütlerinin emniyete ilişkin potansiyel tehlikeleri ve yapılan hataları bildirme konusunda geçmiş dönemler ile karşılaştırıldığında daha istekli olduklarını ve bu doğrultuda kendi yaptıkları hataları bile raporlayabildiklerini (öz raporlama) ifade etmektedir. Bu konuda havayolu işletmesinde SMS Müdürü olan K7, *“Artık çok daha şeffaf günler yaşadığımızı düşünüyorum ben geçmişe kıyasla...organizasyonlar hatalarını daha kolay kabul ediyorlar ve bildiriyorlar”* diyerek bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Ulusal otorite Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde üst düzey yönetici olarak görev yapan K20 ise şu sözleriyle K7'yi desteklemektedir:

K20: "...raporlama artıyor mesela biz görüyoruz. Olay raporlama bizim bünyemizde çünkü. Ya da mesela şirket kendi kendini çok ciddi bir şeyle ilgili raporluyor yani hatasını ve bunu yapmaktan çekinmiyor." (Ulusal otorite)

Öte yandan bazı katılımcılar ise havacılık örgütlerinin, ticari çıkarlarının zarar görmesinden korkarak veya birtakım sebeplerle yaptıkları hataları ve karşılaştıkları emniyetsiz olayları/kazaları bildirmesinin mümkün olamayabileceğini dile getirmektedir. Özellikle yer hizmeti işletmelerinin emniyetsiz olayların diğer paydaşlara bildirilmesi konusunda ticari ilişkilerin zarar görmesi kaygısıyla sergiledikleri tutumu, bir havayolu işletmesinde istasyon müdürü görev yapan katılımcı K6 ve ulusal otoritede orta düzey bir yönetici olan katılımcı K18 şu şekilde ifade etmektedir.

K6: "Bir yer hizmetleri firmasını A firmasında yaşadığı bir ramak kala ya da kaza benim gözümde o handling firmasını bir anda eksi krediye çevirebilir. O handling firması hiçbir zaman başka bir müşteri havayolunda yaşadığı hadiseyi ya da olumsuzluğu ya da bir hatayı çok duyurmak istemez bunun ticari tarafı var... daha fazla paylaşım daha fazla öğrenim daha güzel olurdu ama ne yazık ki bu bir eksiklik." (Havayolu)

K18: "Her işletme aynı şekilde bakmayabilir emniyete. Yer hizmetleri kuruluşları var mesela yer hizmetleri kuruluşları şöyle ki olay raporlamaları geliyor uçak araç kazası işte araç araç kazası bunlar geliyor sürekli diyoruz ki bunları raporlayın bize bildirin biz de tatbik edelim tabii şirket ismi belirtmeden diyelim ki işte bakın bu meydan şu kadar emniyetli ona göre şey yapın diyor ki biz bunu yayınlarsak biz diğer şirketle havayoluyla ticari ilişkimiz yani sen çok şey yapmışsın kaza yapmışsın çok yer operasyonunda işte olumsuzluk yaşamışsın ben seninle şey yapmam diyor anlaşma yapmam diyor onun için biz yayınlamıyoruz bakın yani işte emniyet bakışını böyle düşünün." (Ulusal otorite)

Ayrıca bazı katılımcılar anlık tespit edilen emniyet risklerinin rakip işletmeleri ile de bildirimde bulduklarını, karşılıklı raporlama yaptıklarını K2 "*Her kurum kuruluş kendi safety raporlarını çıkarıp birbirleriyle paylaşıyor.*" şeklinde ifade ederken, K5 ise düzeltici ve önleyici faaliyetleri de raporlama yaptıklarını ve tüm paydaşlara iletilmesini sağladıklarını "*şirket olarak ve ben o sistem üzerinde gördüğüm bir riski tehlikeyi bir düzeltici önleyici faaliyet haline getiriyorum. Bir rapor hazırlıyorum ve paydaşlara da onun sürekli iletilmesini aslında sağlıyorum.*" şeklinde dile getirmektedir. Katılımcı K21 ise bu durumu şu ifadeleriyle desteklemektedir.

K21: "...bir meydana ben bir risk tespit ediyorum hani XXX meydana yaklaşıma yaparken sistem uçağı sağa doğru çektiriyor. Yani dağlara manialara doğru. Bu konuda hem otoriteyi bilgilendiriyorum hem de bakın YYY havayolu, ZZZ havayolu, böyle bir risk var. Ya da ne bileyim Şanlıurfa'da görüyorum ben bakın salınım var dikkat edin. Ya da kuş çarpması olayı yoğunlaştı. Hep birlikte hani ne yapabilirizi tartışalım diyoruz gibi." (Havayolu)



Paydaşlar arası gönüllü raporlamanın önemini ulusal otoritede uzun yıllardır çalışan K18 şu sözleriyle dile getirmektedir.

K18: “Bunların (toplantılarda bir araya gelerek emniyete yönelik riskler için bariyerler üretmek ve çözüm önerileri sunmak) tabii temeli bu olayların raporlanması (paydaşlar arası) sonucunda bunlar tartışılıyor. Eğer biz bu olayları raporlamazsak bunların tartışılacağı, bu sorunların gündeme getirileceği bir ortam olmaz...bunlar görünmez o zaman. Onun için raporlanıyor. Raporlandıktan sonra bu komiteye getiriliyor orada tartışılıyor çözüm üretiliyor ondan sonra.” (Ulusal otorite)

Aynı katılımcı paydaşlar arası gönüllü raporlamaların mevzuat temelli anlayışla yapılan zorunlu raporlamalara göre görece daha anlamlı olduğunu ve emniyet kültürünün oluştuğunun bir göstergesi olduğunu da şu sözleri ile aktarmaktadır.

K18: “...gönüllülük esasına göre yapılan raporlamalar prosedüre göre yapılan raporlamalardan daha anlamlı, daha doğru. Niye? Çünkü o zaman anlıyorum ki ben gönüllülük esasına göre yapıldığı zaman o kişide (ve örgütünde) emniyet kültürü oluşmuş, orada bir olumsuz durumu görmüş emniyetsiz bir durumu bunu üst seviyelere raporluyor ki bu emniyetsizlik giderilsin diye... o çok önemli, çok değerli, çok daha anlamlı. Dediğim gibi öbüründe olduğunda o biraz daha formal oluyor, işte diyorsunuz ki ayda şunu yap bunu yap raporla işte herkes en az 3 tane şey raporlayacak. O zaman ne oluyor? Görevmiş gibi yapıyorlar o raporlamayı. Çok da anlamlı olmuyor.”(Ulusal otorite)

#### **4.2.1.2. Toplantılarda görüşlerin açıkça bildirilmesi**

Verilerin analizi sonucunda toplantılarda görüşlerin açıkça bildirilmesi, emniyet sesliliği teması çerçevesinde ele alınan bir diğer emniyet vatandaşlığı davranışdır. Bu kapsamda havacılık örgütlerinin emniyetle ilgili kendi yaşadıkları sorunları, gönüllülük esasına dayalı emniyet toplantılarında diğer havacılık örgütlerine aktardıkları ve açık bir iletişimle sorunların paylaşımını destekledikleri tespit edilmiştir. Bu noktada yüksek güvenilirliğe sahip havacılık örgütleri için emniyete ilişkin sorunların gizlenmesi istenmeyen bir durum olduğunu söylemek mümkündür. Havacılık örgütlerinin emniyet toplantılarında yaşadıkları sorunları ve bu sorunları nasıl çözdüklerini paylaşımları, diğer havacılık örgütleri için emniyet özgeciliği kapsamında ele alınan birlikte paylaşımlı öğrenme fırsatı sunabilmektedir. Bu durumu katılımcı K7 “*Toplantılarda... insanlar yaşayıp diğerlerinin ders çıkarabileceği olayları orada açık gönüllülükle, şeffaflıkla geliyorlar anlatılıyorlar... adam size kalbini açıyor açmak mecburiyetinde de değil ama amaç ne burada? safety ye katkı...*” katılımcı K1 şu sözleriyle desteklemektedir.

K1: “...bahsettiğim gönüllülük esaslı toplantılarda...orada insanlara duyuruyoruz işte şöyle bir tehlike bildirme aldık o konuda aslında şöyle bir risk var tehlike var ama şu şekilde

bertaraf edebiliriz gibi karşılıklı olarak iletiyoruz bunu bu bir gönüllü bildirim gönüllü davranış.” (Havalimanı işletmesi)

Havacılık örgütlerinin toplantılarda açık ve şeffaf bir şekilde diğerlerinin ders çıkarabileceği olayları paylaşarak havacılık emniyetine katkı sağlamayı amaçladıkları görülmektedir. Ancak bazı katılımcılar sözü edilen emniyet toplantılarında tamamen şeffaf bir şekilde havacılık örgütleri tarafından tüm sorunların yansıtılmayabildiğini, belirli konuların ele alındığını, paylaşım konusunda hala istenilen düzeye ulaşamadığını belirtmektedir. Bununla birlikte kısıtlı paylaşımın dahi çok faydalı olduğunu katılımcı K9 şu şekilde ifade etmektedir.

K9: “Şirketler kendi yaşadıkları problemleri sunum olarak hazırlayıp bu problemlerle ilgili neler yaptıklarını sektöre de feyiz vermesi için anlatabildikleri bazı toplantılar düzenliyorlardı buna biz de katılıyorduk...olanca çıplaklığı ile olanca gerçekliğiyle yatırıldığını zannetmiyorum...seçmece şeylerin masaya yatırıldığını zannediyorum ve seçtiği konunun da %50-60'ını masaya yatırıyor. Bu bile çok faydalı.” (Havayolu)

K9'un görüşlerinde yola çıkarak diğer paydaşların (havacılık örgütleri) katılımını artırabilmek için de paydaşları teşvik etmeye yönelik mekanizmalar oluşturulması gerekmektedir. Bu noktada örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarına etki eden ilişkisel faktörler temasında yer verilen “gizlilik ilkesi”, karşılıklılık ilkesi” ve “önce güven” unsurlarının dikkate alınmasının emniyet toplantılarında havacılık örgütlerini daha fazla paylaşım yapmaya teşvik edebileceği düşünülmektedir.

#### **4.2.1.3. Karşılıklı bilgi alışverişinde bulunma**

Elde edilen bulgular havacılık örgütlerinin emniyet konusunda karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmak için sürekli iletişim halinde olduklarını göstermektedir. Bu noktada katılımcı K25 *“herkes birbiriyle yani günlük ya da olay gerçekleştiği zaman tüm havayolları birbirleri ile emniyetle ilgili sürekli iletişim halinde”* şeklinde ifade ederken, havalimanı işletmecisi EYS yöneticisi katılımcı K1 *“şöyle bir tehlike bildirimini aldık o konuda aslında şöyle bir risk var tehlike var şu şekilde bertaraf edebiliriz gibi düzeltmelerle beraber karşılıklı olarak iletiyoruz bunu.”* sözleriyle karşılıklı bilgi alışverişinde bulduklarını vurgulamaktadır. Ulusal otoriteyi temsil eden bir katılımcı K18 sürekli iletişim halinde olmanın havacılık emniyetinin sağlanmasındaki önemini *“havacılık emniyeti nasıl sağlanıyor? Birbirleri ile emniyetle ilgili sürekli iletişim halinde kalarak”* şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca aynı hizmeti sunan rakip havacılık örgütleri arasında emniyet odaklı bir tutum sergilenerek rekabet ortamında emniyet konusunda iş

birliğinin ön plana çıktığı ve aralarında karşılıklı bilgi alışverişine dayalı ortaklaşa rekabet olduğu tespit edilmiştir. Bu durum yer hizmeti işletme yöneticileri K2 ve K4 şü sözleriyle ifade etmektedir.

K2: “Havalimanında benzer iş kolunda çalışan ee firmaların yaşadığı her şey safety konusunda bizim için bir uyarı ikaz sistemi haline geliyor. Çünkü şahsen XXX yer hizmeti olarak her hatayı sizin yapıp oradan tecrübe edinmeye çalışmanız yapacağınız hata diğer kuruluşların tecrübelerinden faydalanmazsanız üç kat artar. (Yer hizmetleri)

K4: Biz bir araya çok sık geliyoruz XXX, YYY, ZZZ. Bir araya gelmesek de mail yoluyla ya da farklı kanallarla zaten sürekli iletişim içindeyiz. Bu hep şirket merkezleri tarafından öyle istasyon tarafında da öyle yani burada da o şekilde ilerliyor. (Yer hizmetleri)

Bir başka katılımcı K9 ise Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği (TÖSHİD) aracılığıyla gerçekleşen rakip havacılık örgütleri arasında karşılıklı bilgi alışverişini, emniyetle ilgili taslak talimatların birlikte değerlendirilmesi ve yorumlanması örneği üzerinden şü şekilde aktarmaktadır.

K9: “TÖSHİD Derneği var biliyorsunuz. Geçmişte orada bu talimatların yorumlanması bazen taslak talimatlar yayınlanıyor. Töshid diyor ki orada bir koordinatörümüz var bizim ya da kalite müdürleri bazen diyor ki bir araya gelelim şü emniyetle ilgili taslak talimatı bir yorumlayalım belli sonuçlar çıkartabiliriz. Belli maddeler sıkıntı çıkarabilir ya da şü şekilde olsa daha iyi olabilir gibi böyle birleşimler oluyor zaman zaman örnekler bu şekilde diğer havayolları ile etkileşim bu yollarla sağlanıyor diyebilirim.” (Havayolu)

Bazı havayolunu temsil eden katılımcılar ise tedarikçileriyle sürekli iletişim halinde olduklarını ve kendi emniyet prosedürlerinin benimsenmesini ve anlaşılmasını sağlamak amacıyla onlarla bilgi alışverişinde bulunarak destek olabildiklerini ifade etmektedir. Bu durumu havayolu emniyet yöneticisi katılımcı K26 ve bir yer hizmeti yöneticisi katılımcı K30 şü sözleriyle vurgulamaktadır.

K26: “Zaten devamlı ve sürekli bir şekilde yoğun iletişim halindeyiz. Bu resmi olarak yaptığımızın dışında. Yani bu gereklilik olmazsa olmazımız... yapılan çalışmaları paylaşıyoruz onlarla hani onlarında o emniyet vizyonunu almasını neyin niçin olduğu anlamalarını ve işlerine o gözle bakmalarını sağlıyoruz...bunun dışında da denetim ve kontrollerde yüz yüze geliyoruz gerek yöneticileri ile gerek sahadaki arkadaşlarla kimi zaman prosedürleri bildikleri halde sebebini anlamadıkları bunun içinde yapmaya yanaşmadıkları ya da gereksiz gördükleri için yapmaya yanaşmadıkları hususlar olabiliyor. Bu konularda bilgi alışverişinde bulunuyoruz onlarla.” (Yer hizmetleri)

K30: “Havalimanındaki tüm kuruluşlar birbirleri ile sürekli iletişim halinde safety konularında... terminal işletmesi, havayolları ve yer hizmetleri...birbirleri ile aktif şekilde sürekli iletişim halinde sürecin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi için karşılıklı bilgi paylaşımı var diyebiliriz...Ayrıca havayollarının yaşamış oldukları, safety olaylarını bizlerle

paylaşıyorlar. Yani yer hizmetleri uçmuş oldukları yerin istasyonların yer hizmet firmalarıyla paylaşıyorlar. Örneğin; X istasyonunda olan bir hadiseyi bir olayı, bunları bizimle paylaşıyorlar ki bir daha buna benzer şeyler olmasın. (Yer hizmetleri).

Ayrıca katılımcılar ulusal otorite ve sektör arasındaki karşılıklı bilgi alışverişine dikkat çekmektedir. Ulusal sivil havacılık otoritesi SHGM tarafından emniyet denetimleri sonucunda tespit edilen eksiklikler, tüzel kişilik isimleri anonimleştirilerek aktarılmaktadır. Havacılık örgütlerinin isimlerinin gizli tutularak sadece yaşanan emniyetsiz olaylara odaklanması, havacılık örgütlerini bilinçlendirme ve farkındalık oluşturarak emniyet seviyelerini artırmaya imkân sunmaktadır. Bu durumu katılımcı K13 ve K14 şu sözleriyle dile getirmektedir.

K13: “Denetimlerde ortaya çıkan, tespit ettiğimiz eksiklikleri diğer şirketlerle de paylaşıyoruz. Güvenlik alanında da böyle, emniyet alanında da böyle. Eee amacımız ne? Birisini ifşa edip bak bunlar bir halt beceremiyorlar, böyle eksik yapıyorlar demek değil. Birçok zaman şirket ismi de vermiyoruz. Genelde trendleri yayınıyoruz. Diyoruz ki bu alanda yapılan denetimlerde trendler bunlar. Genelde işte atıyorum 15 denetim yapıldı, şirketin 10 birinde şu alanda eksiklik var, kök nedeni bu. Bunları duyurun ki insanlar, diğer şirketler bunları görüp bizde de bu eksiklik var mı?...Biz de şu alanı yoğunlaşalım deyip emniyet seviyesini artırabilirler.” (Ulusal otorite)

K14: “Otoriteler açısından şu var işte emniyet teşviki anlamında pandemi döneminde çok yapma şansımız olmasa da bizim de yaptığımız şeyler vardı işte bulguları sınıflandırıp bir de şirket ve kişi isimlerini çıkarıp bakın şu şu noktalarda bulgular yoğunlaşıyor bunlara dikkat edin şu konularda zafiyet var bu konularda tedbir alın şeklinde...Bunlar çok faydalı oluyor. Sektörden de çok fayda sağlıyor artı sektörden de insanların şirketlerin belli konuları...hem zafiyet noktalarını konuşmak önemli oluyor hem de best practice’leri konuşmak önemli oluyor.” (Ulusal Otorite)

Ayrıca ulusal otoriteyi temsil eden bir katılımcı K13 sektördeki havacılık örgütleri tarafından safety ile ilgili düzenlemelerdeki sorunlarla ilgili karşılıklı bilgi alışverişinde bulunduğu “*Mevcut kurallar belki bazen yetersiz. Bunun sonucunda da kuralın yetersizliğini ortaya koyabilirlerse bunu da bize bildiriyorlar...bakın sizin koyduğunuz...bu kuralın yetersiz olduğunu tespit ettik...siz de mevzuatı gerek değişikliği yapın diye bize öneride bulunuyorlar.*” şeklinde ifade etmektedir. Ulusal otoriteden bir başka katılımcı K16 ise yaptıkları denetimlere danışmanlık hizmeti bakış açısıyla farklı havacılık örgütlerinde gördükleri etkili uygulamaları tavsiye ettiklerini şu ifadeyle dile getirmektedir.

K16: “Yaptığımız şey gördüğümüz iyi ve etkili uygulamayı öbür şirkete tavsiye ederek onun da benimsemesini...ve aynı şekilde uygulamasını aynı standarda kavuşmasını

sağlıyoruz...bizim denetimlerimiz az önce anlattığım gibi bir nevi danışmanlık hizmeti de oluyor.” (Ulusal otorite)

Araştırma sonucunda havacılık örgütleri arasında etkin iletişim araçlarının ve paylaşım platformlarının karşılıklı bilgi alışverişinde kritik öneme sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar havacılık örgütleri arasında karşılıklı bilgi alışverişinin farklı iletişim araçları ve kanallarıyla (toplantılar, whatsapp grupları, mail, telefon v.b.) gerçekleştirebildiklerini vurgulamaktadır. Bu durumu katılımcı K2, *“aklınıza şey gelmesin illa ki zamanlı toplantılar zamanlı görüşmeler web tabanlı bir sistem. Doğaçlama olarak da safety konusunda bir bilgi transferi var kuruluşlar arasında.”* sözleriyle, katılımcı K5 ise *“XXX, benim uçağında bir risk gözlemleyip bunu bana mail olarak iletiyor. Biz mail yoluyla kendileriyle haberleşiyoruz. Ayrıca telefon hepimizin telefonu birbirimizde var.”* ifadeleriyle vurgulamaktadır. Benzer şekilde katılımcı K6, K2 ve K5’in görüşlerini şu sözleriyle desteklemektedir.

K6: Kurum yöneticileri olarak whatsapp gruplarımızda birbirimize rahatlıkla irtibat halindeyiz. Birbirimizi hemen olay yerine çağırıyoruz... farklı havacılık birimlerinin bu şekilde irtibatta kalışları operasyonu daha rahatlatıyor. Orta ve uzun vadede de istenilen emniyeti sağlıyor. Anında birimler anında kullanılan iletişim araçlarıyla durum aktarımı diğer paydaşlarında faydalanmasına yol açtı. Bu sektörde olumlu bir ilerleme olumlu bir gelişimdir diyebilirim. (Havayolu)

#### **4.2.1.4. Özendirici faaliyetler**

Emniyet sasiligi kapsamında sektördeki bazı havacılık örgütlerinin diğer paydaşları özendirici faaliyetlerde bulunduğu ve teşvik ettiği tespit edilmiştir. Katılımcılar en başta havayolu örgütlerinin çıkarlarını ve hava taşımacılığı endüstrisinin gelişimini destekleyen uluslararası bir havacılık kuruluşu olan IATA'nın gönüllülük temelinde teşvik edici çalışmalarının olduğuna dikkat çekmektedir. Bu durumu K6 *“bence gönüllülük temelinde...kesinlikle fayda sağlamaktadır. Bir IATA'yı örnek aldık başka bir araya gelip çalışmak anlamında. Yine... XXX (havayolu) 'in ön ayak olduğu ya da teşvik ettiği emniyet çalışması oldu.”* şeklinde ifade etmektedir. K6'nın ifadelerinden anlaşıldığı üzere IATA dışında diğer sektör paydaşları da emniyet konusunda kendi aralarında birbirlerini teşvik edici faaliyetlerde (paydaşlar arası olay irdeleme toplantılarını başlatma girişiminde bulunma gibi) bulunabilmektedir. Katılımcılar bazı paydaşların emniyet konusunda diğer paydaşları da teşvik ettiğini dile getirmektedir. Bir havalimanı işletmecisinin emniyet konusunda diğer paydaşları özendirici faaliyetlerini, yer hizmetleri istasyon müdürü olan K2 *“XXX Havalimanı'nın bağımsız bir gözlemcisi*

olarak söyleyeyim. Hakikaten bu konuda dünyanın belki de en iyi havalimanlarından biri diyebilirim...Alınan tedbirleri biz gözümüzle görüyoruz. YYY, çok ciddi emniyet tedbirleri aldı. YYY'nin bu anlamda diğer paydaşları da teşvik eden muazzam bir çabası var.” sözleriyle dile getirmektedir. Bir havayolu EYS uzmanı olan K12 ise bir havalimanı işletmecisi üzerinden örnek göstererek “dünyanın en iyi radar sistemini oraya aldılar. Ben mesela bize paydaşları 3 kere toplantıya çağırdılar. Ne yapılacağını anlattılar...” Yer hizmetleri işletmesini temsil eden bir katılımcı K24 ise “YYY, bu konuda inanılmaz diken üstünde duruyor... biz düzenli olarak onlarla hep bir araya geliyoruz... müthiş diken üstünde duruyorlar dolayısıyla bizi de sürekli diken üstünde tutuyorlar...bir sürü projeler geliyor sivil havacılığı da push ediyorlar.” şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca emniyet ligi gibi havayollarının oluşturduğu özendirici uygulamalar, katılımcılar tarafından örgütler arası emniyet vatandaşlığı kapsamında gönüllü raporlamayı artıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bir havayolu örgütünün, uçuş gerçekleştirdikleri havalimanlarında "emniyet ligi" adı verilen bir uygulama ile emniyetin iyileştirilmesi konusunda tedarikçilerini teşvik edici faaliyetlerde bulunduğu tespit edilmiştir. Havayolu örgütü, emniyet liginde ilk üçe giren tedarikçilerine ödülleri vermektedir. Bu tür uygulamalar, havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışlarını artırabilir. Bu durumu bir havayolu örgütünü temsil eden K26 şu şekilde ifade etmektedir.

K26: “Emniyet ligi var. Yurt içi yurt dışı istasyonların emniyet ligi var. Burada yaşanan emniyetsiz durumlar önemli. Onlar baz alınıyor. Yapılan raporlamalar, özellikle gönüllü raporlamalar çünkü zorunluyu zaten yapıyorlar o zaten onların yükümlülükleri... yaşanan emniyetsiz durumlarla ilgili açılan assesmentlar var. ...Bunların kapatılma süresi, verilen cevaplar, destekleyici somut objektif kanıtların ne kadar etkilediği ne kadar işe yaradığı raporlamaların ne kadar düzgün ne kadar eksiksiz olduğuna dair bütün bunlar göz önüne alınıyor ve bu adeta bir yarış gibi gerçekten. İstasyonlardan sadece benim iki üç istasyonda çalışan arkadaşımın aldığım bu konuda geri bildirim, işte biz bunu yükseltmek istiyoruz ne yapabiliriz neleri düzeltebiliriz işte sizi oradan ne görünüyor. Yani bize ekstra bir bilgi verir misiniz diye direkt bana gelenleri biliyorum hani. Mesela bu emniyet ligi bence hoş bir uygulama ama insanlar çünkü o ligde yukarı çıkmak için hatta galiba birinciye ilk üçe bir ödül bile veriliyor...Bizim tabii şöyle bir avantajımız var. Çok fazla istasyona uçtuğumuz için hani farklı istasyonlar var katılım çok fazla. Onun arasından yükselmeye çalışıyorlar. Çünkü üç tane üç yere uçtuğunuzu düşünün zaten direkt ilk üçteler.” (Havayolu)

Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında havacılık örgütlerinin diğer paydaşları emniyet konusunda özendirici faaliyetlerde bulunması havacılık emniyetinin

iyileştirilmesine yönelik çabalarını ve aktif katılımını göstermektedir. Bu noktada havacılık örgütlerinin teşvik edici emniyet vatandaşlığı davranışı sergilemesinin sektörel düzeyde olumlu bir emniyet kültürünün geliştirilmesine de katkı sağlayabileceğini söylemek mümkündür.

#### **4.2.1.5. Geri bildirim**

Araştırma sonucunda emniyet sesliliği kapsamında havacılık örgütleri arasında emniyetle ilgili düzenli olarak geri bildirim sağlandığı görülmüştür. Bu durumu katılımcı K10 “*Brüksel’e uçuyorduk 2-3 yıldır uçmuyoruz ama hala oradaki otoriteden bize Brüksel’deki otoriteden safety ile ilgili feedbacklar geliyor.*” ifadeleriyle katılımcı K7 “*...paydaşlar (havayolları) emniyet konusunda sürekli...birbirlerine mutlaka geribildirimde bulunurlar.*” Sözleriyle dile getirmektedir. Katılımcı K22 ise tüm sektör paydaşlarının geri bildiriminin emniyetin sağlanması ve artırılması adına ne düzeyde önemli olduğunu şu şekilde ifade etmektedir.

K22: “Her insanın katkısı bazen bir yolcunun bile katkısı olabiliyor emniyete. Bu yüzden biz sürekli emniyetle ilgili feedbackler alıyoruz. Sadece web sitesinden de değil. Yolculardan diğer paydaşların çalışanlarından, yolcu customer satisfaction formlarından. Orada bazen mesela sadece memnuniyet olarak değil yani işte klimanın yetersizliği gibi değil bazen işte şu konuda emniyet önlemi olarak şu da olabilir gibi dipnotlar remarks kısmına yazdıkları da oluyor. Biz bu şekilde doneler topluyoruz. Havalimanında tabii bu tamamen zorla değil. Yani yolcularda diğer görevliler de zorunlu değil. Emniyet açısından görmediğimiz bir durum bile eksiğimiz var mı bunlarla ilgili feedback topluyoruz ve önemli olanları diğer kuruluşlarla da paylaşıyoruz.” (Yer hizmetleri)

#### **4.2.1.6. Karşılıklı birbirini ikaz etme**

Havacılık örgütlerinin karşılıklı olarak birbirlerini ikaz etmeleri emniyet sesliliği teması kapsamında ele alınan bir diğer kod olarak belirlenmiştir. Havacılık örgütleri arasında yerleşik karşılıklı olarak birbirlerini ikaz etme sisteminin olduğunu katılımcılar dile getirmektedir. Bu durumu katılımcı K7 “*Paydaşlar he konuda ve bilhassa emniyet konusunda... birbirlerini mutlaka karşılıklı ikaz ederler*” sözleriyle vurgularken K28 ve K19 şu şekilde ifade etmektedir.

K19: “Bazı bilgiler orada toplantı sırasında sözlü olarak da şöyle bir şey yaşadık dikkat edin diye konuşulabiliyor tabii bunlar şu aşamada informel o toplantıda görüşülüyor bu şekilde alt seviyede bir paylaşma var.” (Ulusal otorite)

K28: “Paydaşların birbirlerini ikaz etmeleri ikaz edilenin de o ikaza uygun hareket etmesidir. Bu eğer sektörde yerleşik olursa ki büyük ölçüde yerleşiktir ama olmadığı durumlarda

emniyet zayıflamış demektir. Uçağın altında dolaşırken tekerleklerden birsinin havasının diğerine göre daha inik olduğunu fark ettiğinde oradaki yer hizmeti o iş kendi işi olmasa dahi havayolu şirketine bak böyle böyle bir şey gördüm demesi...gerek uçakların birbirlerini uarması gerekse işte yer hizmeti kuruluşlarının taksit sırasında falan o uçakta gördüğü bir olumsuzluğu kuleye bildirmesi kulenin de o uçağa bildirmesi neticesinde belki olası pek çok kazanın önüne geçilmiştir.” (Havalimanı işletmesi)

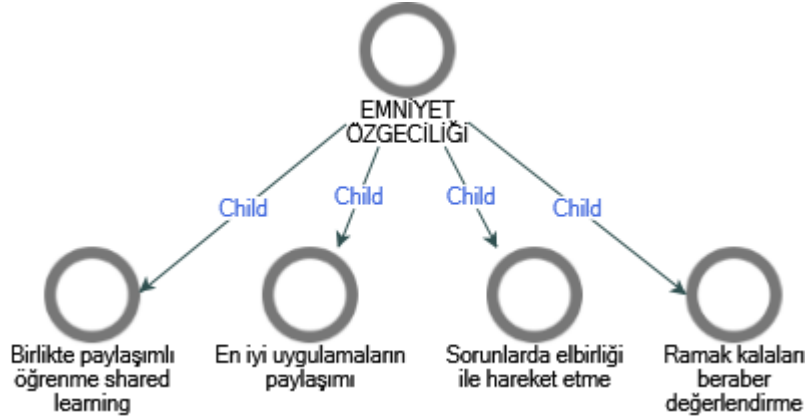
Katılımcı K3 ise havacılık örgütlerinin emniyet konusunda her zaman iletişime açık olduklarını ve havacılık örgütlerinin karşılıklı birbirlerini ikaz etmelerinin olumsuz bir durum olarak algılanmadığı, hoşgörü ile karşılandığı dile getirmektedir. Bu durumun emniyete ilişkin paradigma değişimi ile birlikte havacılık topluluğundaki şeffaflaşma eğilimi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

K3: “Aslında...bir sonraki aşamada eğer kazaya sebebiyet verecekse bu durum kesinlikle olumsuz karşılama gibi bir durum söz konusu olmuyor. Hemen onlarda teşekkür edip verdiğimiz bilgi için gerekli uyarıları yapıyor bununla ilgili yaptıkları önlemleri paylaşıyorlar.” (Yer hizmetleri)

#### **4.2.2. Emniyet Özgeciliği**

Elde edilen verilerin analizi sonucunda örgütler arası emniyet vatandaşlığı çerçevesinde ortaya çıkarılan ikinci tema emniyet özgeciliği teması olmuştur. Yer hizmetleri istasyon yöneticisi K2 “*kurum kuruluşlar birbirleriyle sürekli yardımlaşır... yardımlaşma safety üzerine*” diyerek havacılık örgütleri arasında emniyet özgeciliğine vurgu yapmaktadır. Emniyet özgeciliği teması altında “birlikte paylaşımlı öğrenme”, “ramak kalaları beraber değerlendirme”, “en iyi uygulamaların paylaşımı”, “sorunlarda el birliğiyle hareket etme” olmak üzere dört kod bulunmaktadır. Emniyet özgeciliği boyutunun altında yer alan kodların daha iyi anlaşılabilmesi ve aktarılabilirliğin artırılması adına ayrı ayrı alt başlıklar halinde açıklanmasında fayda görülmektedir.





Şekil 4.10. Emniyet özgeciliği teması

#### 4.2.2.1. Birlikte paylaşımlı öğrenme

Elde edilen veriler havacılık örgütleri arasında emniyet konusunda gönüllülük esasına dayalı aktif bir bilgi ve deneyim paylaşımı olduğunu göstermektedir. Havacılık örgütlerinin birbirleriyle bilgi ve deneyim paylaşımında bulunması ile birlikte emniyetin sağlanması ve artırılması konusunda karşılıklı bir öğrenme sürecinin ortaya çıktığı düşünülmektedir. Emniyet özgeciliği kapsamında ele alınan bu davranışlar havacılık emniyetinin artırılması amacıyla havacılık örgütleri arasında birlikte paylaşımlı öğrenme olarak tanımlanmıştır. Katılımcı K5 “Onlarla karşılıklı bu şekilde en azından farklı detaylar öğrenmiş oluyoruz diğer paydaşlarla sürekli birbirimize bir şeyler katmış oluyoruz” sözleriyle, katılımcı K6 ise “Sektörde işbirliği içinde çalışan birimler (farklı kurum, kuruluşlar ve işletmeler) tabi ki birbirlerinden emniyetle ilgili farklı konularda bilgi alarak kendilerini geliştirebiliyorlar yani shared learning gibi.” ifadeleriyle havacılık örgütleri arasında birlikte paylaşımlı öğrenme sürecini açıkça ortaya koymaktadır. Havalimanı işletmecisi EYS yöneticisi katılımcı K1 havacılık örgütleri arasında bilgi ve deneyim paylaşımını şu sözleriyle dile getirmektedir.

K1: “Biz bize gelen bildirimleri kendileri ile paylaşıyoruz...paylaşım yönüyle bir bulgunuz var ise ben bunu nasıl halledebilirim yol gösterir misin şeklinde tabii ki bir dayanışma söz konusu...yardımlaşma anlamında paydaşlar arasında bu bilgi alışverişi olur yani...beraber karşılıklı olarak iletiyoruz bunu. Bu bir gönüllü bildirim gönüllü davranış çok önemli çok kıymetli bizim için. Bir çift gözün görüp de önlediği birçok şey yani daha büyük resimleri daha büyük tehlikeleri önlediği için. (Havalimanı işletmesi)

K1’in ifadesinde vurgulanan “bir çift gözün görüp önlediği birçok şey” ifadesi, emniyet konusunda birlikte paylaşımlı öğrenmenin meydana gelebilecek daha büyük tehlikeleri önleme potansiyelini vurgulamaktadır. Bazı katılımcılar proaktif (önleyici) bir

yaklaşım ile yaşanan emniyetsiz olaylar ve kazalarla ilgili bilgi ve deneyimlerin havacılık örgütleri arasında benzer sorunların tekrar yaşanmaması adına çözüm önerileriyle birlikte açık bir şekilde paylaşıldığını dile getirmektedirler. Katılımcı K18 ve K11 bu duruma ilişkin görüşleri şu şekildedir.

K18: “Adam kendi sitesinde orada bir pist ihlali olmuş işte veya bir olay kaza yer hizmet kazası olmuş adam hemen sitesinde çözüm önerilerini olayla ilgili ne yaptığını hemen yayınlıyor. Orada yani neler yapıldığını yayınlıyor ki millet de görüyor onu... sitesinde diyor ki işte şu kaza oldu bununla nedenler kök nedenler şunlar işte işçi görevli insan faktörü veya işte fiziksel nedenlerden dolayı şöyle şöyle önlemler yaptık, düzenleme yaptık.” (Ulusal Otorite)

K11: “Ben böyle bir sıkıntı yaşadım. Siz yaşamayın deniyor ve güzel örneklerle dünya Hava Yollarına çok güzel bilgiler paylaşılıyor...Bizim için proaktif, prediktif sayılabilecek şeyler paylaşılıyor. Bunun önemi çok fazla yani milyonlar, milyon dolarlar harcayıp da elde edemeyeceğiniz bilgiyi sizinle direk paylaşıyor. Çünkü benim başıma bak böyle geldi. Sebebi bu, şöyle önlem alırsanız düzeler gibi şeyler deniyor ve belki sizi bir kazadan kurtarmış oluyor” (Havayolu)

Katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak havacılık örgütlerinin yaşadığı emniyetsiz olayların ve kazaların, hatalardan ders çıkarma eğiliminde olan yüksek güvenilirliğe sahip örgütler için önemli bir kaynak olduğu belirlenmiştir. Yüksek güvenilirlik gerektiren hava taşımacılığı endüstrisinde emniyetsiz olaylar ve kazaların ardından bilgi ve deneyim paylaşımı kritik öneme sahiptir. Yüksek riskli ve karmaşık bir sistemde faaliyet gösteren yüksek güvenilirliğe sahip örgütler hatalardan ders çıkararak sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye çabalamaktadır. Weick ve Sutcliffe, (2017), güvenilirliği yüksek örgütlerin çevrelerinde meydana gelen sorunları dikkatli bir şekilde algılayan ve bu olaylardan ders çıkararak çözüm önerileri geliştiren ve kazaları etkin bir yönetim sistemi ile önlemeye çabalayan örgütler olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda birlikte paylaşımlı öğrenme kapsamında, havacılık örgütlerinin yüksek güvenilirliğe sahip örgüt özelliği göstererek, emniyeti artırmak için hatalardan ders çıkarma çabasında olduğunu söylemek mümkündür. Hatalardan ders çıkarma çabasında olmak ise havacılık örgütleri arasında karşılıklı bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik etmektedir. Yaşanan olayların ve kazaların kök nedenlerini anlamak, yapılan örgütsel ve sistemsel hataları ortaya çıkarmak, havacılık örgütlerinin önleyici tedbirler geliştirebilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca emniyet risklerini en aza indirme çabası içinde olan güvenilirliği yüksek havacılık örgütlerinin bir diğer önemli özelliği, basitleştirmekten kaçınma eğiliminde (bir olayın yüzeysel nedenleri yerine kök

nedenlerini anlamaya çalışma) olmalarıdır. Bu noktada katılımcı K12, başka bir paydaşın ciddi bir emniyet ihlali sonucunda yaşamış olduğu uçak kazası üzerinden yaptıkları detaylı incelemelerle, kendilerinde de benzer bir emniyetsiz olay veya kazanın yaşanmaması adına önleyici tedbirler geliştirdiklerini şu sözleriyle ifade etmektedir.

K12: “XXX Havayolu’nun başına bir kaza geldiğinde biz hemen o olayı beraber inceliyoruz, toplantılar yapıyoruz, risk analizi yapıyoruz, kök sebebi ne? Biz de de olabilir mi? Bunun için ne yapabiliriz?... veya bizim başımıza gelen bir olayı büyük ihtimal XXX de hani değerlendirip, kendisinde olabileceğini risk analizi ile değerlendiriyordur. Bagram’da araç taşınmıştı. Uçak düşmüştü. Tanklar gerektiği gibi bağlanmadığı için havada işte araçlar hareket etmeye başlıyor ve uçağın G’sini kontrol edemediği için uçak düştü. Mesela biz hemen bizim başımıza gelmeden bu konuyu inceledik, risk analizleri yaptık, işte gerekli önlemler aldık. Bütün loadmaster arkadaşlara eğitim verdirdik. Bu konuyla alakalı önlem aldık.” (Havayolu)

K12’nin ifadeleri, havacılık örgütlerinin yaşadıkları emniyetsiz olaylar ve kazalar üzerinden bir öğrenme sürecinin gerçekleşmesinin (emniyet hata ve ihlallerinin belirlenmesi, kök nedenlerinin tespit edilmesi, önleyici tedbirler geliştirilmesi) havacılık emniyetinin sağlanabilmesi ve artırılması açısından son derece önemli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte havacılık örgütlerinin faaliyetlerini emniyet açısından kabul edilebilir risk seviyesinde gerçekleştirebilmek adına, sürekli bir iyileştirme arayışı içinde öğrenme ve gelişme çabasında olması gerektiği tespit edilmiştir. Bu durumu katılımcı K4 “*Hiç durmadan usanmadan tüm paydaşlarca bu emniyetle ilgili bir şeyler yapmak gerekiyor, sürekli çalışmak gerekiyor. Bu sistem öyle bir sistem sürekli kendi kendini yeniliyor sürekli bir devinim halinde.*” sözleriyle, katılımcı K7 ise “*emniyetin temel felsefesi bu sürekli iyileştirme olması lazım... hep daha çok yapılabilecek bir şeyler vardır mutlaka. Bunun arayışında olmak önemli... Hep bir gelişim içerisinde sektör... tüm paydaşlar adına söylüyorum.*” ifadeleriyle desteklemektedir.

#### **4.2.2.2. Ramak kalamaları beraber değerlendirme**

Verilerin analizi sonucunda havacılık örgütlerinin ramak kalamaları vakalar meydana gelmesi halinde bir araya gelerek beraber değerlendirme yaptıkları ve sürekli temas halinde oldukları görülmüştür. Bu noktada havacılık örgütleri arasında emniyet özgeciliğinin bir göstergesi olarak ramak kalamalarda havacılık örgütleri arasındaki yardımlaşmayı katılımcı K2 şu sözleriyle vurgulamaktadır.

K2: “Ramak kalamaları vakalar ortaya çıktığında mesela kurum kuruluşlar arasında bunu değerlendirmek için sürekli bir **temas var**. Bu 15 günde 1 de olabilir 2 ayda bir de olabilir. Ama periyodik olarak bazı dönemlerden önce mutlaka toplanırız biz. Yani kurum kuruluşlar

birbirleriyle sürekli yardımlaşırlar. İşte araçların manevraları yardımlaşma safety üzerine yaptığımız brifingler... ihtiyaç olduğunda mutlaka biz riskli gördüğümüz veya daha iyi yapılması gerektiğine inandığımız durumlarda mutlaka bir araya geliyoruz.” (Yer hizmetleri)

#### **4.2.2.3. En iyi uygulamaların paylaşımı**

ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü), IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) ve ACI (Uluslararası Havalimanları Konseyi) gibi uluslararası havacılık örgütlerinin ve diğer havacılık örgütlerinin en iyi uygulamaları, sektördeki tüm havacılık örgütleri için bir rehber niteliği taşıyabilmektedir. Bu noktada havalimanı işletmecisi EYS yöneticisi katılımcı K1, sektördeki en iyi uygulamaları takip ettiklerini ve emniyetle ilgili elde ettikleri verileri bilgilere dönüştürerek havalimanında faaliyet gösteren diğer havacılık örgütleri ile paylaştıklarını şu şekilde ifade etmektedir.

K1: havalimanı sektöründe diğer havalimanında meydana gelen şeyleri de takip ederek daha iyi ye nasıl gider best practices alıp ICAO, IATA, ACI<sup>19</sup>’den en iyi uygulamalar neyse biz havalimanındaki paydaşların kendileri ile paylaşıyoruz. Havalimanını daha iyiye gitmesi için kendi elde ettiğimiz veriler ile bulabildiğimiz dataları verileri bilgilere dönüştürerek onlarla paylaşıyoruz. Yapılan faaliyetleri onlara anlatıyoruz (Havalimanı işletmesi)

Bir havacılık örgütü, başka bir havacılık örgütünün uyguladığı en iyi uygulamaları değerlendirerek, kendi operasyonlarında veya emniyet süreçlerinde iyileştirmeler yapabilmektedir.

K2: “...Örnek aldığımız uygulamalar var. Sonuçta her kurum kendi emniyet stratejisini geliştirmek için türlü türlü çalışmalar yapıyor... iyi bir iş birliği var safety konusunda...yani her kurum kuruluş kendi hayata geçirdiği uygulamaları canı gönülden diğerleri ile paylaşıyor.” (Yer hizmetleri)

Emniyete ilişkin gönüllülük esasına dayalı katıldıkları toplantılar ve diğer paylaşım platformları havacılık örgütleri arasında en iyi uygulamaların paylaşılmasına ve yayılmasına imkân sağlamaktadır. Bu durumu katılımcı K14 ve K26 şu şekilde ifade etmektedir.

K14: “...best practice’leri konuşmak önemli oluyor. Yani şu şu konuyu nasıl çözdünüz şu konuda ne yapılabilir? Şimdi tabii illa kötü durum değil iyi örnekler de biz bu konuyu şöyle

---

<sup>19</sup> ACI: Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI), havalimanlarının ve hizmet ettikleri paydaşların küresel düzeyde ortak çıkarlarını temsil etmektedir. ACI, küresel düzeyde ACI World’un yanı sıra Afrika, Asya-Pasifik ve Orta Doğu, Avrupa, Latin Amerika ile Karayipler ve Kuzey Amerika olmak üzere beş ayrı bölgede faaliyet göstermektedir. Toplamda 171 ülkede 1925 havalimanında 712 üyeye hizmet vermektedir. ACI, havalimanı yönetimi ve operasyonlarında mükemmelliği teşvik ederek küresel havacılık sektörünün emniyetine, güvenliğine ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (ACI, 2023).

çözdük şöyle emniyetli duruma getirdik ya da az olan kaynakları maksimum bu şekilde kullandık şeklinde de çalışmalar oluyor.” (Ulusal otorite)

K26:” IATA toplantılarında sonlarında question and answer bölümlerinde soru cevap şeklinde o zaman işte herkes emniyetle ilgili en iyi sektördeki en iyi uygulamalardan bahsediyor ya da kendi karşılaştıkları zorluklardan bahsediyor...en iyi uygulamalar da her zaman her ülkeyi her firmaya göre birebir olmuyor ama en iyi uygulamalar olduğunu görüyorsunuz en azından. Birebir uygulayamasanız da hani kendi gerek prosedürlerinizde gerek uygulamalarınızdaki hata bakış açınızda değişikliğe sebep oluyor mutlaka.” (Havayolu)

Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde yüksek güvenilirliğe sahip havacılık örgütleri arasında en iyi uygulamaların dikkate alınması ve diğer kuruluşların önerilerinin değerlendirilmesi, emniyeti artırma potansiyeline sahip bir araç olarak görülmektedir. Her ülkenin veya kuruluşun koşulları, prosedürleri ve operasyonel gereklilikleri farklı olabilmektedir. Bu nedenle en iyi uygulamaların tüm havacılık örgütlerinde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla her bir havacılık örgütü, sözü edilen en iyi uygulamaları kendi özel ihtiyaçları ve operasyonel gereksinimleri doğrultusunda uyarlayabilmektedir. Ayrıca yüksek güvenilirlikli örgütlerin temel özelliği olan uzmanlığa saygı (deference to expertise), havacılık örgütlerinin de temel bir özelliği olarak belirlenmiştir. Bir havacılık örgütünün diğer havacılık örgütlerinin uyguladıkları en iyi uygulamaları dikkate alması, onların kendi işleriyle ilgili uzmanlık alanlarına ve en iyi uygulamaları konusunda deneyimlerine saygı göstererek, havacılık emniyetini geliştirme fırsatı olarak görmeleri havalimanı operasyonel süreçlerinde uzmanlığa saygı özelliğinin varlığını kanıtlar niteliktedir.

#### ***4.2.2.4. Sorunlarda el birliği ile hareket etme***

Araştırma sonucunda sektöre özgü bir faktör olarak değerlendirilen aynı havalimanında ortak kaynak paylaşımı motivasyonu, tüm havacılık örgütlerinin emniyete ilişkin bir sorun meydana geldiğinde, el birliği ile hareket ederek ortak çaba gösterdiği tespit edilmiştir. Ortak kaynakları paylaşan havacılık örgütlerinden birinin emniyetle ilgili bir problem yaşaması diğerlerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle bir havalimanında yaşanan olumsuz bir durumun etkilerini en aza indirmek ve trafiği mümkün olan en kısa sürede normale döndürmek için, havacılık örgütlerinin birbirlerine destek vermeleri gerektiği katılımcılar tarafından açıkça vurgulanmaktadır. Ayrıca ticari çıkarlar nedeniyle aralarında rekabet olan havacılık örgütleri dahil, tüm paydaşların emniyeti ortak bir amaç olarak göreyerek birbirlerini destekledikleri, bir sorun

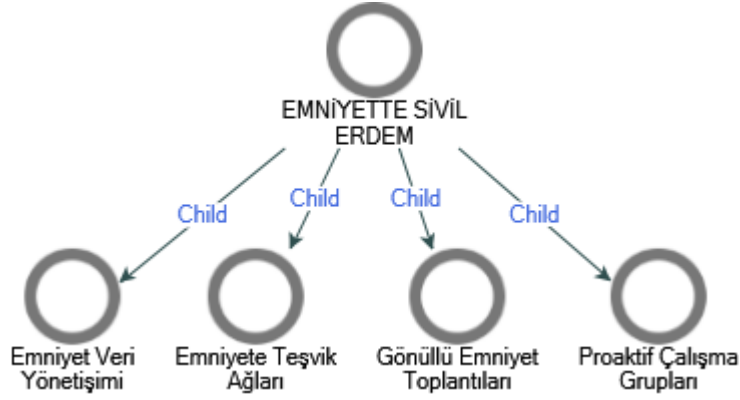
olduğunda, çözüm arama sürecinde yardımlaşma eğiliminde oldukları katılımcılar tarafından özellikle vurgulanmaktadır. Bu durumu K3 ve K28 şu şekilde ifade etmektedir.

K3: “hızlı büyümenin etkileriyle sahaya yeni ekipmanların sürülmesi, yer operasyonundaki hareketliliğin artması sonucu emniyet açısından birtakım sıkıntılar... kazaları da tabii beraberinde getirdi. O dönemde, tüm kurum kuruluşlar birlikte ortak çalıştılar...yeri geldi kazalar üzerinde hep bir dirsek temasında çalışmalar yaptılar... biz kendi içimizde yer hizmeti firmalarıyla dirsek temasında çalışırız ve halihazırda birbirimize her zaman destek oluruz. Eksik kalan noktaları da birlikte tamamlamaya çalışırız. (Yer hizmetleri)

K28: “Onun dışında havayolu şirketleri ve yer hizmeti kuruluşları bu saydığımız kuruluşlar hepsi aslında ticari amaçlarla kurulmuş olan şirketler ama aynı yerde aynı ticareti yapmaları hasebiyle birini yaptığı hatadan kaynaklanan olumsuz bir netice, diğerlerinin ticaretini de engelleyeceği için aslında emniyet konusunda orada el birliği ile yani eldeki alet edevat ekipman neyse paylaşma ve bir an önce orayı tekrar trafiğe açma konusunda bir yardımları desteği oluyor.” (Havalimanı işletmesi)

#### **4.2.3. Emniyette Sivil Erdem**

Elde edilen verilerin analizi sonucunda örgütler arası emniyet vatandaşlığı çerçevesinde ortaya çıkarılan üçüncü tema emniyette sivil erdem temasıdır. Sivil erdem, sorumluluk düzeyi yüksek olan bir örgütün, kendini ve içinde bulunduğu örgüt topluluğunu geliştirmek için herkesin yararına olabilecek tüm faaliyetlere aktif katılım göstermesine yönelik vatandaşlık davranışıdır (Podsakoff vd., 2009, s.123). Emniyette sivil erdem davranışı ise bir havacılık örgütünün kendi emniyetini ve küresel düzeyde tüm havacılık topluluğunun faydasına olabilecek faaliyetler düzenlemesi veya düzenlenen faaliyetlere aktif katılım göstermesi olarak tanımlanabilir. Katılımcı K1 “konunun global olmasından dolayı mutlaka havacılığa fayda sağlayan işler olduğu için biz de destekliyoruz...denetlemeler dışında emniyeti geliştirme faaliyetleri zorunlu olan şeyler değil” sözleriyle emniyette sivil erdem davranışını açıkça vurgulamaktadır. Emniyette sivil erdem boyutunun altında “proaktif çalışma grupları”, “emniyet veri yönetişi”, “emniyet teşvik ağları”, “gönüllü emniyet toplantıları” olmak üzere dört alt tema bulunmaktadır. Emniyette sivil erdem boyutu altında yer alan kodların daha iyi anlaşılabilmesi ve aktarılabilirliğin artırılması adına ayrı ayrı alt başlıklar halinde açıklanmasında fayda görülmektedir.



Şekil 4.11. Emniyette sivil erdem teması

#### 4.2.3.1. Proaktif çalışma grupları

Emniyette sivil erdem kapsamında havacılık örgütlerinin sektör paydaşlarını bir araya getirdikleri, emniyete ilişkin zorunlu olmayan faaliyetleri ve girişimleri kapsayan proaktif çalışma grupları oluşturdukları ve sözü edilen çalışma gruplarına diğer paydaşların aktif katılımını teşvik ettikleri tespit edilmiştir. Proaktif çalışma grupları kategorisi altında “uluslararası çalışma grupları”, “ulusal otorite çalışma grupları”, “yerel çalışma grupları” olmak üzere üç alt kategori yer almaktadır.

**Uluslararası çalışma grupları:** Katılımcılar uluslararası düzeyde havacılık emniyetinin geliştirilmesi için birtakım çalışma grupları olduğunu dile getirmektedir. Katılımcı K19, ülkeler arası gönüllülük esasına dayalı emniyet çalışma gruplarının varlığını “uluslararası düzeyde gönüllü...on ülkenin falan İngiltere'nin Güney Kore'nin Singapur'un...kendi aralarında oluşturduğu çalışma grupları var...sekiz on ülke var bildiğim kadarıyla böyle platformlar mevcut. Belirli kıtalardan belirli ülkeler katılım sağladığı...bağımsız gönüllülük temelli oluşturulan çalışma grubu.” sözleriyle dile getirmektedir. Bir başka katılımcı EASA'nın Avrupa Bölgesi'ndeki havayolu operatörleri için uçuş veri izleme ile ilgili bir proaktif çalışma grubu<sup>20</sup> olduğunu katılımcı K7 kendilerinin de sözü edilen çalışma grubunda aktif bir şekilde rol aldıklarını “EASA'nın EOFDM (European Operators Flight Data Monitoring) çalışma grupları var. Yani FDM ile ilgili oluşturduğu çalışma grupları var. Mesela biz o gruplardan bir tanesinde aktif olarak rol alıyoruz... Oradan çıkardığımız derslerle, geldik kendi FDM'imizde ilave bir eventler tanımladık” şeklinde ifade etmektedir. Bazı katılımcılar ise Uluslararası Hava

<sup>20</sup> EOFDM Çalışma Grubu'na, havayolu işletmeleri, uçuş ekibi dernekleri, uçak üreticileri, uçuş veri izleme yazılım satıcıları, araştırma ve eğitim kurumları, düzenleyici kuruluşlar katılabilmektedir. Ayrıca Avrupa üyesi olmayan havacılık örgütlerinin de aktif katılımı teşvik edilmektedir (EASA1, 2023).

Taşımacılığı Birliği (IATA)'nın gönüllülük esaslı destekleyici çalışmalarına dikkat çekmektedir. Havayolu işletmesi istasyon müdürü K6 *“Ben IATA'nın gönüllülük temelinde çok iyi bir birleşim olduğunu ifade etmek istiyorum. Bilmiyorum tabi IATA'nın performansını işi bilenler nasıl yorumlarlar ama dışarıdan baktığımızda nasıl? Sektörü bağlayan tavsiyeleriyle standartlarıyla bağlayan standartlarını belirlemeye destek veren bir kuruluş en güzel örneği”* sözleriyle katılımcı K7 *“IATA'nın diğer gönüllü organizasyonların ben çabalarını çok önemsiyorum.”* şeklinde bu durumu ifade etmektedirler. Bir başka katılımcı K29 ise destekleyici kuruluş olarak nitelendirilen Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA)'nın gönüllülük esasına dayalı emniyete ilişkin çalışma grupları olduğunu şu sözleriyle ifade etmektedir.

K29: *“IATA baktığımız zaman herkesi modası geçmiş bir şeyle görüşle IATA'nın hani sadece ticari kaygısı olan, işte yapılan bu dokümanlardan falan para alan para transferini bilet satışını kolaylaştıran sistemleri olan bir ticari şey gibi görüyor. Ama onun yanı sıra başka bir şey daha işte bu IOSA<sup>21</sup> ile ve diğer gönüllü safety çalışma gruplarıyla tüm sektörü destekleyici başka bir role daha girmiş oluyor. IATA'nın çok güzel çalışma grupları var. IATA'nın working group dediğimiz şeyleri çok çeşitli working grupları var... Sektörden insanlar orada tamamem gönüllülük esaslı başvuruyorlar ve kabul ediliyorlar. Sonra şeylerde oturup çalışıyorlar. İşte bu IOSA'nın maddeleri ile ilgili çalışmalar yapıyorlar. Onların geliştirilmesiyle ilgili hazırlıklar yapılıp bir üst seviyeye sunuluyor... çeşitli hava yolları katılım gösteriyor. Yine bunlar tabi ki IATA üyeleri içerisinde ama yine gönüllülük ve bu işte olma isteği ile...*

*Ulusal otorite çalışma grupları:* Katılımcılar ulusal otorite tarafından havacılık örgütlerinin bir araya geldiği gönüllülük esaslı yapılan emniyet çalışma grupları (kabin emniyet çalışma grubu, olay emniyet çalışma grubu) olduğunu dile getirmektedir. Bu durumu katılımcı K9, *“...olay olduğu gibi kabin emniyetiyle ilgili de çalışma grubu var bir tane. Orada mesela emniyetle ilgili kabinciler kabin hususunda görüşlerini paylaşıyorlar bildiğim kadarıyla yine orada işletmeler var.”* şeklinde ifade ederken, ulusal otorite temsilcileri katılımcı K13 ve K15 şu sözleriyle dile getirmektedirler.

K13: *“sektörle paydaşlarla bir araya geliyoruz. Onları dinlemek için onlara bilgi aktarmak için bu toplantılar vesilesiyle onlara hatta birçok çalışma grubumuz var. Sektörün de dahil olduğu her alanda, değişik risk alanlarda sektörün ve üniversitelerin de var olduğu birçok çalışma gruplarımız var. Olay emniyet vesaire...”*

K15: *“otorite tarafında çalışma grupları var emniyete yönelik...aynı sektörde olan mesela yer hizmetleri kuruluşu 4 tane yer hizmeti kuruluşu var. Bunlar o dediğim çalışma grupları*

---

<sup>21</sup> IOSA: IATA Operational Safety Audits: IATA Operasyonel Emniyet Denetimleri



altında ne yapıyorlar. Hani iyi uygulamaları varsa emniyet yönetime ilişkin paylaşıyorlar...rakiplerde bir araya geliyor nedir işte kendilerini etkileyecek belki gizli sır niteliğindeki ticari sırlarını paylaşmazlar ona bir şey diyemem ama emniyete yönelik özellikle iyi uygulamaları herkesçe paylaşılıyor...Havayolu temsilcileri var, işletmelerin temsilciler var biz düzenli aralıklarla toplanıyoruz...Çok istekliler çünkü niye ee hem dertlerini söyleyebiliyorlar, şöyle yapılmalı diye şeffaf bir şekilde deneyimlerini paylaşıyorlar... emniyetle ilgili bir çalışmanın içinde bire bir yer almak fikirlerini söylemek çok hoşlarına gidiyor çünkü herkesin faydasına olacak ortak bir fayda bu..."

*Yerel çalışma grupları:* Bazı katılımcılar yerel düzeyde havacılık emniyetinin geliştirilmesi amacıyla havalimanlarında gönüllülük esasına dayalı pist emniyet grubu ve apron emniyet grubu olmak üzere iki farklı proaktif çalışma grubu oluşturulduğuna dikkat çekmektedir. Bu durumu katılımcı K1 ve K6 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K1: "...bizim pist emniyet grubu RST denilen ICAO'nun da tavsiye ettiği, ancak zorunlu tutmadığı işte Türkiye'de daha önce XXX'in, YYY havalimanında uyguladığı bir komite diyeyim ben size. Bu komite uçak uçakların iniş kalkış esnasında havalimanında karşılaştığı sorunlar... yani mesela pist üzerinde işte FOD<sup>22</sup> vardı, pist ihlali vardı, uçağın yerden ILS sistemlerden diğer navigasyonlardan aldığı hizmetlerle ilgili yaşadığı sıkıntılar vardır, kuleyle ilgili yaşadığı sıkıntılar vardır. Uçak indikten sonra yer hizmetleriyle ilgili yaşadığı sıkıntılar vardır. Bunların bir araya bunların bir araya gelerek konuşulması gerekir belirli periyotlarla... 3 ayda bir yaptığımız pist emniyet grubu RST olarak geçiyor. Yaptığımız bir komite toplantısı var. Gerekirse bu komite küçük bir ekiple yerine giderek araştırma inceleme de yapabilmektedir. Bunun da dediğim gibi konusu tamamen uçağın inişten havalimanına yaklaşımdan inişine pist üzerinde belki yapılan pist ihlalleri diğer uçakların yaptığı veyahut o uçağın yaşadığı pist ihlali işte park yerine gelip aldığı hizmetler ve tekrar uçuşa verilip kalktığı süreçteki olayları bizim değerlendirdiğimiz bir komite bu. Şimdi sadece bu değil ama mesela uçağın apron emniyet grubumuz var ayrıca AST diye geçiyor bu da uçak park yerinden geldi, turn around hizmetleri başladı. İşte yakıt alınıyor işte bu catering hizmetlerinin verildiği süreç, işte uçağın temizliği tekrar hizmete alınması, yolcuların indirilmesi tekrar yolcuların bindirilmesi, bu süreç zarfında meydana gelen olayların kazaların veya tehlikelerin değerlendirildiği safha, değerlendirildiği komite. Bu da apron safety. Biz buna katılıyoruz, işte diğer bu hizmetleri veren diğer kurum kuruluşlar catering hizmetleri ve firmalar akaryakıt hizmeti veren firmalar. Bunlar katılım sağlıyorlar." (Havalimanı işletmesi)

K6: "...biz dışarıdaki paydaşları yani havayollarını, yer hizmetleri firmalarını havalimanındaki paydaşları bir araya getirdikleri iki önemli toplantıyı burada arz edebilirim

---

<sup>22</sup> FOD: Foreign object damage: Yabancı madde hasarı

size. Biri pist emniyet grubu. Apron emniyet grubu var. Bu da ilgili paydaşların SMS müdürleri ya da safety managerleri, her kim varsa uygun o toplantıda bulunması iyi olacak bu insanlar periyodik olarak bir araya geliyorlar. Bu çalışma gruplarında...hakikaten yaşanmış ve kök nedeni araştırılmaya başlanmış ya da kök nedeni bulunmuş konular tekrar tekrar buralarda masaya yatırılıyor bu toplantılarda...daha çok aslında belki bu gönüllülük kelimesi uyuyor. Daha çok gönüllülük. İşi birlikte geliştirme psikolojisiyle çalışması konusu burada bunu yakinen görüyorum.” (Havayolu)

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) tarafından yayımlanan Doc9870-Pist İhlallerinin Önlenmesine ilişkin El Kitabı’nda “sıcak nokta (hot spot)” olarak tanımlanan, havalimanlarında emniyet risk seviyesinin yüksek olduğu yoğun hareketliliğe sahip bölgelerde emniyetin sağlanması ve artırılması için, havalimanındaki paydaşların sözü edilen çalışma gruplarının oluşturulmasını teşvik etmekte ve desteklemektedir. 2011 yılında Kanada'nın Montreal kentinde düzenlenen ICAO Küresel Pist Emniyeti Sempozyumu’nda, pist ihlalleri ve emniyet risklerini azaltmada havalimanlarında pist emniyet ekibi (RST) kurulmasının son derece başarılı olduğu vurgulanmaktadır. Sözü edilen çalışma gruplarından pist emniyet ekibinde havalimanında pistlerde meydana gelebilecek kaza, kırım ve olayları önlemek için gerekli önlemlerin alınmasına (pist emniyet verilerinin toplanarak analiz edilmesi ve yayılmasına ilişkin eylem planı geliştirilmesi, potansiyel emniyet risklerinin ve pist ihlallerinin belirlenmesi ve risklerin azaltılması için yeni çözüm önerilerinin geliştirilmesine yönelik tavsiyede bulunma) odaklanılmaktadır. Dolayısıyla, havalimanlarında olası pist ihlallerinin başarılı bir şekilde önlenmesi havalimanında faaliyet gösteren havacılık örgütlerinin (havalimanı işletmecisi, havayolu işletmesi, yer hizmetleri işletmesi gibi) iş birliğini gerektirmektedir (ICAO, 2007, 2015). Havalimanlarının fiziki yer kısıtlılığı ve zaman baskısı altında faaliyetlerin gerçekleştirildiği, en yoğun ve hareketli alanlarından biri olan apronda, emniyete ilişkin potansiyel tehlikeleri belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması adına, havalimanı işletmecisi ve hava tarafında faaliyet gösteren paydaşların iş birliği içinde hareket etmesi ve vatandaşlık davranışı sergilemesi kritik öneme sahiptir. Bu nedenle havalimanlarında oluşturulan apron emniyet ekibi, uçakların yer hareketleri sırasında emniyete yönelik potansiyel tehlikeleri belirlemek ve emniyet risklerini azaltmaya yönelik çaba sarf etmektedir. Havalimanlarında oluşturulan yerel pist emniyet ekibi ve apron emniyet ekibinin, emniyetle ilgili açık bilgi alışverişinde bulunmak ve ortak çözüm önerileri geliştirmek için bir ay veya üç ayda bir toplanması önerilmektedir (ACI, 2018;

ACI World Operational Safety Sub-Committee, 2010). Öte yandan EUROCONTROL'un, sivil ve askeri paydaşların desteğiyle, gönüllülük temelinde deneyimler toplayarak, ortak kullanımlı havaalanlarında (sivil ve askeri ortak kullanım) pist ihlallerine neden olan faktörleri belirlemeye katkıda bulunduğu ve pist ihlallerinin önlenmesine yönelik tavsiyeler geliştirdiği bilinmektedir (EUROCONTROL, 2017).

#### **4.2.3.2. Emniyet veri yönetişimi**

Elde edilen verilerin analizi sonucunda havacılık örgütleri arasında emniyet verilerinin toplandığı ve paylaşıldığı birtakım ortak emniyet veri tabanları olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı K20 sözü edilen ortak emniyet veri tabanlarının önemini “*bütün bilgilerin bir araya gelmesi çok önemli. no data no safety...*” şeklinde ifade ederken, katılımcı K19, “*veri emniyet yönetiminde çok önemli siz de zaten takdirinizdir. Veriye doğrudan erişebileceği bir platform sunulması...çok kıymetli*” sözleriyle belirtmektedirler. Yer hizmetlerini temsil eden bir başka katılımcı K4 ise “*uluslararası birtakım organizasyonlar var. Biz bunlara üyeyiz. Oralara biz kendi emniyet verilerimizi gönderiyoruz kazalarla ilgili emniyetle ilgili. Tüm dünyadaki veriler üye olan ülkelerin verileri toplanıyor orada.*” sözleriyle uluslararası düzeyde ortak emniyet veri tabanlarının varlığını dile getirmektedir. Örneğin EASA üyesi ülkelerdeki havayollarının emniyet verilerinin toplandığı ve paylaşıldığı “Data4Safety (D4S)<sup>23</sup>” emniyet veri tabanı etkin bir emniyet bilgisi paylaşım platformudur. 2015 yılından itibaren fizibilite çalışmaları başlayan, D4S programının, gelecekte havalimanı işletmecileri, uçak üreticileri, iş jetleri, yer hizmet sağlayıcıları, bakım kuruluşları gibi daha fazla sektör paydaşının katılımını sağlayarak iş birliğine dayalı daha geniş kapsamlı bir platforma dönüştürülmesi

---

<sup>23</sup> Data4Safety (D4S), Sistemik emniyet risklerini ve bunların etkilerini azaltmayı amaçlayan işbirlikçi ve gönüllü bir paydaş programıdır. Tüm Avrupa havacılık emniyeti paydaşları arasında sistem içerisinde yoğun bir şekilde emniyet girdilerinin (emniyet raporları, havayollarından alınan uçuş verileri ve hava durumu gibi emniyet verilerinin ve bilgilerinin) toplanması, analiz edilmesi ve emniyet zekâsı kapasitesinin artırılması için çaba gösteren büyük veri paylaşım platformudur. Büyük Veri platformunda toplanan havacılık verileri, üye devletler ve Avrupa Hava taşımacılığı sektörünün emniyet uzmanları tarafından kullanılmaktadır. D4S, üçüncü bir taraf olan veri bilimi uzmanlarının yer aldığı, Veri İşleme ve Koruma Örgütü (DPPO) tarafından verileri paylaşan kuruluşların gizliliği ve güven ortamı sağlanarak yönetilmektedir. D4S, İş birliği Analiz Platformu'nda veri bilimcileriyle birlikte çalışılarak elde edilen çıktılar hem bütün Avrupa Havacılık Sistemi'ne hem de D4S'ye dahil olan bireysel örgütlere fayda sağlamaktadır (EASA2, 2023).

hedeflenmektedir (EASA, 2022). Bir başka örnek olarak IATA, havacılık emniyetinin sağlanması ve iyileştirilmesi amacıyla tüm havacılık örgütleri arasında emniyet verilerinin, analiz edilmesi ve emniyet bilgilerinin paylaşılmasına ve korunmasına olanak sağlayan mekanizmalar oluşturmaktadır. IATA küresel havacılık veri yönetimi (GADM) sistemini kurarak havayolu örgütleri arasında emniyet verilerinin toplanması, analiz edilmesi ve paylaşılmasına imkân sağlamaktadır (IATA, 2021). Bu durumu ulusal otoriteden bir katılımcı *“Emniyet veri yönetiminde çok önemli...veriye doğrudan erişebileceği bir platform sunması özellikle IATA'nın çok kıymetli”* şeklinde ifade etmektedir. Bu sistemde havayolu örgütleri kendi emniyet verilerini sisteme yükleyerek, IATA'nın küresel düzeyde oluşturduğu veri tabanına katkı sağlamaktadır. Bunun karşılığında ise IATA, farklı ülkelerdeki diğer havayolu örgütlerinin emniyet verilerine erişim imkânı elde etmektedir. Bu durumu K7 şu ifadeleriyle dile getirmektedir.

K7: “İşte gönüllülük esasına dayalı paydaşlar arasında online bilgi paylaşım platformları var. Bunlar ayrı bir boyut getirdi şimdi emniyet özelinde...Daha yeni yeni bu açıklıkla beraber...Avrupa'da daha doğrusu EASA bünyesinde D4S, data4safety diye bir şey kurguladı ama oraya EASA üyesi ülkeler dışında üye kabul edilmiyor. Bu emniyetle ilgili datanın bir merkezi veri tabanında toplanıp bunun sonuçlarının ilgililerle, paydaşlarla paylaşılması paylaşılıyor olması. Ama bunun muadili IATA'da global aviation database management (GADM) diye bir sistem kurdu. Bunlar mesela hep gönüllülük esasına dayalı. Biz mesela şirket olarak oraya üyeyiz. Biz mesela şirket olarak oraya üyeyiz bunun ne faydası var? biz mesela yaşadığımız olayları IATA'ya da gönderiyoruz. IATA bize dünyadan yüzlerce havayolunun katıldığı veri tabanını bize açıyor. Yani veri veriyorsunuz size bütün kümenin verisi açılıyor...ana kümeye katkıda bulunarak emniyet konusunda ana küme ile kendini kıyaslama ana kümede veriyi görme şansını yakalıyorsunuz. Sonuçta ana küme de size fayda sağlıyor. Bence bu da çok önemli bir inisiyatif emniyet yönetimi anlamında... IATA'nın GADM programı biraz bu. Yani siz olaylarınızı paylaştığımızda aslında oluşan riskin tanımlanmasına yardımcı olmuş oluyorsunuz. Yani bir havaalanında atıyorum hep işte yükleme aracının uçağa çarpma hatası şeyi kazası yaşıyorsa siz orada oluşan riski o sistemin bir parçası olarak bunu görme şansını da yakalamış oluyorsunuz. İşte orası zaten bir gönüllü paylaşım platformu...Biz bunu 2-3 senedir kullanıyoruz ve faydasını görüyoruz.” (Havayolu).

Güvenilirliği yüksek havacılık örgütleri, yüksek düzeyde yaşanmış olaylardan ve hatalardan ders çıkarma eğilimi yüksek olan örgütlerdir. Bu anlamda sözü edilen ortak emniyet veri tabanlarına üye olmanın havacılık örgütlerinin hatalardan ders çıkarma ve karşılıklı öğrenme açısından önemini katılımcı K21 şu sözleriyle dile getirmektedir.

K21: “Bunlar...hem hizmet alınan hem de sektördeki diğer paydaşlar arasındaki gönüllülük esaslı iletişimler...anonim olarak öğrenmiş olcaz...anonim FDM datası ya da occurrence datasını koyuyoruz. Oradan flight cycle ya da flight hour bazlı takipini de eventlerin anonim ortalamasını alıp, IATA registerı ülkeler ne durumda ben ne durumdayım. Bunları benchmark ediyoruz...O olayı siz yaşamamışınızdır. Ama diğer havayolu yaşamıştır. Onun bilgisini de alarak bunu geliştirerek minimum aksaklık minimum sapma oranıyla en muhteşem safety security ile yine çıkabilirsiniz. Çünkü uçuş ağız ne kadar olursa olsun yaşamış olduğunuz tecrübe kısıtlıdır. Ama herkesin farklı farklı yaşayacağı şeyler bir havuzda toplanır ki zaten bunlarla birtakım ekstra çabalar...”

Küresel düzeyde IATA ve EASA'nın ortak emniyet veri tabanlarına benzer amaçlarla Federal Havacılık İdaresi (FAA) 2006 yılında ASIAs platformu kurulmuştur. IATA, EASA ve FAA ortak emniyet veri tabanlarında analiz sonuçlarının uyumluluğunu karşılaştırmak için iş birliği içinde hareket edebilmekte ve verilerin kaynağını gizleyerek bilgi, teknoloji ve deneyim paylaşımında bulunabilmektedir (EASA, 2022). Katılımcı K27 “*Mesela FAA ile hiçbir paylaşma zorunluluğu yoktur. Ama birçok ülke Singapur, Avustralya, İngiltere gibi ülkelere mesela bir emniyet veri paylaşım anlaşması yapmıştır. Yani ülkeler kendi aralarında emniyet verilerinin paylaşımı için anlaşma yapmaya başladılar.*” sözleriyle ülkeler arasında emniyet bilgi paylaşımının varlığından söz etmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde emniyet yönetim düşüncesinin son evresi toplam emniyet döneminde, büyük verinin havacılık emniyetinin geliştirilmesindeki önemi açıkça vurgulanmaktadır. Başta IATA, EASA ve FAA gibi kuruluşlar tarafından hava taşımacılığı endüstrisinde, geniş veri kaynaklarından gelen veriler toplanmakta, analiz edilmekte ve önleyici tedbirler geliştirilmektedir. Büyük veri, makine öğrenimi ve yapay zekâ gibi teknolojilerin ortaya çıkmasıyla sözü edilen büyük veri tabanlarının oluşturulması ve aktif bir şekilde kullanımı mümkün hale gelmiştir. Bu nedenle bu alandaki teknolojilerin hızla gelişmesiyle birlikte gelecekte emniyete ilişkin ortak veri tabanlarının daha fazla yaygınlaşacağı, havacılık emniyetinin sağlanmasında ve artırılmasında kritik bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

#### **4.2.3.3. Emniyete ilişkin teşvik ağları**

Emniyette sivil erdem kapsamında havacılık örgütlerinin emniyetin sağlanması ve artırılması amacıyla gönüllülük esasına dayalı birtakım emniyet teşvik ağları oluşturdukları ve bunlara aktif katılım gösterdikleri gözlemlenmektedir. Katılımcılar IATA'nın oluşturduğu emniyet ağının (safety connect) havayolu örgütlerinin bir araya gelerek emniyet ile ilgili konuları tartışabileceği, karşılıklı kritik bilgi alışverişinde

buldukları etkin bir emniyet ağı olduğunu ifade etmektedirler. 2021 yılının Eylül ayında başlatılan IATA emniyet ağı, tüm IATA üyesi havayollarının emniyet ekipleri arasında doğrudan açık bir bağlantısı olan tüm havacılık topluluğuna fayda sağlayan iletişim ve iş birliği platformudur. Sözü edilen emniyet ağı aracılığıyla düzenlenen uçuş emniyeti, kabin emniyeti ve kargo operasyon emniyeti gibi konularda yapılan açık tartışma platformlarına, yaklaşık 122 havayolu işletmesinden 240 emniyet uzmanının aktif katılım gösterdiği bilinmektedir. Bu platformda emniyetle ilgili birçok yayın ve dokümanlar da paylaşılmaktadır (IATA, 2021, s.9). Bu durumu K30 şu şekilde ifade etmektedir.

K30: “Gönüllük esaslı programlar önemli. Bunun yaygınlaşması önemli. Biz burada buna benzer yeni yeni yaptığımız şeyler var. Yani sadece bir veri paylaşımı değil yani mesela özetle bir şey söyleyeyim, safety connect diye bizim safety biriminde bende rol aldığım için onu söyleyebiliyorum. Bütün havacılık yani airline paydaşlarının şu an için sadece, ICAO üyesi ya da üyesi olmayan airline paydaşlarının tartışabileceği bir platform kurduk. Şu an 300 kişi kadar üyesi var. Yani 107’den fazla havayolunu temsil eden üyeler var. Burada safety ile ilgili konuları tartışabiliyorlar. Mesela bu güzel bir örnek olabilir belki (kesinlikle) çünkü burası tekrar yani gönüllük esaslı bir şey, çünkü katılmak zorunlu değil.” (Yer hizmetleri)

Benzer şekilde EASA, 2016 yılında Avrupa Bölgesi’nde havacılık emniyetini artırmayı amaçlayan “safety promotion network (SPN)” olarak tanımlanan gönüllü bir ortaklık programı oluşturmuştur. EASA ile sivil havacılık otoriteleri arasında oluşturulan emniyet teşvik ağında EASA üyesi 22 ülke<sup>24</sup> bulunmaktadır (EASA3, 2023)

#### **4.2.3.4. Gönüllü emniyet toplantıları**

Emniyette sivil erdem kapsamında ele alınan bir diğer vatandaşlık davranışı olarak havacılık örgütlerinin gönüllülük esasına dayalı uluslararası ve ulusal düzeyde birtakım emniyet toplantıları düzenlediği ve sektör paydaşlarının bu toplantılara aktif katılım gösterdiği tespit edilmiştir. Katılımcı K2 sözü edilen toplantılara, aktif katılım gösterdiklerini “*otoritenin... yer hizmet kuruluşları her ay bir araya gelin gibi bir şeyi yok zorlaması yok açıkçası bu biraz bizim istekliliğimiz... bu bir zorunluluktan ziyade bir*

---

<sup>24</sup> SPN Emniyet Teşvik Ağı’nda rol alan EASA üyesi ülkeler: Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Güney Kıbrıs, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, İrlanda, İtalya, Karadağ, Hollanda, Norveç, Polonya, Romanya, San Marino, Sırbistan, Slovenya, İspanya, İsviçre ve İsveç’tir (EASA4, 2023).

*tercih.*” sözleriyle açıkça vurgulamaktadır. Uluslararası düzeyde özellikle IATA ve EASA’nın düzenlediği emniyet toplantılarını, katılımcı K7 şu sözleriyle aktarmaktadır.

K7: “Uluslararası seviyede çok güzel çalışmalar var. Bir kere EASA ve IATA bu işi oturtturmuş durumd. Her yıl EASA büyük emniyet konferansı (Safe360) yapıyor. IATA yılda iki defa safety issue review meeting (SIRM) yapıyor. Bu çok güzel önemli bir çalışma çünkü buraya insanlar şöyle davet ediliyor, diğer paydaşların ders çıkarabileceği bir olay yaşadınız mı? Bunu paylaşmak ister misiniz? Dolayısıyla insanlar yaşayıp diğerlerinin ders çıkarabileceği olayları orada açık gönüllülükle şeffaklıkla geliyorlar anlatılıyorlar. Orada yaptıkları hataları hangi departman ne hata yapmış? Niye hata yapmış? Yönetim organizasyonel hataları, human factor verebildiği tüm detayları ile her şeyiyle. Aslında bizim şirketin eskiden gizli bilgisi kabul ettiğimiz şeyler orada açıklıkla şey yapılıyor. Burada amaç karşılıklı ders, tecrübe ve bilgi paylaşımıyla emniyetin şey yapılması. Ben bu çalışmayı çok önemsiyorum. Bu işi ciddiye alan şirketler hep katılmaya çalışıyorlar... Bu neyin sonucu biliyor musunuz? Daha fazla daha fazla emniyet arayışının sonucu. Hiç kimse hiçbir organizasyon mükemmel değil. Dolayısıyla hep daha iyiye hep daha emniyetliye götürebilirize yönelik” (Havayolu)

Ulusal otoriteden bir başka katılımcı ise IATA’nın havacılık emniyetine katkısını “*IATA gerçekten çok etkin. Ciddi anlamda ICAO'nun faaliyetlerine de katkı sağlayan bir kuruluş.*” şeklinde ifade etmektedir. IATA Emniyet Sorunlarını İrdeleme Toplantısı<sup>25</sup> her yıl ilkbahar ve sonbahar olmak üzere yılda iki kez düzenlenmektedir. 2021 yılına kadar toplam 27 emniyet sorunu irdeleme toplantısı gerçekleştirilmiştir (IATA, 2021, s.11). Ayrıca bazı katılımcılar IATA’nın yer hizmetleri işletmelerinin aktif katılım gösterdiği, yer hizmetleri konferansının da ana oturumlarından birinin emniyetle ilgili olması nedeniyle, gönüllülük esasına dayalı emniyet toplantıları kapsamına dahil edilebileceğini ifade etmektedir. Bu durumu katılımcı K4 ve K15 şu sözleriyle dile getirmektedir.

K4: “Ground Handling International var. IATA'nın yaptığı bir iki toplantı var şimdi ismini hatırlayamadım. Oralarda dediğim gibi sadece safety konuşuluyor. İyi örnekler kötü örnekler ekipmanlarla ilgili yenilikler, ekipmanların safetye etkisi ile ilgili birtakım şeyler konuşuluyor. Ee herkes yaşadığı örnekleri çıkıp anlatıyor. Eee hatta işte yılın en iyi safety örnek uygulamaları seçilip orada ödüller veriliyor.” (Yer hizmetleri).

K15: “IATA'nın ve ground handling konferansı dediğimiz o gönüllülük esası... yaşanan ödülleri de tamamen emniyetle alakalı yaşanan ramak kala ya da yaşanacak olan sıkıntılarda ne kadar deal etmiş ve ne kadar başarmış bu ödül veriliyor ve onun yanı sıra konferans session dediğimiz paneller yapılıyor, konferans süresi içerisinde hem dışarda commercial toplantılar

---

<sup>25</sup> SIRM: IATA Safety Issue Review Meeting: IATA Emniyet Sorunlarını İrdeleme Toplantıları

yapılıyo, bunun yanı sıra durmadan devam eden bir session var. O sessionda da konular belirleniyor, bir tanesi havacılığın gelişimi, handling firmalarının işte entegrasi, force majör konular ama çok büyük bir kısmı da safety security ile alakalı ilgili kişilerin getirilerek oradaki tüm paydaşlara konferans ve moderatör eşliğinde tartışma. Büyük bir çoğunluğunu da bu oluşturuyor... Mesela mayıs ayında Paris'de IATA'nın, Kasım ayında Dublin'de gorund handling konferansı, burada safety security excellence awards dediğimiz ödüller vardır. Burada başa gelen olaylar... herkes gösterir ve bir tane ödül verilir.” (Havayolu).

Katılımcılar ulusal düzeyde 2012 yılında ilk kez bir havayolu işletmesinin girişimiyle, IATA'nın toplantılarına içerik olarak benzeyen, havayolu işletmeleri arasında Emniyet Olay İrdeleme Toplantılarının yapıldığına dikkat çekmektedir. Bu durumu katılımcı K9 “*XXX'nin girişimi ile olay irdeleme toplantıları başlatıldı. IATA'nın safety issue review meetinglerine benzer bir çatı altında otoritenin katılmadığı tamamen gönüllülük esasına dayanan...*” şeklinde ifade ederken, katılımcı K11 ve K12 şu sözlerle desteklemektedir.

K11: “...havayollarının girişimi oldu birkaç sene önce. Sivil havacılığın olmadığı yaşadığımız olayları birbirimizle paylaştığımız bir platform oluşturdu. Yani sivil havacılık yok, firmalar buluşuyorlar. XXX Havayolları başlattı bunu ve çok faydalıydı böyle bir şeyin yapılması. Sivil havacılık yokken herkes yaşadığı olayları, tecrübelerini güzelce anlattı. Bir kaygı olmadan daha doğrusu...daha sonra birkaç toplantı işte bir YYY Havayolu düzenledi, sonra bir ZZZ düzenledi. Bu çok başarılıydı. Aynı şekilde FDM'le ilgili bir toplantı oldu biz de gittik...sivil havacılık olmadan. Bu çok faydalı ve başarılıydı... ben havacılıkta 10-12 senem oldu. Yani en önemli şeylerden bir tanesi otoriteyi çağırmadan yaşadığın sıkıntıları dile getireceğin toplantı çok efektif. Herkes dedi ki bizim pilot şöyle oldu bizim eğitim sistemimizde şöyle bir eksiklik vardı. İşte bizde bizim sıkıntılarımızı anlattık. Herkes çok açık bir şekilde sıkıntılarını paylaştı. Hatalarını birebir paylaştığı şeyler oldu.” (Havayolu)

K12: “Paydaşlarımız ile paylaştığımız kısımlar biraz önce bahsettiğimiz gibi daha az resmi. Hiç resmiyet yok. Karşınızda XXX Havayolu'ndan bir arkadaşınız var. Bizim başımıza böyle bir şey geldi. Burada konuşulanları hiçbir otoritenin katıldığı toplantılarda dile getirmezsiniz bunu. Hiçbir havayolu getirmez. Ama orada...daha açık yüreklilikle konuşuyorsunuz, daha açık yüreklilikle paylaşıyorsunuz. Bence çok aşırı efektif bir toplantı oluyor. Yani gönüllü paylaşım dediğimiz şeyi bu.” (Havayolu)

Ayrıca yer hizmetleri işletmelerini temsil eden bazı katılımcılar özellikle büyük havalimanları özelinde yer hizmetleri işletmeleri arasında emniyet gözden geçirme toplantıları yaptıklarını ifade etmektedir. Bu durumu bir yer hizmeti işletmesi istasyon yöneticisi olan katılımcı K2 “*mesela biz yer hizmetleri kuruluşları ile beraber kendi*



*faaliyetlerimizi değerlendiriyoruz... XXX Havalimanında bütün yer hizmetleri istasyon yöneticileri biz en tepede saydığım organizasyon dışında da biz yer hizmetleri olarak düzenli olarak toplanıyoruz... Her meydanda böyle şeyler yapılmıyor”* sözleriyle ifade etmektedir. Bununla birlikte katılımcılar, havalimanlarında havacılık örgütleri arasında her ay düzenli olarak AOC toplantıları gerçekleştirildiğini dile getirmektedirler. Bu durumu katılımcı K2, K3 ve K6 ise şu ifadeleriyle desteklemektedir.

K2: “Havalimanı genelinde ayda bir kere mesela AOC toplantıları olur. Airport operasyonları ile ilgili. Buna terminal yöneticileri katılır havayolları katılır, Yer hizmet kuruluşları katılır. Burada her türlü hizmetin iyileştirilmesi emniyet riskleri her türlü konu tartışılır... burada başta emniyet konuları ön plana çıkabilir. Terminal genelinde yolcunun aldığı hizmetin iyileştirilmesi için çeşitli konular gündeme gelebilir orası serbest bir platform.” (Yer hizmetleri)

K3: “...tüm havalimanlarında AOC diye bir toplantı var... Tüm paydaşlar katılmış vaziyette uyguluyoruz biz bu toplantıları. Tüm istasyonlarda işte yer hizmetleri kuruluşları yakıt kuruluşları havayolları, operasyon yürüten tüm paydaşlar. Biz safety ile ilgili genel değerlendirmemizi orada yapıyoruz. Mesela benim şirketimin operasyon anında bir sıkıntı var ve iş akışını etkileyen emniyeti sıkıntıya sokan bir durum var. Bunlar önce kendi içimizde değerlendirilir.” (Yer hizmetleri)

K6: “Havalimanlarında mutlaka bir AOC bulunuyor... gönüllülük esasına göre çalışılıyor...Airline operators community bunun çok ciddi alt komitelerde kurarak ayakta tutan bazı ülkeler var. Örneğin rahatlıkla web te şeyi bulabilirsiniz internette Zürih havalimanındaki AOC'nin bir web sitesi bile var. Çalışma grupları oluşturmuşlar biri mali işlerle uğraşiyor biri ticaretle ya da pazarlamayla uğraşiyor başka bir alt grup da iş emniyeti ya da hava limanı emniyeti ile haşır neşir... OC grubu düşününüz dönemsel bir başkanı var altında bütün hava yollarını oradaki en üst düzey personeli var en kıdemli personeli var hava limanı ortamını düşündüğümüzde bunlar genelde istasyon müdürleri ya da bölge müdürleri. Bunlar sık sık bir araya gelip paylaşımlarda bulunuyorlar... Toplantı sonunda... bütün üyeler o tutanağı çok fazla sirküle etmemek için hassas davranırlar. Çünkü içinde çok özel bilgiler vardır örneğin XXX Havayollarının, pist başında atlattığı bir şey ya da bir ramak kala hadisesini her yerde duyulmasına hiçbirimiz istemeyiz. Bu AOC masası etrafında her biri oturuyor söyleyeceklerini söylüyor. Hepsinin Know How'ı çok farklı çok kıymetli herkes aşağı yukarı aynı havacılık kitabını kullanıyor ama bakış açısı farklı olabiliyor o da bir zenginlik katıyor. AOC aslında IATA'nın aslında tavsiye ettiği her havalimanında olması gereken bir çalışma komitesi... bir dernek de değil tüzel bir kişilik değil ama sivil havacılığın son on beş yirmi yıl içindeki katkıları ve olumlu bakışlarıyla... orada yerinizi alıyorsunuz ve havayolu olarak katkılarınızı sunuyorsunuz elinizden geldiğince... Bir de Türkiye AOC adı

altında bütün havalimanlarındaki AOC başkanlarının bir araya geldiği bir grup var. Üç dört ayda bir toplanır bilgi alışverişinde bulunuruz.” (Havayolu)

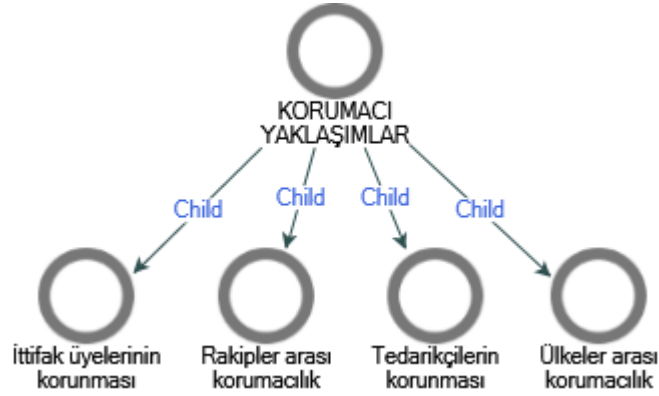
Ayrıca bazı katılımcılar, havalimanlarında AOC toplantıları dışında daha sık aralıklarla toplanan yerel emniyet toplantıları yapıldığını dile getirmektedir. Bu durumu katılımcı K4, “*emniyetle ilgili küçük daha lokal komiteler var ve lokal komitelerde bunlar konuşuluyor.*” şeklinde ifade ederken, bir başka katılımcı K22 şu sözleriyle desteklemektedir.

K22: “Türkiye'deki şirketlerde de emniyet toplantıları oluyor. 10 günde bir tüm paydaşlarca havalimanında yapıyorlardı. Bunu mesela yer hizmetleri şirketi kendi içinde düşünürsek işte operasyon yolcu hizmetleri ve ramp müdürleri vesaire katılıyor. İstasyon müdürü katılıyor. Bir emniyet toplantısı yapıyorlar mesela kendi aralarında, bunun mesela çıktılarında terminalden ee terminal işletmesi ile çözebilecekleri bir durum olduğunda, onu raporluyorlar onlara mesela bu da aslında aralarındaki bir örgütler arası vatandaşlık olduğunun, iletişim olduğunun bir göstergesi net göstergesi.” (Yer hizmetleri)

Sözü edilen toplantılar, havayolu örgütleri, yer hizmetleri gibi birçok havacılık örgütünü bir araya getirerek havacılık örgütleri arasında iş birliğini ve emniyet vatandaşlığını teşvik etmektedir. Bununla birlikte IATA dışında destekleyici kuruluşlar da havacılık emniyetini daha fazla artırmaya odaklanan çok sayıda uzmanı ve havacılık profesyoneli bir araya getiren birtakım etkinlikler düzenleyebilmektedir (Flight Safety, 2023). Örneğin, 2023 yılında Brüksel’de EUROCONTROL, kâr amacı gütmeyen ve bağımsız bir örgüt olan Uçuş Emniyeti Kuruluşu (Flight Safety Foundation) ve Avrupa Bölgesel Havacılık Birliği (European Regions Airline Assosiation) tarafından ortaklaşa düzenlenen 10. Emniyet Forumu’nu, bu etkinlikler kapsamında değerlendirmek mümkündür (LinkedIn, 2023). Bu toplantılarının en etkin ve verimli toplantılar olduğunu dile getiren katılımcılar, bunun nedeninin “Chatham House Rule” kuralları çerçevesinde gizlilik ilkesine bağlı kalınarak emniyet olaylarını, sorunlarını ve çözüm önerilerini rahat bir şekilde paylaşabildikleri bir ortam olması olarak açıklamaktadır. Bu durumu katılımcı K7 “...otoritede dahi değil. Burada çünkü amaç şey sizce kaygısı herhangi bir gizlilik kaygısı olmadan bilginin paylaşımı, karşılıklı şey alınması. Emniyeti geliştirme konusunda beyin fırtınası.” ifadeleriyle dile getirmektedir.

#### 4.2.4. Korumacı Yaklaşımlar

Elde edilen verilerin analizi sonucunda örgütler arası emniyet vatandaşlığı çerçevesinde ortaya çıkarılan dördüncü boyut korumacı yaklaşımlar temasıdır. Korumacı yaklaşımlar teması altında “ittifak üyelerinin korunması”, “rakipler arası korumacılık”, “tedarikçilerin korunması”, “ülkeler arası korumacılık”, olmak üzere 4 alt tema bulunmaktadır. Korumacı boyutu altında yer alan kodların daha iyi anlaşılabilmesi ve aktarılabilirliğin artırılması adına ayrı ayrı alt başlıklar halinde açıklanmasında fayda görülmektedir.



Şekil 4.12. Korumacı yaklaşımlar teması

Havacılık örgütlerinin kendisi ile birlikte, havacılık topluluğundaki diğer örgütleri de her zaman emniyete ilişkin potansiyel tehlikelerden korumaya yönelik bir yaklaşım benimsedikleri tespit edilmiştir. Bir havacılık örgütünün havacılık emniyetini tehlikeye atabilecek potansiyel bir tehlikeyi fark ederek diğer havacılık örgütleri ile paylaşması, korumacı yaklaşımlara örnek verilebilir. Katılımcılar uçak hasarlı bir kazanın sonuçlarının yüksek düzeyde emniyet bağımlılığı nedeniyle tüm havacılık topluluğunu etkilediğini ve bütün havacılık topluluğunun önce emniyet bakışıyla emniyeti en üst seviyeye çıkarmak için ortak bir çaba gösterdiğini vurgulamaktadır. Bu durumu ulusal otoriteden bir katılımcı K18 şu şekilde ifade etmektedir.

K18: “bir yer hizmeti kuruluşunun yaptığı olumsuz durum direk olmasa bile dolaylı olarak diğerlerine (havacılık örgütlerine) ...kesin yansır. Onun için kendini emniyetli bir yer hizmeti kuruluşu veya güvenilir itibarlı bir yer hizmeti kuruluşu olabilmesi için, illaki beraber çalıştığı paydaşlarının veya diğer yer hizmeti kuruluşlarının da emniyetli ve itibarlı olması onu pozitif anlamda değerlendirir (Ulusal otorite).

Ayrıca bazı katılımcılar, havalimanı işletmecilerinin havalimanında faaliyet gösteren diğer paydaşları emniyete ilişkin potansiyel tehlikelerden korumaya yönelik (yerel emniyet komiteleri düzenleme) vatandaşlık davranışları sergilediğini dile

getirmektedir. Bu durumu havalimanı işletmecisi EYS yöneticisi katılımcı K1 “havalimanı sektöründe paydaşları bir araya getirdiğimiz toplantılar var....tehlikelerin bertaraf edilmesi için neler yapılabilir, bunların tartışılması konuşulması ve bunların karara bağlanarak bir takvim çerçevesinde yapılmasına öngördüğümüz toplantılar bu.” şeklinde ifade ederken, yer hizmetleri istasyon müdürü bir katılımcı “airportlarda...kaza riski oluşturabilecek durumları tüm paydaşlarca önceden tespit edip tedbir almaya çalışıyoruz.” sözleriyle dile getirmektedir.

#### **4.2.4.1. İttifak üyelerinin korunması**

Havayolu örgütlerinin üye olduğu ittifaklarda, diğer havayolu örgütleriyle emniyet konusunda karşılıklı destek ve dayanışma içinde oldukları tespit edilmiştir. Bazı katılımcılar küresel havayolu iş birliklerine üye olmanın, havayolu örgütleri için emniyetin sağlanması ve artırılması konusunda faydalarını vurgulamaktadır. Katılımcı K25 küresel havayolu iş birliği içinde yer almalarının, emniyet konusunda önemli bir fırsat olduğunu ve diğer ittifak üyesi havayolu örgütleri ile bilgi alışverişi yapma ve emniyetle ilgili sorunları birlikte çözme imkânı sunduğunu şu sözleriyle dile getirmektedir.

K25: ... safety ile alakalı bir sıkıntınız varsa zaten XXX (küresel havayolu işbirliklerinden biri) reputation olarak kendi bünyesinde imajını düşürecek bir havayolunu içerisinde barındırmaz...İsterseniz A-380lerle en muhteşem operasyonlar yapın...emniyetle alakalı bir şey olduğu zaman... XXX (küresel havayolu işbirliklerinden biri) içerisinde bulunmanız, barınmanız zaten mümkün değil...bunlar kulübe üye olmak için vasıflar... kulübün içerisinde safety security dediğimiz first dediğimiz olayın içerisinde kulüpte varlığınızı sağlayabilmeniz için ve küme düşmemeniz için herhangi bir istasyonda bir sıkıntı yaşadığı zaman YYY Havayolları, AAA Havayolları burada bu sorunla nasıl başa çıkıyor? Ne yapıyor ilk soru...senin liginde olanlarla kendini mukayese ettiğin için... o ne yapıyor bilmek bu önemli bir fırsat...Fazlasıyla benchmark yapma fırsatı, ekstra olarak emniyetle ilgili sorunları beraber masaya yatırma fırsatı sunuyor. (Havayolu)

Katılımcılar özellikle ittifaklarda sosyal ağ aracılığıyla havayolu örgütleri arasında işbirlikçi bir emniyet ağının oluştuğunu belirtmektedir. Sözü edilen emniyet ağı aracılığıyla havayolu örgütlerinin emniyet konusunda karşılıklı bilgi alışverişinde buldukları ve birbirlerinin emniyet seviyelerini artırmak için ortak çaba sarf ettikleri görülmektedir. Bu durumu K6 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K6: YYY’de (küresel havayolu iş birliklerinden biri) ...emniyetle ilgili çok büyük değerler var. İttifak’ın içinde kendi içinde kendi bünyesinde üye havayollarının bir araya gelip çalışma grupları var...burada fikir alışverişi bilgi alışverişi var mutlaka safety’de var, security de var... daha rahat konuşuyor bu kurumlar doğal olarak. Benim kendi şahsi şahit olduğum

birkaç görüşme olmuştu... KKK havayolları ile bizim bir ortaklığımızı söz konusu ve kâğıt üzerinde ortaklık olmasa da yıllardan beri YYY'de birlikte yürümemizden dolayı güzel iş birliklerine şahit oldum. En tepe CEO levelde CEO seviyesinde devam ettirilen ortak çalışmalar, iyi ilişkiler bir süre sonra safety dahil birçok konuda birbirimize benzememize de yol açtı... İki firma o kadar yaklaştı ki birbirine... birlikte çalışmanın ve farklı pazarlarda aynı yaklaşımı sergilemenin, operasyonel anlamda da aynı yaklaşımı sergilemenin ve complete safety security e aynı noktalardan bakarak ilerlemenin iki firma faydasını gördüler.” (Havayolu)

K6'nin ifadelerinden anlaşıldığı üzere küresel havayolu iş birlikleri, havayolu örgütlerinin emniyet konusunda iş birliği yapmasını kolaylaştıran önemli bir platform olarak görülmektedir. Bu anlamda küresel havayolu iş birlikleri ağın düğümleri arasında emniyete yönelik güçlü bağlantılar ve etkileşimler oluşturmaktadır.

Ayrıca katılımcı K6, küresel havayolu iş birlikleri aracılığıyla oluşan emniyet ağının merkezinde yer alan aktörlerin, sahip oldukları kaynaklar ve deneyimleri ile liderlik yaparak diğer ittifak üyesi havayolu örgütlerini emniyet konusunda yönlendirici gücünü şu sözleriyle dile getirmektedir.

K6: “XXX'deki etkileşimlerden biri de belki AAA airlines. AAA airlines koskoca Birleşik Amerika havacılığı demek ne kadar büyük olduklarını biliyorsunuzdur. Onlarda mutlaka bazı farklı bakış açılarıyla katkıda bulundular. Buradaki büyük oyuncular XXX'deki emniyet yönünü tayin ettiler yani, sadece benim çalıştığım havayolu en tepede diyemem diğerleri de çok kıymetli firmalar ama aynı lisansı konuştular emniyet anlamında hep bugüne kadar. Bunu şirketin bir personeli olarak gördüm şahit oldum. Başka ya diğer üyeler sonradan katılanlar da dolayısıyla bu güzel oluşumdan XXX'ten faydalandılar. (Havayolu)

#### **4.2.4.2. Rakipler arası korumacılık**

Bazı katılımcılar aynı hizmeti sunan rakip havacılık örgütleri arasında korumacı yaklaşımlara dikkat çekmektedir. Yer hizmeti işletmeleri arasında korumacı emniyet vatandaşlığı davranışlarını katılımcı K5 *“biz aynı gemideyiz...benim bir uçağı park pozisyonundan vaktinde herhangi bir emniyetsel ya da farklı bir sebeple çıkartamıyor olmam...bir sonraki yer hizmetleri firmasının geleceğı uçağı oraya girişini engellemesi”* sözleriyle dile getirerek emniyet bağımlılığı ve ortak kaynak paylaşımına da vurgu yapmaktadır. Bu noktada ortak kaynak paylaşımı ve emniyet bağımlılığının rakip işletmeler arasında, ayrıştırıcı rekabet odaklı davranışlar yerine işbirlikçi davranışların bir göstergesi olarak vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkardığını söylemek mümkündür. Bir havayolu işletmesinde bir başka katılımcı havayolları arasında emniyete yönelik gönüllü olay irdeleme toplantılarında diğer havayolu işletmelerini potansiyel tehlikelerden

korunması, benzer olayları yaşamaması amacıyla paylaşımda bulduklarını “birbirimize faydası olsun varsa, eksikliklerimiz söyleyelim çünkü konu safety diğer arkadaşlarımız bu çukura düşmesinler buydu amaç.” ifadeleriyle dile getirirken, katılımcı K13 ve K22 şu sözleriyle desteklemektedir.

K13: “XXX havayolu konuştuğu zaman YYY Havayolları, o konuştuğu zaman ZZZ. Bunlar da birbirlerinin uygulamalarını görüyorlar. Hatta dokümanlar, şeyler paylaşılıyor, Best practice en iyi uygulamalar paylaşılıyor. Bu söylediğiniz gönüllü paylaşımcı şeyler”

K22: “...bir meydanda ben bir risk tespit ediyorum...yaklaşma yaparken sistem uçağı sağa doğru çekiriyor. Yani dağlara manialara doğru...bakın XXX, YYY (havayolları), böyle bir risk var...dikkat edin. Hep birlikte hani ne yapabiliriz tartışalım diyoruz.” (Ulusal otorite)

#### **4.2.4.3. Tedarikçilerin korunması**

Katılımcılar havayolu örgütlerinin tedarikçilerini potansiyel tehlikelerden korumak amacıyla emniyet hataların tespit ederek, kendini geliştirmeleri için tavsiye bulduklarını dile getirmektedir. Bu durumu katılımcı K7 “*mesela bir handling firması için biz SMS konusunda destek verdik, SMS ile ilgili iki buçuk gün eğitim verdik.*” sözleriyle katılımcı K21 ise şu şekilde ifade etmektedir.

K21: “Hizmet sağlayıcı bir şirket tarafından bir prosedür process tanımlanmış mı? iki individual gerekli eğitimleri almış mı? Tanımlanmadıysa bu zaten management failure olarak değerlendirilir birey ile hiç alakası yok. Örgütün ve yöneticilerinin bu prosedür prosesi job description tanımlaması gerekirdi... Eğitim konusu yine aynı şekilde siz bir personele gerekli işi yapacağı eğitimleri vermeden işe gönderirseniz ya da yapacağı işi tam olarak eğitim esnasında cover etmezseniz bu yine örgütün ve yönetiminin hatasıdır. Bu durumda da hani biz sadece tavsiye yapıyoruz... bu organizasyona bu olayın kök sebeplerine neler tetikleyicileri neler root cause corrective action ve preventive actionları neler bunlarla ilgili görüş ve önerilerimizi sunuyoruz.” (Havayolu)

#### **4.2.4.4. Ülkeler arası korumacılık**

ICAO'nun “no country left behind” (hiçbir ülke geride kalmasın) mottosu gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerin havacılık altyapısının geliştirilmesi amacıyla teknik destek sağlamayı, gerektiğinde eğitim sağlamayı ve üye ülkeler arasında yardımlaşma ve dayanışmayı teşvik etmektedir. Katılımcılar hava taşımacılığı sisteminde faaliyet gösteren örgütlerin zincirin en zayıf halkası kadar güçlü olduklarını ifade etmektedirler. Hava taşımacılığı endüstrisi küresel düzeyde hizmet sunulması nedeniyle yaşanan emniyetsiz bir olay, dünya genelinde birçok ülkeyi etkileyebilmektedir. Bu nedenle havacılık emniyeti, tüm ülkeleri etkileyebilecek potansiyele sahip bir olgudur.

Bu kapsamda üye ülkeler diğer ülkelere emniyet konusunda destek verebilmektedir. Bu durumu ulusal otoritede üst düzey bir yönetici K14 şu sözleriyle dile getirmektedir.

K14: “XXX’e uçtuğunuz zaman...emniyetle ilgili bir sıkıntı varsa bizim vatandaşımızın canı tehlikeye girebiliyor yani o yüzden siz o ülkelere o şirketlere destek vererek aslında bir şekilde hani global olarak bütün dünyaya hizmet etmiş oluyorsunuz...” (Ulusal otorite)

Katılımcı K14’ün görüşlerinden anlaşılacağı üzere havacılık örgütlerinin küresel düzeyde büyük bir havacılık topluluğunun bir parçası olduklarının farkında olmaları nedeniyle ülkelere, örgütlere ve tüm insanlara fayda sağlama motivasyonu ile emniyet vatandaşlığı davranışı sergiledikleri görülmektedir. Aynı katılımcı K14 sözlerine şu şekilde devam etmektedir.

K14: “ICAO’nun no country left behind mottosu kapsamında zayıf olan ülkeler ve o ülkelere bağlı şirketler ve kişiler aşağı yukarı belirli en az gelişmiş ülkeler temelinde olmak üzere bu kapsamda biz de bayağı bir aktif rol aldık aslında bayağı bir ülkeye eğitimler ve hatta danışmanlık seviyesinde destek çalışmalarımız oldu. XXX, YYY falan gibi birçok ülkeye o anlamda destek verdik...özellikle kara listede ise ona destek verip kalkındırıp şeyden kara listeden çıkıp uçuş yapmasını sağlamaya yönelik teknik ülke ve şirket isimlerini vermeyeyim de bu tür çalışmalarda oldu...tabii ki işte konunun global olmasından dolayı mutlaka havacılığa fayda sağlayan işler olduğu için biz de destekliyoruz... hatta şey bile yaptık mesela... sivil havacılık kanununun çıkmasını, ICAO kurallarına uygun kanun çıkıp ona göre altyapının oluşturulması kaynak ayrılması gerektiğini belirtmiştik. Oraya kadar varan çalışmalar oluyor... bunun zorunlu bir tarafı yok.” (Ulusal otorite)

Dolayısıyla hava taşımacılığı endüstrisinde emniyetin sağlanması için ülkeler de dahil olmak üzere makro düzeyde tüm örgütlerin emniyet vatandaşlığı davranışı sergilemesi gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

## 5. TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma soruları kapsamında ortaya koyulan örgütler arası emniyet vatandaşlığına ilişkin öne çıkan bulgular, bütüncül bir çerçevede özetlenmekte ve alanyazındaki mevcut çalışmalar bağlamında tartışılmaktadır.

Çalışma sonuçları, sektöre özgü faktörler teması altında ele alınan güvenilirliği yüksek hava taşımacılığı endüstrisine özgü özelliklerin, havacılık örgütlerinin emniyet vatandaşlığı davranışı sergilemesinde etkili olduğunu göstermektedir. Alanyazındaki mevcut araştırmalar hava taşımacılığında yaklaşık on milyon emniyetsiz olay başına felaket niteliğinde bir katastrofik kaza meydana gelmesi nedeniyle hava taşımacılığını “güvenilirliği yüksek (high reliability)” veya “ultra emniyetli (ultra-safe)” bir endüstri olarak tanımlamaktadır (Adjekum ve Tous, 2020; Amalberti, 2001). Elde edilen bulgular, hava taşımacılığı gibi güvenilirliği yüksek olan/yüksek güvenilirlik gerektiren bir sektörde faaliyet gösteren örgütlerin, karşılaşılabilecekleri katastrofik risklerin farkında olduklarını göstermektedir. Bu farkındalık, havacılık örgütlerinin birbirleriyle dayanışma içinde olma ve gönüllü davranışlarda bulunma eğilimlerini artırmaktadır. Sektöre özgü faktörler kapsamında ortak kaynak paylaşımının, örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarına etki eden bir faktör olduğu saptanmıştır. Uçuş faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için kritik öneme sahip havalimanlarında, havacılık örgütlerinin paylaşmak zorunda oldukları çeşitli kaynaklar (havalimanının ortak kullanım alanı olması nedeniyle pist, apron, taksi yolu gibi) bulunmaktadır (Tae vd., 2020, s.247). Ortak kaynakların zorunlu paylaşımı, meydana gelebilecek emniyetsiz olayların sonuçları, havalimanındaki tüm paydaşları olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, havalimanlarında ortak kaynakları paylaşan havacılık örgütlerinin, operasyonel süreçlerde meydana gelebilecek hatalara karşı daha duyarlı oldukları belirlenmiştir. Bu durum, güvenilirliği yüksek havacılık örgütlerinin ayırt edici bir özelliği olan operasyonel duyarlılık özelliği ile ilişkilendirilebilir. Bu özellik, bir örgütün daha büyük sorunlara dönüşebilecek küçük hataların/olayların birikimini önleme konusunda ne kadar hassas olduğunu göstermektedir (O’Neil ve Krane, 2012). Havacılık örgütlerinin operasyonel duyarlılığa sahip olmasının, havacılık örgütleri arasında proaktif bakış açısını artırdığı görülmektedir. Araştırmanın bulguları, havacılık örgütlerinin potansiyel emniyet risklerini önceden tespit edebilmek için proaktif bir yaklaşım benimsediklerini ve sürekli iş birliği içinde hareket ettiklerini göstermektedir. Bu bağlamda, güvenilirliği yüksek havacılık örgütleri, istenmeyen emniyetsiz olayların tekrarlanmaması adına, proaktif bir



emniyet yönetim sistemi yaklaşımı benimseyerek bilinçli eylemlerde bulunmaktadır (Adjekum ve Tous, 2020, s. 3). Weick, Sutcliffe ve Obstfeld (2008, s. 82) tarafından yapılan çalışmaya göre, güvenilirliği yüksek endüstrilerde faaliyet gösteren örgütlerin kendilerine özgü özelliklerinin (hatalardan ders çıkarma eğilimi/başarısızlıkla önceden başa çıkma, olayları basitleştirmekten kaçınma, operasyonel duyarlılık, esnekliğe adanmışlık, uzmanlığı dikkate alma) örgütler arasında kolektif bir farkındalık oluşturduğu belirtilmektedir. Bu kolektif farkındalık nedeniyle sergilenen bilinçli eylemler, havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışları ise havacılık örgütlerinin, beklenmedik olaylar, gizil hatalar ve en nihayetinde katastrofik kazalar ile başa çıkma yeteneklerini artırmaktadır (Antunes ve Mourão, 2011, s. 1242). Bunun yanı sıra hava taşımacılığı sisteminin giderek daha karmaşık hale gelmesi ve havacılık örgütleri arasındaki yüksek düzeyde birbirine bağımlılık dikkate alındığında, küresel düzenleyici konumunda başta ICAO olmak üzere birçok düzenleyici kuruluş, sektörel düzeyde proaktif bakış açısının gelişimini desteklemektedir. Bu bağlamda düzenleyici kuruluşların sektörel düzeyde havacılık emniyetinin sağlanmasını ve iyileştirilmesini amaçlayarak proaktif bakış açısının benimsenmesi için havacılık örgütlerini teşvik ettiği saptanmıştır (ICAO1, 2023).

Sektöre özgü faktörler bağlamında emniyet bağımlılığı, havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığını ortaya çıkaran önemli bir faktör olarak saptanmıştır. Hava taşımacılığı sisteminde bir örgütün, faaliyetini emniyetli bir şekilde gerçekleştirebilmesi, etkileşimde bulunduğu diğer örgütlerin de emniyetli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmesine bağlıdır. Bu bağlamda havacılık emniyeti, sektörel düzeyde tüm havacılık örgütlerini etkileyen büyük bir ortak sorun (a common challenge) olarak değerlendirilmektedir (Adjekum ve Tous, 2020, s. 4). Açık sistem yaklaşımı bakış açısıyla, hava taşımacılığı alt sistemlerinin birisinde yaşanan bir sorun, bütün sistemin emniyetini tehlikeye girmesine neden olabilir. Bu nedenle, sistem genelinde emniyetin sağlanabilmesi için tüm paydaşların (sivil havacılık otoriteleri, havayolu işletmeleri, havalimanı işletmecisi ve yer hizmetleri işletmeleri gibi tüm sivil havacılık alt sistemlerinin) ortak çabası gerekmektedir (Gerede, 2005, s.3). Bu doğrultuda sektör paydaşlarının açık emniyet yaklaşımını benimsemesi, havacılık örgütleri arasında emniyet konusunda gönüllülük esasına dayanan bir katılımın sağlanabilmesi için önemli bir faktördür. Yüksek düzeyde bağımlılık nedeniyle, havacılık topluluğundaki düzenleyici kuruluşların, ülkelerin ve örgütlerin, emniyet vatandaşlığı davranışında



sergileme eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Bu görüş, makro düzeye genişletildiğinde, güvenilirliği yüksek havacılık örgütleri arasında emniyet konusunda yüksek düzeyde hedef birlikteliği olmasının, havacılık örgütlerinin emniyet vatandaşlığı davranışı sergileme eğilimini artırdığı söylenebilir.

Sektörel düzeyde ortak bir amaç olarak görülen havacılık emniyeti olgusuna ilişkin, havacılık örgütleri arasında farklı düzeylerde bir emniyet ağı olduğu görülmektedir. Provan, Sydow ve Fish (2007, s.482) tarafından bir sosyal ağ, “ortak bir amaca ulaşılmasını kolaylaştıracak şekilde, birbirine bağlı üç veya daha fazla örgütten oluşan bir grup” olarak tanımlanmaktadır. Araştırma sonuçları, ilişkisel faktörler kapsamında ele alınan bu emniyet ağlarının oluşmasının, havacılık örgütleri arasında gönüllülük esasına dayalı emniyet vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesine fayda sağladığını göstermektedir. Çalışmada, emniyet ağının oluşmasında ağ katalizörleri olarak adlandırılan güven, karşılıklılık ve gizlilik ilkesinin kritik öneme sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda ağ katalizörleri aracılığıyla havacılık örgütleri arasında karşılıklı yardımlaşma anlayışının geliştiği saptanmıştır. Ayrıca emniyet ağındaki bir havacılık örgütünün emniyet vatandaşlığı davranışı gösterdiğinde, ağda etkileşimde bulunduğu diğer havacılık örgütlerini de karşılık vermeye motive ettiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre emniyet ağında bulunan havacılık örgütleri arasında sürekli olarak etkileşimin ve karşılıklı bilinirliğin artması da ağda bulunan örgütler arasında güven ortamını güçlendirmektedir. Dolayısıyla havacılık örgütleri arasında oluşan emniyet ağı aracılığıyla meydana gelen etkileşimler devam ettikçe, karşılıklı güvenin de artmaya devam ettiği söylenebilir (Zhang, 2011, s.31). Bu durum emniyet ağının, bir havacılık örgütünün, emniyetle ilgili konularda diğer sektör paydaşlarına yardımcı olma davranışı anlamına gelen emniyet özgeciliği davranışını sergileme eğilimini artırmakta ve emniyet ağı içerisindeki örgütler arasında ilişkiler daha güçlü hale gelmektedir (Naqshbandi et al., 2023, s.11). Bu bağlamda güçlü ilişkilerin/bağların varlığı ise taraflar arasında karşılıklı bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik ederek fayda sağladığı belirtilmektedir (Bacha ve Kosa, 2022; Evans, Frissen, ve Choo, 2019; Fritsch ve Kauffeld-Monz, 2009; Naqshbandi, Tabche, ve Said, 2023). Tanrıverdi (2021) tarafından gerçekleştirilen doktora tez çalışmasında, havalimanları gibi belirli bir alan içinde faaliyet gösteren aktörler arasında, güvene dayalı güçlü ağ ilişkilerinin var olduğu ve bu durumun aktörler arasında bilgi paylaşımını artırdığı ifade edilmektedir. Benzer şekilde, Esper vd. (2015) tarafından alıcı ve tedarikçi örgütler arasında güçlü ilişkilerin olması durumunda,

tarafların isteğe bağlı/gönüllü davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Havayolu örgütlerinin özellikle güçlü ikili ilişkileri bulunan tedarikçilerinin emniyet süreçlerini geliştirmeye yönelik destek vermesi de çalışmada elde edilen bir diğer bulgudur. Çalışma bulguları ışığında, emniyet ağında bulunan farklı havacılık örgütleri arasında güçlü ağ ilişkilerinin, güvene dayalı bir ortamın oluşmasına katkı sağladığı söylenebilir. Güçlü ilişkilerin olması ve devamlılığı halinde emniyet ağındaki örgütler arasında emniyete ilişkin sorunları bildirme, diğer havacılık örgütlerine yardım etme gibi emniyet vatandaşlığı davranışların artabileceği değerlendirilmektedir (Milch ve Laumann, 2018, s.191).

Havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesinde öne çıkan bir diğer faktör, emniyet vatandaşlığı patikalarıdır. IATA gibi destekleyici kuruluşların emniyet konusundaki öncü adımları, emniyette sivil erdem kapsamında ele alınan birçok kolektif girişimin başlatılmasında esin kaynağı olmuştur. Örneğin 2012 yılında Türkiye’deki havayolu örgütleri arasında ulusal düzeyde gerçekleştirilen emniyet olay irdeleme toplantıları, IATA’nın emniyet sorunlarını irdeleme toplantılarından esinlenerek başlatılmıştır. Hava taşımacılığı endüstrisinde IATA gibi destekleyici kuruluşların bu çabaları (toplantılar düzenleme, emniyet veri tabanları ve doğrudan bir emniyet ağı olan “safety connect”), havacılık örgütleri arasında emniyet ağı oluşmasına da katkıda bulunmaktadır. Sosyal ağ kapsamında “diğerlerini birbirine bağlayan, bir araya getiren” aktörler için "tertius iungens"<sup>26</sup> terimi kullanılmaktadır. Bu bağlamda, Burt (2004) tarafından vurgulandığı gibi yapısal boşlukları dolduran ve işbirliğini teşvik eden, yani diğer havacılık örgütlerini bir araya getirerek onlar arasında etkileşimi başlatan ve kolaylaştıran aktif rolü dikkate alındığında, IATA’nın "tertius iungens" olarak adlandırılan emniyet ağı oluşturma stratejisi benimsediğini söylemek mümkündür (Llopis, D’Este, ve Díaz-Faes, 2021; Obstfeld, 2005). Sujan vd. (2015, s.23) emniyetle ilgili bilgilerin paylaşıldığı ve tartışıldığı gayri resmi kolektif platformların, hasta

---

<sup>26</sup> "Tertius iungens" terimi, latince birleştirmek, birleşmek veya bağlamak anlamına gelen “iungo” fiilinden türetilmiştir. Tertius iungens yönelimi, sosyal ağındaki aktörleri birbirine bağlamayı ve aktörler arasında etkileşimi kolaylaştırmayı amaçlayan, bir ağ oluşturma stratejisidir. Bu stratejik yönelim, bağlantısı olmayan bireyleri tanışarak ya da bağlantılı bireyler arasında koordinasyonu kolaylaştırarak gerçekleştirilebilmektedir (Obstfeld, 2005, s. 105). Burt (1997), tertius iungens davranışını, bir sosyal ağ içerisinde değer yaratma fırsatlarını belirleyen ve bu fırsatları geliştirmek için insanları bir araya getiren girişimci aktörler olarak tanımlamaktadır

emniyeti risklerine ilişkin ortak bir farkındalık oluşmasına ve hasta emniyetinin geliştirilmesine katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir. Sözü edilen çalışmanın sonuçlarına paralel olarak, IATA'nın havacılık örgütlerinin bir araya getirdiği gönüllülük esasına dayalı kolektif paylaşım platformları oluşturmasının, havacılık emniyetinin geliştirilmesine katkıda bulunduğu söylenebilir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin doğrudan alıntılara normal şartlarda tartışma bölümünde yer verilmemektedir. Ancak IATA'nın gerek gönüllü emniyet toplantıları gerek emniyet veri tabanları ve emniyet ağı oluşturma çabalarına ilişkin açıklayıcı somut bir örnek olması açısından katılımcı K7'nin görüşlerinin aktarılmasında fayda görülmektedir.

K7:" Şimdi size güzel bir örnek anlatacağım. Orada benim departmandaki iki tane arkadaşımın hazırladığı makale, safety issue review meeting bültende yayınlandı... O bülten üzerine Amerika'dan XXX Airline IATA'ya döndü. Biz bu YYY Havayolu'nun makalesini beğendik, bizi YYY Havayolu ile iletişime geçirir misiniz diye. IATA ile birlikte XXX, YYY online ortamda toplantı yaptık. Bizim o makalede önerdiğimiz algoritmayı açıklamamızı istediler. Açıkladık şey yaptık böyle karşılıklı tanıştık. Ondan sonra kendileri de bunu kendi operasyonlarında deneyebileceklerini ondan sonra çalışma sonucunu da bizle paylaşabileceklerini belirttiler ve öyle ayrıldık. Yani şimdi bilgi tecrübe paylaşımı nereden nereye geliyor. Biz gidiyoruz IATA da bir makale yayınlıyoruz. O makale beğeniliyor. Amerika'dan XXX Havayolu bizi arıyor. IATA'da moderator rolde biz buluşuyoruz onlarla online ortamda bilgimizi tecrübemizi paylaşıyoruz. Biz onlara onlar bize bir şeyler veriyor. Biz onlara bir şeyler veriyoruz. Bu çok güzel bir olay yani." (Havayolu)

Araştırma sonuçları, kültürel faktörler temasının örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarına etki eden önemli bir faktör olabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda havacılık örgütleri arasında emniyete ilişkin paylaşılan değerler, normlar ve inançlar emniyet farkındalığını artırabilmekte ve vatandaşlık davranışlarını teşvik edebilmektedir. Bu durumun ülkelerin sahip olduğu toplum kültürü ve örgütlerin sahip olduğu örgüt kültüründen etkilendiğini söylemek mümkündür. Elde edilen bulgulara göre toplum kültürünün, havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışının sergilenmesini etkileyen önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Ulusal kültürün etkisiyle eleştiriye açık olma eğilimi yüksek havacılık örgütleri, emniyet denetimlerinde elde edilen bulguları, kendini geliştirme ve öğrenme fırsatı olarak görebilmektedir. Ancak eleştiriye kapalı olma eğilimi yüksek olan havacılık örgütlerinin, denetimlerde tespit edilen emniyet bulgularını ve emniyet hatalarını bir kusur olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında eleştiriye bir gelişim aracı olarak gören havacılık örgütlerinin,

havacılık emniyetini geliştirmek için ortak çaba gösterme, açık emniyet iletişimini destekleme ve emniyet vatandaşlığı davranışı sergileme eğiliminin daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Türkiye bağlamında ise ulusal kültürün etkisi nedeniyle havacılık örgütlerinin emniyet sosliliği çerçevesinde, ispiyoncu olarak etiketlenme kaygısından dolayı raporlama ve karşılaştıkları emniyet hatalarını bildirmekten çoğunlukla kaçınabildikleri, çalışmada tespit edilen bir diğer sonuçtur. Ancak emniyet yönetim düşüncesindeki paradigma değişimi ile, toplumsal kültürün bir parçası olarak örgütlerin emniyet hatalarını ve ihlallerini gizleme ve kamufle etme eğiliminin geçmişe oranla daha az olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre emniyet hatalarını önceden bir ayıp olarak algılayan havacılık örgütlerinin, hataları perdeleme veya kamufle edilmesine yönelik tutumunun yavaş yavaş değiştiği ve şu an sektörde görece olarak daha fazla emniyet sosliliği davranışı sergilendiği dile getirilmektedir. Diğer yandan güvenilirliği yüksek havacılık örgütlerinin sahip olduğu örgüt kültürünün, emniyet vatandaşlığı davranışının sergilenmesini etkileyen önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Havacılık örgütlerinin örgüt kültürü, kendi içlerindeki çalışanların yanı sıra etkileşimde buldukları diğer paydaşlar üzerinde de etkili olabilmektedir. Emniyetin öneminin sürekli vurgulandığı bir topluluk veya örgüt içinde, emniyete yönelik değerler ve davranışlar norm haline gelebilmektedir. Havacılık örgütleri, emniyet önceliklerini ve değerlerini vurgulayarak, eğitim ve farkındalık faaliyetleri düzenleyerek hem birlikte çalıştıkları diğer paydaşlarına hem de çalışanlarına, emniyetin birincil öncelik olduğu inancını aktarabilirler. Bu şekilde, sektörel düzeyde kolektif bir farkındalık oluşturularak emniyet vatandaşlığı anlayışının gelişmesine katkı sağlanabilir. Araştırma bulguları, havacılık örgütlerinin ceza almaktan kaçınmak için sergilediği zorunlu davranışların, uzun vadede emniyetin sağlanmasına katkısının, gönüllü davranışlara göre görece daha az olacağını göstermektedir. Yeni nesil emniyet yönetim paradigması, emniyetin sağlanmasında uyma zorunluluğu yerine, uyma motivasyonu, emniyeti teşvik eden bir yaklaşım benimsenmesini gerektirmektedir. Bu paradigma, emniyeti sadece yasal bir gereklilik değil, aynı zamanda işin temel bir parçası olarak görmektedir. Bu doğrultuda, emniyet teşviklerine dayalı bir yaklaşım, havacılık örgütlerinin emniyetin kültür olarak içselleştirilmesine katkı sağlayabilir. Emniyetin kültür olarak içselleştirilmesi ise havacılık örgütleri tarafından gönüllü olarak emniyet vatandaşlığı davranışlarını artırabilir.

Çalışmada güvenilirliği yüksek hava taşımacılığı endüstrisinde faaliyet gösteren örgütler arasında emniyet vatandaşlığı davranışına etki eden bir diğer faktörün, örgütsel faktörler olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, hava taşımacılığı endüstrisinde faaliyet gösteren tüm havacılık örgütlerinin aynı düzeyde emniyet farkındalığına ve olgunluğuna sahip olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda havacılık örgütlerinin farkındalık düzeyi, tehlikenin, örgütün kendisine olan potansiyel etkisinin büyüklüğüne göre değişebilmektedir (Muecklich, Sikora, Paraskevas ve Padhra, 2023). Ayrıca özellikle havayolu örgütlerinin emniyetsizliğin sonuçlarının doğrudan kendisini etkilemesi nedeniyle, tedarikçilerine yönelik korumacı emniyet vatandaşlığı davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, havacılık örgütlerinin emniyetsizliğin meydana getireceği maliyetler nedeniyle ekonomik bir güdüleyici olarak örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışı sergilediği söylenebilir (Özcan, 2011, s.310). Bununla birlikte havacılık örgütlerinin emniyet ve maliyet ikilemi de örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışını etkilemektedir. Bu kapsamda belirli bir emniyet olgunluğuna sahip olmayan bazı havacılık örgütleri tarafından emniyetin sadece bir maliyet unsuru olarak algılanmasının da örgütler arası emniyet vatandaşlığını azaltmakta olduğu görülmüştür. Diğer yandan belirli bir emniyet olgunluğuna sahip havacılık örgütlerinin, havacılık emniyetinin uzun vadede faydalarını (itibar, sigorta primleri gibi) göz önünde bulundurarak örgütler arası emniyet vatandaşlığı sergileme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılar emniyetsiz çalışan bir havacılık örgütünün uzun vadede sistem içinde varlığını sürdüremeyeceğini veya bir servis sağlayıcının tercih edilmemesine neden olabileceğini vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda havacılık örgütlerinin emniyete verdikleri önem ve sarf ettikleri çabanın, faaliyet gösterdikleri örgütsel alanda meşruiyet kazanmalarında kilit öneme sahip olduğu saptanmıştır. Özcan (2011, s.310) birtakım meşruiyet sağlayıcı sosyal güdüleyicilerin aktörleri bir eyleme yöneltebileceğini vurgulamaktadır. Örneğin yer hizmetlerinin diğer sektör paydaşları tarafından emniyetli görülebilmesi, meşruiyet için bir sosyal güdüleyici olmaktadır.

Hava taşımacılığı faaliyetlerinin gerçek hayat koşullarında kabul edilebilir risk seviyelerinde gerçekleştirilebilmesi ve “güvenilirliği yüksek” olma özelliğinin sürdürülebilmesi için tüm havacılık topluluğunun, emniyet vatandaşlığı davranışı sergilemesi kritik öneme sahiptir. Araştırmada, havacılık örgütleri arasında sergilenen emniyet vatandaşlığı davranışlarına ilişkin emniyet sesliliği, emniyette sivil erdem, emniyet özgeciliği ve korumacı yaklaşımlar olmak üzere dört tema belirlenmiştir.

Bulgulara göre, güvenilirliği yüksek havacılık örgütlerinin, emniyetle ilgili konularda bilgi, görüş ve önerilerini ifade etmek için gösterdikleri bilinçli eylem ve davranışlar, “emniyet sesliliği” teması altında incelenmiştir. Havacılık örgütlerinin emniyet sesliliği davranışı (emniyetle ilgili konularda bilgi, görüş ve önerilerini ifade etmeleri), potansiyel risklerin belirlenmesi ve önleyici tedbirler alınarak havacılık emniyetinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Katılımcılar, hava taşımacılığı endüstrisinde farklı görev alanlarında faaliyet gösteren her bir havacılık örgütünün sesinin değerli olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, emniyet sesliliği kapsamında havacılık örgütlerinin, farklı düzeylerde (havalimanı bazlı, rakipler arası, ülkeler arası gibi) gönüllü raporlamada bulduklarını göstermektedir. Ayrıca, havacılık örgütlerinin emniyetle ilgili kendi yaşadıkları sorunları, gönüllülük esasına dayalı emniyet toplantılarında, diğer havacılık örgütlerine aktardıkları ve açık bir iletişimle sorunların paylaşımını destekledikleri saptanmıştır. Bu durum, yüksek güvenilirliğe sahip havacılık örgütleri için emniyete ilişkin sorunların gizlenmesinin, istenmeyen bir durum olduğun göstermektedir. Ancak yine de yer hizmeti işletmeleri gibi bazı havacılık örgütlerinin, ticari çıkarlarının zarar görmesi kaygısıyla, sessiz kalmayı tercih edebildikleri de görülmektedir. Bununla birlikte havacılık örgütlerini temsil eden yöneticilerin, emniyet sorunlarıyla ilgili karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmak amacıyla çeşitli iletişim araçları ve kanallarıyla (toplantılar, whatsapp grupları, doğrudan telefon ile arama, mail) sürekli iletişim halinde olmaları emniyet sesliliği kapsamında öne çıkan bir diğer bulgudur. Ayrıca araştırma sonuçları, havacılık örgütlerinin diğer paydaşları emniyet konusunda gönüllü bildirim yapabileceği faaliyetler düzenleme, katılma ve bildirim yapma konusunda, özendirici bir tutum benimsediklerini göstermektedir. Buradan hareketle, havacılık örgütlerinin teşvik edici emniyet sesliliği davranışı sergilemesinin, sektörel düzeyde olumlu bir emniyet kültürünün geliştirilmesine de katkı sağlayabileceğini söylemek mümkündür.

Podsakoff vd., (2009, s.123), sorumluluk düzeyi yüksek olan bir örgütün, kendini ve içinde bulunduğu örgüt topluluğunu geliştirmek için, herkesin yararına olabilecek tüm faaliyetlere aktif katılım göstermesine yönelik davranışları sivil erdem davranışı olarak tanımlamaktadır. Havacılık emniyeti bakış açısıyla, emniyet farkındalığı yüksek olan bir havacılık örgütünün kendi emniyetini ve küresel düzeyde tüm havacılık topluluğunun emniyetini geliştirmeye faydalı olabilecek faaliyetler düzenlemesine veya düzenlenen faaliyetlere aktif katılım göstermesine yönelik vatandaşlık davranışları anlamına gelen emniyette sivil erdem, örgütler arası emniyet vatandaşlığı altında ele alınan bir diğer tema



olarak tespit edilmiştir. Emniyette sivil erdem kapsamında havacılık örgütlerinin sektör paydaşlarını bir araya getirdikleri, emniyete ilişkin zorunlu olmayan faaliyetleri ve girişimleri kapsayan proaktif çalışma grupları (küresel, bölgesel, ulusal ve yerel) oluşturdukları ve sözü edilen çalışma gruplarına diğer paydaşların aktif katılımını teşvik ettikleri görülmüştür. Ayrıca emniyette sivil erdem boyutu altında ele alınan proaktif çalışma grupları ve toplantılar, havacılık örgütlerinin emniyet sesliliği davranışları için de bir ortam oluşturmaktadır. Örneğin, ICAO'nun havalimanlarında oluşturulmasını tavsiye ettiği, ancak zorunlu tutmadığı ramp emniyet ve apron emniyet ekipleri proaktif çalışma grupları çerçevesinde ele alınmıştır. Ancak sözü edilen kolektif paylaşım platformların, tam anlamıyla açık ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için ulusal otoritenin bilgilerin paylaşımını kısıtlayıcı etkisinin olmaması gerekmektedir. Havacılık örgütlerinin özellikle ulusal otoritenin katılmadığı toplantılarda havacılık örgütleri tarafından yapılan paylaşımların, gizlilik ilkesi ile yapıldığı saptanmıştır. Bu bağlamda çalışmada örgütler arası güvenin ve gizlilik ilkesinin örgütler arası emniyet vatandaşlığının sergilenmesinde önemli bir mekanizma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek düzeyde güvenilirlik ve emniyet standartlarına sahip olmasıyla bilinen hava taşımacılığı endüstrisinde faaliyet gösteren örgütler, emniyet ile ilgili yaşanmış olaylardan ve hatalardan ders çıkarma eğilimindedirler. Bu kapsamda havacılık örgütlerinin sektörel düzeyde ortak emniyet veri tabanları oluşturdukları ve ilgili veri tabanlarına aktif katılım gösterdikleri saptanmıştır. Havacılık örgütlerinin, ortak emniyet veri tabanlarına üye olması, karşılıklı öğrenme ve ders çıkarma eğiliminde olduklarını kanıtlar niteliktedir. Örneğin, IATA, EASA ve FAA gibi farklı havacılık örgütleri, emniyet veri tabanlarında analiz sonuçlarının uyumluluğunu karşılaştırabilmekte ve gizlilik ilkesi gereği verilerin kaynağını gizleyerek bilgi, teknoloji ve deneyim paylaşımında bulunabilmektedir. Bu şekilde, havacılık endüstrisinde geniş veri kaynaklarından elde edilen veriler/bilgiler toplanmakta, analiz edilmekte ve önleyici tedbirler geliştirilmektedir. Büyük veri, makine öğrenimi ve yapay zekâ gibi teknolojilerin ilerlemesiyle birlikte ortak emniyet veri tabanlarının daha da yaygınlaşması ve emniyet zekâsı oluşturmaya yönelik çabaların artması beklenmektedir. Bu emniyet zekâsı oluşturmaya yönelik uygulamalar, tüm havacılık topluluğuna emniyet risklerinin belirlenmesi ve yönetilmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda ICAO, yapay zekâ teknolojisine dayalı Entegre Emniyet Eğilim Analizi ve Raporlama Sistemi

(iSTARS)<sup>27</sup>, ICAO Emniyet Bilgileri İzleme Sistemi (SIMS)<sup>28</sup> gibi veri tabanları geliştirmek için çaba sarf etmektedir. Jung ve Kim, (2019), bu uygulamaların, uluslararası düzenlemelere veri odaklı bir yaklaşımı entegre eden düzenleyici kuruluşların, emniyet zekâsı geliştirmeye yönelik ilk çabaları olduğunu ifade etmektedir. ICAO'nun yapay zekâ sistemine dayalı veri tabanlarını başarılı bir şekilde uygulayabilmesi, devlet emniyet programı tarafından da desteklenen üye devletlerin aktif katılımı, yani vatandaşlık davranışı sergilemesi ile mümkündür (Jung ve Kim, 2019). Araştırmada emniyet veri yönetişimi kapsamında hava taşımacılığı endüstrisinde, özellikle ulusal düzeyde ortak bir emniyet bilgi havuzuna ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda emniyetle ilgili bilgilerin toplanmasını, analiz edilmesini ve dağıtılmasını sağlayacak ulusal düzeyde ortak bir emniyet veri tabanı sisteminin kurulması önerilebilir. Bu sistemin kurulması, havacılık emniyetinin sürekli iyileştirilmesi ve sektörel düzeyde havacılık emniyetinin artırılması konusunda fayda sağlayabilir.

Elde edilen bulgulara göre, örgütler arası emniyet vatandaşlığının bir diğer teması emniyet özgeciliği kapsamında, güvenilirliği yüksek havacılık örgütlerinin emniyetle ilgili konularda diğer paydaşlarına yardımcı olma ve iş birliği yapma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Havacılık örgütlerinin gönüllülük esasına dayalı emniyetle ilgili konularda birlikte paylaşımlı öğrenme çabası içinde olmaları, birbirlerine yardımcı olmaları ve yaşanan emniyetsiz olaylarla ilgili çözüm önerilerinin geliştirilmesinde birbirlerine destek vermeleri, emniyet özgeciliği kapsamında değerlendirilen bir vatandaşlık davranışdır. Weick ve Sutcliffe (2017), güvenilirliği yüksek örgütlerin çevrelerinde meydana gelen sorunları dikkatli bir şekilde algılayan ve bu olaylardan ders çıkararak çözüm önerileri geliştiren ve kazaları etkin bir yönetim sistemi ile önlemeye çabalayan

---

<sup>27</sup> iSTARS: The integrated Safety Trend Analysis and Reporting System: Bu yapay zekâ destekli veri tabanı, ICAO portalı üzerinde emniyet veri kümelerinden oluşan web tabanlı bir sistemdir. iSTARS şu anda 5.000'den fazla kayıtlı kullanıcıyla 3.0 sürümündedir (<https://www.icao.int/safety/iStars/pages/intro.aspx>, 2023).

<sup>28</sup> SIMS: The ICAO Safety Information Monitoring System (SIMS). Bu sistem Devlet Emniyet Programlarını (SSP) ve Emniyet Yönetim Sistemlerini (SMS) destekleyen göstergeler oluşturan farklı uygulamalardan oluşan, web tabanlı bir emniyet verileri ve bilgi sistemidir. ICAO Emniyet Bilgileri İzleme Sistemi (SIMS), 2015 yılında düzenlenen Yüksek Düzeyde Emniyet Konferansı'nda (High Level Safety Conference) küresel düzeyde emniyete ilişkin bilgi alışverişi için aşamalı bir yaklaşım getirmek amacıyla kurulması tavsiye edilmiştir. SIMS, emniyet performansının izlenmesiyle ilgili verilerin toplanması ve analiz edilmesi için Devletler ve endüstri arasında iş birliğini teşvik etmektedir (ICAO2, 2023).

örgütler olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda havacılık örgütlerinin, güvenilirliği yüksek örgüt özelliği göstererek hatalardan ders çıkarma çabasında olduğunu söylemek mümkündür. Hatalardan ders çıkarma çabasında olmak ise havacılık örgütleri arasında karşılıklı bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik etmektedir. Ayrıca emniyet risklerini en aza indirme çabası içinde olan güvenilirliği yüksek havacılık örgütlerinin bir diğer önemli özelliği, basitleştirmekten kaçınma eğiliminde (bir olayın yüzeysel nedenleri yerine kök nedenlerini anlamaya çalışma) olmalarıdır. Bu kapsamda bulgular, havacılık örgütlerinin yaşadıkları emniyetsiz olaylar ve kazalar üzerinden birlikte paylaşımlı öğrenme çabalarının ve birbirlerine yardım etmelerinin (emniyet hata ve ihlallerinin birlikte belirlenmesi, kök nedenlerinin birlikte tespit edilmesi, önleyici tedbirler geliştirilmesi için ortak çaba gösterme) havacılık emniyetinin sağlanabilmesi ve artırılması açısından son derece önemli olduğunu göstermektedir. Havacılık örgütlerinin ramak kala vakalar meydana gelmesi halinde bir araya gelerek beraber değerlendirme yaptıkları ve sürekli temas halinde oldukları çalışmada elde edilen bir diğer sonuçtur. Emniyet özgeciliği kapsamında ele alınan bir diğer gönüllü davranış ise en iyi uygulamaların paylaşımı ve diğer sektör paydaşları tarafından dikkate alınmasıdır. Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde yüksek güvenilirliğe sahip havacılık örgütleri arasında en iyi uygulamaların dikkate alınması ve diğer kuruluşların önerilerinin değerlendirilmesi, emniyeti artırma potansiyeline sahip bir araç olarak görülmektedir. Her ülkenin veya kuruluşun koşulları, prosedürleri ve operasyonel gereklilikleri farklı olabilmektedir. Bu nedenle, en iyi uygulamaların, tüm havacılık örgütlerinde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla her bir havacılık örgütü, sözü edilen en iyi uygulamaları kendi özel ihtiyaçları ve operasyonel gereksinimleri doğrultusunda uyarlayabilmektedir. Bu durum, güvenilirliği yüksek havacılık örgütlerinin uzmanlığı dikkate alma (deference to expertise) ile ilişkilendirilebilir. Havacılık örgütlerinin, diğer havacılık örgütlerinin uyguladıkları en iyi uygulamaları dikkate alması ve onların deneyimlerine saygı göstermesi, uzmanlığı dikkate alma özelliğini göstermektedir.

Araştırmada havacılık örgütlerinin emniyete ilişkin potansiyel tehlikelerden, diğer sektör paydaşlarını korumaya yönelik bilinçli eylem ve davranışlarda buldukları saptanmıştır. Emniyetsiz olayların sonuçlarının tüm havacılık topluluğunu etkilemesi, havacılık örgütlerini korumacı bir yaklaşım benimsemeye yöneltmektedir. Bu bağlamda havacılık örgütlerinin korumacı yaklaşımlar sergilemesinde, ortak kaynak paylaşımının

ve yüksek düzeyde emniyet bağımlılığının öne çıkan faktörler olduğu değerlendirilmektedir. Havalimanları, özellikle operasyonel anlamda emniyetin sağlanmasında kritik bir öneme sahiptir. Havalimanı emniyeti, kendi çevresindeki hava sahasında gerçekleştirilen tüm havacılık operasyonlarının emniyetini etkileyebilecek kilit bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir (ACI World Operational Safety Sub-Committee, 2010; Guo, Zhu, Liu ve Ge, 2021). Bir havalimanında meydana gelebilecek emniyetle ilgili bir sorun, havalimanı içerisindeki ve uçuş gerçekleştirilecek olan havalimanlarındaki, diğer havacılık örgütlerini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Guo vd., 2021; Tae vd., 2020). Bu nedenle havalimanındaki yatay ve dikey olarak etkileşimde bulunan tüm paydaşların emniyet konusunda iş birliği içerisinde hareket ettikleri ve birbirlerini kollama eğiliminde oldukları görülmüştür. Yatay ilişkide bulunan rakip havacılık örgütleri arasında ayrıştırıcı rekabet odaklı davranışlar yerine, işbirlikçi davranışlar sergilenmesi, çalışmanın dikkat çeken bir sonucudur. Havayolu örgütlerinin üye oldukları ittifaklarda sahip oldukları iş birliği ağı aracılığıyla da uluslararası hatlarda rekabet ettikleri havayolu örgütleriyle emniyet konusunda karşılıklı destek ve dayanışma içinde oldukları tespit edilmiştir. İttifak üyesi tarafların (havayolu örgütleri) emniyet konusunda karşılıklı bilgi alışverişinde buldukları ve birbirlerinin emniyet seviyelerini artırmak için ortak çaba sarf ettikleri görülmüştür.

## **6. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde, çalışmanın genel sonuçları özetlenmekte ve çalışmanın hem teoriye hem de uygulamaya katkısına ilişkin iç görüler aktarılmaktadır. Son olarak gelecekteki araştırmalara yön verebilecek, yol gösterici önerilerde bulunularak, çalışma sonlandırılmaktadır.

Bu keşfedici nitel çalışma, hava taşımacılığı endüstrisinde havacılık emniyetinin sağlanması ve artırılması için önemli bir mekanizma olarak görülen örgütler arası emniyet vatandaşlığı kavramı için teorik bir temel oluşturmak adına ilk adımı atmaktadır. Çalışma, öncelikle örgütsel vatandaşlık alanyazınındaki bilgi birikimi üzerine temellendirilmiştir. Autry vd. (2008), mikro düzeyde örgütsel vatandaşlık kavramını makro düzeye genişleterek, örgütler arası vatandaşlık kavramını ortaya koymuştur. Bu çalışma ise Autry vd. (2008) çalışmalarından esinlenerek, alanyazında mikro düzeyde ele alınan emniyet vatandaşlığı davranışını (Hofmann vd., 2003), makro düzeye genişleterek örgütler arası emniyet vatandaşlığı kavramına odaklanmaktadır.

Bu bağlamda çalışmada, güvenilirliği yüksek hava taşımacılığı endüstrisinde örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının neler olduğu ve bu davranışların sergilenmesine etki eden faktörler araştırılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilen veriler hem tümdengelsel hem de tümevarımsal bir yaklaşım kullanılarak derinlemesine analiz edilmiştir. Araştırmada, havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışlarına etki eden faktörlere ilişkin, sektöre özgü faktörler, örgütsel faktörler, ilişki faktörler, emniyet vatandaşlığı patikaları ve kültürel faktörler olmak üzere beş tema ortaya çıkmıştır. Havacılık örgütlerinin sergiledikleri emniyet vatandaşlığı davranışlarına ilişkin emniyette sivil erdem, emniyet sesliliği, korumacı yaklaşımlar ve emniyet özgeciliği olmak üzere dört tema belirlenmiştir. Araştırmada havacılık emniyetinin sağlanması ve artırılmasında kritik öneme sahip örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının ve bu davranışların sergilenmesini etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması, araştırmacılar ve havacılık emniyetini sürekli iyileştirme çabasında olan tüm havacılık topluluğu için (uygulayıcılar ve düzenleyici kuruluşlar) faydalı bilgiler sunmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın teorik katkıları ve uygulamaya katkıları bir sonraki başlıklarda ele alınmaktadır.

### **6.1. Teorik katkı**

Bu çalışma, örgüt teorisi alanına, çeşitli katkılar sunmaktadır. Öncelikle araştırma, örgütsel davranış yazınında genellikle mikro düzeyde (örgüt içerisindeki bireysel davranışlar) incelenen vatandaşlık davranışının, makro düzeyde (örgütler arası düzeyde) ele alınarak havacılık örgütlerinin sergiledikleri örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının ortaya konulmasını sağlamaktadır. Bu anlamda çalışmanın, örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışının teorik bir temelini oluşturarak alanyazına yeni bir bakış açısı kazandırdığı söylenebilir. Staw (1991, s.805), örgütsel eylemlerin mikro düzeyde psikolojik teorilerle açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları, ilgili araştırmacının, örgütsel eylemlerin mikro teoriler ile açıklanabileceği argümanını destekler niteliktedir. İkinci olarak, çalışma sonuçlarının, makro düzeyde vatandaşlık davranışlarının uygulanabilirliği üzerine yapılan çalışmalara da katkı sağladığı söylenebilir. Bireylerin ve örgütlerin vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaran faktörler farklılaşabilmektedir. Skinner vd. (2009), örgütler arası vatandaşlık davranışlarını etkileyen örgütler arası ortama özgü öncüllerin belirlenmesi konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda mevcut araştırma sonuçlarının, güvenilirliği yüksek havacılık örgütleri tarafından sergilenen

emniyet vatandaşlığı davranışlarına etki eden faktörlerin incelemesi açısından da önemli katkı sağladığı düşünülmektedir. Yüksek güvenilirlik teorisi bağlamında çerçevelendirilen bu çalışma, sektörel bağlamın, örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının ortaya çıkmasında önemli bir faktör olduğuna yönelik güçlü kanıtlar sunmaktadır. Başka bir deyişle, güvenilirliği yüksek hava taşımacılığı endüstrisinin ve havacılık örgütlerinin kendine özgü karakteristiklerinin, havacılık örgütlerini emniyet vatandaşlığı davranışları sergilemeye teşvik ettiği görülmektedir. Üçüncü olarak mevcut araştırmaların, örgütler arası vatandaşlık davranışının tedarik zinciri yönetimi (Autry vd., 2008), projelerin başarısı (Braun vd., 2012; Esper vd., 2015) ve inovasyon (Gerke vd., 2017, 2021) gibi alanlara odaklanmasına karşın, havacılık emniyetinin sağlanması ve artırılmasına yönelik örgütler arası emniyet vatandaşlığı konusunun ele alınmadığı (araştırmacının sınırlı rasyonelliği çerçevesinde) görülmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın, örgütler arasında emniyet vatandaşlığı davranışı kavramının ortaya konulması bakımından, alanyazında önemli bir teorik boşluğun doldurulmasına katkı sağladığı düşünülmektedir.

## **6.2. Uygulamaya katkı**

Bu çalışma, havacılık emniyetinin sağlanması ve artırılması sürecinde, örgütler arası emniyet vatandaşlığının kilit rolünün anlaşılması adına, sektör paydaşlarına önemli çıkarımlar sunmaktadır. Karmaşık ve yüksek düzeyde birbirine bağımlı hava taşımacılığı endüstrisinde emniyetli sistemler tasarlayabilmek ve sistemdeki emniyeti tehlikeye atabilecek riskleri katastrofik kazalara meydana gelmeden önleyebilmek en temel zorluklardan biri olarak tanımlanmaktadır (Milch ve Laumann, 2018, s.179). Bu temel zorluğun üstesinden gelinmesinde, örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının fayda sağlayıcı rolü olduğunu söylemek mümkündür. Mevzuat temelli yaklaşım bakış açısıyla, ulusal ve uluslararası düzenlemelerde açık ve net bir şekilde kuralların belirlenmesi, havacılık emniyetini belirli bir seviyeye kadar artırabilme potansiyeline sahiptir. Bu noktada, mevzuattaki düzenlemelerin ötesine geçen, gönüllülük esaslı eylem ve davranışlar yani vatandaşlık davranışları, havacılık emniyetinin sağlanması ve artırılmasında tamamlayıcı bir mekanizma olarak değerlendirilebilir. Araştırma sonuçları, hava taşımacılığı endüstrisinde hem mikro düzeyde hem de makro düzeyde emniyet vatandaşlığının teşvik edilmesinin, sivil havacılık faaliyetlerinin kabul edilebilir risk seviyelerinde gerçekleştirilmesi için önemli olduğunu göstermektedir. Milch ve

Laumann, (2018, s.193) tarafından yapılan çalışmada, örgütleri temsil eden yöneticilerin, emniyet kültürünün içselleştirilmesinde önemli bir rol üstlendikleri ve çalışanların emniyetli davranışları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, havacılık örgütlerinin emniyet vatandaşlığı davranışı sergilemesini konusunda çalışanlarına öncülük etmeleri (sözlü olarak değil davranışlar ile teşvik edici olmak) gerekmektedir. Çünkü emniyet vatandaşı olan bir havacılık örgütünün, çalışanlarının emniyet vatandaşlığı davranışı sergileme olasılığının daha yüksek olması beklenmektedir. Ayrıca çalışmada, örgütleri arası emniyet vatandaşlığı davranışlarına etki eden faktörlerin ortaya koyulması, havacılık topluluğunda bu davranışların nasıl geliştirilebileceği konusunda yol gösterici olabilir. Örgütler arası emniyet vatandaşlığı davranışlarının belirlenmesi, emniyet vatandaşlığı davranışlarını teşvik etme konusunda sektör paydaşlarına fayda sağlayabilir. Çalışma sonuçları, havacılık örgütleri arasında emniyet vatandaşlığı davranışlarının teşvik edilmesinin, emniyet uygulamalarının iyileştirilmesinde, emniyet risklerinin ve etkilerinin azaltılmasında ve yenilikçi çözüm önerileri geliştirilmesinde faydalı olabileceğini göstermektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, havacılık emniyetini sürekli iyileştirme çabasında olan başta düzenleyici kuruluşlar olmak üzere tüm sektör paydaşları için emniyet vatandaşlığının daha fazla yaygınlaştırılması konusunda sektörel düzeyde bir farkındalığın oluşmasına katkı sağlayabilir. Son olarak, bu çalışmanın sonuçları, yüksek güvenilirlik teorisi çerçevesinde ele alınan farklı sektörel bağlamlarda (nükleer enerji, petrol rafineleri gibi güvenilirliği yüksek endüstrilerdeki) yöneticiler için de faydalı bilgiler sunabileceği düşünülmektedir.

### **6.3. Gelecekteki çalışmalar için öneriler**

Çalışma sonuçları doğrultusunda, gelecek çalışmalar için birtakım öneriler sunulabilir. Öncelikle çalışma sadece Türkiye'deki hava taşımacılığı endüstrisi bağlamında gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle sonuçlar, örgütler arası emniyet vatandaşlığının farklı bağlamlarda nasıl algılandığını ve nasıl oluştuğunu yansıtmamaktadır. Skinner vd. (2009) örgütler arası vatandaşlık davranışlarının, farklı bağlamlarda incelenmesinin geldiğine ilişkin araştırmaların ilgi çekici olduğunu belirtmektedirler. Bu bağlamda, farklı endüstrilerde ve kültürel ve ulusal bağlamlarda, havacılık örgütleri arasındaki gönüllülük esasına dayalı etkileşimlere odaklanan çoklu vaka deseniyle yapılan karşılaştırmalı çalışmalara ihtiyaç olduğundan söz etmek

mümkündür (Merriam, 2009; Miles ve Huberman, 1994; Miles, Huberman ve Saldaña, 2013). Gelecekte yapılacak bu tür çalışmalar, bağlamla ilgili benzerliklerin ve farklılıkların anlaşılabilmesine katkı sağlayabilecektir. Ayrıca farklı ülkelerde benzer çalışmaların gerçekleştirilmesi, küresel düzeyde tüm havacılık topluluğunda emniyet vatandaşlığı davranışlarının geliştirilmesi değerli bilgiler sunabilir. Çalışmada nitel bir yaklaşım benimsenmesi, genellikle geleneksel nicel yöntemlerin kullanıldığı örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalarında, ulaşılamayan bilgilere erişim imkânı sağlamıştır. Bu nedenle sonuçlar, gelecekte örgütler arası emniyet vatandaşlığının boyutları ve öncülleri hakkında nicel yaklaşımla gerçekleştirilecek çalışmalara da fikir sunma potansiyeli taşımaktadır. Son olarak mevcut alanyazında örgütler arası emniyet vatandaşlığına yönelik geliştirilmiş bir ölçüm aracının bulunmadığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda gelecekte örgütler arası emniyet vatandaşlığına ilişkin bir ölçek geliştirme çalışmasının alanyazında genellenebilir sonuçlara ulaşılabilmesi ve nicel çalışmaların gerçekleştirilebilmesi için önemli katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.



## KAYNAKÇA

- ACI. (2018). *Working together to enhance ACI world and regional offices*.
- ACI World Operational Safety Sub-Committee. (2010). *Airside Safety Handbook Fourth Edition 2010*.
- Adjekum, D. K., & Tous, M. F. (2020). Assessing the relationship between organizational management factors and a resilient safety culture in a collegiate aviation program with Safety Management Systems (SMS). *Safety Science*.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104909>
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, Vol. 27.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>
- Agwu, A. E., Labib, A., & Hadleigh-Dunn, S. (2019). Disaster prevention through a harmonized framework for high reliability organisations. *Safety Science*.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.09.005>
- Albers, S., Koch, B., & Ruff, C. (2005). Strategic alliances between airlines and airports - Theoretical assessment and practical evidence. *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2004.08.001>
- Amalberti, R. (2001). The paradoxes of almost totally safe transportation systems. *Safety Science*. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00045-X)
- Antunes, P., & Mourão, H. (2011). Resilient business process management: Framework and Services. *Expert Systems with Applications*, 38(2).  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.05.017>
- Autry, C. W., Skinner, L. R., & Lamb, C. W. (2008). Interorganizational citizenship behaviors: an empirical study. *Journal of Business Logistics*.  
<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00087.x>
- Aven, T. (2022). A risk science perspective on the discussion concerning Safety I, Safety II and Safety III. *Reliability Engineering and System Safety*, 217.  
<https://doi.org/10.1016/j.res.2021.108077>
- Bacha, N. S., & Kosa, C. A. (2022). Nurturing Sense of Institutional Citizenship Behavior: Role of Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Support Mediated by Affective Professional Commitment. *Leadership and Policy in Schools*. <https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2113799>
- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-

- reliability organizations. *Health Services Research*, Vol. 41.  
<https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00566.x>
- Barksdale, K., & Werner, J. M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: Testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51(2).  
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00061-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00061-2)
- Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1987). Competition and Mutualism among Early Telephone Companies. *Administrative Science Quarterly*.  
<https://doi.org/10.2307/2392912>
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, Vol. 40.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Braun, T., Müller-Seitz, G., & Sydow, J. (2012). Project citizenship behavior? - An explorative analysis at the project-network-nexus. *Scandinavian Journal of Management*. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.05.008>
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349-399.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349-399.
- Button, K., & Drexler, J. (2006). Are measures of air-misses a useful guide to air transport safety policy? *Journal of Air Transport Management*, 12(4).  
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2006.01.003>
- CAA. (2002). Safety Management Systems for Air Traffic Management (CAP 730) . Retrieved from  
<https://www.icao.int/safety/dangerousgoods/working%20group%20of%20the%20whole%2007/dgpwg.07.wp.058.5.appb.en.pdf>
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*.  
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>
- Chen, C. F., & Chen, S. C. (2014). Measuring the effects of Safety Management System practices, morality leadership and self-efficacy on pilots' safety behaviors: Safety motivation as a mediator. *Safety science*, 62, 376-385.
- Clevenger, M. R. (2014). An organizational analysis of the inter-organizational

- relationships between a public American higher education university and six United States corporate supporters: An instrumental, ethnographic case study using Cone's corporate citizenship spectrum. Retrieved from <https://search.proquest.com/dissertations-theses/organizational-analysis-inter-relationships/docview/1748994354/se-2?accountid=41849>
- Cokorilo, O. (2020). Urban Air Mobility: Safety Challenges. *Transportation Research Procedia*, 45. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.02.058>
- Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2). <https://doi.org/10.1037/a0031805>
- Creswell, J. (2013). Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. In *Research design*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). Araştırma tasarımı: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları. Çev. E. Karadağ). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Curcuruto, M., Conchie, S. M., & Griffin, M. A. (2019). Safety citizenship behavior (SCB) in the workplace: A stable construct? Analysis of psychometric invariance across four European countries. *Accident Analysis and Prevention*. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2019.05.023>
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımını anlamak* (T. Özmen, Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Daniels, J. D., & Cannice, M. V. (2004). Interview studies in international business research. In *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. <https://doi.org/10.4337/9781781954331.00025>
- Dartey-Baah, K., Quartey, S. H., & Adotey, A. (2021). Examining transformational and transactional leadership styles and safety citizenship behaviors in the power distribution sector: evidence from Ghana. *International Journal of Energy Sector Management*, 15(1). <https://doi.org/10.1108/IJESM-07-2020-0008>
- Daugherty, P. J., Richey, R. G., Roath, A. S., Min, S., Chen, H., Arndt, A. D., & Genchev, S. E. (2006). Is collaboration paying off for firms? *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.06.002>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). The SAGE Handbook of Qualitative Research(Fifth Edition). In *SAGE Publications*.
- Dey, I. (2003). Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists. In

- Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists.*  
<https://doi.org/10.4324/9780203412497>
- Didla, S., Mearns, K., & Flin, R. (2009). Safety citizenship behaviour: A proactive approach to risk management. *Journal of Risk Research*, 12(3–4).  
<https://doi.org/10.1080/13669870903041433>
- Djavanshir, G. R. (2005). Surveying the risks and benefits of IT outsourcing. *IT Professional*. <https://doi.org/10.1109/MITP.2005.153>
- Doganis, R. (2012). Flying off course: The economics of international airlines, third edition. In *Flying Off Course: The Economics of International Airlines, Third Edition*. <https://doi.org/10.4324/9780203995266>
- Dolfsma, W., & van der Eijk, R. (2017). Behavioral Foundations for Open Innovation: Knowledge Gifts and Social Networks. *Innovation: Organization and Management*, 19(2). <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1276406>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>
- EASA. (2022). *Data4Safety FAQ*. Retrieved from  
<https://www.easa.europa.eu/en/domains/safety-management/data4safety>
- Esper, T. L., Bradley, R. V., Thomas, R., & Thornton, L. D. M. (2015). Supply Chain Citizenship: Investigating the Antecedents of Customer Interorganizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Logistics*.  
<https://doi.org/10.1111/jbl.12108>
- EUROCONTROL. (2017). European Action Plan for the Prevention of Runway Incursions. In *European Commission*.
- Evans, M. M., Frissen, I., & Choo, C. W. (2019). The strength of trust over ties: Investigating the relationships between trustworthiness and tie-strength in effective knowledge sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1).
- Field, J. (2008). Social capital: Second edition. In *Social Capital: Second Edition* (Vol. 9780203930). <https://doi.org/10.4324/9780203930519>
- Flin, R., O'Connor, P., & Mearns, K. (2002). Crew resource management: Improving team work in high reliability industries. *Team Performance Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/13527590210433366>
- Fredrich, V., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2019). The race is on: Configurations of

- absorptive capacity, interdependence and slack resources for interorganizational learning in cooperation alliances. *Journal of Business Research*.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.038>
- Fritsch, M., & Kauffeld-Monz, M. (2009). The impact of network structure on knowledge transfer: An application of social network analysis in the context of regional innovation networks. *Annals of Regional Science*, 44(1).  
<https://doi.org/10.1007/s00168-008-0245-8>
- Gerede, E. (2005). Havacılık Emniyetinin Artırılmasında Önemli Bir Araç: Emniyet Yönetim Sistemi. *Ulusal Havacılık Sempozyumu ve Çalıştayı*. İstanbul.
- Gerede, E. (2006). Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 17(54), 26-37.
- Gerede, E. (2015). Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması. In E. Gerede (Ed.), *Havayolu İşletmeciliğine İlişkin Temel Kavramlar*.
- Gerede, E. (2018). Havacılıkta Emniyet Yönetimi: Teoriden Uygulamaya Geleneksel ve Yeni Nesil Yaklaşımlar (1. Baskı ed.): Pegem Akademi.
- Gerke, A., Dickson, G., Desbordes, M., & Gates, S. (2017). The role of interorganizational citizenship behaviors in the innovation process. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.005>
- Gerke, A., Luzzini, D., & Mena, C. (2021). Innovation configurations in sport clusters: The role of interorganizational citizenship and social capital. *Journal of Business Research*, 133, 409–419. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.04.064>
- Glesne, C. (2013). *Nitel Araştırmaya Giriş* (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2012). Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: A systematic literature review. *Supply Chain Management*. <https://doi.org/10.1108/13598541211246594>
- Golicic, S. L., Foggin, J. H., & Mentzer, J. T. (2003). Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure. *Journal of Business Logistics*. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2003.tb00032.x>
- Guo, J., Zhu, X., Liu, C., & Ge, S. (2021). Resilience Modeling Method of Airport Network Affected by Global Public Health Events. *Mathematical Problems in*

- Engineering*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/6622031>
- Guttman, O. T., Lazzara, E. H., Keebler, J. R., Webster, K. L. W., Gisick, L. M., & Baker, A. L. (2021). Dissecting communication barriers in healthcare: A path to enhancing communication resiliency, reliability, and patient safety. *Journal of Patient Safety*, Vol. 17. <https://doi.org/10.1097/PTS.0000000000000541>
- Hofmann, D. A., Jacobs, R., & Landy, F. (1995). High reliability process industries: Individual, micro, and macro organizational influences on safety performance. *Journal of Safety Research*. [https://doi.org/10.1016/0022-4375\(95\)00011-E](https://doi.org/10.1016/0022-4375(95)00011-E)
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.170>
- Howard-Grenville, J. (2020). Grand Challenges, Covid-19 and the Future of Organizational Scholarship. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12647>
- IATA. (2021). *IATA Safety Report 2021 – 58 Edition*.
- ICAO. (2007). Doc 9870 Manual on the Prevention of Runway Incursions. In *Planta*.
- ICAO. (2015). Runway Safety Team Handbook. In *International Civil Aviation Organization*.
- ICAO Doc-9859. (2018), The Safety Management Manual (SMM), Retrieved from <https://www.icao.int/safety/safetymanagement/pages/guidancematerial.aspx>
- Janic, M. (2000). An assessment of risk and safety in civil aviation. *Journal of Air Transport Management*, 6(1). [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(99\)00021-6](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(99)00021-6)
- Jiang, L., Li, F., Li, Y. J., & Li, R. (2017). Leader-member exchange and safety citizenship behavior: The mediating role of coworker trust. *Work*, 56(3). <https://doi.org/10.3233/WOR-172504>
- Jing, B.-T. (2020). *For the Greater Good : Network Citizenship Behavior and Innovative Behavior in American Local Government Leaders by . in Economics , July 2009 , Fudan University , P . R . China M . S . in Intercultural Communication , May 2011 , Uni. The George Washington University*.
- Jones, C. E. L., Phipps, D. L., & Ashcroft, D. M. (2018). Understanding procedural violations using Safety-I and Safety-II: The case of community pharmacies. *Safety Science*, 105. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.02.002>

- Jung, T., & Kim, J. (2019). A Study on the Relationship between Emotional Labor Strategy, Emotional Dissonance, Organizational Cynicism of Airline Cabin Crew. *Journal of Tourism Management Research*.  
<https://doi.org/10.18604/tmro.2019.23.7.6>
- Karanikas, N., Chionis, D., & Plioutsias, A. (2020). “Old” and “new” safety thinking: Perspectives of aviation safety investigators. *Safety Science*, 125.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104632>
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15. b. Beta, İstanbul.
- Kurt, Y.; Gerede, E. (2016). Yeni Kurumsal Kuram Perspektifiyle Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. In *VII. Örgüt Kuramı Çalıştayı*.
- Labib, A., & Read, M. (2013). Not just rearranging the deckchairs on the Titanic: Learning from failures through Risk and Reliability Analysis. *Safety Science*, 51(1). <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.08.014>
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318922>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1). <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.52>
- Leveson, N., Dulac, N., Marais, K., & Carroll, J. (2009). Moving beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: A Systems Approach to Safety in Complex Systems. *Organization Studies*.  
<https://doi.org/10.1177/0170840608101478>
- Lin, E., Mak, B., & Wong, K. (2013). The business relationships between LCCs and airports in Southeast Asia: Influences of power imbalance and mutual dependence. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*.  
<https://doi.org/10.1016/j.tra.2013.01.036>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985a). Establishing Trustworthiness. In *Naturalistic Inquiry*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985b). Lincoln and Guba ’ s Evaluative Criteria. *Naturalistic Inquiry*.
- Llopis, O., D’Este, P., & Díaz-Faes, A. A. (2021). Connecting others: Does a tertius

- youngens orientation shape the relationship between research networks and innovation? *Research Policy*, 50(4). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104175>
- Lofquist, E. A. (2010). The art of measuring nothing: The paradox of measuring safety in a changing civil aviation industry using traditional safety metrics. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.05.006>
- Lundin, M. (2007). Explaining cooperation: How resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul025>
- Machado, M. C., Gomes Eller Araújo, M. A., Soto Urbina, L. M., & Macau, F. R. (2016). A qualitative study of outsourced aeronautical maintenance: The case of Brazilian organizations. *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.04.013>
- Macrae, C., & Draycott, T. (2019). Delivering high reliability in maternity care: In situ simulation as a source of organisational resilience. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.10.019>
- Madsen, P., Desai, V., Roberts, K., & Wong, D. (2006). Mitigating hazards through continuing design: The birth and evolution of a pediatric intensive care unit. *Organization Science*, 17(2). <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0185>
- Majid, M. A. A., Othman, M., Mohamad, S. F., Lim, S. A. H., & Yusof, A. (2017). Piloting for Interviews in Qualitative Research: Operationalization and Lessons Learnt. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2916>
- Martins, J. B., Carim, G., Saurin, T. A., & Costella, M. F. (2022). Integrating Safety-I and Safety-II: Learning from failure and success in construction sites. *Safety Science*, 148. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105672>
- McDonald, N., Corrigan, S., Daly, C., & Cromie, S. (2000). Safety management systems and safety culture in aircraft maintenance organisations. *Safety Science*, 34(1-3), 151-176.
- Meng, X., & Chan, A. H. S. (2020). Demographic influences on safety consciousness and safety citizenship behavior of construction workers. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104835>
- Meng, X., Zhai, H., & Chan, A. H. S. (2019). Development of scales to measure and analyse the relationship of safety consciousness and safety citizenship behaviour of



- construction workers: An empirical study in china. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph16081411>
- Merriam, S. (2013). *Qualitative Research: Nitel Araştırma* (S. Turan, Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Meyer, V., Cunha, M. P. e., Mamédio, D. F., & Nogueira, D. P. (2021). Crisis management in high-reliability organizations: lessons from Brazilian air disasters. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 30(2).  
<https://doi.org/10.1108/DPM-08-2019-0245>
- Milch, V., & Laumann, K. (2018). Sustaining safety across organizational boundaries: a qualitative study exploring how interorganizational complexity is managed on a petroleum-producing installation. *Cognition, Technology and Work*, 20(2).  
<https://doi.org/10.1007/s10111-018-0460-8>
- Morrow, S. L., Kenneth Koves, G., & Barnes, V. E. (2014). Exploring the relationship between safety culture and safety performance in U.S. nuclear power operations. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.02.022>
- Moura, R., Beer, M., Patelli, E., Lewis, J., & Knoll, F. (2016). Learning from major accidents to improve system design. *Safety Science*, 84.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.11.022>
- Muecklich, N., Sikora, I., Paraskevas, A., & Padhra, A. (2023). Safety and reliability in aviation – A systematic scoping review of normal accident theory, high-reliability theory, and resilience engineering in aviation. *Safety Science*, Vol. 162.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106097>
- Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Hj Said, T. F. (2023). Knowledge exchanges for open innovation: the role of inter-organisational citizenship behaviours and organisational support. *Knowledge Management Research and Practice*.  
<https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2185549>
- Nelson, K. M., & Coopriider, J. G. (1996). The contribution of shared knowledge to IS group performance. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 20(4).  
<https://doi.org/10.2307/249562>
- Netjasov, F., & Janic, M. (2008). A review of research on risk and safety modelling in civil aviation. *Journal of Air Transport Management*, 14(4).  
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2008.04.008>

- Noort, M. C., Reader, T. W., & Gillespie, A. (2019). Speaking up to prevent harm: A systematic review of the safety voice literature. *Safety Science*, *117*, 375–387. <https://doi.org/10.1016/J.SSCI.2019.04.039>
- O'Connor, P., O'Dea, A., Kennedy, Q., & Buttrey, S. E. (2011). Measuring safety climate in aviation: A review and recommendations for the future. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.10.001>
- O'Neil, P. D., & Krane, D. (2012). Policy and Organizational Change in the Federal Aviation Administration: The Ontogenesis of a High-Reliability Organization. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02479.x>
- O'Neil, P. D., & Kriz, K. A. (2013). Do high-reliability systems have lower error rates? Evidence from commercial aircraft accidents. *Public Administration Review*, *73*(4). <https://doi.org/10.1111/puar.12070>
- O'toole, L. J. (1983). Interorganizational co-operation and the implementation of labour market training policies: Sweden and the federal republic of germany. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/017084068300400202>
- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, *50*(1). <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.100>
- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920638801400405>
- Özcan, K. (2011). Kurumsal söylemin rasyonel temelleri: Yeni kurumsal kuram bağlamında rasyonelite tartışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *0*(13), 297–326. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbe/issue/23189/247688>
- Özdevecioğlu ve Akın (2013), The Perceptions of Managers About Organizational Culture and Interorganizational Citizenship Behaviours. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Pariès, J., Macchi, L., Valot, C., & Deharvengt, S. (2019). Comparing HROs and RE in the light of safety management systems. *Safety Science*, *117*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.02.026>
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311407507>

- Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. *SAGE Publications*, 2. Edition, 169–186. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1990-97369-000>
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1189.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods*. (Fourth Edi). Sage Publications.
- Perrow, C. (2011). Fukushima and the inevitability of accidents. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 67(6). <https://doi.org/10.1177/0096340211426395>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1). <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3). <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Ponomarov, S. Y. (2012). Antecedents and consequences of supply chain resilience: a dynamic capabilities perspective. *Doctoral Dissertations University*.
- Ponomarov, Serhiy Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*. <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>
- Porte, T. La, & Consolini, P. (1998). Theoretical and operational challenges of “high-reliability organizations”: Air-traffic control and aircraft carriers. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900699808525320>
- Pousette, A., Matuszczyk, J. V., Björk, K., & Törner, M. (2020). AERODROM security climate: development and validation of the aerodrome security climate questionnaire (ADSECQ). *Journal of Transportation Security*. <https://doi.org/10.1007/s12198-020-00217-z>
- Provan, K. G., Sydow, J., & Podsakoff, N. P. (2017). Network Citizenship Behavior: Toward a Behavioral Perspective on Multi-organizational Networks. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.11520abstract>
- Provan, Keith G, Fish, A., Sydow, J., & Fish, A. (2007). *Journal of Management*.

- <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Quayle, A., Grosvold, J., & Chapple, L. (2019). New modes of managing grand challenges: Cross-sector collaboration and the refugee crisis of the Asia Pacific. *Australian Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0312896219872234>
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*.
- Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization science*, 1(2), 160-176.
- Roberts, K. H., Stout, S. K., & Halpern, J. J. (1994). Decision dynamics in two high reliability military organizations. *Management science*, 40(5), 614-624.
- Roberts, K. H., & Bea, R. (2001). Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. *Academy of Management Executive*, 15(3).  
<https://doi.org/10.5465/AME.2001.5229613>
- Salter, M. B. (2007). SeMS and sensibility: Security management systems and the management of risk in the Canadian Air Transport Security Authority. *Journal of Air Transport Management*, 13(6).  
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2007.07.004>
- Saurin, T. A., Rooke, J., & Koskela, L. (2013). A complex systems theory perspective of lean production. *International Journal of Production Research*, 51(19), 5824-5838.
- Shappell, S. A., & Wiegmann, D. A. (2017). Applying Reason: The human factors analysis and classification system (HFACS). In *Human Factors and Aerospace Safety: An International Journal: No.1* (Vol. 1).
- SHGM. (2011). *Emniyet Yönetim El Kitabı* (1.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- SHGM. (2012). Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği (SHY-SMS). Retrieved from <https://web.shgm.gov.tr/doc4/SHY-SMS.pdf>
- SHGM. (2019). ICAO Ek 19 Emniyet Yönetimi, Retrieved from <https://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal-yayinlar/6082-icao-ek-19-emniyet-yonetimi>
- SHGM. (2021). Türkiye Sivil Havacılık Devlet Emniyet Programı. Retrieved from [https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/dep/TR\\_SHD EP\\_210421.pdf](https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/dep/TR_SHD EP_210421.pdf)
- Shrivastava, S., Sonpar, K., & Pazzaglia, F. (2009). Normal accident theory versus high

- reliability theory: A resolution and call for an open systems view of accidents. *Human Relations*, 62(9). <https://doi.org/10.1177/0018726709339117>
- Skinner, L. R., Autry, C. W., & Lamb, C. W. (2009a). Some measures of interorganizational citizenship behaviors: Scale development and validation. *The International Journal of Logistics Management*. <https://doi.org/10.1108/09574090910981314>
- Skinner, L. R., Autry, C. W., & Lamb, C. W. (2009b). Some measures of interorganizational citizenship behaviors. *The International Journal of Logistics Management*. <https://doi.org/10.1108/09574090910981314>
- Stolzer, A. J., Friend, M. A., Truong, D., Tuccio, W. A., & Aguiar, M. (2018). Measuring and evaluating safety management system effectiveness using Data Envelopment Analysis. *Safety Science*, 104. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.12.037>
- Sujan, M. A., Chessum, P., Rudd, M., Fitton, L., Inada-Kim, M., Cooke, M. W., & Spurgeon, P. (2015). Managing competing organizational priorities in clinical handover across organizational boundaries. *Journal of Health Services Research & Policy*, 20(1), 17–25. <https://doi.org/10.1177/1355819614560449>
- Szeto, E. (2000). Innovation capacity: Working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *TQM Magazine*. <https://doi.org/10.1108/09544780010318415>
- Şekerli., & Taslak (2015). *Güvenilirliği Yüksek Hava Trafik Örgütleri İçin Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeği Geliştirme Çalışması*.
- Şekerli, E. B. (2014). Güvenilirliği yüksek örgütlerde örgütsel bağlılık ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ilişkisi üzerine bir araştırma: Türk hava trafik kontrol örgütlenmeleri örneği.
- Tae, C. J., Pang, M. S., & Greenwood, B. N. (2020). When your problem becomes my problem: The impact of airline IT disruptions on on-time performance of competing airlines. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3090>
- The chernobyl accident: Updating of INSAG-1. (1993). *Environment International*, 19(5). [https://doi.org/10.1016/0160-4120\(93\)90296-t](https://doi.org/10.1016/0160-4120(93)90296-t)
- Transport Canada. (2020), Safety management systems in aviation. Retrieved from <https://tc.canada.ca/en/aviation/general-operating-flight-rules/aviation-safety->

- management/safety-management-systems-aviation
- Turan, S. (2013). Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Utikad. (2020). No Title. Retrieved September 12, 2020, from <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/21081/iata-semineri-istanbul-da-gerceklesti>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. G. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, Vol. 40. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- van Teijlingen, E., & Hundley, V. (2002). The importance of pilot studies. *Nursing Standard (Royal College of Nursing (Great Britain) : 1987)*. <https://doi.org/10.7748/ns2002.06.16.40.33.c3214>
- Vanderhaegen, F. (2015). Erik Hollnagel: Safety-I and Safety-II, the past and future of safety management. *Cognition, Technology & Work*, 17(3). <https://doi.org/10.1007/s10111-015-0345-z>
- Vaughan, D. (1990). Autonomy, Interdependence, and Social Control: NASA and the Space Shuttle Challenger. *Administrative Science Quarterly*, 35(2). <https://doi.org/10.2307/2393390>
- Wan, Y., & Chen, C. (2010). Interorganizational citizenship behavior, social capital and buyer performance in supplier-buyer relationships: A theoretical model. *2010 International Conference on Management and Service Science, MASS 2010*. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2010.5575781>
- Wang, T., Wu, J., Gu, J., & Hu, L. (2020). Impact of open innovation on organizational performance in different conflict management styles: based on resource dependence theory. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0165>
- Webster, C. S. (2016). Safety in unpredictable complex systems—a framework for the analysis of safety derived from the nuclear power industry. *Prometheus*, 34(2), 115-132.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected* (Vol. 9). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, Karl E. & Sutcliffe, K. M. (2017). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. In *John Wiley & Sons, Inc.* (Vol. 2).

- Weick, K. E. (2007). The generative properties of richness. *Academy of Management Journal*, 50(1). <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160637>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for High Reliability: Process of Collective Mindfulness. In *Crisis Management*.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Yu, Z. Y. (2005). Organizational partnerships in China: Self-interest, goal interdependence, and opportunism. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.782>
- Xia, J. (2011). Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: The survival of cross-border alliances. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.873>
- Yang, D., He, Q., Cui, Q., & Hsu, S.-C. (2018). Organizational Citizenship Behavior in Construction Megaprojects. *Journal of Management in Engineering*. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000614](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000614)
- Yang, L., Hefu, L., & Zhao, C. (2020). The impact of psychological contract under- and over-fulfillment on client citizenship behaviors in Enterprise systems projects: From the client's perspective. *Information and Management*, 57(7). <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103366>
- Yeun, R., Bates, P., & Murray, P. (2014). Aviation safety management systems. *World Review of Intermodal Transportation Research*, 5(2), 168-196.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Zhang, R. (2011). Study on the influence of perceived organizational support and inter-organizational trust on organizational citizenship behaviors in technology alliances. *Proceedings - 2011 4th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2011*, 2, 29–32. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2011.155>
- Zhou, J., Zhang, C., Shen, L., & Zhou, K. Z. (2020). Interpersonal guanxi and partner extra-role behavior: Mediating role of relational and transactional governance strategy. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.022>
- Zio, E., Fan, M., Zeng, Z., & Kang, R. (2019). Application of reliability technologies in civil aviation: Lessons learnt and perspectives. *Chinese Journal of Aeronautics*, 32(1). <https://doi.org/10.1016/j.cja.2018.05.014>

## İnternet Kaynakları

ACI, (2023), <https://aci.aero/about-aci/>, Erişim Tarihi: 06.07.2023.

Cambridge,(2021),<https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce-t%C3%BCrk%C3%A7e/safety>, Erişim Tarihi: 14.12.2021.

EASA1, (2023), <https://www.easa.europa.eu/en/domains/safety-management/safety-promotion/european-operators-flight-data-monitoring-eofdm-forum>, Erişim Tarihi: 14.07.2023.

EASA2, (2023), <https://www.easa.europa.eu/en/domains/safety-management/data4safety>, Erişim Tarihi: 16.07.2023.

EASA3, (2023), <https://www.easa.europa.eu/en/domains/safety-management/safety-promotion/safety-promotion-network-spn>, Erişim Tarihi: 16.07.2023.

EASA4 (2023), <https://www.easa.europa.eu/en/domains/safety-management/safety-promotion/safety-promotion-network-spn>, Erişim Tarihi: 16.07.2023.

ECCAIRS, (2023), <https://aviationreporting.eu/en/eccairs>, Erişim Tarihi: 06.07.2023.

Flight Safety, (2023), <https://flightsafety.org/safety-forum-2023/>, Erişim Tarihi: 16.07.2023.

ICAO1, (2023), <https://www.icao.int/safety/SafetyManagement/Pages/default.aspx>, Erişim Tarihi: 06.07.2023.

ICAO2, (2023), <https://www.icao.int/about-icao/partnerships/Pages/sims.aspx>, Erişim Tarihi: 06.07.2023.

Longman, (2021), safety | meaning of safety in Longman Dictionary of Contemporary English | LDOCE (Idoceanline.com), Erişim Tarihi: 14.12.2021.

LinkedIn, (2023), <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7072536162904481792/>, Erişim Tarihi: 16.07.2023.

Merriam Webster (2021), <https://www.merriam-webster.com/dictionary/safety>, Erişim Tarihi: 14.12.2021.

SHGM, (2012), Emniyet Yönetim Sistemi Esasları, [http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/Emniyet\\_Yonetim\\_sistemleri\\_Temel\\_Esaslar.pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/Emniyet_Yonetim_sistemleri_Temel_Esaslar.pdf), Erişim Tarihi: 14.12.2021.

Oxford,(2021),<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/safety?q=safety>, Erişim Tarihi: 14.12.2021.



Safety4Sea, (2023), <https://safety4sea.com/cm-safety-management-measuring-maturity/>,  
Erişim Tarihi: 06.07.2023.

Skybrary, <https://skybrary.aero/articles/european-co-ordination-centre-accident-and-incident-reporting-systems-eccairs>, Erişim Tarihi: 06.07.2023.

Utikad. (2020), <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/21081/iata-semineri-istanbul-da-gerceklesti>, Erişim Tarihi: 20.09. 2020

**EK 1. Örgütler arası vatandaşlık davranışı öncülleri ve ardılları**

Kaynak	Örnekleme	Örgütsel Kültür	Örgütün Ağ Konumu	Ortak Hedefler	Finansal performans	Piyasa performans	Sosyal Sermaye	Alıcı Performansı	Güven	İlişkiye Özgü Yatırımlar
Autry vd. (2008)	705				Ardıl	Ardıl				
Wan ve Chen, (2010)	Önerme geliştirilmiş						Aracı	Ardıl		
Özdevecioğlu ve Akın, (2013)		Öncül								
Provan vd., (2017)	Önerme geliştirilmiş (Ağ vatandaşlığı)	Öncül	Öncül	Öncül						
Zhou, vd, (2020)							Öncül		Aracı	Aracı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.



EK-3. Yarı yapılandırılmış görüşme onay formu

...../...../.....

*Değerli katılımcı,*

Bizler, Eskişehir Teknik Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesinde görev yapmakta olan araştırmacılarız. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı doktora tezi kapsamında “Yüksek Güvenilirlik Gerektiren Hava Taşımacılığı Endüstrisinde Paydaşlar arası Emniyet Vatandaşlığı Davranışı” başlıklı bir çalışma yürütmekteyiz. Bu çalışmanın amacı, havacılık işletmelerinin emniyetin sağlanması ve artırılması amacıyla sergiledikleri ekstra rol davranışlarını/gönüllü davranışlarını belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek adına, sizin havacılık emniyeti ile ilgili değerli görüş ve deneyimlerinize ihtiyaç duymaktayız. Bu bağlamda siz değerli katılımcılarımızla yarı yapılandırılmış görüşme yapmak istiyoruz. Yarı yapılandırılmış görüşme, size yönelteceğimiz sekiz açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilen bilgiler ışığında, havacılık emniyetinin sağlanabilmesi ve artırılabilmesine yönelik gerekliliklerin ötesinde gönüllülük esasına dayanan davranışlar belirlenerek, emniyet yönetim sisteminin başarısının artırılabilmesi amacıyla birtakım öneriler geliştirilecektir. Bu nedenle araştırmaya katılarak görüş ve deneyimlerinizi aktarmanız, bilimsel bir çalışmayı desteklemenin yanı sıra havacılık emniyetinin artırılabilmesine ve sektörün gelişimine katkı sağlayacaktır.

Çalışmamıza destek vermek ister ve bizimle görüşmeyi kabul ederseniz, siz değerli katılımcılarımızdan beklentimiz, size yönelteceğimiz sorulara mümkün olduğunca kapsamlı bir şekilde cevap vermenizdir. Görüşmede ses kaydı yapılması planlanmaktadır. Ses kaydının yapılması ve soruların kaydedilmesi tümüyle isteğinize bağlıdır. Görüşme dökümünüzü gözden geçirmeniz için size sunacağız. **Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sırasında, tüm verileriniz gizli tutularak, araştırmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Veriler sadece bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Katılımcı olarak haklarınız tarafımızca koruma altına alınacak olup, çalışmada isminiz gizli tutularak isminiz yerine kod isim kullanılacak, kimliğinizi ortaya çıkarmaya yönelik herhangi bir kişisel bilgiye yer verilmeyecek şekilde rapor edilecektir.** Araştırmamıza vermiş olduğunuz destekten dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**EK-3.** Yarı yapılandırılmış görüşme onay formu (devamı)

**Tez Danışmanı:**

Doçent Doktor Nalan ERGÜN, Eskişehir Teknik Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü

E-posta: [REDACTED]

Tel: [REDACTED]

**Araştırmacı:**

Araştırma Görevlisi Ümit DOĞAN, Eskişehir Teknik Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü

E-posta: [REDACTED]

Tel: [REDACTED]

**EK-3. Yarı yapılandırılmış görüşme onay formu (devamı)**

*Değerli Katılımcı,*

Bu formda kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Bu bilgiler siz değerli katılımcılarımızın tecrübe ve deneyimlerini ortaya koymak amacıyla kullanılacaktır.

**Cinsiyetiniz:**

**Yaşınız:**

**Eğitim Durumunuz:**

**İletişim Bilgileriniz:**

**Kurumunuz/İşletmeniz ve bu kurum/işletmede çalışma süreniz:**

**Bu kurum/kuruluş/işletmede daha önce çalıştığınız pozisyonlar:**

**Havacılık emniyeti alanında çalışma süreniz:**

**Daha önce varsa emniyete ilişkin bir pozisyonda çalıştığınız başka kurum/kuruluş/işletmeler (Görev tanımınız):**

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum. Görüşme esnasında ses kaydının yapılmasında bir sakınca yoktur/vardır. Vermiş olduğum bilgilerin bilimsel araştırmada kullanılmasına izin veriyorum.

Evet

Hayır

Adı Soyadı:.....

İmza :.....

### EK 3. Katılımcı Onay Formu Örneği 1

Değerli Katılımcı,

Bu formda kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Bu bilgiler siz değerli katılımcılarımızın tecrübe ve deneyimlerini ortaya koymak amacıyla kullanılacaktır.

Cinsiyetiniz: Kadın

Yaşınız: 55

Eğitim Durumunuz: Üniversite - Lisans

İletişim Bilgileriniz: [Redacted] @gmail.com

Kurumunuz/İşletmeniz ve bu kurum/işletmede çalışma süreniz:

[Redacted] Hava yolları 1989-2003  
[Redacted] Hava yolları 2004-2020

Bu kurum/kuruluş/işletmede daha önce çalıştığınız pozisyonlar:

İstasyon Müdürü

Havacılık emniyeti alanında çalışma süreniz:

10 yıl

Daha önce varsa emniyete ilişkin bir pozisyonda çalıştığınız başka kurum/kuruluş/işletmeler (Görev tanımınız):

10 yıl AOC başkanlığı (Emniyet Komitesi Başkanlığı)

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum. Görüşme esnasında ses kaydının yapılmasında bir sakınca yoktur/~~vardır~~. Vermiş olduğum bilgilerin bilimsel araştırmada kullanılmasına izin veriyorum.

Evet

Hayır

İmza:

[Redacted]

#### EK 4. Katılımcı Onay Formu Örneği 2

*Değerli Katılımcı,*

Bu formda kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Bu bilgiler siz değerli katılımcılarımızın tecrübe ve deneyimlerini ortaya koymak amacıyla kullanılacaktır.

**Cinsiyetiniz: Erkek**

**Yaşınız: 56**

**Eğitim Durumunuz: Yüksek lisans**

**İletişim Bilgileriniz:**

**Kurumunuz/İşletmeniz ve bu kurum/işletmede çalışma süreniz: 8**

**Bu kurum/kuruluş/işletmede daha önce çalıştığınız pozisyonlar: SMS Müdür Yardımcısı**

**Havacılık emniyeti alanında çalışma süreniz: 8**

**Daha önce varsa emniyete ilişkin bir pozisyonda çalıştığınız başka kurum/kuruluş/işletmeler (Görev tanımınız):**

**1- Uçuş Emniyet**

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum. Görüşme esnasında ses kaydının yapılmasında bir sakınca yoktur/vardır. Vermiş olduğum bilgilerin bilimsel araştırmada kullanılmasına izin veriyorum.

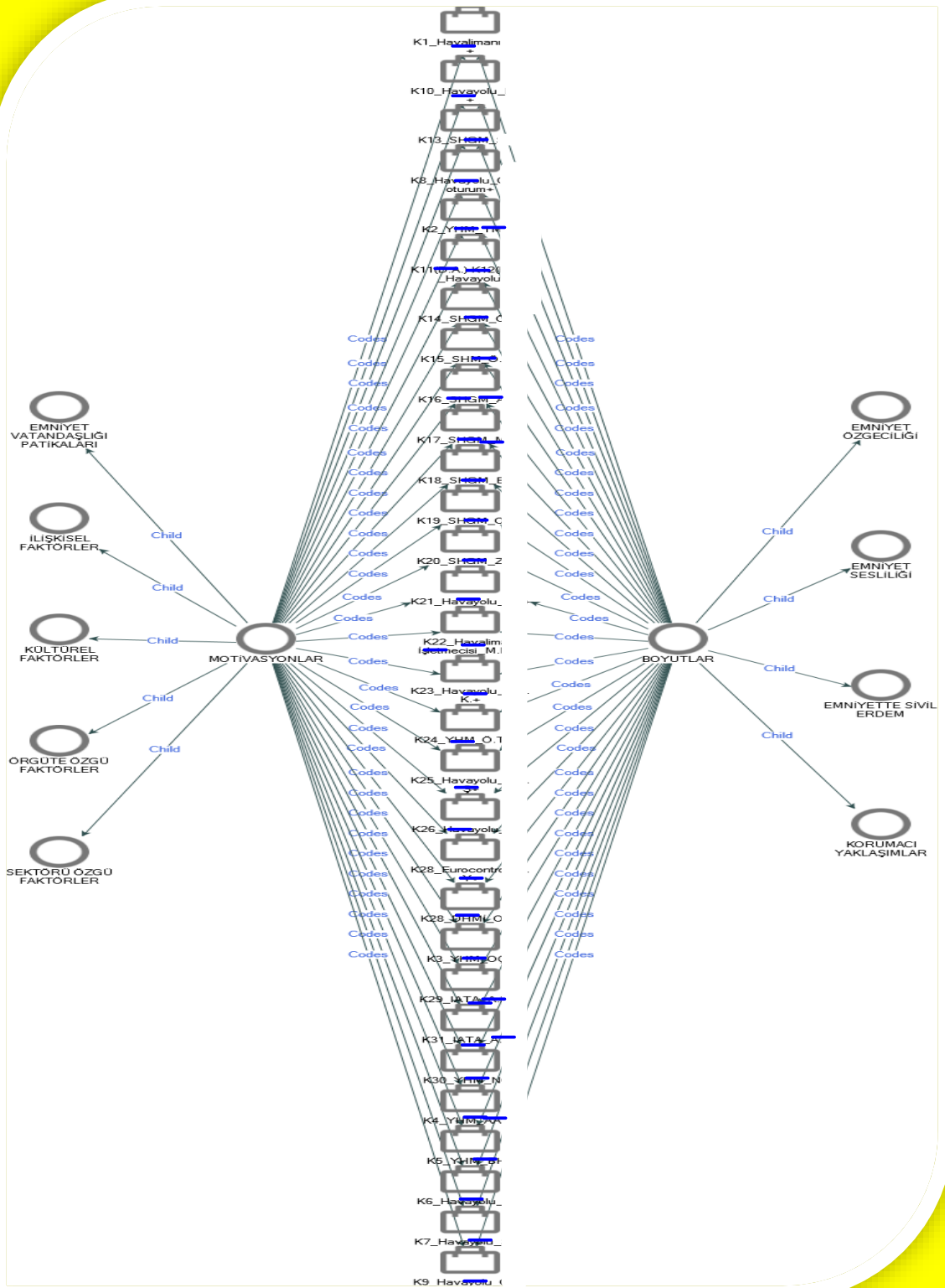
Evet

Hayır

İmza:



EK-5. Tüm Katılımcıların Kodlama Sürecine Katkısını Gösteren Yapı



**EK-6. Çalışma Kapsamında İncelenen Dokümanlara İlişkin Bilgiler**

<b>Doküman No</b>	<b>Doküman Adı</b>	<b>Kurum</b>	<b>Sayfa Sayısı</b>
Doc 9870	Pist İhlallerini Önleme Kılavuzu	ICAO	90
Doc 9859	Emniyet Yönetimi El Kitabı	ICAO	182
APEX (2018)	Havalimanı operasyonel emniyeti artırmak için birlikte çalışmak (ICAO Çalıştay Sunumu)	ACI	46
	Hava Sahası Emniyet El Kitabı (4.baskı)	ACI	108
	Pist Emniyeti El Kitabı (1. baskı)	ACI	58
	Pist Emniyeti El Kitabı (2. baskı)	ICAO	30
	2022 yılı Emniyet Raporu (58.Baskı)	IATA	269
	Türkiye Sivil Havacılık Devlet Emniyet Programı	SHGM	22
	Küresel Havacılık Emniyet Planı (GASP)	ICAO	52
	Bölgesel Havacılık Emniyet Planı (RASP)	ICAO	78