

**TÜRKİYE'DEKİ HAVA ARACI BAKIM İŞLETMELERİNDE  
OLUMLU EMNİYET KÜLTÜRÜNÜ DESTEKLEYEN  
BİR DİSİPLİN SİSTEMİ ÖNERİSİ**

**Cengiz Mesut BÜKEÇ**

**(Doktora Tezi)**

**Eskişehir, 2015**

**TÜRKİYE'DEKİ HAVA ARACI BAKIM İŞLETMELERİNDE  
OLUMLU EMNİYET KÜLTÜRÜNÜ DESTEKLEYEN  
BİR DİSİPLİN SİSTEMİ ÖNERİSİ**

**Cengiz Mesut BÜKEÇ**

**DOKTORA TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalı**

**Danışman: Doç.Dr. Ender GEREDE**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Temmuz, 2015**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Cengiz Mesut BÜKEÇ'in "Türkiye'deki Hava Aracı Bakım İşletmelerinde Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen Bir Disiplin Sistemi Önerisi" başlıklı tezi 15 Temmuz 2015 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Ender GEREDE  
Üye : Doç.Dr.Serap BENLİGİRAY  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Ayşe AYTÜL ÖZDEMİR  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Erdal DURSUN  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Devrim GÜN

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

## Doktora Tez Özü

# TÜRKİYE'DEKİ HAVA ARACI BAKIM İŞLETMELERİNDE OLUMLU EMNİYET KÜLTÜRÜNÜ DESTEKLEYEN BİR DİSİPLİN SİSTEMİ ÖNERİSİ

**Cengiz Mesut BÜKEÇ**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2015**

**Danışman: Doç.Dr. Ender GEREDE**

Çalışma Türkiye'deki hava aracı bakım kuruluşları için olumlu emniyet kültürünü geliştirecek ve güçlendirecek bir disiplin sistemi önermeyi amaçlamıştır.

Böyle bir amaca ulaşmak için önce önerilecek disiplin sisteminin olumlu emniyet kültürünün bileşenleriyle ilişkisi yazına göre tanımlanmıştır. Söz konusu ilişkide olumlu emniyet kültürünün bileşenlerinden biri olan adalet kültürü, anahtar kavram olarak belirlenmiştir. Sonra, adalet kültürü, yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak mevcut disiplin uygulamalarında tartışılmıştır. Daha sonra, mevcut disiplin uygulamalarının sonucunda adalet kültürünü ve dolayısıyla olumlu emniyet kültürünü olumsuz etkileyen sorunların neler olduğu hem yazına hem de iki ayrı grupta düzenlenen nominal grup görüşmelerinde elde edilen bulgulara göre sorgulanmıştır. Son olarak, belirlenen sorunlar hakkında açık uçlu anket yöntemi ile elde edilen çözüm önerileri ortaya konulup yazınla karşılaştırılmış ve özgün öneriler listesi oluşturulmuştur.

Böylece, araştırma sonucunda olumlu emniyet kültürünün güçlendirilmesi için disiplin sisteminin nasıl kullanılabileceği ortaya konulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Sivil havacılık, emniyet, emniyet kültürü, adalet kültürü, personel disiplini.

## **Abstract**

# **A DISCIPLINARY SYSTEM MODEL WHICH SUPPORTS POSITIVE SAFETY CULTURE FOR MROs IN TURKEY**

**Cengiz Mesut BÜKEÇ**

**Department of Civil Aviation Administration**

**Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2015**

**Adviser: Asst.Prof. Ender GEREDE**

This study aimed to propose a disciplinary system model which supports and develops positive safety culture for MROs in Turkey.

In order to achieve this aim, at first, the relation between a disciplinary system and the dimensions of positive safety culture is described along with the literature. In this relation, just culture which is a dimension of positive safety culture has been described as key term/concept. Then, just culture is discussed in regard to the present disciplinary code and procedures in MROs by means of semi-structured interviews. Then, the problematic areas those affecting the just culture and/or positive safety culture negatively are examined relying both on the nominal group works and the literature. As a final work, genuine solutions to the specified problems were developed as the recommendations acquired from the open ended questionnaires' are compared to the solutions in literature.

In this way, this study has revealed how to utilize a disciplinary system to empower positive safety culture.

**Key Words:** Civil Aviation, safety, safety culture, just culture, personnel discipline.

## Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

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

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

*Canlı Mert BÜKEÇ* Ad, Soyad  
imza

## Önsöz

2008 Şubat ayında başlayan doktora eğitiminin ve hem uzun soluklu hem de yorucu bir tez çalışmasının sonuna 2015 yazında geldim. Yeni başlangıçlar için bitmesi gereken bir dönemin kapandığı yerdeyim. Bugünü yaşayabilmemde destek olan ve çok önemsedğim kişiler var. Her birine ayrı ayrı teşekkür etmeyi istedim.

İlk önce ve en çok danışman hocam Doç.Dr.Ender Gerede'ye teşekkür ediyorum. Örnek bir tez danışmanının doktora öğrencisine nasıl destek olabileceğini, nasıl yol gösterebileceğini, eserine olduğu kadar hayatına nasıl değer katılabileceğini sadece bana değil, herkese gösterdi. Beş yıla yakın bir süre üzerinde çalıştığımız araştırma süresince benim kadar çok emek verdi. Bir ömür benimle gelecek tezimde bir danışman hoca kadar çok emek veren Doç.Dr.Serap Benligiray'a da bir o kadar müteşekkirim. Kendime güvenmemi ve inanmamı sağladığı için de müteşekkirim. Örnek bir hoca olduğu ve örnek bir kişiliğe sahip olduğu ve bu bana her zaman katkı sağladığı için de müteşekkirim.

Tez izleme kurulumuz, bu eserin tamamlanmasında önemli bir role sahipti. Düzenli toplantılarda üyelerin hiç esirgemedikleri emeği umuyorum ki sonuca yansıtabilmişimdir. Böyle bir kurulda Benligiray hocamın ve Gerede hocamın yanında yer alan ve müthiş girdiler yapan, dünyanın en kibar inadıyla hep sağduyunun, etiğin, akıl ve bilgi dolu çıkarsamaların sesi olarak hatırlayacağım Doç. Dr. Aytül Ayşe Özdemir'e de müteşekkirim. Böyle kapsamlı bir çalışmanın gerçekleşmesi için hayati önemi haiz desteği sağlayan Sn.Bilal Ekşi'ye müteşekkirim. Desteği başlangıçta hayal gibi görünen pek çok olanağı tez sürecinde bana sağladı. Tam burada, samimi dostluğuyla ve yardımlarıyla Sn.İbrahim Tunç'a da özellikle teşekkür etmek istiyorum.

Fakat aslında herkesten önce teşekkür etmem gereken biri var: 2008 yılında farklı bir kariyer peşinde ve birçok sosyal uğraşla meşgulken, doktora eğitimine başlamaya beni "neredeyse zorla" ikna eden Doç.Dr.Eylem Şimşek. İlk günden son güne dek hemen her durumda, koşulsuz ve sınırsız destek verdiği, özellikle kişisel çalışma yöntemimi ve disiplinimi geliştirmemde yol gösterdiği için kendisine müteşekkirim. Hem de çok!

Nitel araştırma yöntemini anlamamda ve uygulamamda bana yardım eden, çok fazla zaman ayırarak ve yazdıklarımı usanmadan okuyarak yol gösteren arkadaşım Fulya Almaz'a çok teşekkür ediyorum. Yöntemi kurgularken ve uygularken desteğini esirgemeyen, zaman ayırıp benimle konuşup fikirleriyle katkı sağlayan güzel arkadaşlarım Yeşim Kurt'a ve Akansel Yalçınkaya'ya da müteşekkirim. Böyle bir konuyu önce sevmeme, sonra da doktora tez konusu olarak seçmeme sebep olan, özellikle hava aracı bakım örgütleri ile yaptığım ilk görüşmede bilgisi ve deneyimi ile ufluğu ve varış yolunu gösteren Prof.Dr.Ramazan Geylan hocama da müteşekkirim. Doktora tezini hazırlarken uzun yılları tüketen herkesin bildiği bir konu vardır: Bazen öyle bir yere gelirsiniz ki işin içinden çıkmak olası değildir. Çabanın bütününe ve dışarıdan bir destek gerekir. O destek olmasa, tüm çalışma çökecek gibi gelir. Ben böyle zamanlarda hiç düşünmeden yardım geleceğini bildiğim için çok sevdiğim bir hocamı arıyordum: Prof.Dr.Ömür Elçioğlu.

Araştırma tezimin temel konusu olan havacılık emniyeti üzerine Atılım Üniversitesi'nde ders vermeme teşvik eden değerli hocam Dr.Altan ÖZKİL'e de çok teşekkür ederim. İki yıl süreyle bölüm başkanım olarak çalışmalarına destek sağlayan Dr.Devrim Gün'e de çok teşekkür ediyorum. Hava aracı bakım faaliyetlerini ve süreçleri öğrenmem için bana koşulsuz destek veren Can Danışman, aynı zamanda nominal grup görüşmeleri sırasında da yardım etti. Emeğine meslek bilgisinin ve deneyiminin yanında neşe dolu arkadaşlığını da kattığı için kendisine müteşekkirim. Bana yıllardır tezimle ilgili her konuda harika yardım sağlayan Hakkı Bağan'a da çok teşekkür ediyorum.

Çalışmayı yürütürken, başlangıçtan itibaren araştırmacının tek başına başarması mümkün görünmeyen bir dünya uğraş da yanında geliyor. Bu tür uğraşlarda, dara düştüğümde yardım elini uzatan güzel arkadaşlarım oldu ve onlar hep yanımdaydı: Tez metninin sayfa ve başlık yapılarını, şekilleri, tabloları, ve kaynakçayı günlerce uğraşarak düzenleyen Birsen Güngör'e çok müteşekkirim. Çoğu İngilizce metinlerden oluşan kaynaklardan yararlanırken, tereddüt ettiğim her metin için çekinmeden rahatsız ettiğim Nazlı Aydın'a çok müteşekkirim. Onlarca ses dosyasını gece gündüz dinleyip sıkılmadan yazıya döken Zehra Meşeoğlu'na da müteşekkirim. İmla hatalarımı usanmadan



düzelten Emin Aday'a da müteşekkirim. Motivasyonumu uzun yıllar yukarıda tutabilmemde önemli desteği olan ve hep bir adım önümde yürüyen dostum Dr.Yusuf Özer'e çok müteşekkirim. Eskişehir'e gelip giderken evini istediğim zaman otel olarak kullanabildiğim Ergun Çıtak'a da müteşekkirim. Zamanın en dar olduğu gün, ben Ankara'da ve yetişemeyecek durumda iken arabasına atlayıp bir dosyayı bir kampüsten diğerine götürüp hocama teslim eden Ümran Arkant'a da müteşekkirim. Tez izleme kurulu toplantıları öncesinde odasını giyinme kabini, sonrasında bilgisayarını kendi bilgisayarım olarak kullanmama izin veren Dursel Karataş'a da müteşekkirim. Bir çırpıda sıraladığım bu karşılıksız destekler olmasaydı, başaramazdım.

Karşılıksız desteği sadece doktora tez sürecinde değil, tüm yaşantıma etki eden çok önemli konularda da sağlayan, benim kadar ailemin de yaşamında önemli yeri olan, değer katan, yaşamımıza katkı veren, emek veren, zor anlarda destek olan mükemmel bir dostum vardı: Prof.Dr.Ülkü Dilek Uysal!

Ve bir de Haris Toğar vardı! İlk gün de O vardı, umarım ömrüm boyunca da hep O olacak. Gerçek bir dostun, bir gönül dostunun ne demek olduğunu bu süreçte de O'nunla yaşadım. Yaptıkları, imkânsız anlarda, çıkmazlarda ve "eyvah"larda dostun ne demek olduğunu anlattı. Çok teşekkür ediyorum!

Yukarıda birer cümle ile teşekkür etmeye çalıştığım hocalarıma, dostlarıma, arkadaşlarıma, içtenlikle ve sevgiyle ve biner cümleyle teşekkür etmek isterdim. Destekleri çok değerliydi. Unutmayacağım... Ve dualarını hiç eksik etmeyen anneme özellikle teşekkür ediyorum.

Yaşamımı iki güzel bayan ile aynı evi paylaşarak sürdürüyorum. Toplamda on bir yıldır, yetişkin bir öğrenci olarak akademik çabalarımın dolayısıyla onlarla paylaşacaklarımı kısıtlıyorum. Bir yanda önemli ve mesaisi uzun bir işte çalışırken, diğer yanda akademik eğitimleri başarmak için birlikte çok fedakârlık ettik. Bir eş olarak ve bir baba olarak pek çok konuda "daha iyi ve daha fazla" yapabileceklerim vardı. Ertelenmişlerdi. Ömrümün bu güne kadarki en büyük başarısı olarak gördüğüm doktora tezimi onlara armağan ediyorum.

Umarım, buradan ileriye aileme de fayda sağlayacak adımları atabilirim.

## İçindekiler

	Sayfa
Jüri ve Enstitü Onayı .....	ii
Doktora Tez Özü .....	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	v
Önsöz.....	vi
Özgeçmiş .....	ix
Tablolar Listesi.....	xiv
Şekiller Listesi.....	xv
Kısaltmalar Listesi.....	xvi

### Birinci Bölüm

#### Giriş

1. Araştırmanın Konusu.....	5
2. Araştırmanın Amacı.....	6
3. Araştırmanın Önemi.....	7

### İkinci Bölüm

#### Yöntem

1. Araştırma Yönteminin	8
Uygulanması.....	
1.1. Araştırma Modeli.....	8
1.2. Katılımcılar .....	13
1.3. Verilerin Toplanması.....	16
1.3.1. Yarı yapılandırılmış görüşmeler .....	17
1.3.2. Nominal grup görüşmeleri.....	20
1.3.3. Açık uçlu anket uygulaması.....	26
1.4. Verilerin Analizi.....	27
1.4.1. Yarı yapılandırılmış görüşme verilerin analizi .....	28
1.4.2. Nominal grup görüşmeleri verilerinin analizi.....	29
1.4.3. Açık uçlu anket uygulaması verilerinin analizi.....	31
1.5. Araştırmanın İnanırcılığı.....	32
1.6. Araştırmacının Rolü.....	37
1.7. Geçerlilik Komitesinin Rolü.....	38
1.8. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kısıtları.....	39
2. Adalet Kültürü Konulu Yazının İncelenmesi.....	40

**Üçüncü Bölüm**  
**Kavramsal Bağlam Oluşturma**

<b>1. Havacılık Emniyeti.....</b>	<b>52</b>
1.1. Tehlike (Hazard) Kavramı.....	52
1.2. Risk Kavramı.....	52
1.3. Havacılıkta Emniyet Kavramı.....	53
1.4. Havacılık Emniyetini Artırmanın Önemi.....	53
1.5. Türkiye'deki Havacılık Örgütlerinde Emniyet .....	55
1.6. Hava Aracı Bakım Faaliyetlerinde Emniyet.....	57
<b>2. Havacılıkta Emniyet Yönetiminin Gelişimi .....</b>	<b>60</b>
2.1. Havacılıkta Emniyet Yönetiminin Gelişiminde Aşamalar.....	60
2.1.1. Teknik faktörler dönemi.....	61
2.1.2. İnsan faktörleri dönemi.....	61
2.1.3. Örgütsel faktörler dönemi.....	63
2.2. Emniyet Yönetiminde Yeni Nesil Yaklaşım ve Özellikleri.....	67
2.3. Emniyet Yönetiminde Hata ve İhlallerin Ayrımı.....	70
<b>3. Emniyet Yönetiminde Kültüre Dayalı Yaklaşım.....</b>	<b>77</b>
3.1. Örgüt Kültürü ile Emniyet Kültürünün İlişkisi.....	78
3.2. Olumlu Emniyet Kültürü.....	82
3.3. Reason'a Göre Emniyet Kültürünün Boyutları.....	84
<b>4. Adalet Kültürü ile Emniyet İlişkisi.....</b>	<b>86</b>
4.1. Adalet Kültürünün Emniyet Kültürü İçindeki Yeri.....	87
4.2. Adalet Kültürü ile Hata ve İhlallerin Yönetilmesi Arasındaki İlişki.....	90
<b>5. Örgütlerde Disiplin Sistemi.....</b>	<b>92</b>
5.1. Örgütlerde Disiplin Sisteminin Kapsamı ve İşlevi.....	93
5.2. Türkiye'deki Örgütlerde Disiplin Sistemlerinin Hukuksal Kaynakları.....	94
5.3. Örgütlerde Disiplin Yaklaşımının ve Türünün Belirlenmesi...	95
5.4. Örgütlerde Disiplin Sisteminin Kurulması.....	96
5.4.1. Örgütlerde disipline konu olan çalışan davranışları....	96
5.4.2. Kuralların belirlenmesi.....	97
5.4.3. Disiplin suçlarının tanımlanması.....	98
5.4.4. Kural ihlallerinde disiplin sisteminin işlevinin belirlenmesi.....	100
5.5. Örgütlerde Disiplin Sisteminin İşletilmesi.....	101
5.5.1. Gözlem .....	101
5.5.2. Raporlama .....	101
5.5.3. Soruşturma .....	102
5.5.4. Disiplin kararlarının verilmesi ve tebliğ edilmesi .....	103

5.5.5. Ceza (Yaptırım) uygulamaları .....	105
5.5.6. Disiplin sisteminin değerlendirilmesi .....	109
6. Olumlu Emniyet Kültürünün Disiplin Sistemi ile Desteklenmesi...	110
6.1. Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen Bir Disiplin Sisteminin Özellikleri.....	110
6.2. Hava Aracı Bakım Örgütlerinde Edimsel Koşullanma ile Çalışan Davranışlarının Değiştirilmesi.....	112

#### **Dördüncü Bölüm**

##### **Araştırmanın Bulguları ve Yorumlanması**

1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi ile Elde Edilen Bulgular.....	117
1.1. Hava Aracı Bakım Örgütlerinde Disiplin Kavramı .....	117
1.2. Disiplin Kurallarının Varlık Sebebi .....	122
1.3. Disiplin Kurallarının Belirlenmesi .....	125
1.4. Kural İhlallerinin Tespit Edilmesi .....	125
1.5. Kural İhlallerinde Yaptırımlar .....	127
1.6. Disiplin Sistemi Hakkında Çalışanların Bilgilendirilmesi .....	130
1.7. Disiplin Sisteminin İşleyiş Biçiminin Sorgulanması .....	131
2. Nominal Grup Görüşmesi Yöntemi ile Elde Edilen Bulgular.....	132
2.1. Disiplin Yaklaşımına İlişkin Sorunlar .....	147
2.2. Disiplin Sisteminin Tasarımına İlişkin Sorunlar .....	149
2.3. Disiplin Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Sorunlar .....	151
2.4. Adalet Kültürünün Benimsenmesine İlişkin Sorunlar .....	155
2.5. Disiplin Uygulamalarının Neden Olduğu Güven Sorunları .....	157
2.6. Sivil Havacılık Otoritesinden Kaynaklanan Sorunlar .....	158
2.7. Araştırmadan Elenen Bulgular .....	160
3. Açık Uçlu Anket Yöntemi ile Elde Edilen Bulgular .....	161
3.1. Disiplin Yaklaşımına İlişkin Öneriler .....	162
3.2. Disiplin Sisteminin Tasarımına İlişkin Öneriler .....	162
3.3. Disiplin Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Öneriler .....	164
3.4. Adalet Kültürünün Benimsenmesine İlişkin Öneriler .....	167
3.5. Disiplin Sisteminden Kaynaklı Güvene İlişkin Öneriler .....	169
3.6. Sektörde Adalet Kültürünün Güçlendirmesi İçin Öneriler .....	170
4. Araştırma Bulgularının Bir Arada Yorumlanması.....	172

#### **Beşinci Bölüm**

##### **Hava Aracı Bakım İşletmelerinde Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen**

##### **Bir Disiplin Modelinin Önerilmesi**

1. Önerilen Disiplin Sistemi İçin Yönetsel Desteğin Sağlanması.....	176
1.1. Mevzuat.....	177

1.2.Havacılık Otoritesi.....	177
1.3.Hava Aracı Bakım Örgütlerinin Üst Yönetimi.....	178
2. Önerilen Disiplin Sistemi İçin Koşulların Geliştirilmesi.....	178
2.1.Teknik Koşullar.....	179
2.2.Kültürel Koşullar.....	180
2.3.Disiplin Sistemi Tasarımı.....	181
3. Modelin İşletilmesi.....	183
3.1.Disiplin Anlayışının Geliştirilmesi.....	184
3.2.Disiplin Sisteminin Uygulanması.....	189
3.3.Bireysel ve Örgütsel Öğrenmenin Sağlanması.....	190

## Tablolar Listesi

	Sayfa
Tablo1	Birinci Nominal Grup Görüşmeleri Katılımcıları..... 15
Tablo2	İkinci Nominal Grup Görüşmeleri Katılımcıları..... 16
Tablo 3	Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler Hakkında Özet Bilgi..... 20
Tablo 4	Nükleer Tesislerde Emniyet Kültürünü Geliştirme Rehberi.... 80
Tablo 5	Kültür Seviyeleri, Görünürlükleri ve Örnekleri..... 81
Tablo 6	Örgütlerin Emniyet Konulu Bilgiye Karşılık Veriş Biçimine Göre Sınıflandırılması..... 82
Tablo 7	Yöneticilerin Disiplin Tanımlarının Analizi..... 118
Tablo 8	Yöneticilerin Kendi Örgütlerinde Disiplin Yorumlarının Analizi..... 119
Tablo 9	Disiplin Kurallarının Varlık Sebebi Hakkındaki Yorumlarının Analizi..... 123
Tablo 10	Disiplin Cezalarında Dikkate Alınan Hususlar..... 129
Tablo 11	Disiplin Sisteminin Etkinliğinin Sorgulanması..... 131
Tablo 12	Nominal Grup Görüşmeleri ile Belirlenen Sorunların Çözümlemesi Sonucu Elde Edilen Temalar, Kategoriler ve Alt Kategoriler..... 134
Tablo 13	Nominal Grup Görüşmeleri Bulgularının Genel Değerlendirmesi..... 135
Tablo 14	Disiplin Yaklaşımına İlişkin Kodlar..... 138
Tablo 15	Disiplin Sisteminin Tasarımına İlişkin Kodlar..... 139
Tablo 16	Disiplin Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Kodlar..... 140
Tablo 17	Adalet Kültürünün Benimsenmesine İlişkin Kodlar..... 143
Tablo 18	Disiplin Uygulamalarının Neden Olduğu Güven Sorunlarına İlişkin Kodlar..... 144
Tablo 19	Örgütün Yasal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Kodlar..... 145

## Şekiller Listesi

	Sayfa
Şekil 1 Örgütlerde İhlaller.....	72
Şekil 2 Bakım Faaliyetlerinde Resmi Olmayan Usul ve Dokümanların (veya Kara Kitap) Kullanımı.....	73
Şekil 3 Faaliyetler Alanına Performans Seviyelerini Yerleşimi.....	75
Şekil 4 Çalışanların İstenmeyen Davranış Sınırlarının Belirlenmesi.....	76
Şekil 5 Olumlu Emniyet Kültürünün Temel Bileşenleri.....	85
Şekil 6 Pekiştireç Türleri ile Pekiştirme Türleri Arasındaki İlişki.....	113
Şekil 7 Disiplin Kavramı ile İlişkili Kavramlar.....	122
Şekil 8 Disiplin Sorunlarının Olumlu Emniyet Kültürüne Etkisi.....	132
Şekil 9 Disiplin Yaklaşımının Adalet Kültürü ile İlişkisi.....	147
Şekil 10 Disiplin Sistemi Tasarım Sorunlarının Adalet Kültürü ile İlişkisi.....	150
Şekil 11 Disiplin Uygulamalarında Sorunların Adalet Kültürü ile İlişkisi.....	152
Şekil 12 Adalet Kültürünün Benimsenmesinde Yaşanan Sorunlar ile Adalet Kültürünün İlişkisi.....	155
Şekil 13 Disiplin Uygulamalarının Neden Olduğu Güven Sorunlarının Adalet Kültürü ile İlişkisi.....	157
Şekil 14 Örgütün Yasal Çevresinden Kaynaklı Disiplin Sorunlarının Adalet Kültürü ile İlişkisi.....	158
Şekil 15 Disiplin Sorunlarına Önerilen Çözümlerin Adalet Kültürü ile İlişkisi.....	161
Şekil 16 Araştırmanın Belirlediği Disiplin Sorunları Çerçevesi.....	173
Şekil 17 Türkiye'deki Hava Aracı Bakım Örgütleri İçin Bir Disiplin Sistemi Önerisi.....	176

## Kısaltmalar Listesi

<b>ICAO</b>	International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu)
<b>FAA</b>	Federal Aviation Administration (ABD Sivil Havacılık Otoritesi)
<b>EUROCONTROL</b>	Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü
<b>EC</b>	European Commission (Avrupa Komisyonu)
<b>EASA</b>	European Commission, the European Aviation Safety Agency
<b>CAA</b>	Civil Aviation Authority (Birleşik Krallık Sivil Havacılık Otoritesi)
<b>MEDA</b>	Maintenance Error Decision Aid
<b>NASA</b>	National Aeronautics and Space Administration (ABD Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi)
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>EATM</b>	EU Air Traffic Management
<b>NTSB</b>	National Transportation Safety Board
<b>IFATCA</b>	International Federation of Air Traffic Controllers' Associations
<b>IAEA</b>	International Atomic Energy Agency
<b>HİBM</b>	Hava İkmal Bakım Merkezi
<b>DHMİ</b>	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü
<b>YAMAHA</b>	Yabancı Madde Hasarı
<b>EYS</b>	Emniyet Yönetim Sistemi (Safety Management System-SMS)
<b>MOU</b>	Memorandum of Understanding (Mutabakat Muhtıraları)
<b>İSG</b>	İş Sağlığı ve Güvenliği
<b>SHGM</b>	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
<b>SHT</b>	Sivil Havacılık Talimatı
<b>SHY</b>	Sivil Havacılık Yönetmeliği
<b>İKY</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi



## Birinci Bölüm

### Giriş

Küresel hava taşımacılığında Türkiye'nin artarak değişen payına göre hava aracı bakım faaliyetlerinin miktarı ve önemi artmaktadır. Bu çalışma Türkiye'deki hava aracı bakım örgütlerinde faaliyetlerin emniyet içerisinde yürütülmesine katkı sağlayacak bir konuda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sorunsalı, havacılıkta anlamı gelişerek değişen emniyet yönetiminde, paradigma değişimine neden olan yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımı ile emniyet kültürünün güçlendirilmesi fikrinden doğmuştur. Çünkü yeni nesil emniyet yönetimi anlayışında, yazında ve mevzuatta kabul gören olumlu emniyet kültürü teşvik edilmektedir, yönetsel çabalar emniyet için örgütsel tedbirlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır ve emniyetsiz koşullarla baş etmek üzere hem bireysel hem de örgütsel öğrenme için gayret sarf edilmektedir. Diğer taraftan, pahalı hava araçları üzerinde karmaşık teknolojik ürünler kullanılarak yürütülen bakım faaliyetlerinde, insandan kaynaklı hataların yanında ihlaller de emniyetsizliklere neden olmaktadır. Hata ve ihlallerin örgüt yönetimi tarafından öğrenilerek tedbirlerin geliştirilmesi ile yapılan kural ihlallerine karşılık vermek üzere uygulanacak disiplin cezaları arasında bir ikilem bulunmaktadır. Çünkü cezalar, bireyleri veya grupları hataları raporlamaktan kaçınmaya itmektedir. Bunun sonucu olarak, emniyetsiz koşulların örgütsel nedenleri öğrenilip tanımlanamamakta ve tedbir geliştirmek olanaksız hale gelmektedir.

Bu çalışma, olumlu emniyet kültürünü destekleyebilecek bir disiplin sisteminin kurulup işletilmesini konu almaktadır. Çalışma, örgütte öğrenme ile cezalar arasında adil dengeyi sağlayacak böyle bir disiplin sistemini, model olarak önermeyi amaçlamıştır. Böyle bir amaca ulaşabilmek üzere; nitel araştırma yöntemiyle, farklı veri toplama ve analiz teknikleri kullanılmış ve Türkiye'deki hava aracı bakım örgütlerinde disiplin uygulamalarının mevcut durumu, gerçek dünyada karşılaşılan sorunlar ile katılımcı önerileri değerlendirilip yazın ile karşılaştırılarak bir model önerisi geliştirilmiştir.

Bu kapsamda, araştırmanın ikinci bölümünde uygulanan yöntem detaylı şekilde anlatılmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerine göre desenlenmiştir.

Araştırmada veri toplamak üzere yarı yapılandırılmış görüşmeler, nominal grup görüşmeleri ve anket uygulamalarından yararlanılmıştır. Verilerin ve yazında bulunan çalışmaların bütüncül bir anlayışla analiz edilmesi sonucunda, araştırmanın gerçekleştiği örgütler için bir disiplin sistemi önerisinin nasıl ortaya konulduğu, araştırma deseni üzerinden ve aşamalar halinde anlatılmıştır. Üçüncü bölümde araştırma süresince incelenen yazın, odaklanılan adalet kültürü kavramı bağlamında özetlenmiştir. Havacılık emniyeti kavramının tanımı, bileşenleri ve gelişimi anlatılmıştır. Yeni nesil emniyet yaklaşımının özellikleri ile emniyet yönetiminde yaşanan paradigma kayması da bu bölümde tartışılmıştır. “Adalet kültürü” ile “disiplin uygulamaları” arasındaki kavramsal ilişki yazın ışığında tespit edilmiştir. Bunun ardından, dördüncü bölümde tasarlanan yöntemin nasıl uygulandığı anlatılmıştır. Bu bölümde, adalet kültürünün incelenen örgütlerdeki mevcut durumu, yaşanan sorunlar, bunların nedenleri ve sonuçları hakkında farklı yöntemler ile toplanan veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Beşinci ve son bölümde de yazın ve bulgular ışığında geliştirilen ve Türkiye’deki hava aracı bakım örgütleri için önerilen disiplin sistemi ortaya konmuştur.

Hem örgüt düzeyinde hem de örgüt üstü düzeyde çabaları öngören bir model önerisi ile sonuçlanan bu çalışmanın Türkiye’de havacılık sektörü ve hava aracı bakım işletmeleri için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1. Araştırmanın Sorunsalı**

Araştırmanın sorunsalı, dünyada ve Türkiye’de havayolu taşımacılığında yaşanan gelişmelerden doğmuştur. Teknolojide ve pazar koşullarında yaşanan hızlı dönüşüm, Türkiye’de de havayolu işletmelerinin faaliyetlerini, yönetimini, hizmet kalitesini ve kapsamını büyük ölçüde etkilemiş, geliştirmiştir (DPT, 2001). Anılan gelişmeye 1983’ten günümüze kadar yasal düzenlemelerde yapılan değişiklikler de önemli katkı sağlamıştır (Gerede, 2010). Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı’nın 2009 yılında açıkladığı “Türkiye’yi uluslar arası alanda bölge hava taşımacılığı merkezi haline getirmek” stratejik hedefi, doğrultusunda (UBAK, 2009:109) toplam yolcu sayısında önemli bir artışın sağlandığı ve bunun devam edeceği görülmektedir (UBAK, 2014:56).

Bakanlık tarafından belirlenen stratejik hedefe uygun olarak, SHGM'nin belirlediği amaçlar arasında; tüm ülkeye yayılan bir havacılık politikasının oluşturulması, hava araçlarının bakımları konusunda Türkiye'nin küresel bir güç haline dönüştürülerek mevcut 70 Milyar A.B.D. Doları değerindeki pazardan alınacak payın artırılması bulunduğu görülmektedir (SHGM, 2011:20).

Söz konusu hedeflere yönelik gelişmeler incelendiğinde, Türkiye'nin %10,9'luk yolcu trafiği artış oranı ile dünya ortalaması olan 5,9'un ve Avrupa ortalaması olan %5,7'in çok üzerinde bir artış gösterdiği görülmektedir. Aynı raporda 2003 ve 2013 yılları arasında sektörde istihdam edilen personel sayısının 3 kata yakın arttığı da ifade edilmektedir (SHGM, 2014:36-37). Hedeflenen artışın gerçekleşmesi, sektörün büyümesi ve çalışmaya konu olan işletmelerin çalışan sayısının artması anlamına da gelmektedir. Bu durum, uçuş faaliyetlerinde ve destek hizmetlerinde yürütülen tüm örgütlü çabalarda yeni risklerle karşılaşılmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu riskler de yeni emniyetsizlikleri beraberinde getirebilecek, havacılık emniyetini daha fazla tehdit edebilecektir. Oysa hava taşımacılığında koşullar ne olursa olsun, artan ve güçleşen faaliyetlerin emniyetli bir şekilde yürütülmesi şarttır.

Havacılıkta emniyet kavramının öne çıkmasında; hava taşımacılığının dünya ekonomisindeki gelişime paralel artışın (Doganis, 2006:18) güncel yaşama ekonomik, sosyal ve kültürel fayda sağlıyor olması etkindir (Doganis, 2002:22-25; Oum ve Yu, 1998:1; Gerede, 2014: 109). Nitekim, küresel hava taşımacılığı için bütün teknik düzenlemelerin sorumluluğunu üstlenmiş olan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (ICAO – International Civil Aviation Organization) stratejik önceliklerinin başında emniyet bulunmaktadır<sup>1</sup>. Emniyete atfedilen önemin bir diğer nedeni de havacılıkta yüz on yılı aşkın sürede yaşanmış ve büyük üzüntülere neden olmuş Überlingen, Linate veya Dublin gibi felaketlerin ardından harcanmış olan çabalar sonucunda öğrenilenlerdir (Ruitenber, 2003; Eurocontrol, 2008b; ICAO Journal, 2006:22; van Es,2007).

Emniyetin artırılmasına yönelik tüm çabalar, can veya mal kaybına neden olan kazaların ve kırımların mümkün olan en düşük seviyeye indirilmesini hedeflemektedir. Bu nedenle, emniyetin sağlanması için yaşanan olumlu veya

---

<sup>1</sup> www.icao.int, Erişim tarihi: 08.04.2015.

olumsuz deneyimlerden çıkarımlar yapıp öğrenmeye ihtiyaç duyulur. Böylece gelecekte yaşanabilecek yeni felaketlerin önlenmesi amaçlanır. Emniyet için ortaya konulan çabalar, aynı zamanda tüm faaliyetlerin işbirliği ve uyum içinde yürütülmesine de destek olmaktadır. Bu kapsamda, emniyeti tesis etmek ve güvence altına almak üzere takip edilen anlayış sürekli geliştirilmiş ve birçok yöntem tasarlanmıştır. Söz konusu yöntemler, zaman içinde gelişme göstermektedir ve günümüzde yeni nesil bir emniyet yönetim anlayışı devreye sokulmuştur. Bu anlayış, *insanı ve yetersizliklerini merkeze koyan, hatalarının ve ihlallerin kaçınılmaz olduğunu bilen ve bunları önlemek üzere nedenleri arayıp tespit eden ve önlemleri örgütsel faaliyetlerde tanımlayıp geliştirebilen bir anlayıştır.*

Böyle bir anlayış, ancak ve ancak örgüt kültürünün emniyeti artırmak için ihtiyaç duyulan değerlerin oluşmasını, ortak tutumların geliştirilmesini ve davranışların teşvik edilmesini desteklediği koşullarda gerçek dünyada karşılık bulmaktadır. Bu yüzden yazının ve mevzuatın desteklediği yeni nesil emniyet anlayışında örgütlerin emniyeti destekleyen değerlerin, inançların ve tutumların benimsemesinin gerekli olduğu üzerinde durulmaktadır. Sarf edilen çabaların yeterli olup olmadığını anlamak üzere soruların sorulduğu yerde ise araştırmanın sorunsal oluşmuştur. Çünkü yazının henüz yeterli seviyede yorumlamadığı, mevzuatın gerçek dünyada karşılık bulamadığı, yöneticilerin hangi kararı vermesi gerektiğini öngöremediği bir yerde yaşanan ve emniyeti tehlikeye düşürdüğü görülen bir sorunun var olduğu anlaşılmıştır. Bu sorunu keşfetmek, hangi koşullarda ortaya çıktığını, boyutlarının neler olduğunu ve ne gibi sonuçlar doğurduğunu belirlemek maksadıyla araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Böylece çalışma, insan hatalarının felakete neden olabildiği havacılık örgütlerinde, emniyeti tehlikeye düşüren eylemlere, yeni nesil emniyet yönetimi anlayışına göre nasıl karşılık verilmesi gerektiğini sorgulayan bir çalışma olarak tasarlanmıştır.

Söz konusu karşılık, disiplin sisteminin örgüt yönetiminde nasıl kullanıldığı ile belirlenir. Yazına göre disiplin sistemi araç olarak kullanılırken gerçek dünyada şöyle bir sorunla karşılaşılmaktadır: Bir yanda örgütte emniyeti tehlikeye düşüren durumların ya da eylemlerin öğrenilmesi için çalışanların karşılaştıkları

tehlikeleri haber vermesi istenmektedir. Bunu sağlamak için çalışanların cesaretlendirmesi ve teşvik edilmesi istenmektedir. Bu durumda ceza vermekten kaçınılır. Oysa diğer yanda aynı çalışanların kasıtlı veya kasıtsız ihlallerinin neden olacağı kayıpları engellemek için yaptırımlara başvurmak zorunlu görünmektedir (Barach ve Small, 2000: 759-760; Amalberti, vd., 2006:i66-i68; Beyea, 2004: 413-414; Boysen, 2013:400).

Araştırmanın sorunsalı disiplin sisteminin kullanılış şekliyle ilgili yukarıdaki soruna odaklanılarak belirlenmiştir: Hava aracı bakım örgütlerinde, faaliyetler sürdürülürken kaçınılmaz şekilde gerçekleşen ihlallere, örgüt yönetimi disiplin sistemini kullanarak nasıl bir karşılık vermelidir ki emniyet tehlikeye düşmesin? Karşılık ne olmalıdır ve nasıl olmalıdır ki emniyeti güçlendiren değerleri, inançları ve tutumları geliştirilmeye devam edilebilsin?

## **2. Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın konusu, adalet kültürünü ve dolayısıyla olumlu emniyet kültürünü destekleyebilecek ve geliştirebilecek bir disiplin sisteminin kurulup işletilmesidir. Yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımı, çalışanların hatalarının kaçınılmaz olduğunun kabul edildiği, çözümlerin örgütsel süreçlerde iyileştirmelerle ortaya konduğu ve emniyeti güçlendirecek kültürel değişikliklerin arandığı bir anlayıştır (Gerede, 2015:109). Bununla birlikte, emniyet düzenlemelerinin ihlali halinde yönetimin disiplin sistemi ile ortaya koyacağı tavrın nasıl olacağı konusunda belirsizlikler bulunduğu fark edilmektedir. Araştırmanın odaklandığı bu belirsizlikler alanında, yönetimin disiplin sistemi ile vereceği bu karşılığın sonuçlarının neler olduğu ve nasıl karşılık verirse emniyet yönetiminin desteklenebileceği tartışılmaktadır. Ele alınan söz konusu tartışmanın temelinde yönetimin yasalardan kaynaklanan yetkisini ve yaptırım gücünü kullandığı alan bulunmakta ve bakım faaliyetlerini yürüten teknisyenlerin hatalarının veya kural ihlallerinin nasıl karşılık bulduğu bu alanda tanımlanmaktadır.

Böyle bir alanda disiplin ve emniyet arasında bir ilişki tanımlanmaktadır. Yazında söz konusu ilişkinin İngilizce “Just Culture”<sup>2</sup> kavramına karşılık geldiği görülmektedir. Reason (1997:195-220) tarafından ortaya atılan bu kavram “emniyet kültürü” kavramının bir bileşeni olarak tanımlanmıştır. Emniyet kültürü, yazında örgüt kültürünün bir bileşeni olarak tartışılmaktadır (Helmreich ve Merritt, 1998:133-135; Guldenmund, 2000:227-229; Ek vd., 2007:795; Ghobbar vd., 2009 ; Thaden ve Hoppes, 2005 ; Holtz ve Harold, 2013 ; Dekker, 2007; Dekker 2009; Dekker, 2011; Marx, 2009 ; Reason, 1997, Reason 2000 ; Reason 2005).

Bu çalışmada disiplin ve emniyet arasındaki ilişkiyi betimleyen “adalet kültürü”ne odaklanılmakta, uygulanan araştırma yöntemi ile gerçek dünyada adalet kültürü hakkında yaşanan sorunlar ve nedenleri ortaya çıkarılmakta, bu sorunların hangi disiplin uygulamalarıyla giderilebileceği ortaya konmakta ve olumlu emniyet kültürünü güçlendiren bir disiplin modelinin nasıl olması gerektiği sorusuna yanıt aranmaktadır.

### 3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, olumlu emniyet kültürünü destekleyen bir disiplin sistemini model olarak önermektir. Bu amaç doğrultusunda, *Türkiye’deki hava aracı bakım örgütlerinde*; uygulanan disiplin sistemlerini incelemek ve emniyet kültürüne etki eden özelliklerini tanımlamak, disiplin uygulamalarının emniyetin kültür olarak benimsenmesinde olumlu ve olumsuz ne gibi etkilerinin bulunduğunu tespit etmek, yazındaki örneklerle karşılaştırıp eleştirmek ve bu çerçevede olumlu emniyet kültürünü güçlendirecek bir disiplin sistemi uygulamasının özelliklerinin neler olması gerektiğini tespit etmek üzere çalışma genişletilmiştir. Bu kapsamda, aşağıdaki araştırma soruları üretilmiş, araştırma yöntemine ve desenine bu sorular bağlamında karar verilmiştir:

- Türkiye’deki hava aracı bakım işletmelerinde mevcut disiplin sistemlerinin özellikleri nelerdir?
- Emniyet kültürü ile disiplin sistemi arasındaki ilişki nedir?

---

<sup>2</sup>Kavramın Türkçe yazına “adalet kültürü” olarak aktarılması önerilmektedir..

- Mevcut disiplin sistemi uygulamaları, emniyet kültürünün tesis edilip geliştirilmesinde hangi sorunlara neden olmaktadır? Bu sorunların nedenleri ve sonuçları nelerdir?

- Nasıl bir disiplin sistemi adalet kültürünü ve dolayısıyla olumlu emniyet kültürünü geliştirir?

- Olumlu emniyet kültürünü güçlendirmek üzere nasıl bir disiplin sistemi model olarak önerilebilir?

Yukarıdaki soruları yanıtlamak üzere tasarlanan araştırmanın sonuçlarının somut yarar sağlaması hedeflenmiş ve Türkiye'deki hava aracı bakım örgütlerine özgü bir disiplin modeli önerilmiştir.

#### 4. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemi dört alanda belirlenebilir: Bunlardan birincisi, *hava aracı bakım örgütlerinin emniyet politikalarına* etkidir. Araştırma sonucunda önerilen modelin; hava aracı bakım örgütlerinin disiplin politikalarını yenilemekte, buna bağlı olarak insan kaynağı planlamalarını yeniden düzenlemekte ve emniyet politikalarının ana düşüncesini değiştirmekte yarar sağlayacağı değerlendirilmektedir. İkincisi, *ulusal emniyet stratejisine* etkidir. Hava aracı bakım faaliyetlerinde ulusal düzeyde emniyetin artırmasında etkili yönetmeliklerin ve düzenlemelerin yanında sivil havacılık yayınlarından ve denetim uygulamalarından sorumlu ulusal makamların araştırma sonuçlarından yararlanarak; özellikle Devlet Emniyet Programı (State Safety Program) üzerinde düzenlemelere gidebileceği değerlendirilmektedir. Üçüncüsü *hukuk sisteminin işleyişine ve yasa koyuculara* etkidir. Hava aracı bakım örgütlerinde gerçekleşen ve farklı içerikte davalara konu olan insan hatalarının araştırma sonucunda ihlallerden ve dolayısı ile suç olarak nitelenebilecek eylemlerden ayrılabilmesinin, ceza davalarında özellikle savcılara destek sağlayabileceği düşünülmektedir. Dördüncüsü de *yazına* etkidir. Araştırmanın gerçekleşmesi sonucunda ortaya konulacak bulgular ile önerinin emniyet yönetimi, İKY, örgüt kültürü ve etik konulu yazında farklı yeni çalışmalara rehberlik edeceği öngörülmektedir.

## İkinci Bölüm

### Yöntem

#### 1. Araştırma Yönteminin Uygulanması

##### 1.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, "...Araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir (Selltiz, Jahuda, Deutsch ve Cook, 1959'dan aktaran: Karasar, 1998a:76). Bu çalışmada araştırma modelini ortaya koymak üzere, önce araştırmanın konusunun ne olduğu ve araştırmanın amacının ne olduğu ifade edilmiştir. Sonra böyle bir amaca ulaşmak üzere araştırma soruları geliştirilmiştir. Bunun ardından, araştırma sorularını yanıtlamak üzere toplanması gereken verilerin neler olduğu değerlendirilmiştir. Verileri toplamak için gerekli ihtiyaçlar belirlenmiş ve gerekli koşullar öngörülmüştür. Son olarak, toplanacak veriler çözümlendiğinde araştırmanın sorunsalının nasıl yanıtlanacağı tasarlanmıştır.

Araştırmanın konusu, olumlu emniyet kültürünü destekleyebilecek ve geliştirebilecek bir disiplin sisteminin nasıl olması gerektiğidir. Böyle bir disiplin sisteminin kurulması, işletilmesi ve geliştirilmesi için koşullar örgütte oluşmaktadır.

Araştırmada gerekli verileri toplamak ve çözümlenmekte nitel yöntem tercih edilmiştir. Bunun temel sebebi, araştırma sonucunda anlaşılmalıya çalışılan bir nesnel gerçekliğin söz konusu olmamasıdır. Nitel araştırma yönteminde araştırma sorusunun, insandan bağımsız ve kendine özgü bir işleyişe sahip bir yasayı keşfetme düşüncesi yoktur. Bunun yerine, gerçekliği zaman ve kültür bağımlı bir olgu olarak varsaymaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2000:30-31). Nitel araştırmalarda, insanlarla doğrudan görüşülerek ya da insanların kendi ortamlarındaki davranışları ve hareketleri görülerek veri toplanmaktadır (Creswell, 2014:45). Çünkü nitel araştırma varlıklarının ya da olguların nitelikleri, süreçler ve anlamlar gibi deneysel olarak incelenemeyen özellikleri hakkındaki çalışmalardır, gerçeğin toplumsal olarak inşasına odaklanılmaktadır (Denzin ve



Lincoln, 2005'ten aktaran Göktuna, 2012:179). Nitel araştırmalarda olgular kendi doğal ortamlarında ele alınır. Dolayısıyla, her bir olgu, insanların onlara yüklediği anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık vd., 2007:247-248). Bu araştırmalarda araştırmacının güç mesafesi yok edilerek katılımcıların öykülerini anlatmalarına izin verilir, çünkü katılımcıların kullanacağı kavramlar kendi öyküleri bağlamında tanımlanacak ve anlamlandırılacaktır (Creswell, 2007:40). Araştırmada belirlenen amaca ulaşmak için nitel araştırma modelinde geçerli tekniklerin uygulanmasına karar verilmiştir. Çünkü bu araştırmada, yazında tespit edilen bir sorunun gerçek dünyada nasıl karşılık bulunduğunun peşine düşülmüştür. Bu yüzden katılımcıların öyküleri, düşünceleri, daha önce anahtar kavram olarak belirtilen "adalet kültürü" bağlamında anlamlandırılmıştır.

Bu noktadan sonra, anahtar kavram bağlamında, algı ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül olarak ortaya konmasına yönelik süreci tanımlayıp izlemek üzere nitel veri toplama yöntemleri kullanılmasına ihtiyaç duyulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Verileri toplamak için gerekli koşulları düzenlemek üzere, aşağıda açıklanacak olan aşamalar tasarlanmış ve araştırmanın uygun sürede ve ekonomik koşullarda başarılması hedeflenmiştir. Tasarım belirlenirken, hangi stratejiye bağlı kalınarak ve hangi çerçevede veri toplanılacağına ve veri toplamada hangi yöntemlerin kullanılacağına karar verilmiştir. Çünkü araştırma tasarımı, araştırmaya görgül dünyada bir yer açmaktadır. Böylece tasarım, araştırma soruları ile veriler arasında konumlanmaktadır (Punch, 2005:143). Araştırma tasarımının belirlenmesinin ardında, bir araştırma stratejisine nitel araştırmalarda gereksinim duyulması bulunmaktadır. Çünkü nitel bir araştırma, sistematik ve kurallara uygun tarzda yürütölür, yürütölürken eleştirel bir titizlikle esnek ve bağlamsal bir strateji izlenir (Mason, 1996'dan aktaran Kuş, 2003). İzlenecek strateji için öngörölen yüksek masrafların gerektirdiği finansal destek, araştırmaya Bilimsel Araştırma Projesi olarak Anadolu Üniversitesi tarafından destek verilmesi sonucunda sağlanmıştıır.

Bu araştırma varsayıdığı gerçekliği tanımlayan olguları parçalarına ayırmadan bütüncül olarak kavramaya, bu olgular ile ilişkili olayları gerçekleştirikleri toplumsal ve kültürel bağlam içerisinde, yaşayanların gözünden ve

derinlemesine bir şekilde anlamaya çalışan bir araştırmadır (şavran, 2013:69). Nitekim araştırma yorumlayıcı bir yaklaşımla kurgulanmıştır. Bu yzden insanın yaratıp, iinde yaşadığı toplumsal, kltürel gerçeğliği anlamaya dayalıdır (Özlem, 1990'dan aktaran şavran, 2013:43). Kltür gerçeğliğinde insanın kendisinin yarattığı değerler, ilkeler, kurallar, normlar yer almaktadır. Bu yzden, kltür gerçeğliğinde doğa bilimsel yasaları arayamayız (Kuş, 2003:67). Zaten "nitel araştırmanın" en önemli özelliği çeşitliliğidir. Tek bir varlık değildir; bunun aksine, çeşitliliği kapsayan bir şemsiye terimdir (Punch, 2005:132).

Araştırmaya konu edilen gerçeğlik "sosyal gerçeğlik" olarak anılmaktadır. Sosyal gerçeğlikte gruplar ve kltürler arası farklılıkların varlığı kabul edilir. Buna göre gerçeğlik farklı grup ve kltürlerdeki insanlar tarafından sosyal olarak oluşturulmuştur (Baş ve Akturan, 2008:17). Bu araştırma Türkiye'deki hava aracı bakım örgütlerinde gerçeğleştirilmiştir. Sosyal gerçeğlik, bakım faaliyetlerinde görev alan teknisyenler ile emniyet/insan kaynakları/teknik yöneticilerin gözünden yorumlanmıştır. Araştırmacı bu gerçeğliği keşfetmek ve yorumlamak üzere veri toplamak için çabalarken, bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak istediği çalışanların dünyasından sorgulamış ve yanıtları olabildiğince birlikte yorumlamıştır. Böylece, katılımcıların çevrelerinde bulunan ve araştırmaya konu edilen olguya yükledikleri anlam anlaşılmak ve yorumlanmak istenmiştir. Çünkü nitel araştırma çabaları "anlam" üzerine yoğunlaşır (Baş ve Akturan, 2008:22).

Sonuç olarak; belirlenen araştırma konusunda, araştırma sorunsalı bağlamında ihtiyaç duyulan verileri, nitel araştırma yönteminde kullanılan teknikler ile toplamak üzere izlenecek yol aşamalar halinde tanımlanmıştır. Buna uygun olarak da araştırma deseni oluşturulmuştur. Araştırma deseni EK-1'de sunulmuştur.

Araştırmada amaca yönelik belirlenen soruları yanıtlamak üzere, farklı araştırma teknikleri kullanılmış, bütüncül olarak araştırma sorusu bir disiplin önerisi ile yanıtlanmıştır. Farklı aşamalarda uygulanan tekniklerin hangileri olduğu ve araştırma sorusunu yanıtlamak üzere nasıl bir modelin tasarlanıp uygulandığı EK-2'de sunulmuş ve aşağıda kısaca açıklanmıştır:

İlk aşamada, araştırmanın temelindeki üç kavram olan *emniyet kültürü*, *olumlu emniyet kültürü* ve *disiplin* kavramları yazın taranarak incelenmiştir. Yazın taranarak ilgili kavramların bileşenleri, özellikleri, işlevleri, boyutları (sınırları) belirlenmiştir. Anılan inceleme sonucunda, disiplin cezalarının ve adaletsiz disiplin uygulamaların hava aracı bakım faaliyetlerinin emniyetli şekilde yürütülmesini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. “Disiplin” ve “emniyet” konularında kültür/örgüt kültürü/emniyet kültürü bağlamında taranan kaynaklar erişilebilen tüm akademik çalışmalar, havayolu örgütlerinin disiplin yöntemleri hakkında yayınlar, uluslararası ve ulusal havacılık kurumları ile otoritelerinin yayımladığı bültenler, düzenledikleri seminer ve sempozyum bildirileri ile İnternet ağında erişilebilen yayınları, kaza-kırım raporları, havacılıkta önemli kazaları konu alan belgeseller, havacılık mevzuatıdır.

İkinci aşamada, tespit edilen sorun hakkında, yazından çıkarımlarda bulunmak üzere kaynak incelemesi yapılmıştır. *Disiplin sistemi ile emniyet kültürü arasında bir ilişki* olduğu belirlenmiş, disiplin sisteminin emniyet kültürünü olumlu veya olumsuz anlamda nasıl etkilediği yazına göre tespit edilmiştir. Etki tespit edilirken, anahtar kavramın emniyet kültürünün boyutlarından biri olan “adalet kültürü” olduğu ortaya çıkmıştır.

Üçüncü aşamada, araştırma kapsamında yedi ayrı hava aracı bakım örgütü ziyaret edilerek<sup>3</sup> İK, kalite veya emniyet yöneticilerine görüşme yöntemi ile yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Böylece, araştırmaya konu edilen örgütlerin yürürlükteki disiplin sistemlerinin nitelikleri ile disiplin uygulamalarının neler olduğu incelenmiş, gerçek dünyada bunların olumlu emniyet kültürüne etkisi sorgulanmıştır.

Dördüncü aşamada, araştırılan konu hakkında gerçek dünyada mevcut olan sorunun kapsamı, içeriği ve boyutları tespit edilip tanımlanmıştır. Bunu başarmak üzere, Türkiye’deki hava aracı bakım örgütlerinin çalışanlarıyla amaçlı örnekleme ile nominal grup görüşmeleri yapılmıştır. Teknik uygulanırken, sorunların çeşitlendirilmesini sağlamak üzere katılımcıların bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak amaçlanmıştır. Çalışmalar sonucunda, gerçek dünyada adalet kültürüne bağlı çok sayıda sorun tespit edilmiştir. Böylece,

---

<sup>3</sup>Ziyaretlerde SHGM’nin araştırma için sağladığı destek önemli ve etkili olmuştur.

yazından yola çıkarak konu edilen sorunun gerçek dünyada karşılığının olduğu belirlenmiştir.

Beşinci aşamada, elde edilen iki parça veri seti birlikte çözümlenmiştir. Bunu yaparken, öncelikle mevcut disiplin sistemlerinin özellikleri tekrar gözden geçirilmiş, bu özelliklerden hangilerinin nominal grup görüşmeleri sonucunda ortaya konulan sorunlar ile ilişkili olduğu yazın ışığında belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiler, yazında bulunan araştırmaların adalet kültürünün ortaya koyduğu boyutları ile karşılaştırılmıştır. Bu değerlendirmenin sonucunda, Türkiye'deki hava aracı bakım örgütlerinde mevcut disiplin sistemlerinin emniyet kültürüne etkisi, anılan etkinin olumsuz sonuçlarının neler olduğu, etkinin boyutları belirlenmiş ve sebepleri ortaya konulmuştur. Bunun ardından anılan sonuçlar hakkında açık uçlu anket yöntemi ile elde edilen çözüm önerileri ile yazının işaret ettiği hususlar bir arada tartışılarak araştırma sorusunu yanıtlayan bir öneriler seti oluşturulmuştur.

Altıncı aşamada, disiplin sistemi ile adalet kültürü ilişkisinde belirlenen ve çözümlenen sorunlar için çözüme odaklanılmıştır. Emniyet kültürüne zarar verdiği belirlenen sonuçların bertaraf edilmesi için disiplin sistemi açısından ne yapılması gerektiği sorgulanmıştır. Bu nedenle, nominal grup görüşmelerinin ardından katılımcılara açık uçlu anket sorusu yöneltilerek öğrenilen çözüm önerileri sorunlar için belirlenen boyutlarda tartışılmıştır.

Yedinci aşamada, altıncı aşamada elde edilen bulgular, yazındaki öneriler ile birlikte düşünülerek değerlendirilmiştir. Böylece Türkiye'deki hava aracı bakım örgütlerinin olumlu emniyet kültürünü desteklemek üzere, uygulayabileceği önleyici bir disiplin sisteminin sahip olması gereken özelliklerin listesi, hem gerçek dünyadaki deneyim, bilgi ve birikim esas alınarak hem de yazından yararlanarak oluşturulmuştur.

Böylece; *olumlu emniyet kültürünü destekleyen bir disiplin önerisi ortaya konulmuştur*. Disiplin önerisi bireysel veya örgütsel öğrenmenin gerekli olduğuna işaret etmektedir. Buna bağlı olarak, öneri yazındaki öğrenme teorileri ile ilişkilendirilerek geliştirilmiştir.

Sonuç olarak; yapılan tüm ilişkili ve biri diğerini destekleyerek veri sağlayan araştırmalar, bir bütün olarak önerinin geliştirilmesini sağlamıştır. Böylece,

Türkiye'deki hava aracı örgütlerinde nasıl bir disiplin sisteminin olumlu emniyet kültürünü destekleyeceği sorusunun yanıtı verilmiştir.

## 1.2. Katılımcılar

Araştırmaya sağlanacak katılımın araştırmanın inandırıcılığını hedeflenen seviyeye getirebilmesi için SHGM Genel Müdürü'ne bir saatlik bir takdim yapılarak araştırma hakkında bilgi verilmiş ve destek istenmiştir. SHGM Genel Müdürü araştırmanın ortaya koyacağı öngörülen sonuçları ile beklenen faydasına inandığını belirtmiş ve araştırmaya destek vermeleri için Türkiye'deki tüm hava aracı bakım örgütlerine çağrıda bulunmuştur. Destek mektubu EK-3'tedir. Verilen desteğin ardından bu örgütlerin Bakım/Kalite/İK yöneticileri ile irtibat kurulmuştur ve katılımları talep edilmiştir.

Araştırmada katılımcılar ile ilk temasın sağlandığı ve görüşme tekniğinin uygulandığı aşamada, yargısal örneklem tekniğine başvurulmuştur. Böylece, disiplin sistemini uygularken örgütün emniyete yönelik hassasiyetlerini değerlendirebilecek niteliği haiz yöneticiler ile görüşme gerçekleştirmek istenmiştir. Hassasiyetin ifade edildiği ve katılımcılardan randevu talep edildiği e-posta örneği EK-4'tedir. Yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilen yedi yönetici, örgütlerinde farklı görev pozisyonlarında bulunuyor olsalar da konu edilen ilişkiyi tanımlayıp tartışabilecek mesleki bilgiye ve deneyime sahip yöneticilerdir. Anılan yöneticiler seçilirken, buldukları örgütlere göre sınıflandırma yapılmış ve Türkiye'deki hava aracı bakım örgütlerinden oluşan örneklem çerçevesinden yargısal (olasılığa dayalı olmayan) örneklem seçim tekniği uygulanmıştır. Çünkü nitel araştırmalarda araştırma konusunu tam olarak yansıtan örneklemelerden veri toplanır. Örneklem çerçevesi, araştırma evrenindeki tüm elemanların isminin yer aldığı listedir. Yargısal örneklem seçiminde, evrenin tipik örneği olduğu düşünülen bir alt grubu seçilir. Araştırma kapsamında, hava aracı bakım örgütleri bu düşünceye uygun olarak ve faaliyet alanlarına göre sınıflandırılarak seçilmiştir (Şavran, 2013:146-158). Başlangıçta, her faaliyet alanından en az iki örgütün disiplin sisteminden sorumlu yöneticisi ile görüşme planlanmıştır. Bu nedenle, hava aracı bakım örgütleri, faaliyet

alanlarındaki farklılıklar ile buna bağlı örgüt yapı ve uygulamaları dikkate alınarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- Sadece hava aracı bakım faaliyeti gösteren örgütler,
- Hem havayolu ulaştırıcılığı hem de hava aracı bakım faaliyeti gösteren örgütler,
- Bünyesinde hava aracı bakımları da gerçekleştirilen genel havacılık örgütleri.

Sınıflandırmada ilk iki kategoride yer alan örgütlerde genellikle büyük gövdeli uçakların, genel havacılık örgütlerinde ise küçük gövdeli uçakların bakımı yapılmaktadır. Bu farklılığın da hem örgüt kültüründe hem de emniyet kültüründe farklılaşmalara neden olabileceği düşünülmüştür. Fakat genel havacılık örgütlerinin sahip oldukları hava araçlarının bakımlarının “sadece hava aracı bakım hizmeti veren örgütler” tarafından yapıldığı anlaşılmıştır. Sonuç olarak da faaliyet alanlarına göre sınıflandırılan örgütlerden iki ayrı faaliyet alanı tanımlanmış ve görüşmeler bunların yedisinde fiilen çalışan bakım/İK/emniyet yöneticileri ile planlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin gerçekleştirildiği işletmeler Sun Express, Onur Air, ATS Team, HABOM, Turkish Engine Center, MNG ve Pegasus’tur.

Araştırmada *nominal grup görüşmelerinin yapıldığı ve açık uçlu anket sorusunun yöneltildiği* İstanbul toplantıları için EK-5’teki gibi katılım talep edilirken, birinci toplantıda emniyet kültürüne disiplin sisteminin etkisini tartışabilecek yöneticilerle, ikinci toplantıda ise disiplin uygulamalarının konusu olan, uygulamalara maruz kalan teknisyenler ile çalışılmak istenmiştir. Araştırma kapsamında yapılan çalışmalara, genel havacılık örgütleri de dâhil edilmiştir. Bununla birlikte, birçok genel havacılık örgüt yöneticisi bakım faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla yürüttükleri için arzu edilen niteliklere sahip yöneticilerinin bulunmadığını belirtmiştir. Diğer taraftan, katılım sağlamaları için araştırmacı tarafından ısrar edilen hava aracı bakım teknisyenleri dernekleri, toplantı ile aynı gün Turkish HABOM işletmesinin açılış töreni olduğu için sadece bir teknisyen tarafından temsil edilmişlerdir. Sonuç olarak, nominal grup görüşmeleri, birinci gün Turkish HABOM, Corendon, Sanko, Onur Air, Turkish Technic, Sancak Air, Freebird, Ayjet, Tailwind

işletmelerinden toplam 12 katılımcı ve ikinci gün Turkish HABOM, Corendon, Onur Air, Turkish TECHNIC, Sancak Air, Freebird işletmelerinden 10 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

Nominal grup yönteminden amaçlı örnekleme ile yararlanılmıştır. Amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000; 62-75). Nominal grup yöntemine başvurulurken sorunların çeşitlendirilmesini sağlamak üzere katılımcıların bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak için çaba sarf edilmiştir. Amaçlı örneklemede farklı grupları belirlerken; birinci grupta hava aracı bakım örgütlerinin İK yöneticileri, kalite bölümü yöneticileri ve kurmay emniyet uzmanları, emniyetin örgütteki yöneticileri olarak ve ikinci grup olarak aynı örgütlerde çalışan teknisyenler, disiplin kurallarının uygulayıcıları olarak tanımlanmıştır. Katılım sağlayan örgütlerin listesi Tablo-1’de ve Tablo-2’te görülmektedir.

*Tablo1: Birinci Nominal Grup Görüşmeleri Katılımcıları.*

<b>İşletme Adı</b>	<b>Katılımcı</b>
Turkish HABOM	3 yönetici (Kalite Müdürü, Eğitim Müdürü, Emniyet Yöneticisi)
Turkish Technic	2 yönetici ("Hat Bakım Başkanı ve Emniyet Takip Şefi", "Kalite Güvence Başkanı ve Emniyet Yönetim Şefi")
Corendon	1 yönetici (EYS Müdür Yardımcısı)
SANKO	1 yönetici (Kalite Uzmanı)
Onur Air	1 yönetici (Teknik EYS Müdürü)
Sancak Air	1 yönetici (Kaptan Pilot ve EYS Müdürü)
Freebird	1 yönetici (Baş Mühendis)
Ayjet	1 yönetici (Kalite Müdürü)
Tailwind	1 yönetici (Emniyet ve Kalite Direktörü)

Grupların karakteristik özellikleri değerlendirildiğinde; emniyet kurallarının uygulayıcısı olan teknisyenlerin emniyet kurallarının uygulanıp uygulanmadığını izleyen yöneticileri ile bakış açıları farklı olacağı düşünülmüş, teknisyenlerin

yöneticilerinin yanında tüm düşüncelerini ve deneyimlerini ifade etmekten çekinme olasılıkları göz önüne alınarak ayrı oturum planlanmıştır.

*Tablo2: İkinci Nominal Grup Görüşmeleri Katılımcıları.*

<b>İşletme Adı</b>	<b>Katılımcı</b>
Turkish HABOM	2 teknisyen
Turkish Technic	1 teknisyen
Corendon	1 teknisyen
SANKO	1 teknisyen
Onur Air	2 teknisyen
Sancak Air	1 teknisyen
Freebird	1 teknisyen

Nominal grup görüşmelerine, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanırken görüşlerine başvurulmayan genel havacılık örgütleri de dâhil edilmiştir. Ayrıca hava aracı bakım örgütlerinde çalışan teknisyenlerin üyesi olduğu dernekler ve sendikalar da davet edilmiş; yazık ki bunlardan sadece biri çalışmalara katkı sağlamıştır. Nominal grup görüşmelerine katılım sağlayan yöneticiler ve teknisyenler meslek yaşamları süresince farklı örgütlerde çalışmışlardır. Bu yüzden mesleki deneyimleri buldukları örgütler ile sınırlı değildir.

### **1.3. Verilerin Toplanması**

Araştırmanın bir sosyal evren araştırması olduğuna yukarıda değinilmişti. Sosyal evrenin araştırılmasında, bilimsel yöntemin çok sayıda bileşeninden yararlanılır. Veriler eleştirel bir bakış açısıyla sistematik olarak analiz edilir ve organize edilir (Baş ve Akturan, 2008:20). Nitel araştırmalarda veri toplama yöntemleri; görüşmeler, gözlemler ve doküman incelemedir (Patton, 1999:4). Araştırmada yarı yapılandırılmış ve nominal grup görüşmeleri ile toplanan verilerin yanında anket yöntemiyle katılımcılara açık uçlu soru yöneltilerek alınan yazılı yanıtlardan oluşan üç ayrı veri seti oluşturulmuştur. Patton'ın ayırımına göre, açık uçlu anket sorularına verilen yazılı yanıtlar da doküman inceleme verileri olarak sınıflandırılmaktadır. Bu yüzden, araştırmada 2 türde 3 grup veri toplanmıştır denilmiştir. Veriler toplanırken, araştırmanın inandırıcılığı güvence altına alınmak istenmiştir. İzleyen paragraflarda bunu sağlamak üzere



sahip olunan bakış açısı ve ardından da inandırıcılığı olabildiğince artırmak için yapılanlar açıklanmaktadır.

### 1.3.1. Yarı yapılandırılmış görüşmeler

Bir araştırma tekniği olarak görüşme, araştırmacı ile araştırmanın öznesi konumunda yer alan kişi arasında geçen kontrollü ve amaçlı sözel iletişim biçimidir (Cohen ve Manion; 1994'ten aktaran Türnüklü, 2000:544). Bu iletişim süresince araştırmacı, kişiye araştırma konusu ile ilgili sorular yönelterek onun öznel düşünce ve duygularını sistemli olarak öğrenmeyi, anlamayı ve tanımlamayı amaçlamaktadır (Türnüklü, 2000:544). Görüşme, insanların gerçeğe ilişkin algılarına, anlamlandırmalarına, tanımlamalarına ve gerçeği inşa edişlerine vakıf olmanın bir yoludur. Aynı zamanda başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü yöntemdir (Punch, 2005:165-166). Görüşme önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılır, karşılıklı etkileşimin olduğu bir iletişim sürecini içerir (Yıldırım ve Şimşek, 2000:92). Görüşme, açık uçlu ve keşif odaklı bir yöntemdir. Görüşmecinin duygularını, bilgisini, deneyimini, algılarını ve düşüncelerini derinlemesine keşfetmeyi olanaklı hale getirir (Patton, 2002:4). Bu nedenle, özellikle katılımcıların kişisel görüşlerinin önem kazandığı araştırmalarda tercih edilir (Baş ve Akturan, 2008; 111). Bu araştırmada da bu nedenle tercih edilmiştir. Diğer taraftan, görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi sonucunda, sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde edilebilmektedir. Yarı yapılandırılmış soruların yöneltilmesinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık, görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000; 91-122). Araştırmada görüşmeler *yarı yapılandırılmış sorular yöneltilerek* yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme türü, görüşmelere ilişkin süreklilik tayfı (Minichiello vd., 1990'dan aktaran Punch, 2005:167) göz önüne alınarak tercih edilmiştir. Bu yüzden, öncelikle incelenen yazın ve araştırmanın ortaya çıkardığı ihtiyaç göz önüne alınarak yarı-yapılandırılmış soru formu oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış sorular, Karasar'ın (1998a:168-169) önerileri dikkate alınarak, aşağıda belirtilen temel ilkelere uygun şekilde hazırlanmıştır;

- Ne tür bilgi istendiğini açıkça belirleyen, istenen bakış açısına davet eden ve kaynak kişi tarafından kolayca anlaşılacak nitelikte olan ifadeleri içermektedir,

- Tek amaçlı ve varsayımsız olarak hazırlanmıştır,
- Kaynak kişinin verebileceği bilgileri içermektedir,
- Yansızdır, kaynak kişiyi belli cevaplara yöneltmekten kaçınarak hazırlanmıştır.

Hazırlanan soruların içerdiği konular ve ifadeler, her biri alanında ve araştırma tekniklerinde uzman deneyimli araştırmacılar olan tez danışmanı ve tez izleme kurulu üyelerinin yanı sıra deneyimli bir deontolog (Profesör unvanını haiz) ve deneyimli bir iletişim bilimleri araştırmacısı (Doktor unvanını haiz) tarafından incelenmiştir. Soruların amacına hizmet etmesi, içerdikleri ifadelerin de araştırılmak istenen konuyu açık seçik sorgulayan hale getirilmesi için ilave çaba sarf edilmiştir. Soruların yanı sıra araştırmada konu edilen ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik detayları amaçlayan alt sorular da görüşme öncesinde aynı formda hazır hale getirilmiştir. Söz konusu sorular ve alt sorular EK-6'da sunulmuştur. Soruları görüşülen tüm yöneticilere benzer şekilde yöneltebilmek amacıyla, Karasar'ın (1998a; 169) önerisi doğrultusunda, görüşmeleri gerçekleştirecek olan araştırmacının uyması gereken kuralları hatırlatacak notlar ile görüşme sorularını ve kullanılacak kısaltmaları/kodları içeren bir kılavuz hazırlanmıştır. Görüşme kılavuzu olarak anılan bu kılavuz, görüşmecinin kaynak kişi ile karşılaştığı anda başlayan ve ayrıldığında sona eren görevlerini içeren bir belgedir. Bu belgenin içeriğinde, görüşmecinin kendini nasıl tanıtaacağı, amacını nasıl açıklayacağı, kaynak kişiden beklenenlerin neler olacağı, soruların sıralaması, vb. bilgi bulunmaktadır. Görüşme Kılavuzu EK-7'de sunulmuştur. Kılavuz hazırlanırken, Geray'ın (2006:168-170) görüşmenin nasıl yapılması gerektiğine dair önerileri de not alınarak hazırlıklara dâhil edilmiştir.

Sık sık gerçekleşen denetlemeler, faaliyetlerin yoğunluğu, katılmaları gereken toplantılar gerekçesiyle, anılan yöneticiler ile görüşmeyi başarmakta sıkıntılar yaşanmıştır. Görüşmeler gerçekleştirilirken, Yıldırım ve Şimşek'in (2000; 108-109) vurguladığı aşağıdaki hususlar dikkate alınmıştır:

- Görüşmeye güven oluşturacak bir giriş yapılmıştır. Görüşülen bireye güven telkin edecek şekilde, görüşmenin amacı, kapsamı ve gizlilik esasları anlatılmıştır. Yapılacak görüşmenin araştırma için neden bu kadar önemli olduğu açıklanmıştır.

- Başlangıç soruları kolay yanıtlanabilecek olan sorulardan seçilmiş, kaynağın yakın zamandaki etkinliklerini, davranışlarını, deneyimlerini veya düşüncelerini içerecek yanıtları hedeflemiştir,

- İzleyen sorular özelden genele doğru giderek yöneltilmiş ve hassas konularla ilgili sorular sona bırakılmıştır,

- Bilgi ve beceriye ilişkin sorular deneyimleri ile ilişkilendirilerek sorulmuştur.

Bazı örgütlerde araştırma konusunun farklı yönleri ile ilgili oldukları gerekçesi ile birden fazla yöneticinin katılımı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin tümünde öncelikle, katılımcıların disiplin sistemi hakkında genel düşünceleri dinlenmiş, daha sonra ise "disiplin sisteminin mevcut durumunu" incelemek üzere araştırmacı tarafından önceden hazırlanmış olan sorular yöneltilmiştir. Disiplin sistemi ile olumlu emniyet kültürünün ilişkisi, emniyet, disiplin ve insan kaynakları yönetim uygulamaları hakkında sorular yöneltilerek gerçek dünyada aranmıştır. Söz konusu ilişkiyi tartışan ve yazın ışığında tespit edilen boyutlar düşünülerek hazırlanan ilave sorular da olabildiği ölçüde sorulmuştur. Temas edilen yöneticiler, çoğunlukla havalimanlarının hava tarafında çalışan kişiler oldukları için görüşmeleri yapmak üzere bu bölgeye geçebilmek için önceden izin alınması gerekmiştir. Bunun için örgütlerin ilgili birimlerinin desteği sağlanmış, günübirlik geçerli giriş kartları temin edilmiştir. Görüşmelerde kaynak kişilerden izin alınarak *kayıt cihazı* kullanılmıştır. Kayıt izni alınan bu görüşmeler için araştırmacı ve görüşülen yönetici karşılıklı olarak "onam formu" imzalamışlardır. Onam formu örneği EK-8'dedir. Böylece verilerin gizlilik sorumluluğu araştırmacı tarafından üstlenilmiş ve kaynak kişilere güvence verilmiştir. Kayıt cihazı veya işlemi ile ilgili sorun çıkma olasılığı değerlendirilerek, el ile detaylı not da alınmıştır.

Tablo-3'te yarı yapılandırılmış soruların yöneltildiği görüşmeler hakkında detay verilmektedir. Araştırmacı, görüşmelerin tamamını kendisi gerçekleştirmiştir. Araştırmacının yaşamını sürdürdüğü Ankara ili dışında

gerçekleşen görüşmeler için seyahat ve konaklama masrafları, BAP kapsamında yapılan harcamalara dâhil edildiğinden Anadolu Üniversitesi tarafından karşılanmıştır.

*Tablo3: Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler Hakkında Özet Bilgi.*

<b>İşletme Adı</b>	<b>Görüşme Tarihi</b>	<b>Görüşme Yeri</b>	<b>Katılan Yönetici(ler)</b>	<b>Ses Kaydı</b>
Sun Express	03 Şubat 2014	Ankara	Bakım Planlama Yöneticisi	Var 48'43"
Onur Air	19 Şubat 2014	İstanbul, Atatürk Havaalanı	Teknik Yönetici EYS Yöneticisi	Var 38'10"
ATS Team	19 Şubat 2014	İstanbul, Atatürk Havaalanı	Hat Bakım Yöneticisi	Var 39'05"
HABOM	19 Şubat 2014	İstanbul, Atatürk Havaalanı	Kalite Yöneticisi	Var 31'34"
Turkish Engine Center	20 Şubat 2014	İstanbul, Sabiha Gökçen Havaalanı	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Var 40'57"
MNG	21 Şubat 2014	İstanbul, Atatürk Havaalanı	Teknik Yönetici	Var 32'30"
Pegasus	08 Mayıs 2014	İstanbul, Sabiha Gökçen Havaalanı	Teknik Kalite Yöneticisi Emniyet Yöneticisi	Var 51'30"

### **1.3.2. Nominal grup görüşmeleri**

Grup içerisinde fikir üretme olanaklarının bireysel olarak üretilenlere göre fazla olduğundan hareketle (Osborn, 1957'den aktaran Van de Ven & Delbecq, 1974:205) gerçek dünyada yaşanan sorunları belirlemek için grup çalışmasına karar verilmiştir. "Adalet kültürü bağlamında" gerçek dünyadaki sorunları tespit etmek üzere, sorun tanımlamada ve nedenlerini ortaya koymak üzere etkili olduğu görülen nominal grup görüşmeleri tekniğinden yana tercih yapılmıştır. Bu tercihte, uygulamadaki sorunları araştırmacıdan değil uygulayıcılardan öğrenmenin amaçlanması etkili olmuştur. Görüşmeler örgütlerde anılan ilişkinin ortaya konulmasında rolü olan tüm çalışanların bu ilişkiye yüklediği anlamları bulmak üzere tasarlanmıştır, Katılımcı sayısı açısından ve görüşmelerin süresi yönlerinden esnek tasarlanmış, zengin nitel veriler toplanmasını sağlamıştır. Araştırmada nominal grup görüşmelerine başvurulmasının nedenleri; bu yöntemle kısa zamanda nitel verilerin toplanmasının ve kullanılacak hale getirilmesinin mümkün olması, grup üyelerinin, biri diğeri ile etkileşim içinde iken birçok bağlı fikri ve deneyimi dile getirmesinin beklenmesi, araştırma sorusuna

yanıt olacak zengin nitel verilerin toplanmasını olanaklı hale getirmesidir (Çokluk vd., 2011).

Nominal grup görüşmeleri, grubun tüm üyelerinin fikirlerini ortaya çıkarmak ve nihai karar verme sürecinde uzlaşmayı sağlamak için yapılmaktadır (Dowling ve Louis, 2000; 230). Nominal grup görüşmeleri, planlama ve karar verme süreçlerine yardımcı olmak için kullanılan yapısal bir karar verme yöntemidir (Lago vd., 2007; 277). Ayrıca, nitel veri toplamak ve grup görüşmelerini yönetmek için kullanılan yöntemlerden biridir. Sorun tanımlamada ve nedenlerini ortaya koymada tavsiye edilmektedir (Van de Ven & Delbecq, 1974). Veri toplamada başvurulan diğer grup yöntemleri (interaktif, odak, Delfi) ile karşılaştırıldığında, daha yapısaldır. Bir masa çevresinde oturan 7-10 katılımcının, ardışıl beyin fırtınası tekniği uygulanarak görüşlerini paylaştığı ve yeni çağrışımlar ile yeni beyin fırtınalarının tetiklendiği bir görüşme ortamıdır (Sutton ve Arnold, 2013:82). Spencer (2010:685) nominal grup görüşmesi yöntemini, özel bir konuda anlayış birliği oluşturmak üzere uzmanların sistematik görüş ve tartışma üretmek üzere bir araya geldikleri bir yöntem olarak tarif eder. 1968 yılında NASA için yürütülen sosyoloji temelli araştırmalarda duyulan ihtiyaç üzerine nominal grup görüşmesi yöntemini geliştiren araştırmacılar tarafından tekniğin nasıl uygulanacağı şöyle tarif etmektedir:

*“Önce katılımcılar sessizliğin sağlandığı bir ortamda birbirlerinden bağımsız olarak sorun hakkında düşüncelerini yazarak ifade ederler. Sonra bu düşüncelerin tamamı yorumsuz şekilde söylenir ve moderatörün desteğinde sorunu tanımlayıcı ifadeler halinde ve görünür şekilde duvarlara asılır. Tüm katılımcıların görüşlerinin ifade edilmesinin ardından kaydedilen görüşler katılımcıların söz hakkı eşit olacak şekilde tartışılır, böylece açıklanmış ve değerlendirilmiş olurlar. Toplantı, sessizlik ortamında değerlendirilen sorunların öncelik sıralamasının yapılması için yapılan puan verme işlemi ile sona erer”* (Van deVen ve Delbecq, 1974:606).

Nominal grup görüşmelerinin sonucunda, bireysel değerlendirmelerden oluşan ve katılımcıların üzerinde uzlaştığı bir liste üretilebilmektedir (Graefe ve Armstrong, 2011:185). Yazında nominal grup görüşmeleri gibi yapılandırılmış

yöntemlerin geleneksel görüşme yöntemlerine göre daha doğru tahmin yapma imkânı sağladığı belirtilmektedir (Graefe ve Armstrong, 2011; 184). Nominal grup görüşmeleri, çıktıları diğer grup görüşme yöntemlerine göre daha tutarlı, katılımcılar arasındaki baskın kişiliklerden daha az etkilenen, moderatör davranışına göre çıktıların daha az değişken olduğu, zamana bağlı olarak daha kaliteli fikirlerin üretildiği ve katılımcılar arasındaki eşitliği daha iyi koruyan bir görüşme yöntemi olarak öne çıkmaktadır (Sutton ve Arnold, 2013; 83). Spencer'a (2010:685) göre nominal grup görüşmelerinin güçlü yanları; katılımcıların eşit koşullarda düşüncelerini dile getirebilmeleri, statü farklılıklarının olası olumsuz etkilerinin bertaraf edebilmesi, toplantı sonunda bir anlayış birliğini ortaya koyarak çabaların boşa gitmesini önlemesidir.

Diğer taraftan, söz konusu toplantılara yeterli sayıda ve istenen niteliklere sahip çalışanların "katılımını sağlayabilmek" araştırmanın önündeki büyük risklerden biri olarak görülmüştür. Özellikle katılımcıların yoğun operasyonel faaliyetlerden sorumlu olması ve sürekli önceliklerinin değişmesi, toplantı öncesi hazırlıkları da aksatmıştır. Bununla birlikte, araştırmacı tarafından katılımcılar ile sürekli iletişimin korunması, araştırmanın önemine ve gereğine yönelik ikna çabaları olumlu sonuç vermiş ve yeterli seviyede katılımlar sağlanarak toplantılar amaçlandığı şekilde gerçekleştirilebilmiştir.

Görüşmelere geliş ve gidişlerde ulaşım sorunlarının üstesinden gelebilmek ve katılımı da artırabilmek üzere toplantılar İstanbul ilinde, Atatürk Hava Limanı'na yakın konumda kiralanan bir toplantı salonunda gerçekleştirilmiştir. Toplantı salonlarının yüksek kira bedelleri Anadolu Üniversitesi tarafından Bilimsel Araştırma Projesi kapsamında karşılanmış ve araştırmaya çok önemli bir destek verilmiştir. Kahve ve kahvaltılık ikramı sabah 09.15'te, toplantılar 10.00'da başlatılmış ve 17.00'a kadar sürdürülmüştür. Öğlen bir saat yemek molası verilmiş, aynı otelin yemek salonunda ikram edilen yemeklerin ücreti BAP kapsamında yapılan harcamalardan birisi olarak Anadolu Üniversitesi tarafından karşılanmıştır.

Toplantı tekniğini uygulamak üzere moderatör ve asistanlar bir gün önce bir araya gelerek aralarında bir görüşme gerçekleştirmişlerdir. Diğer tarafta fikir kartları hazırlanmış ve numaralanmıştır. Kırtasiye malzemeler temin edilmiştir.

Toplantı salonu ziyaret edilerek hazırlıkların tam olduğundan emin olunmuştur. Toplantı sabahı, pano görevini üstlenecek 2 metre genişliğinde bir şerit toplantı salonunun bir duvarına gerilmiştir. Bilgisayar, hafıza kartları, yazıcılar, fotoğraf makineleri ve pil/şarj durumları kontrol edilmiştir. Sunumlar gözden geçirilmiştir. Katılımcılar için, kayıt masası hazırlanmış ve bir yardımcı personel bu masada görev yapmak üzere görevlendirilmiştir. Katılımcılar sabah toplantı salonuna geldiklerinde, güler yüzle karşılanmış, kayıt masasında yaka kartları ve masa kartları dağıtılmıştır. Toplantı başlayana kadar geçen sürede açık büfe kahvaltı ikram edilmiştir. Araştırmacıların irtibat bilgileri, moderatörün özgeçmiş bilgileri katılımcılar yerlerini aldıklarında teslim edilmiştir. Bunun yanında, çalışma sırasında kullanılacak kartonlar (fikir kartları), kırtasiye malzemeler ve boş formlar dağıtılmıştır.

Toplantı sırasında, önce doktora tez araştırması hakkında bilgi verilerek neden nominal grup görüşmelerine gerek duyulduğuna açıklık getirilmiştir. Ardından, olumlu emniyet kültürü hakkında herhangi bir yönlendirme yapılmadan temel bilgiler hatırlatılarak temel kavram hakkında katılımcıların düşünmeye başlamaları sağlanmıştır. Son olarak yöntemin nasıl uygulanacağı tarif edilmiş ve teknik uygulanıp katılımcıların düşünce ve deneyimleri alınmaya başlanmıştır.

Nominal grup görüşmelerinde, araştırmacının yarı yapılandırılmış görüşmelerde olduğu kadar çok sayıda soru sormak olanağı bulunmadığı için katılımcılara ayrıntılı ve derinliğine veri toplanmak istenen konularda belirlenen soru yöneltilmiştir. Katılımcılara yöneltilen soru şudur: *Hava aracı bakım örgütlerinde disiplin uygulamalarından kaynaklanan ve adalet kültürünü (dolayısı ile pozitif emniyet kültürünü) olumsuz etkileyen sorunlar nelerdir?* Soru yöneltildikten sonra sessizlik sağlanarak katılımcılara serbest zaman tanınmıştır. Bu sürede, dağıtılan fikir kartlarına düşüncelerini ve deneyimlerini yansıtacak yanıtları yazmaları istenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu fikirlerini yazınca, moderatör tek tek kartları okumaya ve anlamını ifade etmeye başlamıştır. Okunan ve tüm katılımcıların duyması sağlanan fikirler toplantı salonunun önceden araştırmacı ve asistan tarafından daha önce kâğıt şerit kaplanan duvarına tüm katılımcıların görebileceği şekilde asılmıştır. Eş zamanlı

olarak, kartların fotoğrafları çekilip bilgisayara aktarılmış, karşı duvardaki yansı perdesinde gösterilmiştir. Sorunlar okunduğunda ilave düşüncesi olan katılımcılar söz alarak kısa yorumlar yapmıştır. Okunan ve kısa yorumlanan sorunlar, katılımcılar tarafından başka sorunların tanımlanmasına yardımcı olmuştur. Bu yüzden yeni bir tur daha düzenlenerek katılımcıların yeniden yazmaları istenmiştir. Aynı süreç katılımcılar yeni fikir üretmekten vazgeçinceye kadar sürdürülmüştür. Çalışmanın bu aşamasında katılımcıların işletmelerini veya statülerini açık etmeleri engellenmiştir.

Öğlen arasının ardından, sabah periyodunda öne çıkan ya da eksik kaldığı değerlendirilen hususlarda katılımcı görüşleri bir tur daha alınmıştır. Her iki gün de yaklaşık 5 saat süren grup çalışmalarının ardından, hava aracı bakım örgütlerinde disiplin uygulamalarından kaynaklanan ve adalet kültürünü (dolayısı ile pozitif emniyet kültürünü) olumsuz etkileyen sorunların birer listesi oluşturulmuştur.

Çalışmaların sonucunda elde edilen sorunlar liste haline getirildikten sonra, perdeye yansıtılarak tüm katılımcıların dikkatine sunulmuştur. Katılımcıların fikir kartlarında ortaya koydukları sorun ifadeleri araştırmacı tarafından kodlar haline getirilerek perdeye yansıtılmış, grupla birlikte hem anlam hem de gramer yönünden kontrol edilmiştir. Bu maksatla, biri diğeri ile örtüşen sorunlar bir tek sorun tanımı altında birleştirilmiş, aynı cümle içinde birden fazla sorunun dile getirildiği durumlarda sorunlar ayrı başlık altında ifade edilmiştir. İmla ve gramer hataları olabildiği ölçüde katılımcılar ile birlikte giderilmiştir. Böylece sorunların listesi oylanmak üzere hazır hale getirilmiştir. Bunun ardından, listenin nasıl oylanması gerektiği hakkında katılımcılara bilgi verilmiştir. Katılımcılara listenin e-posta adreslerine gönderileceği ve sakın bir zamanda kendi başlarına iken dikkatlerini toplayıp puanlamaları yapmaları istenmiştir (geri dönüşler üç tur hatırlatma yapıldıktan sonra ancak kırk gün içinde gerçekleşebilmiştir).

Nominal grup görüşmeleri yönteminin uygulandığı birinci toplantı 26 Haziran ve ikinci toplantı 27 Haziran 2014 tarihinde İstanbul'da bir otelin toplantı salonunda gerçekleştirilmiştir. Toplantıların sonucunda araştırmaya destek veren örgütlerin temsilcilerine, verdiği destek için teşekkür edilerek birer katılım sertifikası takdim edilmiştir.



Her iki nominal grup görüşmesi çalışması sonucunda elde edilen sorunların listesi katılımcılar tarafından puanlanmış halde EK-9'da sunulmuştur. Listede hangi sorunun hangi diğerine göre öncelikli ve önemli olduğunu tespit etmek üzere yapılan puanlamanın yöntemi aşağıda belirtilmektedir. Nominal grup görüşmesi yöntemiyle oluşturulan sorunlar listesi (her iki toplantı için ayrı ayrı olmak üzere) katılımcılar tarafından, kendi başlarına iken ve toplantıdan sonraki bir zamanda aşağıdaki gibi puanlanmıştır:

- Her bir soruna önem derecesine göre Likert tipi 1 ile 5 arasında bir puan verilmiştir. Katılımcının en düşük seviyede önemli gördüğü sorun 1 puanla ve düşündüğü öneme göre giderek artan şekilde en üst seviyede önemli gördüğü sorun 5 puanla derecelendirilmiştir. Bu işlem “doğrudan puanlama” olarak anılacaktır.

- Bunun ardından, sorunlar listesinin tamamını göz önüne alarak, katılımcı kendi düşüncesine göre hangi sorun en önemli ise ona 12 puan, ikinci sırada önemli gördüğü soruna 11 puan ve sırasıyla ilerleyerek 12'nci sırada önemli gördüğü soruya 1 puan vermiştir. 12 sorunun dışında kalan sorunlar, o katılımcıdan hiç puan alamamıştır. Bu puanlama “ağırlıklı puanlama” olarak anılacaktır.

Katılımcılardan biri hariç tümü puanlamaları tarif edildiği şekilde yapmış ve e-posta yoluyla geri göndermiştir. Bu yolla elde edilen puanlamalar bir araya getirilerek, doğrudan puanlamaların ve ağırlıklı puanlamaları sonuçları sorunlar listesine işlenmiştir. Böylece belirlenen sorunlardan hangilerinin en önemli, hangilerinin diğerlerine göre daha önemli olduklarını değerlendirmek olanaklı hale gelmiştir. İki türde gerçekleşen puanlamalarda biri diğeri ile çelişen sonuç çıkmamıştır. Yani toplam puanlamaların sonuçlarına göre ağırlıklı puanlamalarda önemli görülen sorunlar, doğrudan puanlamaların sonucunda da önemli olarak belirlenmiştir.

Ağırlıklı puan toplamlarında önem derecesi sıfır puanla belirlenen sorunlardan doğrudan puanlama sonuçlarına göre ortalamanın üstünde önemli olarak puanlanan sorun olup olmadığı incelendiğinde aşağıdaki tespitlere varılmıştır:

- Birinci toplantıda belirlenen “üst yönetimin deneyimlerinin dirence neden olması” sorunu 38 puan alarak 37,07 olarak hesaplanan ortalamanın üstüne çıkan tek sorun olmuştur. Ağırlıklı puanlamalara göre sıfır puan alan diğer 10 adet sorun, doğrudan puanlamalarda da ortalamanın altında puanlar almıştır.

- İkinci toplantıda belirlenen “hata veya ihlal gerçekleştiğinde neden gerçekleştiği hakkında soruşturmanın eksik yapılması” sorunu 41 puan alarak 38,27 olarak hesaplanan ortalamanın üstüne çıkan tek sorun olmuştur.

- Ağırlıklı puanlamalara göre sıfır puan alan diğer 15 adet sorun, doğrudan puanlamalarda da ortalamanın altında puanlar almıştır.

Ağırlıklı puanlama toplamlarında önem derecesi en yüksek olarak belirlenen sorunlardan doğrudan puanlama sonuçlarına göre önemsiz olarak puanlanan sorun olup olmadığı incelendiğinde böyle bir sorun bulunmadığı görülmüştür.

Tersine düşünerek, doğrudan puanlama toplamlarında önem derecesi en yüksek olarak belirlenen sorunlardan ağırlıklı puanlama sonuçlarına göre önemsiz olarak puanlanan sorun olup olmadığı incelendiğinde ise aşağıdaki tespitlere varılmıştır:

- Birinci toplantıda belirlenen “Disiplin sisteminde belirlenen kuralların işe yarayacağına çalışanların inanmalarının sağlanamaması” sorunu, doğrudan puanlamalarda en yüksek puan alan ilk yedi sorundan biri olduğu halde, ağırlıklı puanlamalarda 3 puan alarak ortalamanın altında kalmıştır.

- Hem birinci hem de ikinci toplantıda, doğrudan puanlamalarda en yüksek puanı alan ilk yedi sorundan, anılan sorun haricinde ağırlıklı puanlamalarda ortalamanın altında puan alan sorun yoktur.

Sonuç olarak, katılımcıların kendi başlarına iken yaptıkları puanlamaların sonucunda elde edilen sayısal veriler, listenin tutarlı olduğunu göstermiştir.

### **1.3.3. Açık uçlu anket uygulaması**

Nominal grup görüşmelerinin ardından, hava aracı bakım örgütlerinde disiplin uygulamalarından kaynaklanan ve adalet kültürünü (dolayısı ile pozitif emniyet kültürünü) olumsuz etkileyen sorunların listesi hazırlandıktan sonra, biraz önce sorunlar hakkında görüşlerini dile getiren katılımcılara çözüm önerilerinin ne olduğu anket tekniği ile sorulmuştur. Anket, belli bir konuda saptanmış

hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere sorular y6neltmek suretiyle sistemli veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir (Ünl6er, 2010:80). Anket tekniği, doğrudan doğruya yanıtlayanın doldurması gereken bir soru kâğıdına dayandırılmış bir veri derleme tekniğidir (Ç6mlekçi, 2001:66). Anketlerde katılımcılara y6neltilen sorular amaçlarına g6re sınıflandırıldığında; olgusal sorular, davranış soruları, tutum ve g6r6ř soruları ile bilgi soruları olarak ayırım yapıldığı g6r6l6r. Araştırma kapsamında katılımcılara y6neltilen soru, “g6r6ř sorusu” olarak nitelenmiştir. Ç6nk6 g6r6ř soruları bireylerin belli konudaki d6ř6ncelerini, tutumlarını, inançlarını ve niyetlerini 6đrenmeye y6neliktir (şavran, 2013:80).

Araştırma kapsamında nominal grup g6r6şmeleri sona erdikten hemen sonra, katılımcılardan listelenen t6m sorunları ve tartışılan t6m hususları kendilerince değerlendirilerek ç6z6m 6nerilerini yazmaları açık uçlu bir soru y6neltilerek istenmiştir. Teknik uygulanırken sessiz bir ortam sağlanmıştır, s6re sınırlaması olmadığı 6zellikle vurgulanmıştır. Sorunun y6neltildiği 6zel basılı bir kâğıda g6r6şlerini yazılı olarak ifade etmeleri istenmiş ve teknik bu şekilde uygulanmıştır. Bunun yanında; anketin amacı, yanıtların nasıl ç6z6mleneceği ve araştırmaya nasıl bir katkı sağlayacağı katılımcılara s6zl6 olarak anlatılmıştır. Teknik uygulanırken y6neltilen soru şudur: “*Ortaya konulan sorunları ortadan kaldırmak / engel olmak için disiplin sistemi hangi 6zelliklere sahip olmalıdır, neden?*” Soru açık uçlu soru olarak tasarlanmıştır. Ç6nk6 açık uçlu sorular derinliğine g6r6ř içerir ve yoruma açıktır (şavran, 2013:81). Teknik kullanılarak cevaplayanlara serbestlik tanınmış ve daha derinliğine bilgi elde edinme fırsatı elde edilmiştir (Ünl6er, 2010:88).

#### **1.4. Verilerin Analizi**

Araştırma s6recinde farklı y6ntemler uygulanarak bir yandan veriler toplanırken, bir yandan da dikkatli şekilde incelenip tasnif edilmiştir. Çalışmada, elde edilen verilere, kullanılan veri toplama tekniğine bağlı olarak farklı ç6z6mleme teknikleri uygulanmış, araştırmanın sonucunda t6mevarımsal analiz yapılmış ve t6m ç6z6mler bir arada yorumlanmıştır.

#### 1.4.1. Yarı yapılandırılmış görüşme verilerinin analizi

Araştırmanın üçüncü aşaması olarak planlanan görüşmeler, Şubat ve Mayıs 2014 ayları arasında gerçekleştirilmiş, görüşme metinleri Ağustos 2014 ayına kadar düzenlenmiş, analizler Ekim 2014 ayına kadar yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular Ekim 2014 ayında gerçekleştirilen Tez İzleme Kurulu'nda tartışılmıştır. Komisyon tarafından eksik kaldığı değerlendirilen yanıtlar için katılımcılar ile yeniden temas edilerek e-posta yoluyla ek bilgi elde edilmiştir.

Görüşmelerin tamamlanmasının ardından, sesli kayıt ortamında saklanan görüşmeler, bir sekreter tarafından hiç değişiklik yapmadan bilgisayarda yazılı hale getirilmiştir. Yazılı hale dönüştürülen kayıtlar, hem bunları yazılı hale getiren araştırmacı hem de bir başka araştırmacı tarafından (kayıtların gizliliğine özen göstererek) birer kez dinlenerek kontrol edilmiş ve görüşmenin sayısal ortamda metin haline doğru dönüştürüldüğünden emin olunmuştur.

Bunun ardından, metinler araştırmacı tarafından içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. İçerik analizi yapmak üzere, önce metinlerdeki ifadelerden hangi bölümlerin hangi sorulara yanıt olarak karşılık geldiğine karar verilmiştir. Böylece tasnif edilen veriler önce kavramsallaştırılmıştır. Her yanıt için bir tablo oluşturulmuş, katılımcıların yanıtları alt alta bu tablolarda bir araya getirilmiştir. Sonra, tabloda bir sütun daha eklenerek yanıtların yanına yanıtın içeriğinde belirlenen kodlar yazılmıştır. Araştırmacı bu işlemi yaptıktan sonra, araştırma yöntemlerinde uzman bir başka araştırmacı tarafından benzer tablolar oluşturulmuş ve sonrasında iki tarafın tasnifi ve yanıtlarda tespit ettiği kavramlar karşılaştırılıp tartışılarak tablolara son hali kazandırılmıştır. Belirlenen kavramlar mantıklı bir şekilde organize edilmiş ve uygun kodlar oluşturulmuştur. Kodlanan veriler incelenerek benzerlik ve farklılıklarına göre gruplandırılmışlardır, böylece kategoriler oluşturulmuştur. Daha sonra birbiriyle ilişkili olan kategoriler Kvale'nin (2008:104-109) belirttiği şekilde içerdikleri anlamlara göre bir araya getirilerek tematik kodlama yapılmıştır. Böylece tematik kodların birbirleriyle ilişkisini tartışmak için gerekli tasnif, kodlama gerçekleştirilmiştir. Tematik kodlamalar sonucunda yeni tablolar oluşturularak yorumlanıp tartışılmıştır.

Anılan tartışmalar araştırma raporunun Dördüncü Bölüm'ünde yer almaktadır. Katılımcıların kodlanan yanıtları, aynı zamanda araştırma için gerekli bazı önemli bilgileri de içermektedir. Yazılı bir disiplin sisteminin olup olmadığı, savunma hakkının kullandırılıp kullandırılmadığı, disiplin sisteminin hangi eğitimlerde çalışanlara öğretildiği, örgütte emniyetsiz durumların gönüllü raporlanması için bir taahhüt olup olmadığı gibi önemli bilgiler de yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilen ve analiz edilen veriler danışman tarafından da incelenmiş, kontrol edilmiş ve kendi bakış açısıyla yorumlanmıştır. Sonrasında araştırmacı ve danışmanı bir araya gelerek araştırma raporunda yer alan yorumlarda uzlaşmışlardır.

#### **1.4.2. Nominal grup görüşmeleri verilerinin analizi**

İki ayrı nominal grup görüşmesinin ardından toplanan veriler 124 adet sorunu içermektedir. Bu sorunlar, tez danışmanının tavsiyesi üzerine alınan geçerlik komitesi kararına bağlı kalınarak birlikte analiz edilmiştir. Nominal grup görüşme verilerini analiz etmeye başlamadan önce veriler tasnif edilmiştir. Bunun için her bir sorun sahası ve karşılığında verilen puanlar büyük bir tabloda bir araya getirilmiştir. Katılımcıların belirlediği her sorun sahası bir kod olarak belirlenmiştir. Nominal grup yöntemi kullanılarak elde edilen bulguları analiz etmek üzere, aşağıdaki işlemler sırasıyla uygulanmıştır:

- Nominal grup yöntemi uygulanan toplantılarda ortaya konulan sorunlar *"hava aracı bakım örgütlerinde disiplin uygulamalarından kaynaklanan ve adalet kültürünü (dolayısı ile olumlu emniyet kültürünü) olumsuz etkileyen sorunlar"*dır. Hava aracı bakım örgütlerinin İK yöneticileri, kalite bölümü yöneticileri ve kurmay emniyet uzmanlarının disiplinini örgütteki yöneticileri olarak katılım sağladığı birinci toplantının sonucunda 68 ve aynı tür örgütlerde çalışan teknisyenlerin, disiplin kurallarının uygulayıcıları olarak katılım sağladıkları ikinci toplantının sonucunda 71 adet sorun tespit edilmiştir. Elde edilen sorunlar listesi, toplantı sırasında katılımcıların da katkısı ile duvara yansıtılarak ifade edilmiş ve düzenlenmiştir.

- Elde edilen listelerde yazım ve imla hataları araştırmacı tarafından toplantıyı izleyen birkaç gün içinde düzeltilmiştir.

- Bunun ardından, toplantılar süresince belirlenen listedeki sorunların hangi öncelikte olduğunu belirlemeye karar verilmiştir. Bu yüzden, oluşturulan sorunlar listesi, her iki toplantının da sonunda katılımcılar ile birlikte sıralanmış, katılımcıların kolayca puan vermelerini sağlayacak şekilde düzenlenmiştir. Bunun ardından, katılımcılara listenin e-posta adreslerine gönderileceği ve kesin bir zamanda kendi başlarına iken dikkatlerini toplayıp puanlamaları yapmaları istenmiştir.

- Toplantıyı izleyen hafta içinde katılımcılara e-posta yoluyla ham liste gönderilmiş ve puan vermeleri istenmiştir. Verilen puanların ardından öncelikleri belirlenmiş yeni bir liste elde edilmiştir. Öncelikleri belirlenmiş listedeki sorunlar karşılık puanları ile birlikte tablolara aktarılmıştır.

- Öncelikleri belirlenmiş listedeki ifadeler tek tek düşünülüp analiz edilmiştir. Bu kapsamda önce kategoriler ve sonra da temalar belirlenmiştir. 2 adet sorun, puanlama için gönderilirken tabloda sehven yapılan hatalardan dolayı doğrudan elenmiştir. Analiz sırasında da 14 adet sorunun araştırma sorusunun yanıtı olmayıp benzer konularda tespitler olduğu anlaşılmıştır ve “geçerlilik komitesi” çalışmasında listeden çıkartılmıştır. Sonuç olarak, tespit edilen sorunlardan 124’ üzerinde analiz yapılmıştır.

Temalar oluşturulurken, listedeki her sorun bir kod olarak belirlenmiştir. Bunun ardından, kodlar arasındaki ortak yönler dikkate alınarak sınıflandırılmışlardır. Ardından, sınıflandırılan kodları ve aralarındaki anlamlı ilişkileri tanımlayan ve daha genel olgulara işaret eden temalar belirlenmiştir. Tümevarımcı bir araştırma desenine sahip olduğu için, tematik kodlama yapılırken i ve dış tutarlılığı göz önünde bulundurulmuştur. İç tutarlılık, ortaya çıkan temanın altında yer alan kodların anlamlı bir bütün oluşturmasıdır. Dış tutarlılık ise, ortaya çıkan temaların tümünün araştırmada elde edilecek verileri anlamlı biçimde açıklayabilmesidir. Her bir kod içerdikleri anlam için tek tek ve bütün içerisinde içerdiği anlamlar için birlikte düşünülüp temaların doğru belirlendiğinden emin olunmuştur. Kategorileri ve temaları belirleme sürecini önce araştırmacı kendisi gerçekleştirmiştir. İki ayrı grup çalışmasında elde

edilen bulgular bir arada kodlanarak ölçüm üçgenlemesi (data triangulation) sağlanmıştır. Çünkü her iki grup çalışmasında da aynı temalar altında kodlar elde edilebilmiştir. Eş zamanlı olarak tez danışmanı tarafından da kategori ve temalar belirlenmiştir. Sonrasında Eylül 2014 ayında bir araya gelinmiş ve karşılaştırma yapılmıştır. Toplamda 8 saati aşan bir çalışmanın ardından kategori ve temalar, sorunların her biri ayrı ayrı tartışılarak yeniden belirlenmiştir. Belirlenen kategori ve temalar Tez İzleme Kurulu toplantısında sunulmuş ve yeniden tartışılmıştır. Burada Kurul Başkanı kararı doğrultusunda, araştırmacı, tez danışmanı ve tez izleme kurulu üyelerinin katılımı ile tema ve kategoriler üzerinde bir kez daha çalışma yapılmasına karar verilmiştir. Böyle bir çalışma ile Tez İzleme Kurulu “geçerlilik komitesi” olarak işletilmiştir. Toplamda 7 saati aşan çalışmanın ardından kategori ve temalar nihai olarak belirlenmiştir. Her iki çalışmada da ortak izlenen tablolarda kategori ve temalar işlenmiştir. Bunun yanında, çalışmaların önemli bir bölümünün ses kaydı alınmıştır.

Araştırma raporu hazırlanırken, araştırmacı kategori ve temaları tablolarda nihai olarak işleyip düzenlemiş, bunun ardından ses kayıtlarını tablolardan takip edilerek bir kez daha dinlemiş ve bir aksaklık olmadığından emin olmuştur. Son olarak da araştırma raporu, kayıtlarda belirlenen tüm hususları yansıtacak şekilde düzenlenmiştir.

#### **1.4.3. Açık uçlu anket uygulaması verilerinin analizi**

Toplantı günü katılımcıların el yazıları ile doldurulan anket formları öncelikle bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bunun ardından her bir formda bulunan öneriler ayrı ayrı kodlanmıştır. Tüm katılımcıların önerileri kodlanarak liste halinde bir tabloda bir araya getirilmiştir. Sonrasında, biri diğerini tekrarlayan öneriler çıkartılarak toplu öneriler listesi oluşturulmuştur. Öneriler listesindeki çözümler Nominal Grup Görüşmelerinde belirlenen temalar ile eşleştirilerek tespit edilen sorunlar ile sorunları dile getiren katılımcıların ortaya koydukları çözüm önerileri arasında mantık ilişkisi kurulmuştur. Önerileri kodlarken, önce araştırmacı farklı zamanlarda aynı veriyi tekrar kodlayarak kendi tutarlılığını belirlemiştir. Ayrıca doktora tez danışmanı da kodları temalar ile bağımsız bir çalışma ile eşleştirmiş, araştırmacının eşleştirmeleri ile uyuşmayan kodlar

hakkında yüz yüze görüşerek karşılaştırma yapılmış ve nihai temalar uzlaşa sağlanarak belirlenmiştir.

### **1.5. Araştırmanın İnanırcılığı**

Nitel araştırmalarda anlamaya, olguyu yaşayanların gözünden görüp derin bir anlamaya ulaşmak amaçlanır (Şavran, 2013:173). Nitel veri toplanmasında amaç verinin yaratılması olarak görülür (Kuş, 2003:101). Çünkü araştırmacı çalışmayı dışarıdan değil, inşa eden olarak ve araştırmanın bir parçası olarak yürütmektedir (Creswell, 2007:38). Nitekim bu araştırmada da tüm veri toplama yöntemleri yeni veriler üretmek ve bir sonraki aşamada yapılacaklara yol gösterecek sonuçları belirlemek üzere kullanılmıştır.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik, bulguların tutarlılığı ile temsil edildiği için (Kalafatoğlu, 2010:128) saydamlığa (transperancy) dikkat edilmiştir. Araştırmada ulaşılan yorumlara, hangi aşamalardan geçilerek varıldığı açıklanmıştır. Böylece benzer bir çalışma gerçekleştirecek olan araştırmacılara yol gösterilmek istenmiştir. Bunun yanında, veriler analiz edilirken ve analizlerin ardından elde edilen sonuçlar yorumlanırken hem araştırmacı hem de danışmanı ortaya çıkan farklı görüşleri tartışarak sonuç birliğine varmışlardır. Creswell (2013:253) böyle bir görüş birliğini güvenilirliğin odağında görmektedir. Ayrıca, araştırma süresince izlenen bir strateji bulunmaktadır ve bu stratejinin araştırmanın güvenilirliğini artırdığı düşünülmektedir. Miles vd. (2014:312-314) araştırmanın tutarlı, mantıklı ve istikrarlı biçimde yürütülmesini güvenilirlik olarak tanımlamaktadır. Nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak için araştırma tasarısının ne şekilde oluşturulduğu ve uygulandığı, amacın ne olduğu, veri toplama sürecinin tam olarak nasıl uygulandığı, alanda adım adım neler yapıldığı, yapılan araştırmanın kendine dönük bir incelemesi, ne derece etkili olduğunun değerlendirilmesi önerilir (Shenton, 2004'ten aktaran Şavran, 2013:175). Sözü edilen öneriye yönelik olarak; araştırma amacının ve modelinin nasıl belirlendiği yukarıda anlatılmıştı, izlenen stratejiye uygun yapılanlar da aşağıda anlatılacaktır.

Nitel araştırmada geçerlik (validity), bulgular, çözümlenmeler ve yorumların gerçeklik değeri olarak tanımlanır (Waltz, Strickland ve Lenz, 2010'dan aktaran



Göktuna, 2012:190). Nitel araştırmadaki geçerliğin tanımı, önemi, tanımlayan terimler ve geçerliği oluşturma süreçlerine ilişkin çok sayıda farklı bakış açısı olduğu görülür (Creswell, 2013:244). Bununla birlikte, yöntemin doğasına uygun çeşitli önlemler bulunmaktadır (Creswell, 2007:85-100). Araştırmacı nitel bir verinin “geçerli” olmasına karar vermek gibi gerçekleşmesi olanaksız duran bir konuda çaba harcamak (Kalafatoğlu, 2010:128) yerine geçerliği uygulanan stratejiye bağlı olarak yapılanlarda tanımlamıştır.

Creswell (2013:251-252) geçerliğin uygulanmasında uygulanan stratejiler olarak; uzun süreli katılım ve gözlem, araştırmacının önyargılarını açıklaması, zengin ve yoğun betimleme, çeşitleme (triangulation), akran incelemesi veya sorgulaması, olumsuz durum analizleri, üye kontrolü ve dış denetimlerin bulunduğunu söylemektedir. Bu araştırmanın geneli için çeşitleme stratejisi ve bir kısmında da üye kontrolü stratejisi uygulanmıştır. Çeşitleme, farklı veri kaynakları, farklı veri toplama ve analiz yöntemleri kullanılması ile başarılır (Yıldırım ve şimşek, 2011:94). Dört tür çeşitleme tanımlanmıştır (Denzin, 1970’ten aktaran Göktuna, 2012:182). Bunlar; verilerin türünde, araştırmacıda, kuramda ve yöntemde çeşitlemedir. Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme, nominal grup görüşmeleri ve açık uçlu anket yöntemleri veri toplama sürecinde kullanılmış ve yöntemde çeşitleme sağlanmıştır. Farklı yöntem kullanılarak elde edilen verilerin analizi sonucunda elde edilen sonuçlar, araştırmada sorulan farklı sorulara yanıt vermiş, sonrasında tüm sonuçların bir arada değerlendirilmesi ile araştırma problemine yanıt veren bütünleşik bir sonuca ulaşılmıştır. Verilerin toplanması aşamasında, adalet kültürü kavramı bağlamında konu edilen disiplin sistemine bağlı yaptırımları uygulayanlar ve uygulamalara maruz kalanlar ile ayrı ayrı görüşülerek verilerin türünde çeşitleme sağlanmıştır. Ayrıca, veriler toplanırken ve yorumlanırken farklı türde hava aracı bakım örgütlerinden katılımcılarla ile görüşmeler gerçekleştirilmesi de verilerin türünde çeşitleme sağlanmasına katkı sağlamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular önce araştırmacı tarafından analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen kategoriler ve temalar danışman tarafından ayrıca oluşturulmuştur. Bundan sonra bir arada analizler tartışılmış ve uzlaşma sağlanarak kategoriler ve temalar belirlenmiştir. Benzer şekilde, geçerlik

komitesinde bütün kodlar tek tek incelenerek ve yorumlanarak birlikte tartışılmış ve yeniden kategoriler ve temalar üzerinde (nihai) uzlaşısı sağlanmıştır. Anılan çabalar, farklı araştırmacıların da görüşlerinin alınmış olması nedeniyle, araştırmacı çeşitlemesi (investigator triangulation) olarak nitelenmiştir. Diğer taraftan, araştırmada elde edilen verilerin ve bunlara ilişkin sonuçların, verinin elde edildiği kaynaklar (katılımcılar) ile teyit edilmesi anlamına gelen üye kontrolü (Yıldırım ve Şimşek, 2011:268) için nominal grup görüşmelerinin ardından tüm katılımcılar görüşmeler sonucunda belirlenen kodları toplantı sırasında birlikte oluşturmuş ve görüşmelerin ardından öncelik sırasını belirlemek üzere oylamışlardır.

İnanırcılık (trustworthiness), nitel araştırmalardaki güvenilirlik kavramı tartışmalara yol açtığı için ortaya atılmış bir kavramdır. Graneheim ve Lundman (2004:109-110), nitel araştırmalarda inanırcılığın sağlanması için inanırcı olma (credibility), aktarılabirlik (transferability) ve tutarlık (dependability) kavramlarına ilişkin ölçütlerin karşılanması gerektiğini savunmaktadır. İnanırcılık kavramı, bir bütün olarak araştırmacının dürüst ve güvenilir olup olmadığını, itimat edilebilir bir araştırma olup olmadığını ifade eder (Şavran, 2013:176). Nitel araştırmalarda geçerliği ve güvenilirliği artırmak için ortaya konulan çabalar bazı araştırmalarda (Ünlüer:2010:93-94; Kara, 2012:83) çalışmanın inanırcılığını sağlamak üzere birer araç olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu araştırmalarda veri setinin nasıl analiz edildiği ve sonuçlarının nasıl yorumlandığının da bu kapsamda değerlendirildiği görülmektedir. Bu araştırmada, benzer bir yol izlenmiş ve araştırmacının inanırcılığının sağlanması için gösterilen çaba aşağıda anlatılmıştır:

- İnanırcı Olma (Credibility):

Spencer, inanırcı olmayı bulguların güvenilir olması olarak tanımlamaktadır. Bu da bulguların mantıklı, sağlam ve doğrulanabilir olması anlamına gelir. Aksi halde tüm araştırmacının çökeceğini düşünülür (Spencer vd.,2003'ten aktaran Denzin, 2009:149). Patton, inanırcı olma kriteri olarak üç husus belirlemiştir. Bunlardan birincisi, veri toplama ve analizinde uygulanan tekniklerin titizlikle uygulanmış olmasıdır. İkincisi, araştırmacının eğitim, deneyim, geçmiş performans, statü ve yaptıklarını ifade edebilme yönlerinden yeterli seviyede

olmasıdır. Üçüncüsü de nitel yöntemle doğanın sorgulanması, amaçlı örneklem kullanılması ve tümevarımsal bir analiz uygulanmasıdır (Patton, 1999:1190). Bu araştırmada birinci kritere yönelik olarak, veri toplama ve analiz tekniklerin nasıl uygulanacağına karar verirken yazın titizlikle incelenmiş ve teknikler geçmiş araştırmalarda yapılanlar da dikkate alınarak uygulanmıştır. İkinci kritere yönelik olarak, bir taraftan araştırmacı nitel araştırma konusunda eğitim almış ve diğer taraftan da araştırmacı çeşitlemesine gidilmiştir. Üçüncü kritere yönelik olarak, araştırma stratejisi nitel yöntemin uygulanması üzerine kurulmuş, veri toplarken ve doğayı sorgularken nitel yöntemin gerekleri yerine getirilmiş ve çalışma toplanan veriler tümevarımsal analizle yorumlanarak sonuçlandırılmıştır. Bulguların Spencer'ın vurguladığı gibi güvenilir olması için de çeşitleme ve üye kontrolüne başvurulmuştur (bu kapsamda yapılanlar yukarıda ifade edilmişti). Bunlara ilave olarak, görüşmelerde yöneltilen açık uçlu sorulara detaylı yanıtlar alınana kadar sondalar desteğinde veri elde edilmek için çaba sarf edilmiştir. Katılımcılar ile araştırma kapsamında yapılan görüşmelerin dışında da görüşmeler gerçekleştirilmiş, eksik kalan hususlarda bilgi almak üzere telefon veya e-posta ile başvurularak düşüncelerinden ve deneyimlerinden yararlanılmıştır. Görüşme gerçekleştirmek üzere ziyaret edilen örgütlerin çalışma ortamlarında bulunmuş ve araştırma kapsamında daha önce ortaya çıkan hususlar, kısıtlı sürelerde olmakla birlikte yerinde gözlemlenmiştir. Toplanan verilerin araştırma sorularına yeterli yanıtları üretip üretmediği, gerçeğe uygun olup olmadığı araştırma süreci boyunca hem araştırmacı, hem danışmanı hem de tez izleme komitesi tarafından kontrol edilmiştir. Araştırma sürecinde altı kez tez izleme komitesi toplanmıştır (Haziran 2012, Eylül 2012, Aralık 2012, Haziran 2013, Ocak 2014, Ekim 2014): Bunun yanı sıra araştırma süresince düzenli olarak tez danışmanı ve tez izleme komitesinde yer alan öğretim üyeleri ile görüşmeler yapılmıştır.

- Aktarılabirlik (Transferability):

Araştırma sonuçlarının benzeri durumlara yönelik bakış açısı kazandırabilmesi kapsamında ele alınan aktarılabirlik kavramına ilişkin ölçütler "ayrıntılı betimleme" ve "amaçlı örnekleme" olarak sıralanmaktadır (Erlanson ve diğerleri, 1993'ten aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2006). Veri toplarken amaçlı

örneklem seçiminde hangi kriterin kullanıldığı yukarıda belirtilmişti. Araştırma sürecinin tümünde izlenen strateji kapsamında yürütülen faaliyetlerin yanında araştırmacının, danışmanın, tez izleme kurulu üyelerinin ve uzmanların üstlendiği roller ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Böylece benzer bir araştırmayı (nitel yöntem aynı sonuçları veremeyeceğini öngörmektedir) gerçekleştirmek isteyen araştırmacılara yol göstermek hedeflenmiştir.

- Tutarlık (Dependability):

Tutarlık kavramının karşılanması için araştırma sürecinin tümünde “tutarlık incelemesi” yapılması gerekmektedir (Erlandson ve diğerleri, 1993, akt: Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmada tutarlığı sağlamak için hem kararsızlık gösteren faktörlerdeki hem de tümevarıma götüren olgusal faktörlerdeki değişimleri dikkate almak için araçlar aranmalıdır. Bu da analiz sürecinde verilerin zamana bağlı değişimin ve araştırmacının kararlarındaki değişimin derecesi anlamına gelmektedir (Lincoln and Guba,1985’den aktaran Graneheim ve Lundman, 2004:110). Bu araştırmada tutarlılığın sağlanabilmesi amacıyla tüm veri toplama yöntemleri araştırmanın başlangıcında ve araştırma süresince elde edilen verilere göre çeşitlendirilen sorular aracılığıyla kullanılmıştır. Her bir araştırma sorusu için toplanan verilerin analizi sonunda elde edilen bulgular kendi içinde ve birbiriyle karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Araştırmada kullanılan kavramlar ve olgular ile araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar yazınla ilişkilendirilerek tartışılmıştır. Araştırmacının önyargısı “adalet kültürüne bağlı yazında belirlenen sorunun gerçek dünyada da karşılık bulduğu”dur. Tümevarımsal analizde anılan önyargının haklılığını destekleyen veriler hem araştırma öncesinde beklenen hem de önceden bilinmeyen bileşenlerde tanımlanmış ve tartışılmıştır.

Nitel araştırmalarda inandırıcılık için Graneheim ve Lundman ın belirlediği üç kritere ilave olarak Guba’nın modelinde bulunan onaylanabilirlik (confirmability) kriterine de başvurulmaktadır (Kreftling, 1991:217). Araştırmalarda onaylanabilirliğin sağlanması için araştırmacının ulaştığı sonuçların ham verilerle karşılaştırıldığında başka bir araştırmacı tarafından da onaylanabiliyor olması gereklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu araştırmada onaylanabilirliğin sağlanabilmesi amacıyla, ulaşılan sonuçlar toplanan verilerle karşılaştırılarak

sunulmuştur. Araştırma sürecinde elde edilen tüm ham veriler ve analiz aşamalarına ilişkin belgeler kopyalanarak saklanmıştır.

## 1.6. Araştırmacının Rolü

Araştırmacı, pilotaj ve hava sahasının yönetimi konularında ulusal ve uluslararası mesleki deneyime sahiptir. Mesleki gerekliliklere uygun olarak, 1990 yılından günümüze dek emniyet konusunda eğitim almıştır. Bunların yanında sivil havacılık yönetimi konusunda Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında doğrudan doktora programı kapsamında takip ettiği ve başarıyla tamamladığı Yüksek Lisans ve Doktora program dersleri ile araştırma konusu hakkında çok daha detaylı bilgi sahibi olmuştur. Bununla birlikte, belirlenen araştırma konusunda daha fazla bilgi sahibi olması gerektiği değerlendirilerek;

- 20-24 Aralık 2010 tarihlerinde Eskişehir’de 1 HİBM tarafından düzenlenen “Hava Aracı Bakım Faaliyetlerinde İnsan Faktörleri” adlı seminere,
- 19-30 Eylül 2011 tarihlerinde Ankara’da SHGM tarafından düzenlenen “Havaalanları İçin Emniyet Yönetim Sistemi” eğitimine,
- 20-21 Eylül 2012 tarihlerinde DHMİ ve Eurocontrol’un birlikte İstanbul’da düzenledikleri “Just Culture – Time to Deliver” konulu seminere katılım sağlanmıştır.
- 12-13 Şubat 2013 tarihlerinde İstanbul’da düzenlenen “SMS Çalıştayı”na katılım sağlanmıştır.

Bunların yanında,

- 1 HİBM’nin emniyet yönetiminde görev almış çalışanları ile 2010 ve 2011 yıllarında üç ayrı toplantı yapılarak, araştırmacının sahip olması gereken bilgileri birlikte değerlendirmek üzere görüşmeler yapılmış,
- Bir hava aracı bakım örgütünün kalite ve insan kaynakları (İK) yöneticileri ile disiplin uygulamaları hakkında detaylı bilgi edinmek üzere 12 Nisan 2011 tarihinde görüşme gerçekleştirilmiş,
- Bir başka hava aracı bakım örgütünün İK ve kalite bölüm yöneticileri ile de adalet kültürü konulu çalışmaları hakkında bilgi edinmek üzere Şubat 2013 ayında bir günlük bir başka görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmacı yukarıda özetlenen çabalar sonucunda edindiği bilgi ile araştırma süresince edindiği deneyimlere dayanarak araştırmaya yön vermiştir. Bu yüzden araştırmacı, yürütölen çalışmaların tüm aşamalarında araştırmanın içerisinde bir konumdadır. Araştırmacının birey olarak sahip olduğu kültürel özellikleri ile deneyimleri problem seçiminden problemin çözüm yöntemine, araştırmacının nasıl veri topladığına, olayları nasıl yorumladığına, araştırma süresince neyi bekleyip neyi elde etmeyi umduğuna kadar çalışmanın bütün yönlerinin şekillendirilmesinde etkili olmuştur ki Cresswell (2014:54) de bunu önermektedir. Araştırmacı nitel araştırmanın neredeyse tamamıyla kendini adamayı gerektirdiğinin bilincinde hareket etmiştir (Glesne, 2013:362). Araştırma süresince elde ettiği bulguları ve giderek daha fazla aşına olduğu terminolojiyi betimleyerek (Kaptan, 1998:59) ve sürekli tartışarak (çevresindekilerle, meslektaşlarıyla, okuduklarıyla, kendiyile) kesintisiz biçimde araştırmanın bir parçası olmaya çabalamış ve araştırma desenini sürekli yeniden tasarlamaya gayret sarf etmiştir.

### **1.7. Geçerlilik Komitesinin Rolü**

Geçerlilik komitesi, 20 Ekim 2014 tarihli tez izleme kurulu toplantısında toplantıya başkanlık eden Doç.Dr.Serap Benligiray'ın önerisi üzerine alınan bir karar ile oluşturulmuştur. Komitenin çalışmasında, nominal grup görüşmeleri ile elde edilen verilerin geçerliliği sınanmış, katılım sağlayan deneyimli akademisyenler tarafından her bir kod ayrı ayrı olmak üzere birlikte tartışılarak analiz edilmiştir. Bu şekilde alt kategoriler, kategoriler ve temalar oluşturulmuş, geçersiz veriler komite tarafından belirlenip elenmiştir. Çalışmayı yöneten Benligiray, ayrıca temaların ve kategorilerin oluşturulmasında kendi uzmanlık alanlarından *insan kaynakları yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, iş değerlemesi ve örgüt kuramları* kapsamındaki konularda değerlendirmeleriyle ilave katkı sağlamıştır. Yard.Doç.Dr.Ayşe Aytöl Özdemir de kendi uzmanlık alanlarından *güven ilişkileri, örgüt ve meslek bağlılığı* konularında bulguların yorumlanmasında ilave katkı sağlamıştır. Bu katkıların yanında, doktora tez danışmanı ve araştırmacının komite öncesinde yaptıkları çalışma ile oluşturulan kodlar üzerinden çalışma yürütölmüş, emniyet ve hava aracı bakım konularında

yorumlara açıklık getirilerek bulguların tüm yönleri bir arada değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, gözlemci üçgenlemesi (investigator triangulation) birden fazla kez, birden fazla aşamada ve hem yazılı hem de sesli kayıt altına alınarak gerçekleştirilmiş ve rapor edilmiştir.

Doktora Tez Araştırması süresince akademik danışmanlık görevini yürüten Doç.Dr.Ender Gerede, uzman bir emniyet araştırmacısı ve deneyimli bir emniyet yöneticisi olarak araştırmanın tüm aşamalarında ilave rol üstlenmiştir. Yargısal örneklemin belirlenmesinde hava aracı bakım örgütleri hakkındaki bilgisi ve deneyimi ile katkı sağlamıştır. Nominal grup görüşmelerinde moderatörlük görevini üstlenmiştir. Toplantılar öncesinde ve sonrasında gerekli teknik detaylar başta olmak üzere yapılan tüm hazırlıklarda ve toplantı sonuçlarının veri seti haline getirilmesinde deneyimlerinden azami seviyede istifade edilmiştir. Araştırma bulgularını analiz ederken veya yorumlarken araştırmacıya bilgi ve deneyimi ile destek olmuş ve yol göstermiştir. Bunların yanında, Sivil Havacılık Genel Müdürü'nün desteğinin alınmasında saygın ve tanınan bir akademisyen olmasının önemli bir etkisi olmuştur. Ayrıca, Anadolu Üniversitesi'nin desteklediği Bilimsel Araştırma Projesi hazırlanırken ve yürütülürken araştırmacıya bilgi ve deneyimleri ile yol göstermiştir.

### **1.8. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kısıtları**

Bir araştırmanın sınırlılıkları araştırmacının normal olarak yapmak isteyip de çeşitli nedenlerle vazgeçmek zorunda kaldığı çalışmalardır (Karasar, 1998a:32). Araştırma kapsamında uygulanan tekniklerde Türkiye'deki tüm hava aracı bakım örgütlerinden temsilcilerin katılımı talep edilmiştir. Çünkü nitel araştırma yöntemleri karmaşık, değişken, tartışmalı birçok yöntem ve araştırma uygulamalarının olduğu bir alandır (Punch, 2005:132) ve bu araştırma söz konusu örgütlerin tamamında karşılaşılabilecek farklı algılamalar, ayrı uygulamalar ile değişik bakış açılarını tanımlayıp yorumlamayı hedeflemiştir. Bu yönde girişimde de bulunulmuştur fakat sektörün hızlı işleyişi ve anılan örgütlerdeki faaliyetlerin yoğunluğu sebebiyle yargısal (olasılığa dayalı olmayan) örneklem seçim tekniği uygulanmıştır. Araştırma konusunu tam olarak yansıtacağı düşünülen örneklemden veri toplanmıştır. Bu noktada yanıtlanması

gereken soru, Şavran'ın (2013:136) dile getirdiği "araştırmada seçilen örneklem ile elde edilen sonuçlar sadece araştırma örneğine mi yoksa daha büyük bir gruba mı genellenecek" sorusudur. Bu araştırmanın sonuçlarının Türkiye'deki tüm hava aracı bakım işletmeleri için geçerli sonuçlar ürettiği değerlendirilmektedir, çünkü;

- Sürekli benzer ve tekrarlayan veriler elde edildiği değerlendirilene kadar görüşme tekniği uygulanmaya devam edilmiştir,

- Nominal grup görüşmelerine katılım sağlayan yöneticiler ve teknisyenler (amaçlı örneklem) meslek yaşamları süresince farklı örgütlerde çalışmışlardır, teknik uygulanırken ortaya koydukları düşünceleri ve araştırma sonuçlarına yansıyan mesleki deneyimleri buldukları örgütler ile sınırlı değildir.

Araştırmanın konusu olan disiplin sistemi, örgüt çalışanlarının davranışlarına yönelik olarak tanımlanıp işletilmektedir. Bunun yanında disiplin sistemi karmaşık emniyet konularında araç olarak kullanıldığında, örgüt dışı alanda yasal ve teknik etkenleri de tartışmayı gerektirmektedir. Buna karşın araştırma modeli, disiplin sisteminden kaynaklanan ve olumlu emniyet kültürüne etki eden sorunları tespit ederek bunlara çözüm olacak bir öneri üretmek üzere tasarlandığı için örgüt seviyesinde bir araştırma gerçekleşmiştir. Örgüt dışı alanla ilişkilendirilen bulgular, gelecekteki akademik çalışmalara zemin oluşturabilmek üzere öneriye dâhil edilmiş fakat derinliğine tartışılmamıştır.

Diğer yanda, 3 yıldan daha uzun sürede gerçekleştirilen bu araştırmanın zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik kısıtlarını aşmak üzere, Anadolu Üniversitesi'nden Bilimsel Araştırma Projesi kapsamında çok önemli bir destek alınmıştır. Söz konusu destek araştırmada ortaya çıkan maliyetlerinin karşılanması ile sınırlı değildir. Böyle bir desteğin olması, araştırmanın daha tasarım aşamasından itibaren sınırlılıklarını da genişletmiştir. Ayrıca, böyle bir olanağın araştırmacıya ilave motivasyon sağladığı da açıktır.

## **2. Adalet Kültürü Konulu Yazının İncelenmesi**

Araştırmada anahtar kavram olarak belirlenen adalet kültürü konusunda yazın incelenerek araştırma konusu ile benzer tartışmalara erişilmiştir (Ghobbar vd., 2009; Thaden ve Hoppes, 2005; Holtz ve Harold, 2013 ; Dekker, 2007;



Dekker 2008; Dekker, 2011; Marx, 2009; Reason, 1997; Reason 2005; Perrin ve Kirwan, 2005; SHGM, 2013c; ICAO, 2009). Adalet kültürü kavramının emniyet kültürü içindeki yeri, anlamı ve boyutları Üçüncü Bölüm’de tartışılacaktır. Bunun öncesinde, adalet kültürü kavramı için yapılan yazın incelemesi aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmadaki anlamıyla, emniyet kültürünün bir bileşeni olarak adalet kültürü kavramını ilk ortaya atan James Reason olmuştur. Reason, adalet kültürünü emniyet kültürünün bir bileşeni olarak anlamlandırmıştır. Bunun “kabul edilebilir ve kabul edilemez insan hataların veya ihlallerinin ayırımının yapıldığı ve söz konusu ayırımın çalışanlarca bilindiği, benimsendiği” örgütlerde mümkün olacağını söylemiştir. Adalet kültürünün bulunduğu örgütlerde, yöneticilerin suçlamak ve cezalandırmak yerine olayı tüm yönleriyle dikkatlice araştırarak daha fazla şey öğrenebileceklerini, bilgilenebileceklerini ve bu sayede emniyeti artırabileceklerini bildiklerini, buna inandıklarını, böyle bir yaklaşıma değer verdiklerini belirtmiştir. Reason’ın özellikle vurguladığı bir diğer husus da adalet kültürünün benimsendiği örgütlerde güvene dayalı ilişki bulunduğu, böylece emniyetin artırılması için gerekli verilerin çalışanlar tarafından rapor edilmesinin teşvik edildiği ve hatta ödüllendirildiğidir (Reason, 1997:205-207).

Adalet kültürünü konu eden kaynaklarda, adalet kültürünün tesis edilmesi için örgütlerdeki uygulamalar çalışılmış ve adalet kültürünün gerekli kıldığı örgütsel dönüşüm tartışılmıştır. Cezasız disiplin uygulamalarının emniyetin artırılmasındaki etkisi ve rolü incelenmiştir. Bununla birlikte, adalet kültürünün yazında güven sorunsalı bağlamında da tartışıldığı görülmektedir. Bu genel çerçevede, yazında ve mevzuatta adalet kültürünün iki farklı seviyede tartışıldığı görülmektedir: örgüt seviyesindeki adalet kültürü tartışmalar ve örgüt üstü seviyedeki tartışmalar. Örgüt seviyesindeki tartışmalara, aşağıda yer verilmiş; adalet kültürü kavramının örgüt üstü seviyede ilişkilendirildiği tartışmalar bundan sonra ele alınmıştır.

Adalet kültürünün tanımının, içeriğinin ve boyutlarının hem havacılıktaki hem başka faaliyet alanlarındaki örgütler için Reason’ın belirlediği temelde tartışılmaktadır (Boysen, 2013; Toff, 2010). Örneğin sağlık hizmetlerinde adalet kültürünün emniyeti nasıl etkilediğinin anılan temelde sorgulandığı bir

araştırmada, 24 hastanede 2 yıl süren bir program dâhilinde emniyet kültürünün planlanması, uygulanması ve değerlemesi süreçlerinin izlendiği görölmektedir. Araştırma sonucunda, örgütte iyi tasarlanmış ve doğru uygulanan bir raporlama sistemine sahip olursa dahi, emniyet hakkında değerlerin ve görünür yönetim uygulamaların desteği sağlanamadıkça, çalışanların cezalandırılma ve suçlanma endişelerinin giderilmesinin mümkün olmadığı ortaya konulmuştur (Battles vd., 2006). Emniyet kültürünün gelişimi, boyutları ve ölçüm yöntemleri hakkında yapılan bir yazın taramasında, incelenen araştırmaların birleştiği boyutlar arasında “emniyeti tehlikeye düşüren durumların rapor edilmesinde cezasız bir yaklaşımın benimsenmesi” tanımlanmıştır (Halligan ve Zecevic, 2011:3).

Bununla birlikte, Dekker adalet kültürünün “emniyet olaylarından ders çıkarıp örgüt olarak öğrenmek” ile “bu olayların sonuçlarının sorumluluğunu almak” arasında kurulan bir denge noktası anlamına geldiğini ifade etmektedir. Bu nedenle, tüm adalet kültürü tanımlarının “kabul edilebilir” ve “kabul edilemez” çalışan davranışlarını ayıracak net bir çizgiyi tartıştığını belirtmektedir (Dekker, 2009). Amerikan Hemşireler Birliği’nin (American Nurses Association-ANA) düzenlediği adalet kültürü konulu kongrenin (2010) bildiri kitapçıda bir adalet kültürü modeli önerilmektedir. Burada da cezaya dayalı bir yaklaşımın sistemin aksayan yönlerini görmek ve daha emniyetli bir sistem geliştirebilmek için gerekli bilginin akışını durdurduğu ifade edilmektedir. Bu yüzden de modeli önerirken, emniyetle ilgili gayretlerin içinde cezalandırmanın rolünün tanımlamak gerektiği vurgulanmaktadır. Sumwalt (2007) da Dekker (2009) gibi adalet kültürünün cezasızlığa dayanmadığının altını çizmekte ve tespit edilen ihlâllere ceza verilmemesi durumunda, iki olumsuz sonuç doğacağını öngörmektedir:

- Kasıtlı, sürekli (tekrar edilerek) aynı tehlikeye neden olan davranışlar engellenmemiş olur,
- Suçlu ile suçsuz, doğru/emniyetli davranış ile yanlış/emniyetsiz davranış ayırt edilemez.

Reason’ın öngördüğü şekilde, çalışan hatalarının cezalandırılmak yerine ihlallerden ayrılıp emniyeti tehlikeye düşüren durumların korkusuzca

bildirilmesini sağlamak için havacılıkta birçok aracın kullanıldığı ve bunların yazında tartışıldığı görülmektedir. Birer algoritma olarak tasarlanan bu araçların amacı, hata ve ihlallerin ayrımının yapılabilmesidir. Bunlardan ilki Reason'ın adalet kültürü kavramını kavramı ortaya atarken sunduğu "karar ağacı modeli"dir (Reason, 1997:209). Günümüzde kullanılan Aircrew Incident Reporting System (AIRS), Cabin Procedural Investigation Tool (CPIT), Human Factors Failure Analysis Classification System (HFACS), Integrated Process for Investigating Human Factors, Procedural Event Analysis Tool (PEAT), Ramp Error Decision Aid (REDA), ReVision gibi sistemler de karar ağacına benzer algoritmaları içeren sistemlere örnektir (GAIN, 2003:37-44; Wiegmann ve Shappell, 2003:50-71). Diğer taraftan, emniyeti tehlikeye düşüren fakat kaza ile sonuçlanmamış olaylardan ders alınması için gerekli detayı içerecek şekilde ve genellikle bilişim sistemlerini kullanarak korkusuzca bildirimlerin yapılması amacıyla, zaman içinde raporlama sistemleri ile raporlanan olayları analiz etmek üzere algoritmalar da geliştirilmiştir. Aviation Safety Reporting System (ASRS), Aviation Safety Airways Program (ASAP), Canadian Aviation Safety Reporting System (CASRS) (Barach ve Small, 2000:760), British Airways Safety Information System (BASIS), Aeronautical Events Reports Organizer (AERO), Aviation Quality Database (AQD), AVSiS, First Launch Safety Report System (SRS), INDICATE Safety Program (GAIN, 2003:13-19) raporlama sistemlerine örnek olarak verilebilir. Raporlama sistemleri, korku kültürünün bertaraf edilmesinde, hata veya ihlallerin korkusuzca rapor edilmesinde yarar sağlamaktadır. Havacılık örgütlerinde tespit edilen emniyetsiz durumların nedenlerini inceleyerek tedbir geliştirmek için kullanılan araçlar da bulunmaktadır. Bunlara Aviation Safety Human Reliability Analysis Method (ASHRAM), Maintenance Error Decision Aid (MEDA), Human Error Assessment and Reduction Technique (HEART) ve Causation Trainer (CT) örnek verilebilir. Yazında, söz konusu araçların, çalışanların rapor ettikleri emniyetsiz durumlar hakkında yönetimin disiplin politikasını ve geliştirdiği önlemleri görünür kılarak adalet kültürünü güçlendirdiği belirtilmektedir (Patankar, 2002:2; Reason, 1997:142-152; Rankin, 2000; Rankin, 2007; Mayer ve Cronin, 2008).

Yazında adalet kültürü tesis edilirken, hata ve ihlallerin bildirilmesini sağlamak, ayırımı yapmak ve bunları sınıflandırmak kadar, kök nedenlerinin tespit edilmesine de önem atfedilmektedir. Bu kapsamda tartışmaların genel olarak örgütsel davranış temelinde ele alındığı görülmekte, hem hata hem de ihlal davranışlarının yönetilmesinin gerekli olduğu üzerinde durulmaktadır (Reason, 1997:61-82; Wiegmann ve Shappell, 2003:56-70; Rasmussen, 1983; English ve Branaghan, 2012:199-200; Hudson, 2001a; Wells ve Rodrigues, 2004:159-163; Shorrock ve Kirwan, 2002; Isaac vd., 2002; Wiegmann ve Shappell, 2001b:341-350; Stanton ve Salmon, 2009; Salmon vd., 2010; Hudson vd., 1998; Cole, 2007; CAA, 2002). Marx (2009:116) suçlama veya suçlu bulunma korkusunun örgütte/sektörde gerçekleşen hataların üstünün örtülmesine neden olduğunu, raporlamanın gerçekleşmediği böylesi koşullarda örgütsel öğrenmenin mümkün olamayacağını ifade etmektedir.

Emniyet kültürünün boyutları üzerine yoğunlaşıp örgütlerde emniyet kültürü için bir ölçek geliştiren başka bir çalışmada (VonThaden ve Hoppes, 2005) da ceza korkusunun raporlamayı engellemesi, en önemli adalet kültürü sorunu olarak gösterilmektedir. Buna bağlı olarak, adalet kültürünün suçlamaya odaklanmak yerine hatalardan öğrenmeye odaklanmayı gerektirdiği vurgulanmaktadır.

İngiltere demiryolları endüstrisinde özelleştirme sonrası dönemi kapsayan ve örnek olay incelemesi yapılan bir çalışmada, Reason ile Pidgeon ve O'Leary'nin tanımlarından yola çıkılmış ve emniyet kültürünün araştırmanın gerçekleştirildiği örgütlerdeki belirtilerinin neler olduğu bulunmak istenmiştir. Araştırmada emniyet kültürünün bir sonuç değil, süreç olduğu saptaması yapılmıştır. Araştırmada ortaya çıkan çarpıcı bir sonuç ise hataların cezasız kaldığını bilen demiryolu işçilerinin tüm hataları kabul etmelerinin kök neden incelemelerini engellemiş olmasıdır (Speirs ve Johnson, 2002).

İhlal davranışlarının nasıl yönetileceğinin kuramsal olarak tartışıldığı bir çalışmada, ihlal davranışlarının nedenleri belirlenerek tanımlanmış ve sınıflandırılmıştır. Örgüt yönetimlerine, ihlal davranışlarına karşılık hem geçmiş yönlü (reaktif) hem de gelecek yönlü (proaktif/öneylemci) tedbirler geliştirmeleri önerilmiştir (Hudson vd., 1998). Söz konusu çalışmada davranış temelli bir

yaklaşım bulunmakta ve ihlal davranışlarını analiz ederek azaltmak üzerine bir yöntem önerilmektedir.

Bir başka çalışmada, ABD'deki bir hastanede bulunan psikiyatri kliniğindeki iki hastanın gece vardiyası sırasında kendilerine zarar verme teşebbüsünde bulunmaları iki ayrı örnek olay olarak ele alınarak adalet kültürü bağlamında tartışılmıştır. Olaylar gerçekleştiği sırada yönetim tarafından görevli personelin suçlanmadığı, her iki durumun da belirti (semptom) kabul edilerek incelendiği görülmüştür. Bununla birlikte, hastaların kendilerine zarar verme olasılığına karşılık hastabakıcıların olay anında göstereceği reaksiyonun bir performans konusu olduğu ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda, benzer olayların ölümlerle sonuçlanması halinde doğabilecek hukuki sonuçlar düşünülerek, örgütlerin kendi özgün koşullarında hataları ve ihlalleri tanımlamaları ve çözümlerini üretmeleri önerilmiştir (Steiner, 2006:97-98). Nitekim Sumwalt, hata ve ihlallerin ayrımında örgüt özelinde çözümler aranması gerektiğini savunmaktadır (Sumwalt, 2007). Sonuç olarak yazına göre, örgütlerde adalet kültürü kapsamındaki sorunlar için sistematik çözümlerin özgün tartışmalar sonucunda geliştirilmesi gerekmektedir.

ABD'de Ekim 1999 ayında yayımlanan ve tıpta insan hatalarının kaçınılmaz olduğunun kabul edildiği "*to err is human*" başlıklı Amerikan Tıp Enstitüsü (Institute of Medicine-IOM) Raporu'nun ardından emniyet kültürünün geliştirilmesi için ortaya konan çabaların giderek arttığı tespitinin yapıldığı bir çalışmada, bu tür bir çabanın parçası olarak hasta emniyetini artırabilmek üzere, "Patient Safety Executive Walkarounds" adlı bir program yürürlüğe konulduğu ifade edilmekte ve deneyimler paylaşılmaktadır. Anılan türdeki programların başarıya ulaşabilmesi için çalışanların desteğinin sağlanmasının gerekli olduğu, bunun da ancak adalet kültürünün tesis edilmesi ile başarılabilirliği vurgulanmaktadır (Graham vd., 2005:). IOM raporunda adalet kültürü vurgusunun öne çıktığını vurgulayan başka çalışmalar da bulunmaktadır. Yazın incelemesi olan bu çalışmalarda, emniyet kültürünün gereği sayılan örgütsel öğrenme için ihtiyaç duyulan hem gönüllü hem de zorunlu raporlamaların önündeki engelin cezalandırmalar olduğu tespit edilmiştir (Kaplan, 2003; Kaplan ve Fastman, 2003).

ABD'deki kadın hastalıkları ve doğum kliniklerinde yapılan bir araştırmada, örgüt derinliğinde Reason'ın tanımladığı şekilde tanımlanan savunma hatlarının yeterlilik seviyesi belirlenmek amaçlanmıştır. Araştırılan örgütlerde anılan savunmaları zayıflatan durumlar ve uygulamalar tespit edilmiştir. Araştırmada adalet kültürü kapsamında sorunların da bulunduğu belirlenmiş ve tartışılmıştır. Burada öne çıkan konu, doğum hekimleri için olumsuzlukla karşılaşma olasılıklarının düşük olduğu koşullarda risk algısının azaldığıdır. Buna sistemden kaynaklı insan faktörü sorunlarının da eklenmesi sonucu hekimlerin kısa yoldan çözümlere yöneldikleri ve riskleri artırdıkları tespit edilmiştir (Veltman, 2007:1148-1149).

Pepe ve Cataldo (2011:57) tıp örgütlerinde ihlâl veya hata ile sonuçlanan çalışan davranışlarının ahlaki kökenlerini incelemişler ve bir adalet kültürü modeli önermişlerdir. Çalışmada adalet kültürüne olumsuz etkisi bulunduğu değerlendirilen sorunlar;

- Hatanın kaynağının ya da koşullarının iyi belirlenememesi,
- Hatanın sebebi olan ya da faili olan kişilerin niyetlerinin anlaşılabilmesi,
- Hata-ihlâl ayrımı için özel bir algoritma bulunmaması olarak görülmüştür.

Dekker (2009), hata ile ihlâl davranışlarının arasındaki hattın nasıl çizileceğini örgüt seviyesinde ayrıca tartışmakta ve adalet kültürünün cezasız disiplin anlamına gelmediğini vurgulamaktadır. Suçlama kültürü gibi hiç suçlama olmamasının da disiplin sistemini işlevsiz hale getireceğini söylemektedir. GAIN WG (2004) çalışmasında, disiplin uygulamalarından kaynaklanan emniyet kültürü sorunları;

- Tehlikeler (hazard) ile doğrudan temasta olan çalışanların, ceza korkusuyla sorumluluktan kaçmaları,
- Cezaların örgütsel öğrenmeye engel olması,
- Güven konusunda örgütte yaşanan sorunlar bulunması olarak tartışılmıştır.

ABD Sivil Havacılık Otoritesi'nin (Federal Aviation Administration – FAA) havaalanlarının emniyet yönetiminde hukuki sorunları konu alan bir yayınında

(FAA; 2007:22) örgütlerdeki adalet kültürü sorunları olarak şunlara işaret edilmektedir: Haksız yere ceza verilmesi, emniyet konulu raporların azalması, güven konusunda sorunlar yaşanması, emniyet yönetiminin başarısız olması. Dokümanda haksız yere verilen cezaların sebebi olarak, hataların ayırımının veya sınıflandırmasının yapılmaması; sonucu olarak da cezanın caydırıcılığının azalması, adalet duygusunun örgütte azalması gösterilmektedir. Diğer taraftan emniyet konulu raporların azalmasının sonucu olarak, kaza veya olayların semptomu olan insan hatalarından örgütsel öğrenmenin başarmaması gösterilmektedir. Buna bağlı olarak, emniyet yönetiminde önlemler geliştirilirken yeni sorunlarla karşılaşıldığı ifade edilmektedir. Örgütlerin emniyet yöneticileri ile görüşmeler yaparak olumlu emniyet kültürü için sorun yaratan hususların beş boyutta derlendiği bir başka çalışmada (Ghobbar, Bouthari ve Curran, 2009) da raporlamada yaşanan sıkıntıların, sorunların kök nedenlerini öğrenmeyi ve geri bildirim mekanizmasının işleyişini engellediği değerlendirilmiştir. Aynı çalışmada, üst yönetimin veya bölüm yöneticilerinin operasyonel hedeflere odaklanmasının emniyetle ilgili önlemlerin ihmaline neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt seviyeleri arasındaki dikey iletişim yetersizlikleri, emniyet eğitimlerindeki yetersizlikler ve emniyet raporlarını bildirenlerin gerektiği gibi ödüllendirilmemesi de olumlu emniyet kültürünün önündeki sorunlar olarak görülmüştür.

Diğer taraftan Leveson (2004), hızlı değişen teknoloji ile kullanılan araçların modernizasyonu sonucunda yeni tehlike tanımlamalarına gereksinim duyulduğu halde bu durumdan bihaber şekilde yöneticilerin suçlu aramaları eleştirmektedir. Aynı çalışmada kazaların ve olayların kök nedenlerinin önyargı ile peşin suçlamalardan yola çıkılarak yapıyor olması da eleştirilmektedir.

Emniyet kültürünün örgütsel dönüşüm sürecini gerektirdiğinin vurgulandığı bir çalışmada saygı temelli bir yaklaşım önerilmektedir. Adalet kültürünün böyle bir dönüşüm sürecinin merkezinde yer aldığı belirtilmiştir. Çalışmada disiplin sisteminin emniyet kültürüne güçlendiren bir işlevi olabileceği belirtilmiş, disipline konu olan çalışan davranışları, “aksaklık yaratan” (disruptive) davranışlar olarak ifade edilmiştir. Saygı temelli yaklaşımın sergilendiği örgütlerde yönetimin, sınıflandırılan *aksaklık yaratan davranışlara* yönelik

yürüteceği politikanın karakteristik özellikleri; *adaletli olmak, tutarlı olmak, kademeli tepki vermek, iyileştirici işlemler geliştirmek ve nezaret etmek* olarak gösterilmiştir (Leape vd., 2012:855-856). Emniyet olaylarının raporlanmasında artış sağlamak için şeffaflığın hedeflendiği bir çalışmada benzer bir dönüşüm politikası uygulanmış ve çalışanların hatalarına “suç isnad etmek” yerine “adalet kültürü” yaklaşımı benimsenmiştir. Sistemik çözümlerin öncelikle usullerde geliştirildiği çalışmada hedeflenen seviyede raporlamaların elde edilmesinin birkaç yıl sürdüğü belirtilmektedir (McDonald vd., 2010). Yenilikçi (innovative) bir hastane tasarımının tartışıldığı bir diğer çalışmada, emniyet kültürünü tesis etmek için uygulanan stratejilerin başarısında ortak değerler sistemine sahip olmanın gerekli olduğu görülmektedir. Çalışmada, emniyet kültürünü güçlendiren değerlerin örgütte geliştirilmesinde imzasız ve gizliliği sağlanan raporlamaların başarılmasının ve adalet kültürünün tesisinin katkısı olduğu ifade edilmektedir (Jones vd., 2008). Benzer şekilde, klinik hataların nedenlerini sistemik olarak ortaya koymak için adalet kültürüne ihtiyaç duyulduğu bir başka çalışmada da vurgulanmıştır (Iedema, 2010:100).

Runciman ve Merry, ölümle ya da felakete yaşanan olayların ardından, olayın nedeni kasıtsız bir hata olsa dahi toplumun genelinde bu durumun cezalandırılması gerektiği yönünde yaygın bir inanış olmasının üzerinde durulmaktadır. Birileri zarar gördüğünde buna sebep olanların karşılık görmesi gerektiğine dair derin ve yaygın inanç, suçlama kültüründen adalet kültürüne geçişte sorunlara neden olmaktadır (Runciman ve Merry, 2003:321). Oysa hem hata hem de ihlal davranışlarının kök nedenlerine inildiğinde, çoğunlukla yönetim kararlarından ve faaliyetler yürütülürken uygulanan usullerden kaynaklandıkları anlaşılmaktadır (Shaw, 2004:129).

Örnek olay incelemesi yapılan bir çalışmada, örgütsel güvenin önemli olduğu iki örgüt karşılaştırılmış, güven seviyesinin emniyeti nasıl etkilediği incelenerek örgütlerde neden oldukları koşullar ve beraberinde getirdikleri sonuçlar emniyet bağlamında tartışılmıştır. Araştırma, emniyet kültürünün tesis edilmesi ve sürdürülebilmesi için güven ilişkilerinin güçlendirilmesinin gerekli olduğunu, bunu sağlamak için de adalet kültürüne ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur (Cox vd., 2006).



Frankel vd.(2006:1692) tıp alanında güvenilirliği, adalet kültürü, elektronik sağlık kayıt sistemi ve kanıta dayalı uygulamalar olarak üç yönüyle tartışmışlar, aşağıdaki sorunları belirlemişlerdir:

- Çalışanlara güven duyulmaması veya çalışanın güven duymaması,
- İnsan hatalarına toleransın bulunmaması,
- İnsan hatalarına aşırı toleransın bulunması,
- Adalet konusunda bir politika dokümanı veya açık mektup gibi bir taahhüt ile üst yönetim desteğinin ilan edilmemesi,
- Hatalar ile ihlâllerin ayırımını yapmak üzere özel bir algoritma kullanılmaması,
- Çalışanların (özellikle kaza anlarında ya da küçük operasyonlara yoğunlaşıldığı zamanlarda) sorumluluk almalarına engel olunması.

Dekker çalışmalarında adalet kültürünü, örgütlerde işletilen disiplin sistemi ile sınırlamamıştır. Örgüt çevresinde, çalışma usul ve kurallarını belirleyen otoriteleri ve bunların yanı sıra yasal düzenlemeler ile hukuksal zemini oluşturan yasa koyucuları da içeren çok geniş bir çerçevede ele almıştır (Dekker, 2007; Dekker, 2009). Dekker'ın üzerinde durduğu konular, 20-21 Eylül 2012 tarihlerinde DHMİ ve Eurocontrol'un birlikte İstanbul'da düzenledikleri "Just Culture – Time to Deliver" konulu seminerde de tartışılmıştır<sup>4</sup>. Benzer sorunlara Eurocontrol tarafından 2012 yılında yayımlanan "Just Culture Policy" dokümanında da işaret edilmektedir (Eurocontrol, 2012). 2009 yılında teşkil edilen Just Culture Task Force (JCTF) ekibinin yaptığı çalışmanın ürünü olan doküman, yasal zemindeki eksikliği doldurmak için Model Aviation Prosecution Policy (MAPP) konseptinin geliştirilmekte olduğunu haber vermektedir. MAPP "ulusal seviyede soruşturmalarda yargıya destek sağlamayı amaçlamaktadır. Burada temel düşünce, raporlanan emniyetsiz durumlarda ismi geçen ve öncesinde yönetim tarafından ceza almayacağı güvencesi verilmiş olan çalışanların haklarını savunmaktır.

Dekker yargıya konu olan insan hataları veya ihlâlleri üzerine tartışmayı genişlettiği çalışmasında, örgüt yönetiminin hatalardan öğrenmesi için gönüllü raporlamaların artırılması gerektiğini ve bunun da ancak çalışanların ceza

---

<sup>4</sup> <https://www.eurocontrol.int/news/just-culture-coming-age>, Erişim tarihi: 03.08.2014.

almayacakları güvencesi verildiğinde gerçekleşebildiğini ifade etmektedir. Hava trafik yönetiminde ceza almama güvencesini veren Danimarka ve Norveç gibi ülkeleri örnek vermekte, bu ülkelerde hataların/ihlâllerin azaldığını ve hataları önlemek üzere tedbir geliştirmek için her seviyede kullanabildikleri zengin bir veri tabanının oluştuğunu söylemektedir. Dekker'ın üzerinde durduğu konu, böyle bir güvencenin ancak yasal/hukuksal güvence ile mümkün olduğudur. Bu bakış açısına göre Dekker'ın tanımladığı sorunları şöyle özetleyebiliriz (Dekker, 2011:123-125):

- Örgütlerde, meslek gruplarında ve ulusal seviyede ayrı ayrı hata ve ihlâllerin ayrımını yapacak kişilerin ya da kurumların belirlenmemiş olması,
- Etik kurulların görevleri arasında hataların ve ihlâllerin ayrımının bulunmaması,
- Disiplinin, gönüllü raporlama gibi zorunlu ihtiyaçları karşılayacak şekilde ifadelerin bulunduğu yazılı bir yönetmeliğe dayalı olmaması,
- Kaza ya da kırım halinde soruşturma yürütmesi gereken savcılar ile birlikte çalışma yönteminin geliştirilmemiş olması.

Diğer taraftan, yazında belirlenen sorunsalı içeren mevzuat incelendiğinde, “adalet kültürü” konusunun ICAO, Eurocontrol ve SHGM yayımlarında tüm havacıların bilgisine sunulduğu görülmektedir (ICAO, 2013; Eurocontrol, 2006a, 2008a, 2008b, 2012; SHGM, 2012c). Avrupa’da Regulation (EU) No.691/2010, Regulation (EU) No.996/2010 ve Regulation (EU) No.376/2014 düzenlemeleri ile hava trafik yönetimi başta olmak üzere, havacılık faaliyetlerinin tümünde “adalet kültürü” için gerekli yasal destek sağlanmıştır. Bu şekilde, zorunlu ya da gönüllü raporlamalarda duyulan yargılanma endişesi azaltılmak istenmiştir. Bunun yanında “Task Force” adıyla 2007 yılında kurulan özel çalışma grubu aracılığıyla yürütülen çalışmalar, adalet kültürünün geliştirilmesinde yasaların desteğini sağlamakta etkili olmaktadır. *Task Force* bünyesinde, European Commission, the European Aviation Safety Agency (EASA), the International Federation of Air Traffic Controllers’ Associations (IFATCA), the European Regional Airlines Organisation (ERA), the European Cockpit Association (ECA), kaza araştırma kurulları (accident investigation boards), üye ülkelerin savcıları (national prosecutors), ulusal havacılık otoriteleri

(Civil Aviation Authorities-CAAs), ulusal hava trafik yönetimi (Air Navigation Service Providers-ANSPs), ABD ulusal emniyet kurulu (National Transportation Safety Board-US NTSB) ve ICAO temsilcileri görev yapmaktadır. Yürütülen çalışmalar incelendiğinde, uluslararası platformlarda adalet kültürüne yönelik değişim için yürütülen çalışmaların önemsenen bir yanının da eğitimler olduğu anlaşılmaktadır. IFATCA, ECA ve Eurocontrol tarafından adalet kültürü konulu eğitimlerin verilmekte ve düzenlenen çalıştaylar aracılığıyla farkındalığın artırılması yönünde çaba gösterilmektedir.

Hava trafik yönetiminde adalet kültürü konusunda benzer yaklaşıma sahip bir rehber dokümanı, EATM (EU Air Traffic Management) 2008 yılında yayımlamıştır: *Just Culture Guidance Material for Interfacing with the Judicial System*. Dokümanda adalet kültürünün yerleştirilmesi için üç temel problem çevresinde yanıtların aranması gerektiği ifade edilmektedir. Bunlar;

- Kabul edilebilir ve kabul edilemez insan hataları arasındaki ayrımı ülkede yargının mı yoksa hava trafik yönetiminden sorumlu kurumun mu yapacağı,
- Soruşturulan hatanın kabul edilebilir mi yoksa kabul edilemez mi olduğuna karar verilirken, mahkeme tarafından danışılan alan uzmanlarının sorumluluğunun hangi noktada sona ereceği,
- Emniyet için toplanan verilerin soruşturmalar sırasında nasıl korunacağıdır.

Türkiye’de “adalet kültürü” konulu akademik çalışmaları incelemek üzere yapılan Yüksek Öğretim Kurumu’nun veri tabanında yapılan taramanın sonucunda bir Doktora ya da Yüksek Lisans tezine rastlanmamıştır. Türkçe akademik bir çalışma bulmak için gayret sarf edilmiş fakat havacılık konularının tartışıldığı ticari bir İnternet sitesindeki birkaç köşe yazısı dışında bir kaynak bulunamamıştır.

Sonuç olarak, İngilizce yazın incelenerek “*bir yanda örgüt ve örgüt üstü seviyede, ceza korkusunu ortadan kaldırabilecek ve diğer yanda hesap vermesi gerekenden hesap sorabilecek*” bir disiplin mekanizmasına hem yazında hem de uygulamada ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir.

## Üçüncü Bölüm

### Kavramsal Bağlam Oluşturma

#### 1. Havacılık Emniyeti

Emniyet kavramını tartışmak üzere, önce tehlike ve risk kavramları tanıtılacak, sonra havacılıkta emniyet kavramına odaklanılıp bileşenleri açıklanacaktır.

##### 1.1. Tehlike (Hazard) Kavramı

“Tehlike” (hazard), yaralanma, hastalık ve insanların ölümüne sebebiyet verebilecek; bir sisteme, malzemeye veya mala zarar verebilecek veya bunların kaybına neden olabilecek ya da çevreye zarar verebilecek mevcut veya potansiyel bir durum, eylem ya da herhangi bir şeydir (Ludwig ve Ayres, 2007:3). Havacılıkta *tehlike* 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 eylemi ifade eden bir terimdir (SHGM, 2012c:2).

##### 1.2. Risk Kavramı

Risk, hedeflenen bir sonuca ulaşamama olasılığı ya da istenmeyen bir olayın oluşma olasılığı ve oluşması durumunda yaratacağı sonucun şiddetinin bir fonksiyonu olarak tanımlanır (Başak ve Gülen, 2010:57). Potansiyel durumdaki tehlikenin gerçeğe dönüşme olasılığı ile gerçeğe dönüştüğü durumda neden olacağı zararın bileşimi riskin seviyesini belirler (CAA, 2002:3-5). Sözü edilen risk; doğrudan ya da dolaylı olarak havacılık faaliyetleri kapsamına giren insanların, hava araçlarının, donanımın ya da alt yapı tesis/olanaklarının zarar görme olasılığına bağlı olarak düşünülmektedir (Gerede, 2006:31). Risk daha yüksek ise ya kazanın meydana gelme ihtimali daha fazladır ya da sonuçları daha ciddidir (CAA, 2010:Chapter 2) ya da her ikisinin de ihtimali artmıştır.

### **1.3. Havacılıkta Emniyet Kavramı**

Emniyet, “yürütülen faaliyetlerde insanlara veya mala zarar verme durum, hal ve koşullarının, etkin ve sürekliliği sağlanmış tehlike tanımlama ve risk yönetimi sayesinde kabul edilebilir bir seviyeye indirilmesi ve bu seviyenin muhafaza edilmesi” (ICAO, 2013:2/1) olarak tanımlanır. Emniyetin sağlanması, yürütülen faaliyetlerde insan hayatının, sağlığının güvence altına alınmasının yanında, maddi kayıpların olabilecek en düşük seviyeye indirilmesi ve bu seviyede sürekli tutulabilmesi anlamına gelmektedir. Havacılık yayımlarında emniyetin sağlanmasında kazaların ve kayıpların indirebileceği en düşük seviye düşünülür ve hedeflenir (CAA, 2006:1/4). Havacılık emniyeti kısacası hava aracı faaliyetleri ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgisi olan emniyet risklerinin kabul edilebilir seviyelerde gerçekleşmesi durumudur. Havacılıkta “emniyet” ve “güvenlik” kavramlarının basında ve akademisyenler arasında karıştırıldığı görülmektedir. “Havacılık emniyeti” kısaca, sivil havacılık faaliyetleri kapsamında tüm potansiyel riskleri tanımlamak ve bunları kabul edilebilir seviyelere indirebilmek amacıyla yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler; insanların, sivil havacılık sistemindeki altyapının ve hava araçlarının emniyetini sağlamaya çalışır. Diğer yandan “havacılık güvenliği”; insanların, sivil havacılık sistemindeki alt yapının ve hava araçlarının sabotaj ve terörist saldırılar gibi suç unsuru taşıyan ve kasıtlı olarak yaratılacak risklere karşı korunması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Güvenlik kasıtlı risklerin emniyet ise kasıtsız risklerin kabul edilebilir seviyelerde gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Gerede, 2006:36).

### **1.4. Havacılık Emniyetini Artırmanın Önemi**

Havacılıkta emniyeti artırmak hem bir zorunluluktur, hem de bir gerekliliktir. Zorunluluktur; çünkü kamu sağlığını korumak görevleri nedeniyle düzenleyici ve denetleyici otoriteler, devlet yani halk adına emniyetin sağlanmasına dönük düzenlemeler yapmaktan ve bunları denetlemekten sorumludurlar. Ticari havayolu işletmelerinde emniyetin artırılmasına dönük pek çok düzenleme vardır ve bunlara uymayanlar yaptırımlara uğrarlar (SHGM,

2012c:5). Emniyetsiz bir sektör havayolu taşımacılığının kendine has ekonomik, sosyal ve kültürel faydalarından yararlanmayı engeller (Oum ve Yu, 1998:1). Gerekliliktir; çünkü zorunluluk olmasa bile hem ticari işletmeler hem de diğerleri kendiliklerinden emniyeti artırmaya çalışırlar. Ticari işletmeler emniyetsiz olursa talep azalır ve gelir kaybederler ayrıca emniyetsizliğin pek çok sigorta edilmemiş maliyeti vardır (Roughton ve Mercurio, 2002: 3-10). Ticari olmayan havacılık kuruluşları da emniyeti artırma gerekliliği ile karşı karşıyadırlar. İstenmeyen olayların gerçekleşme olasılığının artması ya da bunların etki şiddetlerinin yükselmesi ticari amaçlar gütmese bile, bu tür kuruluşların çevreden kaynak sağlamalarını engelleyebilir dolayısıyla faaliyetlerini durdurabilir.

Havacılık örgütlerinin teknik çevresi, sürekli yenilenmektedir. Nitekim teknoloji devir hızının en yüksek olduğu sektörlerin başında havacılık gelmektedir (Benligiray, 2006:170-184). Anılan çevrenin belirlediği operasyonel koşullar, sürekli artış gösterdiği görülen ve gelecekte de göstermesi beklenen küresel hava trafiğine (ACI, 2007; Airbus, 2012a; Airbus, 2012b; Boeing, 2011; SHGM,2012a) bağlı olarak zorlaşmaktadır. Bununla birlikte, hava taşımacılığının en emniyetli ulaşım seçeneği olması<sup>5</sup> ve 2000 yılından itibaren kazaların sayısındaki önemli düşüş (ICAO İstatistikleri 2012 ve 2013; SHGM Faaliyet Raporları 2011 ve 2012a) emniyet kavramına sektörde verilen öneme açıklanmaktadır. Buna karşın hava taşımacılığındaki üretim miktarının (Yolcu ve uçak trafiğinin artması) sürekli artmasının emniyet risklerini artırdığı da unutulmamalıdır.

Havacılıkta emniyet, yüz yılı aşkın bir süredir sürekli geliştirilerek diğer sektörlerden daha önemli ve daha yararlı sonuçlar üretebilmiştir, bu nedenle diğer sektörler de bunlardan yarar sağlayabilmektedir (Toff, 2010:21-25). Bunların yanında, havacılık örgütlerin yasal çevresinde sıkı bir düzenlemeler kümesi (regülasyonlar) bulunmaktadır. Havacılıkta ulusal ve uluslararası otoriteler örgüt faaliyetlerini düzenleyen pek çok kuralı belirlemekte, bunlar hakkında denetimlerde bulunmakta ve örgütler üzerinde baskı kurmaktadır. Tüm bu faaliyetlerin hedefinde, standarda kavuşmuş uygulamalar ve bu sayede

---

<sup>5</sup> www.ec.europa.eu , Erişim tarihi: 08.04.2015.

azaltılması amaçlanan riskler bulunmaktadır. Başka bir deyişle emniyetin artırılması bulunmaktadır. En üst otorite konumunda bulunan ICAO Birleşmiş Milletler'e (United Nations – UN) bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Yetkilerini uluslararası bir anlaşma olan Şikago Konvansiyonu'nu temel alarak kullanan ICAO, tüm havacılık çevresindeki kuralları, teknik altyapı gerekliliklerini ve havacılık personeli nitelikleri ile lisans verme gibi konuları yürütmek üzere küresel bir ağ yapısında organizasyonlar oluşturmakta ve bunun yanında yayımladığı dokümanlarla standartları belirleyip uygulatmaktadır. ICAO, havacılık çevresinde her konuda önce emniyeti amaçlayan standardizasyon çalışmalarını yürütmektedir (Turhan, 2007:9). ICAO'nun stratejik hedefleri; emniyet, küresel sivil havacılıkta güvenliğin artırılması ve hava taşımacılığının sürdürülebilir gelişimi için çevrenin korunmasıdır (ICAO, 2013).Buradan açıkça anlaşılmaktadır ki, emniyet kavramı küresel sivil havacılık faaliyetlerinde stratejik bir öncelik olarak tanımlanmaktadır. Şemsiye konumundaki üst otorite ICAO, emniyet ve güvenliğin istenilen seviyelerde tutulabilmesi için düzenlemeler geliştirmekte ve ülke otoritelerinin denetlemeler aracılığıyla bunları uygulamasını sağlamaya çalışmaktadır.

### **1.5. Türkiye'deki Havacılık Örgütlerinde Emniyet**

Türkiye'de ICAO'nun belirlediği standartların uygulanmasından Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı sorumludur. Ulusal sivil havacılık faaliyetlerinin yürütülmesinde emniyet kurallarının yayımlanıp uygulanma durumunun denetlenmesinden de Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı bağlı bir kurum olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü sorumludur. 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nun 10 Kasım 2005 tarihli ek maddesinde (5431/31 md.) *“sivil havacılık alanında faaliyet gösteren tüm işletmeler ve yeterlik belgesine sahip olması gereken personel, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yürürlüğe konulan düzenlemeleri takip etmek, Genel Müdürlüğün verdiği talimatlara uymak, Genel Müdürlük yetkililerince talep edilen her türlü bilgi ve belgeyi vermek ve istenen ekipmana her zaman erişebilmelerini sağlamakla yükümlüdür”* denilmektedir. Aynı tarihli müteakip maddede (5431/32 md.) *“Genel Müdürlük tarafından görevlendirilen teknik*

*denetçilerin, denetimlerde; hava aracının uçuşa elverişli olmaması, mürettebatın o hava aracı tipi için gerekli nitelikleri taşıyamaması veya uçuşu yürütecek fiziksel ya da zihinsel kapasiteye sahip olmaması, operasyonun can ve mal emniyeti için tehlike oluşturması, tespit edilen eksiklik veya bulguların can ve mal emniyeti ile uçuş emniyetini doğrudan ilgilendirmesi durumlarında işletmecinin ya da yeterlik belgesi gerektiren personelin uçuş operasyonunu veya işletmecinin faaliyetini durdurmaya yetkili”* oldukları belirtilmektedir. Bunun yanında, yine 10 Kasım 2005 tarihli Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’un, 4üncü Maddesi, “m” fıkrasında, anılan yetkinin kullanımı hakkında *“sivil hava araçlarıyla emniyetli uçuş operasyonları yapmak için gerekli olan önlemleri almak, denetimler yapmak ve belge düzenlemek, onaylamak, yenilemek, iptal etmek ve kayıtları tutmak”* denilmektedir. Örgüt çevresinin yasalar gereğince, emniyet konulu örgüt faaliyetlerine bu kadar etkili müdahil olması sonucunda, örgüt yönetimlerinin emniyete yönelik özel tedbirler alması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Yukarıda örgütün, emniyet faaliyetlerini etkileyen yasal çevre, buna bağlı oluşturulmuş olan yetkili otoriteler ve görevleri tanımlanmıştır. Buradan sonra, emniyete etkiyen örgüt iç çevresi irdelenecektir. Çünkü havacılıkta örgütsel faaliyetlerde, emniyet kavramının niteliğini ve işlevini belirleyen yalnızca dış çevreye bağlı kurallar ve uygulamalar değildir. Emniyet kurallarının belirlenmesi ve geliştirilmesi için, örgüt yönetimi sorumluluğunda önce konulan ve ardından sürekli geliştirilen kurallar dizisi bulunmaktadır. Kullanılan hava araçlarının ve onlara ait parçaların bakımı ve onarımı yapılırken, emniyeti sağlamak üzere dikkate alınan bir diğer etken de bakım el kitaplarıdır. Bakım el kitaplarında yer alan kurallar, bakım faaliyetlerinin araç veya teçhizatın hangi zorunlu kurallara uyularak yapılacağını belirlemektedir. Bakım el kitaplarını üretici işletmeler yayınlılar. İçerdikleri kurallar, aynı zamanda, emniyet için uygulanması zorunlu kurallardır. Anılan teknik kuralların yanı sıra, belirlenmiş bir sürede/periyoada yapılması gerekli olan değişiklik ve yenileştirmeleri belirten kurallar da vardır. Zamana bağlı kuralların hem hava aracı bakım işletmelerinin temel faaliyetlerini, hem de emniyet kurallarını belirlerken kritik bir önemi vardır. Lojistik süreçler, iş süreçleri, personel görevlendirmeleri, adam/saat hesaplamaları gibi pek çok



faaliyeti bağlayıcı niteliktedir. Teknik kuralların yanında, emniyeti tesis etmekte ve geliştirmekte örgüt iç çevresinde başka etkenler de bulunmaktadır. Bunların başında üst yönetim gelmektedir. Emniyetin tesis edilmesi veya geliştirilmesinde üst yönetimin desteği, en önemli etkenlerden biridir. Çünkü herhangi bir teşkilatta emniyet uygulamalarının etkin hale getirilebilmesi, örgüt yapısından bağımsız şekilde ve mutlaka yönetimin sorumluluğu altındadır (Roughton ve Mercurio, 2002:4-15).

### 1.6. Hava Aracı Bakım Faaliyetlerinde Emniyet

Hava aracı bakım işletmelerinde emniyeti tartışmak için ilgili yazın ve mevzuatta sıkça karşılaşılan “bakım faaliyetlerindeki etkinlik sorunlarına” odaklanmak gerekmektedir. Doksanlı yıllara kadar *bakım hataları* denildiğinde, tanımından itibaren, insan tarafından gerçekleştirilen hatalar veya ihlaller anlaşılmaktadır (Graeber ve Marx, 1993). Günümüzde, *bakım hatası* “bakım sisteminin (ilgili kişiler de dâhil olmak üzere) çalışmasının beklendiği şekilde çalışmaması” olarak tanımlanmaktadır. Bu yeni tanım, ihlâlden farklı bir durumdur, çünkü ihlâl belirli kurallardan ve düzenlemelerden kasıtlı olarak ayrılmaktır” (Franklin, 2008:50-52). A.B.D.’nin Sivil Havacılık Otoritesi (Federal Aviation Authority – FAA) sponsorluğunda, hava aracı bakım faaliyetlerinin yürütülmesinde emniyet sorunlarının ve çözümlerinin tartışıldığı bir çalıştayda (Ağustos 2011) da bu yeni tanıma dayalı anlayışın artık sektörde benimsendiğini görmek mümkündür (Avers vd., 2011). Defence Aviation Safety Centre (DASC) tarafından yürütülen bir çalışmaya göre en sık olarak karşılaşılan bakım hataları şunlardır (Franklin, 2008:50):

- Komponentlerin uygun olmayan şekilde montajı,
- Yanlış parça/malzeme kullanımı,
- Kablo donanım uygunsuzlukları/hataları,
- Takım/malzemelerin uçak üzerinde kaybedilmesi/unutulması (YAMAHA/DAMAHA riski oluşturması),
- Yetersiz ya da uygun olmayan yağlama,
- Ulaşım/yangın kapaklarının gevşek ya da açık bırakılması,
- Yakıt ikmal kapak ve panellerinin gevşek ya da açık bırakılması,

- İniş takımlarına ait kilit pimlerinin uçuş öncesi sökülmemesi,
- Sistemlerde kirlenmeler,
- Hava aracının yerde testleri yapılırken veya yer araçları ile hareket ettirilirken hasar görmesi

ICAO'nun 1945'ten günümüze kadar yayımlamayı sürdürdüğü kaza istatistikleri incelendiğinde, taşınan her 100 milyon yolcuya karşılık ölüm oranı başlangıçta 5 civarında iken, 1968 yılında 0,5'e kadar indirilebilmiştir. Çalışmada kısaca yer verilen emniyet düşüncesindeki evrimin etkisinde, bu seviyenin düşürülerek 1997'den günümüze kadarki dönemde 0,05'in altında sürekli tutulabildiği görülmektedir. Can kayıplarının düşük seviyelerde tutulmasının bir başarı olarak sayılması tartışmalı bir konudur. Çünkü havayolu trafiği ve buna bağlı olarak emniyet riskleri giderek artmaktadır. Bu durum kaza ve ölüm oranları sabit kalsa bile mutlak kaza ve ölüm sayılarının artacağı anlamına gelmektedir. Genellikle havacılık kurumları ve yetkililer bu rakamlardan yararlanmaktadırlar. Bununla birlikte, geçmişteki olumlu nitelikteki sonuçların gelecekte de başarılı olabilmesi için hem olumlu hem de olumsuz deneyimlerden yararlanmak ve dersler çıkarmak zorunluluğu bulunmaktadır. İstatistiklerde, kazaların nedenleri sınıflandırılırken, *mekanik arıza*nın (mechanical failure) en önemli nedenlerden biri olarak görüldüğü anlaşılmaktadır (Boeing, 2011; Boeing, 2012). Kazaya neden olan mekanik arızalardan söz edildiğinde, mekanik bir komponentin arıza yapmasından ya da bakım sırasında yapılan bir hatadan kaynaklanan kazalar kastedilmektedir (Martinussen ve Hunter, 2010). IATA 2008 yılı verilerine göre, tüm havayolu araçları kazalarının %15'i bunlardan kaynaklanmaktadır; uçak arızasından kaynaklanan kazaların %28'i bakım hatasından dolayı gerçekleşmiştir ve bakım hatalarından kaynaklanan hatalar incelendiğinde, %57'sinde iyi örgütlenememiş bakım personeli sorunu tespit edilmiştir (Avers vd., 2011:7).

Bakım faaliyetlerinde gerçekleşen insan hataları sadece uçuş emniyeti için tehdit oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda gecikmelere, iptallere, hava trafiğinin alternatif meydanlara yönlendirilmesine mecbur kalınmasına ve diğer uçuş programlarında aksaklıklara ve bunların yanı sıra önemli mali külfetlerin ortaya çıkmasına neden olur. Örneğin, Boeing 747-400 gibi büyük bir uçağın uçuşun

iptal edilmesi, havayoluna 140.000 ABD Dolarına mal olabilir. Kapıda yaşanan bir gecikme ise, saat başına ortalama 17.000 ABD Dolarına mal olabilir. Bu kapsamda düşünüldüğünde, terminalde kapıya geri dönülmesini gerektirecek kilit pimlerinin düzgün takılmaması/bırakılmaması gibi basit hatalar bile önemli maliyetler yaratabilir. Bakım programı aksaklıklarında veya bunların sıklığındaki bir azalma, büyük oranda tasarrufla sonuçlanabilir (Hobbs, 2008:2; Boeing, 2008:16).

Dekker (2007) kazaların nedenlerini araştırırken bu tür sınıflandırmaların aslında gerçeği yansıtamadığını düşünmektedir. Bir kaza gerçekleştiğinde mekanik arıza bulmak için çaba gösterildiğini, bulunamadığı durumda, insan hatası (human error) olarak sınıflandırıldığını ya da tam tersini yaparak aynı mantığın izlendiğini söylemektedir. Bu tür yaklaşımın peşi sıra da suçlama mantığına hizmet edildiğini ve yüzeysel nedenlere bağlı sonuçlar üretildiğini ifade etmektedir. Dekker'a göre, gerçekte kazaların mekanik nedenlerle mi, yoksa insandan kaynaklanan nedenlerle mi oluştuğu zaten bulanıktır. Ayrıca ve daha önemli olarak da sebeplerin belirlenmesi sonuç değildir, başlangıç olmalıdır. Bu başlangıç; kazanın derinliğine doğru kök nedenlerin düşünülmesini, gelecekte benzerlerini yaşamayı önleyecek şekilde yürütülüp örgütsel öğrenmenin sağlanmasına doğru bir dizi örgütsel çabanın gerçekleştirilmesinin başlangıcı olmalıdır (2007:1-16).

Marx'ın bakım faaliyetleri hataları yönüyle tartıştığı kaza, A.B.D.'de 11 Eylül saldırılarına kadar en büyük havacılık felaketi olarak anılan ve "Flight-191" adıyla anılan kazadır. A.B.D. National Transportation Safety Board'un (NTSB) açıklamasına göre motorun kanattan ayrılarak kazanın gerçekleşmiş olmasının nedeni, bakım teknisyenlerinin motoru sökerken alternatif bir yöntem geliştirmiş ve bunu uygulamış olmalarıdır. Teknik dokümanlarda yazmayan fakat teknisyenler tarafından iyi niyetle bulunup zaman kazandırdığı ve bakım maliyetlerini azalttığı için tercih edilen bu yöntem, paylonlara binen yükü öngöremedikleri şekilde artırmış ve kaza ile sonuçlanmıştır. Marx, bu kazadan yola çıkarak, belirlenen usullerin uygulanmasında ve geliştirilmesinde ortak bir sorumluluk bulunduğunu düşünmektedir (Marx, 2009:65-69).

Sonuç olarak hava aracı bakım faaliyetleri havacılık emniyetini en fazla etkileyen havacılık faaliyetlerinden birisi olarak görülmektedir (Boeing, 2008:16). Bu nedenle emniyeti artırma çabalarında bakım faaliyetleri alanının özel bir yeri vardır (Hobbs, 2008:1). Bu noktada karşımıza şu sorular çıkmaktadır: “Emniyet konusunda üst yönetimin mutlak desteğinin sağlandığı koşullarda; uluslararası ve ulusal havacılık otoritelerinin yayımladığı tüm kuralların en iyi şekilde uygulanması ve bu tür teknik düzenlemelere uyulması yeterli midir?”, “Doğru biçimde adam/saat hesaplayan ve kuralların uygulanıp uygulanmadığını etkin şekilde denetleyen bir örgüt yönetimi ile emniyeti tesis etmek mümkün müdür?”, “Üst yönetim emniyet ihlallerini nasıl tespit etmeli ve karşılığında ne yapmalıdır?”, “Kazaların nedenleri arasında insan hatalarının payı nedir, ihlallerinin payı nedir?”, “Hataları veya ihlalleri önlemek mümkün müdür?” Bu araştırmanın yola çıktığı temel sorular bu tür sorulardır. Sonraki bölümlerde, hava aracı bakım örgütlerinde, disiplin kuralları nasıl kullanılırsa hata ve ihlallerin önleneceği, böylece emniyetin artırılıp güvence altına alınacağı sorgulanmaktadır.

## **2. Havacılıkta Emniyet Yönetiminin Gelişimi**

Emniyeti yönetmek; riskleri tanımlayarak analizlerini yapmak, bertaraf etmek veya kabul edilebilir bir seviyeye getirilmesini sağlayan faaliyetleri yönetmek anlamına gelmektedir (SHGM 2012c). Emniyet yönetimi sanayi devriminden günümüze yaşanan teknolojik gelişmeye paralel bir gelişim göstermiştir (ICAO, 2013:2/1-2). Kazaların teknik nedenlerinin araştırılarak suçluların bulunduğu ilk dönemden, hataların örgütsel nedenlerine odaklanan kültür temelli yaklaşımın öne çıktığı günümüze dek emniyeti artırma çabalarının evrim geçirdiğini söylemek mümkündür (Wells ve Rodrigues, 2004:157-185; Wiegmann ve Shappell, 2003:1-17; ICAO, 2013; CAA, 2002; IAA, 2010). Anılan evrim sürecinde havacılıkta emniyet yönetimi, geçmiş yönlüden (reaktif), gelecek yönlüye (öneylemci) dönüşüm göstermiştir (Liou vd., 2008:20-26).

### **2.1. Havacılıkta Emniyet Yönetiminin Gelişiminde Aşamalar**

Aşağıda emniyet düşüncesinin havacılık tarihindeki önemli olaylara bağlı olarak gelişimi kısaca anlatılacaktır. Emniyet düşüncesinin gelişimi, üç dönemde tanımlanmaktadır (ICAO, 2013:2-1,2-2) ve aşağıda ayırd edici özellikleri ayrı ayrı ifade edilmiştir.

### **2.1.1. Teknik faktörler dönemi**

Yirminci yüzyılın başında havacılığın öncülerinin yaşadığı dönemden 1960'ların sonlarına kadar diyebileceğimiz ilk dönemde, kimin ya da neyin, nasıl ve ne zaman kazalara neden olduklarını konu alan araştırmalar ve bunların analizleri, emniyetin geliştirilmesinde araç olarak kullanılmaktaydı (ICAO, 2013: 2/1). Çünkü başlangıç döneminde emniyet düşüncesi, "herhangi bir hava aracının ne olup da kaza yaptığının anlaşılması" üzerine kurulu idi. Nitekim 1908 yılı Ekim ayında bir hava aracı kazası sonucunda ölen ilk kişi olan Frank P. Lahm'den günümüze dek "*kazaların neden gerçekleştiği*" temel sorusuna yanıt aranmaktadır (Wiegmann and Shappell, 2003:2). Yapılan kaza sonrası araştırmalarda, teknik analizler genellikle, kazaya neden olan koşulları mantıklı bir şekilde açıklamaya yaramaktadır (Wells ve Rodrigues, 2004:159). Kaza araştırmalarından yola çıkan ve teknik gerekçelere odaklanmış olan bu tarz bir yaklaşımda, emniyetin sağlanamaması ilkin teknik nedenler veya teknolojiden kaynaklı sorunlar ile ilişkilendirilmekteydi (ICAO, 2013: 2/1). Yaklaşımın yetersiz yanı, insan faktörünü teknik yapının parçası olarak görmesidir (Balk ve Bossenbroek, 2010). Yani kazaya teknik gerekçe bulunamadığında, suçlanacak bir insan bulunmaktaydı. Daha da genel bir bakış açısıyla, birinci dönemde emniyette geçmiş yönlü (reaktif) yaklaşımın söz konusu olduğu söylenmelidir. Çünkü kazaların nedenleri kazalar gerçekleştikten sonra nedenlerini bulmak için çaba sarf edilip gelecekte tekrar yaşanmaması için dersler çıkarılmaktaydı (ICAO, 2013:2/1).

### **2.1.2. İnsan faktörleri dönemi**

1970'lerde yaşanan önemli gelişmelere paralel olarak gelişen (Geels, 2006:999-1016) ve 1990'lara doğru giderek daha fazla kabul gören ikinci dönem, "emniyette insan faktörleri" dönemidir (ICAO, 2013:2/4-5). İkinci

dönemde havacılıkta kazaların sayısında büyük bir azalma olduğu görülmektedir<sup>6</sup>. Bu dönemde uluslararası emniyet düzenlemelerinin büyük bir gelişim göstermesi dönemin bir diğer karakteristik özelliğidir (ICAO, 2013:2/4-5). İnsan faktörleri, bir dizi hedefi başarmak amacıyla belirli bir sistem içerisinde, biri diğeriyle bağlantılı olan insan, donanım, çevre, yöntem ve usuller arasındaki etkileşimi en iyi hale getirmeye çalışan bilim disiplindir. İnsana neyin gerektiği ve insanın neyi yapabileceği arasındaki yanlış eşleşmeyi azaltan sistemleri tasarlamak amacıyla bu bilgiyi kullanan bir sistemde, insanın yetenekleri ve kısıtlamalarını çalışmaya odaklanır. Bu yanlış eşleme azaltıldığı takdirde, hatalar ve ihlaller de (kazalara neden olabilecek) azalmış ve insan performansı artmış olacaktır (Wells ve Rodrigues, 2004:159). Bu sayede emniyetin artması beklenir.

İnsan faktörlerine dayalı yaklaşım, insan kaynağını ve dolayısıyla insan hatalarını temel alan bir yaklaşımdır (Balk ve Bossenbroek, 2010). İnsan hataları, 1970'lerin sonlarından beri, uçak kazalarının çoğunluğuna neden olan faktör olarak gösterilmektedir (Edkins, 2002:249-251). Nitekim insan faktörünün doğasında hatanın bulunduğu pek çok araştırmada ve sıklıkla dile getirilmektedir (Marken, 2005:409). Diğer taraftan, havacılık örgütlerinde çalışanlarının hatalarını tümüyle yok etmek mümkün olamamaktadır. Hataların sifira indirilmesinden bahsedildiğinde, yönetim bilimcilerin aklına ilk kalite yönetimi gelir. Suarez (1992), kalite yönetiminde önem atfedilen üç bilim insanının (Crosby, Deming ve Juran) yaklaşımlarını karşılaştırarak tartıştığı çalışmasında, Crosby'nin yaklaşımının temelinde hataları önlemek olduğunu saptamıştır (Suarez, 1992:2-6). Crosby'nin yaklaşımında öncelikle, kalite yönetiminde insan hatalarının kaçınılmaz olduğu kabul edilmektedir. Hatta yalnız kabul edilmekle kalınmayıp, önceden tahmin de edilmeye çalışılmaktadır<sup>7</sup>. Benzer şekilde kalite ve emniyet yönetimlerini karşılaştıran bir eserde, bir yanda performans standartlarının "sıfır hata", diğer yanda emniyet performans standartlarının "sıfır kaza/kırım" ile tanımlandıkları görülmektedir (Roughton ve Mercurio, 2002:324-325). Sonuç olarak; insan faktörleri alanındaki çalışmaların, insan hatalarının kökenlerinin yanında sonuçlarını da

<sup>6</sup> www.nts.gov, Erişim tarihi: 17.07.2013.

<sup>7</sup> www.philipcrosby.com Erişim tarihi: 14.07.2013.

tanımlamak ve bunları azaltmak üzere yöntemler önerdiği görülmektedir. İnsan faktörleri konulu çalışmaların önerdiği yöntemlerin; *ergonomik, bilişsel* ve (emniyet kültürüne kadar uzanan bir perspektifle) *örgütsel* boyutları vardır (Mannan ve Lees, 2005:688,690; Wiegmann ve Shappell, 2003:20). Bununla birlikte, bu dönemde yalnızca insan faktörünün bir birey olarak sınırlılıkları ve hata yapma potansiyeli üzerine odaklanmış, sıfır hatanın hedeflenebileceği kabul edilmiştir.

### **2.1.3.Örgütsel faktörler dönemi**

Havacılıkta insan faktörleri yaklaşımının baskın olduğu ikinci dönemdeki çalışmalar, emniyeti tehlikeye düşüren insan hatalarının nedenlerini incelerken kazaların, bireyin fiziksel veya duyuşsal koşullarıyla ilgili yetersizliklerinin yanında, ait olduğu örgütte oluşan teknik, usul, iş yapma anlayışı gibi örgütsel tehditlerden de kaynaklanabildiğini ortaya koymuştur. Bu dönemde artık bireyin hata yapmasına neden olan faktörlerin içinde bulunduğu sosyal çevrede belirginleşen koşullar ile birlikte tanımlandığını görmekteyiz. Buradan hareketle, emniyeti tehlikeye atan insan faktörünün ait olduğu örgütle birlikte incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır. Örgütsel bakış açısı insan faktörünün bireysel kısıtlarının yanında, sistematik bir düşünüşle çalışanın içinde bulunduğu örgütü, örgütün iç ve dış çevresini teknik olanaklar ile birlikte değerlendiren bir anlayışı öngörmektedir (Garland vd., 1999:67-101; Wiegmann ve Shappell, 2003:37-44; Balk ve Bossenbroek, 2010; ICAO, 2013:2/5-8). Böyle bir değerlendirmenin neden olduğu deneyimler biriktikçe ve hataların nedenlerinin insan faktörü ile kısıtlı olmadığı giderek daha fazla anlaşıldıkça, yeni bir emniyet anlayışı belirginleşmeye başlamıştır. Üçüncü dönem olarak niteleyeceğimiz bu dönemde örgütsel bakış açısı hâkim konuma gelmiştir ve şöyle özetlenebilir: *İnsan kaynaklı hatalar kaçınılmazdır. İnsan kaynaklı hatalar yalnızca çalışanların davranışlarında değil, ait olduğu grupta veya içinde bulunduğu örgütte sürdürülen uygulamalardan veya örgütün teknik ya da yasal çevresindeki etkenlerden kaynaklanıyor olabilir. Sistematik bir anlayışta emniyetin yönetilmesi sonucunda, emniyeti tehlikeye düşüren hataların hangi kademedeyken ortaya çıktığı, nedenleriyle birlikte belirlenir. Belirlenen hataları giderecek*

*önlemleri alabilmek ve ders çıkarıp gelecekte olmasını önlemek için, hataların yönetim tarafından biliniyor olması gerekmektedir. Yönetim tarafından bilinmesi için, çalışanların örgütsel faaliyetlerini başarırken yaptıkları ve gördükleri hataları gizlemeden bildiriyor olmaları gerekmektedir. Böyle bir nedensel zincir doğru yönde tanımlanırsa, örgüt üst yönetimi hataları, ihlalleri görür ve bilir, analiz edebilir, doğru tedbirleri alabilir ve öğrenen bir örgütte emniyeti artırabilmek üzere sürekli yenilenmeyi başarabilir (Shappell vd., 2007; 73-87). Ters durumda ise, hata ve ihlaller bilinmez, nedenleri düşünülemez ve olumsuz sonuçlar kaçınılmaz olur (Reason, 1990:217-250).*

Yazın emniyetin tesis edilerek sürekliliğinin sağlanmasında, en etkin faktörün insan olduğuna işaret etmektedir (Reason, 1995:80-89). Emniyetin sağlanması ve artırılabilmesi için, örgütün kendi içinde emniyeti etkileyen tüm tehlikelerden (hazards), risklerden, hatalardan, ihlallerden ve bunlara karşılık farklı örgüt seviyelerindeki çözüm önerilerinden haberdar olması gerekmektedir (Hale, 2000:1-14). Bu bilgiler kullanılarak geçmişteki olaylardan ders çıkartılabilir ve emniyeti artıracak önlemler alınabilir. Bunun gerçekleşmesi için de emniyet konusunda her türlü seviyeden çalışanın görüşlerini rahatlıkla bildirebiliyor olması, herkesin bu konuda içten bir öğrenme tutumunda olması gerekmektedir. Bunun yanında paylaşılmış değerlerin, inançların, tutumların üretilen normların ve davranışlarının emniyeti destekleyen nitelikte olması son derece önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Furnham ve Gunter, 1993; Glendon ve Stanton, 2000:193-214).

Bunların başarılması için emniyetin etkin şekilde yönetilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Emniyet yönetiminde iki temel konuya odaklanılır: "tehlike"nin tanımlanması (hazard identification) ve emniyeti tehlikeye düşüren risklerin yönetilmesi (risk management). Tehlikelerin tanımlanmasında, açık iletişim ortamının, hataların ortaya çıkarılmasında fayda sağlaması beklenir. Hataların ve bunlara sebep olan tehlikelerin açık iletişim ortamında tartışılıyor olması, iş süreçlerinin görünür hale gelmesini ve emniyetin yönetilebilmesi için ihtiyaç duyulan bilginin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Vogelsmeier ve Scott-Cawiezell, 2007:211). Emniyet tanımında irdelenecek ikinci bileşen risk yönetimidir. Emniyette risk yönetimi, sistemi tanımlayan, tehlikeleri tespit eden



ve riski değerlendiren, analiz eden ve kontrol eden emniyetin yönetilmesi kapsamındaki faaliyetler içerisindeki resmi bir süreç olarak tanımlanır (FAA-SMS for Airport Operators, 2007:5; ICAO, 2013:Chapter 5) ve örgüt genelinde tüm faaliyetlerin emniyetli işleyiş sınırları dâhilinde uygulanmasına dayalıdır (Rasmussen, 1997:183-213). Emniyetin sağlanabilmesi için faaliyet alanlarında, süreçlerde ve sistem unsurlarında ortaya çıkma olasılığı bulunan risklerin belirlenmesi ve bunların en aza indirilebilmesi için tedbirlerin alınması gerekmektedir (Gerede, 2006:31). Hem tehlikelerin (ya da tehditlerin – hazards) hem de risklerin önceden belirlenip önlenmeye çalışılması oldukça etkin bir önayemcilik (proaktivite) olarak görülmektedir.

Emniyetin yönetilmesinde yukarıda belirlenen iki temel konuda farkındalığın sağlanması yeterli olamamaktadır. Emniyetsizliğe neden olan koşulların ve davranışların örgüt derinliğinde farklı katmanlarda kök nedenlerinin incelenmesi, örgütün gerçekleşmiş hata ve ihlallerden dersler çıkarabilmesi de gerekmektedir. Çünkü hata ve ihlaller kaçınılmaz olarak gerçekleşeceklerdir, ortadan kaldırılmaları mümkün değildir fakat yönetilebilirler (Amalberti vd., 2006: i66). Örgütsel faktörler döneminde tehlike ve risklerin belirlenip yönetilmesinde önayemci sistematik bir yaklaşım geliştirilmiştir: Emniyet Yönetim Sistemi (EYS). EYS, örgütte emniyetin yönetilebilmesi için geliştirilir; resmi niteliktedir ve üst yönetimden aşağıdaki alt yönetim kademelerine doğru emniyet ile ilgili usullerin uygulanması için yürütülen faaliyetleri kapsar. Söz konusu faaliyetler sistematik olarak yürütülür, geliştirilen politikalarda, belirlenen usullerde gözlenebilir (FAA, 2007; ICAO, 2013:xii). Örgütsel bakış açısıyla emniyet, EYS'nin aşağıdaki temel işlevlerinin başarıyla uygulanması ile sağlanabilir:

- Emniyet yönetiminde sorumluların ve sorumluluklarının belirlendiği *emniyet politika ve amaçlarının belirlenmesi* işlevi,
- Emniyeti tehlikeye düşürecek tehlikelerin ve bunlara bağlı risklerin, örgütün farklı seviyelerindeki bilgi ve deneyimlerden yararlanarak işbirliği içerisinde tanımlandığı *risklerin yönetilmesi* işlevi,
- Emniyet performansının ölçülerek zaman içinde izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesini içeren *emniyetin güvence altına alınması* işlevi,

- Emniyet eğitimlerinin etkin şekilde verilerek gerekli iletişim yöntemlerinin geliştirilmesi çabalarını içeren *emniyetin teşvik edilmesi* işlevidir (ICAO, 2013:9/15-16; SHY-SMS).

EYS'nin dört işlevi ayrı ayrı incelendiğinde görülmektedir ki, emniyeti yönetebilmek için insan faktörünün olanak ve kısıtlarını iyi tanımlamak ve olası ihlal ya da hata davranışlarının neden olabileceği kaza ve kırım olaylarını önlemek üzere örgüt genelinde sistematik bir yaklaşım ortaya koymak gereklidir. Sonucunda örgüt içinde mevcut riskler tanımlanıp yönetilebilmeli, hatalar ve ihlaller ceza korkusu olmadığı için tartışılıp değerlendirilebilmeli, bunlarla örgütsel öğrenme sağlanmalı ve nihayet örgütün genelinde fayda sağlayacak geleceğe dönük tedbirler geliştirilebilmelidir (ICAO, 2013:2/2). EYS'nin kendinden önceki emniyet yönetimi yöntemlerinden en önemli farkı, emniyeti tehdit edebilecek riskleri geleceğe dönük öneylemci (proaktif) bir anlayışla öngörmeyi amaçlıyor olmasıdır. Bunu başarmak için de örgütün tüm kademelerine sorumlulukların yayılmasına ihtiyaç duyulur (FAA, 2007:2-3). Farklı seviyelerde ve farklı birimlerde çalışanların emniyet konusunda anlayış birliğine sahip olmaları, ortak değerlere ve tutumlara sahip olunarak elde edilir, gelişir (Roughton ve Mercurio, 2002:16-24).

Kültüre dayalı bir yaklaşımın gerekliliğinin artık anlaşılması, üçüncü dönemin bir diğer ayırt edici özelliğidir. Havacılık örgütlerinde sürekli geliştirilerek uygulanan EYS'nin kültür odaklı bakış açısıyla ele alınmasının beklenen sonuçlara çok daha iyi ulaştırabileceği düşüncesinden yola çıkılarak bu yaklaşım ortaya konmuştur. Yaklaşımın geliştirilmesinde kazaların kök nedenlerin incelenmesini öngören Reason'ın İsviçre Peyniri Modeli türündeki analizler (Reason, 1997) kadar, büyük kazaların ve faciaların sonucunda uzmanlarca hazırlanan raporların da katkısı bulunmaktadır. 26 Nisan 1986'da Çernobil nükleer santral kazası gerçekleşmiş ve ilk kez bu facia üzerine yayınlanan kaza raporunda (IAEA, 1991) yer bulan "kültür odaklı emniyet yaklaşımı" yazında bu tarihten sonra tartışılmaya başlamıştır (Cooper, 2000:111-136; Yule, 2003:1-26). Kazanın ve raporunun ardından otuz yıla yakın zaman geçmiş, kaza üzerine yapılan sayısız incelemede ve uzman yorumlarında bir kavramın yeri ve önemi değişmemiştir: Emniyet kültürü (IAEA,

1991). Çernobil kazasında olduğu gibi, havacılıkta büyük kayıplara neden olmuş kazaların (Überlingen, İsviçre’de 2002 yılında yaşanan kaza, 1986 yılında yaşanan uzay mekiği felaketi, vb.) analizlerinden çıkarılan sonuçlar, emniyet kültürünün havacılık işletmelerinde tesis edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Cooper, 2000:113; Ruitenber, 2003; Eurocontrol, 2008a; ICAO Journal, 2006:22). Başka bir deyişle zayıf bir olumlu emniyet kültürünün büyük riskler taşıyan sonuçları üretebilme potansiyeli (hazard) olduğu anlaşılmıştır.

Yukarıdaki hususların yanında, emniyetin kültür olarak benimsenmesinde “yönetimin emniyet konusunda gereken desteği vermesinin” ve “çalışanlara emniyetle ilgili süreçlerde etkin rol almasının” gerekli olduğu görüşü yazında destek bulmaktadır (F.Muniz vd., 2007:627-641; Cox ve Cheyne, 2000:111-129; Mearns vd., 2003:238-254). Bunun yanında, emniyet yönetilirken gerçek dünyadaki uygulamaların, rollerin ve işlerin söz konusu olduğu, kâğıt üzerinde politikaların ve işlevlerin belirlendiği bir sistem olmadığına üzerinde özellikle durulmaktadır (Mearns vd., 2003). Flin ve Mearns’ün (1994) bir çalışması, çalışanların risk algılamaları üzerinde ve örgütte alınan emniyet tedbirlerine güven duymalarında en fazla olarak şunların etkisinin bulunduğunu göstermiştir: Emniyet ile ilgili (yönetimin verdiği) taahhütler, üretimin mi yoksa emniyetin mi artırılmasının önce geldiğine dair sergilenen tutumlar ve iş tatmini (Cox ve Cheyne, 2000). Yukarıdaki tanım ve değerlendirmelerden anlaşılmaktadır ki emniyetin kültürünün benimsendiği bir örgütlü toplulukta, hem örgüt yapısal olarak emniyeti yönetebilmek ve artırabilmek üzere sürekli değişim içerisindedir, hem de örgüt çalışanlarının davranışları emniyetin artırılmasına destek vermektedir (Dekker, 2011; 119-133). Sumwalt’ın (2007:37-38) belirttiği gibi, (böyle bir toplulukta) hiç kimsenin görmediği yerlerde ve zamanlarda bile doğrular yapılmaktadır.

## **2.2. Emniyet Yönetiminde Yeni Nesil Yaklaşım ve Özellikleri**

Dekker’a göre, emniyette geçmiş yönlü bakış açısı, yaşanmış olaylardan yola çıkıp daima bir günah keçisi aranmasına neden olmaktadır (2007:18-19). Dekker, insanı hataların kazaların nedeni olarak gören anlayışın artık geçerli olmadığını söylemektedir. Bunun yerine, insan hatalarının kaza veya olayların

kök nedenlerinin belirlenmesine yardımcı olan belirtiler (semptomlar) olarak görülmesini öngören, yeni bir anlayışın geçerli olduğunu vurgular (2007:23-25). Bu bağlamda Dekker, “sistemlere karşı bireyleri anlamak yerine, sistemlerdeki bireylerin rollerini ve ilişkilerini anlamaya çalışmalıyız” demektedir (2009:177-185). Bu düşünceden hareketle, çalışan davranışlarının ardında yer alan tutumları ve bunları şekillendiren inançlarını ve sahip oldukları değerlerini düşünmek gerekmektedir. Bunun için, öncelikle emniyete konu olan çalışan davranışlarının;

- Hata ile sonuçlandığında nasıl nitelendirilebileceğinin ve sınıflandırılabilirliğinin,

- Nasıl yönlendirebileceğinin açıklık kazanması gerekmektedir.

Hata ile sonuçlanan çalışan davranışlarını nitelerken, örgütsel faktörler döneminde niyet-sonuç ilişkisine odaklanıldığı görülmektedir. Nitekim Marx'ın tanımında “hata/lar”, tamamen istem dışı gerçekleşen, kasıt içermeyen ancak başkalarına/başka şeylere zarar verecek sonuç(lar) doğuran eylemler olarak görülür (2009:48). Benzer şekilde Reason; hata, planlanmış zihinsel veya fiziksel faaliyetlerin istenilen sonuca ulaşamadığı ve bu arızaların veya kazaların ya da olumsuzlukların değişiklik ile bağlantı kurulamadığı durumdur demektedir (Reason, 1990:9). Reason'ın bu yaklaşımında, sistemler “alt sistemlerine ayırt edilebilir ve sınırları net olarak bilinir” varsayıldığı için kök neden analizi yaparken, hataların gerekçelerinin neden-sonuç ilişkisiyle doğrusal bir hat boyunca geriye doğru gidilerek bulunduğu kabul edilmektedir. Tam burada yeni nesil yaklaşımın itirazları bulunmaktadır. Bunlar (Hollnagel, vd., 2013:21-25);

- İnsan hatalarının tanımlanıp yönetilmesine dayalı anlayışın 1960'lar ile 1980'ler arasındaki bir dönemde geliştirildiği ve bu yüzden günümüzün özellikle teknolojik ve iletişim sistemleri yönünden karmaşık havacılık dünyasına destek olamadığı,

- Hata analizinde konu edilen sistemlerin sınırlarının net olmadığı, anılan tüm sistemlerin birbirleriyle tanımlaması veya ölçülmesi zor ilişkileri bulunduğu, bu yüzden doğrusal hatta neden-sonuç ilişkisi sorgulayarak, zaten çok nadir gerçekleşen kazaların nedenlerini açıklamakta yetersiz kaldığı,

- Hata ve ihlaller üzerine yoğunlaşarak emniyeti yönetmeye çalışmanın, yolunda giden birçok faaliyeti göz ardı etmek anlamına geldiği, oysa örgütün asıl yolunda giden ve oranı çok daha yüksek olan bu olumlu faaliyetlerden öğrenmesinin mümkün olduğu, o yüzden emniyeti artırmak için günlük faaliyetlerde daha doğru, daha iyi yapılanların üzerine yoğunlaşılması gerektiği,

- Günlük faaliyetler yürütülürken, hem hata ile sonuçlanan hem de hata ile sonuçlanmayan davranışların günlük rutinin bir parçası olduğu, o yüzden hataların insan performansındaki değişimlerle açıklanarak önlemlerin bunun üzerinde geliştirilmesi gerektiğidir.

Yeni nesil anlayışta, insan faktörünü örgütsel anlamda iki zıt yönüyle birden algılamak gerekmektedir. Bir yanda kaza ve olaylarda ana neden olarak gösterilen insan vardır, diğer yanda koyulamamış emniyet kurallarındaki eksikleri gideren önlemleri alabilecek, sistemde yönetimin göremediği aksaklıkları hatırlatabilecek, hiçbir yazılı kurala gerek duymaksızın alacağı bir inisiyatif ile yüzlerce insanın kaybını önleyebilecek olan insan vardır (Hudson vd. 1998).

Yukarıda ifade edilen hususlar ışığında, yeni nesil emniyet yaklaşımında artık mevzuatın belirlediği kuralların uygulanması ile emniyetin sağlanması anlayışının da ötesine geçildiği açıktır. Bunun yerine, kaçınılmaz olarak gerçekleşen hataları tespit edip, hatta tahmin edip, nedenlerini örgüt derinliğinde tespit ederek emniyeti mümkün olan en iyi seviyede başarmayı hedefleyen, performans temelli bir anlayışın geçerli olduğunu vurgulamak gerekir (Gerede, 2015:109). Böyle bir anlayışın temelinde de hataların ve ihlallerin korkusuzca bildirilebileceği bir örgüt ortamının sağlanması (Beyea, 2004:413)ve örgütün genelinde güvenin tesis edilmiş olması (Bohne ve Peruzzi, 2010: 33) gereği yer almaktadır. Yeni nesil emniyet yaklaşımında, belirlenen usul ve kurallara uyulması sonucunda emniyetin sağlanacağı temel varsayımı (uygulanabilirliği ve denetimi neredeyse olanaksız olduğu için) ikinci plana itilmiştir. Bunun yerine, faaliyetlerin emniyet içerisinde yürütülmesi için belirlenen hedeflere ulaşması öne çıkarılmış ve örgütlerin bu hedeflere ulaşmak üzere bulacakları özgün çözümler teşvik edilmiştir (Hollnagel vd., 2013:18).

Geleneksel emniyet yönetimi paradigmasına bağlı yaklaşım, geçmişten dersler çıkararak geleceğe dönük tedbirleri yeni kurallar koyarak ve çalışanları bunlara uymaya zorlayarak tedbir almak temelinde oluşturulan bir yaklaşımdır. Yeni nesil emniyet yaklaşımında, hedeflenen emniyet performansına ulaşmak üzere örgütün kendi özelinde çözümler üretmesi beklenir (Gerede, 2015). Böyle bir hedefi belirleyip ulaşmayı başarabilmesi için de örgütün emniyet kültüründe önemli bir dönüşümün başarılmasına ihtiyaç duyulacaktır. Çünkü resmedilebilen geleceğe dönük bir emniyet düşüncesine sahip olarak, sürekli iyileştirmenin, örgütün dayanıklılığının ve esnekliğinin artırılmasının insan kaynağı ile başarılabilmesinin anlaşıldığı yeni bir anlayış geçerli hale gelmiştir (Hollnagel vd., 2013:16-20).

Yeni nesil emniyet yaklaşımı, öncesindeki çalışmaları ve tedbirleri bir kenara atmayı öngörmemektedir. Aksine tehlike tanımından başlayan ve emniyet risklerinin yönetimi ile devam edip örgütsel faaliyetlerin genelinde ya da ulusal, hatta küresel faaliyetlere yönelik tedbirlerin geliştirilmesinin devam ettirilmesini önerir. Bununla birlikte, tespit edilen hata ya da ihlallerin sebebini “insan” olarak bulan ve günah keçisi ilan eden anlayışı terk ederek, çok defa işini hatasız yürüten “insan”, birlikte çalıştığı “takımı” ve birlikte başardığı “örgütü” merkeze koyan ve “nasıl daha yüksek emniyet performansı elde edilebilir” diye soran bir anlayışı teşvik etmektedir (Shorrock ve Licu, 2014).

Diğer taraftan, “adalet kültürü”nün tüm emniyet yaklaşımlarında gerekliliğini koruduğu görülmektedir. Çünkü adalet kültürünün hedefinde de insanları suçlayan bir anlayışın reddedilerek masum olduğu koşulların doğru tespit edilip haklarının korunması bulunmaktadır. Adalet kültürünün varlığının kişi, grup, örgüt ve ulus olarak emniyet performansının artırılmasına katkı sağlayacağı açıktır. Çünkü adalet kültürü, açık iletişimi, örgütte güveni ve hakkaniyeti talep etmekte, yolunda gitmeyen koşullara neden olan insanı suçlamak yerine onu anlamayı ve hata ya da ihlallere sebep olan kök örgütsel faktörleri öğrenmeyi tercih etmektedir (Eurocontrol, 2014:12-13).

### **2.3. Emniyet Yönetiminde Hata ve İhlallerin Ayrımı**

Yeni nesil emniyet yaklaşımında, önceki anlayış reddedilmemektedir. Bunun yerine, mevcut anlayışın gereklerini tamamlayıcı özelliğe sahiptir. İnsanı performans başarısının odağında gören esnek ve dayanıklı bir örgütte dönüşümü talep eden bir anlayıştır (Hollnagel vd., 2013). Nitekim örgütsel faktörler döneminde insan hatalarını konu alan sınıflandırmalar ile buna uygun olarak yapılan analizler, hatalarının nedenlerini belirleyerek önlemeye yönelik çabalara yoğunlaşmaktadır. Oysa yeni nesil emniyet yaklaşımında, insan faktörü geçmişte yapılan hataların nedeni olarak değil, gelecekteki başarının anahtarı olarak görülmektedir. Bu bağlamda, hata ve ihlallerin ayrımı yapılırken insan faktörünün performansını artırmak amaçlanır (Eurocontrol, 2014).

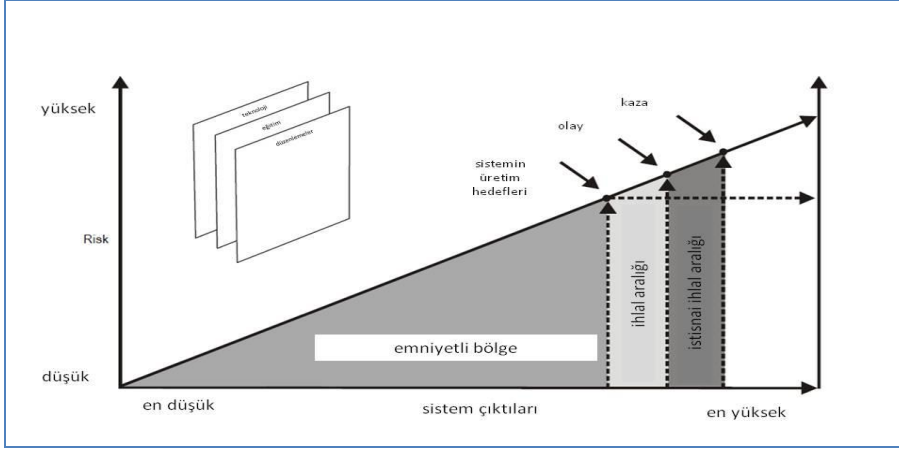
Yazın incelendiğinde, çalışan davranışları nitelenir veya sınıflandırılırken “hata” ve “ihlâl” kavramlarının ayrımının yapılması gereğinin üzerinde durulduğu görülmektedir (GAIN, 2004; Hobbs ve Williamson, 2002b:290-308; Hudson, 2007:697-722; Stanton ve Salmon, 2009:227-237). Yeni nesil emniyet yaklaşımı, hataları doğru nitelemek ve sınıflandırmak gerektiğinden hareket eder. Çünkü çalışanların işlerini yürütürlerken yaptıkları hataları ihlâl davranışından ayıramadıkça, çalışanlar ceza/yaptırım baskısı ve korkusu altında çalışmak durumunda kalmaktadır. Böyle bir baskı Cüceloğlu'nun (2008) korku kültürü olarak tanımladığı bir kültürü beslemektedir. Korku kültürünün baskın olduğu koşullarda hataları ve nedenlerini anlamamanın yerini “suçlama” alır. Bu durumda hataları çalışanların rapor etmesi mümkün olmamakta, örgüt bunlardan öğrenememekte, emniyetin gerektirdiği tedbirleri alamamaktadır (Vogelsmeier ve Scott-Cawiezell, 2007:211; Battles vd., 2006:1559). Bu yüzden örgütler, emniyet konusunda ortak kaygıların beslediği realist ve esnek normları meydana getiremezler (Pidgeon ve O'Leary, 2000:18). Bu örgütlerde çalışanlar, tespit ettikleri aksaklıklara karşılık yapıcı bir faaliyet üretmek yerine sürekli şikâyet edip sorumluluk almaktan kaçınır (Cüceloğlu, 2008:157). Oysa yeni nesil emniyet yaklaşımının benimsendiği örgütlerde, tespit edilen aksaklıklara çözüm üretmek hedeflenir, çalışanları gereksiz veya haksız yere suçlamaktan kaçınılır. Bunu yaparken de hata ve ihlallerin, çalışanları inandıracak şekilde ayrımı yapılır. Yeni nesil emniyet yaklaşımında çalışan davranışlarının nasıl

yönlendirileceği sorusu aynı ikna süreci içinde ve “olumlu emniyet kültürü tesis edilmesi” sayesinde yanıt bulmaktadır ve izleyen bölümde tartışılacaktır.

Tarihsel süreçte insan hatalarının nedenlerini teşhis ederek önlenmesi için modeller ve özel algoritmalar da geliştirilmiştir. İnsan makine etkileşiminde bir çerçeve oluşturmak üzere, tasarlanan modeller incelendiğinde, hem bilimsel bir disipline dayalı olarak hataları daha iyi anlayıp nedenlerini analiz etmek hem de gelecekte olabilecekleri öngörüp önlem alabilmek yönlerinden fayda sağladıkları söylenebilir (Sheridan, 1983:637-645). Artık her kazanın ardında başarısızlığa uğramış bir örgütün bulunduğu bilmesi (McDonald vd., 2000:151-176), hataların örgüt derinliğinde bulunması gereken kök nedenlerinin karmaşık ve biri diğeriyle ilişkili örgütsel süreçleri içerdiğinin görülmesi (Liou vd., 2008) ve emniyet yönetiminin de gelecek yönlü anlayış temelinde başarılması gerektiğinin anlaşılması (Eurocontrol, 2014) ayırt edici olmuştur.

Kazaların ardında örgütsel faktörleri incelerken en çok olarak sistem çıktıları ile emniyet gerekleri arasındaki denge tartışılmaktadır. Hizmetlerin dağıtılmasında bütün örgütlerde, sistem çıktısı ve emniyet riskleri birbirinin içine geçmiş durumdadır. Sistem çıktısına talep arttıkça, hizmetlerin dağıtılmasıyla ilgili emniyet riskleri de artmıştır. Bunun sebebi, risklerle karşılaşma olasılığının da artmasıdır. Bu nedenle, Şekil-1'in gösterdiği üzere, maksimum sistem çıktısı en yüksek emniyet riski ile ilişkilirken, minimum sistem çıktısı da en düşük emniyet riski ile ilişkilidir. Yüksek emniyet risklerine sürekli maruz kalınması, ne emniyet ne de finansal açıdan arzu edilmemektedir. Bu nedenle, örgütler, istenilen çıktı ile kabul edilebilir emniyet riskini tartar ve mümkün olandan daha az fakat kabul edilebilir emniyet riski seviyesi ile bağlantılı bir sistem çıktısı tanımlar. Bu şekilde, örgüt, üretim hedeflerini, kabul edilebilir emniyet riski ile kabul edilebilir çıktı arasında dengeleyen bir işlev olarak tanımlar (ICAO, 2013:2-23). Çünkü risklerin kabul edildiği bölgenin sınırlarına yaklaştıkça ve sınırlarını aştıkça ihlaller ve bunlara bağlı olarak olaylar ve kazaların sayısı artacaktır.

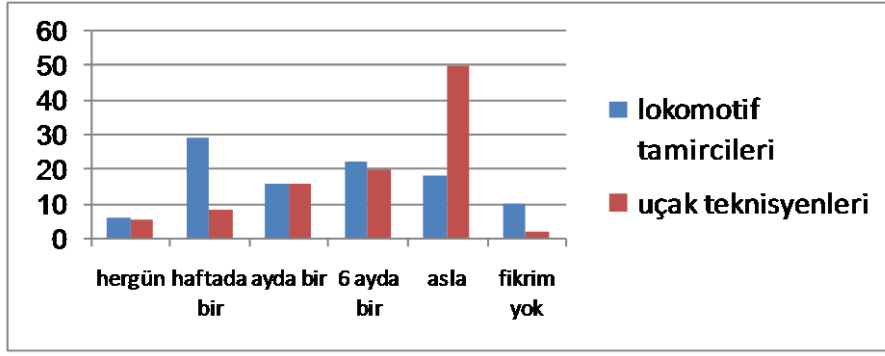




Şekil1. Örgütlerde İhlaller.

**Kaynak:** ICAO,2009:2-22.

Anılan sınırlarda gerçekleşen ihlallerin de aslında ayrıştığı görülür. Örneğin Hobbs iki tür ihlâl davranışı olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi “alışkanlık haline gelmiş” ihlaller, ikincisi ise “özel bir duruma bağlı olarak yaşanan” ihlallerdir. Alışkanlık haline gelen ihlaller denildiğinde kurallardan her gün, günlük çalışma yaşamının olağan bir parçası sayılabilecek kadar çok defa sapma anlatılmak istenmektedir. Aracını genellikle hız sınırının birkaç kilometre üzerinde sürmek buna örnek verilebilir. Sık görülen “alışkanlık haline gelmiş ihlâllere”, onaylı bakım dokümanlarına başvurmak yerine resmi olmayan bilgi kaynaklarına, kara kitaba göre hareket etmek örnek olarak verilebilir. Elbette ki bu türdeki ihlaller, hava aracı bakımı faaliyetlerinde karşılaşılan ihlâllerle sınırlı değildir. Hobbs, bir başka çalışmada elde ettiği bulgulardan yola çıkarak, kara kitaba başvurmanın yaygın olduğunu Şekil-2’deki gibi anlatmaktadır. Şekilde hava aracı bakım teknisyenleri ile lokomotif tamircileri için yapılan geniş katılımlı bir araştırmanın sonucunda kara kitap kullanım oranları karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir. Görüldüğü üzere, hava aracı bakım teknisyenlerinin hemen hemen yarısı ile demiryolu çalışanlarının yüzde yetmişe yakını son altı ay içinde kara kitabı mutlaka en az bir kez kullanmış olduklarını söylemektedir. Birçok koşulda, yönetimler “alışkanlık haline gelmiş” ihlâllerin gerçekleştiğinin farkındadır, fakat işin zamanında yapılabilmesi uğruna bunlara göz yummaktadır (Hobbs, 2008:15).



Şekil2. Bakım Faaliyetlerinde Resmi Olmayan Usul ve Dokümanların (veya kara kitap) Kullanımı.

**Kaynak:**Hobbs, 2008:55.

Marx çalışanların kaçınılmaz olarak yapacakları hatalarının karşılığında düzeltici yönde destek olunmasını, riskli davranışlarının karşılığında eğitilmesini ve tedbirsiz davranışlarının ise cezalandırılmasını öngörmektedir. Marx'ın belirlediği ayırım, hataların ve ihlâl davranışlarının ayırımına işaret etmektedir (2009:54).

Yazında, hataların ve ihlâllerin ayırımı için bulanık olan sınırı belirlemek üzere sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Sınıflandırma sayesinde, hata veya ihlâllere karşılık gelecek önlemler tanımlanmak istenmektedir. Yazında incelenen sınıflandırmalardan ilki, üzerinde Maurino, Reason, Johnston ve Lee'nin birlikte çalıştıkları (1995) ve yeni nesil emniyet yaklaşımının özelliklerini taşıyan ayırımdır; dört adımda tanımlanan yönetsel süreçleri içermektedir:

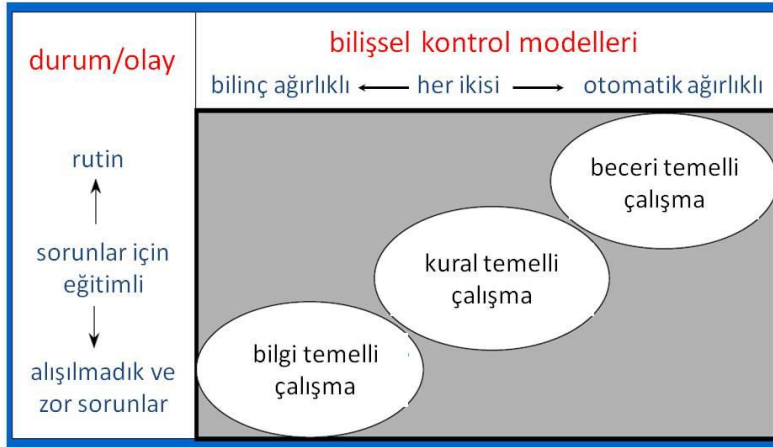
-Birinci adımda, hatanın bireysel mi yoksa ortaklaşa mı olduğu sorusunun yanıtlanması bulunmaktadır. Bu yanıt ahlaki, bilimsel, çözüme dayalı boyutları olan bir düşünüşü gerektirmektedir.

-İkinci adımda, örgütsel faaliyetler sürdürülürken örtülü kalan veya aktif hale gelen hataların belirlenmesi ve bunun ardından, sınıflandırılmaları gerekir. Sınıflandırmada amaç, örgütün hangi seviyesinde hangi işlemin gerekli olacağını ve bunda sorumlu pozisyonların belirlenmesinin sağlanmasıdır. Rasmussen'in 80'li yıllardaki çalışmalarına dayanarak sınıflandırma yapılabilir. Bu durumda, Şekil-3'te görüldüğü gibi faaliyetlerin tanımlanabilen alanı içinde, çalışanların eylemleri üç farklı biliş seviyesinde (bilgi temelli, kural temelli, beceri temelli) ve üç farklı durum/olay ve kontrol seviyesi (rutin sorunlar, eğitimi alınmış sorunlar, alışılmadık ve zor sorunlar) ile eşleştirilerek incelenebilecektir.

-Üçüncü adımda, kaza nedenleri modeli durum/olay/kazanın kendisiyle ilgilenmektedir. Sistemin bunu önlemek için sahip olduğu önlemler kümesi, örgütün derinliğine doğru tanımlanıp incelenir. Birbiri ardına dizili bu savunma hatlarında yaşanan ve örgütlerin (eğitim, usuller, donanım, ergonomik düzenleme, vb.) zayıf olduğu konulardan kaynaklanan sıkıntılar giderilir.

-Dördüncü ve son adımda ise, aktif ve örtülü hataların örgütsel süreçlerde, önlem hatları boyunca izlediği yollar belirlenip biri diğerinden ayrılır ve böylece önlemler geliştirilir (Maurino vd., 1995:5-29).

Yazında, hataların ve ihlallerin bulanık sınırını belirlemek üzere incelenen sınıflandırmalardan ikincisi, Hobbs ve Williamson'un (2002a:157-161) yaptığı sınıflandırmadır. Anılan sınıflandırma, hava aracı bakım faaliyetleri sırasında gerçekleşen 619 emniyet olayı incelenerek yapılmıştır. Çalışmada hava aracı bakım faaliyetlerinde insan davranışlarına odaklanılmış ve hata sınıflandırması söz konusu davranışlar ayrı ayrı tanımlanarak yapılmıştır. Böylece; eylemde niyet ve sonuç uyumu yönünden, eylemde kastın bulunup bulunmaması yönünden, failin eylemin sonucu hakkında bilgisinin olup olmadığı yönünden, beklenen eylemin belirli bir kuralda yazılı olup olmadığı yönünden ayrı ayrı değerlendirilme yapılmaktadır.

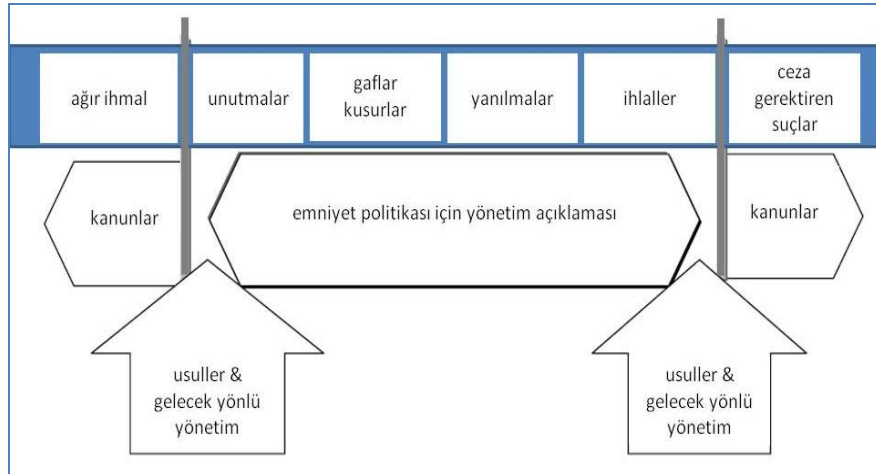


Şekil3. Faaliyetler Alanına Performans Seviyelerini Yerleşimi.

**Kaynak:** Maurino vd., 1995:101.

Hem Reason'ın, hem de Hobbes ve Williamson'ın çalışmalarında ağırlıklı olarak çalışanların gerçekleşen veya gerçekleşmesi beklenen eylemleri üzerinde durulmaktadır. Oysa birçok hava aracı bakım faaliyetinde, yapılmayan

eylemler de sorunlara neden olmaktadır. Teknisyenlerin yapması beklenen bir kontrolü unuttuğu için ya da ihmal ederek yapmaması, çalışma sonrası takım çantasını ya da bir gerecini unutması gibi durum/koşullar da emniyetsizliklere yol açabilmektedir. Bu nedenle, çalışanların istenmeyen davranışlarını sadece sınıflandırmakla kalmayıp, sınırlarını da belirleyecek bir ayırma gereksinim duyulduğu açıktır. Söz konusu gereksinime yönelik olarak, Stastny'nin Şekil-4'te görülen ayırımına başvurmak uygun olabilecektir. Stastny'nin ayırımında, kabul edilebilir ve kabul edilemez hatalar, solda ihmal veya unutmalarla sağda kasıtlı eylemlere doğru çalışanların eylemleri sınıflandırılarak sıralanmıştır. İhmallerin belirli bir sınırın dışında kaldığı durumlarda (solda) yasalar devreye girecektir. Benzer şekilde belirli/ tahammül edilebilir bir seviyenin üzerindeki kası içerken eylemler de hukuken ceza gerektirmektedir (GAIN, 2004:5-7).



Şekil4. Çalışanların İstenmeyen Davranış Sınırlarının Belirlenmesi.

**Kaynak:** P.Stastny, 2002'den aktaran GAIN, 2004:14.

Yazında incelenen dördüncü hata-ihlâl ayırım yöntemi, havacılık sektöründe yaygın olarak başvurulan ve bir hava aracı üretim işletmesinin de uyguladığı gözlemlenen yöntemdir. Söz konusu yöntemde hata yönetimi ile ihlâl yönetimi ayrı ayrı düşünülmektedir ve dört husus öne çıkmaktadır. Birincisi, hata ve ihlâllerin kabul edilebilir görüldüğü bir anlayışta ayrı ayrı yönetilmesidir. İkincisi, her ihlâlin veya ihmalin cezalandırılmasının çözüm getirmediğinin biliniyor olmasıdır. Üçüncüsü, bireylerin eylemlerinden sorumlu tutuldukları bir anlayış yerine örgütün sürekli kendini sorguladığı bir anlayışın bulunmasıdır. Hata ve ihlâl davranışlarının kök nedenlerini örgüt içinde örtülü nedenlerde

arayıp bulan ve buna uygun yöntemler geliştirebilen çabalar dizisine sahip olmalarıdır. Dördüncü ve son husus da ihlalden bağımsız faaliyet yürütmenin örgüt kültürünün olağan bir parçası olmasının sağlanarak emniyet kültürünün geliştirilmesinin amaçlanmasıdır<sup>8</sup>.

### 3. Emniyet Yönetiminde Kültüre Dayalı Yaklaşım

Çernobil Nükleer Santral Kazası hakkında yayımlanan kaza raporunda (IAEA, 1991) görülen “emniyet kültürü” (safety culture) kavramının içerdiği (Cooper, 2000:113) “kültür” terimi aslında antropologlardan ödünç alınmış, içeriği o dönemde henüz yeterince tartışılmamış, bu yüzden de ucu açık bir anlam ortaya konulmuştur (Choudhry vd., 2007:993-1012). Raporda çalışanların bireysel hataları ile örgütsel hataların felakete neden olan koşulları nasıl bir araya getirdiği açıklanmaktadır (Yule, 2003:1-26). Koşulların bir araya gelişinin gerekçesi olarak, emniyetin kültür olarak benimsenmemiş olması gösterilmektedir. Raporda emniyet kültürü, nükleer enerji tesisinde emniyet konularının öneminden dolayı gerektirdiği özenin, diğer tüm konuların önüne geçen bir öncelik, örgüt ve tek tek bireylerinin karakteristik özelliklerinde ve davranışlarının tamamında gösterildiği bir kültür olarak tanımlanmıştır (IAEA, 1991:1). Bu tanımın öne çıkardığı iki husus bulunmaktadır (Choudhry vd., 2007:993-1012):

- Olumlu (iyi) bir emniyet kültürü örgütte emniyeti artırmayı sağlayan çalışan davranışlarını olduğu kadar, iyi bir emniyet yönetimini de içerir,

- Olumlu (iyi) bir emniyet kültürü emniyete en yüksek önceliği verir.

Reason bu en eski tanımda emniyet kültürünün bir ideal olarak tanımlandığını oysa nasıl başarılacağına dair bir öneri içermediğini düşünmektedir (Reason, 1997:194). Emniyet kültürü, örgüt kültürünün çalışanların davranışlarını riski artırmakta ya da azaltmak yönünde etkileyen özelliklerinin bir bütünüdür (Guldenmund, 2000:215-257). İnsanların risk, kaza ve önleme karşı eylemlerini yönlendiren, kısmen sembolik olarak ifade edilen paylaşılan ve öğrenilen iş ve emniyetin anlam, deneyim ve yorumlarıdır (Richter ve Koch, 2004:703-722). Emniyet konusunda örgütün sahip olduğu yerleşik

---

<sup>8</sup> www.skybrary.aero, Erişim tarihi: 28.12.2014.

işaretler, inançlar ve değerler kümesidir (Fang vd., 2006'dan aktaran Bergh, 2011:8). Riskle ve risk kontrol sistemleri ile ilişkili halindeyken nasıl bir davranış sergileneceği ve nasıl bir tepki verileceği hakkında, örgütlerde doğal gruplar tarafından normlar ve değerler üretmek üzere paylaşılan davranışlar, inançlar ve algılamalardır (Hale 2000:7).

Yazında, yukarıdakilerin yanı sıra emniyet kültürü için yapılan tanımların (Pidgeon and O'Leary, 2000:26; Cooper, 2000:111-136; Ostrom vd., 1993:163-172) öne çıkardığı birinci husus, kavramın “gelecek yönlü bir anlayışı” ortaya koyduğudur (Lee ve Harrison, 2000:61-97). Bunun yanında, ikinci bir husus olarak emniyet hakkında örgütün ve bireylerinin benimsediği inançlar ile değerlerin ve bunların yönlendirdiği emniyet davranışlarının öne çıktığı anlaşılmaktadır. Geniş anlamda taranan yazında, farklı emniyet kültürü tanımlarının analiz edildiği bir çalışmada, tanımlarda en sık vurgulanan sözcüklerin şunlar olduğu görülmüştür: Kitlesel, paylaşılan, özet, grup, küme, birleşme, çalışanların algılamaları, örgütsel inançlar ve tutumlar. Bunun yanında, aynı çalışmada, algıların, inançların ve davranışların ne ile birlikte tanımlandıkları da incelenmiş ve sırasıyla “çalışma ortamı”, “emniyet”, “örgütsel karakteristikler”, “eylemler, politikalar ve usuller” sınıflandırmaları ile karşılaşılmıştır (Guldenmund, 2000:215-257). Görülmektedir ki farklı tanımlarda anılan iki hususu ifade eden sözcüklerle sıklıkla karşılaşılmaktadır.

### **3.1. Örgüt Kültürü ve Emniyet Kültürü İlişkisi**

Health and Safety Commission” tarafından yapılan “emniyet kültürü” tanımı şöyledir: *“Örgütün sağlık ve emniyet programlarının şeklini ve etkinliğini ve bunlara bağlılığını belirleyen bireysel ve grup değerlerin, tutumların, yeteneklerin ve davranış türlerinin ürünüdür”* (HSC, 1993). Böyle bir tanım emniyet kültürü kavramını örgüt kültürünün içinde anlamaya ve yorumlamaya bizi itmektedir. Nitekim O'Toole, *“emniyet kültürü örgüt kültürünün bir alt kültürüdür, içinde inançlar ile değerler sağlık yönünde ve emniyet yönünde gelişmiştir”* demektedir (O'Toole, 2002:234). Örgüt kültürü ile emniyet kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yazın incelendiğinde, emniyet kültürünün, örgüt kültürünün bir alt kültürü olarak tanımlandığı görülmektedir (Reason,

1998:293-294; Pidgeon ve O'Leary, 2000:17-19; Guldenmund, 2000:229; O'Toole, 2002:234; Parker vd., 2006:551-562).

Schein, üst düzey yöneticilerin talimat verme, ödüllendirme, dikkatlerini yöneltme ve baskı altında davranma şekillerinin örgüt kültürünü şekillendirmede belirleyici olabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle, iş gücünün sağlıklı ve emniyetli olmasıyla ilgili olarak, kıdemli yöneticilerin tutumları ve davranışlarının algılanması, çalışanların emniyet davranışına ve dolayısıyla da işletmenin emniyet performansına yönelik temeli oluşturacaktır. Kazaların azaltılmasına yönelik emniyet kültürü yaklaşımı, kurumda, sosyal kuvvetlerce oynanan rolü vurgulamaktadır. Bunlar, bir bütün olarak, kurumun özelliklerini oluştururken sosyal kuvvet de iş yerindeki sağlık ve emniyetle ilgili olarak, işletmecinin bilişi, algısı ve davranışı üzerinde etkili olur (Clarke, 1999:185). Emniyet kültürünü örgüt kültürü içinde tanımlamak ve incelemek üzere yapılan araştırmaların, Tablo-4'te görüldüğü gibi örgüt seviyelerinden veya örgüt tiplerinden yola çıktıkları görülmektedir. Örneğin Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu'nun Çernobil faciası raporunda, Schein'in belirlediği üç düzey emniyet kültürü bağlamında tanımlanmıştır. Schein (1992), örgütsel kültürü açıklama yöntemi olarak, birbiriyle etkileşim içinde olan üç düzeyi belirlemiştir<sup>9</sup> (Schein, 2002:6-14):

- Görünür değerler: Teknoloji, üyeler tarafından sergilenen sanat eserleri, mitler, öyküler, semboller ve görülüp işitilebilen davranış örüntüleri,
- Destekleyici değerler: Örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmekte ve yargılamada benimsemiş oldukları ölçütler,
- Temel varsayımlar: Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlar.

---

<sup>9</sup>Schein'in belirlediği düzeylerin Türkçe karşılıkları farklı kaynaklarda farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Tablo4: Nükleer Tesislerde Emniyet Kültürünü Geliştirme Rehberi.

Seviye	Örnek Olay veya Durum
<b>Görünür Değerler (fiziksel düzen ve sosyal çevre)</b>	
– Amaçlar	Emniyet politikası bildirisinin yayımlanması örgütte emniyet bildirimlerinin benimsenmesini amaçlar.
– Dil	Emniyetle ilgili kavramlar günlük konuşmalarda doğru anlamlarıyla ve sıkça kullanılır.
– Öyküler	Uçağın operasyona acil olarak yetiştirilmesi talimatını “daha işimiz bitmedi” diyerek reddeden bakım şefi işini kaybetmeyi bile göze almış. Sonra da emniyet için zorunlu bakımları yapan arkadaşlarına “yüzlerce insanın katili diyeceklerine uçağı zamanında yetiştiremedi desinler” demiş. Şefe kimse ne bir ceza verebilmiş, ne de üstüne bir laf edebilmişler.
– Ritüeller	O güne kadar kimsenin fark etmediği bir kusuru gören teknisyeni bizzat genel müdür, tüm üst düzey yöneticilerin önünde teşekkür ederek ödüllendirmiştir.
– Davranış kalıpları	Yaşlı ve deneyimli teknisyen yeni mezun teknisyene hiçbir bakım faaliyetine ellerini yıkamadan başlamamayı öğretmiş.
<b>Destekleyici Değerler (değer yargıları)</b>	Çalışırken emniyet birinci önceliklidir Emniyet yetersizliklerinde sıfır tolerans gösterilir İşini doğru yapanın suçlanması yanlıştır Hatalar öğrenme fırsatlarıdır
<b>Temel Varsayımlar (örgütte kabul görmüş varsayımlar)</b>	Kazalar dikkatsizliklerden doğar Bazıları kazaya meyillidir Hedeflere ulaşmak için risk almak zorunludur Emniyet her daim geliştirilebilir Kazalardan kaçınmak mümkündür Doğru düzenlenmiş bir çalışma alanı doğal olarak emniyetlidir

**Kaynak:** IAA, 2010:18.

Emniyet kültürünü Schein’in örgüt seviyelerinden yola çıkarak açıklayan bir diğer araştırmaya göre emniyet kültürünün örgüt kültürünün üç seviyesinde nasıl oluştuğu Tablo-5’te açıklanmaktadır Guldenmund (2000: 215-257).



*Tablo5: Kültür Seviyeleri, Görünürlükleri ve Örnekleri.*

<b>Kültür Seviyesi</b>	<b>Görünürlük</b>	<b>Örnekler</b>
<b>1.Dış katman- Görünür değerler</b>	Görünürdür fakat altında bulunan kültürel yapıyı kavramak zordur.	Açıklamalar, toplantılar, denetleme raporları, giyim biçimleri, kişisel korunma teçhizatı, posterler, bültenler.
<b>2.Orta katman- Destekleyici değerler</b>	Görece açıktır ve bilinçle kavranabilir.	Davranışlar, politikalar, usuller, resmi tebliğler, bültenler, eğitim manuelleri, kaza ve olay raporları, görev tanımları, toplantı sonuç raporları.
<b>3.Çekirdek- Temel varsayımlar</b>	Esasen saklıdır: Örgüt üyeleri için aşikardır, ön bilinçle kavranır.	Görünür olaylardan, destekleyen değerlerden ve gözlemlerden yapılan çıkarsamalar.

**Kaynak:** Guldenmund, 2000:215-257.

Diğer yanda, örgüt tiplerinden yola çıkarak yapılan çalışmalar, sosyolog Ron Westrum (1993, 1996 ve 2004) tarafından geliştirilen tipolojiye başvurmaktadır. Westrum, emniyetle ilgili bilginin kurumda ele alınış şeklinin örgüt kültürlerini ayırmanın bir yolu olarak önermiştir. Her biri, bilginin ele alınış şeklini yansıtan ve gelişmenin artan seviyelerini temsil eden bir kültür tipolojisi oluşturmuştur. Tanımladığı üç tür, Tablo-6'da görülmekte olup patolojik, bürokratik ve üretken/üretici olarak adlandırılmıştır (Parker vd., 2006:554). Parker, Lawrie ve Hudson'ın birlikte yaptığı çalışmada, Westrum'un tanımladığı üçlü tipoloji, Reason'ın (1997) önerdiği şekilde beşli olarak genişletilmiştir (Parker vd., 2006:555). Bunda amaç, modele derinlik katmaktır; çalışanların aşına olduğu konular dâhil ederek çerçevenin anlaşılabilirliği artırılmıştır. Örgütün olgunluğunun artmasına paralel emniyet kültürünün geliştirilmesinin de beklendiğini açıklamak olanaklı hale gelmiştir.

*Tablo6: Örgütlerin Emniyet Konulu Bilgiye Karşılık Veriş Biçimine Göre Sınıflandırılması.*

<b>Patolojik</b>	<b>Bürokratik</b>	<b>Üretici</b>
Bilgi saklanmaktadır	Bilgi göz ardı edilmektedir	Bilgi etkin bir şekilde araştırılır
Sorunlar hakkında bilgi getirenlerin yolu kapalıdır	Sorunlar hakkında bilgi getirenlere tahammül edilir	Sorunlar hakkında bilgi getirilmesi için eğitim verilir
Sorumluluklardan kaçınılır	Sorumluluklar ilgili bölümlerde üstlenilir	Sorumluluklar tüm çalışanlar tarafından paylaşılır
Köprüleme* (sıralı amirleri izlemeden raporlama) hevesi kırılır	Köprülemeye izin vardır fakat ihmal edilir	Köprüleme ödüllendirilir
Emniyetsizlikler örtbas edilir	Örgüt adildir ve bağışlayıcıdır	Hataların kök nedenleri sorgulanır
Yenilikçi düşünceler derhal yok edilmek istenir	Yenilikçi düşüncelerin sorun yaratacağı düşünülür	Yenilikçi düşünceler daima iyi karşılanır

**Kaynak:** Westrum, 1996: 551-562.

Yukarıda bahsedilen iki yaklaşım, emniyet kültürünü örgüt kültürü içinde tanımlamış, emniyet üzerinde sosyal etkenleri belirlemede temel oluşturmuştur. Bununla birlikte, araştırmalar yapıldıkça iki önemli konu daha ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi emniyet kültürünün örgütün tüm seviyelerinde veya birimlerinde aynı özellikleri göstermediğidir (Parker vd., 2006; Yule, 2003; Collins ve Gadd, 2002; Mearns vd., 1998; McDonald vd., 2000). Ortaya çıkan ikinci konu, örgütün hangi seviyesinde olursa olsun ve hangi örgüt tipinde olursa olsun, ulusal kültürün emniyet kültürüne etkisinin bulunduğu görülmesidir (IAA, 2010:22; Helmreich vd., 1999:26-30; Helmreich vd., 2001:305-331; Salas vd., 2001).

### **3.2. Olumlu Emniyet Kültürü**

Lee ve Harrison'ın (2000:63) yazında genel kabul gördüğünü vurguladığı gelecek yönlü bir anlayışın gerektirdiği öngörü, örgütün kendisi hakkında bir beklentiye de içermektedir. Bu beklenti, emniyet kültürünün içinde tanımlandığı örgüt kültürünün emniyetin sürekli olumlanmasını ve geliştirilmesini destekleyen özelliklere sahip olmasıdır. Bu beklenti, "olumlu emniyet kültürü" kavramının

ortaya çıkmasını getirmiştir. Örgütte sahip olunan inançlar, değerler, tutumlar ve bunların etkisiyle kapsamında sergilenen davranışlar emniyet kültürünün desteklenmesine ve güçlendirilmesine olduğu gibi zayıflatılmasına da neden olabilir (Roughton ve Mercurio, 2002:18-20). Olumlu emniyet kültürü, çalışanları ve sistemleri destekler, hata yapılabileceğini ve problemleri çözerken suçun paylaştırılmayacağını kabul eder. Bu nedenle açık raporlamayı teşvik eder, hatalarından ders çıkarmaya çalışır ve sadece bunlarla ilgilenir (CAA, 2002: 3-2). Olumlu emniyet kültürünün karakteristik özellikleri, karşılıklı güvene dayalı iletişim, emniyetin güvence altına alınması ve önleyici tedbirlerin etkin olduğuna dair güvendir (HSE, 2002). Emniyet kültürü, hataların hem nedeni hem de önlenmesi rolünü oynadığı için, kültürün oynadığı rolü anlamak, bireysel davranışların, malzeme ve teknik sorunların neden olduğu emniyet sorunlarının ötesinde, bu tür olayların meydana geleceğini zira bunların normal davranış olduğunu söyleyen zihniyete bakmayı gerektirir. Diğer bir deyişle, tahmin edilebilir fakat beklenmeyen olaylarla şartlandırılmış kültür nedeniyle, bu tür olaylar çok fazla oranda meydana gelir (Carrillo, 2010:48). Hale; olumlu emniyet kültürünün ayırt edici özelliklerini detaylı bir yazın taramasına dayandırarak sıralamıştır (Hale, 2000:12-13):

- Emniyetle ilgili çalışmalara tüm seviyelerde çalışanların dâhil edilerek, tüm seviyelerde ve özellikle üst yönetimde önem verilmesi,

- Yakın ilgiye dayalı güven ortamının sağlanması (tüm çalışanların dikkatli şekilde ve bir diğerine yardımcı olacak şekilde emniyete destek olurken kaçınılmaz hatalar ve acemiliklerle başa çıkılması),

- Örgütte hatalar hakkında rahatça konuşulmasını sağlayacak, hatalardan ve yeni ortaya çıkan tehlikelerden haberdar olunmasını sağlayacak açık iletişim ortamının bulunması,

- Çalışanların emniyeti geliştirmek üzere başvurulan yöntemlere inanması, bütünleşmesi.

Güçlü bir olumlu emniyet kültürüne sahip olan bir örgütte emniyete ilişkin paylaşılan inanç ve değerlerin emniyeti artıracak türde karar ve eylemlere yön verdiğini söylemek mümkündür.

### 3.3. Reason'a Göre Emniyet Kültürünün Boyutları

Emniyetin kültür olarak algılanması konu edildiğinde, hem yazın hem de havacılık yazını Reason'ın emniyet kültürünün bileşenlerine dayalı yaklaşımından yola çıkmaktadır. Reason, emniyet kültürünü aşağıdaki bileşenleri ile birlikte tartışmaktadır (Reason, 1997:195-220):

- Bilgilendirilme kültüründe emniyete yönelik veriler etkin şekilde toplanır, analiz edilir ve hatalarla ihlâllerin her seviyede raporlanmasını yaygınlaştırmak üzere etkili bir sistem kurulup işletilir. İnsan faktöründen, teknik faktörlerden, örgütsel faktörlerden ve örgüt çevresinden kaynaklanan faktörlerden derlenen bilgi böyle bir sistemi işletmeye ve yönetmeye yarar. Örgüt içerisinde emniyeti yönetmekte gerekli bilgilenmeyi sağlayacak her türlü inanışa, tutuma ve eyleme değer verilir, önem verilir.

- Raporlama kültüründe, tüm personel emniyete ilişkin tehlikeler (hazard) ve risklerle ilgili tüm konuları özgürce ve gönüllü olarak rapor edebilir ve paylaşabilir. Buna kendi hataları ve emniyeti artırma önerileri de dâhildir. Raporlar ciddiye alınır ve geri bildirim uygulanır.

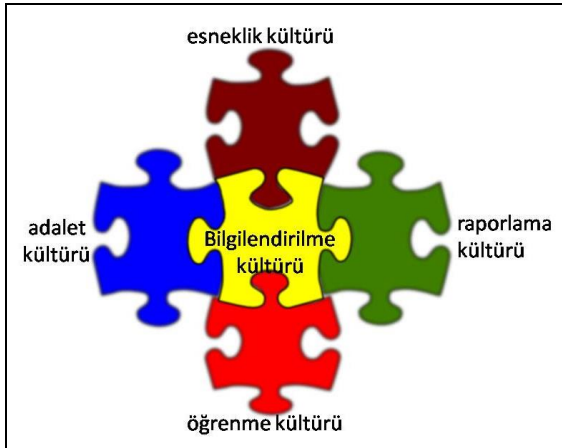
- Esneklik kültüründe, yüksek tempolu faaliyetlerin yürütülmesinin gerektiği koşullarda ya da tehlikeli durumlarla karşılaşıldığında yapısal değişime gitme, özel konumdaki personeli geçici olarak güçlendirme gibi örgütün özel duruma karşılık verebilecek dönüşümleri zamanında ve etkin şekilde gerçekleştirme becerisini gösterebildiği kültürdür.

- Öğrenme kültüründe emniyet yönetiminde elde edilen verilerden dersler ve sonuçlar çıkartılır ve kökten değişimler de dâhil her türlü tedbir alınıp uygulanır. Öğrenme kültürü, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmelerini cesaretlendirir. Çalışanlar emniyet konularında sürekli bilgilendirilir. Emniyeti ilgilendiren her olaydan ders çıkartılır ve gerekli değişimler gerçekleştirilir.

- Adalet kültüründe, güvene dayalı ilişki bulunmaktadır; emniyetin artırılması için gerekli verilerin çalışanlar tarafından rapor edilmesi teşvik edilir, hatta ödüllendirilir. Bununla birlikte, kabul edilebilir ve kabul edilemez insan hataların veya ihlâllerinin ayrımı net olarak ifade edilmiştir ve bu ayrım çalışanlarca açık bir şekilde bilinmektedir ve benimsenmiştir. Adalet kültürünün

bulunduğu örgütlerde, yöneticiler suçlamak ve cezalandırmak yerine olayı tüm yönleriyle dikkatlice araştırarak daha fazla şey öğrenebileceklerini, bilgilenebileceklerini ve bu sayede emniyeti artırabileceklerini bilirler, inanırlar ve bu yaklaşıma değer verirler.

Reason'ın (1997), ileri sürdüğü bileşenler, hem alt gruptaki bireyler (alt bölümler, çalışma grubu gibi) için hem de kültürün kendisine (örneğin emniyet kültürü, örgüt kültürünün alt kültürüdür) atıfta bulunmak için kullanılan bir terimdir. Olumlu emniyet kültürünün temel bileşenleri Şekil-5'te görülmektedir. Reason, emniyet kültürünü bilgilendirilme kültürü ile eş tutmaktadır. Bilgilendirme kültürü, onu oluşturmak için birbiriyle iletişim halinde olan birçok farklı alt kültür türünü içerir. Bazı yönlerden eleştirilmesine rağmen, model, hedef oluşturma örneğini temsil ediyor gibi görünmektedir, başka bir deyişle emniyet kültürünü (yüksek hedef) inşa etmek için, bir takım alt hedeflere bölünmek zorundadır (raporlayan, adaletli, esnek ve öğrenen kültürleri geliştirme). Bunların her biri, alt hedeflerin başarılmasına bağlıdır. Bu durumda, hedeflerin ve alt hedeflerin çoğunluğu, yönetim bilgi sistemlerine bağlıdır. Ancak Reason'ın modeli, geleneksel emniyet yönetiminin diğer yönlerinden bahsetmemektedir (Cooper, 2000:122-123).



Şekil5. Olumlu Emniyet Kültürünün Temel Bileşenleri.

**Kaynak:** Eurocontrol, 2008b.

Reason'ın modelinde bileşenlerine ayrılarak tanımlanan emniyet kültürü, yazında da örgüt kültürünün bir alt kültürü olarak görülmektedir (IAEA, 1991; Pidgeon, 1991; Cooper ve Philips, 1994; Guldenmund, 2007). Örgüt kültürü ile emniyet kültürünün yukarıda tartışılan ilişkisine göre Reason'ın modeli

yorumlandığında, şu çıkarsamalar yapılabilir: *Olumlu emniyet kültürünün tesis edildiği örgütlerde, emniyetli faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli tutumların sergilenmesi, emniyet hakkında (olumlu) değerlerin benimsenmesine bağlıdır. Örneğin, raporlama kültürünün tesis edildiğini söylemek için hataların eksiksiz bildirilmesi gerektiği yukarıda söylenmişti. Bunu sağlamak için çalışanların bildirdikleri aksaklıkların sonucunda düzeltici işlemlerin yapılacağına inanıyor olması, kendisine ve düşüncelerine değer verildiğini hissediyor olması, çalışanların tamamının emniyet için yapması gerekenler olduğunun bilincinde olması, bildirdiklerinin sonucunda ne kendisine ne de bir başkasına zarar gelmeyeceğine inanmış olması, çalışma arkadaşlarına da yöneticilerine de güveniyor olması gerekmektedir. Raporlama kültürünü destekleyen bu koşulların gerçekleşmesi; örgüt yönetiminin kısa vadede gerekli düzenlemeleri yaparak görünür değerlerde söz konusu gereklilikler yönünde gelişim sağlaması, buna bağlı olarak destekleyici değerlerin orta vadede örgütte yaşanan deneyimlere göre kendiliğinden gelişmesi ve uzun vadede örgütün genelinde emniyetle ilgili olumlu derin inançlarının, kanaatlerin sağlanması ile mümkün olacaktır. Çünkü tutumların ardında değerler ve değerlere yön veren inançlar bulunmaktadır. Tutumlar nesnelere, insanlar ya da olaylar hakkında olumlu ya da olumsuz değerlendirilirdir. Tutumlar, insanın bir şey hakkında ne hissettiğini ifade eder (Robbins, 1994'den aktaran Üstüner, 2006:111).*

#### **4. Adalet Kültürü ile Emniyet İlişkisi**

İçeriğini ve disiplin sistemi ile ilişkisini tartışmadan önce, aşağıdaki iki önemli soru, adalet kültürü kavramının bu çalışmada neden tartışıldığını ortaya koymaktadır:

- Emniyet sisteminde cezalandırıcı yaptırımın rolü nedir?
- İnsan hatalarını önlemekte bir çözüm aracı olarak cezalandırıcı yaptırımın uygulanması veya tehdit olarak sunulması, emniyet için ortaya konan çabalara destek mi olur, zarar mı verir?

#### 4.1. Adalet Kültürünün Emniyet Kültürü İçindeki Yeri

Olumlu emniyet kültürünün güçlü bir şekilde tesis edildiği örgütlerde; etkili bir bilgilendirme mekanizmasının kurulu olması, üst yönetimin emniyeti artıracak uygulamalara açık destek vermesi, personelin yetersiz kalan kural ve tanımlar karşısında olumlu sonuçlar doğuran inisiyatif kullanabilmesi beklenir. Fakat anılan tüm çabalara rağmen, havacılık örgütlerinde çalışanlar, emniyeti tehlikeye düşürecek şekilde hata yapmaya devam edeceklerdir. Emniyet çalışmaları; hataların ortadan kaldırılmasını değil, hataların en aza indirilmesini hedeflemektedir (Marx, 2009:105-116). Bu çabaların başarılı olabilmesi için hatalardan ders alınması hatta eldeki verileri bilgiye dönüştürerek gelecekteki hataların tahmin edilmesi gerekmektedir. Hatalardan ders alınması için hataların üst yönetim ve emniyet yönetimi tarafından biliniyor olması zorunludur. Söz konusu tarafların bunları bilebilmesi için çalışanların örgütsel faaliyetlerini başarıyla yaptıkları hataları gizlemeden bildiriyor olmaları gerekmektedir (Reason, 1990:217-250). Burada, anahtar kavram hataların ve ihlallerin bildirilmesidir (ICAO, 2006). İnsan hatalarını sistematik şekilde ele alan Reason'ın geliştirdiği modellere havacılıkta yaygın olarak başvurulmaktadır. Örneğin Birleşik Krallık Sivil Havacılık Otoritesi (UK Civil Aviation Authority – CAA) insan hataları ile ilgili yayınlarında, Reason'ın "insan hataları" modelinin işletilmesinde hataların raporlanmasının çok önemli bir yeri bulunduğunu öne sürmektedir (CAP-715, 2002:11). CAA raporlamayı en önemli hedef olarak görmektedir, tamamen kasıtlı veya aleni davranışlar dışında, dürüstçe rapor edilen hiçbir hataya disiplin cezası uygulanmayacağını da taahhüt etmektedir. Raporlamanın farklı gerekçelerle engellenmesi, örgütün hatalardan öğrenmesini de engelleyeceği için hataların yeniden ve giderek daha fazla olarak gerçekleşmesi kaçınılmaz hale gelecektir. Hataların rapor edilmesini sağlamak için cezadan vazgeçilmesi ise hata yapan ve yapmayan çalışanlar arasında adaletsizlik oluşturabilir. İşte tam burada, cezaya tabi olan ve olmayan eylemlerin ayrımının nasıl yapılacağı sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu ayrımı doğru yapmak bir adalet sorunudur ve şüphesiz eşitlik düşüncesi, adaletin temeli ve özüdür (Aral, 2010: 33). Bu yüzden; tanımlanan sorunsalın

karşılığında emniyet kültürünün bileşeni olan adalet kültürü kavramı durmaktadır. Örgütte çizilen bu çerçevedeki adalete ilişkin paylaşılan inanç ve değerler, raporlama örneğinde olduğu gibi, emniyeti etkileyecek karar ve eylemleri etkilemektedir.

Adalet kültürü hakkında yazın ve mevzuat incelendiğinde, disiplin ve emniyet kavramları arasındaki ilişkinin söz konusu sorunsal merkeze konularak konu edildiği görülmektedir (Ghobbar vd., 2009; Thaden ve Hoppes, 2005; Holtz ve Harold, 2013; Dekker, 2007, 2009, 2011; Marx, 2009; Reason, 1997, 2000, 2005; Perrin ve Kirwan, 2005; SHGM, 2013c; ICAO, 2013). Başka bir deyişle disiplin sistemi adalet kültürü üzerinde etkilidir.

Anılan çalışmalarda dile getirilen adalet kültürü kavramı halen yazında Reason'ın (1997) belirlediği çerçevede konu edilmektedir. Bu kapsamda incelenen çalışmaların; hava aracı bakım örgütlerinde olumlu emniyet kültürünün boyutlarını veya bileşenlerinin boyutlarını tartışan araştırmalar (Reiman ve Oedewald, 2004; McDonald vd., 2000; Fogarty vd., 2004; Grote ve Künzler, 2000), adalet kültürünü ölçebilmek üzere, örgütlerde emniyet kültürüne bağlı boyutların neler olduğu üzerinde yoğunlaşan ve her bir boyut için ürettikleri araştırma soruları ile nicel araştırma yöntemine başvuran çalışmalar (Glendon, McKenna vd., 2006; Ghobbar vd., 2009; Thaden ve Hoppes, 2005) ve adalet kültüründe anahtar işlevi bulunan "hata ve ihlâllerin ayrımı"nı yapan çalışmalar (Hobbs ve Williamson, 2002a; Hudson, 2007;GAIN, 2004) olarak ayrıldığını söyleyebiliriz.

Diğer taraftan, emniyeti artıracak özelliklere sahip bir adalet kültürünün benimsenmesine örgütlerde duyulan ihtiyaca neden olarak özellikle yüksek riskli meslek gruplarında çalışanların riskli (at-risk) davranışlarının gerçekleşmesini işyeri koşullarının da talep ediyor ve destekliyor olması gösterilebilir. Örneğin doğum hekimleri genelde ters bir durumla karşılaşmazlar ve doğum kendi akışında gerçekleşir. Yüksek çalışma temposunun, fazladan iş yükünün ve davranış araştırmalarında ortaya konulan eğilimlerin sonucu olarak doğum hekimlerinin sıkça riskli davranışları tercih ettiği belirtilmektedir. Doğum hastanelerinde risk alınmasının nedenleri örgütsel nedenler olarak görülmektedir. Çünkü emniyeti sağlamak için vakit kaybı eleştirisi alırken,



emniyeti ihlal eden davranışlar ödüllendiriliyor olabilir. Hatta bu durum yaygınlaşmış dahi olabilir ve yönetim bunun farkında değildir(Veltman, 2007:1146-1149).Hava aracı bakım faaliyetlerinde de benzer bir durumun olduğu söylenebilir. Oysa adalet kültürü, emniyete tüm çalışanlar değer verdiğinde ve emniyete yönelik tehditler hakkında farkındalığa/uyanıklığa sahip olduğunda başarılı (Vogelsmeier ve Scott-Cawizell, 2007: 211; Brewer, 2011).

Olumlu ve güçlü bir adalet kültürünün tesis edilmesi için bir başka gereklilik “güven”in tesis edilmesidir (Bohne ve Peruzzi, 2010: 33). Çünkü güven kırılığandır. Olumlu örneklerin etkisi ile olumsuz örneklerin etkisi arasında kıyaslanamaz derecede büyük fark vardır. Raporlama ve öğrenme mekanizmalarının işletilmesinde, güvenin önemli bir rolü bulunmaktadır (Cox vd., 2006:1123-1124). Güvenin tesis edilebilmesi için örgütlerde; bürokrasi azaltılmalı, kararlara geniş katılımın yanı sıra açık iletişim ortamı ve şeffaflık tesis edilmeli, İK politikalarının desteği sağlanmalı, ekip çalışmasının olumlu etkisi başarılmaya çalışılmalıdır (Firth-Cozens, 2004:56-60). Bir başka gereklilik emniyet yönetiminde ihtiyaç duyulan bilginin çalışanlar tarafından raporlanmasında “ceza”nın azaltıcı etkilerinin bulunduğu anlaşılmasıdır (Beyea, 2004:413; Bond, 2009:187-189; Kaplan, 2003:34). Nitekim adalet kültürü tesis edilirken, bir yanda kasıtlı ihlallerin mutlaka karşılık bulduğunun ve bulacağıın, diğer yanda emniyet ihlalleri hakkında gönüllü raporlamaların cezasız kalacağı garantisinin verilerek adaletin sağlandığının hissettirildiği özel bir denge noktasında kurulacak güven ortamı amaçlanmalıdır (Boysen, 2013:400; Dekker, 2007:29-37). Çünkü olumlu emniyet kültürüne, örgüt kültürünün tüm seviyelerinde değerlerin açık iletişimi, adaleti, davranış seçimlerinde emniyetin odağa alınmasını destekliyor olması sonucunda sahip olunacaktır (Griffith, 2009:8; Roughtonve Mercurio, 2002:20-21). Adalet kültürü de bu odağın sağlanması için gereken güven ortamını adalet temelinde sağlayacaktır.

İnsan hatalarının kaçınılmaz ama önlenbilir olduğu düşüncesi, suçlama kültüründen emniyet kültürüne bir evrimi gerçekleştirmiştir (Pettker ve Funai, 2010:977). Olumlu emniyet kültürü tesis edilirken, emniyeti destekleyen inanç

ve değerlere çalışanların sahip olması için örgütte bir değişim süreci gerçekleşecektir. Çünkü hata ve ihlallerin önlenmesi, sorunların tespit ve analiz edilerek çözüldüğü basit bir süreç değildir. Çalışanların mutlak desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için bir yanda şeffaf olunması ve otoriterliğin kırılması, diğer yanda güven tesis edilmesi ve ekip çalışmasının öğrenilmesine ihtiyaç duyulacaktır. Bunların tümü ancak olumlu ve güçlü bir adalet kültürü tesis edilebildiğinde başarılı ve bu da örgüt kültüründe bir değişimi gerektirdiği için zaman alır (Leape vd., 2012: 857; Amalberti vd., 2006:i67-i70).

#### **4.2. Adalet Kültürü ile Hata ve İhlallerin Yönetilmesi Arasındaki İlişki**

Örgütsel faaliyetler yürütülürken gerçekleşen *insan hataları ile kasıt içeren ihlâl eylemlerinin ayırt edilebilmesi*, emniyetli olmayan eylemleri azaltmak ve emniyeti geliştirmek açısından son derece önemlidir (Wiegmann ve Shappell, 2003:32). Hudson (2001), emniyet düzenlemelerinin çoğunun kasıtsız şekilde ihlâl edildiğini söylemektedir. Bu durum ihlâllerle ilgili iki önemli durumu gözler önüne sermektedir: Ya yanlışlıkla, dikkatsizlik sonucu gerçekleşmişlerdir ya da operasyonel amaçlara hizmet etmek istenirken gerçekleşmişlerdir.

Yukarıda emniyet kurallarından sapmalar olarak tanımlanan ihlallerin içerdiği kasıt, bazı durumlarda açıkça görülebileceği gibi bazı durumlarda hatalı bir davranışmış gibi anlaşılabilir. Bununla birlikte, disiplin sistemi daha çok kasıtlı ihlâllerle ilgilenmektedir. Kasıtlı ihlâllerde eylem olumsuz bir sonuç yaratmış olsun ya da olmasın, maksada yönelik bir eylemdir.

Birçok yönden ihlâller, hatalardan farklıdır (Reason, 2005:58):

- Hatalar genellikle bilgi kaynaklı sorunlara bağlı olarak (unutma, dikkatsizlik, beceriksizlik, yetersiz bilgi gibi) meydana gelirken, ihlâller çoğunlukla motivasyonla (adalete ilişkin algılanan olumsuzlukların motivasyonu düşürmüş olması, ya da diğer sebeplerden kaynaklanan düşük motivasyon, yetersiz yönetsel örnekler, kaygı eksikliği, uyum ve yaptıklarının ödüllendirilmemesi, uyumsuzluk) ilgili nedenlere bağlı gerçekleşir.

- Hatalar, bireyin zihninden geçenlerle açıklanabilir, ihlâller ise zihinle ilgili süreçlerde değil, sosyal bir bağlamda açıklanabilir.

- Hatalar, işyerinde gerekli bilgi paylaşımı, bilginin kalitesinin iyileştirilmesi, eğitimin niceliği ve niteliğinin artırılması ve daha nitelikli insan kaynağına sahip olunarak azaltılabilir. İhlaller ise, genellikle motivasyon ve örgütle ilgili çözümler gerektirir.

Disiplin sisteminin konusu hatalar değildir. Cezaya karşılık gelen çalışan eylemlerinin kasıtlı ihlal eylemleri olması gerekir (Kaplan ve Barach, 2002: 144). Stastny'nin yazında sıkça karşılaşılan ve Şekil-4'te (s.76) daha önce de tartışılan hatalar cetvelinin sol yanında ihmaller sağa doğru giderek kasıt içeren eylemlere ve sağda en ileri uçta, büyük ve kasıtlı suçlara doğru değişim göstermektedir. Kasıt içeren ve suç niteliğindeki eylemler doğrudan yargıya konu olmaktadır. Yukarıda yer verilen ve bakım faaliyetlerinden kaynaklanan kaza ve olaylar için mahkemeler işletilmektedir. Hatalı olduğu değerlendirilen çalışanların yargıya hesap verdiği görülmektedir. Şeklin sol yanında, suç olarak nitelenebilecek kadar büyük ihmaller yer almaktadır. Bununla birlikte, iki ucun arasında kalan ve suç olarak nitelenerek yargıya konu olacak şekilde nitelenemeyen boyuttaki ihmal ve ihlâllere disiplin sistemi karşılık verecektir. Örgüt yönetimi, bu alanda bulunan ihmal ve ihlâlleri emniyeti yöneterek azaltmak veya önlemek zorundadır.

Yukarıda anılan koşulların tamamı göz önüne alındığında, sosyo teknik birer örgüt olarak tanımlanabilen hava aracı bakım örgütlerinde disiplin sisteminin en önemli işlevinin, kasıtsız ihlaller ile kasıtlı ihlâlleri çalışanları inandıracak ve bu sisteme güven duymalarını sağlayacak şekilde ayırmak olduğu, varlık sebebinin ve amacının adalet kültürüne destek olmak olduğu, örgütün yasal çevresinden de desteğe gereksinim duyduğu anlaşılmaktadır.

Burada yasal çevre desteği ifadesi, adalet kültürüne yasaların destek vermesine duyulan ihtiyacı belirtmektedir. Adalet kültürünü destekleyen disiplin politikasının gereği olarak gönüllü raporlamalarla öğrenilen ihlallerde ceza verilmemesi gerekir, oysa yasalar bununla çeliştiği için kaza veya olaylarla ilgili dava açılabilen, yasaların gereğinin yapılması halinde söz konusu taahhüt karşılıksız kalabilmektedir (Mayer ve Cronin, 2008:428).

## 5. Örgütlerde Disiplin Sistemi

Disiplin teriminin kökü Latince “discipulus” terimine uzanmaktadır (Nal, 1998:13); “zihni, ahlaki eğitim ve kişilik gelişmesi” anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu, sözcüğün dilimize Fransızca’dan geçtiğini bildirmektedir. Sözcüğün TDK sözlüğündeki anlamı “sıkı düzen, zapturapt” olarak görülmektedir<sup>10</sup>. Etimolojik sözlük de disiplin teriminin bu araştırmadaki anlamının Fransa’da 11’inci yüzyılda “pişmanlık getiren cezalandırma” anlamında kullanılan ve 13’üncü yüzyılda “verilen emir, öğretme, öğrenme, bilgi” anlamları ile zenginleşen “descepline” sözcüğünden geldiğini belirtmekte ve bu sözcüğün de Latince çok yakın anlamlara sahip “discipulus” teriminden türediğini onaylamaktadır<sup>11</sup>.

Disiplin kavram olarak, bireysel ve örgütsel olarak iki yönden ele alınabilir. Bireysel anlamda disiplin, *bireyin amaçlarına ulaşabilmek için öz denetimini gerçekleştirme çabası* olarak tanımlanabilir. Örgütsel açıdan ise disiplin, *istenmeyen davranışlardan uzak durmayı ve doğru davranmayı sağlamaya yönelik ilke, kural ve uygulamalar bütünüdür*. Aralarındaki fark, disipline edilen ile disipline eden kişinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde yöneticiler çalışanların istenmeyen davranışlarını kontrol altında tutmak zorunda kalırlar. Bunu başarmak için gösterdikleri çabalar da disiplin faaliyetlerini oluşturur (Geylan, vd.2013:185).

Weber, disiplin terimini bu araştırmaya konu olan örgütsel anlamı ile tanımlamıştır: *“Çalışanların belirli bir kesiminin alışkanlıklarının gereği olarak çabuk ve kendiliğinden kalıplaşmış şekillerde yönetimin itaat görme olasılığıdır”* (Morris,1995:293).

Weber disiplini tanımlarken, “çalışanların kurallara uyumu”nu esas almıştır. Dallas’ın disiplin tanımında da aynı uyumun vurgulandığını görmekteyiz: *“Üyesi bulunduğu endüstriyel bir örgütün kurallarına uyum göstermekte başarısız olması halinde, bireye karşı uygulanan yasal işlemlerdir”* (Wheeler, 1976:235). Bununla birlikte, tanımda örgüt yönetimi etkin konuma getirilmiştir ve anılan

<sup>10</sup> www.tdk.gov.tr, Erişim tarihi: 08.07.2014

<sup>11</sup> www.etymonline.com Erişim tarihi: 08.07.2014.

uyumla ilgili sorun çıktığı takdirde, bir eylemde bulunması öngörülmüştür. Burada da amacın, anılan uyum çerçevesinde örgütsel faaliyetlerin aksaklık yaşanmadan yürütülmesi olduğu açıktır. Nitekim disiplin, örgütlerde sosyal ilişkilerdeki düzensizlikleri azaltmaya, bireyleri örgütle kendi amaçları arasındaki uyumu sağlamaya yarayan sözleşmeye sadık kalmaya yönelten bir güç veya önlemler paketi olarak görülür (Özdevecioğlu ve Kaya, 2005:41-67). Dallas'ın tanımında öne çıkan bir diğer husus, örgüt yönetiminin bireye yönelteceği gücün ya da alacağı önlemlerin yasal haklarından kaynaklanmasıdır. Bu yüzden, disiplin sisteminin yasal zeminde işlemesi gerekir. Disiplin, çalışanların kurum düzenine aykırı davranışlarına karşılık uğradıkları yaptırımları tanımlar. Amacı gelecekte benzer davranışların ortaya çıkmasını engellemektir (Tortop, 1994:217). Disiplin, çalışanların örgütsel kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen ve düzelten eylemlerini kapsar. Disiplin kavramı ceza uygulamaları ile sınırlı değildir. Disiplinin temel amacı çalışanın örgütün performans standartlarına uygun olarak davranmasını sağlamaktır. İkinci amacı çalışanlar ile yönetici arasındaki karşılıklı saygı ve güven ortamını oluşturmak ve sürdürmektir (Baş ve Ardıç, 2003:133-136).

### **5.1. Örgütlerde Disiplin Sisteminin Kapsamı ve İşlevi**

Örgütlerde disiplin sistemi çalışanların davranışları üzerine kurulur. Bu davranışlar örgütlerde en genel seviyede *amaç karşıtı* olarak adlandırılabilirler. Çalışanların amaç karşıtı davranışları, çalışanların örgütün meşru çıkarlarına aykırı olan ve kasıt içeren davranışlarıdır (Sackett ve DeVore, 2009:179-201). Amaç karşıtı davranışları, üretken olmamakla ilgili davranış biçimlerinden ve performansla ilgili ortaya çıkan davranışlardan ayrı düşünmek gerekir. Disipline konu edilen davranışlar en genelin bir altındaki seviyede *yasadışı, ahlâk dışı ve sapkın davranışlar* olarak düşünülmelidir. Ahlak dışı davranışların örgütlerde yarattığı olumsuz sonuçlar arasında aleyhte açılan davalar, ödenmek zorunda kalınan para cezaları, iş verimliliğinde kayıplar ve itibar kaybı sayılabilir (Litzky vd. 2006:91-101). Disiplin sistemi, temelde çalışanların davranışlarının ahlâki niteliğini sorgulayacaktır. Zaten insani bütün davranış şekillerinde ve dilsel alışkanlıklarında belli değer tasarımlarına dayanan bir ahlâki bağlılık ifadesini

bulmaktadır (Pieper, 1999). Bununla birlikte, ahlâk dışı davranışların sınırlarını koymak zordur. Bir disiplin sisteminin amacı, verimli ve uyumlu bir işgücünü oluşturmaktır. Disipline bağlı uygulamalarda çalışanların geçmiş hatalarını yinelememeleri üzerine yoğunlaşılır. Ancak yinelenen hatalar için sistemin öngördüğü uygulamalar açık ve kesin ifadeler içermek zorundadır (Falcone, 1997). Disiplin, örgütsel düzensizlikleri azaltmayı hedefler ve bireyleri örgütle kendi amaçları arasındaki sözleşmeye sadık kalmaya yöneltir (Özdevecioğlu ve Kaya, 2005).

Disiplin sistemi denildiğinde, temelinde hukuk bulunan ve çalışanların örgütün amaçları ile uyuşmayan, işleriyle ilgili kuralları ihlâl eden davranışlarına karşılık gelen ve yaptırımlardan oluşan bir küme tanımlanmaktadır. Söz konusu yaptırımlar, hukukun belirlediği alanda örgüt yönetimi tarafından çalışanlara uygulanır. Disiplin hukuku ve yaptırımları, başta ilgili kanunlar olmak üzere, tüzük, yönetmelik gibi düzenleyici işlemlerle en ince ayrıntılarına kadar belirlenmiş bir alandır (Livanelioğlu, 1997:6).

## **5.2. Türkiye'deki Örgütlerde Disiplin Sisteminin Hukuksal Kaynakları**

Türkiye'deki örgütlerde disiplin sisteminin hukuksal kaynakları; genel kaynaklar, özel kaynaklar ve uluslararası kaynaklar olarak sınıflandırılır (Uyargil, 2008:585). *Genel kaynaklar*, anayasa ve yasalardır. Anayasada kişi hak ve özgürlüklerine dair belirlenen alan, iş yaşamının da kurulup işletildiği alanı belirlemektedir. Aşağıda sıralanan kaynaklar iş yaşamını düzenleyen genel hukuksal kaynaklardır:

- Bireysel İş Hukuku Yasaları (4857 sayılı İş Kanunu, Borçlar Kanunu, Basın-İş Kanunu ile Çıracılık ve Meslek Eğitimi Kanunu gibi diğer ilgili yasalar),
- Toplu İş Hukuku Yasaları (2821 sayılı Sendikalar Kanunu, 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu)
- Sosyal Güvenlik Yasaları (506 sayılı Sigortalar Kanunu, 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu),
- Tüzükler,
- Yönetmelikler,
- Yargı kararları,

Özel kaynaklar, toplu iş sözleşmeleri, iş sözleşmeleri ve iç yönetmeliklerdir. Uluslararası kaynaklar Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşme, yönerge ve tavsiyeleri ile AB Çalışma Mevzuatıdır.

### 5.3. Örgütlerde Disiplin Yaklaşımının ve Türünün Belirlenmesi

Tarih boyunca disiplin anlayışlarındaki değişim incelendiğinde on beşinci yüzyıla dek *intikamcı disiplin anlayışından*, on yedinci yüzyıla dek *cezalandırıcı disiplin anlayışına*, ardından aklın yüceltildiği on sekizinci yüzyıldan itibaren *korku yoluyla engelleyici disiplin anlayışına*, geçen yüzyıldan itibaren günümüzü de kapsayacak şekilde *iyileştirici disiplin anlayışına* ve son olarak da *önleyici disiplin anlayışına* bir evrim gözlemlenmektedir (Tosun, 2002:123-125).

Çağdaş örgütlerde disiplin sistemlerinde iki yaklaşım bulunduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi yetkeci (*authoritarian*), diğeri ise ıslah edici (*corrective*) yaklaşımdır. Yetkeci yaklaşımda disiplin eylemi ihlal davranışlarının cezalandırılması olarak düşünülürken, *ıslah edici yaklaşımda* ihlal davranışlarını düzeltici örgütsel çaba veya yeniden düzenleme öngörülmektedir (Wheeler, 1976:235). Disiplin türleri bu iki yaklaşımdan birine uygun olarak geliştirilmektedir. Disiplin türlerinden ıslah edici yaklaşıma karşılık gelen önleyici disiplin (preventive) türünde, çalışanların kural ve düzenlemeleri ihlâl etmemesi amacıyla yönlendirilmesi söz konusu iken, yetkeci disiplin anlayışına karşılık gelen düzeltici (corrective), kademeli (progressive) ve yapıcı disiplin (constructive) türlerinde, kural ihlâlî olduktan sonraki süreç yönetilmektedir. Düzeltici ve kademeli disiplin türlerinde ceza yoluyla çalışanların davranışı değiştirilmeye çalışılırken, yapıcı disiplin türü ceza yerine danışmanlığı öngörmektedir (Geylan, 2013:217-219). Türü yukarıdakilerden hangisi olursa olsun disiplin sistemi; disipline konu olan çalışanların davranışlarının nedenleri belirlenerek ve nasıl önlenebileceği ya da nasıl azaltılabileceği düşünülerek işletilmelidir. Disiplin, personelin inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranmasını sağlamalıdır. Disiplin bir alışkanlık ürünüdür ve çalışanlara örgüt amaçları doğrultusunda alışkanlıkların kazandırılması yönetsel çaba gerektirir. Böylesi alışkanlıkların kazandırılmasında; bireyden beklenen davranışların nedenlerinin açıklanması, kural ve davranışların uygulanabilir

nitelikte olması, çalışanların elde edeceği kazançların açıklanması, istisnalar koymaktan kaçınılması gerekecektir (Eren, 2007:417-424).

#### **5.4. Örgütlerde Disiplin Sisteminin Kurulması**

Disiplin sisteminin yönetilmesinde sorumluluk örgüt yönetimindedir çünkü bu bir yönetim konusudur. Yönetimin tavrı disiplin eylemleri ile tanımlanır ve ortaya disiplin sistemi olarak konur. Disiplin eylemi, çalışma yerinde açıkça bir kural ihlâli olduğunda verilen bir karardır (Bisking, vd. 2003:1017-1023). Disiplin eylemi, personelin yönetimin beklentileri yönünde davranmasını sağlamak üzere oluşturulan yaptırımlar bütünüdür (Geylan, 2013:217). Disiplin sistemi, işyeri kurallarının uygulanmasında izlenen politikaya uygun olarak kurulmak zorundadır. Böylece çalışanlar, çalışma yeri koşulları ile uyum içinde faaliyetlerini sürdürebilmelidir (Barth, 2002:10). Ancak doğaldır ki tüm çalışanlar bu uyumu istenen seviyede başaramazlar ve yöneticilerin birlikte çalıştığı kişiler hakkında disiplin kararlarını vermeleri zordur. Bunun ötesinde, yöneticilerin yaşanan disiplin sorunlarını görmezden gelerek bunların yok olup gitmesini beklemek eğilimi de olabilir (Ramsey, 1998:10-12). Bu yüzden aşağıda disiplin sisteminin yönetilmesi için yapılması gerekenler ve yönetim sorumlulukları yazın ışığında ortaya konacaktır.

##### **5.4.1. Örgütlerde disipline konu olan çalışan davranışları**

Çalışanların sergilediği olumsuz davranışların disipline konu olabilmesi için, söz konusu davranışın temelde suç niteliği taşıması gerekmektedir. Örgüt yönetimi temelinde hukuka dayalı bir disiplin sistemini kurarken ve işletirken, bir yanda birey davranışlarını seçilmiş normlara yönlendirmekte ve bir diğer yanda da örgütte adaletin yerleşmesine hizmet etmiş olmaktadır. Disiplin yönetiminde çalışanların olumsuz davranışlarının ardında olumsuz tutumları bulunduğu kabul edilir. Eren (2007: 250-252) çalışma ortamlarında çalışanların olumsuz tutumlarını; *işin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikâyet ve tatminsizlikler, belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarılara ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler, takdir edilme ve sosyal saygınlık durumlarına ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler* olarak üç kısımda incelemektedir.



Disiplin sistemleri incelendiğinde görülmektedir ki disipline konu olan çalışan davranışları, bilinçle yapılmış ve hukuken de suç olarak nitelenen kasıtlı davranışlar ile sınırlı değildir. Çünkü karmaşık işlerin yürütüldüğü örgütlerde kural ihlalleri pek çok durumda kasıtsız olarak gerçekleşmektedir. Frese ve Altmann (1989:65-83), örgütlerde hata yönetiminde uygulanan stratejilerin meslek eğitimlerinde de uygulanması gerektiğini öneren ve öğrenme ile hata ilişkisini konu alan çalışmalarında, insan hataları hakkında, üç konunun üzerinde durmaktadırlar (Nyssen ve Kesser, 2009:425):

- Hatalar yalnızca hem hedefi hem de ona ulaşma yollarını içeren hedef yönelimli faaliyetlerde ortaya çıkmaktadır,
- Bir ölçüye kadar hedefe ulaşıldığını ima etmektedir,
- Hatalardan kaçınılması potansiyel olarak mümkün olmalıdır.

Yüksek risk içeren faaliyetlerin yürütüldüğü örgütler, insan hataları sorunu ile karşı karşıyadır. Hava aracı bakım işletmeleri de yüksek risk içeren faaliyetleri barındırmaktadır. Ortaya çıkan söz konusu risk, çalışanların kasıtlı kural ihlallerinde de, hatalarında da çok benzer sonuçlar doğurmaktadır. Buna bağlı olarak, teoride yapılan hata ve ihlâl ayrımının, karmaşık işlerin paylaşıldığı hava aracı bakım işletmelerinde nasıl yapılacağına disiplin sistemi ile ortaya konması gerekli hale gelmektedir. Disiplin sistemi hata ve ihlallerin ayrımında ya da sınıflandırılmasında yararlanılan algoritmalarından yararlanabilir.

#### **5.4.2. Kuralların belirlenmesi**

Kural, “davranışlarımıza yön veren, uyulması gereken ilke” olarak tanımlanır<sup>12</sup>. Kural ile eş anlamlı olan “kaide” kavramının hukuk sözlüğündeki karşılığı “usul; ilke; prensip”tir<sup>13</sup>. Tanımlara göre kuralların, davranışların yönlendirilmesine yaradığı görülmektedir.

Hava aracı bakım örgütlerinde, karmaşık iş süreçleriyle ilgili çok sayıda kural bulunmaktadır. Çalışanlar sorumluluklarını yerine getirirken, bir yanda işlerini doğru usulle ve emniyeti tehlikeye atmadan yapabilmeleri için takip uymaları gereken kurallar vardır, diğer yanda da yapmaktan men edildikleri ve

---

<sup>12</sup> <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim tarihi: 14.07.2015.

<sup>13</sup> <http://www.sozluk.adalet.gov.tr>, Erişim tarihi: 14.07.2015.

emniyeti tehlikeye düşürme potansiyeli olan eylemleri yasaklayan kurallar vardır. Disiplin kuralları yasaklanan eylemleri konu almaktadır. Disiplin kurallarının sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baş ve Ardıç, 2003:138):

- Kurallar güncel olmalıdır,
- Kurallar mantıklı olmalıdır,
- Kurallar açık ve anlaşılır olacak şekilde hazırlanmalıdır,
- Kuralların hazırlanmasında olumlu ifadeler kullanılmalıdır,
- Kuralların daha çok yazılı olmasına özen gösterilmelidir,
- Kurallar işin yapılmasına katkıda bulunmalıdır,
- Kurallar esnek olmalıdır,
- Kuralların hazırlanmasında çalışanların katılımı sağlanmalıdır,
- Kurallar, işletmede verimliliği etkileyen tüm faktörleri kapsamalıdır.

Disiplin kuralları belirlenirken disiplin amirleri hiyerarşik amirliğin bir kolu olarak düşünülüp belirlenmelidir (Tortop, 1994:219). Disiplin amirlerinin belirlenmesinde önemli görülen detaylardan ilki, disiplin amirliği yetkisinin devredilebilir olmasıdır (Aslan, 2001:100). İkincisi ise bir üst disiplin amirinin uyarma ve kınama cezalarına karşı yapılan itirazları gözden geçirerek verilen cezayı aynen kabule, hafifletmeye veya tamamen kaldırmaya yetkili olmasıdır (Aslan, 2001:97). Üçüncüsü de disiplin amiri olmayan sicil amirlerinin disiplin işlemleri ile ilgili yetkilerinin tanımlanmasının gerekli olmasıdır. Bu durumdaki sicil amirleri, kendilerine bağlı olarak çalışanların disipline aykırı davranışlarını tespit ettiklerinde, bunu sorumlu disiplin amirlerine kurallar dâhilinde iletebilmelidir (Aslan, 2001:99).

#### **5.4.3. Disiplin suçlarının tanımlanması**

Suç kavramı hukukta “yasalara aykırı davranış veya cürüm” olarak tanımlanır<sup>14</sup>. Bu temel tanımda dikkat çeken husus, açıkça telaffuz edilmediği halde bir normun bulunduğu ve bu normun ihlal edilmesinin söz konusu olduğudur. Adalet Bakanlığı'nın resmi sayfasındaki sözlükteki tanım, “Bir toplumda haksız sayılıp, yazılı veya yazısız kurallarla yasaklanan ve

---

<sup>14</sup> <http://www.tdk.gov.tr> ,Erişim tarihi 14.07.2015.

yaptırımlara bağlanan davranış ve eylem”dir<sup>15</sup>. Burada normun kaynağı da belirtilmektedir ve daha da önemli olarak, norma uyulmadığı hallerde yaptırımın haksızlığı önleyeceği öngörülmektedir.

Disiplin kuralının ihlâli, “disiplin suçu” kavramında tanımlanır. Her suç bir hukuksal varlığın (kuralın, yasanın, vb.) veya menfaatin ihlâlidir. Başka bir ifadeyle; “her suçun bir hukuki konusu vardır ve bu da suçun doğrudan ihlâl ettiği hukuki varlık veya menfaattir.” “Varlık”, insan ihtiyaçlarını tatmin etmeye elverişli olan her şeyi ifade ederken, “menfaat”, kişinin bir ihtiyacını gidermek için varlığı kullanmasına olanak tanıyan ilişkiye denir (Gürdoğan, 2012:7). Suç; toplum tarafından onaylanmayan davranışların, kanun tarafından düzenlenip, yaptırıma bağlanmasıdır. Ceza normu ise cezai nitelikteki her bir kanun hükmü olarak tanımlanabilir. Kanun koyucunun onaylamadığı ve yaptırım altına aldığı bazı durumları ihlal eden bir takım insan davranışlarına suç demek mümkündür. Yaptırımlara da ceza denilmektedir. Toplum düzenini bozan eylemlere karşı sosyal bir tepki teşkil eden ceza, hukuk düzeninin ve devletin devamı için vazgeçilmez bir olgudur (Sarı, 2011:4-5).

Çalışanların sergilediği olumsuz davranışların disipline konu olabilmesi için suç olarak nitelendirilebilmesi gerekir. Suçu tanımlanmak için yasakları ifade eden emirler ve bu emirlerin ardında bulunan normlar tasarlanır (İçel ve Donay, 1999:25). Disiplin suçları, çalışanların görevlerinde veya görevleri dolayısıyla işlenen hata ve kusurlar veya meslek şeref ve vakarına uymayan kusurlu hareketleridir (Aslan, 2001:24). Disiplin suçlarının ayrı bir düzenlemeye tabi tutulmasının amacı, örgüt hizmetlerinin aksamadan ve düzenli bir şekilde yürütülmesidir. Disiplin suçu, disiplin sisteminin tanımladığı suçlar olarak düşünülmelidir (İçel ve Donay, 1999:33). Örgütlerde yasaklanan eylemler disiplin kuralları belirlenirken tanımlanmaktadır ve yasaklanan eylemlerin *suç unsurlarının* bulunması gereklidir (İçel ve Donay, 1999:25).

Bireylerin özgürlüklerini kısıtlayan ceza hukukunda, kötüye kullanımları önlemek amacıyla benimsenmiş olan ilke **suçta ve cezada kanunilik ilkesidir**. Kanunilik ilkesi, kanunların açık, belirli olmasını ve geriye yürümemesini gerektiren yasal bir terimdir. Latince “kanunsuz suç ve ceza olmaz” anlamına

---

<sup>15</sup> <http://www.sozluk.adalet.gov.tr> , Erişim tarihi: 14.07.2015.

gelen “nullum crimen nulla poena sine lege” cümlesiyle ifade edilir (Eşitli, 2013:225). İşlenen bir fiilin suç olarak nitelenebilmesi için, kanunda ifade edilen tarife uygun olması gerekecektir. Buna bağlı olarak da disiplin suçlarının ve bunlara karşılık gelecek şekilde tespit edilen cezaların, ceza hukukunda “kaynak kıymetini haiz olan bir metinde” önceden tespit edilmiş olması zorunludur (Kırmızıgül, 1998:21). Disiplin kurallarında tanımlanan suç ve ceza arasında adil bir denge kurulmalıdır. Bu da suçun tam ve doğru olarak tespit edilip karşılık gelecek cezanın adil olmasına dayanır (Kırmızıgül, 1998:28). Bu araştırmanın anahtar kavramı olarak tanımlanan adalet kültürünün gelişmesinde, disiplin sisteminin kurması gereken bu dengenin belirleyici rolü olduğu açıktır.

#### **5.4.4. Kural ihlallerinde disiplin sisteminin işlevinin belirlenmesi**

Disiplin kurallarının ihlâline karşılık gelecek yaptırımlara karar verilirken benimsenmesi gereken ilke, *kuralların belirlenirken dolaylı veya doğrudan örgütsel etkinliğe katkı sağlamasıdır*. Çünkü kurallar belirlenirken amaç çalışana eziyet etmek değildir. Amaç, çalışanların işletmenin ve çevrenin emniyetinin veya güvenliğinin sağlanmasıdır. Böyle bir amaca yönelik belirlenen disiplin kuralları ve yaptırımları toplumun ve örgütün kültürüne, çalışanların örf, adet ve geleneklerine uygun olmalıdır (Geylan vd., 2013:189). Disiplin kuralları böylece, adalet kültürünün gelişimine destek de sağlayabilir.

Disiplin sistemi ile örgütte düzene aykırı davranışlarından dolayı çalışanların uğradıkları yaptırımlar tanımlanır (Tortop, 1994:217). Bu yaptırımlar hukukta idari yaptırımlar olarak adlandırılır. İdari yaptırımlar, ceza hukukunun öngörmüş olduğu yaptırımlardan farklı bir hukuksal niteliğe sahiptir. Farklılığın en önemli yanı, idare hukuku yaptırımlarının birer idari işlem olmalarının sonucu olarak usulde ortaya çıkmaktadır. Ceza hukukunda yargılama usulleri geçerli iken, idare hukukunda kendine özgü usuller geçerlidir. İdari yaptırımlar, örgüt yönetiminin korumakla yükümlü olduğu kamu düzeni ve güvenini, kamu sağlığını, ulusal servetleri gereği gibi koruyabilmesinin bir aracı olarak kabul edilir (Aslan, 2009:181). Disiplin sisteminin yaptırımları disiplin cezaları ile somutlaştırılır; disiplin cezaları idari yaptırımın bir türü olarak tanımlanır. İdari

yaptırımların en önemli özelliği, idare tarafından ve idare hukuku usullerine göre kararlaştırılıp uygulanmasıdır. Bu noktada, “idari yaptırım nedir” sorusu yanıtlanacaktır: “Yasaların açıkça yetki verdiği veya yasaklamadığı hallerde, araya yargısal bir karar girmeksizin, idarenin doğrudan doğruya bir işlemi ile ve idare hukukuna özgü usullerle vermiş olduğu cezalar, uyguladığı yaptırımlar vardır ki bunlara idari yaptırım denir” (Livanelioğlu, 1997:6).

## **5.5. Örgütlerde Disiplin Sisteminin İşletilmesi**

### **5.5.1. Gözlem**

Gözlemin amacı “bir kural ihlâlinin gerçekleştiğinin yönetim tarafından nasıl öğrenileceği” sorusuna yanıt aramaktır. Kural ihlâllerinin tespit edilebilmesi için yaptırımlardan sorumlu yöneticilerin ihlâlin gerçekleştiğinden haberdar olması gerekmektedir. Gözlem, doğrudan ya da dolaylı şekilde kural ihlâlinin gerçekleştiği durumların tespit edilmesi sürecidir. Bu çerçevede, disiplin amirlerinin gözlem sorumluluğu düşünüldüğünde, nezaret edemeyecekleri faaliyetlerde de yaşanan kural ihlâllerini bilmelerinin ve denk pozisyondaki amirler ile uyumlu şekilde yaptırımlara başvurmalarının gerektiği ortaya çıkmaktadır. Hava aracı bakım örgütleri geniş bir coğrafyada, farklı niteliklere sahip çalışanlar, farklı birimlerde ve genellikle 24 saat üzerinden faaliyetlerini yürütmektedir. Bu durum gözlem için koşulların güçleştiği anlamına da gelmektedir. Bir disiplin sorunu bu güç koşullarda nasıl tespit edilir? Doğrudan gözlem yapmak zor olacağı için şu kaynaklar kural ihlâllerinin tespitine yardımcı olacaktır: Meydana geliş biçimi ve oranıyla ilgili kişisel beyanlar, başkalarının (örneğin üstlerin) yargıları, çeşitli davranışların birlikte meydana gelme olasılığıyla ilgili doğrudan yargılar (Sackett ve DeVore, 2009:182-184).

### **5.5.2. Raporlama**

Raporlama, faaliyetler yürütürlerken gerçekleşen kural ihlâllerinin çalışanların kendileri ya da bir başka tarafından bildirilmesidir. Raporlamanın bu yönüyle, “gözlem”in yukarıda anılan güçlüklerini aşmak için önemli bir araç olduğu görülmektedir. Bir örgütte olumlu emniyet kültürünün varlığından söz

edebilmek için, örgütün aksamadan işleyen bir raporlama mekanizmasına sahip olması gereklidir. Nitekim Wiegmann vd. (2002) emniyet kültürü ve emniyet iklimi konulu yazını inceleyip analiz ettikleri çalışmalarında, raporlamayı olumlu emniyet kültürünün beş temel göstergesi arasında saymışlardır. Diğer taraftan, Thaden ve Gibbons (2008), raporlama mekanizmasının çalışanları hata ve ihlalleri raporlamaya teşvik edecek özelliklere sahip olmadıkça, ceza korkusundan arındırılmadıkça yeterli veya etkili olamayacağını söylemektedirler. Bir başka kaynakta da uygun usuller geliştirilip izlenmediği takdirde raporlamanın etkin şekilde başarılmasının mümkün olamayacağı öngörülmektedir. Bazı yanlış yönetim uygulamalarının önünü kestiği vurgulanmakta, çalışanların onurunu kıracak uygulamalar ve disiplin cezaları da bunlar arasında sayılmaktadır (Roughton ve Mercurio, 2002:25). Özgener (2004:104) de disiplinin yapıcı olmasının şart olduğunu ve bunun tutarlı, uyumlu ve çalışanları kazanmayı amaçlayan bir yönetimin desteğinde gerçekleşebileceğini değerlendirmektedir. Burada, raporlamanın gerçekleşmesi için yönetim desteğine olan ihtiyaç işaret edilmektedir. Hava aracı bakım örgütlerinde insan hatalarının önlenmesi amaçlanarak, insan performansının yetersizlikleri hakkında bilgi toplayabilmek üzere raporlama formları tasarlanmıştır. Raporlama formu genellikle olayın detaylı bir anlatımını, olayın yapısına göre sınıflandırılmasını ve olaya katkıda bulunan faktörleri içermektedir (Nyssen ve Kesser, 2009:425). Raporlamaların etkin olarak gerçekleşmesi raporlama kültürünün gelişmesi ile olanaklı hale gelecektir. Aksi halde, her uçuşta yüzlerce yolcuyu taşıyacak olan hava araçlarının bakımı sırasında yaşanan emniyet ihlalleri gizli kalacaktır. Güçlü bir olumlu raporlama kültürünün tesis edilmesinde adalet kültürünün son derece önemli bir rolü vardır.

### **5.5.3. Soruşturma**

Disiplin soruşturması, disiplin kuralının ihlâline konu olan olayın incelenerek muhbir ve şikâyetçinin ihbar ve iddialarını tespit etmek, olayla ilgili tüm delilleri toplamak, gerekli hallerde bilirkişi incelemesi yaptırmak kendisine suç isnat edilen kişinin savunmasını almak süreçlerini içerir. Disiplin soruşturmasının amacı, bir disiplin kuralı ihlâlinin mevcut olup olmadığının, fail

ya da faillerinin kimler olduğunun ve ilgililerin idari, hukuki ve cezai sorumluluklarının ortaya konmasıdır (Aslan, 2001:89). Disiplin kuralları ihlâl edildiğinde, soruşturma yapılması zorunludur. Söz konusu zorunluluk Danıştay tarafından verilen çeşitli kararlarda görülmektedir. Gözlem sonucunda kusurlu halin tespitinin ardından, kanun ile belirlenen süreler dâhilinde çalışan hakkında soruşturma açılması sonucunda oluşan soruşturma raporunun değerlendirilerek yetkili disiplin amiri ya da kurulu tarafından disiplin cezasının verilmesi gerektiği anılan kararlara yansımıştır (Nal, 1998:41). Soruşturma sırasında önemli bir hukuki süreç de gerçekleşmektedir: çalışan hakları gözetilmiş olmaktadır. Çünkü zanlının kendisine yönelik bütün isnatları öğrenmek hakkı vardır. Buna bağlı olarak da kendini savunma hakkı vardır (Kırmızıgül, 1998:29). Savunma hakkı, demokratik düzenin en temel ilkelerinden biridir, anayasa ile teminat altına alınmıştır. Savunma yapılmadan ceza verildiği durumlarda disiplin cezalarına ilişkin tesis edilen işlemler, idari yargı mercileri tarafından iptal edilmektedir (Aslan, 2001:108-111). Disiplin soruşturmaları, olaylarla, kanıtların, ihlâlin gerçekleşme koşulları, oluş biçimleri, sonuçları ve ilgililerin kişisel durumları göz önünde tutularak yansız bir biçimde incelenip değerlendirilmesi olanağını beraberinde getirmektedir (Aslan, 2001:90). Soruşturma konusunda vurgulanacak son konu, soruşturmayı yürütenin lehte ve aleyhte tüm delilleri toplama zorunluluğunun bulunduğuudur (Kırmızıgül, 1998:30). Ceza yasasına göre yapılan soruşturma veya yargılama sonucu saptanamayan bir suçun, disiplin soruşturması dayanak alınıp işlenmiş olduğunun kabulüne olanak yoktur (Kırmızıgül, 1998:12).

Disiplin soruşturmalarının yukarıda özetlenen gerçekleşme sürecinin ve örgütte ortaya çıkardığı koşulların adalet kültürüne olumsuz etkisinin olduğu açıktır. Nitekim, Dekker (2011:122) profesyonel bir işin olağan şekilde yapılması sırasında kasıt içermeyen hataların soruşturulmasının ve suçlu yaratmasının birçok belirsizliği beraberinde getirdiğini söylemektedir. Bu nedenle, soruşturmanın başlayacağı yer, hata ve ihlal ayrımının çalışanlar için kabul edilebilir şekilde yapılacağı yer olmalıdır.

#### **5.5.4. Disiplin kararlarının verilmesi ve tebliğ edilmesi**

Disiplin kural ihlalleri gerekleŖtiğinde, bir normun ihlâl edildiği anlamı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ceza hukukunda olduğu gibi suç temelli bir yaklaŖım ortaya koymak olanaklıdır. Bu durumda, suç unsurlarının bulunması ve buna uygun yaptırım kararı verilmesi söz konusu olacaktır (Livanelioğlu, 1997:19). Ball (1991) tarafından yapılan doktora tez araŖtırmasında, disiplin yaptırımının “adaletli olma”sının yaptırımdan olumlu tepki/dönüŖ elde edebilmek için temel gereklilik olduğu ortaya ıkmıŖtır. Tespit edilen disiplin sorununa karŖılık yönetimin adaletli tavrı nasıl sergilenecektir? Öncelikle, yöneticilerin aynı pozisyonda farklı alıŖanların aynı disiplin hatasını yapıp yapmadıklarını görebilmeleri için alıŖanların her zaman dürüst davranacakları ahlâki iklimi oluŖturmuŖ olmak gerekecektir (Litzky vd. 2006:91-103). Ayrıca, disiplin sistemi daha oluŖturulurken, kuralları olası alıŖanların hatalarını listeleyerek ya da sınıflandırarak belirlemek bu tavrı sergilemekte bir yöntem olarak önerilmektedir. Yazın incelendiğinde farklı sınıflandırmaları konu alan alıŖmaların yanında yapılmıŖ sınıflandırmaları geliŖtirmeye alıŖan baŖka alıŖmalarla karŖılaŖılır (Sackett ve DeVore, 2009:180-181). Öncelikle kuralların yapılan hatayla orantılı olması esastır. Bu tepki yaptırım olabileceği gibi eğitim ya da danıŖmanlık gibi seçeneklere de baŖvurulabilir. Sonuçta disiplin sisteminin amacına uygun olmak zorundadır. Örneğin kademeli disiplin türünde belirlenen disiplin kurallarını uygulayan yöneticilerin Ŗunları baŖarabilmesi gerekir: alıŖanların kendilerinden ne beklendiğini bilmelerinin sağlaması, kural ihlâlinin olup olmadığının tespiti, ihlâle karŖılık gelebilecek doğru seviyede disiplin kuralının belirlemesi, bu kurala uygun biçimde baŖvurulması, uygulama sonrası alıŖanların davranıŖlarının gözlenmesi (Bernardi,1997:14-16). Yaptırım kararı verilirken yöneticilerin aŖađıdaki süreci izlemesi gerekir (Geylan vd., 2013:119):

- Personelin açıklamaları dikkate alınıp doğruluk dereceleri araŖtırılmalıdır,
- Uygulanacak disiplin yaptırımından sorumlu yönetici, kendi üst yöneticisi ile ve İnsan Kaynakları Yönetimi birimi ile en uygun cezanın ne olabileceğini tartıŖmalıdır,
- Uygun yaptırım belirlerken olası etkileri göz önünde bulundurulmalıdır,



- Yaptırım kararı veren yöneticinin söz konusu yaptırımı uygulamaya yetkili olup olmadığı dikkate alınmalıdır,

- Personele karar mutlaka bildirilmelidir.

Karar verilen disiplin yaptırımının personele bildirilmesi hukuksal gerekçeyle zorunludur. Disiplin yaptırımları verildiği tarihten itibaren hüküm ifade eder, bu yüzden derhal uygulanır (Aslan, 2001:112). Karar verilen disiplin yaptırımları *yargı denetimine* tabidir. Bu, kişinin yargı organı önünde anayasal hak arama özgürlüğünün (AY 36) doğal sonucudur (Süzek, 2011:13). Çalışanların, kendilerine tebliğ edilen disiplin cezalarını içeren kararlara itiraz hakkı bulunmaktadır. İtirazlar, ilgili kanun maddelerinde düzenlenen zaman aşımı veya karar süresini de konu alabilir. Bu yüzden, yöneticiler ceza kararlarını kanunda belirlenen zaman içerisinde vermeli, verdikleri kararı tebliğ etmeli ve verilen yaptırım kararlarını da derhal uygulamalıdır (Geylan vd., 2013:120). Tebliğ edilen kararların sebeplerinin de çalışana anlatılması, çalışanın hatalarından öğrenmesinde etkili olacaktır. Çalışan yaptığı hatanın ortadan kaldırılmasının hedeflendiğini görmesi ve aldığı cezanın hakkaniyetle verildiğini hissetmesi, güven duymasına da neden olacaktır. Çünkü güvenen kişi kendini tehdit altında hissetmez, zarar uğrama korkusu taşımaz (İslamoğlu, 2010:139). Olumlu emniyet kültürünün talebi de bu noktada aynıdır.

Disiplin kurallarının meşruluğu, normatif yapının dayandığı hukuk temelinde sağlanır. Hukuka dayalı uygulamalarının olduğu yerde adalet aranır. Çünkü disiplin sistemi hukuk temelinde tesis edilir ve hukuk, adalete yönelmiş bulunan bir toplumsal yaşam düzenidir (Aral, 2010; 14). Aral ile benzer şekilde Özden (2001:4), “adalet hukukun amacı; hukuk adaletin aracıdır” demektedir.

#### **5.5.5. Ceza (Yaptırım) uygulamaları**

Toplumsal düzeni korumak ya da bozulan düzeni eski haline getirebilmek için, idarenin sahip olduğu yaptırım uygulayabilme yetkisi idari yaptırımlardır (Mahmutoğlu, 1995; Aslan, 2009:181-182; Nal, 1998:17). Ceza; yöneticinin, yönetiminde çalışanların davranışının sonucunda olumsuz bir uygulama yapması ya da olumlu (çalışanın lehine) bir uygulamadan bir davranışının sonucunda vazgeçmesi anlamına gelmektedir. Bu uygulamalara tanık olan

diğer çalışanlar bazı durumlarda uygulamanın tam yerinde olduğuna katılmayabilirler. Buna rağmen kural ihlallerinin cezayla karşılık gelmesinde yönetici gibi düşünmeleri muhtemeldir. Çalışanın lehine bir uygulamadan vazgeçmesine ücret artışının veya ikramiyenin durdurulması; olumsuz uygulamalara ise sözlü azarlamalar, ilgili faaliyetten el çektirme ve fesih örnek verilebilir (Trevino, 1992:647-676). Çalışanın sunulmuş imtiyazların elinden alınması, terfi hakkının elinden alınması ve çabalarının göz ardı edilmesi de bu kapsamda düşünülmelidir (Arvey ve Ivancevich, 1980:123-132).

Disiplin yaptırımlarını incelendiğinde, genel olarak ve en az şiddetliden en şiddetliye doğru sıralanarak; *uyarma, kınama, ücretten kesme, geçici işten uzaklaştırma ve işten çıkarma* yaptırımlarının uygulandığı görülür (Geylan vd., 2013:190-191). Uygulanacak yaptırım bunlardan hangisi olursa olsun, kural ihlali ile yaptırım arasında adil bir dengenin bulunması gerekecektir (Kırmızıgül, 1998:28). Yaptırımın amacı "doğruluğu özendirmek" ya da "ahlaksızlığı önlemek"tir. Ahlaksızlık, "sadece kendini koruma için gereklidir" düşüncesi kapsamında değil; genel olarak "ahlaksızlık kötü bir şey olduğu için" kontrol altına alınmalıdır ve yaptırım burada işe yaramalıdır (Hart, 2000:42). Adaletin sağlanması için *kural ihlallerinde* "haksız tahrik" olup olmadığının belirlenmesi ve yaptırımın ne olacağına buna göre karar verilmesi gereklidir. Haksız tahrik, *failin haksız bir fiilin meydana getirdiği hiddet veya şiddetli elemin etkisi altında bir suç işlemesi* olarak tanımlanır. Haksız tahrik olduğunun belirlenmesi için şu şartlar gerçekleşmiş olmalıdır: Ortada haksız tahrik fiili olmalıdır, fiil haksız olmalıdır, suç, hiddet veya şiddetli elemin tesiri altında işlenmiş olmalıdır, fiilin, suçu tahrik edenlere karşı işlenmesi gerekmektedir (Kırmızıgül, 1998: 20). TCK.29'da düzenlenmiş olan ve suç işleyen psikolojik durumuna etkili olarak kusurluluğun azalmış olacağı kabul edilen haksız tahrik halinin uygulanabilmesi için failin haksız bir fiilin doğurduğu gazap ve elemin etkisi altında hareket ederek suç işlemesi gerekir<sup>16</sup>.

Disiplin yaptırımlarında yetkiler; disiplin amiri ve disiplin kurulları arasında paylaştırılmaktadır (Kaplan, 2011:142). Yaptırım hakkında karar, yetkili amirlerin yanı sıra disiplin kurulları tarafından da verilebilir. Örneğin toplu iş

---

<sup>16</sup> www.turkhukuk sitesi.com Erişim tarihi: 20.08.2014.

sözleşmelerinde düzenlenen disiplin yaptırımları, sözleşme metninde yer alan *disiplin kurulları* tarafından verilmektedir. Bu kurullar işçi ve işveren temsilcilerinin eşit katılımıyla oluşturulurlar. Toplu iş sözleşmelerinde disiplin cezalarının verilmesinde uygulanacak usule ilişkin kurallar da öngörülmektedir. Böylece, *disiplin hükümlerinin uygulanması* konusunda işyerinde çalışanlar arasında toplu iş sözleşmeleriyle eşitlik ilkesine aykırı herhangi bir ayırım ve işlem yapılamaması güvence altına alınır (Süzek, 2011:12-13). Disiplin kurulları işçi ve işveren temsilcilerinin eşit katılımıyla oluşturulur. Kurul başkanının kim olacağı toplu iş sözleşmesinde belirlenir, genelde işverenin belirlediği bir yöneticidir (Süzek, 2011:12). Kurulun çalışmaları başkan tarafından düzenlenir. Bu kurullarda raportörlük görevini, başkanın görevlendireceği bir üye yürütmektedir. Üyeler, kendilerine verilen dosyayı belirlenmiş olan süre dâhilinde okurlar ve karar verirler. Kurullar oy çokluğu esası ile ve açık oylama sonucunda karar verir. Oylamada çekimser kalınamaz. Eşit oy sonucunda başkanın bulunduğu tarafın oyu üstün sayılır (Tortop, 1994:1994).

İşten çıkarma kararı verildiğinde yasalar ve iş sözleşmesi uyarınca davranılması gerekmektedir. İşten çıkarma kararını disiplin komitelerinin vermesi daha uygundur. Çünkü çalışanların işten disiplin sorunlarına bağlı olarak çıkarıldıkları durumlarda mahkemeye sıklıkla başvurdukları görülmektedir (Falcone, 2000:3).

Bir disiplin kuralı ihlâlinin tespit edilmiş olması, çalışanların suçlu olduğu anlamına gelmeyecektir. Hatta çalışanların bilerek bu hatayı yaptığı kesin olarak biliniyorsa da ancak kendisinin durum hakkında ifadesi alındıktan sonra kural ihlâli olduğuna hükmetmek gerekir. Bu hatanın nereden kaynaklandığını, örgütsel etkilerini ve sonuçlarını inceleyip nasıl giderilebileceğini sorgulamak bilimsel bir yaklaşımdır ve yönetici sorumluluğudur. Çalışana yol gösterebilmek üzere örgüt yönetimine şunlar önerilmektedir (Ramsey, 1998):

- Birinci el kaynaklara dayanarak hata tespitinin yapılması,
- Tespit edilen hata ile uygulanan cezanın orantılı olması,
- Ertelenmeden uygulanması,
- Çalışanlarla süreç boyunca iletişim içinde ve açık olunması,

- Çalışanlara hatası ve karşılığında yapılan işlemin yüz yüze görüşmelerle anlatılması,
- Yapılan hatanın çalışanların kişiliği üzerinden değil, davranış ve buna neden olan koşullar yönünden değerlendirilmesi,
- Gerekli hallerde disiplin komitesinin toplanarak karar vermesi,
- İfadelerin, tüm sürecin ve yapılan tüm işlemlerin kayıt altına alınması.

Yukarıdaki önerilerden kayıtlı işlem önerisinin önemi açıktır. Sonrasında hukuksal süreçlerin işleyebileceği düşünülerek, ifade alınmasından itibaren tüm disiplin uygulamalarının yazılı olarak yapılması ve kayıt altına alınması gerekir. Hâkimler; genel ahlak kuralları veya ilgili yasalar açıkça aksini söylemedikçe, çalışanlara hatasını düzeltme şansı verilip verilmediğini sorgularlar (Boncarosky, 1979:698). Yönetimin çalışanların hatasını düzeltici işlem yapmadığı hallerde, örgütün uyguladığı ceza doğru uygulanmış bile olsa, hâkimler çalışanların lehine karar vereceklerdir (Falcone, 1997). Bir disiplin kuralı ihlâli tespit edilip, ifadeler alınarak kesinleştirildiğinde, yönetimin ilk sorumluluğu çalışanları yeniden yönlendirmektir (Boncarosky, 1979). Yeniden yönlendirmeye en fazla yoğunlaşan ve daha önce bahsedilen kademeli disiplin anlayışında; saldırganlık, rüşvet almak veya sabotaj gibi büyük suçlar dışındaki hallerde kademeli bir yöneltme çabası görülür. Giderek ağırlaşan ceza uygulamasına çalışanların hatası düzelene dek devam edilir. Genelde ilk kez tespit edilen hatalar cezalandırılmazlar; devamında ya da tekrarında ise giderek artan cezalar örneğin şu sıralamayla uygulanır: Sözlü ikaz, kayıt altına alınan sözlü ikaz, yazılı ikaz, işten geçici uzaklaştırma (açığa alma) ve işten çıkarma (Barth, 2002:10). Disiplin yaptırımlarının bir yönü müeyyidedir, ancak diğer yanda da istendik davranışı teşvik etme, kurallara uymayan azınlığın davranış standartlarına gereksiz bir tesirde bulunmasını önleme yönü vardır. Buna göre, biri yapıcı, diğeri bastırıcı olmak üzere iki yönü vardır (Aygün, 2011:8). Hataya karşılık ceza uygulamalarında bir önemli konu da adalet duygusunun yitirilmediğine her seviyede çalışanların ve işletme sahiplerinin inanıyor olmasıdır. Burada McGregor'un "disiplin uygulamalarında sıcak soba yaklaşımının" önemini hatırlatmak gerekecektir çünkü bu yaklaşım çalışanların

hata ile ilgili olarak başkalarından çok kendini sorgulamasını sağlamaktadır (Boncarosky, 1979:698).

### **5.5.6. Disiplin sisteminin değerlendirilmesi**

Bu araştırmada özel yetiştirilmiş, faaliyetlerini sürdürürken kariyerleri süresince yüksek maliyetli eğitim almak zorunluluğu bulunan ve “nitelikli çalışanlar” olarak sınıflandırılabilir tekniyenler konu edilmiştir. Nitelikli personel yönetimini konu alan bir çalışmada bu tür personelin örgütte sergiledikleri çabanın karşılığında neyi talep ettiklerini yöneticilerin iyi algılaması ve çalışmalarını süresince nitelikli personeli etkin oyuncular haline getirmenin yollarının bulunması gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü bu tür personelin beklentileri de memnuniyetleri de farklı olmaktadır (Berglas, 2008). Aslında, üst düzey bölüm yöneticileri en nitelikli çalışanları elde etmenin ve elde tutmanın önemli bir öncelik olduğunu sürekli dile getirmektedir fakat bunun başarılması kolay değildir (Ready ve Conger, 2008).

Yüksek güvenilirlikli örgütlerde disiplin sisteminin emniyet kültürüne sağlaması gereken destek değerlendirilmediğinde sonuçları çok ağır olabilir. Böyle bir durumla 2005 yılında karşılaşmış, Avustralya’da Bunderberg Hastanesi’ndeki emniyetsiz koşulların ortaya çıkması sonucunda bir skandal yaşanmıştır. Çözümüne yönelik uygulanan strateji incelendiğinde, yönetimin değiştirilerek bir eylem planının uygulamaya konulduğu görülmüştür. Eylem planı ile yürütülen faaliyetler kapsamında, emniyet kültüründe değişimi başarmak amacıyla yeni bir disiplin sisteminin geliştirildiği ve suçlama kültürünün ortadan kaldırılmasının hedeflendiği, hata ve ihlallerin net şekilde ayırt edildiği, adalet kültürü temelinde çalışanlara güvence verildiği görülmektedir (Duckett, 2007:17).

Diğer taraftan, disiplin kurallarının ve uygulamalarının tekniyenler için kabul edilebilir olması gereklidir. Bir disiplin sistemi değerlendirilirken, normatif algılarla hangi kuralın ne kadar işler halde olduğunu tartışmak yerine, kültürel algılarla tekniyenlerin faaliyetlerini yürütürken disiplin sisteminin ne kadar katkı sağlayabildiği üzerine yoğunlaşmalıdır. Bu düşünce ile Marx (2001), disiplin uygulamalarının hata ve ihlallerin sonuçlarını esas alan, hangi kuralla karşılık

geldiğini esas alan veya alınan riskin büyüklüğünü esas alan üç farklı stratejiden birine göre uygulanarak değerlendirilmesini önermektedir (Marx, 2001:13-16). Bu tarz stratejilerin uygulanmasında, “iletişim ve eğitim” temelinde iyileştirmeler hedeflenmeli, adalet kültürü “teşvikler ve cezalandırmalar” temelinde geliştirilmeli ve yasaların desteği sağlanmalıdır (Goins, 2012: 52).

## **6. Olumlu Emniyet Kültürünün Disiplin Sistemi ile Desteklenmesi**

Hatalar, işyerinde gerekli bilgi paylaşımı ve kalitesinin iyileştirilmesi ile azaltılabilir. İhlaller ise, genellikle motivasyon ve örgütle ilgili çözümler gerektirir (Reason, 2005:58). Hata ve ihlal ayrımı yapılmadan olumlu emniyet kültürünün disiplin sistemi ile desteklenmesi olanaklı görünmemektedir. Aşağıda, olumlu emniyet kültürünü destekleyen bir disiplin sisteminin sahip olması gereken özellikler yazın ışığında tespit edilmekte, çalışan davranışlarının yönlendirilmesinde disiplin sisteminin etkisi “edimsel koşullanma” kuramı bağlamında tartışılmaktadır.

### **6.1. Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen Bir Disiplin Sisteminin Özellikleri**

Yukarıda disiplin uygulamalarından kaynaklanan emniyet kültürü sorunları tartışılırken, adalet kültürünün ulusal seviyede, meslek gruplarında ve örgütlerde ayrı ayrı düşünülmesini önerdiği ifade edilen Dekker (2011:124) ilk olarak politikacıların, farklı güç odaklarının veya popülizmin etkisini azaltacak tedbirlerin geliştirilmesi gerektiğini söylemektedir; öyle ki suç olarak nitelenebilecek insan hatalarının ayrımı sağlıklı şekilde yapılabilir. Dekker, tarafsız meslek uzmanlarından bir grup teşkil edilerek kasıtlı bir hata olup olmadığını değerlendirme yetkisinin buna verilmesini önermektedir. Bu grubun amacı yargıya destek sağlamak olacaktır. Kasıtsız hatalarda sonuçlar ne olursa olsun, soruşturmanın/yargı sürecinin haksız yere başlamasının böylece engellenebileceğini, başlayan soruşturmalarda da savcılığa sağlıklı veri iletebileceğini düşünmektedir. Eurocontrol’un *Just Culture Policy* dokümanında (Eurocontrol, 2012) soruşturmanın yürütülmesinde geçerli yasal dayanakların gönüllü emniyet raporlarını (özellikle kaza araştırmalarında) suç unsuru ya da

delil olarak görmeyecek şekilde düzenlenmesinin gerektiğini, aksi halde adalet kültürünün tesis edilemeyeceğini belirtmektedir.

Yukarıda örgüt üzeri seviyedeki önerileri değerlendirilen Dekker (2009) örgüt seviyesinde önerdiği çözümlerde, disiplin uygulamalarının temel amacının suçun veya hatanın bir kez daha gerçekleşmesini engellemek olması gerektiğini söylemektedir. Bu çerçevede, cezasız disipline karşı çıkmaktadır. Suç olarak nitelenen davranış ile suç isnat edilmeyecek davranışların ayrımını koşullardan bağımsız bir sınıflandırmaya dayandırmak gerektiği üzerinde durmaktadır. Benzer şekilde GAIN (2004:15-19) emniyetsiz davranışların sınıflandırılmasının şart olduğunu vurgulamaktadır. Uygulanacak olası yaptırımların “*emniyetsiz davranışlardan örgütün öğrenmesi*”ne engel olmaması gerektiğini, bu yüzden yaptırımlara karar verilirken “*niyetin esas alınması*” gerektiğini ifade etmektedir. Örgütün genelinde, faaliyetler yürütülürken sürekli emniyetle ilgili sorular soran bir anlayışın hâkim olması gerektiği söylenmektedir. Bannard’a (2013:9-11) göre adalet kültürünün tesis edildiği örgütlerde, emniyet ihlallerinin karşılığı adil şekilde verilmiş olacak, adalet duygusu kuvvetlenecek, güven ortamı tesis edilecek, gelecek yönlü bir bakış ile gelecekteki hataları önlemeye odaklanılacak ve hukuki soruşturmanın gerçekleştiği durumlarda yargıya destek sağlanırken, raporlamanın önündeki en önemli engel olan cezalar kaldırılmış olacaktır. Sorunlar kişilerin davranışlarında değil, örgütte, sistemin genelinde ve bunların işleyişinde sorgulanmış olacaktır.

Marx (2009:54-55) da suçlu aramak yerine neyin yanlış gittiğine odaklanmanın gerektiğini savunmaktadır. Adalet kültürünün örgütsel öğrenmenin yanında emniyetli bir sistemin tasarlanmasını desteklediğini söylemektedir. Sonuç olarak da raporlardan öğrenilenlere uygun şekilde usulleri, yöntemleri ve örgütsel yapıyı sürekli değiştirmeyi önerir. Benzer şekilde, Eurocontrol (2006) adalet kültürü prensipleri dokümanının ve disiplin yönetmeliğinin yazılı olmasını ve yayımlanmasını, disiplin komitelerinin uzman meslek erbabının katılımı ile oluşturulması, raporlamanın kolaylaştırılıp öğretilmesi, raporlamaların sonucunda değişiklikler yapıldığının açıkça gösterilmesi üzerinde durulurken hataların ihlallerden ayrımının sınıflandırma ile ve bir algoritmaya dayalı olarak yapılması gerektiği vurgulanmaktadır.

EATM'nin *Just Culture Guidance Material for Interfacing with the Judicial System* (2008) dokümanından, olumlu emniyet kültürünü destekleyen bir disiplin sisteminin dört boyutta düşünülerek tesis edilmesi gerektiği çıkarılmaktadır. Bunlar; yasal boyut, örgütsel boyut, yönetsel boyut ve kültürel boyuttur. VonThaden ve Hoppes'un (2005) önerileri de raporlama, geri bildirim, örgütsel öğrenme, güven ortamı tesis etme ve emniyet düşüncesinin genel kabulü zincirinde oluşturulmuştur. Ghobbar vd. (2008) ilaveten üst yönetim desteğinin önemini vurgulamaktadır. Liou, Yen ve Tzeng (2008:21) de gelecek yönlü yeni nesil emniyet yaklaşımının güncel emniyet sorunlarında geçerli tek yol olduğunu vurgulamıştır. Üst yönetimin emniyete desteği üç alanda görüldüğünü söylemektedir: bütçe desteğinin sağlanmasında, emniyet kurallarını bizzat yöneticiler tarafından uygulanmasında ve emniyetin artırılması için yürütülen faaliyetlere yöneticilerin katılım sağlanmasında (Conway, 2000).

Frankel vd. (2006:1693-1697) adalet kültürü için ilk şartın örgütte güven ortamının tesis edilmesi olduğunu belirtmektedir. Bunu başarmak için disiplin politikasının açık iletişim ortamında ve yazılı olarak beyan edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu ortamda hataları ihlallerden ayırmak için de örgüt genelinde herkes için geçerli bir algoritma uygulanmasını tavsiye etmektedir. Herkes için geçerli algoritmaların, hatalar ile ihlalleri ayırt edebileceği ve çalışanların adalet algılarına olumlu etkide bulunacağı umulur. Bu tarz bir algoritmayı öneren Pepe ve Cataldo (2011:57-58) hataların kaynağının örgüt derinliğinde belirlenmesinin önemi üzerinde durmaktadır. Wiegmann ve Shappell'in (2003:45-70) üzerinde çalıştıkları benzer bir algoritmanın (Human Factors Analysis and Classification System-HFACS) dayandığı emniyet anlayışı hataların kök nedenlerini örgütsel faktörlerde aramaya odaklanan bir emniyet yaklaşımıdır.

## **6.2. Hava Aracı Bakım Örgütlerinde Edimsel Koşullanma ile Çalışan Davranışlarının Değiştirilmesi**

Disiplin sistemini içinde tanımladığımız normatif yapının tanımlanmasında bir diğer etken olarak çalışanların davranışları görülmektedir. Nitekim hava aracı bakım örgütlerinde disiplinin konusunu gerçekleştirmiş ya da gerçekleştirme



olasılığı bulunan çalışan davranışları oluşturmaktadır. Aşağıda, disiplin sistemine konu olan “çalışan davranışları” edimsel koşullanma kuramı ile açıklanmaktadır. Edimsel koşullama (operant conditioning) “bir organizmanın, belirli bir edimin belirli bir sonuca götürdüğünü öğrenmesi” olarak tanımlanır (Acartürk, 2013:11).

Bu noktada Skinner’ın kuramında sık anılan pekiştireçlerin işlevine ve nasıl kullanıldıklarına odaklanılacaktır. Pekiştireçler meydana getirdikleri etkilere göre tanımlanmaktadır. *Olumlu pekiştireçler*, ortama konulduğunda belirli bir davranışın yapılma olasılığını artıran uyarıcılardır. *Olumsuz pekiştireçler*, ortamdan çıkarıldıklarında belirli bir davranışın yapılma olasılığını azaltan uyarıcılardır. *Pekiştirme*, olumlu pekiştireçleri ortama koyarak ya da olumsuz pekiştireçleri ortamdan çıkararak davranışın yapılma olasılığını artırma işlemidir. Olumlu pekiştireçleri ortama koyarak davranışın yapılma olasılığını artırma işlemine *olumlu pekiştirme*; olumsuz pekiştireçleri ortamdan çıkartarak davranışın yapılma olasılığını artırma işlemine ise *olumsuz pekiştirme* adı verilir. Olumsuz pekiştirme ile ceza karıştırılmamalıdır. Olumsuz pekiştirmede olumsuz pekiştireçler ortamdan çıkarılmakta, cezada ise olumsuz pekiştireçler ortama konulmaktadır (Senemoğlu, 2005:150-152). Pekiştireç türleri ile pekiştirme türleri arasındaki ilişki Şekil-6’da özetlenmektedir.

Durum Pekiştireç türü	Ortama konulduğunda	Ortamdan çıkarıldığında
Olumlu pekiştireç	Olumlu pekiştirme	Ceza
Olumsuz pekiştireç	Ceza	Olumsuz pekiştirme

Şekil6. Pekiştireç Türleri İle Pekiştirme Türleri Arasındaki İlişki.

**Kaynak:** Senemoğlu, 2005:152.

Edimsel koşullanmada yapılan davranışın sonucu, o davranışın tekrar oluşup oluşmayacağını belirler. Yapılan bir davranış olumlu sonuçlara yol açarsa (pekiştirilirse) o davranışın tekrar ortaya çıkma olasılığı yüksektir. Sonuç olumsuzsa davranış tekrarlanmaz. Başka bir deyişle, pekiştirilen davranış öğrenilir (Özar, 2013:42). Eğer verilen tepki ceza ile sonuçlanıyorsa, davranışın ortaya çıkmama hali söz konusu olur. Bu yüzden sonuçları olumsuz olacak

davranışların yapılmasında ceza, cesaret kırıcı bir unsur olarak görülebilir. (Elden, 2003:22). Yazında davranışçı yaklaşımda ortaya atılan “pekiştireçler” ile “suç”arasındaki ilişkiyi konu alan eserlerin bulunduğu görülmektedir (Akers, 1973, 1977, 1985, 1998’den aktaran Büker vd., 2010). Akers, edimsel koşullanma ilkelerine göre suç, şiddet ve saldırgan davranışların öğrenildiğini ortaya koymuştur. Akers ayrıca, suç, şiddet ve saldırganlık içeren davranışların öğrenilmesi, sürdürülmesi veya terk edilmesinde pekiştiriciler kadar gözlem ve modellemenin de etkili olduğunu savunmuştur (Büker vd., 2010:58). Bandura, klasik ve edimsel koşullanmada gözlenebilen davranışların üzerinde durulduğunu, kişinin içinde olup bitenlerin, duygularının ve düşüncelerinin önemsenmediğini görmüştür. Buna bağlı olarak, öğrenmede bitişiklik ve pekiştirmenin yanında, iç faktörlerin de yer aldığı görüşünü savunmuştur (Fidan, 2012:54).

Yazında veya gerçek dünyada disiplin sistemlerinin yaklaşımı, türü, işlevi, ortaya koyduğu sonuçlar incelendiğinde, sadece edimsel koşullanma kuramı ile ilişkilendirilebilmektedir. Çünkü söz konusu olan davranışın öğrenilmesidir. Öğrenilen davranış olumlu ise çalışanın yönlendirilmesi ve olumsuz ise çalışanın bunu terk etmesi için kurulan yönetim mekanizmaları ceza – ödül ile işletilmektedir. Ceza istenmeyen davranışı bastırmak ve ortadan kaldırmak için kullanılır. Cezada kontrol bir başkasının elindedir. İstenmeyen davranışları elimine etmek için bir başka yol da daha çok istenilen davranışın pekiştirilmesidir. Bunun için takdir/ödül kullanılmaktadır (Fidan, 2012:52). Örgütlerde cezadan bahsedilen hemen her tartışmada ödül kavramının da yer almasının sebebinin bu olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü davranışlar iki şekilde sonuçlanabilmektedir. Birincisinde hoşça giden sonuç oluşur, davranışın tekrar ortaya çıkma, yani öğrenilme olasılığı artar. İkincisinde, hoşça gitmeyen bir sonuç oluşur, bu durumda davranıştan kaçınma durumu ortaya çıkabilir (Şişman, 2011:206).

Örgüt yönetimi, çalışanların davranışların olumlu ya da olumsuz olduğunu öğrenmesini amaçlamakta, davranış değişikliklerinin kalıcı olmasını hedeflemektedir (Şişman, 2011:204). Yönetim sorunlarının çözülebilmesi için örgütlerde pekiştireçlerin hangi koşullarda, hangi sıklıkta ve hangi miktarda

kullanılacağına da tartışılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Skinner ve onu izleyen araştırmacılar, edimsel davranışın sıklığını artırma amacıyla pekiştirme tarifeleri üzerinde çalışmışlardır. Pekiştirme tarifesi, tepkiyi izleyen pekiştireçlerin verilme biçimini kapsamaktadır. Aşağıdaki tarifeler yazında yoğun olarak tartışılmaktadır:

- Sabit Oranlı: Pekiştireç sabit bir davranım sayısından sonra verilir. Burada zaman değil, istenen/doğru davranış sayısı önemlidir.

- Sabit Aralıklı: Pekiştireç sabit bir süreden sonra ve ilk doğru davranışı takiben verilir. Bu tarifede doğru davranış sayısı önemli değildir. Belli bir sürenin geçmesi önemlidir.

- Değişken Oranlı: Pekiştireç önceden belirlenen belli bir davranış sayısına ulaşıncaya verilir. Bu tarifede önemli olan ortalama sayısının pekiştirilmesidir. Değişken oranlı pekiştirme tarifesinde çok sayıda tepki üretilir. Çünkü pekiştirmenin hangi davranıştan sonra geleceği bilinmemektedir. Sönmeye karşı dirençlidir.

- Değişken Aralıklı: Bu tür pekiştirmede zaman sabit değildir. Pekiştireç bazen hemen bazen geç kazanılabilir. Organizma, mümkün olan pekiştireçleri elde etmek için sürekli tepki gösterir. Pekiştirmenin ne zaman geleceğini bilmediği için sabit aralıklı pekiştireçte görülen tepkisizlik halini göstermez.

- Koşula Anlaşma: Bireyin istediği bir şeyi elde etmesi için belli etkinlikleri yapması, belli bir şekilde davranması beklenir. Doğru davranışı göstermeden pekiştirme verilmez, yani istediğini elde edemez (Senemoğlu, 2005:163-169 ve Aydın, 2011:210-211).

Pekiştirmelerin sonucunda oluşan durumlar kuram kapsamında ayrı ayrı tanımlanmış ve farklı araştırmalara konu olmuştur. Bunlardan ilki *sönme* kavramıdır. Edimsel koşullanma ortamından pekiştiricinin kaldırılması sonucunda davranış sıklığında bir azalma ve en sonunda edim düzeyinde inme görülmesidir. Bir diğer kavram *biçimlendirme*dir. Biçimlendirme, beklenen tepkiye yakın olarak görülen bir tepkinin pekiştirilmesiyle başlayan ve kademeli şekilde, daha yakın bir tepkinin ve en sonunda istenen tepkinin pekiştirilmesiyle sonlanan bir süreçtir. İstenen davranışı kazandırmada, kendiliğinden oluşan edimsel koşullanmaya göre daha fazla zaman gerektirir. Tartışılan bir diğer

kavram da *zincirleme*dir. Tamamlanmış bir tepki, bir diğer tepkiye dönüt vererek ayırt edici uyarıcı rolü üstlenir. İkinci tepki, üçüncü tepki için ve o da dördüncü tepki için ayırt edici uyarıcı olarak etkinlik tamamlanıncaya kadar sürer. Bu sürece zincirleme adı verilmektedir (Senemoğlu, 2005:158).

Pekiştirmelerin örgütlerde çalışanların her davranışına karşılık verecek şekilde işletilmesi mümkün değildir. Bunun yerine çalışan davranışlarını istendik yönde şekillendirmek için pekiştireçlerin kullanılmasında, bu araştırmada konu edilen disiplin sistemi gibi yönetsel araçlar kullanılmaktadır. Burada ilke, pekiştireçlerin belirli hareketlere karşılık vermesidir (Fidan, 2012:47). Ceza uygulamalarında, istenmeyen davranışlar baskı altında tutulur ve tamamen ortadan kaldırılmaya çalışılır. Eğer bir davranış, acı veren, sıkıntılı veya istenmeyen bir durum yaratıyorsa o davranışın tekrar edilme sıklığı azalır (Fidan, 2012:50-51). Diğer taraftan, pekiştireçlerin hemen hemen tamamı öznel ve etkileri kişiden kişiye değişir (Coşkun, 2005:15). Ceza uygulamalarında bu hususun da dikkate alınması gerekecektir.

## Dördüncü Bölüm

### Araştırmanın Bulguları ve Yorumlanması

#### 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi ile Elde Edilen Bulgular

Yarı yapılandırılmış görüşme verileri analiz edildiğinde ortaya çıkan bulgular, aşağıda yazın ile karşılaştırılarak tartışılmaktadır.

##### 1.1. Hava Aracı Bakım Örgütlerinde Disiplin Kavramı

Hava aracı bakım örgütlerinde yöneticilerin tamamı, disiplin kavramını emniyet kavramı ile birlikte tanımlamakta ve birlikte düşünmektedirler. Böyle bir bulgu araştırmanın sorunsalının doğru bir odakta tanımlandığını ortaya koymaktadır. Nitekim *disiplin* kavramının ne olduğu sorusunu yanıtlarken, *emniyet yönetimi* ile ilişkilendirmektedirler.

Katılımcıların tamamının, “bir hava aracı bakım örgütünde disiplinin ne anlama geldiği” sorusunu yanıtlarken kullandığı iki kavram (kod) *kurallar* ve *ilkeler* olmuştur. Anılan soruya verilen yanıtlar analiz edildiğinde elde edilen kodlar üç tema altında gruplandırılmıştır. Birinci grup kodlar; *idari sorumluluk*, *kalite* ve *İKY fonksiyonudur*. Bu kodların ortak yönü *disiplinin* idari bir sorumluluk olarak görüldüğünü belirliyor olmalarıdır. Birinci grup kodlar, “temel yönetim faaliyetlerini destekler” temasında birleştirilmiştir. İkinci grup kodlar, disiplin sisteminin işlevine odaklanarak, doğrudan örgütsel davranış unsurlarını emniyet yönetimi ile ilişkilendiren kodlardır: İş standartları, düzenlemeler, hataların önlenmesi, faaliyetlerin sürdürülebilirliği. İkinci grup kodlar, “emniyet yönetimini destekler” temasında birleştirilmiştir. Katılımcılara göre ikinci grup kodlar, disiplin sisteminin; faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde iş standartlarının belirlenmesini, düzenlemelerin bu standartlarda oluşturulmasını, düzenlemelere ve standartlara uygun şekilde faaliyetlerin yürütülmesinde hataların önlenerek sürdürülebilirliğin başarılmasını desteklediği anlamına gelmektedir. Üçüncü grup kodlar, örgüt kültürü ile ilişkilendirilen sosyal kavramlardan türemektedir. Bunlar; dürüstlük, çalışanların sorumlulukları, çalışan üzerinde baskı, işini sevmek, iş ahlakı, profesyonel (bireysel) sorumluluk, açık iletişim, hataların saklanmaması

olarak belirlenmiştir. Üçüncü grup kodlar, “örgüt kültüründe dönüşüm sağlar” teması altında bir araya getirilmiştir. Katılımcıların, disiplin sisteminin olumlu emniyet kültürü yönünde örgütsel dönüşümü disiplin sisteminin etkilediği anlamına gelmektedir. Üçüncü grup kodlar, emniyetin artırılması için yazının da önerdiği gibi örgüt kültüründe değişimi talep eden kavramlardan oluşmaktadır. Görüşme kayıtları özellikle incelendiğinde, görüşmelerin sadece birinde geçen “iş ahlakı” kavramının, katılımcı tarafından “teknisyenlerin örgütte edindikleri değerlerin emniyeti destekleyecek yönde değişimi” ile ilişkilendirilerek kullanıldığı görülmüştür. Bu değerlendirmeler çerçevesinde, salt disiplin kavramı ile ilişkilendirilen kodlar ve bunlara göre belirlenen temalar Tablo-7’de özetlenmiştir. Tablo, Türkiye’deki hava aracı bakım örgütlerinde “disiplin sisteminin” varlığının üç temel işlevi olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların yanıtlarına göre, disiplin sisteminin belirlenen üç işlevinin de odağında emniyetin artırılması bulunduğu bu noktada vurgulamak gerekmektedir.

*Tablo7: Yöneticilerin Disiplin Tanımlarının Analizi.*

<b>Tanımlarda Kullanılan Kodlar</b>	<b>Temalar: Disiplin Sisteminin Temel İşlevleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İdari sorumluluk</li> <li>• Kalite</li> <li>• İKY fonksiyonu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel yönetim faaliyetlerini destekler.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş standartları</li> <li>• Regülasyon(lar)</li> <li>• Hataların önlenmesi</li> <li>• Faaliyetlerin sürdürülebilirliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emniyet yönetimini destekler.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dürüstlük</li> <li>• Çalışanların sorumlulukları</li> <li>• Çalışan üzerine baskı</li> <li>• İş tatmini</li> <li>• İş ahlakı</li> <li>• Profesyonel (bireysel) sorumluluk</li> <li>• Açık iletişim</li> <li>• Hataların saklanmaması, görülmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt kültüründe dönüşüm sağlar.</li> </ul>

Katılımcıların kendi örgütlerinde disiplin sisteminin emniyeti nasıl artırdığı hakkındaki soruya verdikleri yanıtlar da çözümlenmiştir. Çözümleme sonunda elde edilen kodlar Tablo-8’de sunulduğu gibi iki tema altında anlamlandırılmıştır. Kendi örgütlerinde disiplini ifade ederlerken katılımcıların “teknik standartlar”ı öne çıkardıkları görülmektedir. Yanıtlar incelendiğinde, teknik standartların

uygulanmasını, iş ve emniyetle ilgili kuralların birlikte uygulanması olarak algıladıkları değerlendirilmiştir. Katılımcılardan biri hariç tümü, iş standartları uygulanarak teknisyenlerin sorumluluklarını yerine getirmiş olacaklarını, faaliyetlerin düzen içinde yürüyeceğini ve emniyetin tesis edileceğini öngörmektedir. Bu bağlamda, standartlara ve kurallara uymanın sonuçlarını olumlayan kavramlar kullandıkları görülmektedir. Aynı görüşü paylaşmayan bir katılımcı, disiplin sisteminin emniyete destek olabilmesi için emniyet ve İK yöneticilerinin birlikte çalışması gerektiğini düşünmektedir. Disiplin sisteminin amaçlandığı şekilde işletilebilmesi için emniyeti sağlamak üzere İKY desteğinin gerekli olduğunu iki katılımcı daha vurgulamış, özellikle disiplin kuralları hakkında verilecek eğitimlerde İKY desteğinin gereğini savunmuştur.

*Tablo8: Yöneticilerin Kendi Örgütlerinde Disiplin Yorumlarının Analizi.*

<b>Tanımlarda Kullanılan Kodlar</b>	<b>Temalar: Disiplin Sisteminin Emniyetle İlişkisinde Boyutlar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faaliyetlerde sürdürülebilirlik</li> <li>• İşlerin düzenli yürütülmesi</li> <li>• Sorumlulukların yerine getirilmesi</li> <li>• İşlerin ciddiyet ile yürütülmesi</li> <li>• Çalışanların bilinçlenmesi</li> <li>• Bireysel disiplinin geliştirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik gereklere uyulmasını sağlayarak emniyeti artırır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uygun personel temini</li> <li>• Uygun eğitimlerin belirlenmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İKY ile eşgüdüm sağlayarak emniyeti artırır.</li> </ul>

Katılımcıların disiplin kurallarının varlık sebebi ve örgütteki işlevi hakkında “bakış açılarını” ortaya koymak üzere sorulan sorulara verdikleri yanıtlar ile yaptıkları yorumlar incelenerek elde edilen bulgularda, hava aracı bakım örgütlerinde disiplin kavramının ilişkili olduğu kavramlar belirlenmiştir. Katılımcıların, adalet kültürü ile disiplin sistemi arasında bir ilişki olduğunun farkında oldukları görülmektedir. Örneğin katılımcıların tamamı, disiplin sisteminin var olmasının çalışanların haklarının güvence altına alınması anlamına geldiğini düşünmektedir. Bununla birlikte tecrübeli bir katılımcı, çalışan haklarının korunması ile ilgili olarak “Türkiye genelinde çalışma hayatında yasalardan ve uygulamalardan kaynaklı sorunlar bulunduğunu” belirtmiştir ve “söz konusu güvencenin sağlanması için örgüt yönetimlerinin olumlu uygulamalarının yeterli olamayacağını” değerlendirmiştir. Diğer yanda,

katılımcılar disiplin kurallarının çeşitli faydalar ürettiğini düşünmektedir. Örneğin bakım faaliyetlerinin belirlenmiş kurallara ve standartlara uygun şekilde yürütülmesine destek olduğunu düşünmektedirler. Disiplin sisteminin çalışanları böyle yönlendirmesinin bakım faaliyetlerinin kalitesinin artırılmasına yaradığına inanmaktadırlar. Bunun yanında, sistematik şekilde işletildiğinde örgütsel güveni desteklediğini de söylemektedirler. Çünkü katılımcılara göre disiplin sistemi, çalışan haklarını güvence altına alarak, nitelikli personelin kaybedilmesini engellemektedir.

Katılımcılar, disiplin sisteminin varlığının çalışanların adalet algılarını nasıl etkilediğini yorumlamış ve bu yorumlardan da bulgular elde edilmiştir. Katılımcılara göre, disiplin sistemi temelde adaleti hedeflemektedir. Çünkü disiplin sistemi, farklı vardiyalarda çalışan gruplar veya bireyler arasında uygulama farklılığı içermemektedir. Bunun yanında, katılımcılar disiplin uygulamalarını hakkaniyetli yönetimin başarılmasında ve güven tesis edilmesinde bir araç olarak görmektedirler. Ayrıca, personel temininde ve çalışanların disiplin sistemi hakkında bilgilendirilmelerinde İKY sorumluluk almaktadır.

Diğer taraftan, katılımcılara göre disiplin sisteminin adalete katkısı aşağıdan yukarıya dikey iletişimin varlığına bağlıdır, çünkü böylece çalışanların hak ve menfaatleri ile talepleri dile getirilmiş olacak ve çalışanlar diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olduklarını hissedebileceklerdir. Disiplin sistemi adaletli şekilde işletildiği sürece disipline konu olabilecek davranışların kök nedenlerinin analizini teşvik edecektir. Katılımcılar disiplin uygulamalarının tutarlılık derecesinin çalışanların adalet algılarını etkilediğine de inanmaktadırlar. Kural ihlallerinde verilen cezalara karşılık kurallara uyumlu faaliyet gösterilmesi arasında bir dengenin gerekli olduğuna, örneğin gönüllü raporlamalara karşılık verilen ödüllerin bu dengeyi sağlamakta bir araç olabileceğine inanmaktadırlar.

Uygulanan disiplin sistemlerinin türleri ve yaklaşımları incelendiğinde iki ayrı tespit elde edilmiştir. Birincisi, incelenen tüm örgütlerin disiplin türünün “önleyici” olduğudur. Bunda, emniyet ve disiplinin birlikte düşünülüyor olmasının etkisi vardır. Nitekim disiplin kurallarının nasıl işletildiğine yönelik soruların hemen hemen tamamı emniyet bağlamında düşünülerek yanıtlanmıştır. Bu yanıtlarda,



hataların ve kazaların önlenmesi için disiplin kurallarının işletilme biçiminde çözümler arandığı görülmüştür. Disiplin kurallarının emniyet bağlamında düşünülmesinin bir diğer nedeni de Maintenance Error Decision Aid (MEDA) veya benzeri uygulamaların bulunmasıdır. İkinci tespit, disiplin yaklaşımları incelendiğinde “cezasız” disiplin uygulamasının olmadığı, “cezalandırıcı disiplin anlayışının” gereği olarak farklı örgütlerde farklı biçimlerde uygulanan cezaların araç olarak benimsendiğidir.

İncelenen örgütlerde disiplin sisteminin emniyetsizliklere neden olan hem hata hem de ihlal davranışlarını önlemek amacıyla kullanıldığı ve emniyetsiz eylemlerin önlenemediği koşullarda, cezaya da başvurulduğu görülmektedir. Bunların yanında, her seviyede insan faktörleri eğitimleri ile EYS eğitimleri alındığı ve orta düzey yöneticiler hataların kaçınılmaz olduğu hakkında bilgilendirildiği halde cezaların bir korkutma ve baskı aracı olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Hatta bazı hataların sivil havacılık otoritesi tarafından doğrudan cezalandırıldığı da görülmektedir. Cezaların amacına ne ölçüde ulaştığı, kabul edilebilir olup olmadıkları gibi sorunlar araştırmanın dışında kalmıştır. Ceza uygulamalarına ilişkin yapılacak tespit ve değerlendirmeler daha geniş kapsamlı bir çalışmayı gerektirmektedir. Bununla birlikte görülmektedir ki katılımcılar disiplin sisteminin ne olduğunu tanımlarken veya yorumlarken emniyet ile ilişkilendirdikleri halde örgütlerindeki disiplin uygulamalarının emniyet yönetiminin temel gerekleri ile uyumunun sağlanamadığını söylemektedirler.

Sonuç olarak, Türkiye’deki hava aracı bakım örgütlerinde disiplin kavramının anlamı hakkında katılımcı görüşleri analiz edildiğinde; üç alanda sonuçlar elde edilmiştir. Birinci olarak, disiplin sisteminin işlevleri (Tablo-7) ve emniyet ile ilişkisi (Tablo-8) belirlenmiştir. İkinci olarak, disiplin kurallarının ilişkili olduğu kavramlar belirlenmiştir (Şekil-7). Üçüncü olarak da mevcut disiplin sistemlerinin türleri ve yaklaşımları öğrenilmiştir. Tümü birlikte değerlendirildiğinde; disiplin sisteminin varlık nedeninin faaliyetlerin emniyetle yürütülmesi olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Disiplin kavramı ile emniyet kavramı arasında emniyeti artırmak için örgütsel öğrenmeyi olanaklı kılmak odağında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu ilişkinin katılımcılar tarafından adalet, güven, açık iletişim, çalışan hakları ve standartlar temelinde tanımlandığı ve insan kaynaklı

emniyetsiz davranışların önlenmesinde disiplin sisteminin bir araç olarak kullanıldığı anlaşılmıştır. Bunların sonucu olarak; yazına göre olumlu emniyet kültürünü güçlendiren bir disiplin sisteminin sahip olması gerektiği görülen özelliklerin elde edilmesi için gerçek dünyada çaba sarf edildiği görülmüştür.



Şekil7. Disiplin Kavramı ile İlişkili Kavramlar.

## 1.2. Disiplin Kurallarının Varlık Sebebi

Görüşmelerde katılımcılara kuralların neden var olduğu ve kurallar olmadan da disiplinin tesis edilip edilemeyeceği sorulmuştur. Verilen yanıtlarda disiplin kurallarının varlık sebepleri ortaya konmuştur. Çözümlenen verilerden temalar oluşturularak disiplin kurallarının emniyete etkisinde farklı boyutlar tanımlanmıştır. Disiplin kurallarının varlık sebepleri Tablo-9'da gösterilmektedir. Görüşülen tüm katılımcılar disiplin kurallarının gerekli olduğunda hemfikirdirler. Buna gerekçe olarak “disiplin kuralları olmadan insan hatalarının önlenmesinin” mümkün olmamasını göstermişlerdir. Katılımcılardan üçü, ilave olarak Türkiye’de ulusal kültürün bunu gerektirdiğini vurgulamışlardır. Bir katılımcı cezanın gerekliliğine sebep olarak “yasak savmacılığın ülke genelinde hemen tüm örgütlerde yaygın olmasını” göstermiş ve “çalışanların inanarak değil, bir

çeşit zorunluluk olarak emniyet gereklerini yerine getirdiklerini” düşündüğünü söylemiştir. Bunun gerekçesini de “piyasa koşullarının sert, işletmelerin hayatta kalma koşullarının da güç olmasına” bağlı olarak açıklamıştır. Bir diğer katılımcı, “geçmişten günümüze Türkiye’de havacılık örgütlerinin çalışma koşullarının birçok gelişmiş ülkenin aksine usta-çırak ilişkilerine dayalı, bu yüzden oldukça samimi fakat sonuçta kişisel özellikler ile kişiler arası ilişkilerin çevresinde geliştiğini” söylemiştir. “Aşırı miktarda kuralın bürokrasiyi artırdığını, gelişmiş ülkelerde kolayca benimsenen kurallara uyum konusunda Türkiye’de (ulusal kültür bağlamında) çoğu zaman çalışanların esneklik talebinin anılan ilişkiler çerçevesinde dile getirildiğini, bunun olmadığı durumlarda da verimliliğin düştüğünü” düşünmektedir. Cezanın gerekliliğini savunan üçüncü katılımcı da “kötü niyetli ve kasıtlı suç işleyen kişilerin cezalandırılmasına yönelik toplum genelinde bir talep olduğunu” düşünmektedir.

*Tablo 9: Disiplin Kurallarının Varlık Sebebi Hakkındaki Yorumlarının Analizi.*

<b>Kodlar: Disiplin Kurallarının Varlık Sebebi</b>	<b>Temalar: Disiplin Kurallarının Emniyete Etkisinde Boyutlar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşlerin, otoritenin/mevzuatın gerektirdiği standartlarda (önceden belirlenmiş performans aralığında) yapılmasını sağlar.</li> <li>• İşlerin tam ve doğru yapılmasına yarar.</li> <li>• Çalışanların faaliyetlerin amacına inanmasını sağlar.</li> <li>• Çalışanların beklentileri ile örgütün kendilerinden beklentileri arasında uyum sağlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların iş tanımlarına uygun performans sergilemesini sağlar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faaliyetlerin emniyet içinde yürütülmesini sağlar.</li> <li>• Emniyet kurallarına uyulmasını sağlar.</li> <li>• İnsan hatalarını önlemeye yarar.</li> <li>• Kazaların önlenmesine yarar.</li> <li>• Hataların kök nedenlerinin incelenmesini sağlayacak bildirimleri destekler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emniyeti artırır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorumluluklarını yerine getiren çalışanların haklarını korur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların haklarını korur.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olumlu etkiler: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde adil olmalarını sağlar,</li> <li>○ Adalet kültürünün tesis edilmesine yarar.</li> </ul> </li> <li>• Olumsuz etkiler: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kişiye bağlı (keyfi) uygulamalara neden olur,</li> <li>○ Çalışanlar üzerinde baskı yaratır.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaleti etkiler.</li> </ul>

Çalışanların iş tanımlarına uygun performans sergilemesi, işlerini iş tanımlarına uygun şekilde, eksiksiz ve doğru usulleri (prosedürleri) takip ederek yapmaları anlamına gelmektedir. Katılımcılar, bunun başarılması için disiplin sistemini bir araç olarak görmektedir. Yani, çalışanlar iş tanımında belirlenen görevlerini eksik yaparlarsa, yönetimin disiplin sistemi aracılığıyla karşılık vermesi gerektiğini düşünmektedirler. Bunun yanında; çalışanların beklentilerinin örgüt beklentileri ile uyumlu hale getirilmesinin ve çalışanların görevlerini gerekliliğine inanarak yapmalarının da gerekli olduğunu düşünmektedirler ki bunlar da çalışan performansının beklentileri karşılaması için istenmektedir. Diğer taraftan, katılımcılar disiplin sisteminin faaliyetlerin emniyet içinde yürütülmesi için de bir araç olduğunu, disiplin uygulamalarının emniyet kurallarına uyulmasını sağladığını, insan hatalarının ve kazaların disiplin uygulamaları ile önlenebileceğini düşünmektedirler. Bazı katılımcılar, disiplin sisteminin kullanım biçimine bağlı olarak, hataların kök nedenlerini incelemeyi sağlayacak bildirimleri artırmada ve adalet kültürünün tesis edilmesinde etkili olabileceğini de belirtmişlerdir. Sıralanan bu bulgular, katılımcıların disiplin kurallarının bir diğer varlık sebebi olarak “emniyeti artırma”yı gördüğünü ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bazı katılımcılar disiplin sisteminin; çalışanların sorumluluklarını yerine getirmelerinde haklarının korunmasında ve bunun yanında yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde adil olmasını sağlamakta araç olduğunu düşünmektedirler. Bu bulgu, disiplin sisteminin çalışan haklarının korunmasında hukuk temelli yapısının etkili olduğunu söyleyen yazını desteklemektedir.

Katılımcılar disiplin sisteminin bir diğer varlık sebebi olarak “adaleti sağlama”nı görmektedirler. Nasıl kullanıldığına bağlı olarak, bir tarafta yönetici uygulamalarında adil olunmasını sağlamaya ve adalet kültürünü desteklemeye yararken diğer tarafta keyfi uygulamalara ya da çalışanlar üzerinde baskıya neden olabileceğini düşünmektedirler. Bulguların işaret ettiği yerde adaleti sağlamak için araç olarak görülen disiplin sisteminin adaleti olumsuz da etkileyebileceği görülmektedir. Disiplin sisteminin bu konumunun, tam olarak adalet kültürü tanımında söylenen denge noktasını ifade ettiği görülmektedir. Sonuç olarak, disiplin kurallarının varlık sebebi Tablo-9’da görüldü gibi dört

temel konuda emniyeti etkilemektedir. Bu konuların kesiştiği yerde “adalet kültürü” tanımı yapılabileceği düşünülmektedir.

### **1.3. Disiplin Kurallarının Belirlenmesi**

İncelenen örgütlerden sadece bir örgütte *disiplin talimatı*, bir diğerinde ise *İş Etiği Kuralları Yönetmeliği* bulunduğu, diğer örgütlerde yazılı bir yönetmelik, talimname, vb. kaynak olmadığı tespit edilmiştir. Yazılı disiplin yönetmeliği bulunan tek örgütte, disiplin kurallarının yönetim kurulu tarafından, İKY sorumluluğunda belirlendiği ve emniyet mevzuatını esas aldığı belirlenmiştir. Disiplin yönetmeliği olmayan örgütlerin yarısında MEDA'dan yararlanılarak eksiklik giderilmeye çalışılmakta, bu durumda da yine emniyet kuralları esas alınmaktadır. Çünkü MEDA, hata ve ihlalleri hem ayırmakta hem de kök nedenlerini bulmakta rehberlik etmekte, emniyetsizliklerle sonuçlanan hatalardan ve ihlallerden öğrenmeyi, bunları yönetmeyi sağlamaktadır. Yazılı disiplin yönetmeliğinin bulunmadığı görülen bir diğer örgütte ise mutabakat muhtıraları (Memorandum of Understanding-MOU) kullanılmaktadır. MOU'ların imzalanmasıyla çalışan ile yönetici, çalışanın yapacağı olası ihlaller hakkında karşılıklı taahhütlerde bulunmuş olmakta, çalışanın kasıtsız hatalarına karşılık hakları güvence altına alınmaktadır. Böylece, yazında önerilen yazılı disiplin sisteminin gerçek dünyada yaygın olarak kullanılmadığı ve araştırmada amaçlanan emniyet kültürünü güçlendirecek bir disiplin sistemine hava aracı bakım örgütlerinde ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir.

### **1.4. Kural İhlallerinin Tespit Edilmesi**

Kural ihlallerinin tespit edilmesi için araştırmanın gerçekleştiği tüm örgütlerde hem zorunlu hem de gönüllü raporlamaların teşvik edildiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bunun yanında, gönüllü raporlamalarda ceza verilmeyeceği hakkında tüm örgütlerde yönetim taahhüdü bulunduğu da belirlenmiştir. Gönüllü raporlamalar örgütlerden ikisinde manüel, diğerlerinde hem manüel hem de yazılım desteği sağlanarak işletilmekte ve kural ihlallerin tespiti için özel çaba sarf edilmektedir. Buna karşın, bazı hususların kural ihlallerinin gönüllü raporlamalar aracılığıyla tespitinde olumsuz etkisi bulunduğu

tespit edilmiştir. Katılımcılara göre bunlardan ilki çalışanların kişilik özelliklerinin etkisidir. Bir diğeri, üst yönetim desteğinin çalışanlar tarafından alenen görüleceği uygulamaların bulunmamasıdır. Teknisyenlerin çoğu kez yalnız çalışmasının da ihlallerin gönüllü raporlamalar aracılığıyla tespitinde engel olarak görülmektedir. Ayrıca, sona eren bakım faaliyetinin onay sorumluluğuna sahip yetkili alt düzey yöneticinin faaliyete nezaret etmek yerine, faaliyet bittikten sonra kontrole gelmesi de ihlallerin görülüp raporlanmasında engel olarak tanımlanmaktadır. Tüm bunların yanı sıra, emniyet kültürünün yerleşmesinin zaman aldığı katılımcılar tarafından ifade edilen bir diğer husus olmuştur.

Bulgular ışığında, gönüllü raporlamaların zayıf olmasının sebebinin “üst yönetimin desteğinin görüleceği uygulamaların bulunmaması olduğu değerlendirilmektedir. Anılan eksiklik, örgütsel sessizliği ve buna bağlı olarak güvensizliği de besleyebilir. Böyle bir çerçevede örgütlerde yöneticilerin bakış açıları, McGregor’un “ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve daima çalışmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınır yaklaşımı” olarak özetlenebilecek (Özen, 2014:1734) “x-teorisi”ni çağrıştırmaktadır. Yöneticilerin ilave sorumluluk olarak örgütte iletişim ve güven eksiklerini gidermek yerine suçlamaları ve cezalandırmaları tercih ettiği anlaşılmaktadır. Nitekim örgütsel sessizlikte temel etmenler arasında; olumsuz değerlendirilme korkusu, sorun çıkaran veya şikâyetçi olan duruma düşme endişesi, yöneticilerinin destekleyici veya ulaşılabilir olamaması gibi nedenler sayılmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014:123).

Teknisyenlerin çoğunlukla yalnız çalışıp, usullere göre işbaşında faaliyetine nezaret etmesi beklenen yöneticiler sonradan gelip kontrolleri yapmaktadır. Bunun nedeni olarak kâğıt işinden kaynaklı üşengeçlik gösterilmektedir. Bununla birlikte faaliyetlerin genelde usul dışı uygulanmasının yazında rutin ihlallere karşılık geldiği ve bildirimleri “herkes böyle yapıyor zaten” düşüncesiyle engellediği değerlendirilmektedir. Ayrıca, katılımcıların emniyet kültürünün yerleşmesinin ve güçlendirilmesinin zaman aldığı değerlendirmesi, yazını doğrulayan bir diğer bulgudur.

Gönüllü raporlamalar dışındaki tespitlerin genelde kontrol için yetkilendirilmiş olan yöneticiler tarafından yapıldığı anlaşılmıştır. Bunların dışında, zorunlu

bildirimlerle de hataların tespit edilme olanağı bulunmaktadır. Özellikle uçak seyir halinde iken elektronik kontrol cihazlarının mekanik, hidrolik, elektrik, vb. sistemlerin işleyişi hakkında otomatik olarak okuduğu ve kaydettiği değerler, çeşitli bakım hatalarını ortaya çıkarabilmektedir. Böyle bir durumda, sıkıntıya neden olan sistemin uçuş öncesi bakımının veya kontrollerinin kimin tarafından yapıldığı belirlenmektedir.

Yazına göre disiplin yönetiminde tanımlanan gözlem faaliyetinin, hava aracı bakım örgütlerinde; öncelikle kontrol yetkisi olan teknisyenlerin, bunun yanında bir üst yöneticilerin ile iç ve dış denetleyicilerin yaptıkları kontroller yoluyla gerçekleştirildiği görülmüştür. Emniyet için önemli kuralların uygulanması için teknisyenler üzerinde baskının bu süreçte oluşturulduğu açıktır. Bunun yanında yazında tanımlanan raporlama ve soruşturma aşamalarının, zorunlu ve gönüllü raporlamalar ile gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir. Bildirimleri yazında önerildiği gibi gizlilik sağlayarak teşvik etmek için yönetim bilgi sistemleri üzerinde geliştirilen modüllerden de yararlanılmaktadır.

### **1.5. Kural İhlallerinde Yaptırımlar**

Yaptırım kararı verilmeden önce tüm örgütlerde çalışanların savunma hakkının hem sözlü hem de yazılı olarak kullandırıldığı görülmüştür. Kural ihlalleri tespit edildiğinde, hangi yaptırımın uygulanacağına karar vermek üzere her örgütün “kendi özel yöntemi”ne ya da MEDA’ya başvurduğu belirlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin gerçekleştirildiği örgütlerde, yaptırım kararlarında kullanılan üç temel araç belirlenmiştir. Bunlardan ilki hataları ihlallerden ayırarak sınıflandırmayı sağlayan ve karşılık gelecek eğitim, yaptırım, vb. işlemini yönetime tavsiye eden MEDA sistemidir. İkincisi yönetim bilgi sistemi ile tümleşik çalışan ve hataların kök nedenlerini belirlemek üzere geliştirilmiş özel bir yazılımdır. Üçüncüsü de teknisyenlerin kendilerinin ve yöneticilerinin beyanlarına dayalı manüel sistemdir. Kural ihlallerine karşılık gelen cezaların belirlenmesi için kullanılan bu araçlardan ilk ikisi hataları sınıflandırmayı sağlamaktadır. Sınıflandırılan bir hatanın tekerrür olduğu tespit edildiğinde, örgütlerden beşinde cezanın şiddetinin arttığı görülmektedir. Cezalara karar verme sürecinde izledikleri yöntemleri biri hariç tüm katılımcılar

yeterli bulmaktadır. Bir başka katılımcı ise ulusal seviyede rehber bir dokümanın faydalı olabileceğini düşündüğünü ifade etmiştir.

Doğrudan işten çıkarmaya neden olan kural ihlalleri incelendiğinde, örgütlerden birinde bu maksatla tanımlı dört tür ihlalin beyan edildiği görülmektedir. Bunun yanında, açıkça sabotaj olduğu değerlendirilen ihlallerin de tüm örgütlerde işten çıkarma sebebi sayıldığı görülmüştür. Disiplin yönetmeliği olarak *iş etiği kuralları yönetmeliği* geliştirmiş olan örgütte, hırsızlık da doğrudan işten çıkarmada gerekçe olarak tanımlanmıştır. Ayrıca ihlallerin sabotaj olarak tanımlanması için SHY-IPC’de belirlenen durumların örgüt yöneticilerine yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Son olarak da defalarca yinelenen ihlaller veya defalarca işe gelmeme gibi sebeplerin de işten çıkarmada gerekçe olduğu görülmüştür. SHY-IPC, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu’nda belirtilen hükümlere ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün sivil havacılığı düzenlemek maksadıyla alacağı önlemlere aykırılık oluşturan fiilleri ve bu fiillere 2920 sayılı kanununun 143’üncü maddesi uyarınca verilecek idari para cezalarına ilişkin usul ve esasları düzenleyen yönetmeliktir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Tarafından Verilecek İdari Para Cezaları Hakkında Yönetmelik). Anılan yönetmelikte ve yönetmeliğin EK-1’inde yer alan idari para cezaları işletmeye değil, personele yönelik olarak tanımlandığı için verilen cezaların olumsuz sonuçlar yarattığı anlaşılmaktadır. Araştırmada ilk olarak yarı yapılandırılmış görüşmelerde tespit edilen bu sıkıntı, nominal grup görüşmelerinde detaylandırılacaktır.

Yöneticilerin yaptırıma karar verirken dikkate aldıkları hususlar analiz edildiğinde, bir kısmının kural ihlalinin engellenmesini, bir kısmının örgüt genelinde alınması gereken tedbirleri geliştirmesini ve bir diğer kısmının ise ceza kararının adaletli şekilde gerçekleşmesini sağlamayı amaçladığı görülmektedir. Disiplin cezalarında dikkate alınan hususlar Tablo-10’da verilmiştir.



Tablo 10: Disiplin Cezalarında Dikkate Alınan Hususlar

Disiplin Cezalarında Dikkate Alınan Husus	İlişkilendirilen Amaç
<ul style="list-style-type: none"><li>• İhlalin tekrarını önlenmesi.</li><li>• Hatanın örgütte yeniden ortaya çıkmasının engellenmesi.</li><li>• İhlalin nedenlerinin örgütteki uygulamalardan kaynaklanıp kaynaklanmadığının tespiti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kural ihlalinin engellenmesi.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hatanın örgütte yeniden ortaya çıkmasının engellenmesi.</li><li>• İnfomal iletişimden yararlanılması.</li><li>• Lider teknisyenlerin etkisi.</li><li>• Öykülerin (başka işletmelerde yaşanmış olsa bile) etkisi.</li><li>• İnsan Faktörü'nün sınırlılıklarının öneminin bilinmesi.</li><li>• Eğitim eksikliği olup olmadığının tespit edilmesi.</li><li>• Emniyet kültürünün benimsetilmesi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüt genelinde tedbirlerin geliştirilmesi.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Özlük haklarının gözetilmesi.</li><li>• Hafifletici sebeplerin gözetilmesi.</li><li>• İhlalin gerçekleştiği koşulların hakça değerlendirilmesi.</li><li>• Sözlü savunma süreci uzun tutularak haksızlık olmadığından emin olunması.</li><li>• Personelin kaybetmek yerine kazanılmaya çalışılması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adaletli bir karar verilmesi.</li></ul>

İncelenen örgütlerde disiplin kurulları, bakım sırasında meydana gelebilecek büyük hasarlar veya uçak sistemlerinde özellikle uçuş sırasında bakım kaynaklı ciddi olay yaşandığı hallerde toplanmaktadır ve olayı inceleyerek cezaya karar vermektedir. Kurul bazı örgütlerde komite adıyla işletilmektedir. Genel olarak disiplin kurulunun toplanmasını gerektirecek koşullar tanımlanmış değildir. Yaşanan kazanın ya da olayın niteliğine ve sonuçlarının büyüklüğüne göre karar verilerek toplanmaktadır. Disiplin kurulu, üst ve orta yöneticilerden teşkil edilmektedir. Farklı örgütlerde farklı uygulamalar gözlemlenmiş olmakla beraber, disiplin kuruluna bakım, kalite, mühendislik, eğitim, planlama bölümlerinden yöneticilerin katıldıkları tespit edilmiştir. Yazılı bir disiplin talimatına sahip olan ve disiplin kurulunun hangi koşullarda hangi yönetici veya

çalışanın katılımıyla toplanacağı önceden belirlenmiş olan bir tek örgüt tespit edilmiştir. Bu örgütte, disiplin kurulunda İK yöneticisi ile sendika yöneticisi görev yapmaktadır. Bir başka örgütte disiplin kurulu, bakım kaynaklı büyük hataları değerlendirip ceza konusunda karar vermek üzere teknik birim seviyesinde toplanmaktadır. Böylece, daha üst düzeydeki yöneticiler yerine kurulun çalışmalarında ve değerlendirmelerinde uzman personele görev verilmektedir. Diğer örgütlerdeki disiplin kurullarında İK yöneticisi görev almamaktadır.

İncelenen örgütlerde yukarıda tespit edilen süreçler izlenerek, aşağıda sıralanan cezaların uygulandığı görülmüştür:

- İhtar,
- Pozisyon indirme,
- Denetleme/mühür yetkisinin elinden alınması,
- Para cezası (tazminatın kesilmesi veya doğrudan para cezası tahsil edilmesi),
- İşten çıkarma.

#### **1.6. Disiplin Sistemi Hakkında Çalışanların Bilgilendirilmesi**

İncelenen örgütlerde disiplin sistemi eğitimini içeren eğitimlerin hangileri olduğu da sorgulanmıştır. Örgütlerin beşinde, oryantasyon eğitimlerinin “disiplin kurallarının nasıl işlediğini çalışanların öğrenmesini” hedeflediği görülmüştür. Bir örgütte insan faktörleri ve EYS konularında özel eğitimler verilmekte ve disiplin uygulamaları bu kapsamda açıklanmaktadır. Bunların yanında farklı örgütlerde; teknik eğitimler, işbaşı eğitimleri, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) eğitimi, mevzuat eğitimi, etik ve tazeleme eğitimlerinde disiplin uygulamalarının anlatıldığı tespit edilmiştir. İlave olarak, örgütlerin beşinde tazeleme eğitimlerinin de disiplin eğitimini içerdiği görülmüştür. Denetçi personelin yetkileri de tazeleme eğitiminin ardından geri verilmektedir. Katılımcıların disiplin kural ve uygulamalarını içeren bu eğitimler hakkındaki düşünceleri analiz edildiğinde, sadece bir katılımcının kendi örgütündeki eğitimleri yeterli bulduğu anlaşılmıştır.

Katılımcılar disiplin konusuna odaklanarak örgütlerinde verilen eğitimler hakkında tespitlerde bulunmuşlardır. Buna göre; disiplin eğitimlerine ihtiyaç

duyulmaktadır, disiplin eğitimleri için, referans bir dokümana ihtiyaç bulunmaktadır, disiplin eğitimleri kasıtlı eylemlerin karşılıksız kalmayacağını bilmesinde bir güvencedir, disiplin eğitimleri kültürel farklılıkların olası olumsuz etkilerini azaltmaktadır, disiplin eğitimleri, işbaşı eğitimleri sırasında çalışanların artan bilgi ve deneyimleriyle pekişmektedir.

### 1.7. Disiplin Sisteminin İşleyiş Biçiminin Sorgulanması

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, örgütlerde disiplin sisteminin işleyip işlemediğinin nasıl sorgulandığı da incelenmiştir. Böyle bir sorgulamada hangi yöntemin kullanıldığı ve kullanılan yöntemin etkili olup olmadığı hakkında katılımcıların değerlendirmeleri Tablo-11'de özetlenmiştir.

*Tablo11: Disiplin Sisteminin Etkinliğinin Sorgulanması.*

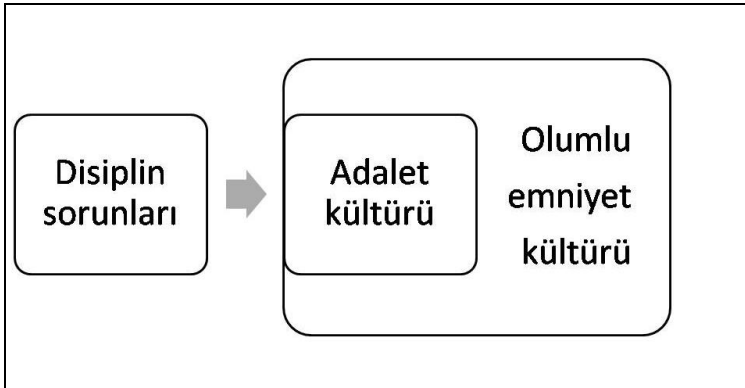
Örgüt Sıra No.	Başvurulan yöntem	Yöntem Hakkında Yönetici Değerlendirmesi
1	OMBUDSMAN diyalog programı uygulanıyor.	Etkili olmaktadır.
2	Haberli/habersiz "denetlemeler" ile "geri beslemeler" sayesinde bilgi toplanıyor.	"Değerlendirme yapamamaktadır."
3	Hata ve ihlal bildirimlerinin analizinden yararlanılıyor, iyileştirmeler yapılıyor.	Mevcut mevzuatın ve uygulamaların korku kültürünü beslediğini düşünmemektedir. Mevzuat eksikleri giderilmeden iyileştirmelerin amacına ulaşamayacağını düşünmektedir.
4	Hata ve ihlal bildirimlerinin analizinden yararlanılıyor, iyileştirmeler yapılıyor.	Etkili olmaktadır. Açık iletişimi gerçekten sağlama çabası içindedir. (Genel Müdür, Bakım Yöneticisi ve Kalite Yöneticileri dâhil)
5	Hata ve ihlal bildirimlerinin analizinden yararlanılıyor, iyileştirmeler yapılıyor.	Mevcut yapı geçmiş yönlüdür (reaktif), öneylemci (proaktif) olsa daha etkili olurdu diye düşünmektedir. Mevcut halini yeterli görmemektedir.
6	Hata ve ihlal bildirimlerinin analizinden yararlanılıyor, iyileştirmeler yapılıyor.	Mevcut halini yeterli görmemektedir.
7	Hata ve ihlal bildirimlerinin analizinden yararlanılıyor, iyileştirmeler yapılıyor.	Mevcut yapı geçmiş yönlü (reaktif) hem öneylemci (proaktif). Ancak disiplin sisteminin iyileştirmesinde öneylemci bir uygulama görülmemektedir.

Tabloda görülen uygulamalar ve değerlendirmeler dikkate alındığında, yazının işaret ettiği gibi katılımcıların da "disiplin sisteminin etkinliğinin

değerlenmesini” gerekli gördüğü tespit edilmiştir. Bununla birlikte, mevcut uygulamaların yeterli görülmediği de tespit edilmiştir.

## 2. Nominal Grup Görüşmesi Yöntemi ile Elde Edilen Bulgular

Nominal grup görüşmesi yöntemi ile araştırmanın anahtar kavramı olan adalet kültürü konusunda gerçek dünyada var olan sorunlar tespit edilmiştir. Bu yüzden, nominal grup görüşmeleri ile elde edilen veriler, hava aracı bakım örgütlerinde disiplin sisteminden kaynaklanan sorunların adalet kültürüne ve dolayısı ile olumlu emniyet kültürüne etkisini ortaya koyan verilerdir. Disiplin sorunları, olumlu emniyet kültürünün diğer bileşenlerine de etki etmektedir. Bununla birlikte, hava aracı bakım örgütlerinde disiplin sorunlarının olumlu emniyet kültürüne doğrudan etkisi, araştırmanın anahtar kavramı olan “adalet kültürü” bileşeni üzerinden ifade edilmiştir. Nominal grup görüşmelerinde bulguların da onayladığı söz konusu etki Şekil-8’de gösterilmiştir.



Şekil 8: Disiplin sorunlarının olumlu emniyet kültürüne etkisi.

Verilerin, araştırmanın “yöntem” bölümünde açıklandığı şekilde çözümlenmesi ile belirlenen alt kategori, kategori ve temalar Tablo-12’de görülmektedir. Çözümlenen verilerin işaret ettiği bulgular ilerleyen başlıklar altında detaylı şekilde tartışılmaktadır.

Nominal grup görüşmelerinde elde edilen sonuçlar, veri çözümlenmesi sonucunda belirlenen kodlara dayanmaktadır. Toplantıda katılımcıların ifadelerinden çıkarılan ve farklı zamanlarda yine katılımcılar tarafından oylanarak önem ve öncelik derecesi belirlenen bu kodlar farklı kategoriler ve kategoriler de temalar altında anlamlandırılmıştır. Bu yapılırken araştırmanın alt

sorularından birinin daha yanıtları alınmış ve böylece yanıtlar farklı boyutlarda tümevarımcı bir yaklaşımla yorumlanmış olmuştur.

Nihai bulgular genel anlamda incelendiğinde şunlar görülmektedir: Toplam 124 adet kod 6 ayrı tema altında anlamlandırılmıştır. Birinci tema olan “disiplin yaklaşımına ilişkin sorunlar” 4 kategoride belirlenen 19 adet kodu içermektedir. İkinci tema olan “disiplin sisteminin tasarımına ilişkin sorunlar” biri 4 alt kategori içeren 5 kategoride belirlenen 18 adet kodu içermektedir. Üçüncü tema olan “disiplin sisteminin uygulanmasına ilişkin sorunlar” biri 3 alt kategori içeren 8 kategoride belirlenen 40 adet kodu içermektedir. Dördüncü tema olan “adalet kültürünün benimsenmesine ilişkin sorunlar” 4 kategoride tanımlanan 14 adet kodu içermektedir. Beşinci tema olan “disiplin uygulamalarının neden olduğu güven sorunları” 3 kategoride tanımlanan 10 adet kodu içermektedir. Altıncı tema olan “örgütün yasal çevresinden kaynaklanan sorunlar” 4 kategoride tanımlanan 23 adet kodu içermektedir. Kodların Likert tipi doğrudan puanlamaları sonucu önem dereceleri belirlenmiştir. Kodların doğrudan puanlama sonuçlarının her bir temaya taşınması sonucunda da temaların genel ağırlık puanları elde edilmiştir. Taşıma yapılırken, ortalama her bir kodun puanı dikkate alınarak elde edilen ortalama değer esas alınmıştır. Her bir temanın içerdiği kategori, alt kategori ve kod sayısı ile doğrudan puanlamaların taşınması ile elde edilen ortalama önem dereceleri Tablo-13’de görülmektedir. Tablo-13’e göre, bulgular değerlendirildiğinde; toplam 124 adet kodun en yüksek oranda çoğunluğunun disiplin uygulamaları hakkında tespit edildiği görülmektedir. Bununla birlikte, en çok önem atfedilen kodların disiplin yaklaşımına dair kodlar olduğu görülmektedir. Önem derecesine göre değerlendirildiğinde, örgütün yasal çevresinden kaynaklı kodlar en az önemli kodlar olarak görülmektedir. Bununla birlikte 23 adet sorun sahası yasal çevre hakkında belirlenmiştir. Bu çerçevede, uygulama ve yasal çevre hakkında çok sayıda sorun görüldüğü, bununla birlikte disiplin yaklaşımından kaynaklı daha az sayıda sorunun çok daha fazla önemsendiği anlaşılmaktadır. Birbirine yakın önemde görülen disiplin sisteminin tasarımı, adalet kültürünün benimsenmesi ve disiplin uygulamalarının neden olduğu güven sorunlarının örgütün yasal çevresinden kaynaklı sorunlara göre daha fazla önemsendiği anlaşılmaktadır.

Tablo12: Nominal Grup Görüşmeleri ile Belirlenen Sorunların Çözümlemesi  
Sonucu Elde Edilen Temalar, Kategoriler ve Alt Kategoriler.

<b>TEMA1</b> Disiplin Yaklaşımına İlişkin Sorunlar 1.1 Suçlamaya/cezaya dayalı anlayış bulunması 1.2 Yönetimin korku kültürünü destekleyici yaklaşımı 1.3 Yönetimin sorunların ardındaki örgütsel faktörlerle yüzleşmekten kaçınması 1.4 Bir grubun kayırılmasına ilişkin sorunlar
<b>TEMA2</b> Disiplin Sisteminin Tasarımına İlişkin Sorunlar 2.1 Emniyetsiz eylemlerin sınıflandırılmasında ve analiz edilmesinde sorunlar 2.1.1.Hata/ ihlal ayırımının doğru yapılamaması 2.1.2.Hata ve ihlallerin sınıflandırılmaması 2.1.3.Hata ve ihlalleri analiz ve karşılık bulma algoritmalarının kullanılmaması 2.1.4.Cezaların saptanması ile ilgili sorunlar 2.2 Disiplin kurullarının örgütlenme sorunları 2.3 Yazılı bir disiplin yönetmeliğinin olmaması 2.4 Yöneticilerin ve çalışanların disiplin sistemine ilişkin bilgi eksiklikleri 2.5 Sistem tasarımında katılımcı yaklaşıma yer verilmemesi
<b>TEMA3</b> Disiplin Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Sorunlar 3.1 Kural ihlallerinin nedenlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmemesi 3.2 Hataların veya ihlallerinin önlenme çabasının bulunmaması 3.3 Yeni nesil emniyet yaklaşımın gereğine ilişkin eğitimlerin verilmemesi 3.4 Disiplin soruşturmalarına ilişkin sorunlar 3.5 Savunma hakkının verilmesine ilişkin sorunlar 3.6 Verilen disiplin kararlarına ilişkin sorunlar 3.6.1.Uygulamada doğruluk 3.6.2.Uygulamada tutarsızlık 3.6.3.Karar vericiden kaynaklanan sorunlar 3.7 Disiplin sürecine konu olan kişilere ilişkin sorunlar 3.8 İKY ile ilgili sorunlar
<b>TEMA4</b> Adalet Kültürünün Benimsenmesine İlişkin Sorunlar 4.1 Adalet kültürünün yeterince bilinmemesi 4.2 Adalet kültürünün faydasına inanılmaması 4.3 Örgüt kültüründen kaynaklanan sorunlar 4.4 Adalet kültürü politikasından kaynaklanan sorunlar
<b>TEMA5</b> Disiplin Uygulamalarının Neden Olduğu Güven Sorunları 5.1 Çalışanların yöneticilerine güvenmesinde sorunlar 5.2 Yöneticilerin çalışanlarına güvenmesinde sorunlar 5.3 Örgüte güven sorunları
<b>TEMA6</b> Örgütün Yasal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlar 6.1 Otoritenin disiplin yaklaşımına ilişkin sorunlar 6.2 Mevzuat sorunları 6.3 Uygulama sorunları 6.4 Otoriteye güven sorunu

Tablo13: Nominal Grup Görüşmeleri Bulgularının Genel Değerlendirmesi.

Tema.	İçerdiği Kategori, Alt Kategori ve Kod Sayısı	Temanın Ortalama Önem Derecesi
Disiplin Yaklaşımına İlişkin Sorunlar	4-0-19	3,90
Disiplin Sisteminin Tasarımına İlişkin Sorunlar	5-4-18	3,54
Disiplin Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Sorunlar	8-3-40	3,63
Adalet Kültürünün Benimsenmesine İlişkin Sorunlar	4-0-14	3,56
Disiplin Uygulamalarının Neden Olduğu Güven Sorunları	3-0-10	3,59
Örgütün Yasal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlar	4-0-23	3,45

Kodların her birinin puanlama sonuçları ile önem ve öncelik derecelerine göre değerlendirilmesi aşağıda yapılmaktadır. Her bir tema için ayrı hazırlanan tablolarda kodların içeriği, hangi grup toplantıda tespit edildiği, hangi alt kategori ve kategoride yorumlandığı, doğrudan puanı (5'li Likert) ve ortalaması ile belirlenen önem derecesi, ağırlıklı puanı (12'li) ile belirlenen önceliği bu tablolarda tartışılacaktır.

Tablo-14'te disiplin yaklaşımına ilişkin, Tablo-15'te disiplin sisteminin tasarımına ilişkin, Tablo-16'da disiplin sisteminin uygulanmasına ilişkin, Tablo-17'de adalet kültürünün benimsenmesine ilişkin, Tablo-18'de disiplin uygulamalarının neden olduğu güven sorunlarına ilişkin, Tablo-19'da Örgütün yasal çevresinden kaynaklanan kodlar belirlenmiş ve bunlar ilgili alt kategoriler ve/veya kategoriler ile eşleştirilmiş, doğrudan puan ortalamaları, bu puana göre ve ağırlıklı puanlarına göre sıralamaları verilmiştir. Ağırlıklı puanı sıfır olan kodlar önemsiz olarak değerlendirilmemiştir. Çünkü görüşme sonucunda katılımcılar elde edilen kodlardan sadece 12 kodu sıraladığı için bu türdeki puanlamada olumsuz yönde yorumlama anlamlandırılmaz. Aksine en önemli kodlar bulunmaya ilişkilendirildikleri temalarda anlamlandırılmaya çabalanmıştır. Ayrıca, her tablonun altında ilişkilendirilen temanın kodlarla taşınan doğrudan puanlamalara göre ortalama puanları da yer almaktadır. Taşıma işlemi

yapılırken; önce kodlara katılımcıların verdiği doğrudan puanlar katılımcı sayısına bölünerek tablolarda da görülen ortalama değerler elde edilmiş, bunun ardından ilişkilendirildikleri temanın altında bir arada toplanarak kod sayısına bölünmüş ve temaların ortalama değerleri elde edilmiştir. Anılan tablolarda yer alan kategori ve alt kategori kodları Tablo-12’de belirlenen kodlardır.

Birinci nominal grup görüşmesinde en çok önem ve öncelik atfedilen sorunların başında “adalet kültürüne yönelik inanç bulunmaması” gelmektedir. Bu sorun, böyle bir inancın geliştirilmesine duyulan ihtiyacı dile getirmektedir. Bunun yanında, adalet kültürünün gerçekten tesis edilebileceğine ya da güçlendirilebileceğine dair bir umutsuzluk ifadesi olarak da yorumlanabilir. Aynı görüşmede önem ve öncelik atfedilen bir diğer sorun "hata ve ihlallerin nedenlerinin ve kök nedenlerinin gerektiği gibi araştırılmaması (işin içeriğine ve detayına inmeden araştırması)” olarak görülmektedir. Böyle bir tanımlama olumlu emniyet kültürünün diğer boyutları olan raporlama kültürüne ve öğrenme kültürüne de atıfta bulunmaktadır. Benzer şekilde listenin en üstünde önem ve öncelik atfedilen bir diğer sorun “çalışanların yöneticilerine güvenemedikleri için kendini rapor etmekten çekinmeleri” olarak tespit edilmiştir. Bu tespit de adalet kültürünü olumlu emniyet kültürünün diğer bileşenleriyle birlikte düşünmeye sevk etmektedir. Tespitlerin çok boyutlu içeriğinin, aynı zamanda katılımcıların görüşmelere verdikleri önemi ve yüksek ilgi seviyelerini de göstermekte olduğu değerlendirilmektedir. İkinci nominal grup görüşmelerinin en yukarıda hem önem hem de öncelik atfedilen sorunlarından ilki *“havacılık sektörüne dışarıdan atanan yöneticilerin teknisyenlerin çalışma koşullarını anlayamaması sonucunda disiplin kurallarının gereği gibi işletilememesi (risklerin gerektiği gibi tanımlanamaması, teknisyenlerin eğitim ve birikimlerinin farkına varamaması, teknisyenleri hataya sevk eden faktörleri bilmemesi nedenleri ile disiplin uygulamalarında sorunlara sebep olması)”* olarak tespit edilmiştir. Böyle bir sorun, örgütlerin personel temin politikalarına yön verecek İKY uygulamalarındaki olası aksaklıkları işaret etmektedir. Bir diğer önemli sorun olarak “hatalı adam-saat hesaplamalarının teknisyenlere getirdiği iş yükü ve zaman baskısının disiplin uygulamalarında göz ardı edilmesi” tespit edilmiştir. Bu sorun yukarıda yazında tartışılan ve olumlu emniyet kültürü için gerekli



örgütsel değişime olan ihtiyacı ifade etmektedir. İkinci görüşmenin öne çıkardığı bir diğer sorun “yapılan hatalarda örgütsel faktörlerin gerektiği gibi sorgulanmaması (örneğin kök-neden analizi yapılırken yönetim hatalarının devre dışı bırakılması)” olarak belirlenmiştir. Anılan sorun birinci toplantıda olduğu gibi ikinci toplantıda da bulgular ışığında adalet kültürünü olumlu emniyet kültürünün diğer bileşenleriyle birlikte düşünmeyi gerekli kılmaktadır. İkinci toplantıda vurgulanan bir diğer önemli sorun “disiplin sisteminin, hava aracı bakım işletmelerinde insan faktörlerini içeren kanuni dayanaklara sahip olmaması”dır. Böyle bir sorun tanımının gösterdiği eksiklik, araştırmanın sonunda ortaya konulan öneri için temel verilerden birini teşkil etmiştir.

Tablo14: Disiplin Yaklaşımına İlişkin Kodlar.

NGG	Kod	Kategori Kodu	Doğrudan Puan Ortalaması	Doğrudan Puan Göre Sırası	Ağırlıklı Puan Göre Sırası
NGG-2	Yapılan hatalarda örgütsel faktörlerin gerektiği gibi sorgulanmaması (örneğin kök-neden analizi yapılırken yönetim hatalarının devre dışı bırakılması)	1,3	4,5	3	3
NGG-2	İnsan faktörleri eğitimleri/ çalışmalarını ile çelişen disiplin uygulamalarının tercih edilmesi	1,1	4,3	5	27
NGG-2	Demokratik yönetim anlayışının benimsenmemesi	1,2	4,3	4	9
NGG-1	Disiplin uygulamalarının insan odaklı olmaması, insan hatalarına suçlayıcı yaklaşım bulunması	1,1	3,82	6	17
NGG-1	Yönetim baskısının bulunması	1,2	3,82	5	13
NGG-2	Disiplin yaptırımları uygulanırken ve/veya işten ayırmalarda başvuru kural/kanun dışı uygulamaların korku kültürünün yerleşmesine neden olması	1,2	4,2	9	28
NGG-1	Hata ve ihlallerin nedenlerinin ve kök nedenlerinin gerektiği gibi araştırılmaması (işin içeriğine ve detayına inmeden araştırması)	1,3	3,82	1	1
NGG-1	Geleneksel suçlama ve suçlu bulma yönteminin uygulanması	1,1	3,73	8	18
NGG-2	Ödül sisteminin işletilmemesi sonucu cezanın baskı aracı olarak algılanması	1,2	4	26	26
NGG-2	Orta düzey yöneticilerin kişisel uygulamalarının ceza olarak algılanması	1,2	4	27	15
NGG-2	Olur olmaz sebeplerden ihtar verilerek disiplin soruşturmasının, teknisyenleri tazminatsız işten çıkarma aracı olarak kullanılması	1,2	4	29	47
NGG-2	Özlük haklarının (maaş ödemesi, aynı sektörde şirket değiştirmede hakların taşınması dâhil) teknisyenlere lütuf olarak sunulması	1,2	4	30	52
NGG-2	Yönetimin korkuya dayalı yaptırım anlayışını benimsemesi	1,2	3,9	32	24
NGG-2	Teknisyenlerin üzerinde ceza baskısının kurulmak istenmesi	1,2	3,8	38	50
NGG-	Örgüt içinde sıkıntıları dile getirmek üzere sahip olunan raporlama ve iletişim sisteminin	1,2	3,8	43	

NGG	Kod	Kategori Kodu	Doğrudan Puan Ortalaması	Doğrudan Puana Göre Sırası	Ağırlıklı Puana Göre Sırası
2	tasarımının korku kültürünü beslemesi				
NGG-1	Disiplin uygulamalarının aşırı baskıya neden olması ve ceza odaklı sonuçlar doğurması	1,1	3,27	40	36
NGG-2	Disiplin uygulamalarında ceza'nın tek yöntem olarak görülmesi	1,1	3,5	55	14
NGG-1	Disiplin uygulamalarının ara ve üst düzey yöneticilere yönelik olmaması	1,4	3,09	51	26
NGG-2	Yüklü para cezalarının teknisyenler arasında korku kültürünü beslemesi	1,2	3,3	64	51
<b>Temanın Ortalama Doğrudan Puan Ortalaması</b>			<b>3,90</b>		

Tablo15: Disiplin Sisteminin Tasarımına İlişkin Kodlar.

NGG	Kod	Kategori Kodu	Doğrudan Puan Ortalaması	Doğrudan Puana Göre Sırası	Ağırlıklı Puana Göre Sırası
NGG-2	Hata ve ihlallerin tanımlarının/sınıflandırılmasının/ayırımının yapılmaması	2,1,2	4,2	8	25
NGG-2	Yazılı bir disiplin sisteminin bulunmaması	2,3	4,1	14	6
NGG-2	Disiplin kurallarının ne konulmasında, ne uygulanmasında ne de analiz edilmesinde deneyimli/uzman teknisyenlerin süreçlere dâhil edilmemesi	2,5	4,1	20	7
NGG-2	Disiplin kurallarının çalışanlar tarafından bilinmemesi	2,4	4	24	23
NGG-2	Hangi hata ve/veya ihlalde hangi kuralın / yaptırımın uygulanacağıının belli olmaması	2,1,4	3,8	40	29
NGG-2	Referans ve kurallara bağlı kalmadan yapılan bakım faaliyetine bir yaptırımın bulunmaması	2,1,4	3,8	41	
NGG-2	Disiplin kurullarında emniyetli çalışma ortamının koşullarını bilen bir temsilcinin bulunmaması	2,2	3,8	44	53
NGG-1	Hata-ihlal ayırımının doğru yapılamaması, yönetimin bu konuda bilgisiz olması	2,1,1	3,73	11	23

NGG	Kod	Kategori Kodu	Doğrudan Puan Ortalaması	Doğrudan Puan Göre Sırası	Ağırlıklı Puan Göre Sırası
NGG-1	Kabul edilebilir ve/veya kabul edilemez emniyet ihlallerinin neler olduğunu çalışanların bilmemesi	2,4	3,73	14	19
NGG-2	Ceza ya da ödül verilirken, işletmede tüm unvan gruplarından temsilci desteği alınmaması	2,2	3,5	57	
NGG-1	Emniyet konuları ve İF bilen personelin disiplin komitelerinde görev almamaları	2,2	3,27	44	49
NGG-1	Disiplin kurullarının olması gerektiği gibi işletilememesi; yetkinliğe sahip olmaması (yetkinlik: olgunluk, kemal, mükemmeliyet)	2,2	3,27	37	31
NGG-1	Disiplin kurullarının kademeli ve objektif olmaması	2,2	3,27	45	40
NGG-1	Disiplin uygulamalarında standart yaptırımların bulunmaması, tutarsızlıkların bulunması	2,1,4	3,18	46	7
NGG-1	Disiplin komitelerinde SMS yöneticilerinin görev almamaları	2,2	3,18	48	53
NGG-1	Yazılı bir disiplin uygulama sisteminin işletmede bulunmaması sonucunda çalışanların yaptırımlar hakkında önceden bilgi sahibi olmaması	2,3	3	58	12
NGG-1	Hatalar analiz edilirken Culpability Process benzeri algoritmaların kullanılmaması	2,1,3	2,91	66	
NGG-1	Disiplin kurullarının olması gerektiği gibi işletilememesi; yetkiye sahip olmaması	2,2	2,91	63	32
<b>Temanın Ortalama Doğrudan Puan Ortalaması</b>			<b>3,54</b>		

Tablo16: Disiplin Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Kodlar.

NGG	Kod	Kategori Kodu	Doğrudan Puan Ortalaması	Doğrudan Puan Göre Sırası	Ağırlıklı Puan Göre Sırası
NGG-2	Havacılık sektörüne dışarıdan atanan yöneticilerin teknisyenlerin çalışma koşullarını anlayamaması sonucunda disiplin kurallarının gereği gibi işletilememesi. (risklerin gerektiği gibi tanımlanamaması, teknisyenlerin eğitim ve birikimlerinin farkına varamaması, teknisyenleri hataya sevk eden faktörleri bilmemesi nedenleri ile disiplin uygulamalarında sorunlara sebep olması)	3,6	4,8	1	4
NGG-2	Hatalı adam-saat hesaplamalarının teknisyenlere getirdiği iş yükü ve zaman baskısının disiplin uygulamalarında göz ardı edilmesi	3,1	4,7	2	1

NGG	Kod	Kategori Kodu	Doğrudan Puan Ortalaması	Doğrudan Puan Göre Sırası	Ağırlıklı Puan Göre Sırası
NGG-2	Ciddi ihlallerde bile, sonunda büyük bir olay olmadığı için yaptırım uygulanmaması	3,6	4,3	6	19
NGG-2	Adam kayırılması sonucunda disiplin kurallarının farklı kişilere farklı şekilde uygulanması	3,6	4,2	12	18
NGG-2	İşletmenin insan kaynakları yönetimi biriminin olumlu emniyet kültürüne adanmışlığı yüksek personelin alınması, eğitilmesi, hedeflenmesi konularında yeterli desteği sağlayamaması	3,8	4,2	13	39
NGG-2	Hata ve/veya ihlal gerçekleştiğinde neden gerçekleştiği hakkında soruşturmanın eksik yapılması	3,1	4,1	16	
NGG-2	Kök neden analizlerinin amacından uzak bir kağıt işine dönüştürülmesi	3,1	4,1	21	49
NGG-2	Yazılı disiplin sisteminde bulunmayan uygulamalara başvurulması	3,6	4,1	18	12
NGG-2	Disiplin sisteminde yazılı olmayan veya iş sözleşmesine aykırı yaptırımların ceza olarak uygulanması	3,6	4,1	19	42
NGG-2	Disiplin yaptırımlarının yöneticilere uygulanmayıp teknisyenlere uygulanması	3,6	4,1	15	21
NGG-2	Aynı hata ve/veya ihlalde farklı kişilere farklı yaptırımın uygulanması (kayırmacılık)	3,6	4,1	17	16
NGG-2	Hava aracı bakım işletmelerinde İK yönetiminin iş kanunu ile güvence altına alınan haklarını savunmakta yetersiz kalması	3,8	4,1	22	54
NGG-2	Oryantasyon ve işbaşı eğitimlerinde emniyet kuralları ve uyulmadığında hangi yaptırımın uygulanacağı konularında eğitim verilmemesi	3,8	4	25	10
NGG-2	Kişisel performans ölçüm araçlarının EYS ile uyumlu kullanılmaması sonucunda, ceza uygulamalarında adaletin sağlanamaması (çalışanın birçok başarısına karşın küçük bir hatanın/ihlalin cezalandırılması)	3,6	3,9	34	22
NGG-2	Yöneticiler ile çalışanlar arasında ikili ilişkilerin disiplin sisteminin işlemesine olumsuz etkisi	3,6	3,9	33	17
NGG-1	Bakım yöneticilerinin emniyetin felsefesini benimseyememesi	3,6	3,73	9	9
NGG-1	İşletmelerin "sonuç"lara göre işlem yapması	3,6	3,73	10	33
NGG-2	Disiplin kurallarına başvurulurken hata/ihlallerin gerçekleştiği koşulların yeterli/gerektiği şekilde soruşturulmaması	3,4	3,7	46	40
NGG-2	Disiplin kurallarını uygulayan yöneticiler arasında uyum bulunmaması	3,6	3,7	47	36
NGG-2	Disiplin kurallarının farklı birimlerde farklı uygulanması	3,6	3,7	49	
NGG-2	Yöneticilerin hata ve/veya ihlallerin gerçekleştiği koşulları iyi değerlendirememesi	3,1	3,6	51	
NGG-2	Disiplin kurallarının benimsenmesi için yöneticilerin örnek davranış sergilememesi	3,7	3,6	53	41
NGG-1	"HF", "SMS" ve "Just Culture" eğitimlerinin yukarıdan itibaren tüm çalışanlara verilmemesi	3,3	3,55	20	22

NGG	Kod	Kategori Kodu	Doğrudan Puan Ortalaması	Doğrudan Puan Göre Sırası	Ağırlıklı Puan Göre Sırası
NGG-1	İnsan kaynaklarının disiplin yaklaşımı ile SMS'in yaklaşımının farklı olması	3,8	3,55	24	44
NGG-2	Hata yapma olasılığının yüksek olmasına rağmen, örgütsel adanmışlığı fazla personelin daha fazla iş üretmeye gayret etmesine rağmen, hata karşısında disiplin sisteminin kurallarının herkese uygulandığı şekilde uygulanması	3,7	3,5	59	
NGG-1	Disiplin uygulamalarının ne zaman ve nasıl uygulanacağını belirli olmaması	3,6	3,36	32	30
NGG-2	Disiplin uygulamalarında, teknisyenlerin savunma haklarını kullanamamaları	3,5	3,3	61	37
NGG-1	Hatalara ve/veya ihlallere fazla tolerans gösterilmesi	3,6	3,27	38	20
NGG-1	İK süreçlerinin SMS mantığı ile çalışmaması	3,8	3,27	43	46
NGG-2	Hataları ve/veya ihlalleri önleme çabasının bulunmaması	3,2	3,1	67	
NGG-1	Disiplin soruşturmalarının iş yoğunluğu nedeniyle, layığına yapılamaması	3,4	3,09	52	
NGG-1	Amirler ile kişisel ilişkilerin adaleti olumsuz etkilemesi	3,6	3,09	50	50
NGG-1	Özel uzmanlık sahibi personelin işini kaybetme endişesinin bulunmaması	3,7	3,09	53	57
NGG-1	İK uygulamalarının desteğinin yetersiz kalması	3,8	3,09	56	
NGG-2	Üst düzey yöneticilerin, disiplin kurallarını uygularken çalışanların niteliklerini göz önüne almamaları	3,6	3	68	46
NGG-1	Disiplin uygulamalarında benim işime kimse karışamaz düşüncesinin neden olduğu sorunlar	3,6	3	57	
NGG-1	Performans değerlemelerinin adaletli sonuçlar üretmemesi	3,7	3	62	58
NGG-1	İK uygulamalarında İK yöneticilerinin çalışanlara hata/ihlal davranışlarının sonucunda pasif kalmaları: Diğer birimlerden gelen işten çıkarma taleplerine bağlı kalmak durumunda olması	3,8	3	61	
NGG-2	İngilizce konusunun nitelikli teknisyenler için dahi istismar edilmesi (ceza/yaptırım aracı olarak kullanılması)	3,6	2,8	70	31
NGG-1	Hataların nedenlerinin araştırılması konusunda sorumlu personelin yapması gerekenleri yapması konusunda isteksiz davranması	3,1	2,64	69	48
<b>Temanın Ortalama Doğrudan Puan Ortalaması</b>			<b>3,63</b>		

Tablo17: Adalet Kültürünün Benimsenmesine İlişkin Kodlar.

NGG	Kod	Kategori Kodu	Doğrudan Puan Ortalaması	Doğrudan Puana Göre Sırası	Ağırlıklı Puana Göre Sırası
NGG-1	Adalet kültürüne yönelik inanç bulunmaması	4,2	4,18	1	4
NGG-1	Doğrudan örgüt kültürünün özelliklerinin adalet kültürünün tesisine ve gelişimine destek vermemesi	4,3	3,73	12	15
NGG-1	Adalet kültürünün faydasına inanılmaması	4,2	3,55	23	34
NGG-1	Adalet kültürüne ait bilgi bulunmaması	4,1	3,45	26	8
NGG-1	Ben arkadaşlarımı ispiyonlamam/satmam anlayışının bulunması	4,1	3,45	27	5
NGG-1	Üst yönetimin deneyimlerinin dirence neden olması	4,2	3,45	29	
NGG-1	İK yöneticilerinin adalet kültürü konusunda bilgilerinin yetersiz olması	4,1	3,45	31	56
NGG-2	Yeni kurulan şirketlerin emniyet ve/veya adalet kültürünün oluşturulmasında geç kalmaları	4,3	3,9	36	
NGG-2	Emniyet kuralları ile ilgili yeterli eğitim verilmemesi sonucunda adalet kültürü politikasının anlatılmaması	4,4	3,8	37	48
NGG-2	Kurum kültürünün disiplin uygulamalarını etkileyerek olumsuz adalet algısına neden olması	4,3	3,6	52	30
NGG-2	Emniyet konusunda raporlamanın ispiyonculuk olarak görülmesi	4,1	3,5	54	11
NGG-2	Orta seviyedeki yöneticilerin disiplin konularında sıkıntıları üst yönetime aktarmaması	4,3	3,5	56	43
NGG-2	Disiplin sisteminde sorunların üst yönetime taşınmadan çözülmek istenmesi	4,3	3,2	65	
NGG-2	Raporlama yöntemi ile ilgili yeterli eğitim verilmemesi sonucunda adalet kültürü politikasının anlatılmaması	4,4	3,1	66	
<b>Temanın Ortalama Doğrudan Puan Ortalaması</b>			<b>3,56</b>		

Tablo18: Disiplin Uygulamalarının Neden Olduğu Güven Sorunlarına İlişkin Kodlar.

NGG	Kod	Kategori Kodu	Doğrudan Puan Ortalaması	Doğrudan Puana Göre Sırası	Ağırlıklı Puana Göre Sırası
NGG-2	Şirket yönetimi ile personel arasında güven sorunu olması	5,3	4,1	23	20
NGG-1	Disiplin sisteminde belirlenen kuralların işe yarayacağına çalışanların inanmalarının sağlanamaması	5,3	3,91	3	54
NGG-1	Çalışanların yöneticilerine güvenemedikleri için kendini rapor etmekten çekinmeleri	5,1	3,82	7	2
NGG-2	Teknisyenlerin kaydardıkları konusunda yöneticilerin olumsuz önyargılarının bulunması	5,2	3,8	39	
NGG-2	Disiplin sisteminin adaleti hedeflemiyor ve/veya benimsemiyor olması	5,3	3,7	45	2
NGG-1	Yöneticiler ile çalışanları arasındaki iletişim sıkıntılarının neden olduğu "güven" sıkıntıları	5,3	3,64	15	11
NGG-1	İnsan hatalarına tolerans gösterilmemesi / ifşa edilme korkusu	5,3	3,64	16	47
NGG-1	Çalışanların disiplin uygulamalarında "menfaat" ile "doğru davranış" ikilemine düşmesi	5,2	3,27	41	51
NGG-1	Yöneticilerin pozisyonlarını koruma kaygısının olması	5,1	3,09	49	
NGG-1	Yöneticilerin çalışan olarak görülmemesinin yarattığı adaletsizlik algısının çalışanlar arasında gruplar oluşmasına neden olması	5,3	2,91	64	
<b>Temanın Ortalama Doğrudan Puan Ortalaması</b>			<b>3,59</b>		



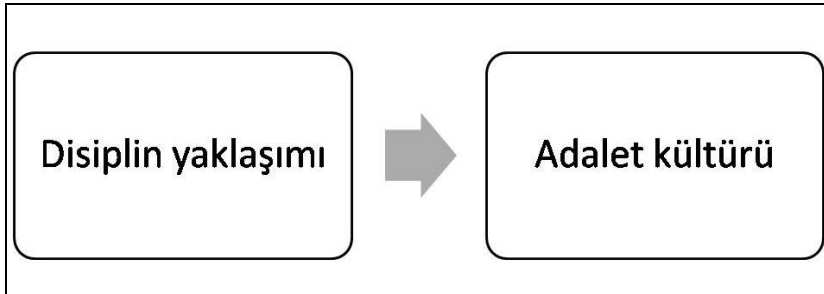
Tablo19: Örgütün Yasal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Kodlar.

NGG	Kod	Kategori Kodu	Doğrudan Puan Ortalaması	Doğrudan Puana Göre Sırası	Ağırlıklı Puana Göre Sırası
NGG-2	Disiplin sisteminin, hava aracı bakım işletmelerinde insan faktörlerini içeren kanuni dayanaklara sahip olmaması	6,2	4,3	7	5
NGG-2	SHGM denetçilerinin emniyet kültürü ve disiplin konularında bilgi seviyelerinin yetersiz olması	6,4	4,2	11	38
NGG-2	SHGM'nin uygulamalarının, hava aracı bakım işletmelerinde yöneticileri baskı altına alarak teknisyenlere ceza vermeye neden olması	6,3	3,8	42	45
NGG-1	Mevzuatlar arasında (SHY-145 / SMS / SMS-OLAY) arasında adalet kültürü açısından uyum olmaması	6,2	3,73	13	28
NGG-2	İş Kanunu'nun işverene yaptırım içermemesi, bunun yerine çalışanı fazla mesaiden vaz geçme yönünde sorumlu tutması	6,2	3,7	50	
NGG-2	Otoritenin denetlemelerinde uygulamaların, işletmenin disiplin kurallarının uygulanmasında adaletsizlik algılanmasına neden olması (teknisyene fatura kesme aracı olarak kullanıldığını düşündürmesi)	6,4	3,7	48	44
NGG-1	Olumlu Emniyet Kültürünün belirleyeceği tutumların sivil havacılık otoritesinden destek görmemesi	6,1	3,64	17	25
NGG-1	Otoritenin SMS ile ilgili istikrarlı ve bilinçli duruş sergilememesi	6,1	3,64	19	27
NGG-1	Mevcut hukuk sisteminin gönüllü raporlamalara ceza verilmeyeceği güvencesini verememesi	6,2	3,64	18	6
NGG-1	Disiplin yönetmeliklerinde SMS bakış açısının bulunmaması	6,1	3,55	25	14
NGG-2	SHGM'nin işletmelerde baskıya neden olan ceza uygulamalarının olması	6,1	3,5	58	13
NGG-1	Havacılık otoritesinin uzman çalışanlarının bulunmaması sonucunda, denetlemelerin ve mevzuatın sorunlara neden olması	6,3	3,45	28	16
NGG-1	İş Kanunu'nda "haklı işten çıkarma yöntemleri"nin yeni emniyet anlayışı ile uyumlu hale getirilmesi	6,2	3,36	36	29
NGG-1	SHT-OLAY'ın SMS'in geliştirilmesine yarayacağına dair sektörde inanç oluşmaması	6,4	3,36	35	52
NGG-2	Havacılık otoritelerinin adalet kültürüne olumsuz etkisi	6,1	3,3	62	
NGG-2	Teknisyenlere SHGM tarafından uygulanan para cezalarının, işletme yönetimi ile SHGM arasında disiplin kurallarının uygulanması konusunda yetki kargaşası yaratması	6,3	3,3	63	
NGG-1	Otoritenin her olayın bildirilmesini zorunlu tutması	6,3	3,27	42	

NGG	Kod	Kategori Kodu	Doğrudan Puan Ortalaması	Doğrudan Puna Göre Sırası	Ağırlıklı Puna Göre Sırası
NGG-1	Olumlu Emniyet Kültürünün belirleyeceği tutumların sivil havacılık otoritesinden gerekli desteği görmemesi	6,1	3,09	54	45
NGG-1	SHT-OLAY'ın açık olarak anlaşılabilmesi	6,2	3,09	55	
NGG-1	SHT-OLAY'ın mevcut mevzuat ile çelişmesi	6,2	3	59	55
NGG-1	Havacılık otoritesinin ceza uygulamalarında kök nedenlerin incelenmemesinin sonucunda disiplin uygulamalarının düzensizleşmesi	6,3	3	60	37
NGG-2	Uluslararası sivil havacılık otoriteleri denetçilerinin, Türkiye lisanslı hava araçlarının bakımlarını denetlerken haksız uygulamalar yapması/baskısı (başka ülkelerin araçlarında aranmayan kriterlerin dikkate alınması) sonucunda faturanın teknisyenlere kesilmesi	6,3	2,9	69	
NGG-1	Havacılık otoritesinin uzmanlarının sektördeki uzmanlar seviyesinde bilgili olmaması	6,4	2,82	68	41
<b>Temanın Ortalama Doğrudan Puan Ortalaması</b>			<b>3,45</b>		

## 2.1. Disiplin Yaklaşımına İlişkin Sorunlar

Disiplin sisteminin yaklaşımına yönelik olduğu değerlendirilen sorunlar genel olarak incelendiğinde, suçlamaya ve korkutmaya dayalı disiplin uygulamalarının sonucunda ortaya çıkan sorunlar oldukları görülür. Şekil-9'da örgütlerde disiplin yaklaşımının neden olduğu sorunlar bulunduğu ve bunların da adalet kültürünü etkilediği belirtilmektedir. Her iki toplantıda da en öncelikli sorun olarak hata ve ihlallerin kök nedenlerinin gerektiği gibi araştırılmadığı, içerik ve detayın değerlendirilmediği tespit edilmiştir. Örneğin yönetim hatalarının ortaya konup ders çıkarılmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcılar, bunun sebebi olarak, disiplin uygulamalarının ara ve üst düzey yöneticilere yönelik olmamasını görmektedir. Bu durum, bir grubun kayırıldığı düşüncesinin hâkim olmasına neden olmaktadır. Bunun temelinde, yöneticilerin, sorunların ardındaki örgütsel faktörlerle yüzleşmekten kaçınması bulunmaktadır. Hatalar ve nedenleri ile yüzleşmek ve çözüm üretmek yerine, örgütlerde geleneksel suçlu bulma yönteminin uygulandığı ve suçlamaya/cezalandırmaya dayalı anlayışın desteklendiği tespit edilmiştir.



Şekil9. Disiplin Yaklaşımının Adalet Kültürü İle İlişkisi.

Diğer taraftan disiplin uygulamalarının insan odaklı olmadığı görülmektedir. Yazına göre kaçınılmaz olduğu bilinen insan hatalarının nedenleri ve kök nedenlerinin bulunup bunlardan öğrenilmesi gerektiği halde, gerçekte yoğun operasyonel ortamda gerçekleşen hataların suçlama ile değerlendirildiği, disiplin uygulamaları denildiğinde öncelikle akla cezanın geldiği ve uygulandığı görülmektedir. Disiplin sisteminin örgüt yönetimleri için bir baskı aracı olduğu, yönetimlerin korkuya dayalı ceza anlayışını benimsediği, teknisyenler üzerinde

ceza baskısının bulunduğu ve bunun yöneticilerin korkuya dayalı ceza anlayışını benimsemesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu durumda demokratik bir yönetim gerçekleşmemekte, yönetim baskısı disiplin sistemi aracılığıyla hissettirilmektedir. Çalışanlar insan faktörleri eğitimlerinde öğrendikleri ile emniyet yönetimi kapsamında üstlendikleri sorumluluklar arasında çelişki yaşamaktadır. Örgüt içinde sıkıntıları dile getirmek üzere sahip olunan raporlama ve iletişim sistemlerinin tasarımı korku kültürünü beslemektedir. Çünkü örgüt yönetimi sorunların ardındaki örgütsel faktörlerle yüzleşmekten ve bunlara çözüm getirmekten kaçınmaktadır. Bunun sonucu olarak da gönüllü raporlama sistemlerinin genelde kâğıt üzerinde kalan uygulamalar olma ihtimali artmaktadır. Çalışanların özlük hakları dâhil, haklarını kullanılmalarında aksaklıklar olması da korku kültürünü beslemektedir. Yukarıdaki bulguların yanında, örgütlerde korku kültürünü besleyen etkenler olarak aşağıdaki faktörlerin ortaya çıktığı düşünülmektedir:

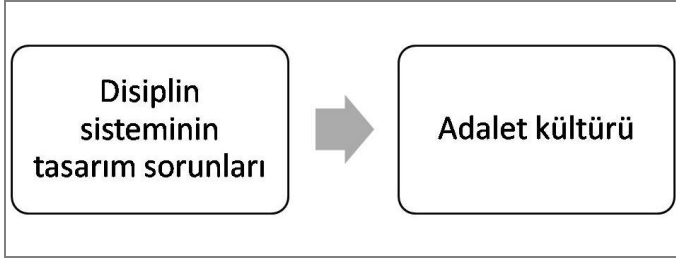
- Yöneticiler, teknisyenlerin özlük haklarını kendi takdir ettikleri haklar olarak görebilmektedir,
- Ödül sistemi işletilemediği için ceza baskı aracı olarak algılanabilmektedir.
- Yüklü para cezaları nedeniyle teknisyenler üzerinde baskı oluşmaktadır,
- Orta düzey yöneticilerin kişisel uygulamaları ceza olarak algılanabilmektedir,
  - Gereksiz yere ihtar verilerek disiplin soruşturmaları, teknisyenleri tazminatsız işten çıkarma aracı olarak kullanılabilir,
  - Disiplin kuralları uygulanırken veya işten çıkarmalarda hukuk dışı yollara başvurulabilmektedir.

Yukarıdaki bulgulara göre, gerçek dünyada disiplin yaklaşımının suçlamaya ve cezaya dayalı anlayışı desteklediği görülmektedir. Oysa bu anlayış hem yazında hem de çalışanlara verilen eğitimlerde anlatılan “hataları görüp, bilip, nedenleriyle birlikte tartışıp tüm bunlardan öğrenip emniyetsizlikleri önlemek” anlayışı ile bağdaşmamaktadır. Yönetimin korku kültürünü ve cezayı desteklemesi, emniyete yönelik örgütte oluşan, gelişen tehditler hakkında örgütsel öğrenmenin başarılmasının önünde büyük bir engel halindedir. Yönetimin sorunların ardındaki örgütsel faktörlerle yüzleşmekten kaçınması, yukarıdaki bulgularla birlikte düşünüldüğünde adalet kültürünün tesis edilmesini

güçleştirmektedir. Bu yüzden, çalışanlar eğitimlerde öğrendikleriyle bağdaşmayan gerçek dünya koşullarını sorgulamakta, haksızlığa uğradıklarını düşünmekte, alt grupların biri diğerinden farklı muamele gördüğü konusunda kanaat edinmektedir. Sonuç olarak da olumlu emniyet kültürünü disiplin sistemi destekleyememekte (güçlendirememekte), aksine zayıflatmaktadır.

## **2.2. Disiplin Sisteminin Tasarımına İlişkin Sorunlar**

Disiplin sisteminin tasarımına ilişkin sorunlar, disiplin kurallarının içeriğinde belirlenen usul ve uygulamalardan kaynaklanan ve olumlu emniyet kültürü ile çelişen sorunlardır. Disiplin sistemi tasarımının adalet kültürü ile ilişkisi olduğu Şekil-10'da belirtilmektedir. Disiplin sisteminin çalışanların kural dışı eylemlere hangi araçla, hangi süreçler izlenerek ve nasıl karşılık vereceğinin belirlendiği aşama tasarım aşamasıdır. Disiplin sisteminin tesis edilmesi amacıyla yürütülen örgütlenme faaliyetlerinin yanında yazılı bir disiplin sisteminin oluşturulması da bu kapsamda düşünülmektedir. Araştırmada, hata ve ihlallerin tanımlanamaması, ayrılamaması, sınıflandırılmaması tasarımda tespit edilen temel sorun olmuştur. Katılımcılar, bu ayrımın önemi ve değeri konusunda yönetimlerin bilgi sahibi olmamasını sorunun sebebi olarak görmektedir. Yönetim desteği sağlanamadığı için de yazılı bir disiplin sistemi oluşturulamamaktadır. Disiplin metninde/kurallarındaki bu eksikliğin sonucunda çalışanlar, kabul edilebilir veya kabul edilemez emniyet ihlallerinin neler olduğunu bilememektedir. Elde edilen bulgulardan “standart cezaların olmamasına bağlı tutarsızlıklar” da bununla ilişkilendirilmiştir. Çünkü mevcut koşullarda “hangi hata veya ihlalde hangi kuralın uygulanacağı belli değil”dir. Böyle bir durumda “referans veya kurallara bağlı kalmadan yapılan bakım faaliyetine karşılık ceza tanımlanamamış” olmaktadır. Araştırma bulgularından bir diğeri “disiplin kurallarının ne konulmasında, ne uygulanmasında ne de analiz edilmesinde deneyimli ya da uzman teknisyenlerin süreçlere dâhil edilmemesi” disiplin sisteminin eksikliğinin bir diğer önemli sebebi olarak belirlenmiş ve tasarıma ilişkin temel sorunlar arasında değerlendirilmiştir.



Şekil10. Disiplin Sistemi Tasarım Sorunlarının Adalet Kültürü İle İlişkisi.

Diğer tarafta, katılımcılar ceza veya ödül kararları verilirken, örgütteki tüm unvan gruplarının temsilcilerinin desteğinin alınmamasını da sorun olarak tespit etmişlerdir. Hataların tespit edilmesinde, değerlendirilip sınıflandırılmasında, cezaya karar verilmesinde ve uygulamaların sonuçlarının analiz edilmesinde disiplin sisteminin kurulları veya komiteleri önermesi gerektiği, fakat gerektiği gibi önermediği anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak aşağıda sıralanan sorunların ortaya çıktığı söylenebilir:

- Disiplin kurullarının olması gerektiği gibi işletilememesi, yetkiye sahip olmaması,
- Disiplin kurullarının yetkinliğe sahip olmaması,
- Disiplin kurullarının kademeli ve objektif olmaması,
- Emniyet ve insan faktörü konularını bilen personelin disiplin kurullarında görev almaması,
- Disiplin kurullarında emniyet veya EYS yöneticilerinin görev almaması,
- Hatalar analiz edilirken ihlallerden ayrımı sağlayabilecek algoritmaların (“culpability process” benzeri) kullanılmaması.

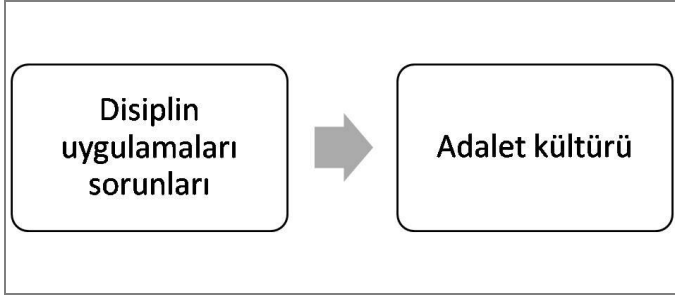
Görüşmeler sırasında yetkinlik sözcüğünün “olgunluk, kemaliyet” anlamında kullanıldığı hem sorunu dile getiren hem de oylayan katılımcılar tarafından teyit edilmiştir. Bunun yanında algoritma sözcüğü ile neyin kast edildiğinin doğru anlaşılması amaçlanarak, görüşmeler sırasında katılımcıların genelini bildiğinin öğrenildiği “culpability process” örneğine listede yer verilmiştir.

Disiplin kurullarının yetkiye sahip olmaması tasarıma ilişkin bir sorundur fakat iyi işletilemediği için uygulamada yeni sorunlar doğurduğu görülmüştür.

### 2.3. Disiplin Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Sorunlar

Nominal Grup tekniği kullanılarak, olumlu emniyet kültürünün geliştirilmesine engel olan disiplin uygulamalarının da neler olduğu belirlenmiştir. Şekil-11'de örgütlerde disiplin uygulamalarının neden olduğu sorunlar bulunduğu ve bunların da adalet kültürünü etkilediği belirtilmektedir.

Disiplin sisteminin uygulanmasında kural ihlallerinin nedenlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmemesi tespit edilen birinci sorun sahasıdır. Hataların nedenlerinin araştırılmasında sorumlu personelin yapması gerekenleri yapmak konusunda isteksiz davrandığı, hatalar gerçekleştiğinde nedenlerinin gerektiği gibi soruşturulmadığı, kök analizlerinin amacından uzak bir kâğıt işine dönüştüğü görülmektedir. Hepsinden önemli olarak da adam-saat hesaplarının hatalı yapıldığı ve bunun teknisyenlere gereksiz iş yükü ve zaman baskısı getirdiği, buna karşılık disiplin uygulamalarında bu durumun göz ardı edilmesinin adalet algısı açısından teknisyenlerde olumsuzluklar yarattığı gözlenmektedir. Oysa hava aracı bakımından sorumlu teknisyenler ve yöneticileri vardiyalı çalışmaktadır. SHT 121.23 gereği olarak adam saat hesaplamalarının, çalışanların zorunlu dinlenme süreleri dikkate alınarak yapılması gerekmektedir (SHGM, 2013ç:3). Bunun yapılmadığı yerde, çalışanların çeşitli insan faktörü sınırlılıklarına bağlı olarak hata yapma olasılığı artmaktadır. Yaşanan bu sorunlarda yönetimin örtük mesajlarının etkili olduğu düşünülmektedir. Yönetimin emniyet yönetimi düşüncesinin yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımı ile bağdaşmayacak özelliklerde olması, sorumlu personelin çabalarının yetersiz kalmasıyla sonuçlanabilmektedir. Bu durumda soruşturmalar eksik yapılmakta, sonuç olarak teknisyenlerin adalete ilişkin algıladıkları inanç ve değerler emniyet kültürünü zayıflatacak yönde değişebilmektedir.



Şekil11. Disiplin Uygulamalarında Sorunların Adalet Kültürü İle İlişkisi.

Disiplin uygulamalarında hata ve ihlalleri önleme çabasının da bulunmadığı düşünülmektedir. Böyle bir bulgu, disiplin sisteminin varlık nedenini sorgulamayı düşündürmektedir, bu yüzden önemli olduğu değerlendirilmiştir. Çünkü yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda disiplin sisteminin işlevleri tanımlanmış, bunlardan biri olarak “emniyeti artırmak” görülmüştür. Oysa katılımcıların “disiplin sisteminin emniyeti artıracağı”nı öngördükleri gerçek dünyada disiplin sistemi böyle bir işlevi yerine getirememektedir. Dahası, disiplin sisteminin türü katılımcıların ifadelerine göre “önleyici” olarak nitelenmiştir, oysa nominal grup görüşmeleriyle tespit edilen sorunlar bunu doğrulamamaktadır. İnsan faktörleri, EYS ve adalet kültürü eğitimlerinin örgüt hiyerarşisinin tüm katmanlarındaki yöneticiler dâhil çalışanların tamamına verilmemesi bunun sebebi olarak görülebilir. Oysa mevzuat bu eğitimleri tüm seviyelerde çalışanlara zorunlu kılmaktadır. Yöneticilerin yeni nesil emniyet yönetimi düşüncesini ve önceliklerini algılayıp benimsemekte güçlük çektikleri ve bu yüzden bilinçli uygulamaların zayıfladığı da söylenebilir. Eğitimlerin verilmemesinden kaynaklı olarak soruşturmaların gereğince yapılamadığı, hata ve ihlallerin gerçekleştiği koşulların gereğince değerlendirilemediği görülmektedir. Bunlara ilave olarak, teknisyenlerin savunma haklarını kullanamadıkları durumların da olduğu ortaya çıkmıştır.

Verilen disiplin kararları hakkında, uygulamada doğruluk ve tutarlılık sorunları ile karar vericilerden kaynaklı sorunlar bulunduğu tespit edilmiştir. Disiplin kararlarının sonuçlarına itibar edilerek; bakım yöneticilerinin yeni nesil emniyet yönetim felsefesini benimseyemediği, eylemlerin sonuçlarına göre işlem yapıldığı, yazılı disiplin sisteminde bulunmayan veya iş sözleşmesine aykırı



uygulamalara başvurulduğu, disiplin kurallarının ne zaman ve nasıl uygulanacağına belirli olmadığı söylenebilir. Bunların yanında, havacılık sektörüne dışarıdan atanan yöneticilerin teknisyenlerin çalışma koşullarını anlayamaması sonucunda disiplin kurallarının gereği gibi işletilemediği yönünde rahatsızlıklar yarattığı anlaşılmaktadır. Bu durumda riskler gerektiği gibi tanımlanamamakta, teknisyenlerin eğitim ve birikimlerinin farkına varılamamakta, teknisyenleri hataya sevk eden faktörler bilinmemektedir. Yukarıda sıralanan bu sorunlar, disiplin kararlarının doğruluğuna ilişkin sorunlar olarak nitelenmiştir. Diğer taraftan disiplin kararlarında tutarlılık sorunları olduğu da görülmektedir. Sonunda büyük bir olay yaşanmadıysa, ciddi ihlallerde bile ceza uygulanmadığı anlaşılmaktadır. Disiplin kararlarında yöneticiler arasında uyum bulunmamaktadır. Ayrıca, “disiplin kurallarının farklı birimlerde farklı uygulandığı” görülmüştür. Bir yanda disiplin kuralları özellikle de ceza vermek üzere uygulanırken, diğer tarafta “benim işime kimse karışamaz” anlayışı ile hareket eden yöneticilerin bulunması hakkaniyet konusunda olumsuz algılamalara neden olabildiği görülmektedir.

Ayrıca, çalışanlar yaptıkları olumlu işlerin, fedakârlıkların, sergiledikleri yüksek performansın ve sahip oldukları niteliklerin de görülmesini istemektedir. En azından hata yaptıklarında ya da rutin bir ihlalleri tespit edildiğinde bunların da göz önüne alınmasını ve tolerans gösterilmesini beklemektedirler. Genel olarak, performans değerlendirmesinin EYS ile uyumunun sağlanmasının, disiplin kurallarının gereği gibi işletilmesini sağlayacağını düşünmektedirler. Bu noktada, yeni nesil emniyet yaklaşımının performansa dayalı önerilerine ihtiyaç bulunduğu ve bunun çalışanlar tarafından dile getirildiği değerlendirilmiştir. Dile getirilen bu ihtiyaç, aynı zamanda, başarılı bir çalışanın hata yaptığı bir durumda derhal ceza almayı sindirmesinin mümkün olmayacağını, verilecek bir cezayı adaletsizlik olarak algılayacağını da ifade etmektedir. Katılımcılar, “üst düzey yöneticilerin, disiplin kurallarını uygularken çalışanların niteliklerini göz önüne almamaları” sorununu da aynı kapsamda dile getirmişlerdir. Katılımcıların disiplin kararlarında tutarlılık sorunları için verdikleri puanların geneli göz önüne alındığında, yazılı disiplin sisteminin dışında karar verilmesinin en fazla önemsenen sorun olarak nitelendiği anlaşılmaktadır. Bu

noktada, “başarılı ve çalışkan bir teknisyen” için önemsenen bu yazılı disiplin sisteminin ne kadar kapsamlı olursa olsun, ceza alması halinde adaletsizlik algısını ortadan kaldırmasının kolay olamayacağı anlaşılmaktadır. Çünkü çok çalışkan teknisyen ilave sorumluluk almaktadır ve bu da doğal olarak riskleri artırmaktadır.

Puanlar göz önüne alındığında “Ciddi ihlallerde bile sorun çıkmadığı durumda ceza verilmediği” tespiti bir diğer önemli sorun olarak görülmektedir. Bu tespit emniyet yazınında belirtilen tüm önermelerin karşısındadır.

Disiplin kararları verilirken, karar vericilerden kaynaklanan sorunların da bulunduğu anlaşılmıştır. Bunlar;

- Aynı hata veya ihlalde farklı kişilere farklı cezaların uygulanması (kayırmacılık),
- Teknisyenlerin amirleri ile kişisel ilişkilerin disiplin sisteminin işleyişini olumsuz etkilemesi, adaletsizlik yaşandığını düşündürmesi,
- Disiplin kurallarının teknisyenlere uygulanıp, yöneticilere uygulanmaması olarak özetlenebilir.

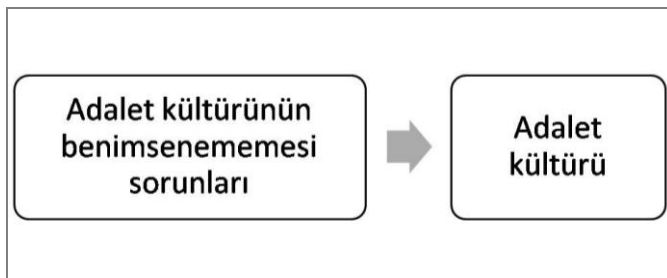
Karar vericiden kaynaklı sorunlara katılımcılar yüksek puanlar vererek önem atfetmişlerdir. Bu durum, kayırmacılık sorununun var olduğunu, çalışanlar tarafından önemsendiğini ve bunun adaletsizlik algısını pekiştirdiğini ortaya koymuştur.

Disiplin sistemi uygulanırken, disiplin sürecine konu olan kişilere ilişkin sorunlar da tespit edilmiştir. Bunlardan ilki özel uzmanlık sahibi personelin işini kaybetme endişesinin bulunmamasıdır. Bunun yanında, örgütsel adanmışlığı fazla personelin daha fazla iş üretmeye gayret etmesine rağmen, hata karşısında disiplin sisteminin kurallarının herkese uygulandığı şekilde uygulanması sorununun da bulunduğu görülmüştür. Disiplin kurallarının benimsenmesi için yöneticilerin örnek davranış sergilememesi bir diğer sorun olarak algılanmaktadır. Son olarak, performans değerlemelerinin adaletli sonuçlar üretmemesi sorunu tespit edilmiştir. Bu tespit, yukarıda belirlenen başarılı ve çalışkan bir teknisyen için önemsenen disiplin sisteminin adaleti sağlamanın kolay olmayacağı değerlendirilmesini desteklemektedir.

Disiplin sistemi uygulanırken İK yönetimi ile ilgili sorunlar bulunduğu da ortaya çıkmıştır. İşletmelerin insan kaynakları yönetim birimleri, olumlu emniyet kültürüne adanmışlığı yüksek personelin alınması veya emniyete adanmışlığı artırmak üzere eğitilmesi konularında yeterli desteği sağlayamadığı düşünülmektedir. İK yönetiminin disiplin yaklaşımı ile EYS'nin yaklaşımı farklıdır. İK süreçleri EYS mantığı ile çalışmamaktadır. İK uygulamalarının desteği yetersiz kalmaktadır. İK yöneticilerinin çalışanların hata ve ihlal davranışlarının sonucunda verilen kararlarda pasif kalmaları, diğer birimlerden gelen işten çıkarma taleplerinde dahi etkili olamamaları katılımcıların dile getirdiği bir diğer sorundur. Ayrıca, oryantasyon ve işbaşı eğitimlerinde emniyet kuralları ve karşılık gelen yaptırımları konu alan bir eğitim verilmemektedir. Hava aracı bakım işletmelerinde İK yönetimi iş kanunu ile güvence altına alınan haklarını savunmakta yetersiz kalmaktadır. Sonuç olarak, İK yönetimlerinin emniyet anlayışına uygun işlevler geliştirememiş olması, disiplin kararlarında pasif konumda kalması sorun olarak tespit edilmiştir.

#### 2.4. Adalet Kültürünün Benimsenmesine İlişkin Sorunlar

Araştırmada ortaya konan ve örgütlerde adalet kültürünün benimsenmesinde disiplin sisteminden kaynaklanan sorunlar; adalet kültürü politikasından, adalet kültürünün yeterince bilinmemesinden, faydasına inanılmamasından ve doğrudan örgüt kültüründen kaynaklı sorunlardır. Şekil-12'de örgütlerde adalet kültürünün benimsenememesinin neden olduğu sorunlar bulunduğu ve bunların da adalet kültürünü etkilediği belirtilmektedir.



Şekil 12. Adalet Kültürünün Benimsenmesinde Yaşanan Sorunlar İle Adalet Kültürünün İlişkisi.

Tespit edilen ve adalet kültürü politikası ile ilişkilendirilen sorunlar, bir yanda emniyet kuralları ve diğer yanda da raporlama yöntemi ile ilgili yeterli eğitim verilmemesi sonucunda “adalet kültürü politikasının anlatılmaması” olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların bu hususta ortaya koyduğu sorunlar, adalet kültürünün temel sorunsalı hakkında yazında belirlenen sorunun gerçek dünyada da var olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim emniyet kuralları ve emniyet yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibi olunmadan, adalet kültürü politikasının anlaşılması, talep edilmesi veya uygulanması olanaklı görünmemektedir. Emniyet yönetiminde, örgütsel öğrenme için hayati önemi haiz raporlamaların teminatı da adalet kültürü politikası olacağı için böyle bir politikanın olmaması, bilinmemesi ya da uygulanmaması sorun olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada adalet kültürünün bilinmemesinden kaynaklı olduğu değerlendirilen sorunlar tespit edilmiştir. Bunlardan ilki, örgütte adalet kültürüne ait bilgi bulunmamasıdır. Ayrıca, İK yöneticilerinin adalet kültürü konusunda bilgilerinin yetersiz olması da sorun olarak tanımlanmıştır. Bunların yanında, emniyet konusunda raporlamanın ispiyonculuk olarak görülmesi adalet kültürünün bilinmediğine dair bir bulgu olarak not edilmiştir. Adalet kültürü hakkında bilgi bulunmaması, İK yönetimi ile ilgili sorunlarla birlikte düşünüldüğünde İK yönetiminden beklenen fakat gerçekleşmediği tespit edilen etkililiğin bu sorunla da ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun aynı zamanda tüm teknisyenler ve yöneticiler için ortak bir sorun olduğu anlaşılmaktadır. Diğer tarafta da adalet kültürünün benimsenmesinde, (yukarıda vurgulanan) emniyet konusunda olması gereken raporlamanın ispiyonculuk veya arkadaşını zor durumda bırakmak olarak algılanmasının engel oluşturduğu anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak; adalet kültürüne yönelik inanç bulunmaması, adalet kültürünün faydasına inanılmaması, üst yönetimin deneyimlerinin dirence neden olması sorunları da tespit edilmiştir. Ayrıca, adalet kültürünün benimsenmesinin önünde bir engelin daha olduğu tespit edilmiştir: “Doğrudan örgüt kültürünün özelliklerinin adalet kültürünün tesisine ve gelişimine destek vermemesi”.

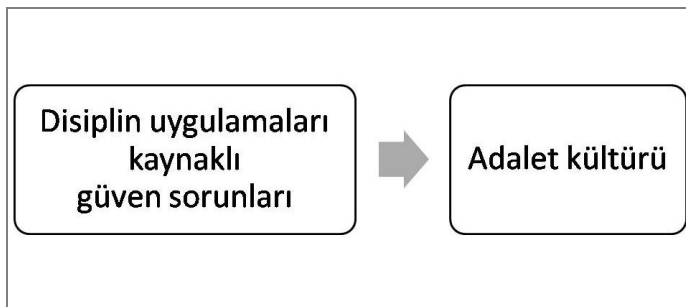
Tüm bulgular bir arada değerlendirilerek örgütlerde; disiplin sisteminde sorunların üst yönetime taşınmadan çözülmek istenmesi, örgüt kültürünün disiplin uygulamalarını etkileyerek olumsuz adalet algısına neden olması, yeni

kurulan şirketlerin emniyet veya adalet kültürünün oluşturulmasında geç kalmaları, orta seviyedeki yöneticilerin disiplin konularında sıkıntıları üst yönetime aktaramaması sorunları belirlenmiştir.

Yukarıdaki bulgular, emniyet ve adalet kültürünün tesis edilmesinin zaman aldığı dikkate alınarak düşünülmüştür. Bu yüzden, yazına paralel olarak örgüt kültürünün desteğinin sağlanamamasının adalet kültürünün benimsenmesini engellediği değerlendirilmiştir. Bulgularda dikkat çekici bir diğer husus da disiplin sisteminde sorunların üst yönetime taşınmadan çözülmek istenmesidir. Yazın emniyet ve adalet kültürünün tesisinde üst yönetim desteğinin gereğini işaret ettiği halde araştırma bunun mevcut koşullarda gerçekleşemediğini ortaya koymuştur.

## 2.5. Disiplin Uygulamalarının Neden Olduğu Güven Sorunları

Şekil-13'te örgütlerde disiplin uygulamalarından kaynaklı güven sorunları bulunduğu ve bunların da adalet kültürünü etkilediği belirtilmektedir. Disiplin uygulamalarının neden olduğu güven sorunlarından ilki, nominal grup çalışmasında elde edilen tüm bulgular arasında en fazla puan verilerek önem atfedilen sorunlardan biridir: "Çalışanların yöneticilerine güvenemedikleri için kendini rapor etmekten çekinmeleri". Bir diğer bulgu, "yöneticilerin pozisyonlarını koruma kaygılarının bulunması"dır ve birlikte düşünülmelidir. Çalışanların yöneticilerine güvenmelerinde yaşanan sorunların benzeri, yöneticilerin çalışanlarına güveni ile ilgili olarak da yaşanmaktadır. Burada vurgulanması gereken husus, anılan güven sorunlarının hem yöneticiler hem de teknisyenler tarafından iki taraflı olarak ortaya konmuş olmasıdır.

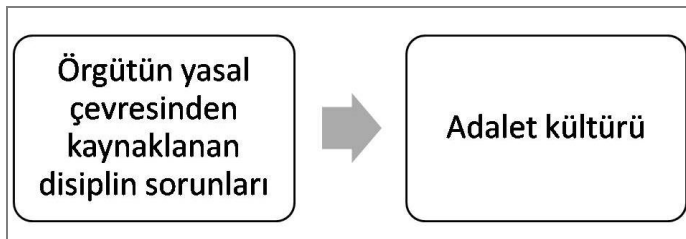


Şekil13. Disiplin Uygulamalarının Neden Olduğu Güven Sorunlarının Adalet Kültürü İle İlişkisi.

Yöneticilerin teknisyenler hakkında güven sorunlarından birincisi, çalışanların disiplin uygulamalarında "menfaat" ile "doğru davranış" ikilemine düşmesidir. Diğeri, teknisyenlerin kaydardıkları konusunda yöneticilerin olumsuz önyargılarının bulunmasıdır. Bunların yanında, çalışanların örgüte güven sorunlarının da bulunduğu görülmektedir. Disiplin sisteminin adaleti hedeflemiyor veya benimsemiyor olduğu düşünülmektedir. Şirket yönetimi ile personel arasında güven sorunu vardır. Bu kapsamda; yöneticiler ile çalışanları arasındaki iletişim sıkıntılarının neden olduğu "güven" sorunları, insan hatalarına tolerans gösterilmemesi veya ifşa edilme korkusu, yöneticilerin çalışan olarak görülmemesinin yarattığı adaletsizlik algısının çalışanlar arasında gruplar oluşmasına neden olması güven sorunsalı bağlamında değerlendirilebilir. Disiplin sisteminde belirlenen kuralların işe yarayacağına çalışanların inanmalarının sağlanamadığı söylenebilir. Görülmektedir ki güven sorunları iletişim sorunlarına bağlı olarak gelişmekle beraber, araştırmada tespit edilen tüm diğer sorunlarla ilgili sonuçlar doğurmaktadır.

## 2.6. Örgütün Yasal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlar

Nominal Grup Toplantılarında elde edilen bulguların ortaya çıkardığı bir diğer grup sorun hukuk sistemi, mevzuat ve sivil havacılık otoritesinin uygulamalarının bütününden kaynaklıdır. Hava aracı bakım örgütlerinde disiplin uygulamalarını doğrudan etkileyen bu sorunlar, örgüt yönetiminin alanına nüfuz ederek adalet kültürünü (dolayısı ile olumlu emniyet kültürünü) olumsuz etkilemektedir. Anılan sorunlar; otoritenin disiplin yaklaşımından, mevzuattan, uygulamalardan ve otoriteye duyulan güvenden kaynaklı olarak gruplanıp aşağıda tartışılmıştır. Şekil-14'te örgütlerin yasal çevresinden kaynaklanan sorunlar bulunduğu ve bunların da adalet kültürünü etkilediği belirtilmektedir.



Şekil14. Örgütün Yasal Çevresinden Kaynaklı Disiplin Sorunlarının Adalet Kültürü İle İlişkisi.

Otoritenin, olumlu emniyet kültürünü güçlendirecek bilinçli ve istikrarlı bir tutumu sergilemek için ilave tedbirlerin ve çabaların geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırma, adalet kültürü temelinde bir disiplin yaklaşımının sivil havacılık otoritesinden yeterince destek göremediğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar disiplin konulu mevzuatta adalet kültürünü güçlendirecek düzenlemeleri yeterli bulmamaktadır. Bu durumda çalışanların faaliyetlerini yürütürken gerçekleşen olağan hataları anlaşılıp yönetilememektedir. Bunun yerine, sivil havacılık otoritesinin hava aracı bakım örgütlerinde baskıya neden olan cezaları uyguladıkları söylenebilir. Örgütlerde olumlu emniyet kültürünü geliştirmeye yönelik çabaların, sivil havacılık otoritesi tarafından yazının öngördüğü şekilde, mevzuat veya uygulama yönlerinden henüz yeterince desteklenemediği anlaşılmaktadır.

Anılan desteğin hukuk zemininde sağlanmasının gerektiği açıktır. Mevcut yasaların, gönüllü raporlamalara ceza verilmeyeceği güvencesini sağlayamadığı anlaşılmaktadır. İş Kanunu'nda haklı işten çıkarma yöntemleri korku kültürünü beslemektedir. Aynı kanunun, işverene ceza içermediği halde, tek taraflı olarak çalışanı mesaiden vazgeçmekte sorumlu tutması bir diğer sorundur. Bakım faaliyetlerinde operasyonel ihtiyaçlara bağlı olarak, fazladan mesai yapmak zorunda kalan teknisyenlerin "gönüllü olarak fazla mesai yaptıklarına dair" tutanak imzalamak zorunda bırakıldıklarına ilişkin bildirimler alınmıştır. Disiplin sisteminin hava aracı bakım örgütlerinde insan kaynağına vermesi gereken desteğin bulunması gereken düzenleme Sivil Havacılık Emniyet Olaylarının Raporlanmasına Dair Talimat'dır (SHT-OLAY). SHT-OLAY'ın mevcut mevzuat ile çeliştiği, ifadelerinin açık olmadığı için anlaşılamadığı, diğer yönetmelik ve talimatlar (Onaylı Hava Aracı Bakım Kuruluşları Yönetmeliği: SHY-145, Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği: SHY-SMS) ile arasında adalet kültürü açısından uyum sorunu bulunduğu belirtilmektedir. Bunların yanında, mevcut mevzuatın uygulanmasında ilave bazı sorunlar bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu sorunlar sivil havacılık otoritesinin denetlemelerinin adalet kültürünün tesisini güçleştirebildiğini belirtmektedir. Bunun yanında, sivil havacılık otoritesinin ceza uygulamalarında kök nedenlerin incelenmemesinin sonucunda disiplin uygulamalarının amacından uzaklaşabileceği tespit

edilmiştir. Otoritenin olay bildirilmesini zorunlu tutmasına karşın geribildirimlerin sınırlı kalması, teknisyenlere sivil havacılık otoritesi tarafından uygulanan para cezalarının, işletme yönetimi ile otorite arasında disiplin kurallarının uygulanması konusunda yetki kargaşası yaratması, SHGM'nin uygulamalarının, hava aracı bakım işletmelerinde yöneticileri baskı altına alarak teknisyenlere ceza vermeye neden olabilmesi tespit edilen diğer sorunlardır. Diğer taraftan, uluslararası sivil havacılık otoriteleri denetçilerinin, Türkiye lisanslı hava araçlarının bakımlarını denetlerken haksız uygulamalar yapması/baskısı (başka ülkelerin araçlarında aranmayan kriterlerin dikkate alınması) sonucunda teknisyenlerin korkutulması da sorun olarak tespit edilmiştir.

Yukarıda belirlenen sorunların sonucu olarak, sivil havacılık otoritesine duyulan güven zarar görebilir. Bu bağlamda; SHT-OLAY'ın emniyeti geliştirilmesine yarayacağına dair sektörde henüz yeterli seviyede bir inancın oluşmadığı söylenebilir. Denetleme sonucunda uygulanan cezalar, örgütlerde adaletsizlik algılarını olumsuz etkilemektedir.

## **2.7. Araştırmadan Elenen Bulgular**

Nominal Grup Görüşmelerinde elde edilen bulguların bir kısmı elenmek zorunda kalmıştır. Önce puanlamalar için gönderilen kodlardan (ham liste) ilk nominal grup görüşmelerindeki 55 no.lu kod sehven tekrarlandığı için, 51 no.lu kod da içeriği kısmen silinerek gönderildiğinden anlam bütünlüğünü kaybettiği gerekçesiyle elenmiştir. Aşağıdaki listede bulunan 14 adet sorun ise araştırma sorusunun yanıtı olmadığı, aksine tespit edilen sorunların sonucu oldukları için araştırmacının ve tez danışmanının önerisinin değerlendirilmesinin ardından "geçerlilik komitesi" kararıyla elenmiştir:

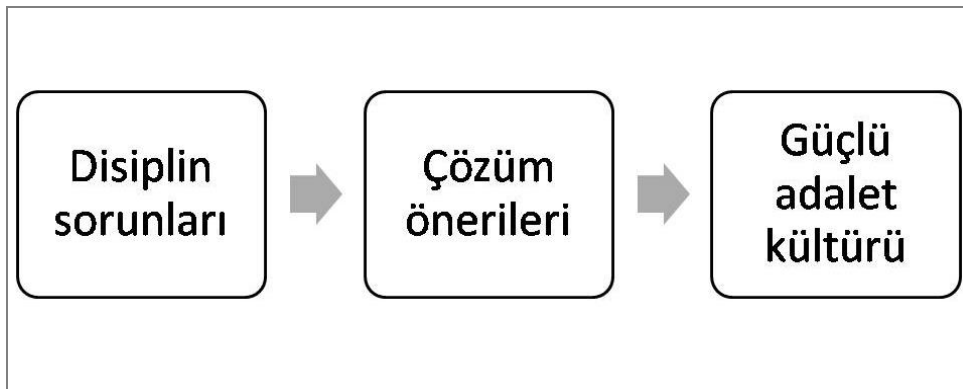
- Disiplin uygulamalarının, işletmeyi emniyetin amaçlarından uzaklaştırması,
- Raporlamaların objektif/yeterli yapılmaması,
- Raporlama konusunda üşengeçlik olması,
- Raporlamanın ödüllendirilmemesi, teşvikin zayıf olması; özellikle kritik raporların güçlü bir teşvik/ödül sistemi ile desteklenmemesi,
- Yapılan raporlamalara yönetimin tepki vermemesi,



- Çalışanların yaptığı işin bilincinde olmaması sonucu emniyetsizliğe neden olması,
- Kök neden analizlerinin amacından uzak bir kâğıt işine dönüştürülmesi,
- Meslek örgütlerinin; "teknisyenlerin meslek etik kodları" ve "özlük haklarının savunulması" ile ilgili konularda yetersiz kalması,
- Disiplin cezaları uygulanırken veya işten ayırmalarda başvurulan kural/kanun dışı uygulamaların aidiyet duygusunun kaybedilmesine neden olması,
- Kişilerin algıladığı adalet ve birimlerin algıladığı adalet algıları arasında farklılıklar bulunması,
- İşe alımlar, eğitim, kişisel gelişim gibi İK uygulamalarında nitelikli personel yerine yönetici yakınlarının kayırılması,
- Kurum kültürü ve meslek etiği konularında eğitimler verilmemesi,
- Emniyete gönülden adanmışlığın seviyesinin yetersiz olması,
- SHGM'nin gönüllü raporlara yönelik işleyen bir mekanizmasının bulunmaması.

### 3. Açık Uçlu Anket Yöntemi ile Elde Edilen Bulgular

Kodlanan öneriler bir arada bütüncül bir çözüm önerisi oluşturamamaktadır. Bununla birlikte, araştırma raporunun "Beşinci Bölümü"nde önerilen disiplin sistemi için temel teşkil etmektedir. Şekil-15'te örgütlerde disiplin yaklaşımının neden olduğu sorunlar için çözüm önerilerinin sorunları azaltacağı ve bunun da adalet kültürünü güçlendireceği belirtilmektedir. Öneriler ilişkilendirildikleri temalar kapsamında aşağıda ayrı ayrı tartışılmıştır.



Şekil15. Disiplin Sorunlarına Önerilen Çözümlerin Adalet Kültürü İle İlişkisi.

### 3.1. Disiplin Yaklaşımına İlişkin Öneriler

Hava aracı bakım örgütlerinde disiplin yaklaşımının adalet kültürünü desteklemesi için tespit edilen önerilerden ilki örgütün önceliğinin (kâr değil) emniyet kültürünün/ adalet kültürünün geliştirilmesi olması gerektiğidir. Bunun için üst yönetim desteği gerekmektedir. Araştırmanın tüm bulgularında emniyet ile ilişkisi görülen disiplin sisteminin emniyeti tesis edip güvence altına alma hedefine sahip olması gerektiği değerlendirilmektedir. Adalet kültürünün örgüt genelinde tesis edilip geliştirilebilmesi için korkuya dayalı disiplin anlayışının yararsız olduğunun genel kabul görmesi, korku kültürünün önlenmesi, disiplin sisteminin çalışanların aidiyet duygusunu olumlu etkilemesi, gönüllü raporlamalar için ceza verilmeyeceği güvencesinin verilmesi önerilmektedir. Çünkü disiplin sisteminin adalet kültürünü destekleyemediği durumlarda, çalışanların güven algılarının olumsuz etkilendiği ve bunun sonucunda aidiyet duygularının zayıfladığı anlaşılmıştır.

Disiplin yaklaşımına ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, katılımcıların insan odaklı ve demokratik bir yönetimi adalet kültürü için zorunlu gördükleri anlaşılmaktadır. Disiplin sisteminin yaklaşımı belirlenirken, emniyetin gereklerinin gözetilerek, gönüllü raporlamalara destek olacak bir anlayış talep edilmektedir. Disiplin sisteminin korkutmak yerine inandırmak ve emniyetin gerektirdiği iletişimi tesis etmek üzerine kurulu bir anlayışa sahip olması gerektiği ortaya konmuştur. Yazına göre belirlenen iki yaklaşımdan birincisi yetkeci (*authoritarian*), diğeri ise ıslah edici (*corrective*) yaklaşımdır. Bulguların talep ettiği yaklaşım ıslah edici yaklaşımdır. Disiplin türlerinden de *önleyici disiplin* (*preventive*) türüne karşılık gelen talepler görülmektedir.

### 3.2. Disiplin Sisteminin Tasarımına İlişkin Öneriler

Araştırma bulguları ışığında disiplin sistemi tasarımının nasıl olması gerektiği konusunda öneriler geliştirilmiştir. Bunlardan ilki, disiplin sisteminin kurallardan ibaret kalmayıp, sürekli güncellenen ve uygulanan ve işlerliği olan bir sistem olmasıdır. Disiplin cezaları tanımlanırken adaletli olmasının hedeflenmesi de önerilmektedir. Disiplin konulu mevzuat demokratik toplumda bireyin sahip

olduğu hakları koruyacak şekilde geliştirilebilir ve daha iyi bir seviyeye taşınabilir. Örgütlerin disiplin politikasının İK ve EYS yöneticilerinin olduğu bir grup çalışması sonucunda oluşturulmasının yararlı olacağı değerlendirilmiştir. Yazılı bir disiplin yönetmeliğinin olması hem yazın hem de bulguların özellikle vurguladığı bir husustur. Disiplin sistemi kurulurken İK yönetiminin sürece dâhil edilmesinin yararlı olacağı düşünölmektedir. Disiplin kurallarının; açık, net ve anlaşılır olması, hata ve ihlallerin gerçekteşmesini önlemeyi hedeflemesi, hata ihlal ayırımını yapabilmesinin gereği ortaya konmuştur. Bunun yanında, örgüt yönetiminin de hata ve ihlal ayırımını yapabilmesi, hata ve ihlallerin ayırımının adil yapılacağına dair genel kabul görecek bir yöntemi çalışanlara yazılı güvence vererek duyurması, her koşulda bunu kullanabilmesi önemli diğer hususlardır. Disiplin uygulamalarında veya cezalarında örgütsel faktörlerin (hata ve ihlallerin kök nedenlerinin) dikkate alınması da örgüt yönetimi için önerilmektedir. Tüm bunların yanı sıra, disiplin sisteminin şeffaf olması ve disiplin uygulamalarının olumlu emniyet kültürünü güçlendirecek niteliklere sahip olması için bilinçli bir çaba sarf edilmesi de önerilmektedir. Sıralanan bu önerilerin gerçekteşmesi için öncelikle disiplin konulu mevzuatın demokratik toplumda bireyin sahip olduğu hakları koruyacak şekilde geliştirilmesi koşul olarak görölmektedir.

Bulgular incelenerek, disiplin sisteminin tasarımının, açık, net ve anlaşılır kuralları içeren bir yazılı disiplin yönetmeliğine dayalı olması, hata ve ihlalleri ayırt edebilen nitelikte olması ve ayırımın yazılı üst yönetim taahhüdünün yanı sıra mevzuat ile desteklenerek yasal güvenceye kavuşturulması gerektiği belirlenmiştir. Disiplin sisteminin hedefinin adalet olması gerektiği ortaya konmuştur. İnsan odaklı bir anlayışla, çalışan haklarını güvence altına alması da özellikle talep edilen hususlar arasındadır. Katılımcılık ve şeffaflık ilkeleri ile tesis edilmesi talep edilmiştir. Ayrıca, disiplin sistemi tasarımının adalet ve dolayısıyla olumlu emniyet kültürünü destekleyecek hususları içermesinin gerekli olduğu belirlenmiştir.

### 3.3. Disiplin Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Öneriler

Disiplin sisteminin uygulanmasında adalet kültürünün desteklemesi için katılımcıların ortaya koyduğu öneriler aşağıda tartışılmaktadır. Öneriler, öncelikli olarak disiplin uygulamalarının uygun çalışma koşullarında gerçekleşmesini salık vermektedir:

- Zaman ve üretim baskısının, çalışanların hata veya ihlal yapmalarına neden olmasının önlenmesi: Zaman ve üretim baskısı altında çalışan insan faktörünün sınırlarını veya yetkinliklerini zorlayarak çalışılması, zaten kaçınılmaz olan insan hatalarını artırmayı peşinen kabul etmek anlamına gelecektir. Uygulamada bu faktörlerin dikkate alınmasında fayda görülmektedir.

- Bakım planlamalarının çalışanları hata ve ihlale zorlayacak koşullar yaratmasının engellenmesi: Zorlaştırılmış çalışma koşullarını gerektiren bakım planları, çalışanların daha fazla hata yapmasına neden olacaktır ve böylesi koşullarda disiplin sisteminin emniyet kültürünü güçlendirecek şekilde işletilmesi güçleşecektir. Bu yüzden, disiplin sisteminin sağlıklı işletilmesi ve disiplin uygulamalarının adalet temelinde gerçekleştirilmesi için bakım planlamalarının insan faktörünü ve sınırlarını göze alması gerekir. Ayrıca, disiplin sistemi uygulamalarında ağır iş yükünün dikkate alınmaması çalışanların algıladıkları adalet kültürünü zayıflatabilecektir.

- Çalışanların emniyeti artıracak davranışlarının teşvik edilmesi (ceza uygulanmaması): Çalışanların yürüttükleri günlük olağan faaliyetlerin sonucunda gerçekleşen hata veya ihlaller disiplin uygulamaları ile karşılık bulmaktadır fakat günlük faaliyetleri yürütürken gerek kişisel olarak gerekse atölyeler veya bölümlerde gruplar olarak aldıkları tedbirler, ortaya koydukları emniyet performansı gerçekte pek çok kazayı önlediği halde karşılık görmemektedir. Örgütün emniyet performansını artıran çabaların görülmesi ve teşvik edilmesine yönelik bu öneri yeni nesil emniyet yaklaşımını da desteklemektedir.

- Disiplin politikası veya yönetmeliği ile belirlenen kurallara (her koşulda mutlaka) uyulması: Özellikle üretim baskısının olduğu zorlaştırılmış çalışma koşullarında, rutin ihlaller artabilecek, emniyetsiz durumlara neden olan

davranışlar görmezden gelinebilecek, kaza ile sonuçlanmayan pek çok emniyetsizlik görülmeyebilecektir. Bu yüzden, disiplin sisteminin her koşulda uygulanması, aslında yönetimden kaynaklı emniyetsizlikleri önlemeyi hedeflemektedir.

- Teknisyenlerin emniyetin gerektirdiği tutumlara sahip olmalarını sağlayacak eğitimleri almaları: Teknisyenlerin bilmedikleri uygulama ve kurallardan sorumlu tutulmalarının önlemek ve geliştirmeleri gereken tutumlar hakkında bilgilenmelerini, davranışlarını değiştirmelerini sağlamak üzere eğitimlerin geliştirilmesi önerilmektedir.

- Teknisyenlerin emniyetin gerektirdiği tutumlara sahip olmalarını sağlayacak teçhizat ve malzemeye sahip olmaları: Teknisyenler, uygun malzeme veya teçhizata sahip olmadıkları takdirde, basit çözümler üreterek yeni emniyetsizliklere neden olabilmektedir. Bu tür çözümler, kazalara neden olduğunda disiplin cezaları verilir. Teknisyenlerin sorumlu oldukları bakımı zamanında yapabilmek için tercih ettikleri böylesi çözümleri engellemek, disiplin sisteminin uygun çalışma koşullarında uygulanmasını sağlayacaktır.

Yukarıda ifade edildiği üzere, salık verilen koşulların sağlanması disiplin sisteminin aksamadan ve adalet temelinde işletilmesini sağlayabilecektir. Bunun yanında, disiplin sisteminin uygulanmasında hangi hususlarda çaba gösterilmesinin gerekli olduğunu ifade eden öneriler de bulgular ışığında geliştirilmiştir. Bunlardan ilki, örgütün disiplin uygulamalarının sonuçlarının emniyet yönetiminde hangi sonuçları doğurduğunu veya doğuracağını değerlendiriyor olmasıdır. Bu temelde, disiplin kurallarını uygulayan yöneticilerin adil davrandıklarını kontrol edecek bir mekanizmanın geliştirilmesi, disiplin cezalarında yönetici sorumluluklarının tanımlanabilmesi ve bunun örgütte kabul görebilmesi disiplin uygulamalarında gerekli koşullar olarak görülmektedir. Disiplin kuralları uygulanırken, örgütteki konumlara ya da statülere bağlı olarak ayırım gözetilmemesi, disiplin uygulamalarında, gruplar arası statü farklılıklarına bağlı olarak ayırım gözetilmemesi ve disiplin uygulamalarının sonuçlarının değerlendirilerek dersler çıkarılmasının gerekli olduğu değerlendirilmiştir. Disiplin konularında çalışanlara eğitim verilmesi, özellikle disiplin kararlarını verenlerin emniyet ve yönetimi konularında bilgi sahibi olmalarını sağlayacak

eğitimlerin verilmesinin önemli olduğu düşünölmektedir. Bu çerçevede, verilen disiplin eğitimlerinin yeterli olması da önemli görölmektedir. Çalışan haklarının gözetilebilmesi odağında; teknisyenlerin çalışan olarak haklarını ve sorumluluklarını içeren kapsamlı eğitimler almaları, İK yönetiminin, işe alım ve işten çıkarma uygulamalarında emniyet ve adalet kültürü koşullarını göz önüne alması, disiplin kararları verilirken koşulları değerlendirebilecek uzman personelin karar sürecine dâhil edilmesi, savunma hakkının kullandırılması ve emniyet ve yönetimde uygulamalarının getirdiği koşulların dikkate alınması, disiplin cezalarına karar verirken aynı işi yapan uzman görüşlerine de başvurulması önemli ihtiyaçlar olarak tespit edilmiştir. İK ve EYS yöneticilerinin örgütün emniyet yönetimi konusunda bilgi ve deneyim sahibi olması uygulamaları destekleyecektir. Emniyet ihlallerine bağlı disiplin kararları verilirken, ihlalin gerçekteştiği koşulların kök-neden analizinin yapılmasının önem taşıdığı tüm bulgularda karşımıza çıkan bir husustur. Disiplin kurulları oluşturulurken hata ve ihlalin gerçekteştiği koşulları eksiksiz değerlendirebilecek üyelerin ya da alan uzmanlarının katılımının sağlanması, disiplin kurullarında emniyet ve yönetimi konusunda uzmanlarının görev alması da yarar sağlayabilecektir. Ceza uygulamalarında; kademeli disiplin cezalarının benimsenmesi, disiplin kurullarında araştırılan olayın geçtiği birimden uzman ve tarafsız kişilerin görev alması sonucu ceza kararının verilmesi, disiplin uygulamaları konusunda meslek örgütlerinin veya derneklerin aktif rol üstlenmesi ile çalışanların haklarının güvence altına alınması önerilmektedir.

Öneriler incelendiğinde, adalet kültürünün benimsendiği bir örgütte, hataya neden olacak örgütsel koşulları ortadan kaldırmanın ve sonrasında da adil ve kabul edilebilir bir mekanizma işletilmesinin olumlu sonuç vereceği yönünde genel bir kanı bulunduğu görölmektedir. Böyle bir mekanizmada, öncelikle örgüt içinde faaliyetlerin işleyişinde sorunlara neden olan hususların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması, sonrasında insan faktörünün yaptığı hataların, aralarında ayırım gözetilmeden sorgulanması gerektiği anlaşılmaktadır. Disiplin kararlarında, emniyet gereklerinin mutlaka dikkate alınarak teknik ve emniyet yöneticilerinin karar süreçlerine dâhil edilmesi talep edilmektedir. Disiplin kararlarında her seviyede çalışanın veya yöneticinin hatalarının sorgulanması

gerektiğinin özellikle vurgulandığı görülmektedir. Diğer taraftan, İK yöneticilerinin özellikle teknisyenlerin özlük hakları ile savunma haklarının korunması ve örgütte çalışanların da onaylayacağı disiplin kararları verilebilmesi için emniyet konularında bilgilendirilerek süreçlere dâhil edilmesi talep edilmektedir. Bunların yanında katılımcılar insan faktörleri, EYS ve adalet kültürü konularında eğitimler verilmesine dair ihtiyacı ortaya koymuştur. Aslında insan faktörleri ve EYS eğitimleri verilmektedir. Bulguların ortaya koyduğu husus, anılan eğitimlerin adalet kültürünün güçlendirilmesinde umulan faydayı sağlayamadığıdır. Örgütlerde adalet kültürünün güçlendirilmesi için eğitimler bir araç olarak görülmeli, tüm seviyelerde ve pozisyonlarda çalışanların olumlu emniyet kültürü konusunda yeterli bilgiye ve farkındalığa sahip olmaları sağlanmalıdır. Böylece adalet kültürü için disiplin sisteminin sağlayacağı destek örgüt kültüründen destek bulabilecektir.

Ayrıca disiplin kurullarının adalet kültürünü destekleyecek şekilde işletilmesi için teknik, emniyet ve İK yöneticileri ile konunun uzmanlarının desteğine ihtiyaç bulunduğu ortaya çıkmıştır. Disiplin cezalarına maruz kalan çalışanların haklarının korunması için meslek örgütleri ile diğer sivil toplum örgütlerinin süreçlere dâhil edilmesi, demokratik toplumun “hesap verme” ilkesinin gereği olarak disiplin uygulamalarında şeffaflığın tesis edilmesi ve çalışan haklarının güvence altına alınmasının gerekli olduğu anlaşılmıştır. Burada dikkat çeken husus, çalışanların demokratik hakları hakkında bilgi seviyelerinin yeterli olmadığı yönünde yaygın bir kanaat olduğudur. Bu yüzden İKY birimlerinden sıkça yardım talep ettiklerinin anlaşılmıştır. Demokratik hakları konusunda daha fazla bilgi sahibi oldukları takdirde çalışanların, disiplin sisteminin işleyişinde daha çok ve daha nitelikli geri besleme sağlayabilecekleri ve sistemin hukuk zemininde işletilmesinde etkili olabilecekleri düşünülmektedir.

### **3.4. Adalet Kültürünün Benimsenmesine İlişkin Öneriler**

Hava aracı bakım örgütlerinde adalet kültürünün benimsenmesi kapsamında geliştirilen öneriler şunlardır:

- Disiplin ve adalet kültürü politikasının çalışanlara duyurulması: Aslında yöneticiler tarafından bu duyurunun ve adalet kültürü taahhüdünün yapıldığı

belirtilmiştir, fakat bulgular incelendiğinde birçok çalışan tarafından bilinmediği görülmektedir. Bu konudaki öneri, politikanın duyurulmasında ihmallerin ya da aksaklıkların giderilmesine bağlı olarak düşünölmelidir.

- Örgüt yöneticilerinin, adalet kültürünü destekleyecek niteliklere sahip olmaları: Yazında adalet kültürünü destekleyecek yönetici niteliklerinin neler olduğu sorusunun yanıtı bulunamamıştır. Bununla birlikte, bu önerinin adalet kültürüne her seviyede çalışanın inanmasına olan ihtiyacı dile getirdiği değerlendirilmiştir. Böyle bir ihtiyacın karşılanmasında, çalışanlar üzerinde “dönüştürücü lider” veya “etik lider” etkilerinin olumlu sonuçlar verebileceği düşünölmektedir.

- Örgütte disiplin ve ödöl uygulamalarının adaletli olması için çaba gösterilmesi: Bu bulgu da yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımına olan ihtiyacı vurgulayan bir diğer bulgu olarak görölmüştür.

- Disiplin sisteminin adaleti hedeflediğine çalışanların inandırılması: Bulgular, olumlu emniyet kültürünün güçlendirilmesi için disiplin sistemin var olmasının ve işletilmesinin sonucunda adaletli uygulamaların gerçekleşebileceğine katılımcıların inandırılmasının gerekli olduğunu göstermektedir. Her seviyede çalışanın adaletin hedeflediğine inandırılmasında disiplin tasarımından daha çok olarak uygulamalarının etkili olacağı düşünölmektedir.

Yukarıdaki önerilerin başarılmasında, adalet kültürü konusunda örgütün tüm seviyelerine eğitimler verilmesinin yararlı olabileceği değerlendirilmektedir. Verilen diğer eğitimlerin de emniyet veya adalet kültürünü destekleyecek niteliklere sahip olması katkı sağlayabilir. Hem saygı duygusunun gelişmesine ve hem de sağlıklı adalet algıların gelişmesine ya da bireylerin bencilliklerin bertaraf edilerek ekip çalışmalarına yatkın hale gelmesinde (çocukluktan itibaren) destek olacak toplumsal mekanizmaların geliştirilmesinin yarar sağlayacağı düşünölmektedir. Disiplin konusu iş yaşamının önemli bir parçası olduğu için örgütsel faaliyetlerde kurallara uyumda gerekli tutumların okul yıllarında geliştirilmesinin katkı sağlayacağı açıktır.

Yukarıdaki önerilerden ilki, disiplin ve adalet kültürü politikasının duyurulmamasından değil, aksine yönetim tarafından duyurulduğu düşünölen



bu politikanın çalışanlara tarafından duyulmuyor olmasından kaynaklıdır. Bu yönüyle bir sorunu da işaret etmektedir. Diğer bir bulgu da “örgüt yöneticilerinin adalet kültürünü destekleyecek niteliklere sahip olması gerektiği” olarak görülmektedir. Bu bulgu, “disiplin ve ödül uygulamalarının adaletli olmasını” talep eden diğer bulgu ile birlikte düşünüldüğünde, çalışanların yöneticilerden bir talebi olduğu görülmektedir: Adalet kültürünü güçlendirmek üzere çaba sarf ettiklerini göstermeleri. Bulgular ışığında geliştirilen bu öneriler, örgüt üst yönetiminin desteğinin yanında örgüt içi aşağıdan yukarı doğru dikey iletişimi zorunlu göstermekte, bunların yanında karşılıklı anlayış ve hoşgörüyü talep etmektedir. Önerilerde dikkat çeken nokta, katılımcıların önerdiği çözümlerin ulusal kültürün desteğini de talep ediyor olmasıdır.

### **3.5. Disiplin Uygulamalarından Kaynaklı Güvene İlişkin Öneriler**

Disiplin sisteminin örgütte güven algılarını geliştirebilmesi için de öneriler geliştirilmiştir. Bunların ilki, kuralların benimsenmesini destekleyen bir örgüt kültürüne sahip olunmasıdır. Bunu başarmak üzere, örgütte güven tesis edecek uygulamalara başvurulması, disiplin sisteminin çalışanlarda güven hissi uyandırması için çaba sarf edilmesi önerilmektedir. Disiplin kurallarının yazdığı şekilde ve ayırım gözetmeden uygulanacağına çalışanların inanması katılımcıların önerilerinden biridir ve örgütte güvenin nasıl artırılacağı konusunda somut bir örnek olarak tespit edilmiştir. Çalışanlara disiplin cezalarının adil olduğunu hissettirmek için ödül uygulamalarının da bulunması önerisi yeni nesil emniyet yaklaşımının belirlediği, performansa odaklı çabalara örnek olarak görülebilir. Çalışanların işlerini kaybetme kaygılarının bertaraf edilerek örgüt yönetimine güven duygusunun geliştirilmesi önerisi, yukarıda disiplin uygulamaları hakkında geliştirilmiş olan önerilerle birlikte düşünülmelidir. Örgüt kültürünün adalet kültürünü destekleyebilmesi için nesil farklılıklarını gözetken disiplin uygulamaların yürürlüğe koyulması da katılımcıların önerileri arasındadır. Bu konuda da bilimsel nitelikli bir çalışma yapılmasının destek verecek sonuçları doğuracağı düşünülmektedir.

Bulgular değerlendirildiğinde, örgütsel güvenin artırılmasını sağlamak için çalışanların ceza almak veya işlerini kaybetmek korkularının ortadan

kaldırılması gerektiği görülmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde elde edilen bulgularda “disiplin sistemi çalışan haklarının bir güvencesi” olarak görülmüştü. Oysa, açık uçlu anket bulgularına göre disiplin sisteminin işten atılmak korkusunu azaltan değil artıran bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Disiplin sistemi nasıl kullanıldığına bağlı olarak korku da güven de verebilmektedir. Adalet kültürünün geliştirilmesi için disiplin sisteminin korkuları değil güveni güçlendirmesine ihtiyaç vardır. Nitekim disiplin cezaların yazdığı şekilde ve ayırım gözetmeden uygulanmasının örgütte güven algılarını geliştireceği ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, bilimsel çalışma önerilen nesil farklılıklarının, işle ilgili olduğu kadar dünya görüşü ile ilgili algılarda da farklılıklara neden olduğu anlaşılmıştır. Bu yüzden disiplin sistemi işletilirken nesil farklılıklarına bağlı algılamalarının bir arada düşünülerek güven tesis edilmeye çabalanmasının gerekli olduğu tespit edilmiştir.

### **3.6. Sektörde Adalet Kültürünün Güçlendirmesi İçin Öneriler**

Sivil hava taşımacılığı sektöründe adalet kültürünün güçlendirmesi için de öneriler geliştirilmiştir. Çünkü sektörün koşullarını belirleyen mevzuat, mevzuata uygun faaliyet gösteren otorite ile somut denetleme ve disiplin uygulamaları, örgüt seviyesindeki koşulların da belirleyicisi olmaktadır.

Anılan koşulların adalet kültürünü ve dolayısıyla olumlu emniyet kültürünü destekleyebilmesi için yasa yapıcıların insan faktörleri konusunda bilinçlenmesi ve gerekli yasal düzenlemeleri yapması gerekmektedir. Bu yüzden, hukuk sisteminin adalet kültürünü güçlendirecek niteliklere sahip olması için akademik destek alınarak çalışma yapılmasının destek verecek sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Bir diğer akademik destek önerilen konu havacılık meslek etik kurallarının belirlenmesi için yapılabilir.

Hava aracı bakım örgütlerinde adalet kültürünün güçlendirilmesi için örgüt yöneticilerinin bağımsız karar verebilmelerinin sağlanmasının gerektiği düşünülmektedir. Yönetim politikalarının adil İK uygulamalarına yol verebilmesi için mevcut baskıların kaldırılması, mevzuatın kâğıt üzerinde kalmayarak açık, anlaşılır ve uygulanabilir hale getirilmesi, disiplin yönetmeliği ile mevzuat arasında uyum sağlanması, havacılık otoritesinin disiplin uygulamalarında EYS

gerekliliklerinin dikkate alınıp alınmadığını değerlendirerek adalet kültürünü teşvik etmesi önerilmektedir. Bunları desteklemek üzere, havacılık otoritesinin; raporlanan emniyetsizlikleri ceza gerekçesi olarak kullanmaması, uygulamalarının sorgulanabilir olması, ceza yetkisini kişiye değil örgüt yönetimi için kullanması, örgüt yönetiminin uyguladığı disiplin cezalarını denetlemesi, örgüt yönetiminin uyguladığı disiplin sistemlerini/uygulamalarını yönlendirmesi, denetleme personelinin niteliğinin ve niceliğinin artırılması, yapacağı denetlemelerde, denetleyici personelin adaletli değerlendirme yapması önerilmektedir. Ayrıca, hava aracı bakım örgütlerinin sahip olduğu adalet kültürünün (seviyesi ve koşullarının) denetlemelerde ölçülmesinin fayda sağlayacak sonuçlar yaratacağı düşünülmektedir.

Yukarıda sıralanan önerilerden ikisi nominal grup görüşmelerinde farklı hususlar görüşülürken de vurgulanan iki önemli sorun hakkında ortaya konulan önerilerdir. Sorunlardan birincisi, örgüt yöneticilerinin yeterince bağımsız karar verememeleridir. Söz konusu bağımsızlık, personel seçiminden başlayıp, örgütün bağımsız vermesi gereken farklı seviyelerdeki kararlarına kadar olan konularda görülmektedir. Katılımcıların ortaya koydukları bu sorun olumlu emniyet kültürünün güçlendirilmesinde bir engel olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, başlı başına bir başka araştırmanın konusu olabilecek değerinde bir sorun olduğu gözlemlenmiştir. İkinci sorun da havacılık otoritesinin yaptırım yetkilerini işletmelere değil de çalışanlara yönelik kullanmasıdır. Nominal grup görüşmelerinde katılımcılar bu sorunu sıklıkla dile getirmişlerdir. Anılan sorun hem çalışanların adalet algılarında olumsuz etkiye neden olmakta hem de korku kültürünü beslemektedir. Araştırma ile elde edilen bulgular sivil havacılık otoritesinin olumlu emniyet kültürünün tesis edilmesinde ve güçlendirilmesinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte bu etkinin nasıl artırılacağına ilişkin öneriler araştırmanın kapsamının dışında kalmıştır.

Sivil havacılık otoritesi hakkında elde edilen bulgular bir yanda uygulamaların olası olumlu etkisini artırmaya yönelik önerileri, diğer yanda da olumsuz etkilerini bertaraf etmeye yönelik önerileri içermektedir. Öncelikle adalet kültürünün desteklenmesi maksadıyla sivil havacılık otoritesinin mevzuat üzerinde kapsamlı bir çalışma yaparak, önce farklı düzenlemelerde çalışan

hususları belirleyip gerekli düzeltmeleri yapması, sonra da gerekli yasa değişikliği için Bakanlık seviyesinde girişim başlatması gerektiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında, örgütlerin sivil havacılık otoritesinin yapılan bildirimler hakkında geliştirilen tedbirleri öğrenmek ve uygulamak yönünde bir talebi bulunmaktadır. Tüm bunların yanında, sivil havacılık otoritesinin girişimde bulunarak, emniyet konusunda en üst seviyede farkındalık sağlamak üzere ilgili yasa ve politika yapıcılarını havacılık emniyeti konusunda bilgilendirmesi gerektiği düşünülmektedir.

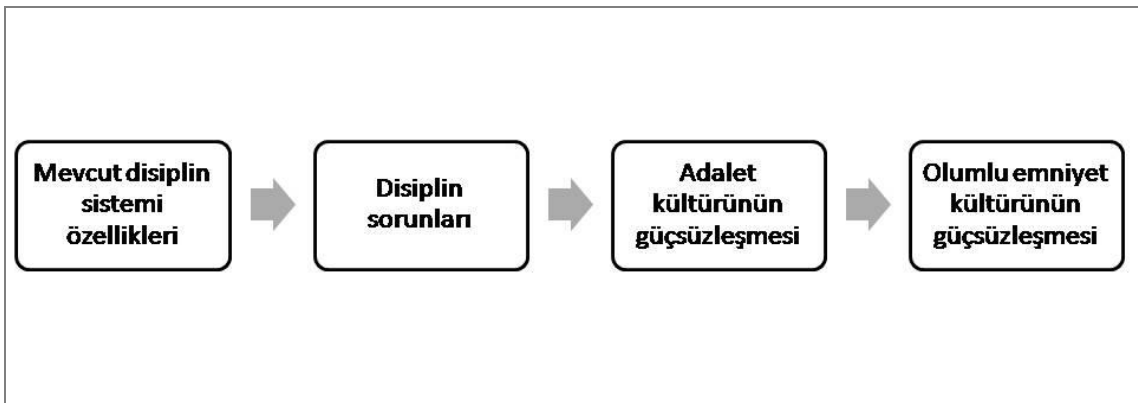
#### **4. Araştırma Bulgularının Bir Arada Yorumlanması**

Araştırmada elde edilen bulgular mevcut disiplin uygulamalarından kaynaklanan ve adalet kültürünü, dolayısı ile olumlu emniyet kültürünü olumsuz yönde etkileyen çok sayıda sorun olduğunu göstermektedir. Disiplin sistemindeki ve uygulamalarındaki olası iyileştirmelerin olumlu emniyet kültürünü güçlendirerek havacılık emniyetini artıracakları düşünülmektedir.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen bulgular, hava aracı bakım örgütlerinde disiplin kavramının mutlaka emniyet kavramı ile birlikte algılandığını fakat disiplin yönetiminin emniyeti destekleyecek şekilde başarılı olmadığını ortaya koymuştur. Disiplin uygulamalarında belirli standartlar yoktur, rehber doküman bulunmamaktadır. Örgütlerin kendi içinde ve örgütler arasında farklı uygulamalar olması dikkat çekicidir ve bunun sonucunda emniyet kültürünün tesis edilip geliştirilmesinde sorunlar oluşmaktadır. Bu yüzden, disiplin yönetimi ile emniyet yönetimi arasında uyum sağlanmasına ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır.

Nominal grup görüşmeleri ile elde edilen bulgular, hava aracı bakım örgütlerinde disiplin uygulamalarının çok sayıda ve çeşitli sorunlara neden olarak emniyet/adalet kültürünü olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Yeni nesil emniyet yaklaşımı, emniyetin kültür olarak benimsenmesini talep etmektedir. Oysa bulgular, örgütlerde disiplin sisteminin yaklaşımının suçlayıcı bir anlayışı hâkim kılıp korku kültürünü beslediğini ortaya koymuştur. Hava aracı bakım örgütlerinde disiplin sistemlerinin tasarımlarının ve mevcut disiplin uygulamalarının da emniyet ve adalet kültürünü olumsuz etkilediği anlaşılmıştır.

Emniyetin tehlikeye girdiği durumlarda disiplin uygulamalarının hata ile ihlallerin nedenlerinin ortaya çıkarılmasını sağlamak yerine saklı kalmasına neden olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin arasında olduğu gibi farklı birimler arasında da görülen uygulama farklılıkları, disiplin kararları verilirken işletilen mekanizmalarda yaşanan aksaklıklar, cezaların sadece belli kesim çalışana uygulanması gibi sorunlar ilave tutarsızlıkları ifade etmektedir. İK yöneticileri emniyet yönetimi süreçlerinin dışında kalmakta, emniyet ihlallerinde uygulanan ceza veya işten çıkarma kararlarında görevlerini yapamamakta olduğu için çalışanlar hak ihlallerinden şikâyetçi olmaktadır. Bu yüzden örgütlerde güven tesis edilememekte ve sonuç olarak güçlü bir olumlu adalet kültürü tesis edilememektedir. Bunların yanında, olumlu adalet kültürünün oluşturulmasında örgütün yasal çevresinin de olumsuz etkisi olduğu görülmektedir. Yasal mevzuatın da olumlu adalet kültürünü destekleyemediği ortaya çıkmıştır. Örgütler emniyetle ilgili bildirimlerin olası bir duruşmada aleyhte delil olarak görmek endişesi yaşamaktadır. Sivil havacılık otoritesine gönderilen gönüllü raporlama sonuçları hakkında geri dönüş yaşanmaması, sektörde iyileştirme beklentilerinin karşılanamaması ile sonuçlanmaktadır. Denetlemelerde tespit edilen aksaklıkların veya zorunlu bildirimlerde tespit edilen hata ve ihlallerin karşılığında doğrudan sivil havacılık otoritesinin teknisyenlere uyguladığı cezalar, yetki sorununa neden olmaktadır.



Şekil16. Araştırmanın Belirlediği Disiplin Sorunları Çerçevesi.

Yazılı bir metne dayalı olarak hata ihlal ayırımı veya hata sınıflandırması sistematik ve bilimsel yöntemlerle yapılamadığı için mevcut koşullar devam ettirilerek olumlu adalet kültürünün tesis edilmesi güçleşmektedir. Emniyet

sorunlarının kaynakları tespit edilip yok edilmek yerine çalışanlar suçlanıp cezalandırılmaktadır. Ayrıca, rehber bir doküman, yazılım desteği, belirlenmiş iç süreçler gibi özel araçlar olmadan disiplinin yönetilmeye çalışılması örgütün özel koşullarında başka olumsuz sonuçlar da doğurmaktadır.

Araştırma, belirlenen ve yukarıda anlatılan bulgular ışığında, nasıl bir disiplin sisteminin olumlu adalet kültürünü dolayısıyla pozitif emniyet kültürünü destekleyeceği sorusuna da yanıt aramıştır. Açık uçlu anket tekniği bu maksatla uygulanmış, bizzat sorunları dile getirenlerden çözüm önerileri istenmiştir. Yazından yola çıkan jenerik bir model yerine yönetici ve teknisyenlerin deneyimlerinden, mesleki bilgisinden ve mevcut uygulamaların yaşanan sonuçlarından beslenerek üretilen ve uygulanabilir özellikte bir disiplin önerisi ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın açık uçlu anket bulguları bu öneriye temel teşkil etmiştir. Nitekim açık uçlu anket sorularına katılımcıların verdiği yanıtlara göre, emniyetin kültür olarak benimsenmesi gerektiği genel kabul görmektedir ve adalet kültürünün geliştirilmesi için mevcut sorunlara örgütsel derinlikte bulunan nedenler irdelenerek çözüm üretilmesinin gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bunun için üst yönetim desteğine ve yasal dayanaklara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Tüm bu sayılanlar gerçekleşebilirse suçlama kültüründen kurtularak yapıcı ve öneylemci (proaktif) bir disiplin anlayışının tesis edilip sürdürülebileceği anlaşılmaktadır.

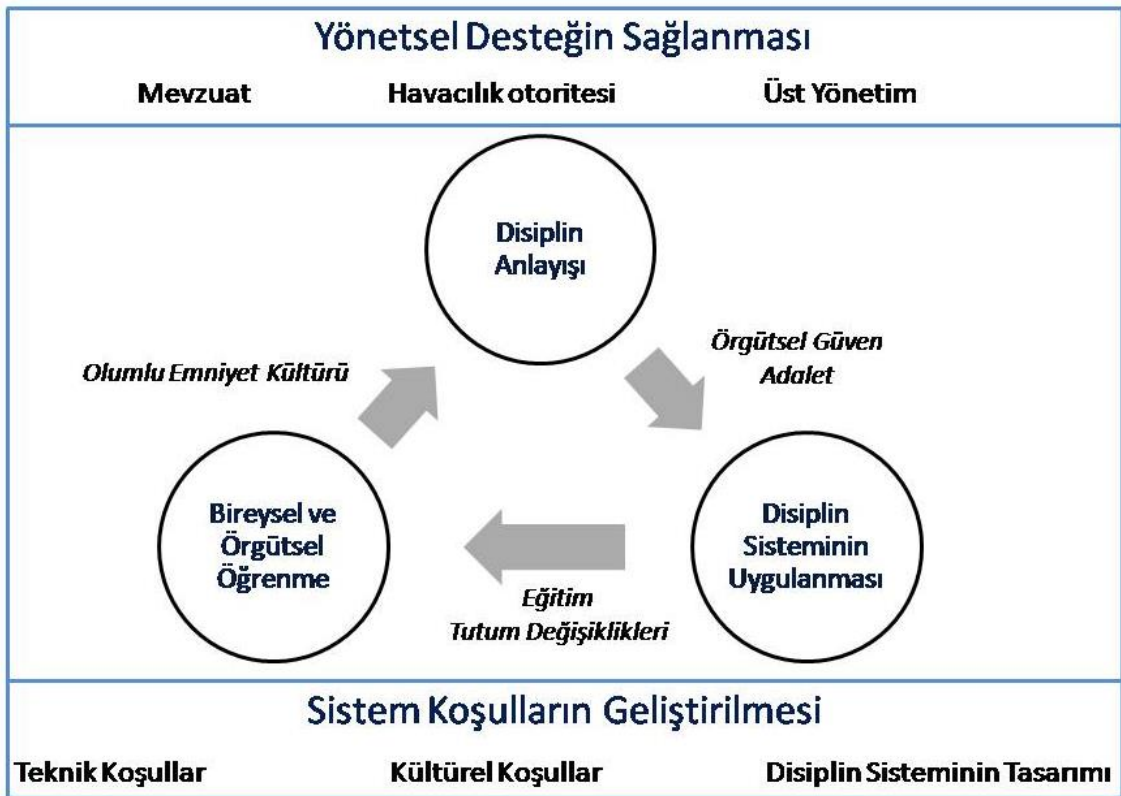
Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile ortaya konulan yönetici düşünceleri, nominal grup görüşmeleri ile ortaya konulan uygulama sorunları ve açık uçlu anket tekniği ile tespit edilen uygulamaya yönelik öneriler bir arada değerlendirildiğinde; kural ihlallerinin nedenlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmediği ve önlenme çabalarının yetersiz olduğu bulgusunun üst yönetimin adalet kültürü konusunda farkındalığının bulunmamasıyla, izlenen disiplin politikasıyla, teknisyenler üzerindeki üretim ve buna bağlı zaman baskısı ile ilişkisi olduğu değerlendirilmiş, bakım planlarında olumlu emniyet kültürünün tesis edilmesini amaçlayan ilave tedbirlere ihtiyaç bulunduğu ortaya çıkmıştır. Verilen eğitimlerin disiplin konularında karar verme yetkisine sahip yöneticilerin yeni nesil emniyet yaklaşımı hakkında bilgi sahibi olmalarını da içermesi gerektiği anlaşılmıştır. Disiplin soruşturmalarında, disiplin uygulamalarının

örgütte hangi emniyet yönetimi sorunlarına neden olduğunun da belirlenmesine ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. Disiplin soruşturmalarını yürüten ve disiplin kararları veren personelin, çalışan haklarını gözeterek adil bir karar verdiğini denetleyecek bir mekanizmaya sahip olunması gerektiği anlaşılmıştır. Disiplin kararları verilirken, emniyetsiz eylemin gerçekleştiği koşulları doğru değerlendirebilecek personelin de karar sürecine dâhil edilmesinin en uygun hareket tarzı olacağı belirlenmiştir. Disiplin kararlarında önceliğin personelin kazanılması olmasının gerektiği, uygulanacak cezalarda kademeli bir artışın daha etkili olacağı ortaya çıkmıştır. Hava aracı bakım örgütlerinde çalışanların haklarının korunmasında, meslek örgütlerinin veya derneklerin aktif rol üstlenebilmesinin gerektiği bulgusuna dayanarak, bunların üst disiplin kurullarına (bazı örgütlerde uygulandığı gibi) katılımcı sağlayabilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Disiplin uygulamalarında çalışan haklarına saygı gösteren, şeffaf bir yönetime sahip olmanın çalışanları kurallara uymak konusunda daha güçlü şekilde yönlendireceği değerlendirilmektedir.

## Beşinci Bölüm

### Hava Aracı Bakım İşletmelerinde Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen Bir Disiplin Sisteminin Önerilmesi

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yazında belirlenen emniyet gerekleriyle bütünleştirilerek, Türkiye'deki hava aracı bakım örgütlerinde olumlu emniyet kültürünü destekleyen bir disiplin sistemi önerilmiştir. Önerilen disiplin sistemi bir model halinde tasarlanmış, Şekil-17'de sunulmuş ve açıklanmıştır.



Şekil17. Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen Disiplin Modeli.

#### 1. Önerilen Disiplin Modeli İçin Yönetsel Desteğin Sağlanması

Önerilen disiplin modeli için yönetsel desteğin sağlanması, mikro ve makro düzeyde yönetsel desteğin sağlanmasıdır. Bunun için öncelikle mevzuatın, havacılık otoritesinin ve örgüt üst yönetiminin desteği sağlanmalıdır. Araştırmada elde edilen bulgular, mevcut koşullarda söz konusu yönetsel desteğin önerilen disiplin modelini desteklemeye yetmediğini göstermektedir. Havacılık otoritesinin hava aracı bakım örgütlerinde sorunların giderilmesi



yönünde iyi niyetli ve yoğun çaba sarf ettiği hemen hemen tüm katılımcılar tarafından çeşitli şekillerde dile getirilmiştir. Otorite ile örgütler arasında yaşanan sorunların kurumun hızla değişen havacılık sektöründeki gelişmelere ayak uydurabilecek nicelikteki olanaklara henüz sahip olamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Otoritenin, kurumsal gelişim sorunlarının giderileceği aşamada, hava aracı bakım örgütlerinde olumlu emniyet kültürünün tesis edilip güvence altına alınması konularında önemli destek sağlayacağı anlaşılmaktadır.

### **1.1. Mevzuat**

Araştırmada, sivil havacılık yayımlarının bir kısmının uygulayıcılar tarafından anlaşılamadığı belirlenmiştir. Söz konusu yayınların bir diğer kısmının ise yasalarla desteklenemediği için özellikle kazaların ardından önemli ve olumsuz hukuksal sonuçlara neden olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, sektörde korku kültürünü beslemekte, gönüllü raporlamayı ve örgütsel öğrenmeyi engelleyebilmektedir. Bu yüzden, mevzuatın bir bütün olarak olumlu emniyet kültürünü destekleyecek niteliklere sahip olmasına gereksinim duyulduğu değerlendirilmiştir. Mevzuatta katılımcıların öne sürdüğü eksikler, önemli paydaşların katılımıyla bilimsel bir çalışma yapılarak ortaya konulabilir. Böyle bir çalışma, olumlu emniyet kültürünün gerektirdiği güvencelerin yasal zeminde karşılık bulabilmesi için gerekli kanun değişikliği ihtiyaçlarını da içermelidir. Çünkü bu araştırma sonucunda önerilen disiplin sistemi, mevzuatın adalet kültürünü destekleyecek içeriğe bir bütün olarak sahip olduğu ve sivil havacılık otoritesinin sorumluluğundaki yönetmelik ve talimatların, denetleme ve ceza uygulamalarının bu desteği geliştirebildiği koşullarda uygulanabilecektir. Anılan destek için adalet kültürü bağlamında hangi yeni meslek etik kodlarına ve hangi nedenlerle ihtiyaç duyulduğu bilimsel çalışma sonucunda belirlenmeli ve kodlar geliştirilmelidir.

### **1.2. Havacılık Otoritesi**

Havacılık otoritesinin, adalet kültürünü ve dolayısıyla olumlu emniyet kültürünü destekleyecek ve tüm sektörde geçerli olacak uygulamaları başlatması, duyurması ve geliştirmesi anlamına gelmektedir. Otoritenin

sorumluluğunda yapılan denetlemelerin olumlu emniyet kültürünü destekleyecek niteliklere sahip olması da gereklidir. Bunun için de ayrı bir bilimsel çalışmaya ihtiyaç bulunduğu düşünülmektedir. Çünkü sektörel seviyede güvenin artırılması için sivil havacılık otoritesinin desteği ve katılımı ile ayrı bir çalışma yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Otoritenin tüm faaliyetleri sektördeki olumlu adalet kültürünü desteklemelidir. Bu amaçla sahada (otorite namına) çalışanların adalet kültürünü benimsemeleri sağlanmalıdır. Havacılık otoritesinin uyguladığı yaptırımların, sorgulanabilir ve gereksinimler doğrultusunda yenilenebilir olmasında fayda görülmektedir. Otoritenin denetleyici personelinin olumlu emniyet kültürünün etkileri hakkında farkındalığa sahip olmasının örgütlerdeki adalet kültürünü dolayısıyla olumlu emniyet kültürünün güçlenmesini destekleyeceği düşünülmektedir. Diğer yandan otoritenin disiplin uygulamalarında örgütlere rehberlik etmesinde de fayda görülmektedir.

### **1.3. Üst Yönetim**

Araştırma bulguları, mevzuat ve otorite desteğinde sektörde oluşturulması istenen güven ortamının yanında yazında da işaret edilen üst yönetimin desteğine olan gereksinimi ortaya koymuştur. Hem sorunların hem de önerilerin örgütün üst yönetim desteğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Üst yönetim desteğinin, olumlu emniyet kültürünü destekleyen bir disiplin anlayışının geliştirilmesinde, adaletin ve güvenin tesis edilmesinde anahtar role sahip olduğu görülmektedir.

Üst yönetim, olumlu emniyet kültürünü güçlendirmek için örgütsel öğrenmenin gerekli olduğunun bilincinde olmalıdır. Olumlu emniyet kültürünü güçlendirecek politikaları geliştirebilmelidir. Adalet kültürü politikasının olduğu ve üst yönetim tarafından desteklendiği, çalışanlar tarafından açıkça görülebiliyor olmalıdır.

## **2. Önerilen Disiplin Sistemi İçin Koşulların Geliştirilmesi**

Önerilen disiplin sisteminin var edilebilmesi için gerektiği değerlendirilen koşullar disiplin sisteminin tasarımı ile belirlenebilir. Tasarımı

gerçekleştirebilmek üzere gerekenler, teknik koşullar ve kültürel koşullar olarak belirlenmiş ve koşulların nasıl bir kültürel ortamda geliştirilebileceği aşağıda tartışılmıştır.

## **2.1. Teknik Koşullar**

Teknik koşullar, önerilen disiplin sisteminin hayata geçirilmesi için gerek duyulan ve örgüt kültüründen bağımsız koşullardır. Bir yanda örgütün teknik çevresinde ve yasal çevresinde havacılık otoritesi desteği sağlanarak yapılması gerekenleri, diğer yanda da örgüt yönetiminin sorumluluğunda yapılması gerekenleri içermektedir. Teknik koşullar disiplin sisteminin işletilmesi için gerekli yasal desteğin sağlanması ve anlayış birliğinin oluşturulması için gerekli koşullardır. Anılan koşullardan ilki, mevzuat gibi örgütün disiplin sisteminin de olumlu adalet kültürünü destekleyecek niteliklere sahip olmasıdır. Yasaların, yönetmeliklerin ve talimatların yanı sıra çalışanlara veya örgüte hukuki sorumluluk yükleyen politika dokümanları ve diğer bildirimler olumlu adalet kültürünün tesis edilmesine veya güvence altına alınmasına aykırı hususlar içermemeli, birbiriyle çelişkili olmamalıdır. Çünkü hem yazın hem de bulgular, mevzuat desteğinin sağlanamadığı koşullarda adalet kültürünün ve dolayısıyla olumlu emniyet kültürünün deneyimlenmesinin zor olduğunu ortaya koymuştur. Bu noktadan hareketle, örgüt üst yönetimi desteği öncelikle “adalet kültürü”ne ilişkin politika geliştirilerek sağlanmalıdır. Bu politikanın İK ve EYS yöneticilerinin de katıldığı bir yönetici grubu tarafından hazırlanmasında yarar vardır. Adalet kültürü politikası çalışanlara yazılı bir taahhüt olarak duyurulmalı, örgütte görülür/hissedilir şekilde uygulanmalı, kâğıt üzerinde kalmamalıdır. Bunun için de üst yönetim, adalet kültürü konusunda bilgilendirilmiş olmalıdır. Çünkü üst yönetim desteği olmadan örgütte güçlü bir olumlu emniyet kültürünün tesis edilmesinin güç olduğu hem yazın hem de bulgular tarafından ortaya konmuştur.

Disiplin sistemi ve uygulamalarının EYS ve uygulamaları ile uyumlu hale getirilmesi için özel örgütsel bir çabaya gereksinim duyulacaktır. Böyle bir çabanın amacına ulaşabilmesi için de yine üst yönetim desteğine ihtiyaç duyulacaktır. EYS ile disiplin uygulamaları arasında uyumlaşma sağlandığı takdirde, örgütün her türlü kural ihlallerinin nedenlerini öğrenmeye ve bu

nedenleri doğru değerlendirerek tedbir geliştirmeye yönelik, işler mekanizmaları geliştirilebilecektir. Çalışanların yukarıdaki teknik koşulları algılamasını ve öğrenmesini sağlamak üzere, örgütün yazılı ve uygulanabilir bir disiplin sistemi olmalıdır. Disiplin sisteminin yazılı olması araştırmanın tüm bulguları tarafından desteklenmiştir. Nitekim mevcut koşullar incelenirken yöneticilerin yazılı bir disiplin sistemini, çalışan haklarının güvencesi olarak gördükleri belirlenmiştir. Yazılı bir disiplin sisteminin olmamasının, disiplin sisteminden kaynaklı sorunlar arasında görüldüğü anlaşılmaktadır. Katılımcıların nerileri arasında da yazılı disiplin sistemine duyulan gereksinim dile getirilmiştir. Tüm bu değerlendirmeler çerçevesinde teknik koşullar; disiplin sisteminin yazılı olması, mevzuattan destek görmesi ve üst yönetimin desteğinin hem yazılı bir güvence ile bildirilmesi, hem de emniyet yönetim sistemiyle uyumlu hale getirilmesidir.

## **2.2. Kültürel Koşullar**

Yukarıda belirtilen teknik koşulların sağlandığı bir örgütte, ayrıca emniyet kültürünü olumlayan inanç ve değerler bütününe sahip olunmasına ve bunların örgüt kültürünün unsurları tarafından desteğinin sağlanmasına gereksinim duyulduğu belirlenmiştir. Kültürel koşullar, önerilen disiplin sisteminin yaşama geçirilmesi için gerek duyulan ve örgüt kültürü kapsamında belirlenen koşullardır. Örgütlerde olumlu yönde çabaların birikmesini, anlayış değişikliğini ve uzun vadeli değişimi kapsamaktadır.

Kültürel koşulların sağlanması için öncelikle örgüt kültürünün ürettiği veya desteklediği değerler, olumlu emniyet kültürünü beslemelidir. Üst yönetimin bu konuya öncelik vermesi önemlidir. Yazın, gerek örgüt kültürünün seviyelerine dayalı yaklaşımda, gerekse örgüt tiplerine dayalı yaklaşımda emniyetin örgüt kültürünün unsurları tarafından olumlanması için örgütsel değişimi gerekli göstermektedir.

Araştırma sonucunda ortaya konulan bulgular güçlü bir olumlu adalet kültürü için değişime olan ihtiyacı ortaya koymuştur. Üretilen neriler çerçevesinde bu değişimin boyutları belirlenmiştir. Anılan değişimi gerçekleştirmek ve disiplin sistemini uygulanabilir hale getirmek üzere, örgütün tüm seviyelerinde yöneticiler korku kültürünü yok etmeyi hedeflemelidir. . Bunun için, örgütün tüm seviyelerinde yöneticiler, örgütte güven ortamının tesis edilmesini, örgütsel

adaletin sağlanması, bu yöndeki çabaları gerekli görmeli ve desteklemelidir. Söz konusu çabalar, örgüt kültürünün unsurlarının tamamını içermelidir. Zorunlu olduğu vurgulanan üst yönetim desteği bu noktada gerekli ancak yeterli değildir. Örgüt kültürünün beslediği değerlerin emniyet kültürünü olumlayacak şekilde değişiminin sağlanması için örgütün tüm seviyelerinde emniyet kültürünü güçlendirecek bütünleşik bir çabaya işaret edilmektedir. Söz konusu çaba, yazında örgütün seviyelerinde ya da tiplerinde tartışılan örgütsel dönüşümü işaret etmektedir.

Disiplin sistemini desteklemek için örgüt kültürünün yanında, ulusal kültürün de desteğinin sağlanmasına gereksinim duyulmaktadır.. Türkiye’de maden ocaklarında, gemi tersanelerinde, depremlerde ve kara taşımacılığında facialar yaşanmaktadır. Mesleğini icra edenlerin hata veyahılları gelişmiş ülkeler ile kıyaslanamayacak ölçüde büyük sorunlara neden olmaktadır. Bu yüzden iş yaşamında emniyetin önemi, ülke gündeminde özellikli yeri olan bir konu haline getirilmelidir. Sağlıklı adalet algılarının gelişmesine destek olacak toplumsal mekanizmalar gelişmelidir. Hem adalet algılarının geliştirilmesinde hem de toplumsal yaşamda “kurallara uymak” yönünde tutumların geliştirilmesinde örgün eğitim önemli rol oynamaktadır. Bu çalışmanın önemli doğurgularından birisi, ulusal kültürün adalet kültürü ile ilişkisini daha kapsamlı inceleyecek başka araştırmalara duyulan gereksinimin altının çizilmesidir. Örgütlerde olumlu emniyet kültürünün geliştirilmesi için “ulusal kültür ile adalet” ve “ulusal kültür ile güven” kavramları arasındaki ilişkilerin tartışılmasının yarar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### **2.3. Disiplin Sisteminin Tasarımı**

Yukarıda belirlenen teknik ve kültürel koşullarda, olumlu emniyet kültürünün desteklemesi için disiplin sisteminin tasarımı önemlidir. Disiplin sisteminin tasarımının kurallardan ibaret kalmayıp *sürekli güncellenen ve işlerliği olan bir sistem tasarımı* olması gerektiği ifade edilmişti. Açık, net ve anlaşılır ve uygulanabilir kuralların böyle bir tasarımda anahtar rolü bulunacaktır.

Disiplin uygulamalarında yazılı disiplin yönetmeliğine ve yönetimin adalet kültürü taahhüdüne sadık davranılmasının ve buna bağlı olarak disiplin karar süreçlerinde katılımcılık, tutarlılık ve hakkaniyet ilkelerine bağlı kalınmasının

gerektiği ortaya çıkmıştır. Disiplin sisteminin emniyet kùltürünü olumlu yönde etkileyebilmesi amacıyla uygulamada karşılaşılan sorunları tasarımda değişikliğe giderek ve tasarımdaki olumlu değişiklikler için de üst yönetimi yeni nesil emniyet anlayışlı hakkında bilgilendirerek anlayış değişikliğini sağlamak gerekmektedir. Bu nedenle tasarım, katılımcılık, tutarlılık ve hakkaniyet ilkeleri çevresinde yapılmalı ve sürekli geliştirilmelidir.

Katılımcılar, disiplin kurullarının işleyişinde yaşanan aksaklıkları, örgütlenme sorunlarını ve suçlama kùltürü baskısını dikkate alarak, *teknik seviye personelin disiplin kurullarında etkin olmasına* ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişlerdir. Disiplin kurullarında teknik personelin yeri ve rolünün bulunmasının adalet kùltürünü destekleyecek sonuçlar doğuracağını öne sürmüşlerdir. Teknik personelin kurullarda görev alması sonucunda, çalışanların emniyetsiz eylemlerinin hata ve ihlal ayrımı adil şekilde yapılmasıyla daha adil bir karar verilebilecektir. Bunun yanında, katılımcı önerileri arasında teknik seviyede de disiplin kurullarının teşkil edilmesi yer almaktadır. Böyle bir talep araştırmacı ve danışmanı tarafından birlikte değerlendirilmiş fakat değerlendirme sonucunda öneriye dâhil edilmemiştir. Bununla birlikte bu konuya odaklanacak bir çalışmanın, birden fazla seviyede disiplin kurulu işletmenin fayda ya da sakıncalarını ortaya koyacağı düşünölmektedir. Bu nedenle, önerilen modelde, tek disiplin kurulunun kurularak doğrudan sorumlu müdüre (accountable manager) bağlı ve bağımsız olarak işletilmesinin talebi yanıtlayacağı düşünölmektedir. Bunun yanında, kaza kırım araştırmaları eğitimleri almış, insan faktörleri ve emniyetsiz davranışları sınıflandırma ve analiz yöntemlerini çok iyi bilen uzman personelin bu yapıda görevlendirilmesi, hatalar gibi ihlallerden ve tüm örgütsel aksaklıklardan öğrenmenin artmasını sağlayacaktır.

Disiplin sisteminin tasarımının *şeffaflık ilkesine* bağlı olması gerektiği belirlenmiştir. Bu talep, kayırmacılık sorunuyla ilişkilendirildiğinde, bir çalışanın emniyetsiz eylemine karşılık disiplin uygulamasının ne olduğunu diğer çalışanların öğrenme hakkına sahip olması ve bu sayede tutarlı, şeffaf, adil, güven veren ve çalışan haklarının teminatı olan bir disiplin sisteminin tasarlanması talebi olarak değerlendirilmiştir.

Şeffaf ve uygulanabilir böyle bir disiplin sisteminin *sürekli güncellenerek* uygulanan ve işlerliği olan bir sistem haline getirilmesi de açık uçlu anket sonuçlarının desteklediği bir görüştür. Burada sürekli güncelleme, çalışmanın gerçekleştiği örgütlerde teknoloji devir hızının yüksek olmasından ve her yeni teknik özelliğinin, usullere de yansıyan yeni öğrenme gayretlerini gerektirmesinden kaynaklanmaktadır. Yeni koşullarda işleyecek disiplin kurallarının gerçek durumu karşılayamaması disiplin tasarımı sorunu olarak nitelenmelidir ve yeni yöntemler katılımcı çalışma yinelenerek geliştirilebiliyor olmalıdır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile disiplin sisteminin tasarımı hakkında ortaya konulan yönetici düşünceleri, nominal grup görüşmeleri ile ortaya konulan tasarım sorunları ve açık uçlu anket tekniği ile tespit edilen tasarıma yönelik öneriler bir arada değerlendirildiğinde; *disiplin sisteminin anlayışında değişiklik olması* gerektiği, bunun için *üst yönetimin yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımı ve özellikle adalet kültürü konusunda farkındalığını* artırmanın şart olduğu görülmüştür. Bunun yanında emniyetsiz eylemlerin önlenmesi için örgütsel çabaların geçerliliği bulunan bir yöntem veya algoritma takip edilerek uygulanması gereklidir. Disiplin soruşturmalarında tüm çalışanların, hakkında bilgi sahibi olduğu ve uygulanabilir bir yöntemin işletilmelidir. Soruşturma süreçlerinde yeni nesil emniyet yönetimi anlayışının öne çıkardığı hassasiyetlerin dikkate alınabilmesi için insan kaynakları yöneticileri, emniyet yönetim sistemi yöneticileri ve taktik seviyede benzer işi yapan teknik uzmanların görevlendirilmesinin/örgütlenmesinin uygun hareket tarzı olacağı değerlendirilmektedir.

### **3. Modelin Tesis Edilip Geliştirilmesi**

Araştırmanın sonucunda önerilen modelin çerçevesini bir yanda mevzuatın, havacılık otoritesinin ve üst yönetimin sağlayacağı destek ve diğer yanda da teknik ve kültürel unsurların içinde tanımlandığı örgüt kültürü tarafından belirlenen koşullar oluşturmaktadır. Modele göre, olumlu emniyet kültürünü destekleyen anlayışa sahip bir disiplin sistemi örgütsel güvenin ve adaletin sağlandığı koşullarda uygulanmaktadır. Uygulamalar sonucunda çalışanlarda

ve örgütte elde edilen bilgi ve deneyim, eğitimler ve tutum değişikliklerine yönelik çabalar sonucunda hem bireysel hem de örgütsel öğrenmenin sağlanmasıyla sonuçlanmaktadır. Örgütsel öğrenme, olumlu emniyet kültürünün bileşenlerini ve dolayısıyla disiplin anlayışını güçlendirmektedir.

### 3.1. Disiplin Anlayışının Geliştirilmesi

Çalışanlar, örgütün önceliğinin üretim mi yoksa emniyet mi olduğu sorusunu da vurgulayarak temel yönetim sorunlarından kalite ile üretim miktarı çelişkisine benzer şekilde, “emniyet ile üretimin çelişkisine” dikkat çekmişlerdir. Araştırma açısından bu bulgu, üretim miktarını artırabilmek üzere, disiplin kurallarından baskı aracı olarak yararlanabildiği şeklinde yorumlanmıştır. Bulgular suçlamaya ve cezalandırmaya dayalı bir anlayışın hâkim olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yüzden, suçlama kültürünün yerini örgütsel öğrenmeyi amaçlayan olumlu emniyet kültürünün alması ve disiplin sisteminin bunu güçlendiren duruma getirilmesi zaman alacaktır. Ayrıca, üst yönetimin adalet kültürü konusunda farkındalığına ve desteğine de gereksinim duyulacaktır. Bunun yanında, Türkiye’deki pek çok faaliyet alanında karşılaşılan ve dile getirilen kayırmacılık sorununa da en azından örgütlerin kendi içinde çözüm getirmelerine gereksinim duyulmaktadır. Disiplin yaklaşımlarına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri bir arada düşünüldüğünde, emniyetsiz eylemlere neden olan örgütsel faktörler ile *açık iletişim ortamında yüzleşerek* örgüt içinde veya dışında kişileri, grupları, kurumları suçlamadan ve ceza korkusu yaratmadan, çözümlere veya tedbirlere yönelik hamlelerin yapılmasının gerektiği anlaşılmaktadır. Bunun için, çalışanların talep ettiği gibi insan odaklı ve demokratik yönetime gereksinim duyulmaktadır. Disiplin sisteminin yaklaşımı disiplin tasarımını doğrudan etkilemektedir. Disiplin yaklaşımının suçlamaya ya da cezalandırmaya dayalı bir anlayış temelinde oluşması, hata ve ihlallerin ayırt edilmesinin ya da sınıflandırılmasının önemsenmemesi ile sonuçlanmaktadır.

Araştırmanın ortaya çıkardığı temel sorunlardan biri “hem çalışanlar hem de yöneticilerin *hata ve ihlallerin ayrımı* konusunda yeterli bilgiye sahip olmamasıdır”. Oysa örgüt yönetimleri, “olumlu adalet kültürü”nü güçlendirmek üzere bu sorunu tanımlayıp üzerine gidebilirler. Disiplin sisteminin tasarımını buna uygun şekilde düzenlemek olanağına da sahiptirler. Disiplin sisteminin



tasarımında saptanan “hata ve ihlal ayrımının doğru yapılamaması” sorunu, aslında disiplin sisteminin yaklaşımında suçlama veya korku kültürünün etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de çözüme giderken öncelikle bu anlayışın değiştirilmesi gerekecektir. Araştırmanın tüm aşamalarındaki bulgular, anlayış değişikliğine gidilmesine dair hem yazının işaret ettiği doğrultuda bir gereksinim olduğu hem de çalışanlardan kaynaklanan talep bulunduğunu göstermektedir.

*Disiplin anlayışının güçlü bir olumlu emniyet kültürünü destekleyecek niteliklere sahip olması* halinde, örgütte hem güven hem de adaletin tesis edilmesi olanaklı hale gelecektir. Hava aracı bakım örgütlerinde adalet kültürü politikasına sahip olmanın ve bunu bir taahhüt aracılığıyla paydaşlar ile çalışanlara duyurmanın gerekli olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, taahhüdün kâğıt üzerinde kalmaması, uygulanabilir sonuçlar üretebilmesi için adalet kültürü hakkında üst yönetimden başlayarak farkındalığın artırılmasına gereksinim duyulduğu anlaşılmaktadır. Burada vurgulanması gereken husus, adalet kültürünün ayrı, adalet kültürü politikasının ayrı çabalar gerektirdiğidir. Çünkü birincisi kültürel algıların diğeri normatif algıların değişimini amaçlamaktadır. Bu araştırmada ortaya konulan disiplin önerisi bağlamında değerlendirildiğinde, adalet kültürü kültürel koşulların ve adalet kültürü politikası ise teknik koşulların devamı olarak nitelenebilir.

Disiplin sisteminin olumlu emniyet kültürünü destekleyebilmesi için emniyet konusunda *gönüllü raporlamaların* yararı ve önemi üzerinde anlayış birliği oluşturulmalı, gönüllü raporlamalarda ceza uygulanmamasının doğru yöntem olduğunun her seviyede çalışan veya yönetici tarafından anlaşılması sağlanmalıdır. Örgüt kültüründe yeni nesil emniyet yönetim anlayışı ile çelişen örgüt kültürü unsurları belirlenmeli ve bunlardan kurtulmak için uzun vadeli plan yapılmalıdır. Bunun yanında sivil havacılık otoritesi çeşitli yöntemlerle adalet kültürü ve raporlama konularındaki uygulamaların yeterli olup olmadığı konusunda çalışmalar yürütmeli, denetlemelerde bazı temel konularda eksikliklerin olup olmadığını sorgulayarak tedbirler geliştirebilmeli ve tüm bunların nasıl daha etkin geliştirilebileceği konusunda bilimsel çalışmaların da başını çekmelidir.

Araştırmanın ortaya çıkardığı en karmaşık sorun demeti, *güven kaynaklı sorunlardır*. Bunların tüm sorunlarla ilişkilendirilebildiğini, hem sorunlara neden hem de sorunların sonucu olarak tanımlanabildiğini vurgulamak gerekmektedir. Güven kaynaklı sorunlar çalışmada “*menfaat ile doğru davranış ikilemi*”ne neden oldukları için emniyetsiz eyleme neden olarak görülebilir. Emniyetsiz eylem gerçekleşikten sonra ise disiplin uygulamalarında tanımlanan örgüt tepkisi yeni güvensizliklere neden olabilmektedir. Bu yüzden, güven kaynaklı sorunlar için çözüme giderken iki hususu dikkate almanın gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Birinci olarak, güven sorunları örgüt seviyesinde algılanmakta ve tanımlanmaktadır. Bu yüzden, modele göre çözümler de örgüt seviyesinde aranmalı ve örgüt kültüründe değişimi öngörmelidir. İkinci olarak da her örgütün özgün sorunlarını çözmek için araştırmada temalar aracılığıyla yapılan ve yazın tarafından da desteklenen ayırmadan yararlanılmalıdır: Çalışanların yöneticilerine, yöneticilerin çalışanlarına ve tüm çalışanların örgüte güven sorunları için ayrı ayrı çalışma yapıp çözümler üretilmeli ve uygulanmalıdır.

Araştırma sonucunda ortaya konulan ve disiplin sisteminin yaklaşımı ile ilişkilendirilen “*kayırmacılık*” sorununun, güven sorununun temel kaynaklarından biri olduğu anlaşılmıştır. Güven sorunlarının işaret ettiği yerde “*örgütsel iletişim*” bulunmaktadır. Bu yüzden, güven sorunları iletişim sorunları bağlamında değerlendirilebilir. Çalışanların birbirine güvensizliği suçlama kültürünü pekiştirdiği gibi örgütsel sessizliği de pekiştirebilir. Nitekim güvensizliğin egemen olduğu örgütlerde, hataların ve ihlallerin ayırt edilmesi ya da bunların derecesinin belirlenerek karşılıklarının tanımlanması çabaları sonuç veremeyebilecektir. Disiplin sisteminin etkin şekilde işletilebilmesi için örgütte güven ortamı sağlanmalıdır. Örgütte iyi işleyen bir disiplin sistemi ile güveni artırmaya yönelik çabalar karşılıklı olarak birbirini olumlu yönde destekleyecektir.

Yukarıda belirlenen çerçevede modelin güveni destekleyebilmesi için öneriler geliştirilmiştir. Öncelikle, çalışanların kendilerinin ve diğer çalışanların hatalarını ceza korkusu olmadan bildirebileceklerine dair yaygın bir kanaat bulunmalıdır. Çalışanlar örgütsel faaliyetlerini yürütürken yapacakları bir hata veya ihlalin ardından işlerini kaybetme korkusu yaşamamalıdır. Örgütsel öğrenmenin

bilinciyle gönüllü raporlama eğiliminde olmalıdır. Disiplin sisteminin kendisine güvence sağlıyor olduğunu bilmelidir. Ceza korkusu yaşamamalıdır. Bunların benimsenebilmesi için çalışanların tabi oldukları kurallar açık ve anlaşılır olmalıdır. Çalışanlar disiplin sistemindeki değişimden ve örgütteki tüm uygulamalarından haberdar olabilmelidir. Disiplin kararlarında çalışanların örgüte katkısı dikkate alınmalıdır. Farklı seviyelerde çalışanlara disiplin sisteminin işletilmesinde hem geçici hem sürekli görev ve sorumluluklar verilmelidir.

Disiplin sisteminin Örgütte adalet algılarına iyi işletilirse olumlu, amacı dışında işletildiğinde ise olumsuz etkisi olduğu görüşme tekniği ile elde edilen bulgularda ortaya çıkmıştır. Örneğin yarı yapılandırılmış görüşmelerde “*disiplin sisteminin temelde adaleti hedeflemesi gerektiği*” belirlenmiştir. Bununla birlikte, adalet kültürü ve politikası ile ilişkili çok sayıda sorunun bulunduğu da bu araştırmada tespit edilmiştir. Anılan tespitler ışığında, disiplin sistemi işletilirken adaletin sağlanması için önerilen yaklaşımlar ve eylemler yukarıda açıklanmıştır. Burada vurgulanan, disiplin sisteminin adaleti destekleyecek şekilde işletilmesi için sahip olunması gereken anlayıştır. Böyle bir anlayışın tesis edilmesi için disiplin yaptırım kararlarında kayırmacılığı engelleyen bir mekanizma bulunmalıdır. Bunun yanında, disiplin kuralları şeffaflıkla uygulanarak işlemsel adalet, ödül ve ikramiye gibi uygulamalarda da dağıtımsal adalet sağlanmalıdır.

Bu noktada, yukarıda yapılan değerlendirmelere uygun şekilde, “olumlu emniyet kültürünü destekleyen bir anlayışa sahip disiplin sistemi nasıl tasarlanmalıdır” sorusu yanıtlanacaktır.

Disiplin sistemi örgüt içinde ve dışında ilgili tüm paydaşların katılımı ile hazırlanmalıdır. Disiplin sisteminin tasarımı, çalışanların haklarını güvence altına almalıdır. Hatalar ile ihlalleri ayırmayı, hataları sınıflandırmayı esas almalıdır. İçinde tanımlı tüm kurallar veya yaptırımlar adaleti hedefliyor olmalıdır. İK yönetimini disiplin süreçlerinin tümüne dâhil etmelidir. Örgüt deneyimleri ile geri beslenen ve örgütün çalışanları ile ortak çıkarları doğrultusunda sürekli yenilenebilen ve tüm çalışanların rahatça erişebileceği, anlayabileceği bir yönetmelik halinde ve güvence altına olmalıdır. Emniyetsiz

eylemler için hata ve ihlal ayrımının yapılıp sınıflandırılmasında yöntemin belirlenmesi ve yazılı yönetmeliğe dâhil edilmesi, söz konusu ayrımı yapmak için uzman personelin desteğini almak üzere ilave yöntem geliştirilmesi, cezaların saptanmasında işletilecek usullerin neler olduğunun belirlenmesi, disiplin kurullarının emniyetsiz eylemlerin değerlendirilmesinde üstleneceği rol hakkında kararlar verilmesi gerekecektir.

Hataların ve ihlallerin doğru sınıflandırılmasının yeterli olamayacağı nominal grup çalışmaları sonucunda anlaşılmıştır. Çünkü hata ve ihlal davranışlarına örgüt yönetiminin nasıl karşılık vereceği de önemlidir. Hatta ihlalin derecesine *uygun yaptırımın belirlenmesi ve uygulanması* daha da önemlidir. Bunun için disiplin sisteminde hangi kuralın adlandırılmış veya sınıflandırılmış eyleme karşılık geleceği gibi temel hususlarda disiplin sistemi tasarımının yanıtları bulunmuş ve yazılı bir metinde ifade etmiş olması gerekecektir. Bu noktada İK yöneticileri ile emniyet yöneticilerinin süreçlere dâhil edilmesinin bulgulara göre güvence olarak görüldüğünü vurgulamak gerekir. Çalışanlar tarafından yazılı metinlerin güvence olarak algılanması, hem iş yaşamında olağan bir taleptir hem de araştırma sonuçlarında görülmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde elde edilen bulgulara göre asgari nitelikleri kapsayan bir disiplin yönetmeliğine sahip örgüt yok denecek kadar azdır. Makul hale getirilmiş disiplin kurallarının açık ve anlaşılır olması gerektiği açık uçlu anket tekniği ile elde edilen bulgularda önemle vurgulanmaktadır. Bu çerçevede, hatalar ile ihlallerin ayrımında geçerli olduğu yazında işaret edilen ve uygulamalarda da başvurulduğu görülen algoritmaların kullanılmasının emniyet yönetimi ile disiplin sistemi arasında uyuma önemli destek sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Suçlama kültürünün hâkim olduğu örgütlerde üst düzey yöneticilerin her hatayı görmeleri ya da bilmeleri istenemeyecektir. Bu yüzden, alt ve orta seviye yöneticiler taktik seviyedeki sıkıntıların üst yönetime taşınmasını engellemek isteyebilmektedirler. Bu da emniyetsiz eylemlerin örgütsel kök nedenlerini öğrenmek yerine, objektif olamama sorunu yaşayan disiplin kurulları aracılığı ile cezaya ya da işten çıkarmaya eğilim gösterilmesiyle sonuçlanabilmektedir.

### 3.2. Disiplin Sisteminin Uygulanması

Önerilen disiplin modelinde, yukarıda açıklanan anlayış değişikliğine karar verilmesinin ardından disiplin sisteminin olumlu emniyet kültürünü destekleyecek şekilde uygulanmasına da ihtiyaç duyulacaktır. Çünkü disiplin uygulamaları, sadece olumlu emniyet kültürünü destekleyen disiplin anlayışının tesis edildiği koşullarda gerçekleştirilebilecektir.

Olumlu emniyet kültürünü güçlendirmek üzere önerilen disiplin sisteminde uygulamalar emniyetsiz durum, hal ya da koşullara neden olan ihlalleri hatalardan ayırarak önlemeyi hedeflemelidir. Bu amaçla; disiplin sisteminin ve içerdiği hassasiyetlerin, tüm çalışanlar tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. Disiplin uygulamalarının EYS ile uyumu sağlanmalı, emniyetsiz eylemler ihlal olarak nitelenirken ve karşılık gelecek yaptırım belirlenirken eylemlerin kök neden analizleri yapılmalı ve bunda etkili tüm araçlardan yararlanılmalıdır. Bunun yanında, sistemin geribildirim mekanizması etkin şekilde işletilmelidir. Bunun için etkili bir iletişim ortamında disiplin uygulamalarının sonuçları gözlemlenmeli disiplin uygulamaları örgüt içinde sorgulanabilmeli ve düzeltilebilmelidir. İKY yöneticileri disiplin karar süreçlerinin hepsinde etkili olmalıdır. Hataların gerçekleştiği koşullar uzman (ya da teknik) personel tarafından değerlendirilmelidir ve uzmanlar da disiplin karar süreçlerinde etkili konumda bulunmalıdır.

Adalet kültürünün geliştirilmesinde yetersiz kalan ve davranışçı öğrenme kuramlarına dayanan ceza uygulamaları yerine, örgütsel öğrenmeyi destekleyecek öğrenme kuramlarına dayalı çözümlerin üretilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu yüzden araştırmanın kapsamı dışında kalan bu alanda yapılacak akademik çalışmaların yeni nesil emniyet yönetimine destek sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü bu tür çalışmalar hata yerine performansı esas alarak olumlu emniyet kültürünü destekleyecek tutum ve buna bağlı davranış değişiklikleri için yöntemler önerebilir. Olası yöntemler en azından disiplin uygulamalarına duyulan ihtiyacı azaltabilecektir.

Diğer tarafta, bakım faaliyetleri daha planlama aşamasında iken, çalışanları hata ya da ihlal davranışına zorlamadığından emin olunmalıdır. Faaliyet planları zaman ve üretim baskısı yaratmamalıdır. Bunun çalışanların hata riskini

artıracağı unutulmamalıdır. Emniyetsizliğe neden olan çalışan hatalarının da ihlallerinin de gerçekleştiği durumlarda disiplin yaptırımları son seçenek olmalıdır. Bunun yerine, öncelikli olarak çalışanların emniyeti artıracak davranışları teşvik edilmelidir. Disiplin kararları verilirken, performans değerlendirme sonuçları da dikkate alınmalıdır. Çünkü yüksek performansta çalışanların yüzleştiği risk daha çoktur. Ayrıca, disiplin yaptırımları ile ödüllendirmeler karşılıklı dengede bulunmalıdır.

Disiplin yaptırımları kademeli olmalıdır. Disiplin yaptırımları uygulanırken adalet hedeflenmeli, kişiler ya da gruplar arasında fark gözetilmemelidir. Yaptırımlarda şeffaflık, ilke olarak benimsenmelidir. Kişiler, gruplar ya da birimler arasında adaletsizlik algılarına neden olmaması için yöneticilerin disiplin kararları sorgulanabiliyor olmalıdır. Disiplin yaptırımlarında yöneticilerin ve disiplin kurullarının yetkileri ile sorumlulukları belirlenmelidir. Disiplin kurulları işletilirken sadece yaptırım kararı almamalı, örgütsel öğrenme de sağlanmalıdır (bunun için yazılım desteğinden yararlanılabilecektir). Kurullarda yaptırımlara karar verilirken; araştırılan olayın geçtiği birimden uzman ve tarafsız kişilerin görev alması sağlanmalı, İKY'nin disiplin kurullarının kuruluşunda ve işleyişinde etkin rolü bulunmalı, kalite ve emniyet yöneticileri de kurullarda görev almalıdır. Tüm bunların yanında, disiplin uygulamaları hakkında meslek örgütleri ile derneklerin desteği sağlanarak çalışanların hakları güvence altına alınmalıdır.

### **3.3. Bireysel ve Örgütsel Öğrenmenin Sağlanması**

Bu araştırma, olumlu emniyet kültürünü destekleyen bir disiplin sisteminin nasıl olması gerektiği sorusuna yanıt ararken, bireysel öğrenme ya da grup öğrenme yöntemlerini içeren bir çalışmayı öngörmemiştir. Bununla birlikte, olumlu emniyet kültürünün tesis edilmesi ve geliştirilmesi için örgütsel öğrenmenin gerekli olduğu hem yazın hem de bulgularda ortaya konmuştur. Güçlü bir olumlu adalet kültürü gereksiniminin ardında da yatan aslında örgütsel öğrenme için gerekli ortamın oluşturulmasıdır.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde elde edilen bulgular ışığında, örgütsel öğrenmede birey ve ekip seviyesinde örgüt yönetiminin eğitimler konusunda yeni sorumluluklar üstlenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, gerek nominal grup görüşmelerinde ve gerekse açık uçlu anket yöntemi ile elde edilen

bulgulardan, olumlu emniyet kültürünün desteklenmesi için gönüllü raporlamaların desteklenmesinin gerekli olduğu, bunun için de ceza uygulamalarından olabildiğince kaçınmak gereği anlaşılmıştır. Böyle bir anlayışın temellendirdiği koşullarda, disiplin sisteminin etkin şekilde işletilebilmesi için gönüllü raporlamaların örgüt yönetimi tarafından teşvik ediliyor olması gerekmektedir. Ya da başka bir deyişle güçlü bir olumlu adalet kültürüne ihtiyaç bulunmaktadır. Gönüllü raporlamalarda gizlilik esas olmalıdır. Bu sayede öğrenilen konularda ceza verilmemelidir.

Yukarıda belirlenen hususlarda gelişim sağlamak için bireylerin ve örgütün öğrenme süreçlerini tanımlamaya ve eğitimler aracılığıyla bu süreçlere yön vermeye gereksinim duyulacağı açıktır. Bu kapsamda, eğitim stratejisi belirlenirken olumlu emniyet kültürü stratejik hedef olarak tanımlanmalı, örgütte çalışanların sahip oldukları değerleri bu hedefe doğru değiştirecek, geliştirecek şekilde eğitim planlanmaları yapılmalıdır. Ayrıca, bulguların işaret ettiği gibi, örgütsel uygulamalar ile eğitimlerde öğretilenler arasında uyum sağlanmalıdır.

Öğrenme bireyde başlamaktadır ve örgütsel öğrenmenin hedefi bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye entegre edilmesi olarak görülmektedir (Romme ve Dillen, 1997:69-70; Yeo, 2005'den aktaran Avcı ve Küçükusta, 2009:34). Olumlu emniyet kültürünün geliştirilmesi maksadıyla, hatalara yönelik olarak hem birey seviyesinde hem de örgüt seviyesinde öğrenmenin nasıl tasarımlanacağı, yukarıda hedefi belirlenen eğitim stratejisi ile ortaya konulmalıdır. Nitekim yazında birey, grup ve örgüt seviyesinde öğrenmeler ayrı ayrı tanımlanmakta (Marsick ve Watkins, 2003'ten aktaran Avcı ve Küçükusta, 2009:35) ve bireysel öğrenmede elde edilen kazanımların örgütsel öğrenmeye dönüştürülmesinde yöntemler bulunduğu görülmektedir.(Özgen vd., 2004'ten aktaran Arslan ve Demirci, 2015:25).

Araştırmanın gerçekleştiği örgütlerde uygulanan disiplin sistemlerinin, çalışanlarda edimsel koşullanma ile öğrenme sağladığı düşünülmektedir. Emniyeti tehlikeye düşüren davranışlar önceden belirlenen kriterlere göre değerlendirilip karşılığında ceza ile tepki verilmektedir. Bu çalışmanın sonucunda önerilen disiplin sisteminin öngördüğü öğrenme yöntemi ise çok daha karmaşıktır ve kapsamlı bir eğitim faaliyetini de gerekli hale getirmiştir.

Böyle bir eğitim faaliyetinin odağında çalışanlar rasyonel bireyler olarak tanımlanmalıdır. Çünkü örgütlerde sorunlarla birey ya da grup olarak karşılaşmakta ve birey ya da grup olarak çözüm bulunmaktadırlar. Emniyetsiz durum, hal ve koşullar, çalışanlar olağan faaliyetlerini yürütürlerken ortaya çıktıkları için emniyet risklerini yönetmek üzere farklı öğrenme stillerine başvurmak uygun olabilir. Örneğin “bireyin öğrenme stiline algılama yöntemi ile ilişkisi”ne odaklanan Gregorc’un ya da “bilişsel tercih ile içsel ve dışsal etmenlerden oluşan değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleme”ye odaklanan Dunn ve Dunn’un öğrenme stillerinden (Güven ve Kürüm, 2008: 55) tehditlerin ve risklerin tanımlanmasında birey seviyesinde gelişim sağlamak üzere yararlanılabilir.

Güçlü bir olumlu emniyet kültürünün tesis edildiği örgütlerde öğrenme sorunları ve çözümleri örgütün tüm seviyelerinde üretilebiliyor olmalıdır. Nitekim örgütsel öğrenme tanımı da “*sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi*”ni öngörmektedir (Probst ve Büchel, 1997’den aktaran Arslan ve Demirci, 2015:25). Önerilen disiplin sisteminin etkin şekilde işletilebilmesi için, örgütsel öğrenmeyi mümkün kılacak ve çalışanların kişisel özelliklerini esas alabilecek emniyet eğitimlerinin gerçekleştirilmesine ve bunun için de farklı bireysel öğrenme modellerini (sosyal bilişsel kurama ya da amaçsal davranışçılığa uygun) denemeye açık olunmasına ihtiyaç duyulacaktır. Bunun yanında, grup seviyesinde sorunların çözümü için farklı öğretim yaklaşımlarından (işbirliğine dayalı öğretim ya da yapılandırmacı yaklaşım gibi) yararlanılabilecektir (Aydın, 2011:292-306). Eğitim faaliyetleri ile disiplin sisteminin işleyişi arasında sağlanması istenen böyle bir uyum, öğrenme stiline belirlenmesi ile başarılabilir. Çünkü öğrenme stilleri, bireyin karşılaştığı sorunları etkin şekilde çözmesinde etkili olabilmektedir (Fidan, 1986’dan aktaran Güven ve Kürüm, 2006: 78). Ayrıca, riskleri tanımlamada, emniyetsiz koşulları belirlemede ve bunları raporlamada etkinliği sağlayabilmek için eleştirel düşünme ortamı sağlanmalıdır. Çünkü eleştirel düşünmeye karmaşık ve sürekli değişen ortamlarda ihtiyaç bulunmaktadır (Torres ve Cano, 1995’ten aktaran Güven ve Kürüm, 2008: 57).

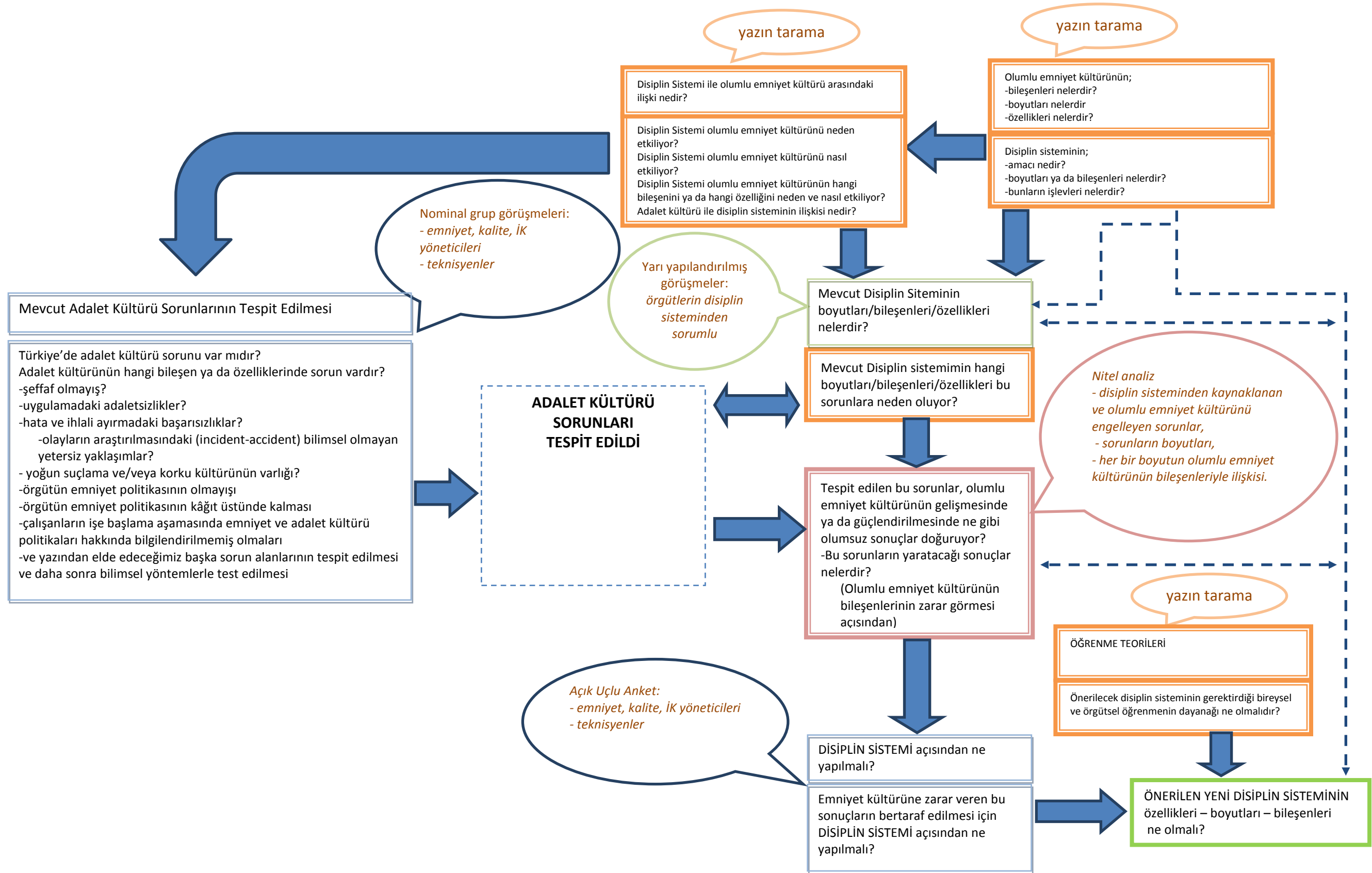


Sonuç olarak, Türkiye'deki hava aracı bakım örgütlerinde, eleştirel düşünen rasyonel bireylere, kişisel özellikleri dikkate alınarak verilecek eğitimlerin sonucunda hem bireysel seviyede hem de örgüt seviyesinde öğrenmenin biri diğerini tümleyecek şekilde gerçekleştirilmesi önemlidir. Örgütlerde olumlu emniyet kültürünü güçlendirecek örgütsel öğrenmeyi sağlamak amacıyla, araştırma sonucunda önerilen disiplin modelini destekleyecek uygun eğitim yöntemlerini ve öğrenme modellerini belirleyecek ilave çalışmalara gereksinim duyulmaktadır.

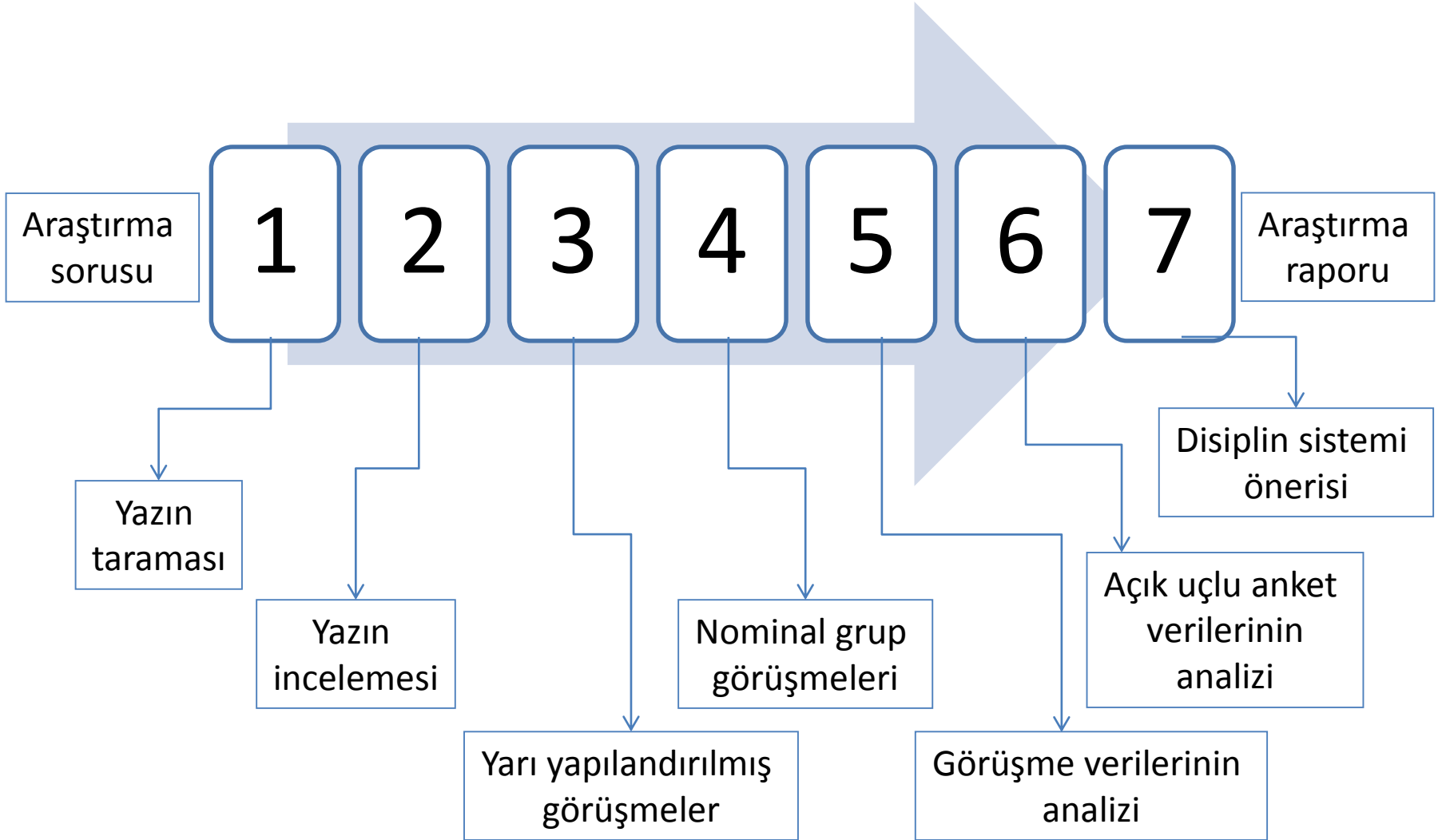
## Ekler Listesi

<b>Ek 1.</b>	<b>Araştırma Deseni.....</b>	<b>195</b>
<b>Ek 2.</b>	<b>Araştırma Aşamaları.....</b>	<b>196</b>
<b>Ek 3.</b>	<b>SGHM Destek Mektubu.....</b>	<b>197</b>
<b>Ek 4.</b>	<b>Yarı Yapılandırılmış Görüşme Randevu Talebi.....</b>	<b>198</b>
<b>Ek 5.</b>	<b>Nominal Grup Görüşmeleri Randevu Talebi.....</b>	<b>199</b>
<b>Ek 6.</b>	<b>Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları.....</b>	<b>201</b>
<b>Ek 7.</b>	<b>Yarı Yapılandırılmış Görüşme Kılavuzu.....</b>	<b>204</b>
<b>Ek 8.</b>	<b>Görüşme Tekniği Uygulanırken İmzalanan Onam Formu.....</b>	<b>205</b>

## Ek 1. Araştırma Deseni



## Ek 2. Araştırma Aşamaları



## Ek 3: SHGM Destek Mektubu



T.C.

ULAŞTIRMA, DENİZCİLİK VE HABERLEŞME BAKANLIĞI  
Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

Sayı : 52217814-770/72 - 1924

08/02/2013

Konu : Doktora ve Yüksek Lisans  
Öğrencileri için bilgi talebi

İlgi: 21.01.2013 tarih ve 197 sayılı Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü yazısı.

İlgi'de kayıtlı yazıda belirtildiği üzere, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Haçkı BAĞAN ve Doktora Öğrencisi Cengiz Mesut BÜKEÇ "Havaaracı Bakım Faaliyetlerinin Dış Kaynaklardan Sağlanması Sürecinde Havacılık Emniyetine Etki Eden Faktörlerin Araştırılması" ve "Türkiye'deki Havaaracı Bakım İşletmelerinde Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen Bir Disiplin Sistemi Önerisi" konulu tez araştırmalarını sürdürmektedirler.

Söz konusu tez araştırmaları Genel Müdürlüğümüz tarafından desteklenmekte olup, özellikle veri toplama sürecinde şirketinizin gerekli desteği göstermesi hususunda gereğini rica ederim.

Bilal EKŞİ  
Genel Müdür

Dağıtım:  
Tüm Bakım İşletmeleri

Bilgi:  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

İbrahim TUNC  
Genel Kalem Müdürü

Gazi Mustafa Kemal Bulvarı No:128/A 06570 Maltepe ANKARA  
Telefon No: (0312) 203 60 06, Belgegeçer No: (0312) 215 50 82  
e-posta: ak@shgm.gov.tr

Bilgi için:  
Ayten KISACKI  
Koordinaör

Bu belge 5079 sayılı kanunla getirilen elektronik imzalıdır. Erişim Kaynak Değeri İhtiyaç İçin <http://www.shgm.gov.tr> adresine ziyaret ediniz.



516085509

#### Ek 4. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Randevu Talebi

Merhaba ..... Bey/hanım,

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisiyim.

Değerli hocam Doç.Dr.Ender GEREDE'nin danışmanlığında, önemine ve gereğine yürekten inandığımız bir konuda doktora tez araştırması yürütmekteyiz.

Tez araştırma konumuz: *"Türkiye'deki hava aracı bakım işletmelerinde, olumlu emniyet kültürünü destekleyen bir disiplin sistemi önerisi"* olarak belirlenmiştir.

Araştırmamız kapsamında, görüşmeler ve grup tartışmaları düzenleyerek siz değerli yöneticilerin katkılarından yarar umuyoruz. Görüşlerinizi ve deneyimlerinizi paylaşırken sizin de zevk alacağınızı düşündüğümüz konularda fikirlerinize başvurmak istiyoruz.

Birlikte yürütmeyi planladığımız çalışmaların sonucunda elde edilecek bulgular, bilim etiği kuralları çerçevesinde, yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Katkılarınızla elde edeceğimiz bilgi ve bulguları tek bir işletme bazında değerlendirmeyeceğiz. Aksine, Türkiye'deki bakım işletmelerinin geneli hakkında değerlendirmeler yapmak üzere kullanacağız.

Sonuç olarak da tüm havacılık işletmelerinin yararlanabilecekleri bir eser ortaya koymayı amaçlamaktayız.

Nitekim araştırmamızın içeriği, yöntemi ve amaçları hakkında, yüz yüze görüşmemizde detaylarınızı sunduğumuz SHGM Genel Müdürü Sayın Bilal EKŞİ'nin desteği ile onurlandırılmış bulunmaktayız (Bkz. ilişikteki destek mektubu).

Elde etmeyi planladığımız faydanın işletmeniz için de başvurulabilir/kullanılabilir olması için özel gayret sarf edilecektir.

Mümkün olabilecek en erken bir tarihte, sizi işletmenizde ziyaret etmek, tanışmak, araştırmamız hakkında daha detaylı bilgi vermek, neden sizinle temas etmek istediğimizi daha iyi açıklayabilmek, destek olabileceğiniz konular hakkında bilgi almak ve araştırmamızın başlangıç aşamasında öğrenmeyi istediğimiz konularda sorular sorabilmek üzere uygun olduğunuz tarihlerden birinde (tercihan hafta sonları) randevu talep ediyorum.

Uygun gördüğünüz takdirde, özellikle işletmenizin disiplin sistemi hakkında bilgisine başvurabileceğim yönetici/ler ile görüşmeyi arzu etmekteyim.

Fırsatınız olduğunda irtibat kurabilirsek, gerçekten çok memnun olacağımı bilmenizi isterim.

Saygılarımla,

Cengiz Mesut BÜKEÇ (İrtibat)

## Ek 5. Nominal Grup Görüşmeleri Randevu Talebi

Merhaba ..... bey/hanım,

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisiyim.

Değerli hocam Doç.Dr.Ender GEREDE'nin danışmanlığında, önemine ve gereğine yürekten inandığımız bir konuda doktora tez araştırması yürütmekteyiz.

Tez araştırma konumuz: ***“Türkiye’deki hava aracı bakım işletmelerinde, olumlu emniyet kültürünü destekleyen bir disiplin sistemi önerisi”*** olarak belirlenmiştir.

Araştırmamız kapsamında, grup çalışması düzenleyerek siz değerli yöneticilerin ve uygun göreceğiniz teknisyenlerin düşüncelerinden ve deneyimlerinden yararlanmak istiyoruz.

Bu kapsamda, sizin de zevk alacağınızı düşündüğümüz biçimde tasarladığımız bir grup çalışması yapmak istiyoruz.

Birlikte yürütmeyi planladığımız çalışmaların sonucunda elde edilecek bulgular, bilim etiği kuralları çerçevesinde, yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Katkılarınızla elde edeceğimiz bilgi ve bulguları tek bir işletme bazında değerlendirmeyeceğiz. Aksine, Türkiye’deki bakım işletmelerinin geneli hakkında değerlendirmeler yapmak üzere kullanacağız.

Sonuç olarak da tüm havacılık işletmelerinin yararlanabilecekleri bir eser ortaya koymayı amaçlamaktayız.

Nitekim araştırmamızın içeriği, yöntemi ve amaçları hakkında, yüz yüze görüşmemizde detaylarınızı sunduğumuz SHGM Genel Müdürü Sayın Bilal EKŞİ'nin desteği ile onurlandırılmış bulunmaktayız (Bkz. ilişikteki destek mektubu).

Elde etmeyi planladığımız faydanın işletmeniz için de başvurulabilir/kullanılabilir olması için özel gayret sarf edilecektir.

..... bey/hanım, aşağıda hakkında kısa bilgi bulacağınız ve iki ayrı güne planlı toplantılarımıza;

- 26 Haziran günü sizin veya işletmenizden uygun göreceğiniz bir Emniyet/Kalite/İK yöneticisinin,

- Ertesi gün (27 Haziran) işletmenizden uygun göreceğiniz deneyimli bir teknisyenin katılımını sağlayabilerseniz çok memnun olacağız.

İyi çalışmalar ve başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Cengiz Mesut BÜKEÇ

(irtibat)

## **Toplantılar Hakkında Bilgi:**

### **Tarih:**

26 Haziran 2014: Emniyet/Kalite/İK yöneticilerinin katılımı ile Birinci Grup Çalışması

27 Haziran 2014: Deneyimli teknisyenlerin katılımı ile İkinci Grup Çalışması

### **Yer:**

WOW Istanbul Hotels & Convention Center

### **Teknik:**

Nominal Grup Çalışması Tekniği

### **Program:**

09.00-09.30: *Katılım ve ikram*

09.30-10.00: Araştırmanın amacı, içeriği ve toplantıda uygulanacak teknik hakkında bilgilendirme

10.00-12.30: Birinci Oturum - Nominal Grup Çalışması\*

12.30-13.30: *Öğle yemeği*

13.30-16.00: İkinci Oturum - Nominal Grup Çalışması\*

16.00-16.30: Sonuçları değerlendirme ve puanlama

*\*oturumlar sırasında birer kez mola verilecektir.*



## Ek 6. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

### SORU-1:

Amaç: Disiplin sisteminin türünü ve dayandığı anlayışı anlamaya yönelik bilgi almak.

*"Hava aracı bakım işletmelerinde (MRO'larda) disiplin"* denildiğinde neler düşünüyorsunuz?

- Disiplin sizin için ne ifade ediyor? (olumlu veya olumsuz yönleri nelerdir)
- Disiplin işletmeniz için ne ifade ediyor? (olumlu veya olumsuz yönleri nelerdir)
- Disiplin sistemi bir MRO'da ne işe yarar? (örneğin disiplin olmasa ne olur)
- Disiplin, adaleti nasıl (hangi koşullarda) artırır?
- Disiplin, hakların güvencesi midir?

### SORU-2:

Amaç: Disiplin kurallarının dayandığı düşünceyi anlamak.

*Disiplin kuralı ne demek?*

- Neden disiplin kuralları var? (Kuralların amacı nedir)
- Kurallar olmadan insanların hataları engellenebilir mi? (Kuralların uygulanması nasıl sonuçlar üretir)

### SORU-3:

Amaç: Disiplin Kurallarının nasıl belirlendiğini öğrenmek.

*Disiplin kurallarını nasıl belirliyorsunuz?*

- Disiplin kurallarını kim koyuyor?
- Disiplin kurallarını belirlerken neyi esas alıyorsunuz? (Yönerge/talimname var mıdır, kurallar belirlenirken örnek alınan bir metin var mıdır)

### SORU-4:

Amaç: Emniyet hata ve ihlallerin nasıl ayrıldığını anlamak, taksonominin nasıl yapıldığını görmek.

*Kurallar ihlal edildiğinde, verilecek cezaları nasıl belirliyorsunuz?*

- Bir emniyet kuralının çiğnenmesinin hata mı yoksa ihlal mi olduğuna nasıl karar veriyorsunuz?
- MRO'da çalışırken nereye kadar "hatasız kul olmaz" diyebilirsiniz?

- Kural ihlalleri sınıflandırılmış mıdır?
- Cezalar, kural ihlalleri ile karşılıklı mı belirlenmiştir?
- Kural ihlalleri tekrar ederse, cezanın şiddeti artmakta mıdır?
- Nasıl bir kural ihlali çalışanın işten çıkarılmasını gerektirir?
- "İhlal edilen emniyet kurallarının bir hata mı yoksa bir ihlal mi olduğuna karar vermek için bir araç kullanıyorsanız;
- Nasıl bir fayda sağladığını düşünüyorsunuz?"
- "İhlal edilen emniyet kurallarının işletme genelinde izlenip analiz edilebilmesi için geliştirilmiş olan modelleri kullanıyorsanız;
- Nasıl bir fayda sağladığını düşünüyorsunuz?"

#### **SORU-5:**

Amaç: Disiplin ve/veya emniyet raporlamalarının yöntemini öğrenmek.

*Kuralların ihlal edildiğini nasıl saptıyorsunuz?*

- Emniyet ihlallerini yönetim nasıl öğreniyor?
- "Gönüllü bildirimleri nasıl teşvik ediyorsunuz? (Görüşmemizin ardından, rapor formatını incelememiz mümkün müdür?)"
- Hataları veya ihlalleri tespit ederken ne gibi zorluklarla karşılaşıyorsunuz?
- Gönüllü bildirimlerde, ihlalleri bildirene veya hata/ihlal yaptığı bildirilen kişilere ceza verilmemesi sizce bildirimlerin sayısını nasıl etkiler?

#### **SORU-6:**

Amaç: Disiplin cezalarının nasıl verildiğini öğrenmek, disiplin cezasının verilmiş sürecinin detayları hakkında bilgi almak.

*Disiplin cezalarını nasıl veriyorsunuz?*

- Disiplin cezalarını verirken nasıl bir yol izliyorsunuz? (uygulanan usul nedir)
- Kuralı ihlal eden çalışanlara ceza vermeden önce, savunma hakkını nasıl kullanıyorsunuz?
- Ceza alana cezasını nasıl tebliğ ediyorsunuz?
- ceza verildikten sonra disiplin kayıtlarını nasıl muhafaza ediyorsunuz?  
(depolama, tasnif, yasal dayanak, vb.)

- Haksız yere ceza aldığını düşünen çalışanlar için nasıl bir mekanizma işletiyorsunuz?
- Cezada hafifletici sebepleri nasıl uyguluyorsunuz?
- Doğrudan işten atılmayı gerektiren kural ihlalleri nelerdir?
- Disiplin kayıtlarını nasıl analiz ediyorsunuz?
- Disiplin komiteleri;
  - Hangi koşullarda işletiliyor?
  - Kimler görev alıyor?
  - Nasıl işliyor?

#### **SORU-7:**

Amaç: Disiplin konulu eğitimler ve disiplin konusunda örgütsel farkındalık hakkında bilgi almak.

*Disiplin sistemi hakkında çalışanları nasıl bilgilendiriyorsunuz?*

- Disiplin sistemi hakkında çalışanlarınıza hangi eğitimleri veriyorsunuz?
- Eğitim(ler) çalışanların disiplin sistemini öğrenmelerine ne ölçüde katkı sağlıyor?
- Disiplin eğitimlerinde hangi davranışın kabul edilir olduğu/olmadığı nasıl öğretiliyor?
- Kural ihlalinin neler olduğunun öğrenilmesi için hangi araçlar kullanılıyor? (ikaz panoları, broşürler, hatırlatıcılar, vb.)

#### **SORU-8:**

Amaç: Disiplin sisteminin nasıl sorgulandığı ve yenilendiği hakkında bilgi almak.

*Disiplin sisteminizin iyi işleyip işlemediğini nasıl sorguluyorsunuz?*

- Sendikalar, STÖ'ler ya da mahkemeler aracılığıyla işletme dışındaki kişiler tarafından, işletmenin disiplin sistemi hakkında bir şikâyet bildirilirse, karşılığında ne yapıyorsunuz?
- Sistemin işleyişinde bir sorun olup olmadığını nasıl tespit ediyorsunuz?
- Disiplin kuralları hangi koşullarda yenilenmektedir?
- Disiplin kuralları hangi koşullarda yenilenmektedir?

## Ek 7. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Kılavuzu

Araştırmacı aşağıda sıralı maddelerde belirlenen hususları dikkatle takip ederek yarı yapılandırılmış görüşmelerin planlandığı şekilde gerçekleşmesini amaçlamıştır:

1. Randevuya sadık kalarak buluşma yerine varılacaktır.
2. Görüşmeyi kabul ettiği için katılımcıya teşekkür edilecektir.
3. Görüşmenin farklı ortamlardan yalıtılmış bir yerde yapılmasına özen gösterilecektir.
4. Araştırmacının akademik statüsü hakkında bilgi verilecek, aşağıdaki hususlara dikkat edecektir:
  5. Görüşmeye başlamadan önce hassas ve önemli bir konuda araştırma yapıldığının farkında olduğu,
  6. Çalışmanın nereden doğduğu,
  7. Bu konunun neden incelendiği, araştırmacının temel motivasyonunun ne olduğu samimi bir dille anlatılacaktır.
  8. Araştırmada uygulanan yöntem hakkında kısa bilgi verilecektir.
  9. Görüşme Onam Formu araştırmacı ve katılımcı tarafından imzalanarak birer nüsha teslim alınacaktır.
  10. Yapılacak görüşmenin kayıt edilmesi için izin talep edilecek, talep dile getirilirken;
  11. Araştırmada katılımcının görüşlerinin ve deneyimlerinin önemli bir yeri olduğu belirtilecek,
  12. Araştırmacının elle kayıt, hafıza, vb gerekçelerle katılımcının görüşlerini araştırmaya eksik ya da farklı yansıtmaktan çekindiği ifade edilecek,
  13. Bununla birlikte, aşırı derecede ısrarcı olunmayacaktır.
  14. Görüşme soruları olabildiğince önceden hazırlanan forma göre yöneltilecektir.
  15. Görüşme sırasında aktif dinleme gerçekleştirilecektir. Yanıtlardan sonda sorularına geçiş sırasında katılımcının ifadelerinden yararlanılacaktır.
  16. Görüşme sonunda katılımcıya teşekkür edilecektir.
  17. Katılımcıdan ayrıldıktan hemen sonra, görüşme kayıtları gözden geçirilecek, dijital kayıtlar kontrol edilip yedeklenecektir.
  18. Görüşmeden bir ay veya daha fazla zaman sonra görüşme kayıtlarının incelendiği analiz için ihtiyaç duyulan eksik kalmış ya da ilave sorular e-posta veya telefon ile sorulacaktır.

## Ek 8. Aydınlatılmış Onam Formu

Bana, araştırmacı Cengiz Mesut BÜKEÇ tarafından bir araştırma yapılacağı,

Bu araştırmanın “Türkiye’deki Hava Aracı Bakım İşletmelerinde Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen Bir Disiplin Sistemi Önerisi” başlıklı Doktora tez çalışması ile ilgili olduğu,

Araştırmanın konusunun temelde Türkiye’deki hava aracı bakım örgütlerinde emniyetin artırılması ile ilişkili olduğu açıklandı.

**Aşağıdaki bilgiler** bana anlatıldı ve araştırmaya gönüllü katılımcı olarak davet edildim.

- Emniyetin sağlanması; yürütölen faaliyetlerde insan hayatının ve sağlığının güvence altına alınmasının yanında, maddi kayıpların olabilecek en düşük seviyeye indirilmesi ve bu seviyede sürekli tutulabilmesi anlamına gelmektedir.
- Emniyetin sağlanması ve artırılabilmesi için, örgütün kendi içinde emniyeti etkileyen tüm tehditlerden, risklerden, hatalardan, ihlallerden ve farklı örgüt seviyelerindeki çözüm önerilerinden haberdar olması gerekmektedir. Bu bilgiler kullanılarak emniyeti arttıracak önlemler alınabilir, geçmişteki olaylardan ders çıkartılabilir, çalışanların farkındalığı, duyarlılığı ve emniyet için etkin iletişimi sağlanabilir, emniyeti arttıracak bilgiler aranıp bulunabilir ve kullanılabilir.
- Tüm bunların gerçekleşmesi için de emniyet konusunda her türlü seviyeden çalışanın görüşlerini rahatlıkla bildirebiliyor olması gerekmektedir.
- **Bu nedenle sizinle yapacağımız görüşmelerin ses kayıtlarını almak ve “Türkiye’deki Hava Aracı Bakım İşletmelerinde Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen Bir Disiplin Sistemi” önerisinde bulunmak üzere değerlendirmek istiyoruz. Görüşleriniz ve ses kayıtlarınız sadece bilimsel açıdan analiz edilerek değerlendirilecektir. Size ait bilgilerin gizliliğine bu araştırma sırasında büyük özen gösterilecek, kişisel bilgileriniz kesinlikle korunacaktır.**

Bu araştırmaya katılmak zorunda değilim ve katılmayabilirim. Araştırmaya katılmam konusunda zorlayıcı bir davranışla karşılaşmış değilim. Bana yapılan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anlamış bulunmaktayım. Kendi başıma belli bir düşünme süresi sonunda adı geçen bu araştırma projesinde “katılımcı” olarak yer alma kararını aldım. Bu konuda yapılan daveti büyük bir memnuniyet ve gönüllülük içerisinde kabul ediyorum.

**Tarih:**

**Katılımcı**

Adı-Soyadı:

Adres:

Tel:

İmza:

**Görüşme Tanığı**

Adı-Soyadı:

Adres:

Tel:

İmza:

**Katılımcı İle Grşen Araştırmacı**

Adı-Soyadı ve unvanı:

Adres:

Tel:

İmza:

## Kaynakça

### Kitaplar

- Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S.; Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (6. baskı) Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aral, V. (1992). *Hukuk felsefesinin temel sorunları*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Aral, V. (2010). *Hukuk ve hukuk bilimi üzerine* (7. baskı). İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık.
- Aslan, Z. (2001). *657 Sayılı devlet memurları kanununa göre disiplin suç ve cezaları*. İstanbul: Alfa.
- Aydın, A. (2011). *Eğitim psikolojisi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri: NVivo 7.0 ile nitel veri analizi*. Ankara Seçkin Yayıncılık.
- Berglas, S. (2008). *Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Tutulur*. İstanbul: Acar Basım.
- Berlinger, N. (2005). *After harm: medical error and the ethics of forgiveness*. Baltimore: MD: Johns Hopkins University Press.
- Conway J. (2000). *Strategies for leadership: hospital executives and their role in patient safety*. Chicago: AHA.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative enquiry and research design: Choosing among five approaches*. California: Sage.
- Creswell, J.W. (2014). *Nitel araştırma yöntemleri* (Çev: Dr. S.B. Demir ve M. Bütün). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2008). *Korku kültürü: Niçin'miş gibi yaşıyoruz?*. Remzi Kitabevi.
- Çömlekçi, N. (2001). *Bilimsel araştırma yöntemi ve istatistiksel anlamlılık sınamaları*. Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi.
- Dekker, S. (2007). *Just culture: Balancing safety and accountability*. USA: Ashgate Publishing Company.
- Doganis, R. (2002). *Flying off course: The economics of international airlines*. USA: Psychology Press.

- Doganis, R. (2006). *The airline business*. USA: Psychology Press.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (10.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fidan, N. (2012). *Okulda Öğrenme ve Öğretme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Furnham A. ve Gunter B. (1993). *Corporate assessment: auditing a company's personality*. London: Routledge.
- Garland, D.J.; Wise, J.A. ve Hopkin V.D. (1999). *Handbook of aviation human factors*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Geray H. (2006). *Toplumsal araştırmalarda nicel ve nitel yöntemlere giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Geylan, R. (1993). *İşletmelerde personel disiplini*. Eskişehir: MET Yayıncılık.
- Geylan, R. (2007). Disiplin. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ed: R. Geylan ve Z. Tonus). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, ss.185-207.
- Geylan, R. vd (2013). Personel Disiplini. *İnsan kaynakları yönetimi* (Ed: R.Geylan). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, ss.106-126.
- Glendon, A. I.; Clarke, S. ve McKenna, E. (2006). *Human safety and risk management*. USA: CRC Press.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş* (Çev: A. Ersoy ve P. Yalçinoğlu). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güriz, A. (2001). *Adalet kavramı*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Hart, H.L.A. (2000). *Hukuk, özgürlük ve ahlak*. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Helmreich, R.L. ve Merritt, A.C. (1998). *Culture at work: National, organizational, and professional influences*. Aldershot, United Kingdom: Ashgate.
- İçel, K. ve Donay, S. (1999). *Karşılaştırmalı ve uygulamalı ceza hukuku*. İstanbul: Beta Yayınları.



- İslamoğlu, G. (2010). *Kurumlarda iyilik de var* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Jones K.J.; Skinner A. ve Xu L. (2008). *The AHRQ hospital survey on patient safety culture: a tool to plan and evaluate patient safety programs*. Advances in Patient Safety: New Directions and Alternative Approaches (Vol. 2: Culture and Redesign). USA: Agency for Healthcare Research and Quality.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Takışık Ofset.
- Karasar, N. (1998a). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karasar, N. (1998b). *Araştırmalarda rapor hazırlama* (9. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans değerlendirme ve çalışan verimliliği*. Bursa: Dora Basım Yayım.
- Kırmızıgül, H. (1998). *Uygulama ve teoride disiplin suç ve cezaları ve denetim yolları*. İstanbul: Kazancı Yayınları.
- Kuş, E. (2003). *Nicel-nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kvale, S. (2008). *Doing interviews*. USA: Sage.
- Livanelioğlu, Ö. A. (1997). *Memur disiplin hukuku*. Ankara: US-A Yayıncılık.
- Mahmutoğlu, F. S. (1995). *Kabahatleri suç olmaktan çıkarma eğilimi ve düzene aykırılıklar hukukunda (idari ceza hukukunda) yaptırım rejimi*. İstanbul: Kazancı Kitap Ticaret.
- Mannan, S., ve Lees, F. P. (2005). *Lee's loss prevention in the process industries: hazard identification, assessment, and control* (Vol. 1). San Diego: Elsevier.
- Martinussen, M., ve Hunter, D. (2010). *Aviation psychology and human factors*. Boca Raton: CRCPress.
- Marx D. (2009). *Whack a mole: The price we pay for expecting perfection*. USA: Plano, TX: By Your Side Studios.

- Maurino, D. E.; Reasonson, J.; Johnston, N. ve Lee, R. B. (1995). *Beyond aviation human factors: Safety in high technology systems*. USA: Ashgate Publishing Company.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M. ve Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. London: Sage.
- Nal, E.Y. (1998). *Memurların disiplin hukuku*. Ankara: Dagpaş Matbaacılık.
- Nyssen, A. ve De Keyser, V. (2009). Faaliyet teorisi çerçevesinde insan hatalarının önlenmesi. *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 1.Cilt Personel Psikolojisi* (Çev: N. Domaniç). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Oum, T. H. ve Yu, C. (1998). *Winning airlines*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Özden, Y.G. (2001). Açılış Konuşması. *Adalet Kavramı* (Ed: A.Güriz). Türkiye Felsefe Kurumu Derneği Yayınları. Ankara: Meteksan.
- Özgener, Ş. (2004). *İş ahlakının temelleri: Yönetmel bir yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özlem, D. (1990). *Max Weber'de Bilim ve Sosyoloji*. İstanbul: Ara Yayıncılık.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: nicel ve nitel yaklaşımlar* (Çev: Z.Etöz). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ready, D.A. ve Conger, J.A. (2008). *Şirketinizi bir yetenek fabrikası haline getirin*-Harvard Business Review on Talent Management. İstanbul: Acar Basım.
- Reason, J. (1990). *Human error*. UK: Cambridge University Press.
- Reason, J. ve Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.
- Roughton, J. ve Mercurio, J. (2002). *Developing an effective safety culture: A leadership approach*. USA: Butterworth-Heinemann.

- Sackett, P.R. ve DeVore, C.J. (2009). İşyerinde amaç karşıtı davranışlar. *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 1.Cilt – Personel Psikolojisi* (Çev: N. Domaniç) İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2.Baskı). San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Salas, E.; Bowers, C. A., ve Edens, E. (Eds.). (2001). *Improving teamwork in organizations. applications of resource management training*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Senemoğlu, N. (2005). *Gelişim, öğrenme ve öğretim*. Ankara: 12.Baskı.
- Spencer, L.; Ritchie, J.; Lewis, L. ve Dillion, L. (2003) *Quality in qualitative evaluation: A framework for assessing research evidence*. London: Government Chief Social Researcher's Office, Crown Copyright.
- Suarez, J. G. (1992). *Three experts on quality management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*. Total Quality Leadership Office Arlington VA, Department of the Navy Total Quality Leadership Office.
- Şavran, G. T. (2013). Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri. *Nitel ve Nitel Araştırmalarda Kullanılan Araştırma Teknikleri* (Ed: T. G. Şavran). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, ss. 64-104.
- Şişman, M. (2011). *Eğitim bilimine giriş* (11.Baskı).Ankara: Pegem Akademi.
- Tortop, N. (1994). *Personel yönetimi*. Ankara: İlk-San Matbaası.
- Tosun, Ü. (2002). *Onurlu disiplin*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Uyargil, C. (2008). Performans Değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3.Baskı) (Ed: L. Tüzüner), İstanbul: Beta.
- Wells, A. T. ve Rodrigues, C. C. (2004). *Commercial aviation safety* (Vol. 3). McGraw-Hill.
- Wiegmann, D. A. ve Shappell, S. A. (2003). *A human error approach to aviation accident analysis: The human factors analysis and classification system*. USA: Ashgate Pub Limited.

Wiegmann, D. A. ve Shappell, S. A. (2001a). *Applying reason: The human factors analysis and classification system (HFACS)*. Human Factors and Aerospace Safety. US Federal Aviation Administration, Office of Aviation Medicine.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

### **Kurum Yazarlı Kitaplar**

ACI. (2007). *Statistics: Top 10 World Airports*. ACI Information Brief. <http://www.aci.aero> (Erişim tarihi: 10.06.2015)

Airbus. (2012a). *Annual report (2011)*. <http://applications.airbus-group.com/airbusgroup/investor-relations/int/annual-report2011/#/25> (Erişim tarihi: 10.06.2015)

Airbus. (2012b). *Global market forecast 2012-2031*. <http://www.airbus.com/company/market/forecast> (Erişim tarihi: 01.05.2013)

ANA-American Nurses Association. (2010). *Position statement: Just culture*. <http://nursingworld.org/psjustculture> (Erişim tarihi: 10.06.2015)

Boeing (2008). *Flight Interruption Cost Estimates*. Boeing Minute. Seattle, Washington.

Boeing (2011). *Statistical Summary of Commercial Jet Airplane Accidents Worldwide Operations 1959 – 2010*. Seattle, Washington.

Boeing (2012). *World Air Cargo Forecast 2012-2013*. Seattle, Washington.

CAA (2002). *Safety Management Systems for Commercial Air Transport Operations, CAP 712*. Civil Aviation Authority. Londra, İngiltere.

CAA (2006). *Airside safety management, UK Commission 1, CAP 642*. Civil Aviation Authority. Londra, İngiltere.

- CAA (2010). *Guidance on the Conduct of Hazard Identification, Risk Assessment and the Production of Safety Cases*, UK Safety Regulation Group, CAP 760. Civil Aviation Authority. Londra, İngiltere.
- EASA (2012). *Annual Safety Review 2012*. European Aviation Safety Agency.  
<http://easa.europa.eu/system/files/dfu/EASA-Annual-Safety-Review-2012.pdf>  
(Erişim tarihi: 10.06.2015)
- Eurocontrol (2006a). *Establishment of “Just Culture” Principles in ATM Safety Data Reporting and Assessment*, EAM 2/GUI6. Brüksel, Belçika.
- Eurocontrol (2006b). Just Culture. *ICAO Journal*, Vol.61, Nu.6, p.22. Brüksel, Belçika.
- Eurocontrol (2008a). *Just culture guidance material for interfacing with the judicial system*. Brüksel, Belçika.
- Eurocontrol (2008b). *Safety Culture in Air Traffic Management. A White Paper, Eurocontrol / FAA Action Plan 15: Safety*. Brüksel, Belçika.
- Eurocontrol (2012). *Just Culture Policy*. [www.eurocontrol.int](http://www.eurocontrol.int) (Erişim tarihi: 10.06.2015)
- Eurocontrol (2014). *Systems Thinking for Safety: Ten Principles, A White Paper*. Brüksel, Belçika.
- FAA (2007). *Introduction to safety management systems (SMS) for airport operators*, U.S. Department of Transportation, Advisory Circular AC 150/5200-37. Federal Aviation Administration. Washington, D.C., USA.
- FAA (2009). *Airport Cooperative Research Program, Guidebook for Evaluating Airport Parking Strategies and Supporting Technologies*, Transportation Research Board. Federal Aviation Administration. Washington, D.C., USA.
- FAA (2010). *Airports (ARP) Safety Management System*. Federal Aviation Administration. Washington, D.C., USA.
- IAA (2010). *Safety Regulation Division, Safety Culture and Safety Management Systems in Ireland*. Irish Aviation Authority. Dublin, Ireland.
- IAEA (1991). *Safety Culture (Safety Series No 75- INSAG-4)*. International Nuclear Safety Advisory Group. International Atomic Energy Authority. Vienna, Austria.

- ICAO (2009). *International Civil Aviation Organization Safety Management Manual (Doc 9859-AN/460)*. (2'nci baskı). ICAO. Montreal, Canada.
- ICAO (2013). *International Civil Aviation Organization Safety Management Manual (Doc 9859-AN/474)*. ICAO. Montreal, Canada.
- ICAO (2014). *ICAO'nun Stratejik Hedefleri*: <http://www.icao.int/about-icao/Pages/Strategic-Objectives.aspx> (Erişim tarihi: 01.06.2015)
- ICAO (2015). *Safety Report -2014*. ICAO. Montreal, Canada.
- JAA (2002). *CAP 715: An Introduction to Aircraft Maintenance Engineering Human Factors (JAR-66)*. Joint Aviation Authority. Cologne, Germany.
- SHGM (2011). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü-SHGM 2011 Yılı Faaliyet Raporu*. <http://web.shgm.gov.tr/doc5/2011fr.pdf> (Erişim tarihi: 27.03.2015)
- SHGM (2012a). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü-SHGM 2012 Yılı Faaliyet Raporu*. <http://web.shgm.gov.tr/doc5/2012fr.pdf> (Erişim tarihi: 27.03.2015)
- SHGM (2012b). *Hava Aracı Bakım Kuruluşlarında Emniyet Yönetim Sistemi Uygulamalarına Geçiş Sürecinin Analiz Edilmesi Çalıştayı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- SHGM (2012c). *Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği*: SHY-SMS.
- SHGM (2012ç). *Hava Aracı Bakım Eğitim Kuruluşları Yönetmeliği*: SHY-147.
- SHGM (2013a). *Onaylı Hava Aracı Bakım Kuruluşları Yönetmeliği*: SHY-145.
- SHGM (2013b). *Onaylı Hava Aracı Bakım Kuruluşları*. <http://web.shgm.gov.tr/sektorel.php?page=bakimKuruluslari> (Erişim tarihi: 10.06.2015)
- SHGM (2013c). *Sivil Havacılık Emniyet Olaylarının Raporlanmasına Dair Talimat Rev1*: SHT-OLAY.
- SHGM (2013ç). *Sivil Havacılıkta Kalite Yönetim Sistemi ve Standardizasyonu*: SHT 121.23.

SHGM (2014). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü-SHGM 2014 Yılı Faaliyet Raporu*.  
<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2014faaliyetraporuv2.pdf> (Erişim tarihi: 27.03.2015)

UBAK (2009). T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, *2009-2013 Stratejik Planı*.  
[http://www.ubak.gov.tr/BLSM\\_WIYS/UBAK/tr/dokuman\\_sag\\_menu/20131115\\_124648\\_204\\_1\\_64.pdf](http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/UBAK/tr/dokuman_sag_menu/20131115_124648_204_1_64.pdf) (Erişim tarihi: 01.06.2015)

UBAK (2014). T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, *2014-2018 Stratejik Planı*.  
[http://www.ubak.gov.tr/BLSM\\_WIYS/UBAK/tr/dokuman\\_ust\\_menu/stratejikplan/20090612\\_170301\\_204\\_1\\_64.pdf](http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/UBAK/tr/dokuman_ust_menu/stratejikplan/20090612_170301_204_1_64.pdf) (Erişim tarihi: 01.06.2015)

## **Makaleler**

Acartürk, E.; Aydoğdu, İ.; Bayık, A.; Gümüştalan, Y.; Kâhya, E.; Ünal, S. ve Zülfikar, H. (2013). *Sözlük Dergisi*, 4(4),11.

Amalberti, R.; Vincent, C.; Auroy, Y. ve de Saint Maurice, G. (2006). Violations and migrations in health care: a framework for understanding and management. *Quality and Safety in Health Care*, 15 (suppl 1), i66-i71.

Arvey, R. D. ve Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5(1), 123-132.

Aslan, M.Y. (2009). *İdari yaptırımlar*. TBB Dergisi, Sayı:85, 173-188.

Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve kamu kurumunda bir uygulama. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Soysyal Bilimler Dergisi*, (43), 24-38.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

- Barach, P. ve Small, S. D. (2000). Reporting and preventing medical mishaps: lessons from non-medical near miss reporting systems. *Bmj*, 320(7237), 759-763.
- Barth, S. (2002). Pros and cons of progressive discipline. *Lodging Hospitality*, Mar 15, 58(4).
- Baş, T. ve Ardiç, K. (2003). Verimlilik için iş disiplini ve etkin disiplin sisteminin kurulması. *Amme İdaresi Dergisi*, C:36/3.
- Başak, H. ve Gülen, M. (2010). İnsansız hava aracı kazalarının önlenmesi için risk ölçümü ve yönetimi modeli. *Pamukkale University Journal of Engineering Sciences*, 14(1), 55-65.
- Battles, J. B.; Dixon, N. M.; Borotkanics, R. J.; Rabin-Fastmen, B. ve Kaplan, H. S. (2006). Sensemaking of patient safety risks and hazards. *Health Services Research*, 41(4p2), 1555-1575.
- Bernardi, L.M. (1997). Maximizing employee performance through progressive discipline. *The Canadian Manager*, Spring 22(1), 14-16.
- Beyea, S. C. (2004). Creating a just safety culture. *AORN Journal*, 79(2), 412-414.
- Bisking, R.D.; Ree, M.; Green, M. ve Odom, L. (2003). Does sex of the leader and subordinate influence a leader's disciplinary decisions? *Management Decision*, 41/10, 1017-1023.
- Bohne, P. ve Peruzzi, W. (2010). A just culture supports patient safety. *Trustee*, 63(4), 32-33.
- Boncarosky, L.D. (1979). Guidelines to corrective discipline. *Personnel Journal*, Volume: 58 Issue: 10, 698-702.
- Bond, J. (2009). Professional ethics and corporate social responsibility. *Process safety and environmental protection*, 87(3), 184-190.
- Boysen, P. G. (2013). Just Culture: A foundation for balanced accountability and patient safety. *The Ochsner Journal*, 13(3), 400-406.
- Brewer, K. (2011). How a 'just culture' can improve safety in health care. *American Nurse Today*, 6(6).



- Büker, H. ve Uludağ, Ş. (2010). Şiddet içerikli video oyunlarının çocuklar ve gençler üzerindeki etkileri: Saldırganlık, şiddet ve suça dair bir değerlendirme. *Adli Bilimler Dergisi*, 9(4), 54-75.
- Carrillo, R. A. (2010). Positive safety culture: How to create, lead and maintain. *Professional Safety*, 55(05), 47-54.
- Chapman, R. J. (1998). The effectiveness of working group risk identification and assessment techniques. *International Journal of Project Management*, 16(6), 333-343.
- Choudhry, R. M.; Fang, D. ve Mohamed, S. (2007). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45(10).
- Clarke, S. (1999). Perceptions of organizational safety: implications for the development of safety culture. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2).
- Cole, N. (2007). Consistency in employee discipline: an empirical exploration. *Personnel Review*, 37(1), 109-117.
- Collins, A. M. ve Gadd, S. (2002). Safety Culture: A review of the literature. *Health and Safety Laboratory: HSL/2002/25*.
- Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36(2).
- Coşkun, A. (2005). Skinner ile Tolman kuramlarının karşılaştırılması ve bu kuramlar doğrultusunda kurulan bir okul. *PIVOLKA*, Yıl: 4, Sayı: 19.
- Cox, S. J. ve Cheyne, A. J. T. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety Science*, 34(1).
- Cox, S.; Jones, B. ve Collinson, D. (2006). Trust relations in high-reliability organizations. *Risk Analysis*, 26(5), 1123-1138.
- Çokluk, Ö.; Yılmaz, K. ve Oguz, E. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: Odak grup görüşmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 4(1).
- Dekker, S. (2009). Just culture: who gets to draw the line?. *Cognition, Technology & Work*, 11(3).
- Dekker, S. (2011). The criminalization of human error in aviation and healthcare: A review. *Safety Science*, 49(2).

- Denzin, N. K. (2009). The elephant in the living room: or extending the conversation about the politics of evidence. *Qualitative research*, 9(2), 139-160.
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. ve Giardina, M. D. (2006). Disciplining qualitative research 1. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 19(6), 769-782.
- Dowling, K. L. ve St Louis, R. D. (2000). Asynchronous implementation of the nominal group technique: is it effective? *Decision Support Systems*, 29(3), 229-248.
- Edkins, G. D. (2002). A review of the benefits of aviation human factors training. *Human Factors and Aerospace Safety*, 2(3), 201-216.
- Elden, M. (2003). Hedef kitle davranışlarını etkileyen psikolojik bir faktör olarak öğrenme: öğrenme ve reklam ilişkisi. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (18), 1-29.
- English, D. ve Branaghan, R. J. (2012). An empirically derived taxonomy of pilot violation behavior. *Safety science*, 50(2), 199-209.
- Eşitli, E.A. (2013). Suçların ve cezaların kanuniliği ilkesi. *TBB Dergisi* (104), 225-246.
- Falcone, P. (1997). The fundamentals of progressive discipline. *HR Magazine*, 42(2), 90-94.
- Falcone, P. (2000). A blueprint for progressive discipline and terminations, *HR Focus*; 77(8); ABI/INFORM Global, p.3.
- Firth-Cozens, J. (2004). Organisational trust: the keystone to patient safety. *Quality and Safety in Health Care*, 13(1), 56-61.
- Fogarty, G. J. (2004). The role of organizational and individual variables in aircraft maintenance performance. *International Journal of Applied Aviation Studies*, 4(1), 73-90.
- Frankel, A. S.; Leonard, M. W. ve Denham, C. R. (2006). Fair and just culture, team behavior, and leadership engagement: the tools to achieve high reliability. *Health services research*, 41(4p2), 1690-1709.
- Franklin, J. (2008), Fighting the war on maintenance error, *DASC*, p.50-52.

- Frese, M. ve Altmann, A. (1989). 3-the treatment of errors in learning and training. *Developing skills with information technology*, 65-86.
- Geels, F. W. (2006). Co-evolutionary and multi-level dynamics in transitions: the transformation of aviation systems and the shift from propeller to turbojet (1930–1970). *Technovation*, 26(9), 999-1016.
- Gerede, E. (2006). Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yönetim, Yıl: 17, Sayı: 54.
- Gerede, E. (2007). Önleyici bakım programlarının tasarlanması aracı olarak bakım yönlendirme kılavuzları, *Mühendis ve Makine*. Cilt: 48, sayı: 566.
- Gerede, E. (2010). Türk havayolu taşımacılığı sektörünün gelişimi: Önemli gelişmeler ve 1983 liberalleşmesinin etkileri. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 63-91.
- Gerede, E. (2015). A study of challenges to the success of the safety management system in aircraft maintenance organizations in Turkey. *Safety Science*, 73, 106-116.
- Glendon, A. I. ve Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety Science*, 34(1), 193-214.
- Graefe, A. ve Armstrong, J. S. (2011). Comparing face-to-face meetings, nominal groups, Delphi and prediction markets on an estimation task. *International Journal of Forecasting*, 27(1), 183-195.
- Graham, S.; Brookey, J. ve Steadman, C. (2005). Patient safety executive walkarounds. *Advances in patient safety: from research to implementation*, AHRQ, Vol. 4, 223-235.
- Graneheim, U. H. ve Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Griffith, K. S. (2009). Column: the growth of a just culture. *Jt Comm Perspect Patient Saf*, 9(12), 8-9.

- Grote, G. ve K nzler, C. (2000). Diagnosis of safety culture in safety management audits. *Safety Science*, 34(1), 131-150.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety science*, 34(1), 215-257.
- Guldenmund, F. W. (2007). The use of questionnaires in safety culture research–an evaluation. *Safety Science*, 45(6), 723-743.
- Güven , M. ve K r m, D. (2006).  ğrenme stilleri ve eleştirel d ş nme arasındaki ilişkiye genel bir bakış. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 6 (1), 75-89.
- Güven,M. ve K r m, D. (2008).  ğretmen adaylarının öğrenme stilleri ile eletirel d ş nme eğilimleri arasındaki ilişki. *İlk ğretim Online E-Dergi*. 7(1); 53-70.
- Hale, A. (2000). Culture’s confusions. *Safety Science*, 34:1.
- Halligan, M. ve Zecevic, A. (2011). Safety culture in healthcare: a review of concepts, dimensions, measures and progress. *BMJ quality & safety*, 20(4), 338-343.
- Helmreich, R.L.; Merritt, A.C. ve Wilhelm, J. A. (1999). The evolution of crew resource management training in commercial aviation. *The International Journal of Aviation Psychology*. 9(1), 19-32.
- Henriksen, K.; Battles, J. B.; Marks, E. S.; Lewin, D. I. ve Reiling, J. G. (2005). *Creating a culture of patient safety through innovative hospital design. Advances in Patient Safety: From Research to Implementation. Rockville (MD): Agency for Healthcare Research and Quality. Vol.2, 425-439.*
- Hobbs, A. ve Williamson, A. (2002a). Human factor determinants of worker safety and work quality outcomes. *Australian journal of psychology*, 54(3).
- Hobbs, A. ve Williamson, A. (2002b). Skills, rules and knowledge in aircraft maintenance: errors in context. *Ergonomics*, 45(4).
- Holtz, B. C. ve Harold, C. M. (2013). Interpersonal Justice and Deviance The Moderating Effects of Interpersonal Justice Values and Justice Orientation. *Journal of Management*, 39(2), 339-365.
- Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 45(6).

- Iedema, R. (2010). Attitudes toward error disclosure need to engage with systems thinking. *Jt Comm J Qual Patient Saf*, 36(3), 99-100.
- Isaac, A.; Shorrock, S. T. ve Kirwan, B. (2002). Human error in European air traffic management: the HERA project. *Reliability Engineering & System Safety*, 75(2), 257-272.
- Kaplan, H. S. (2003). Benefiting from the " Gift of Failure". *Journal of Legal Medicine*, 24(1), 29-35.
- Kaplan, Ç. (2011) Kamu personelinin disiplin yönetimi ve uygulamalarına bakışı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi SBE Dergisi*, 2(1).
- Kaplan, H. S., ve Fastman, B. R. (2003). Organization of event reporting data for sense making and system improvement. *Quality and Safety in Health Care*, 12(suppl 2), ii68-ii72.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.
- Küçükönel H. ve Korul V. (2002). Human resource management at airlines, *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, Cilt IV, 67-90.
- Lago, P. P.; Beruvides, M. G.; Jian, J. Y.; Canto, A. M.; Sandoval, A. ve Taraban, R. (2007). Structuring group decision making in a web-based environment by using the nominal group technique. *Computers & Industrial Engineering*, 52(2), 277-295.
- Leape, L. L.; Shore, M. F.; Dienstag, J. L.; Mayer, R. J.; Edgman-Levitan, S.; Meyer, G. S. ve Healy, G. B. (2012). Perspective: a culture of respect, part 2: creating a culture of respect. *Academic Medicine*, 87(7), 853-858.
- Lee, T. ve Harrison, K. (2000). Assessing safety culture in nuclear power stations. *Safety science*, 34(1), 61-97.
- Leveson, N. (2004). A new accident model for engineering safer systems. *Safety Science*, 42(4), 237-270.
- Liou, J. J.; Yen, L. ve Tzeng, G. H. (2008). Building an effective safety management system for airlines. *Journal of Air Transport Management*, 14(1), 20-26.

- Litzky, B. E.; Eddleston, K. A. ve Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91-103.
- Muniz, B. F.; Peon, J. M. ve Ordas, C. J. V. (2007). Safety culture: a tool to improve corporative competitiveness. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 228). Universidad de La Rioja.
- Marken R. S. (2005). *A Model-based Approach to Prioritizing Medical Safety Practices*. In: Henriksen K, Battles JB, Marks ES, et al., editors. *Advances in Patient Safety: From Research to Implementation (Volume 2: Concepts and Methodology)*. Rockville (MD): Agency for Healthcare Research and Quality (US); 2005 Feb.
- Mayer, C. M. ve Cronin, D. (2008). *Organizational accountability in a just culture*. *Urologic nursing*, 28(6), 427-430.
- McDonald, N.; Corrigan, S.; Daly, C. ve Cromie, S. (2000). Safety management systems and safety culture in aircraft maintenance organisations. *Safety Science*, 34(1), 151-176.
- McDonald, T. B.; Helmchen, L. A.; Smith, K. M.; Centomani, N.; Gunderson, A.; Mayer, D. ve Chamberlin, W. H. (2010). Responding to patient safety incidents: the “seven pillars”. *Quality and Safety in Health Care*, 19(6), e11-e14.
- Mearns, K.; Flin, R.; Gordon, R. ve Fleming, M. (1998). Measuring safety climate on offshore installations. *Work & Stress*, 12(3), 238-254.
- Mearns, K.; Whitaker, S. M. ve Flin, R. (2003). Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. *Safety Science*, 41(8), 641-680.
- Merritt, A. (2000). Culture in the cockpit do Hofstede’s dimensions replicate?. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(3), 283-301.
- O'Brien, M. (2008). IATA's Safety Audit for Ground Operations (ISAGO). *International Airport Review*, 12(5), 47-51.

- Ostrom, L.; Wilhelmsen, C. ve Kaplan, B. (1993). Assessing safety culture. *Nuclear safety*, 34(2), 163-172.
- O'Toole, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture. *Journal of Safety Research*, 33(2), 231-243.
- Özar, M. (2013). Öğrenme öğrenende gerçekleşir: Yeni nesil eğitim uzmanı. *Turkish Journal of Education*, 2(1).
- Özdevecioğlu, M. ve Kaya, Y. (2005). Cinsiyete dayalı olarak yöneticilerin disiplin anlayışları arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1), 41-67.
- Özen, H. (2014). Motivasyonel dil teorisi ışığında okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi, *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(5), 1731-1746.
- Parker, D.; Lawrie, M. ve Hudson, P. (2006). A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science*, 44(6), 551-562.
- Pascual, R. ve Ortega, J. H. (2006). Optimal replacement and overhaul decisions with imperfect maintenance and warranty contracts. *Reliability Engineering & System Safety*, 91(2), 241-248.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189.
- Pepe, J. ve Cataldo, P. (2011). Manage risk, build a just culture. *Health Progress-St Louis*, 92(4), 56.
- Pettker, C. M. ve Funai, E. F. (2010). Getting it right when things go wrong. *JAMA*, 303(10), 977-978.
- Pidgeon, N. F. (1991). Safety culture and risk management in organizations. *Journal of cross-cultural psychology*, 22(1), 129-140.
- Pidgeon, N. ve O'Leary, M. (2000). Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science*, 34(1), 15-30.

- Ramsey, R. D. (1998). Guidelines for the progressive discipline of employees. *Supervision*, 59(2), 10-12.
- Rankin, W. L. (2000). The maintenance error decision aid (MEDA) process. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 44, No. 22, pp. 795-798). SAGE Publications.
- Rasmussen, J. (1983). Skills, rules, and knowledge; signals, signs, and symbols, and other distinctions in human performance models. *Systems, Man and Cybernetics, IEEE Transactions on*, (3), 257-266.
- Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: a modelling problem. *Safety Science*, 27(2), 183-213.
- Reason, J. (1995). Understanding adverse events: human factors. *Quality in health care*, 4(2), 80-89.
- Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: theory and practice. *Work & Stress*, 12(3), 293-306.
- Reason, J. (2005). Safety in the operating theatre—Part 2: Human error and organisational failure. *Quality and safety in health care*, 14(1), 56-60.
- Reiman, T. ve Oedewald, P. (2004). Measuring maintenance culture and maintenance core task with culture questionnaire: A case study in the power industry. *Safety Science*, 42(9), 859-889.
- Richter, A. ve Koch, C. (2004). Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. *Safety Science*, 42(8), 703-722.
- Romme, G. ve Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- Runciman, W. B.; Merry, A. F. ve Tito, F. (2003). Error, blame, and the law in health care—an antipodean perspective. *Annals of internal medicine*, 138(12), 974-979.
- Salmon, P. M.; Lenné, M. G.; Stanton, N. A.; Jenkins, D. P. ve Walker, G. H. (2010). Managing error on the open road: The contribution of human error models and methods. *Safety science*, 48(10), 1225-1235.



- Schein, E. H. (2002). Örgütsel Kültür. Çev.: Atilla Akbaba. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 1-32.
- Shappell, S.; Detwiler, C.; Holcomb, K.; Hackworth, C.; Boquet, A. ve Wiegmann, D. A. (2007). Human error and commercial aviation accidents: an analysis using the human factors analysis and classification system. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 49(2), 227-242.
- Shaw, R. (2004). Patient safety: the need for an open and fair culture. *Clinical medicine*, 4(2), 128-131.
- Sheridan, T. B. (1983). Measuring, modeling, and augmenting reliability of man-machine systems. *Automatica*, 19(6), 637-645.
- Shorrock, S. T. ve Kirwan, B. (2002). Development and application of a human error identification tool for air traffic control. *Applied ergonomics*, 33(4), 319-336.
- Spencer, D. M. (2010). Facilitating public participation in tourism planning on American Indian reservations: A case study involving the Nominal Group Technique. *Tourism Management*, 31(5), 684-690.
- Stanton, N. A. ve Salmon, P. M. (2009). Human error taxonomies applied to driving: A generic driver error taxonomy and its implications for intelligent transport systems. *Safety Science*, 47(2), 227-237.
- Steiner, J. L. (2006). Managing risk: Systems approach versus personal responsibility for hospital incidents. *Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law Online*, 34(1), 96-98.
- Sumwalt, R. (2007). Do you have a safety culture? *AeroSafety World*. 2(7), 37-38.
- Sutton, S. G. ve Arnold, V. (2013). Focus group methods: Using interactive and nominal groups to explore emerging technology-driven phenomena in accounting and information systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(2), 81-88.
- Süzek, S. (2011). İş hukukunda disiplin cezaları. *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, Yıl, 1(28), 9-18.

- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2).
- Toff, N. J. (2010). Human factors in anaesthesia: lessons from aviation. *British journal of anaesthesia*, 105(1), 21-25.
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Review*, 17(4), 647-676.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(4), 543-559.
- Üstüner, M. (2006). Öğretmenlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45(45), 109-127.
- Van de Ven, A. H. ve Delbecq, A. L. (1974). The effectiveness of nominal, Delphi, and interacting group decision making processes. *Academy of Management Journal*, 17(4), 605-621.
- Veltman, L. L. (2007). Getting to havarti: moving toward patient safety in obstetrics. *Obstetrics & Gynecology*, 110(5), 1146-1150.
- Vogelsmeier, A. ve Scott-Cawiezell, J. (2007). A just culture: the role of nursing leadership. *Journal of nursing care quality*, 22(3), 210-212.
- Westrum, R. (1993). Cultures with requisite imagination. In Verification and validation of complex systems: Human factors issues. *Springer Berlin Heidelberg*, pp. 401-416.
- Westrum, R. (1996). Human factors experts beginning to focus on organizational factors in safety. *ICAO Journal*, 51(8):6.
- Westrum, R. (2004). A typology of organisational cultures. *Quality and safety in health care*, 13 (suppl 2), ii22-ii27.
- Wheeler, H. N. (1976). Punishment theory and industrial discipline. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 15(2), 235-243.

Wiegmann, D. A. ve Shappell, S. A. (2001b). *Human error perspectives in aviation*. The International Journal of Aviation Psychology, 11(4), 341-357.

Yule, S. (2003). Safety culture and safety climate: A review of the literature. *Industrial Psychology Research Centre*, 1-26.

### **Araştırma Raporları ve Bildiriler**

Avers, K. B.; Johnson, W. B.; Banks, J. O. ve Nei, D. (2011). *Prioritizing maintenance human factors challenges and solutions: Workshop proceedings (No. DOT/FAA/AM-11-11)*. Federal Aviation Administration Civil Aerospace Medical Inst. Oklahoma City, USA.

Balk, A.D. Balk ve Bossenbroek J.W. (2010). *Aircraft ground handling and human factors*. NLR Air Transport Safety Institute. Amsterdam, The Netherlands.

Bannard, D. Y. (2013). *Legal Issues Related to Developing Safety Management Systems and Safety Risk Management at US Airports (No. 19)*. Oklahoma, USA.

Benligiray, S. (2006). Türk sivil havacılık sektöründe insan kaynakları yönetiminden kaynaklanan hatalar ve çözüm önerileri. *Problems and Success Factors in Business: Perspectives from Emerging Markets and Transition Economies III" Proceedings of International Conference'da* sunulan bildiri. Bişkek, Kırgızistan.

Flin, R.H. ve Mearns, K.J. (1994). Risk perception and safety in the offshore oil industry. *Second International Conference on Health, Safety, and the Environment in Oil and Gas Exploration'da* sunulan bildiri. Jakarta, Endonezya.

Gadd, S. ve Collins, A.M. (2002). *Safety culture: A literature review*. Health & Safety Laboratory, HSL/2002/25. Norwich, UK.

GAIN (2003). *Analytical methods and tools, guide to methods and tools for airline flight safety analysis, Second edition, June 2003*. [http://flightsafety.org/files/methods\\_tools\\_safety\\_analysis.pdf](http://flightsafety.org/files/methods_tools_safety_analysis.pdf) (Erişim tarihi: 01.06.2015)

- GAIN (2004). *A roadmap to a just culture: Enhancing the safety environment*. GAIN Working Group-4.1st Ed., Sep 2004. <http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/233.pdf> (Erişim tarihi: 01.06.2015)
- Gerede, E. (2014). A Qualitative Study on the Exploration of Challenges to the Implementation of Safety Management System in Aircraft Maintenance Organizations in Turkey. *Air Transport Research Society Conference*'da sunulan bildiri. Bordeaux, Fransa.
- Ghobbar, A. A.; Boutahri, M. F. ve Curran, R. (2009). A seven-factor procedural analysis of safety culture Known measurement: A case study at KLM E&M. *9th AIAA Aviation Technology, Integration, and Operations Conference (ATIO) and Aircraft Noise and Emissions Reduction Symposium*'da sunulan bildiri. South Carolina, USA.
- Graeber, R. C. ve Marx, D. A. (1993). Reducing human error in aviation maintenance operations. *In Flight Safety Foundation 46th Annual International Air Safety Seminar*'da sunulan bildiri, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Helmreich, R.L.; Klinec, J.R. ve Wilhelm, J.A. (2001). System safety and threat and error management: The line operations safety audit (LOSA). *Proceedings of the Eleventh International Symposium on Aviation Psychology*'nda sunulan bildiri. Columbus, USA: The Ohio State University.
- Hobbs, A. (2008). *An overview of human factors in aviation maintenance*. ATSB Safty Report, Aviation Research and Analysis Report AR, 55. Australian Transport Safety Bureau.
- Hollnagel, E.; Leonhardt, J.; Licu, T.; Shorrock, S. (2013). *From Safety-I to Safety-II: A White Paper*. Eurocontrol, Brussles.
- HSC (1993). *ACSNI Study Group on Human Factors. 3rd Report: Organising for Safety*. Health and Safety Commission, HMSO, London.
- HSE (2002). *Safety Culture: A review of the literature*. Health and Safety Laboratory, Human Factors Group, Health and Safety Executive, London.
- Hudson, P. T.; Verschuur, W. L. G.; Parker, D.; Lawton, R. ve van der Graaf, G. (1998). *Bending the rules: Managing violation in the workplace*. Ininvited

- keynote address, Society of Petroleum Engineers International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration'da sunulan bildiri, New Orleans, Louisiana, USA.
- Hudson, P. (2001). *Safety Culture-Theory and Practice*. *Centre for Safety Science'da* sunulan bildiri. Nedherlands, Leiden University.
- Ludwig, D. A. ve Ayres, M. (2007). *Safety Management Systems for Airports: Guidebook (Vol. 1)*. Transportation Research Board. Washington, USA.
- Marx, D. A. (2001). *Patient safety and the "just culture": a primer for health care executives*. Trustees of Columbia University in the City of New York, USA.
- Patankar, M. S. (2002). *Root cause analysis of rule violations by aviation maintenance technicians*. FAA Office: Washington, D.C., USA.
- Perrin, E.; Kirwan, B.; Statler, I. C. ve NLR, H. B. (2005). *Aviation System Safety Principles. Safety Action Plan-15*. FAA/Eurocontrol.
- Rankin, W. (2007). *MEDA investigation process*. Boeing Commercial Aero. [http://www.seabasedradar.com/commercial/aeromagazine/articles/qtr\\_2\\_07/AERO\\_Q207\\_article3.pdf](http://www.seabasedradar.com/commercial/aeromagazine/articles/qtr_2_07/AERO_Q207_article3.pdf) (Erişim tarihi: 01.06.2015)
- Ruitenbergh, B. (2003) How a nightshift became a nightmare in just 20 minutes. *Australian Aviation Psychology Symposium'da* sunulan bildiri. Canberra, Australia.
- Sarıcaoğlu, E. (2012). Cezalandırma Amacının Vergi Cezaları Açıısından Değerlendirilmesi. *III. Hukukun Gençleri Sempozyumu'nda* sunulan bildiri. Antalya, Akdeniz Üniversitesi.
- Shappell, S. A. ve Wiegman, D. A. (2003). *A human error analysis of general aviation controlled flight into terrain accidents occurring between 1990-1998 (No. DOT/FAA/AM-03/4)*. Oklahoma, USA: FAA Civil Aeromedical Inst.
- Shorrock, S. ve Licu, T. (2014). *Moving toward Safety-II: Ensuring things go right*. The Ergonomist. March. <http://humanisticsystems.com/2014/03/04/seven-questions-on-safety-ii-ensuring-things-go-right-2/> (Erişim tarihi 01.05.2015)

- Speirs, F. ve Johnson, C. W. (2002). *Safety Culture in the face of industrial change: a case study from the UK Rail Industry*. University of Glasgow, Scotland.
- Thaden, T. L. ve Hoppes, M. (2005). Measuring a just culture in healthcare professionals: Initial survey results. *Safety Across High-Consequence Industries conference*'da sunulan bildiri. Saint Louis: St. Louis University, USA.
- Thaden, V. ve Gibbons (2008). *The Safety Culture Indicator Scale Measurement System (SCISMS)*. *Aviation Flight Operations, Part 121*. DOT/FAA/AR-08/015. Washington: Department of Transportation, FAA Administration Office of Aviation Research and Development.
- Türkoğlu, C. (2013). Üretim ve emniyet yönetim sistemi ve risk yönetiminin çelişkisi. *DHMİ SMS Çalıştayı*'nda sunulan bildiri. İstanbul, Türkiye.
- Van Es, G. W. H. (2007). Analysis of aircraft weight and balance related safety occurrences. *19 th European Aviation Safety Seminar*'da sunulan bildiri. EASS: Amsterdam, Hollanda.
- Wiegmann, D.; Zhang, H.; von Thaden, T.; Sharma, G. and Mitchell, A. (2002). *A synthesis of safety culture and safety climate research (ARL-02-3/FAA-02-2)*. Savoy, IL: University of Illinois Aviation Res. Lab.

### **Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri**

- Aygün, G. (2011). Kademe ilerlemesinin durdurulması cezası. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Ball, G. A. (1991). Outcomes of punishment incidents: The role of subordinate perceptions, individual differences, and leader behavior. Yayınlanmamış Doktora Tezi. ABD: Pennsylvania State University.
- Bergh, M. (2011). Safety Climate: An evaluation of the safety climate at AkzoNobel Site Stenungsund. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İsveç, Göteborg: Chalmers University of Technology.
- Göktuna, F. (2012). Yurtdışındaki Türk göçmenlerin toplumsal iletişiminde yörecilik anlayışlarının etkisi: Belçika'daki Emirdağlılar ve Posoflular üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Gürdoğan, Ö. (2012). Hakaret suçu. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Kalafatoğlu, Ş.T. (2010). Küreselleşme karşıtı hareketlerin sanal iletişim ortamlarını kullanımı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kara, D. A. (2012). Öğretmenlik meslek bilgisi derslerinin öğretmen adaylarına öğrenme ve öğretme sürecine ilişkin yeterlikleri kazandırması yönünden değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Karakavuz, H. (2015). Yer hizmeti işletmelerinde uygulanan iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri başarı faktörlerinin ve uygulamadaki sorunların belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kaya, S. (2011). Sanal sınıf yönetimi sürecinde görev alacak öğretim elemanlarının eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Küçük Yılmaz, A. (2007). Havaalanlarında kurumsal risk yönetimi: Atatürk Havalimanı terminalleri işletmesi için kurumsal risk yönetimi model önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Sarı, R. (2011). İcra Suçları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Turhan, U. (2007). Hava trafik kontrolörü adaylarının seçimi ve türkiye'deki uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ünlüer, S. (2010). Engelliler Entegre Yüksekokulu'ndaki bilgi ve iletişim teknolojileri entegrasyonu sürecinin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.