



**HAVACILIK GÜVENLİĞİNDE KRİZ YÖNETİMİ VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ:
HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR KURAMI BAĞLAMINDA
ATATÜRK HAVALİMANI SALDIRISININ İNCELENMESİ**

Doktora Tezi

Selçuk KAYHAN

Eskişehir 2021

**HAVACILIK GÜVENLİĞİNDE KRİZ YÖNETİMİ VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ:
HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR KURAMI BAĞLAMINDA
ATATÜRK HAVALİMANI SALDIRISININ İNCELENMESİ**

SELÇUK KAYHAN

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi A.B.D.

Danışman: Doç. Dr. Nalan ERGÜN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 2021

ÖZET

HAVACILIK GÜVENLİĞİNDE KRİZ YÖNETİMİ VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ: HOFSTEDE’İN KÜLTÜREL BOYUTLAR KURAMI BAĞLAMINDA ATATÜRK HAVALİMANI SALDIRISININ İNCELENMESİ

Selçuk KAYHAN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2021

Danışman: Doç. Dr. Nalan ERGÜN

Bu çalışma, Türkiye’de havacılık güvenliği ile ilgili krizlerin yönetsel başarısını etkileyen sorunların ortaya çıkmasında ve bu sorunların yönetilmesinde kültürün etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda Hofstede’in Kültürel Boyutlar Kuramı bağlamında 28 Haziran 2016 tarihinde yaşanan Atatürk Havalimanı saldırısındaki kriz yönetimi süreci incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma deseni benimsenmiştir. Araştırma verileri Atatürk Havalimanı saldırısında operasyonel ve yönetsel süreçlerde yer alan 14 katılımcı ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ve doküman incelemesi sonucunda elde edilmiştir. Analiz sürecinde NVivo 12 paket programından yararlanılmıştır. Analiz sonucunda bulgular “Kriz sinyallerin alınması”, “Kriz hazırlık ve korunma”, “Krizin kontrol altına alınması”, “Normal duruma geçiş” ve “Öğrenme ve değerlendirme” temaları altında değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda, kriz yönetiminin başarısını etkileyen sorunların ortaya çıkmasında genellikle Hofstede’in kültürel boyutlar kuramı bağlamında Türkiye’nin de sahip olduğu yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi ile kısıtlama değerlerinin etkili olduğu belirlenmiştir. Öte yandan Hofstede’in çalışmasında Türkiye’nin zaman yönelimine ilişkin baskın değerlerle ilgili herhangi bir bulgu olmamasına rağmen, kriz yönetimi süreçlerinde kısa döneme yönelimli olunmasından dolayı sorunların yaşandığı tespit edilmiştir. Kriz yönetimin başarısına önemli düzeyde katkı sağlayan diğer kültürel değerlerin ise toplulukçu kültürle özgü yurtseverlik bilinci ile dışı değerlere özgü dayanışma ve işbirliği değerleri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Havacılık Güvenliği, Kriz Yönetimi, Kültür, Hofstede’in Kültürel Boyutlar Kuramı, Atatürk Havalimanı Saldırısı

ABSTRACT

CRISIS MANAGEMENT IN AVIATION SECURITY AND CULTURE RELATIONSHIP: INVESTIGATION OF ATATURK AIRPORT ATTACK IN THE CONTEXT OF HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS THEORY

Selçuk KAYHAN

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January, 2021

Supervsior: Assoc. Prof. Dr. Nalan ERGÜN

This study was carried out to determine the impact of culture on the emergence of problems and managing these problems affecting the managerial success of aviation security related crises in Turkey. In this direction, the crisis management process in the Atatürk Airport attack on 28 June 2016 was examined in the context of Hofstede's theory of cultural dimensions, The research data were obtained as a result of document analysis and semi-structured interviews with 14 participants who took part in operational and managerial processes in Atatürk Airport attack. In the analysis process NVivo 12 package program was used. As a result of the analysis, the findings were evaluated under the themes of "Receiving crisis signals", "Crisis preperation and prevention", "Taking the crisis under control ", "Recovery to normal state " and "Learning and evaluation".

As a result of the research, it was determined that the high level of uncertainty avoidance, power distance and restraint values that Turkey usually has in the context of Hofstede's theory of cultural dimensions were effective in the emergence of problems affecting the success of crisis management. On the other hand, despite the lack of any findings in Hofstede's work on the dominant values on Turkey's time orientation, it has been determined that problems are experienced in crisis management processes due to the short-term orientation. It has been determined that other cultural values that contribute significantly to the success of crisis management are patriotism awareness specific to collectivist cultures, solidarity and cooperation values that specific to femininity values.

Keywords: Aviation Security, Crisis Management, Culture, Hofstede's Cultural Dimensions Theory Atatürk Airport Attack

ÖNSÖZ

Akademik gelişimime büyük katkılar sağlayan; nezaketleri ve sonsuz sabırları ile beni her zaman destekleyen, bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde çok büyük emekleri olan, birlikte çalışmaktan mutlu olduğum ve gurur duyduğum çok değerli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Nalan ERGÜN'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamıza yapmış oldukları katkılardan dolayı değerli hocalarım Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, Prof. Dr. Duygu KIZILDAĞ'a, Prof. Dr. Ender GEREDE'ye ve Doç. Dr. Nuray TOKGÖZ'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin tüm süreçlerinde benden desteğini esirgemeyen sevgili dostum Dr. Öğr. Üyesi Harun KARAKAVUZ'a teşekkürü bir borç bilirim. Araştırma boyunca görüş ve fikirlerini esirgemeyen değerli arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Kasım KİRACI'ya, Öğr. Gör. Mustafa Önder GÜNAŞAN'a, Arş. Gör. M. Emin KARAARSLAN'a, Arş. Gör. Ümit DOĞAN'a ve çalışmama destek olan bütün arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Yaşamım boyunca her durumda yanımda olan, maddi ve manevi desteğini esirgemeyen aileme çok teşekkür ederim. Tüm süreci benimle yaşayan, her durumda bana inanan ve destekleyen sevgili eşim Atike KAYHAN'a sabrı, desteği ve sevgisi için; hayatımdaki en değerli varlıklarım olan çocuklarım Enes Fatih KAYHAN'a ve Barış Aras KAYHAN'a varlığı ve yaşattığı her an için minnettarım. İyi ki varsınız.

Selçuk KAYHAN

Eskişehir, 2021

İÇİNDEKİLER

Sayfa

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	3
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Sorun.....	2
1.2. Amaç.....	5
1.3. Önem.....	5
1.4. Sınırlılıklar.....	7
2. ALANYAZIN.....	9
2.1. Havacılık Güvenliği.....	9
2.1.1. Havacılık güvenliği kavramı ve önemi.....	9
2.1.2. Havacılık güvenliği bileşenleri.....	10
2.1.2.1. İnsan kaynağı.....	10
2.1.2.2. Teknoloji.....	11
2.1.2.3. Düzenlemeler.....	13
2.1.3. Havacılık güvenliği önlemleri ve uygulamaları.....	15
2.2. Havacılık Güvenliğinde Kriz Yönetimi.....	17
2.2.1. Havacılık güvenliğine yönelik tehdit unsurları.....	18
2.2.1.1. Terörizm Kaynaklı Tehditler.....	19
2.2.1.2. Bireysel tehditler (Özellikli yolcular).....	20
2.2.2. Havacılık güvenliğinde tehdit türleri.....	21
2.2.2.1. Uçaklara yönelik saldırılar.....	21
2.2.2.2. Havalimanlarına yönelik saldırılar.....	22
2.2.2.3. Siber saldırılar.....	23
2.2.3. Havacılık güvenliğinde kriz yönetimi süreci.....	24
Öğrenme ve Değerlendirme.....	24

2.2.3.1.	<i>Kriz sinyalinin alınması</i>	25
2.2.3.2.	<i>Krize hazırlık ve korunma</i>	26
2.2.3.3.	<i>Krizin kontrol altına alınması</i>	28
2.2.3.4.	<i>Normal duruma geçiş</i>	30
2.2.3.5.	<i>Öğrenme ve değerlendirme</i>	31
2.2.4.	Havacılık güvenliğinde kriz yönetimi yapılanması	32
2.2.5.	28 Haziran 2016 Atatürk Havalimanı terör saldırısı	33
2.3.	Kültür	36
2.3.1.	Kültür kavramı ve özellikleri	36
2.3.2.	Kültürün bileşenleri	38
2.3.3.	Kültürlerarası farklılaşma	40
2.3.4.	Hofstede'in kültürel boyutlar kuramı	42
2.3.4.1.	<i>Güç mesafesi</i>	42
2.3.4.2.	<i>Belirsizlikten kaçınma</i>	46
2.3.4.3.	<i>Bireycilik ve toplulukçuluk</i>	49
2.3.4.4.	<i>Erillik ve dişilik</i>	53
2.3.4.5.	<i>Zaman yönelimi</i>	55
2.3.4.6.	<i>Serbestlik ve kısıtlama</i>	57
2.4.	Havacılık Güvenliğinde Kriz Yönetimi ve Kültür İlişkisi	59
3.	YÖNTEM	64
3.1.	Araştırma Modeli	64
3.2.	Güven duyulabilirlik	66
3.3.	Veri Toplama Yöntemi	68
3.4.	Araştırma Alanı ve Örneklem	69
3.5.	Verilerin Analizi	72
4.	BULGULAR VE YORUMLAR	74
4.1.	Kriz Sinyalinin Alınması	75
4.1.1.	Proaktif bakış açısındaki eksiklik	75
4.1.2.	Güvenlik adanmışlığı	77
4.2.	Krize Hazırlık ve Korunma	81
4.2.1.	Güvenlik önlem ve uygulamalarında karşılaşılan sorunlar	82
4.2.1.1.	<i>Havalimanı çalışanlarından kaynaklanan sorunlar</i>	82
4.2.1.2.	<i>Yolculardan kaynaklanan sorunlar</i>	84

4.2.2.	Planlardan kaynaklanan sorunlar.....	88
4.2.3.	Tatbikatlardan kaynaklanan sorunlar.....	92
4.2.4.	Eğitimlerden kaynaklanan sorunlar.....	95
4.2.5.	Havacılık güvenliği örgütlenmesinden kaynaklanan sorunlar	99
4.2.5.1.	<i>Havacılık güvenliğinde branşlaşma</i>	99
4.2.5.2.	<i>Havacılık güvenliğinin farklı kurum/kuruluşlarla sağlanması.....</i>	103
4.2.5.3.	<i>Kaynakların yetersizliği.....</i>	106
4.2.5.4.	<i>Kriz merkezi yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar</i>	109
4.3.	Krizin Kontrol Altına Alınması	114
4.3.1.	Koordinasyon.....	114
4.3.2.	İletişim.....	118
4.3.3.	Karar verme	122
4.3.4.	İşbirliği	127
4.3.5.	Formalleşme.....	129
4.4.	Normal Duruma Geçiş	132
4.4.1.	Havalimanında faaliyetlerin yeniden başlaması süreci	132
4.4.2.	Personel rehabilitasyonu	135
4.5.	Öğrenme ve Değerlendirme.....	137
4.5.1.	Reaktif bakış açısındaki eksiklik	138
4.5.2.	Güvenlik hafızası.....	141
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	146
	KAYNAKÇA.....	153
	EK-1	
	ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Havacılık Sektörüne Yönelik Yapılan Bazı Terör Saldırıları	20
Tablo 2.2. Türkiye'nin Kültürel Boyutlarına İlişkin Değerleri	42
Tablo 2.3. Güç Mesafesi Yönünden Kültürlerarası Farklar	45
Tablo 2.4. Belirsizlikten Kaçınma Yönünden Kültürlerarası Farklar	48
Tablo 2.5. Bireycilik ve Toplulukçuluk Yönünden Kültürlerarası Farklar.....	51
Tablo 2.6. Dişillik ve Erillik Yönünden Kültürlerarası Farklar	55
Tablo 2.7. Zaman Yönelimi Yönünden Kültürlerarası Farklar.....	57
Tablo 2.8. Kısıtlama ve Serbestlik Yönünden Kültürlerarası Farklar	59
Tablo 3.1. Pilot çalışmaya ilişkin bilgiler	69
Tablo 3.2. Yarı yapılandırılmış görüşmelere ilişkin bilgiler	71
Tablo 3.3. Katılımcı Yaş Grubu Dağılımı.....	72
Tablo 3.4. Katılımcıların Kurum/Kuruluş Bilgileri ve Deneyimleri.....	72
Tablo 3.5. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	72
Tablo 3.6. Katılımcıların Eğitim Dereceleri	72
Tablo 3.7. Verilerin Kodlanma ve Temalanmasını Gösteren Form.....	73
Tablo 4.1. Tema, Kategori ve Alt Kategoriler ile Kültürel Boyutlar Arasındaki İlişki.....	144

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Kriz Yönetimi Süreci.....	24
Şekil 2.2. Atatürk Havalimanı Saldırısının Gerçekleştiği Bölgeler.....	35
Şekil 2.3. Soğan Diyagramı	39
Şekil 2.4. Ülkelerin Güç Mesafesi Düzeyleri İle İlgili Değerleri	44
Şekil 2.5. Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma Düzeyleri İle İlgili Değerleri.....	47
Şekil 2.6. Ülkelerin Bireycilik-Toplulukçuluk Düzeyleri İle İlgili Değerleri.....	50
Şekil 2.7. Ülkelerin Erillik-Dişillik Düzeyleri İle İlgili Değerleri	54
Şekil 2.8. Ülkelerin Zaman Yönelimi Düzeyleri İle İlgili Değerleri	56
Şekil 2.9. Ülkelerin Serbestlik ve Kısıtlama Düzeyleri İle İlgili Değerleri.....	58
Şekil 3.1. Araştırma Süreci	65
Şekil 4.1. Tema ve Kategoriler	74
Şekil 4.2. Kriz Sinyalinin Alınması Teması ve Kategorileri	75
Şekil 4.3. Krize Hazırlık ve Korunma Teması ve Kategorileri.....	82
Şekil 4.4. Krizin Kontrol Altına Alınması Teması ve Kategorileri	114
Şekil 4.5. Normal Duruma Geçiş Teması ve Kategorileri	132
Şekil 4.6. Öğrenme ve Değerlendirme Teması ve Kategorileri.....	138

KISALTMALAR DİZİNİ

AIM: Aeronautical Information Management

ATM: Air Traffic Management

CCTV: Close Circuit Television

CIAIAC: Civil Aviation Accident and Incident Investigation Commission

CIP: Commercially Important Person

DAEŞ: Irak Şam İslam Devleti

DHMI: Devlet Hava Meydanları İşletmesi

EADB: Eğitim, Araştırma ve Denetleme Birimi

ECAC: European Civil Aviation Conference

EGM: Emniyet Genel Müdürlüğü

JGK: Jandarma Genel Komutanlığı

ICAO: International Civil Aviation Organization

IATA: International Air Transport Association

MANPADs: Man Portable Air Defence Systems

MİT: Milli İstihbarat Teşkilatı

MSHGP: Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı

RTÜK: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu

SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

SHT: Sivil Havacılık Talimatı

TIP: Threat Image Projection

TSA: Transportation Security Administration

THY A.O.: Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı

1. GİRİŞ

Hava taşımacılığı endüstrisi, faaliyetlerin küresel olarak gerçekleştirildiği ve güvenlik ile ilgili durum veya olayların büyük yankı uyandırdığı sektörlerin başında gelmektedir. Hava taşımacılığı sektörünü hedef alan bireysel girişimlerin ya da terör saldırılarının meydana gelmesine bağlı olarak sektörde birçok değişimin yaşandığı görülmektedir (Elias, 2009, s. 87). Diğer bir ifadeyle, hava taşımacılığı sektörünün maruz kaldığı terör saldırıları (krizler), hem küresel olarak ses getirmekte hem de sektörde yeni teknolojilerin kullanılması ile yeni düzenleme ve kural değişikliklerine yol açmaktadır. Şüphesiz ki güvenliğin en üst düzeyde sağlanması için teknolojilere yatırım yapılması ve yeni hukuki düzenlemelerin getirilmesi büyük önem arz etmektedir. Ancak teknoloji (güvenlik sistem ve cihazları), etkin insan gücü olmaksızın bir değer taşımamaktadır (Eldar, 2010, s. 35-36). Bu nedenle havacılık güvenliğinin sağlanmasında ya da havacılık güvenliğiyle ilgili krizlerin yönetilmesinde insan faktörünün rolü oldukça büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte hukuki düzenlemelere bağlı kalınarak belirli bir standartta yürütülmesi beklenen güvenlik hizmetleri; kişilerin bilgi, deneyim ve algılarındaki farklılıklarından kolayca etkilenebilmekte ve standart dışı uygulamalar ortaya çıkabilmektedir (Kayhan, 2015). Ayrıca havacılık güvenliğinin sağlanmasında karar verici ve uygulayıcıların iş yapma usulleri ve kurallara riayet etme ve uygulama biçimleri de farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılığın meydana gelmesindeki önemli faktörlerden biri de kişilerin ait olduğu toplumun kültürel özellikleridir.

Özellikle kriz dönemlerinde bireylerin sahip olduğu kültürel özellikler, güvenlik ile ilgili krizlerin algılanması ve yönetilmesi açısından son derece önemlidir. Bireylerin sahip olduğu kültürel özellikler onların, hava taşımacılığı sektörünün yapısını değiştirebilecek ve küresel anlamda ses getirecek terör olayları gibi güvenlik ile ilgili konu veya olaylarda, farklı tutum sergilemelerine, krizi farklı bir şekilde algılamalarına veya yönetmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla kültürün kriz yönetimi konusundaki etkisi ve öneminin incelenmesi son derece kritik bir konudur.

Havacılık güvenliği, kriz ve kültür arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada iki temel amaç bulunmaktadır. Birincisi havacılık güvenliği ile ilgili krizlerde yaşanan ya da yaşanma potansiyeli olan sorunların belirlenmesi, ikincisi ise havacılık güvenliği ile ilgili krizlerdeki yönetsel sorunların ortaya çıkmasında ve bu sorunların yönetilmesinde kültürün nasıl bir rolünün olduğunun belirlenmesidir. Bu sayede Türk toplumunun kriz sürecinde sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar değerlendirilerek, Türkiye’de havacılık

güvenliği ile ilgili krizlerin yönetsel başarısını artırmaya yönelik önerilerin geliştirilebilmesi mümkün olabilecektir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde öncelikle araştırmanın sorun, amaç, önem ve sınırlılıkları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Sonrasında havacılık güvenliği ile ilgili genel bilgiler aktarılmakta, izleyen başlıklarda havacılık güvenliğinde kriz yönetimi, 28 Haziran 2016 Atatürk Havalimanı terör saldırısı ve kültür konularına değinilmektedir. İlk bölümün son kısmında havacılık güvenliğinde kriz yönetimi ile kültür arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde Türkiye’de havacılık güvenliği ile ilgili krizlerin yönetsel başarısını etkileyen sorunların araştırılmasında kullanılan yöntemle ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Üçüncü bölümde araştırma sürecinde elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan kod, alt kategori, kategori ve temalar ışığında bulgular ve yorumlar açıklanmaktadır. Son bölümde ise araştırmanın sonuç ve önerilerine yer verilmektedir.

1.1. Sorun

“Havacılık kuralları kanla yazılmıştır” ifadesi havacılık sektöründe kullanılan en klişe sözlerden biri olmakla birlikte, özünde reaktif yaklaşımın izlerini taşımaktadır. Reaktif yaklaşım olayların nedenlerini ve sonuçlarını incelemeyi, aksaklıkların giderilmesi için düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (Yayla, 2019, s. 3). Havacılık güvenliği açısından reaktif yaklaşım, tehditleri önceden belirlemeye yönelik bir faaliyet önermemektedir. Bu nedenle reaktif yaklaşım, kriz yönetimini sadece yaşanan olaylar sonrası bir süreç olarak ele almaktadır. Havacılık güvenliğine yönelik alınan tedbirler incelendiğinde (Elias, 2009, s. 87), havacılık örgütlerinde ve devletlerde çoğunlukla reaktif yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Bu bağlamda reaktif yaklaşımın kabul gördüğü havacılık güvenliği önlem ve uygulamalarında, kriz yönetiminde sorunlarla karşılaşılması olası bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Türk sivil havacılığının otoritesi konumundaki Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM], havacılık güvenliğini hedef alan yasadışı her türlü saldırı ve sabotajın sonuçlarını ve etkilerini en aza indirmek amacıyla, havalimanı mülki idare amirlerinden, Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı [MSHGP] EK-3 “Örnek Havalimanı Muhtemel Harekât Tarzı Planı” doğrultusunda kriz yönetimini, sorumlu oldukları havalimanlarına özgü olarak planlamalarını istemektedir. Örnek plan doğrultusunda oluşturulacak muhtemel harekât tarzı planı, havalimanı mülki idare amirine güvenlik süreçlerinde

yardımcı olmak amacıyla oluşturulan Eğitim, Araştırma ve Denetleme Birimi [EADB] tarafından hazırlanmaktadır. Yasadışı eylemlere maruz kalmış uçaklara müdahale etmek için alınacak tedbirler ise MSHGP EK-6 “Yasadışı Eylemlere Karşı Yapılacak İşlemler Yönergesi”nde belirlenmiştir. SHGM tarafından yayımlanan bu yönerge, Türkiye’de tüm havalimanları için geçerli bir dokümandır. Hava taşımacılığı sektöründe havacılık güvenliği ile ilgili krizlerin yanı sıra, emniyet ile ilgili kazalar da yaşanabilmektedir. Bu doğrultuda, havalimanlarının içinde ve yakın çevresinde meydana gelebilecek her türlü acil durumun etkilerini asgariye indirmek amacıyla, havalimanı işleticileri MSHGP EK-4 “Örnek Havalimanı Acil Durum Planı” doğrultusunda kendi havalimanlarına özgü acil durum planlarını oluşturmak durumundadırlar. Ancak EK-4 incelendiğinde havacılık güvenliğine konu olabilecek eylemlerin de bu planda yer aldığı görülmektedir. Havacılık güvenliği krizleriyle ilgili farklı türde planların (EK-3, EK-4 ve EK-6) bulunması, kriz anında karmaşa yaşanmasına ve kriz anında kurum/kuruluş çalışanlarının hangi plan doğrultusunda hareket etmesi gerektiğiyle ilgili kararsız kalmalarına neden olabilmektedir. Diğer taraftan “Havalimanı Acil Durum Planı” ve “Yasadışı Eylemlere Karşı Yapılacak İşlemler Yönergesi” doğası gereği reaktif yaklaşımlar olup, meydana gelen olaylarla ilgilidirler. Muhtemel hareket tarzı planları ise daha proaktif yapıda olup, havalimanı içinde ve yakın çevresinde yolculara, personele, uçaklara, tesislere ve ekipmanlara yapılabilecek her türlü saldırı ve sabotajı önlemek, bunların sonuçlarını ve etkilerini en aza indirmeyi amaçlamaktadırlar (ICAO, 2014; SHGM, 2016). Dolayısıyla havacılık güvenliğini konu edinen “Havalimanı Acil Durum Planı” ve “Yasadışı Eylemlere Karşı Yapılacak İşlemler Yönergesi”nde reaktif yaklaşımın, “Havalimanı Muhtemel Harekât Tarzı Planı”nda ise daha proaktif bir yaklaşımın benimsenmiş olması, bu planların kriz yönetimine etkisinin araştırılması açısından önemli bir konuyu ortaya çıkarmaktadır.

Türkiye’de yerel düzeyde havalimanlarında oluşturulan kriz merkezlerine havalimanı mülki idare amiri (vali yardımcısı ya da kaymakam) başkanlık etmekte, güvenlik komisyonu temsilcileri kriz merkezi üyesi olarak görev yapmaktadır. Havacılık güvenliğine yönelik eylemin önemine göre ise, havalimanı kriz merkezinde bulunan bilgiler, İçişleri Bakanlığı ile Ulaştırma ve Alt Yapı Bakanlığı bünyesinde oluşturulan kriz merkezlerine ulaştırılmaktadır. Bu bakanlıklar bilgileri koordineli olarak değerlendirmekte, gerekiyorsa bilgiler İçişleri Bakanlığı tarafından Cumhurbaşkanlığı kriz merkezine iletilmektedir. Yasadışı eylemin yabancı bir ülkeye ait bir uçağı hedef

alması durumunda ise ilgili devletle koordinasyon Dışışleri Bakanlığı'nca sağlanmaktadır. Mevzuat temelli yaklaşım ile ulusal ve uluslararası boyutta kriz anında bilgi akışının belirtildiği biçimde, formal bir yapı içerisinde gerçekleşmesi beklenmektedir. Ancak Kayhan vd. (2018) yaptıkları araştırmada yerel düzeyde havalimanlarında kriz merkezine başkanlık yapan mülki idare amirlerinin genellikle havacılık güvenliği konusunda yeterli eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olmadıklarını saptamıştır. Aynı çalışmada havalimanlarında yer alan kurum/kuruluşlar arasında görev, yetki ve sorumluluk karmaşası, güç çatışması, sorumluluk almaktan kaçınma, amaç birliğinin sağlanamaması gibi mevcut ya da potansiyel sorunların da bulunduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle mevzuatla belirlenen kriz merkezi üyeleri/örgütleri arasındaki mevcut ya da potansiyel sorunların, kriz yönetiminin başarısını etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, araştırma sorunsalıyla ilgili ulusal güvenlik denetçi çalıştay ve havacılık güvenliği mevzuat çalıştaylarında gerçekleştirilen ön görüşmeler ve gözlemler sonucunda, farklı düzeylerde kriz merkezi yapılanmalarının işlevselliği ve kriz yönetimine etkisiyle ilgili sorunların olduğu da belirlemiştir.

Yönetim, toplumda gerçekleşen diğer süreçlerden izole bir olgu olmadığından, bir toplumdan diğerine, büyük ya da küçük farklılıklar gösterebilmektedir. Dolayısıyla yönetim süreçlerini, felsefelerini ve sorunlarını anlamak için yerel koşullara, tarihsel ve kültürel bakış açısı ile yaklaşılmalıdır (Hofstede, 1993, s. 89). Diğer bir ifadeyle her toplumun kendine özgü kültürü olduğundan örgüt ve yönetimle ilgili kavram, ilke, süreç ve uygulamalar kültürel bağlamda farklılaşabilmektedir (Sargut, 2010). Bazı toplumlarda kararlar, merkezi biçimde alınırken, bazılarında ise karar yetkileri alt kademelere dağıtılabilmektedir. Kimi toplumlarda informal prosedürler tercih edilmekte, kimilerinde ise formal prosedürler tercih edilmektedir. Kimi toplumlarda bireysel ödüller, kimilerinde ise grup ödülleri tercih edilmektedir. Bazı toplumlar bireyler arası yarışmayı, bazıları ise işbirliğini teşvik edebilmektedir (Hodgets ve Luthans, 1997'den aktaran Şişman, 2014, s. 47). Toplumlar arasında kültüre bağlı farklılaşabilecek bu örnekler çoğaltılabilir. Öte yandan yönetimle ilgili çoğu kuram, yöntem ve tekniğin kültürel farklılıklar göz ardı edilerek tüm ülkelere uygulanabileceği kabul edilmektedir. Ancak yönetimle ilgili kuramların çoğunlukla batılı kültürlerde geliştirilmiş olması, kuramların diğer kültürlerde benzer etkiyi göstermemesine neden olabilmektedir. Yönetimle ilgili batı ürünü kuramlar, diğer ülkelerin kuramları kendi kültürlerine uyarlamaları neticesinde etkin olabilmektedirler (Şişman, 2014, s. 47). Bu bağlamda Türkiye'deki kültürel değerlerin,

havacılık güvenliği ile ilgili krizlerde örgütleri ve dolayısıyla kriz yönetim biçimlerini nasıl etkilediklerinin belirlenmesi önemli görülen bir araştırma konusudur.

1.2. Amaç

Havacılık güvenliğinde kriz yönetimine kültürel faktörlerin etkisini konu alan bu çalışmanın birbiriyle ilişkili iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki Türkiye’de havacılık güvenliği ile ilgili krizlerde yönetsel başarıyı etkileyen sorunların belirlenmesidir. Bu doğrultuda kriz yönetimi süreçlerinde yaşanan ya da yaşanma potansiyeli olan sorunların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın ikinci amacı ise, havacılık güvenliği ile ilgili krizlerdeki yönetsel sorunların ortaya çıkmasında ve bu sorunların yönetilmesinde kültürün nasıl bir rolünün olduğunun belirlenmesidir. Çalışmaya yön veren bu iki temel amaca ulaşmak için araştırmanın soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Havacılık güvenliği ile ilgili krizlerde yönetsel başarıyı etkileyen sorunlar nelerdir?
2. Havacılık güvenliği ile ilgili krizlerin yönetilmesinde ortaya çıkan sorunlarda ve bu sorunların yönetilmesinde kültürün nasıl bir rolü vardır?

1.3. Önem

Geniş bir perspektifle ele alındığında, hava taşımacılığı alanında gerçekleştirilen çalışmaların nihai amacı, insanların, yükün (kargo) ya da postanın daha hızlı, daha emniyetli, daha güvenli ve daha konforlu bir şekilde zaman faydasını sağlayarak yer değiştirmesine ve başta havacılık örgütleri olmak üzere havacılıkla ilişkili tüm örgütlerin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda bu çalışmanın öncelikli önemi, hava taşımacılığındaki tüm paydaşların amaçlarına ulaşmasını engelleyebilecek hatta varlıklarını kaybetmelerine neden olabilecek yasadışı eylemlerde, kriz yönetiminin başarısına katkı sağlamayı hedeflemesidir.

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association-[IATA]) tarafından açıklanan verilere göre bir önceki yıla kıyasla dünyada 2019 yılında tarifeli yolcu taşımacılığına olan talepte %4.2’lik bir artış gerçekleşmiştir. Dünyadaki hava taşımacılığına olan talepteki artış ve yaşanan diğer gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de uçak, yolcu ve yük trafiğinde önemli artışlar yaşanmıştır. Toplam yolcu sayısı, son 17 yılda %507 artarak 209 milyona, uçak trafiği %284 artarak 2.030.291’e ve

toplam yük miktarı ise %256 artarak 3.436.423 tona ulaşmıştır. Türk havacılık sektöründe, 2019 yılı itibariyle yaklaşık 225.000 kişi istihdam edilmektedir. 2018 yılı sektör cirosu ise TL bazında, son 15 yılda 47 kat artışla 143,3 milyar TL'yi aşmıştır. Son 16 yılda havalimanı sayısı 26'dan 56'ya, uçak sayısı ise 162'den 546'ya, yükselmiştir (SHGM, 2019). İstanbul Havalimanı'nın etkisiyle 2023 yılında Türk havayolu işletmelerinin 700 uçağa sahip olması ve yolcu sayısının 1,7 katına çıkması beklenmekte idi. İstanbul Havalimanı'nın tam kapasite ile devreye girmesiyle 225 bin kişiye doğrudan, 1,5 milyon kişiye ise dolaylı istihdam sağlayacağı tahmin edilmekte idi (http-1). Bütün bu veriler ve beklentiler 2019 Aralık ayında Çin'de başlayan ve tüm dünyaya hızla yayılan Covid-19 salgını öncesine aittir. Covid-19 salgını ile 2020 yılında kapasitenin yaklaşık olarak %50 düşeceği, havayolu ile seyahat eden yolcu sayısının yaklaşık 2.6 milyar azalacağı ve havacılık sektörünün yaklaşık 350 milyar dolar kayıp yaşayacağı öngörülmektedir. Hava taşımacılığının normal seviyelerine ise ancak 2023-2024 yıllarında ulaşılacağı tahmin edilmektedir (http-2). Covid-19 salgını öncesi ve sonrası sektörel beklentiler, krizlerin hava taşımacılığı üzerindeki etkisini daha anlaşılır kılmaktadır.

Havacılık güvenliği ile ilgili krizlerin etkisi ise 11 Eylül 2001'de yaşanan terör saldırıları sonrasında ortaya çıkan rakamlardan anlaşılabilir. 11 Eylül 2001'de yaşanan terör saldırıları sonrasında 2002 yılında 525 milyon yolcu taşıyan Amerikalı havayolu işletmeleri, altı yıl önceki (1996) rakamlara geri dönmüş, başka bir ifade ile havayolu işletmeleri büyüme anlamında altı yıl kaybetmiştir. Bütün havayolu işletmelerinin 2002 yılındaki toplam kayıpları ise 11 milyar ABD doları olmuştur (Condom, 2003'den aktaran Arkun, 2018, s. 92). Havayolu taşımacılığına olan talepte küresel çöküşe neden olan bu saldırılar sonrası talep eski seviyelerine ancak 2004 yılında ulaşmıştır (Franke ve John, 2011, s. 20). 11 Eylül saldırıları sonrası ABD'nin turizm gelirlerinde de yaklaşık 2 milyar dolar azalma gerçekleşmiştir (Goodrich, 2002, s. 576). 2016 yılında Atatürk Havalimanı'nda yaşanan terör saldırısı ve sonrasında yaşanan 15 Temmuz darbe girişimi sonucunda da Türk sivil havacılığı yaklaşık 2 yıllık bir gerileme yaşamıştır (Başdemir, 2020, s. 142). Kriz yönetiminin etkinliğine katkı sağlaması beklenen bu çalışmanın, havacılık sektöründe yaşanan krizler sonrasında, hem havacılık sektöründe hem de turizm sektöründe yarattığı kayıplar dikkate alındığında, ülkeler ve dünya ekonomisi açısından önem taşıdığı görülmektedir.

Havacılık güvenliğini hedef alan saldırılarda genellikle çok sayıda insan hayatını kaybetmektedir. Ayrıca havacılığın doğasında olan uluslararasılık nedeniyle yaşanan saldırılardan sonra ülkeler uluslararası arenada politik sıkıntılar yaşamaktadır. Havacılık güvenliğine yönelik saldırılar medyanın ilgisini çekerek hızlı bir şekilde büyük kitlelere ulaşmakta, toplumda korku ve paniğe neden olmaktadır (Harrison, 2009, s. 50; Sayın, 2011, s. 12; Sniedziwski, 2015, s. 1). Bu olası sonuçlar dikkate alındığında havacılık güvenliğine yönelik eylemlerin önlenmesi öncelikli hedeftir. Ancak alınan her türlü tedbire karşın eylemlerin gerçekleşmesi durumunda, mümkün olan en kısa sürede ve en az kayıpla normal duruma geçişin sağlanması da gerekmektedir. Bu da ancak başarılı bir kriz yönetimi ile mümkün hale gelebilmektedir. Dolayısıyla ciddi sosyal ve politik sonuçlar barındıran yasadışı eylemlerde, etkili ve verimli kriz yönetimini etkileyen sorunların belirlenmesi bu çalışmayı önemli kılan bir diğer unsurdur.

Kriz anında örgütler, ortak kaygılarını gidermek ve/veya amaçlarına ulaşmak amacıyla işbirlikleri geliştirmektedir. Tüm sosyal süreçlerde olduğu gibi kriz anındaki bu işbirlikleri de kültürel faktörlerin etkisi altında gerçekleşmektedir. Bu nedenle kriz sürecinde yönetim faaliyetlerini yerine getiren kurum/kuruluşlar arasındaki işbirliklerini yönlendiren kültürel faktörlerin kriz yönetimindeki rolünün belirlenmesi önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda, Türkiye’de mevzuat temelli bakış açısıyla ele alınan kriz merkezi yapılanması ve kriz yönetiminin, Türk toplumunun kültürel yapısı ile uyumunun/uyumsuzluğunun ortaya çıkarılacak olması da bu çalışmayı önemli kılan bir diğer unsurdur.

1.4. Sınırlılıklar

Bu çalışma çeşitli sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Havacılık güvenliği ile ilgili krizlerin çok sık yaşanmaması nedeniyle bu çalışma, ülkemizde son yıllarda yaşanan ve Türk Sivil Havacılık tarihinin en büyük havalimanı saldırısı olarak kayıtlara geçen 28 Haziran 2016 tarihinde gerçekleşen Atatürk Havalimanı saldırısı ile sınırlandırılmıştır.

Çalışma, amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen Atatürk Havalimanı saldırısı kriz yönetimi sürecinde yer alan toplam 14 katılımcının görüşleri ile sınırlıdır. Bunun temel nedeni havacılık güvenliği kriz süreçlerinde yer alan kişilere ulaşılmasının zorluğu ve bu kişilerin sayısının az olmasıdır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşmelerle ilgili de çeşitli sınırlılıklar bulunmaktadır. Görüşme sorularına verilen cevaplar katılımcıların bilgi, algı, tecrübe ve Atatürk Havalimanı

saldırısı kriz yönetimi sürecini anımsamalarıyla sınırlıdır. Son olarak zaman ve maliyet kısıtıyla birlikte, insanı konu alan tüm sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda bulunan kısıtlılıklar, bu çalışma içinde geçerlidir.



2. ALANYAZIN

Bu bölümde ilk olarak havacılık güvenliği ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. İzleyen başlıklarda havacılık güvenliğinde kriz yönetimi ve kültür konularına değinilmektedir. Son olarak havacılık güvenliğinde kriz yönetimi ile kültür arasındaki ilişki ele alınmaktadır.

2.1. Havacılık Güvenliği

Havacılık; insanlığa, küresel ekonomiye ve dünya refahına önemli faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar terör örgütlerinin havacılık sektörünü hedef almasında etkili olmaktadır. Dolayısıyla, havacılık faaliyetlerden beklenen faydaların ortaya çıkarılabilmesi için kişilerin, tesislerin, işletmelerin ve hatta devletlerin güvenliğinin sağlanması gerekmektedir. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde 11 Eylül 2001 tarihinde gerçekleşen terör saldırılarının yıkıcı ve dramatik etkileri başta ABD olmak üzere bütün dünyada havacılık güvenliğinin en önemli güvenlik konularından biri olarak öne çıkmasına neden olmuştur. Bu saldırıların ardından, dünya çapında standart bir yaklaşımın havacılık güvenliğini sağlamak için gerekli olduğu ve sistemdeki eksikliklerin tüm küresel sistem için bir tehdit oluşturduğu görüşü hakim olmuştur (International Civil Aviation Organization -[ICAO], 2012).

Havacılık güvenliği, yasadışı müdahalelere karşı sivil havacılığın korunmasına yönelik, materyal ve insan bileşimiyle alınan tedbirlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (ICAO, 2011). Bir başka tanıma göre havacılık güvenliği; “doğrudan ve dolaylı olarak havacılık faaliyetleri kapsamına giren insanların, hava araçlarının ve hava taşımacılığı altyapısının sabotaj ve terörist saldırılar gibi suç unsuru taşıyan ve bilinçli olarak yaratılmış tehlikelerden korunması ile ilgili faaliyetleri ve bunun için gerekli olan kaynakları kapsayan bir kavram” olarak ele alınmaktadır (Gerede, 2006, s. 31). Kısacası, havacılık güvenliğinin odak noktası hava taşımacılığı sistemini hedef alan “yasadışı ve kasıt içeren” eylemlerdir (Ergün, 2016, s. 4).

2.1.1. Havacılık güvenliği kavramı ve önemi

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, tüm alanlarda olduğu gibi hava taşımacılığında önemli gelişmelerin yaşanmasında etkili olmaktadır. Hava taşımacılığı sektörü paydaşları açısından farklı sonuçlar doğuran bu gelişmeler, yolcular açısından; daha konforlu, daha ekonomik ve daha hızlı ulaşım imkânı sağlamaktayken, havacılık

işletmeleri açısından; maliyetlerin azalması ve gelirlerin artırılması gibi sonuçları ortaya çıkarabilmektedir. Yaşanan gelişmelerin hava taşımacılığı sektörü paydaşlarına sağlamış olduğu faydaların sürdürülebilir olması ise operasyonel süreçlerin güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesiyle mümkün hale gelebilmektedir

Havacılık tarihi incelendiğinde hava taşımacılığı sektörünü hedef alan çok sayıda yasadışı olayla karşılaşılmaktadır. Bu olayların gerçekleşme biçimi değişmekle birlikte havacılık sisteminin hedef alınması genellikle benzer nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenlerden ilki ve en önemlisi havacılık sektörünü hedef alan saldırılarda çok sayıda insanın yaşamını kaybetme ve yaralanma ihtimalinin olmasıdır. Bununla birlikte saldırılardan sonra ülkelerin ekonomisinde büyük kayıplar yaşanabilmekte ve ülkeler uluslararası arenada politik sorunlarla karşılaşabilmektedir. Hava taşımacılığı sektörünü hedef alan saldırıların medyanın ilgisini çekerek kısa sürede büyük kitlelere ulaşması, toplumda korku ve paniğe neden olması da hava taşımacılığını terör örgütleri açısından cazip hale getirebilmektedir (Harrison, 2009, s. 50; Sayın, 2011, s. 12). Havacılık sektörünü hedef alan yasadışı eylemlerin olası sonuçları dikkate alındığında, havacılık sektöründe güvenliğin sağlanmasıdaki gereklilikler açık bir biçimde anlaşılmaktadır. Bu gereklilikler, geçmişte güvenlik sorunlarının yaşanmasıyla birlikte, uluslararası (ICAO) ve bölgesel (European Civil Aviation Conference-[ECAC] vb.) havacılık otoritelerinin, havacılık güvenliğiyle ilgili düzenlemeler yapmasına ve bu düzenlemeler doğrultusunda ye devletlerin gerekli önlemleri almasını zorunlu kılmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla, havacılık güvenliğinin sağlanması hem gereklilik hem de yasal bir zorunluluk olarak değerlendirilmelidir (Kayhan, 2019, s. 137).

2.1.2. Havacılık güvenliği bileşenleri

Bu başlık altına havacılık güvenliği bileşenleri olan insan kaynağı, teknoloji ve düzenlemeler ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

2.1.2.1. İnsan kaynağı

Havacılık güvenliğini hedef alan saldırılar sonrasında ülkeler ve havacılık işletmeleri, teknolojiye (güvenlik sistem ve cihazları) büyük yatırımlar yapmaktadırlar (Schwaninger, vd., 2004, s. 1). Kontrol noktalarında konumlandırılan en gelişmiş x-ray cihazları, kapı dedektörleri, patlayıcı iz tespit cihazları ve vücut tarayıcıları ile havalimanı çevresinde konumlandırılan son teknoloji Close Circuit TeleVision [CCTV] sistemleri

bunların başlıcalarıdır. Ancak tüm yatırımlara rağmen en iyi teknoloji, onu kullanan insan kadar değerlidir. Bir diğer ifadeyle etkin bir insan gücü olmaksızın güvenlik sistem ve cihazları bir değer taşımamaktadır (Eldar, 2010, s. 35-36).

Bir insanın, havacılık güvenliği düzeyini önemli ölçüde etkileyebilecek bir faktör olduğu bilinci, özellikle güvenlik görevlilerinin havacılık güvenliğinde özel bir dikkatle ele alınmasına neden olmaktadır. Bu ilgi, havalimanı güvenlik sistemlerini test eden ulusal kalite denetçileri tarafından yapılan kontrollerden açıkça anlaşılmaktadır (Skorupski ve Uchronski, 2016, s. 292). Türkiye'deki havaalanlarında gerçekleştirilen denetimlerde de özellikle kontrol noktasındaki güvenlik görevlilerine odaklanıldığı görülmektedir (Kayhan vd., 2018, s. 486). Yapılan çalışmalar, havalimanlarındaki güvenlik görevlilerinin havacılık güvenliği sisteminin en önemli unsuru olarak ele alındığını ve denetimlerde insan faktörüne odaklanıldığını göstermektedir.

Havaalanlarında güvenlik görevlilerine atfedilen önem, insan performansını etkileyen faktörlere dikkat edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda güvenlik süreçlerinde yer alan görevlilerin, özellikle yolcu ve personel mobbingi, zaman baskısı, konfor-güvenlik dengesini sağlama sorumluluğu ve denetlemeler gibi faktörlerden etkilenme düzeyleri sürekli gözlemlenmelidir. Bu faktörlerin yanı sıra stresle başa çıkabilme, takım çalışmasına yatkınlık, sağlık koşulları, eğitimleri algılayıp uygulamaya aktarma gibi bireysel unsurların da dikkate alınarak görevlilerin performansının artırılması sağlanmalıdır.

Havacılık güvenliğini sağlamada en temel görev ve sorumluluk güvenlik görevlilerinde olmakla birlikte, havalimanlarında çalışan tüm personelin yasadışı eylemleri önlemede kilit rolü bulunmaktadır (United State Congress, 1992, s. 79). Güvenliğin sağlanmasına doğrudan ya da dolaylı olarak katkı sağlayan ve havalimanlarında çalışan tüm personelin mevcut düzenlemeler doğrultusunda yerine getirmekle zorunlu olduğu güvenlik prosedürleri bulunmaktadır. Bu zorunlulukların yanı sıra havalimanlarındaki tüm personel, güvenlik bilinci ile hareket etmeli, sahipsiz bagaj ve güvenlik tehditli alanlarda bulunmaması gereken yetkisiz kişiler vb. gibi tehdit unsurlarına karşı dikkatli ve duyarlı olmalıdırlar (Küçükönel, 2001, s. 179).

2.1.2.2. Teknoloji

Havacılık güvenliğindeki asıl amaç halkı, mürettebatı, yolcuları, havalimanı çalışanlarını, havalimanı bina ve tesislerini her türlü yasadışı eyleme karşı korumaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için yolcu, yük ve kargolar kontrol işlemlerine tabi tutulmaktadır. Ancak bu kontroller hava taşımacılığının sağlamış olduğu hız ve konfora ilişkin faydaları azaltıcı niteliktedir. Dolayısıyla, havacılık güvenliğinin bu olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla kısa sürede çok sayıda yolcu, yük ve kargonun taranmasına imkân sağlayan teknolojilerin kullanımı kaçınılmaz hale gelmektedir (Ergün, 2016, s. 5).

Yolcu tarama işlemlerinde kapı ve el tipi metal arama dedektörleri yaygın olarak kullanılmaktadır (Singh ve Singh, 2003, s. 33-44). Elektromanyetik alan prensibine göre çalışan kapı ve el tipi metal arama dedektörleri (Obremskey vd., 2007, s. 131) metal ve metal içerikli nesnenin hacmine ve ağırlığına göre sinyal vermekte (SHGM, 2016, s. 93) özellikle ateşli silah ile kesici ve delici aletlerin tespitine imkân sağlamaktadır.

X-ray cihazları, havalimanlarında yolcu bagajları ve eşyaları (Hattenschwiler vd., 2015, s. 25) ile kargonun taranmasında kullanılan teknolojilerin başında gelmektedir. Bagaj ve diğer eşyaların yasaklı madde (silah, bıçak, patlayıcı vb.) içermediklerinden emin olunması amacıyla kullanılan x-ray cihazları, bagajların hızlı bir şekilde kontrol edilmesine imkân sağlamakta, kontrol noktalarında oluşabilecek yığılmaları engellemektedir (Hattenschwiler vd., 2015, s. 25; Devlet Hava Meydanları İşletmesi-[DHMI], 2016, s. 125). Ayrıca belirli x-ray cihazlarında tehdit unsurlarının görüntülenmesi (TIP- Threat Image Projection) olarak ifade edilen bir yazılım bulunmaktadır. Bu yazılım, x-ray cihazında incelenen gerçek bir bagajın ya da kargonun x-ray görüntüsü üzerine yazılımda yer alan tehdit unsurlarının (silah, bıçak, patlayıcı vb.) sanal görüntülerini aktarmakta ya da olmayan bir bagajın görüntüsünü sanal olarak ekrana yansıtmaktadır. Bu sayede x-ray operatörlerinin yasaklı maddeleri algılayabilme ve ayırt edebilme yetenekleri takip edilebilmektedir (SHGM, 2016, s. 17; ECAC, 2010, s. 165).

Bagaj ve kargoların tarama işlemlerinde kullanılan bir diğer teknoloji patlayıcı tespit sistemleridir. Bu sistemde bagajlar uçağa yüklenmeden önce x-ray cihazı, tomografi cihazı ve iz dedektörü ile taramadan geçirilmektedir (Shanks ve Bradley, 2004, s. 10-16). Bagaj ve kargoların hızlı bir şekilde taranmasına imkân sağlayan patlayıcı tespit sistemleri, uçak altı bagajına yerleştirilen patlayıcılara karşı son savunma hattını oluşturması nedeniyle son derece önemli bir teknolojidir (Vahcic vd., 2019, s. 3).

Patlayıcı iz tespit cihazları kabin bagajlarının kontrol edilmesinde etkili stratejiler arasında yer almaktadır. Ancak patlayıcı iz tespit cihazlarının güvenlik kontrol noktalarında uzun kuyruklar oluşmasına neden olabileceği değerlendirildiğinde büyük ölçüde pratik bir uygulama olmadığı söylenebilir (Price ve Forest, 2013, s. 268). Bu

nedenle patlayıcı iz tespit cihazlarıyla kontrol, yolcular ya da personel arasından rastgele seçilen ya da herhangi bir güvenlik şüphesi uyandıran kişilere uygulanmaktadır.

Teknolojinin havacılık güvenliğine katkısı açısından en çarpıcı uygulamalardan biri de sıvı patlayıcı tespit cihazlarıdır. 2006 yılında Londra Heathrow havalimanında sıvı patlayıcılarla havacılık güvenliğine yönelik gerçekleştirilen saldırı girişimleri sonrasında kabin bagajında sıvı, aerosol ve jellerin taşınması belirli bir miktarla (her biri 100 ml'den fazla olmayan toplamda 1000 ml) sınırlandırılmıştır (Elias, 2009, s. 87). Ancak günümüzde farklı teknolojilerle (Raman spektroskopisi, x-ray iletimi ve elektromanyetik algılama) üretilen sıvı patlayıcı tespit cihazları, sıvıların taranmasında kullanılmaya başlanmış (Wetter ve Fuhrer, 2013; Dzhongova vd., 2017, s. 147), bu sayede yolcuların belirli miktarlarda sıvı taşıyabilmesinin önü açılmıştır.

Havalimanı ve çevresini sürekli izlemek amacıyla kullanılan CCTV sistemleri (Transportation Security Administration-[TSA], 2004, s. 16), havalimanı çalışanlarının yetkili olduğu bölgelere girişine olanak sağlamak ve yetkisiz girişleri engellemek amacıyla kullanılan kartlı geçiş sistemleri (SHGM, 2009, s. 3) ve havalimanlarında farklı uygulama alanları (pasaport kontrolü, geçiş sistemleri vb.) bulunan biyometrik sistemler, havacılık güvenliğine katkı sağlamak amacıyla kullanılan diğer önemli teknolojilerdir.

Özetle havacılık güvenliğini hedef alan saldırılar sonrasında ülkeler tehditleri ortadan kaldırmak amacıyla teknolojik gelişmelere odaklanmakta ve teknolojiyi güvenlik hizmetlerinde yoğun olarak kullanmaya yönelmektedirler. Yolcu ve bagaj taramalarındaki yoğunluğun yönetilmesinde ve yolcu konforunun artırılmasında önemli bir yer tutan teknolojinin, ilerleyen yıllarda özellikle görüntü işleme tekniklerinin kullanılmasıyla güvenlik süreçlerindeki önemini artırması beklenmektedir.

2.1.2.3. Düzenlemeler

Havacılık güvenliğine yönelik tehditleri ortadan kaldırmak ve saldırıları önlemek amacıyla pek çok düzenleme bulunmaktadır. Bu düzenlemeler, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (International Civil Aviation Organization [ICAO]) önderliğinde gerçekleştirilmektedir (Dempsey, 2003, s. 658). ICAO tarafından yayımlanan ve havacılık güvenliğinin en temel dokümanı olarak kabul edilen "Ek-17: Güvenlik-Uluslararası Sivil Havacılığın Yasadışı Müdahale Eylemlerine Karşı Korunması", uluslararası sivil havacılık güvenliğinde standartları belirlemekte ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Bununla birlikte Türkiye açısından bölgesel otorite konumundaki Avrupa

Sivil Havacılık Konferansı'nın (European Civil Aviation Conference [ECAC]) havacılık güvenliği alanında yaptığı düzenlemeler, ülkemizde havacılık güvenliği faaliyetlerine yön vermektedir. Özellikle ECAC tarafından yayımlanan Doküman 30 Bölüm 2- Güvenlik (Doc. 30 Part: II –Security), Türkiye'de yolcu, yük ve kargoya ilişkin tarama prosedürlerinin belirlenmesinde rehber doküman konumundadır. Bununla birlikte havacılık güvenliğine yönelik saldırıları önlemek ve işlenecek suçlarda ceza yöntemlerini belirlemek amacıyla da bazı düzenlemeler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Hava Taşıtlarında Bazı Suç ve Diğer Eylemlerin Önlenmesine Dair Sözleşme (Tokyo Sözleşmesi)
- Uçakların Yasadışı Olarak Ele Geçirilmesinin Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Sözleşme (Lahey Sözleşmesi)
- Sivil Havacılığın Güvenliğine Karşı Kanun Dışı Eylemlerin Önlenmesine Dair Sözleşme (Montreal Sözleşmesi)
- Uluslararası Sivil Havacılığa Hizmet Veren Havalimanlarında Kanun Dışı Şiddet Olaylarının Önlenmesine İlişkin Protokol (Montreal Protokolü)

Uluslararası düzenlemelerin yanında havacılık güvenliğine ilişkin ülkelerin ulusal düzenlemeleri de bulunmaktadır. Türkiye'de havacılık güvenliğinin sağlanmasında en temel doküman Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı'dır. MSHGP, Türkiye'de ulusal ve yerel (havalimanı) düzeyde havacılık güvenliğini yasadışı eylemlere karşı korumak amacıyla ilgili kurum/ kuruluşların görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemekte ve uygulama esaslarını belirlemektedir. Bununla birlikte havalimanları kendi risk ve tehdit değerlendirmeleri sonucunda farklı güvenlik uygulamaları geliştirmekte ve geliştirilen uygulamaları havalimanı güvenlik programlarında belirtmektedirler. Örnek olarak Suriye'de yaşanan olaylar sonrasında, havalimanı otoritesi (hava meydanı mülki idare amiri), sınıra yakın havalimanlarında yolcuların ve bagajların taranmasında ekstra tedbirler alılabilmekte, devriye hizmetlerini artırılabilir.

MSHGP ve Havalimanı Güvenlik Programlarının yanı sıra havacılık güvenliğinin sağlanması noktasında pek çok kanun, yönetmelik ve talimat doğrudan ya da dolaylı olarak düzenleme içermektedir. Bu kanun ve yönetmeliklerin bazıları aşağıda gösterilmektedir:

- 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu

- 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun
- 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu ve bu kanunda değişiklik yapan 4178 Sayılı Kanun
- Sivil Hava Meydanları, Limanlar ve Sınır Kapılarında Güvenliğin Sağlanması, Görev ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkında Yönetmelik (97/9707)
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
- 5188 Sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun
- Özel Güvenlik Teşkilatı Hava Meydanı Koruma Hizmetleri Yönergesi
- 2559 Sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu
- Havayolu Taşıyıcılarının Yükümlülüklerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- Sivil Havacılık Güvenliği Eğitim Ve Sertifikasyon Talimatı (SHT-17.2)
- Türk Tescilli Sivil Hava Araçlarında Bulundurulmuş Özel Eğitimli Silahlı Güvenlik Görevlilerinin Görev, Yetki Ve Sorumluluklarına Dair Yönetmelik

2.1.3. Havacılık güvenliği önlemleri ve uygulamaları

Yer ve hava ulaşımı arasındaki değişimin sağlandığı havalimanları (Horonjeff vd, 2010, s. 383), milyonlarca insanın seyahat amacıyla kullandığı yapı olma özelliğinin yanı sıra, binlerce havacılık çalışanı açısından da iş yeri niteliğindedir. Ayrıca ülke ekonomileri açısından önemli bir sektör olan havacılık endüstrisinin operasyonel faaliyetlerinin büyük çoğunluğunun gerçekleştiği havalimanları, büyük alt ve üst yapı yatırımları gerektirmektedir. Bu nedenle farklı amaçlarla çok sayıda insanın bir arada bulunduğu havalimanlarında güvenlik önlemleri ve uygulamaları, hem havalimanı kullanıcılarının hem de büyük bütçeli yatırımların korunması açısından oldukça önemlidir.

Havacılık güvenliği farklı önlem ve uygulamaların birleşiminden oluşmaktadır. Bu önlem ve uygulamalar asıl korunması gereken olguya (genellikle uçaklara) yaklaştıkça sıkılaşmaktadır. Ancak hava tarafında uygulanan sıkı önlemler sonrasında yasadışı eylemlerin odağının farklı alanlara kaydığı görülmektedir (Stewart ve Mueller, 2014). Suç işleme niyetinde olan terör örgütlerinin farklı yöntemlerle havacılık güvenliğinin farklı alanlarını hedef alması ve hava taşımacılığına zarar vermeye devam etmesi de

beklenmektedir. Dolayısıyla havacılık güvenliğinin sağlanması amacıyla tüm güvenlik birimlerinin yanı sıra, havalimanlarındaki tüm paydaşların işbirliği içerisinde olması ve teknolojinin yoğun bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu amaçla havalimanlarında başta tarama faaliyetleri olmak üzere çevre güvenliği, araç kontrolleri ve aramaları ile hava aracı güvenliği gibi pek çok güvenlik uygulaması gerçekleştirilmektedir.

Havalimanlarında alınan güvenlik tedbirlerinin ilk halkası *çevre güvenliğidir*. Havalimanı dışından uçaklara, havalimanına ve tesislerine yapılacak yer esaslı saldırıları önlemede oldukça önemli olan çevre güvenliği, farklı güvenlik önlem ve uygulamalarının birleşiminden oluşmaktadır. Ana giriş yolu kontrol noktası oluşturularak insanların ve araçların aynı noktadan kontrollü bir biçimde havalimanı bölgesine girmesini sağlamak ve nöbet kuleleri ile havacılık güvenliğine yönelik olası tehditleri önlemek ve suç işleme niyetinde olanları caydırmak bunlardan başlıcalarıdır. Çevre güvenliğinde bir diğer güvenlik uygulaması da devriye hizmetleridir. Havalimanı çevresindeki fiziksel önlemleri tamamlayıcı nitelikte olan devriye hizmetleri aynı zamanda terminal içinde ya da otopark gibi alanlarda güvenliğin görünen yüzü olarak da art niyetli kişilerin caydırılmasında ve muhtemel saldırılara daha hızlı müdahale edilmesinde etkili olmaktadır (Elias, 2009, s. 287; Kayhan, 2015, s. 29-31; SHGM, 2016).

Tarama faaliyetleri, havalimanları, havayolu işletmeleri ve yolcuları terör saldırılarından korumak açısından oldukça önemli bir yere sahiptir (Lee ve Jacobson, 2011, s.900). Havalimanlarında güvenliğin sağlanması açısından kilit rol oynayan tarama faaliyetlerinde asıl amaç, sivil havacılık güvenliğini tehdit edebilecek silah, patlayıcı ya da diğer tehlikeli maddelerin başta uçaklar olmak üzere güvenlik tahditli alanlara girişini engellemektir (ICAO, 2014; SHGM, 2016, s. 48). Bu kapsamda ülkemizde yolcu/personel ve el bagajı/çanta kontrolleri için terminal girişlerinde ve güvenlik tahditli alanların¹ girişinde güvenlik kontrol noktaları oluşturulmaktadır. Tarama işlemlerinin gerçekleştirildiği kontrol noktalarında genellikle x-ray cihazı, kapı dedektörü, el tipi metal dedektörü, patlayıcı iz tespit cihazı, iyonize radyasyon kullanmayan güvenlik tarayıcıları gibi güvenlik cihazları kullanılmaktadır. Uçakaltı bagajlarının² taranması ise genellikle patlayıcı tespit sistemleri ile şutaltında³ gerçekleştirilmektedir. Yolcu/personel

¹ Güvenlik Tahditli Alan: Geçerli bir giriş belgesi ve güvenlik kontrolü yapılarak giriş sağlanan hava tarafı alanını ifade etmektedir (SHGM, 2016, s.13).

² Bir hava aracının yük bölümünde taşınan bagajları ifade etmektedir (SHGM, 2016, s.18).

³ Bagajların ilgili uçaklara yüklenmek üzere tasnif edildiği alan (SHGM, 2016, s.12)

ve bagaj/eşya güvenliğine benzer şekilde hava kargo taşımacılığındaki gönderilerinde güvenliği tarama faaliyetleri ile sağlanmaktadır.

Havalimanlarındaki bir diğer güvenlik uygulaması, güvenlik tahditli alanlara giren *araçların kontrol edilmesi ve aranmasıdır*. Hava tarafında bulundurulması ve taşınması yasaklı maddelerin tespit edilmesi amacıyla araçların aranmasını ve kontrol edilmesini içeren bu süreç, araçların kapı cepleri, güneşlikler ve torpido gözü, ön koltukların arkası, koltuk altı ve cepleri, bagaj ve yük alanı, tekerlek boşlukları ve motor bölümü gibi alanları kapsamaktadır (DHMI, 2016, s. 88-89; SHGM, 2016, s. 41).

Uçaklarda yasaklı maddelerin bulundurulmasını önlemek için gerçekleştirilen *hava aracı güvenlik araması*, havacılık güvenliği önlem ve uygulamalarından bir diğeridir. Hava aracı güvenlik araması, yasaklı maddelerin dışarıdan uçağa sokulmasını önlemenin yanı sıra, yolculuğu biten kişilerin tehdit oluşturabilecek maddeleri bırakmasını engellemek amacıyla da gerçekleştirilmektedir. Bu uygulama, hava araçlarındaki baş üstü dolapları, tuvaletler, mutfak alanları, koltuk cepleri, uçak altı kargo bölümü gibi alanların elle, görsel olarak, patlayıcı tespit köpekleri ya da patlayıcı iz tespit cihazları gibi yöntemlerle kontrol edilmesini içermektedir. Ayrıca uçuş öncesinde ya da park pozisyonunda olan uçaklara yetkisiz kişilerin girişini ve erişimini önlemek amacıyla da gerekli tedbirler alınmaktadır (SHGM, 2016; ICAO, 2014).

2.2. Havacılık Güvenliğinde Kriz Yönetimi

Etimolojik kökeni Yunanca “krisis” kelimesine dayanan kriz kavramı, sosyal bilimlerde alanında genellikle “birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişme”, “büyük sıkıntı”, “buhran” ve “bunalım” gibi kavramlarla eş anlamda kullanılmaktadır (Aktan ve Şen, 2001) . En genel anlamda “herhangi bir şeyin ya da bir bireyin, bir ya da daha çok ciddi sorundan etkilendiği bir durum”(http-3) olarak ifade edilen kriz, herhangi bir sistemin veya kurumun rutin çalışma sisteminin kesintiye uğraması olarak da tanımlanmaktadır (Tüz, 2014, s. 3). Bir başka tanıma göre kriz, aniden meydana gelen, örgütün ya da topluluğun rutin sistemini bozan acil durum olarak ifade edilmektedir (Phelps, 1986, s. 6).

Aniden, beklenmedik ve tahmin edilemeyen bir zamanda ortaya çıkan krizler (Roux-Dufort, 2007, s. 107), toplumların ve örgütlerin yaşamında karşılaşılabilecekleri kaotik durumlardır ve karmaşa yaratmaktadırlar. Örgütlerin hedeflerini ve hayatta kalmalarını ciddi biçimde tehdit eden krizler; önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında

güçlük çekilen, çözülmesi için acil önlem alınmasını gerektiren ve kişiler üzerinde baskı ve stres yaratan durumlardır (Tengilimoğlu vd., 2009, s. 240-241). Ortaya çıkan bir durumun “kriz” olarak nitelendirilebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Larsen, 2013, s. 42; Demir, 2011, s. 4-7; Asunakutlu, vd, 2003, s. 141; Demirtaş, 2000, s. 359; Aykaç, 2001, s. 125):

- Acil müdahale gerektirmesi,
- Önceden tedbir almakla birlikte tamamen engellenmenin oldukça zor olması,
- Örgütlerin amaçlarını, kaynaklarını ve varlığını tehdit etmesi,
- Bilgi ve kaynak sıkıntısına neden olması,
- Standart karar alma, önleme ve uyum sistemini bozması,
- Karar veren kişilerde gerilim oluşturmaktadır.

Krizlerin nitelikleri ve boyutları dikkate alındığında ortak yönlerini belirlemek zor olsa da, genel olarak kabul gören ortak özellikleri geniş kitleleri olumsuz yönde etkilemeleridir (Preble, 1997’den aktaran Aykaç, 2001, s. 126). Dolayısıyla havacılık güvenliğini hedef alan eylemlerin geniş kitleleri etkileyen “krizler” olarak nitelendirilmesi yanlış olmayacaktır. Havacılık güvenliği ile ilgili krizlerin nadir olarak gerçekleşmesine karşın; havacılık sektörünün uluslararası olması, faaliyetlerin ciddi altyapı ve üstyapı yatırımları gerektirmesi, ülke ekonomilerinde önemli paya sahip olması ve can kayıplarının yüksek sayıda olması gibi çok ciddi sonuçlara neden olabilmektedir.

Havacılık güvenliğinde kriz yönetimi, havacılık tarihinde güvenlik sorunlarının yaşanmasıyla birlikte, havacılık sektörü düzenleyicilerinin gündemine aldığı önemli bir başlıktır. ICAO kriz yönetimini, “yasadışı müdahale eylemlerine ilişkin artan tehditlere karşılık verilebilmesi için gereken tedbirlerin alınması ve prosedürlerin uygulanması” olarak tanımlamaktadır (ICAO, 2014). Bu kapsamda ICAO üye ülkelerden, kurum/kuruluşlar arasında sorumluluk paylaşımının yapılması, muhtemel hareket tarzı planlarının hazırlanması, iletişim sistemlerinin kurulması, yasadışı olaylara karşı nasıl cevap verileceği konusunda eğitim verilmesi gibi konulara ulusal sivil havacılık güvenlik programlarında yer vermelerini istemektedir (ICAO, 2014).

2.2.1. Havacılık güvenliğine yönelik tehdit unsurları

Bu başlık altında havacılık güvenliğine yönelik tehdit unsurlarından terörizm kaynaklı ve bireysel tehditler ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

2.2.1.1. Terörizm Kaynaklı Tehditler

Günümüzde terör eylemleri, farklı coğrafyalarda farklı amaçlarla ortaya çıkmaktadır (Saraçlı, 2007, s. 1056). Birey, işletme ve devlet gibi aktörlerin davranışlarını ve gelecek planlarını da etkileyen terör (Ağırman vd., 2014, s. 101), genellikle siyasi bir amacı gerçekleştirmek için sivil halka ya da güvenlik görevlilerine, propagandaya yönelik, toplumda yankı uyandıracak bir biçimde saldırılması (Bal, 2006, s. 8) olarak tanımlanmaktadır. Genel ve politik hedeflere ulaşmak için aşırı şiddet ve şiddet ağırlıklı tehditlerin sistematik şekilde kullanılması olarak da ifade edilen terör (Mallison ve Mallison, 1975, s. 36), Türkiye’de 12.04.1991 tarihinde yürürlüğe giren 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu madde 1’de aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

Cebir ve şiddet kullanarak; baskı, korkutma, yıldırma, sindirme veya tehdit yöntemlerinden biriyle, Anayasada belirtilen Cumhuriyetin niteliklerini, siyasî, hukukî, sosyal, laik, ekonomik düzeni değiştirmek, Devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü bozmak, Türk Devletinin ve Cumhuriyetin varlığını tehlikeye düşürmek, Devlet otoritesini zaafa uğratmak veya yıkmak veya ele geçirmek, temel hak ve hürriyetleri yok etmek, Devletin iç ve dış güvenliğini, kamu düzenini veya genel sağlığı bozmak amacıyla bir örgüte mensup kişi veya kişiler tarafından girişilecek her türlü suç teşkil eden eylemlerdir.

Terör ile ilişkili kavramlardan bir diğeri ise terörizmdir. Terörizm, uzun süreli korku ve dehşet durumunu ortaya çıkaran eylemleri savunan, stratejileri anlatan, aktaran ve geliştiren bir düşünce akımıdır. Diğer bir ifadeyle terörün stratejik eylem, terörizmin ise stratejik söylem olduğunu belirtmek gerekmektedir (Bal, 2006, s. 8).

Terör eylemlerini gerçekleştiren kişiler terörist olarak adlandırılmaktadır (Abeyratne, 2012, s. 227). Teröristler birçok kişiyi öldürmelerine karşın, amaçları kitle katliamı gerçekleştirmek değildir. Asıl amaçları kitlelerin kendilerini izlemelerini ve eylemlerinden etkilenmelerini sağlamaktır. Dolayısıyla, terör eylemleri rastgele şiddet içeren değil, aksine bilinçli ve planlı eylemleri içeren bir süreçtir (Özerkmen, 2004, s. 253). Terör örgütlerinin seslerini duyurmaya ve varlıklarını sürdürmeye yönelik gerçekleştireceği eylemler için seçmiş oldukları sektörler de bu planın önemli bir parçasıdır. Bu nedenle hava taşımacılığı sistemi de sıklıkla sahip olduğu stratejik önem açısından terör örgütleri için cazip bir hedef haline gelmektedir. Uluslararası ve ulusal düzeyde pek çok saldırıyla karşı karşıya kalan havacılık sektörünü hedef alan görece önemli olaylarla ilgili bilgiler Tablo 2.1.’de verilmektedir.

Tablo 2.1. *Havacılık Sektörüne Yönelik Yapılan Bazı Terör Saldırıları*

YIL	OLAY
1968	Filistin Halk Kurtuluş Örgütü tarafından Roma-Tel Aviv seferini yapan B-707 tipi uçağın kaçırılması
1982	ASALA Terör örgütü tarafından Ankara Esenboğa Havalimanı'nda gerçekleştirilen bombalama eylemi
1985	Hintli bir terör örgütü tarafından Air India Havayollarına ait B-747 tipi yolcu uçağında, bombalama eyleminin gerçekleştirilmesi
2001	El-Kaide terör örgütü tarafından American Airlines ve United Airlines'a ait ikişer yolcu uçağının kaçırılması ve intihar saldırılarının gerçekleştirilmesi
2016	DAEŞ terör örgütü tarafından Brüksel Havalimanı'nda gerçekleştirilen silahlı ve bombalı eylem
2016	DAEŞ terör örgütü tarafından Atatürk Havalimanı'nda gerçekleştirilen silahlı ve bombalı eylem

Kaynak: Jenkins, 1989, s. 1; Hyland, 1991, s. 44; Price ve Forrest, 2013, s. 60-78; Bennett, 2018, s. 275 ; Kaya, 2018, s. 2241

2.2.1.2. Bireysel tehditler (Özellikli yolcular)

Havacılık sektörüne yönelik tehditlerin tek kaynağı terör örgütleri değildir. Suçlular, mülteciler, akıl sağlığı yerinde olmayan insanlar, hoşnutsuz çalışanlar ve kuraldışı yolcular da bireysel saldırı girişimlerinde bulunabilmektedirler (Kazda ve Caves, 2007, s. 282). Bireysel eylemler, uçuş mürettebatına saldırı, uçak kaçırma (Burgess, 2001, s. 139), intihar saldırısı gibi geniş bir yelpazeye sahip olmakla birlikte, terör örgütlerinin vermiş olduğu zararlar eşdeğer sonuçlar ortaya çıkarabilmektedirler.

Bireysel tehditlerle mücadelede önemli yöntemlerden biri yolcu ve personel kontrolleridir. Bu nedenle havalimanı güvenlik personelinin kontrol süreçlerinde sadece terör örgütlerine odaklanmaması, yolcu ve personelden (uçuş ekibi, yer hizmetleri çalışanları, havalimanı çalışanları vb.) gelebilecek tehditlere karşı da duyarlı olması gerekmektedir. Havacılık güvenliğine yönelik tehdit oluşturabilecek özellikli ve potansiyel tehlike arz eden yolculardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (SHGM, 2016):

- Deporte yolcular (Refakatli veya refakatsiz sınır dışı edilen kişiler),
- Kabul edilmeyen yolcular (Inadmissible passenger- [INAD]),

- Hukuki işlemlere maruz kalan kişiler (şüpheli, sanık, tutuklu, hükümlü gibi),
- Kuraldışı yolcu,
- Hareket yeteneği kısıtlı yolcular.

2.2.2. Havacılık güvenliğinde tehdit türleri

Teknolojinin gelişimine bağlı olarak güvenlik önlemlerinde ve uygulamalarında önemli aşamalar kaydedilmektedir. Ancak teknolojinin sadece önlem almak isteyen tarafın (devletlerin/işletmelerin) lehine sonuçlar doğurduğunu söylemek mümkün değildir. Bu doğrultuda havacılık güvenliğine yönelik eylem gerçekleştirmek isteyen terör örgütlerinin ya da bireylerin de teknolojiye bağlı olarak eylem yöntemlerini ve tekniklerini geliştirdiği görülmektedir (Kayhan, 2019, s. 144). Havacılık güvenliğini hedef alan saldırılarda farklı yöntemler/teknikler kullanılmasına karşın, eylem türleri; uçakları hedef alan saldırılar, havalimanlarına yönelik saldırılar ve siber saldırılar olarak sıralanabilir.

2.2.2.1. Uçaklara yönelik saldırılar

Uçaklara yönelik en yaygın saldırı türlerinden biri olan uçak kaçırma, bir uçağın silahla veya zorla ele geçirilmesidir. “Hava korsanlığı” olarak da ifade edilen bu eylemler genellikle terör örgütleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Terör örgütlerinin uçak kaçırma girişimlerinin genelde iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bir ülkeden kaçmak amacıyla uçağın başka bir ülkeye yönlendirilmesidir. İkinci neden ise uçağın, mürettebatın ve yolcuların fidye istemek amacıyla alıkonulmasıdır. Terör örgütlerinin yanı sıra, belirli bir ülkenin politikalarını protesto etmek (Schóber vd., 2012, s. 172), bir ülkeye iltica etmek ya da maddi çıkar sağlamak gibi kişisel amaçlarla da uçak kaçırma eylemleri gerçekleştirilmektedir (Price ve Forrest, 2013).

Uçaklara yönelik bir diğer saldırı türü, uçak bombalama eylemleridir (Pereira vd., 2020, s. 199). Uçak bombalama eylemlerinin uçak kaçırma eylemlerinden en önemli farkı gerçekleştirilmesindeki motivasyon kaynağıdır. Terör örgütleri ya da bireysel girişimler fark etmeksizin uçak kaçırma eylemleri genellikle bir isteğin yerine getirilmesini talep etmek amacıyla gerçekleştirilmekte iken, uçak bombalama eylemlerinde asıl amaç insanları öldürmek ve maddi zarar oluşturmaktır. Dolayısıyla uçak bombalama eylemlerinin bireysel girişimler olarak gerçekleşmesi düşük bir olasılıktır. Çünkü uçak bombalama eylemleri ile toplumda korku ve paniğe yol açmak, ülkeleri uluslararası

arenada zor durumda bırakmak gibi daha çok terör ve terör örgütlerinin amaçları ile bağdaşmaktadır.

İlk uçak kaçırma olayının kayıtlara geçtiği 1931 yılından bu yana (Price ve Forrest, 2013, s. 45) uçaklar pek çok kaçırma ve bombalama eylemi ile karşı karşıya kalmıştır. 23 Haziran 1985'te Montreal-Londra seferini gerçekleştiren Air India Havayollarına ait uçağa yerleştirilen bombanın havada infilak etmesi sonucunda 329 kişinin yaşamını kaybetmesi, 21 Aralık 1988'de Londra – New York seferini yapan PAN-AM Havayolları'na ait yolcu uçağında meydana gelen patlama sonucunda uçakta bulunan 259 kişi ve uçağın parçalarının düştüğü bölgede yaşayan halktan 11 kişinin ölmesi ve 11 Eylül 2001 tarihinde ABD'de meydana gelen ve 4 uçağın kaçırılması sonucunda yaklaşık 3000 insanın hayatını kaybetmesine neden olan intihar saldırıları bu eylemlerin ulaşabileceği vahim boyutları göstermektedir (Oster vd., 2013, s. 158; Freitas, 2012, s. 108).

2.2.2.2. Havalimanlarına yönelik saldırılar

Ticari havacılığının başlangıcından bu yana teröristler hava taşımacılığını, hem saldırılarını gerçekleştirmek hem de saldırı gerçekleştirmek amacıyla kullanmaktadır. Yaşanan olaylar sonrasında havalimanlarındaki güvenlik önlemlerine kademeli olarak eklenen yeni tedbirler, uçakların teröristlerce hedef alınmasını zorlaştırmıştır. Bu nedenle uçaklara göre daha ulaşılabilir olan havalimanları, cazip bir hedef haline gelmiştir. Diğer bir ifadeyle, uçakları hedef alan eylemler terör örgütleri açısından önemli bir prestij kaynağı olabilmekteyken, havalimanlarına yönelik saldırılar terör örgütlerinin daha az çabayla isimlerini kamuoyunda duyurabilmelerine imkân sağlamaktadır. Terör örgütleri tarafından havalimanlarındaki insanlar, terminaller ve diğer binalar, uçuşa kabul (check-in) kontuarları, biniş kapıları, yolcu bekleme alanları ve otopark gibi alanlar hedef olarak seçilebilmektedir (Duchesneau ve Langlois, 2017, s. 343).

Havalimanlarına yönelik saldırılar genellikle bombalı eylem ve/veya ateşli silahlarla baskın şeklinde gerçekleşmektedir. 1931-2016 yılları arasında havalimanlarını hedef alan 232 saldırı meydana gelmiş ve bu saldırılarda 468 kişi yaşamını kaybetmiştir (Duchesneau ve Langlois, 2017, s. 345). 1972 yılında Tel-Aviv'deki Lod Uluslararası havalimanında el bombaları ve silahlarla yapılan saldırı, 1980'lerin ortalarında Frankfurt, Tokyo, Roma, Münih ve Viyana Havalimanlarında yaşanan bombalı saldırılar, 2007 yılına Glasgow Havalimanı'ndaki bombalı saldırı ve 2011 yılında Moskova'daki

Domodedovo Uluslararası Havalimanına yapılan saldırı (Abeyratne, 2018, s. 109-110; Dempsey, 2003, s. 686; Gallagher, 2011, s. 41; Balzer, 2011, s. 3) uluslararası alanda gerçekleştirilen eylemlerden bazılarıdır. 7 Ağustos 1982 tarihinde Ankara Esenboğa Havalimanına yapılan bombalı saldırı neticesinde 9 kişinin hayatını kaybetmesi ve 72 kişinin yaralanması (http-4) ile 28 Haziran 2016 tarihinde Atatürk Havalimanı'nda DEAŞ terör örgütü tarafından gerçekleştirilen silahlı ve bombalı saldırıda 45 kişinin yaşamını kaybetmesi ve 163 kişinin yaralanması (http-5) ile sonuçlanan olaylar Türkiye'deki havalimanlarını hedef alan saldırılardan en önemlileridir.

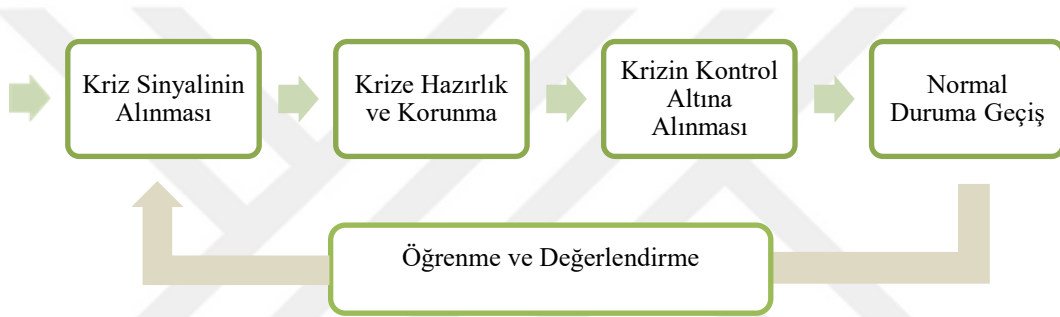
2.2.2.3. Siber saldırılar

Teknolojide yaşanan gelişmeler sonucunda yeni bir tehdit türü olarak ortaya çıkan siber saldırılar, hava taşımacılığı sistemindeki önemli güvenlik sorunlarından biridir. Havacılık operasyonlarının çoğunlukla internete bağlı sistemler ile yönetilmesi ve kontrol edilmesi, bu sorunun ana kaynağını oluşturmaktadır. Saldırganlara çeşitli olanaklar sunan siber saldırılar (Rudner, 2013, s. 453), düşük maliyetlerle ülkelere ya da işletmelere büyük zarar verme potansiyeline sahiptir. Siber saldırıları öngörmek ve caydırmak oldukça zordur. Çünkü sistemi hedef alan saldırının kaynağı o ülkenin sınırları içerisinde dahi bulunmayabilir. Hatta bir saldırının failinin devlet mi, terör örgütü mü ya da bireysel bir girişim mi olduğunu tespit etmek bile oldukça güçtür (Bıçakcı vd., 2016).

Siber saldırı, “hedef alınan bilgisayar sistemlerini veya ağlarını, bu sistemlerde veya ağlarda bulunan veya bunları ileten bilgileri ve/veya programları değiştirmek, bozmak, çözümlemek veya yok etmek için yapılan kasıtlı eylemler” olarak tanımlanmaktadır (Owens vd., 2009, s. 1). Havacılık sisteminde, hava trafik kontrol sistemleri, seyrüsefer cihazları, uçaklar, haberleşme ve data iletişim altyapıları (SHGM, 2016) siber saldırılara maruz kalabilecek alanlardan başlıcalarıdır. İspanya'da 2008 yılında uçağın teknik sorunlarını kontrol eden merkezi bilgisayar sistemine yönelik saldırı sonucu 154 kişinin hayatını kaybetmesi (Civil Aviation Accident and Incident Investigation Commission-[CIAIAC], 2008), 2006 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde hava trafik kontrol sistemlerine hedef alan saldırı (De Cerchio ve Riley, 2011, s. 2) ve 2015 yılında Polonya'da bir havayolu işletmesinin sistemine yönelik yapılan saldırı (Kozik vd., 2016, s. 344) siber tehdidin sonuçlarındandır.

2.2.3. Havacılık güvenliğinde kriz yönetimi süreci

Kriz yönetimi, bir örgütün karşılaşılabileceği olası krizleri tahmin etmeye veya tanımlamaya, krizleri engellemek için önlemler almaya ya da krizlerin etkilerinin en aza indirmeye çalışılan sistematik bir süreç olarak ifade edilmektedir (Wilson, 1992). Kriz yönetimi genel bir anlam ifade etmekle birlikte, krizin farklı türleri bulunmakta ve krizlerin ortaya çıkışları, kaynakları ve belirtileri farklılaşmaktadır. Ancak krizin özelliği ne olursa olsun, kriz yönetimi süreci genel olarak birbirini izleyen adımların atılmasını gerektirmektedir (Genç, 2010, s. 223). Bu adımlar Şekil 2.1’de gösterildiği üzere krize ilişkin sinyallerin alınması/izlenmesi, krize hazırlık ve korunma, krizin kontrol altına alınması, normal duruma geçiş, öğrenme ve değerlendirmedir.



Şekil 2.1. Kriz Yönetimi Süreci (Mitroff, 1988, s. 19).

Kriz yönetiminde asıl amaç; krizi oluşmadan önlemektir (Karaçor ve Garda, 2015, s. 904). Bununla birlikte normal süreçlerde uygulanan yöntem ve uygulamaların kriz döneminde etkili sonuç vermesi de beklenmemektedir. Dolayısıyla kriz yönetiminde bir diğer amaç kriz süreçlerinde uygulanacak yöntem ve önlemlerin önceden belirlenmesidir (Preble, 1997'den aktaran Aykaç, 2001, s. 126). Bu nedenle havalimanlarında normal süreçlerdeki güvenlik uygulamalarının etkinliğinin yanı sıra, kriz anında güvenlik uygulama ve önlemlerindeki değişikliklerin planlanması gerekmektedir. Ayrıca bu planların geçerliliği ve işlerliğinin test edilmesi gerekmektedir. Planlar doğrultusunda değiştirilecek güvenlik önlem ve uygulamalarının da, gereklilikleri farklılık gösterdiğinden, havacılık güvenliğini hedef alan tehdit türüne (uçak kaçırma, bombalı eylem, MANPADs vb.) göre ayrı ayrı planlanması, kriz anında yönetim süreçlerinin etkinliğini artırabilir.

2.2.3.1. Kriz sinyalinin alınması

Kriz yönetimi açısından en önemli süreç, kriz oluşmadan önce krize neden olabilecek etkenleri ortadan kaldırmaktır. Bunu gerçekleştirmenin yöntemi ise krizlere neden olabilecek etkenlerin önceden tespit edilmesi ve buna bağlı olarak gerekli yasal, teknik, psikolojik, sosyolojik ve örgütsel altyapının oluşturulmasıdır (Filiz, 2007, s. 32).

Krizle ilgili sinyaller, oluşacak krizin varlığı ve şiddetiyle ilgili bilgiler içermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin sinyallere karşı duyarlı olması ve sinyalleri dikkate alması gerekmektedir (Aslıyüce, 2010, s. 248; Aksu, 2008, s. 72). Bu amaçla örgütlerde erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir. Krizlerin farklı nedenlerle ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurulduğunda, çeşitli erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi daha faydalı olacaktır (Tutar, 2016, s. 61).

Havacılık güvenliği ile ilgili kriz bağlamında kriz sinyalinin alınması aşaması, yasadışı olaylara neden olabilecek risk ve tehditlere ilişkin verilerin izlenmesi, algılanması ve değerlendirilmesi sürecini kapsamaktadır. Güvenlik birimleri (EGM, JGK, MİT) tarafından gerçekleştirilen istihbarat çalışmaları sonucunda elde edilen bilgiler bu aşamada önemli yer tutmaktadır (Dağar, 2019, s. 146-155). Bununla birlikte başta yolcular ve havalimanının diğer çalışanları olmak üzere, havalimanı kullanıcıları tarafından yapılan ihbarlar da krize ilişkin önemli sinyaller olarak değerlendirilmelidir.

Krize ilişkin sinyallerin algılanması ve tespit edilmesiyle ilgili bir diğer yöntem, güvenlik görevlileri tarafından sürdürülen devriye ve gözetleme (nöbet kulesi, CCTV sistemleri) faaliyetleridir. Bu faaliyetler krizi ortaya çıkarabilecek olası tehditlerin önceden tespitinde oldukça önemlidir. Örnek olarak sıcak havalarda havalimanında uzun palto, ceket vb. kıyafetler giymek, tarama süreçlerindeki görevlileri izlemek, terminal içerisinde güneş gözlüğü takmak, gergin davranışlar sergilemek gibi şüpheli davranışlar bu kapsamda ele alınmalıdır.

Güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarının da krizlere ilişkin sinyallere duyarlı olması gerekmektedir. Örneğin yolcu hizmetleri biriminde çalışan görevliler, uçuşa kabul (check-in) ya da uçağa kabul (boarding) işlemleri sırasında şüpheli bir durum ya da nesne ile karşılaştığında, bunu en yakın kolluk birimine iletmelidir. Bu şüphenin kaynağı kimi zaman pasaport ya da vize, kimi zaman uzun mesafeli bir uçuşa bagajsız gelen bir yolcu, kimi zaman da sahipsiz bir eşya olabilir. Bu nedenle havalimanı çalışanlarının, şüpheli davranışlar sergileyen kişilerle birlikte şüpheli nesne ve durumlara karşı da dikkatli olması gerekmektedir.

Havacılık güvenliğine yönelik risk ve tehditlerin günümüz şartlarında değerlendirilmesinin yanı sıra, özellikle gelişen teknolojiler sayesinde gelecekte risk ve tehditlerin nasıl değişebileceği de ele alınmalıdır. IATA'nın "Hava Taşımacılığı Güvenliği 2040 ve Ötesi" adıyla yayınladığı dokümanda, risk ve tehdit türlerine ilişkin geleneksel ve el yapımı patlayıcıların kullanımının giderek karmaşıklaşacağına ve terör örgütlerinin güvenlik ekipmanlarında tespit edilmesi mümkün olmayan yeni silahlar geliştirmeye odaklanacağına ilişkin endişelerden bahsedilmektedir. Teknolojinin hızlı gelişmesine bağlı olarak çok daha ucuz bir teknoloji haline gelecek olan 3D yazıcıların, bireylerin kendi silahlarını evde üretmelerine ve çok daha yaygın bir şekilde kullanılmasına imkan tanıyacağı, bu nedenle güvenlik ekipmanı teknolojilerindeki yavaş ilerlemenin, riskleri artırabileceğine değinilmektedir. IATA'nın söz konusu raporundaki diğer bir endişe konusu ise intihar bombacılarının evrimidir. İntihar saldırısını gerçekleştirecek kişiler, patlayıcı taşımaktan ziyade bulaşıcı hastalık ya da bakterileri taşıyarak, diğer bir ifade ile kendilerini bir silah haline dönüştürerek eylem yapabileceklerdir. Bu tür saldırıları tespit etmenin zor olmasıyla birlikte, saldırgan havalimanına ulaştıktan sonra önlemesi daha da güçleşecektir. IATA (2019)'ya göre böyle bir durumda etki tek bir havalimanı ile sınırlı kalmayıp, birbirine bağlı ulaşım ağı boyunca hızla yayılabilecek ve bu da dünya çapında büyük pandemilere yol açabilecektir. Dolayısıyla terör örgütlerinin kullanmış olduğu ya da kullanma ihtimali olan yeni teknolojiler ve dünyada yaşanan gelişmeler (Covid-19 Salgını gibi) krize ilişkin sinyaller olarak algılanmalı ve gereken tedbirler alınmalıdır.

Havalimanlarında risk ve tehdit değerlendirmeleri yapılarak olası tehditlerin havalimanı bazlı belirlenmesi ve başta güvenlik sağlayıcıları olmak üzere tüm ilgili paydaşlara (güvenlik açığına neden olmayacak bir biçimde) bildirilmesi krizle ilgili sinyallerin doğru ve zamanında tespit edilmesi açısından önemlidir. Bu sayede güvenlik birimlerinin yüksek riskli alan ve kişilere odaklanması sağlanarak güvenlik önlemlerinin etkinliği artırılabilir.

2.2.3.2. Krize hazırlık ve korunma

Krizden korunmak ve krizin ortaya çıkaracağı zararı önlemek, kurulacak olan hazırlık ve korunma mekanizmalarına bağlıdır. Bu mekanizmaların oluşturulmasının yanı sıra, önlemlerin sağduyulu ve etkin bir biçimde uygulanması da gerekmektedir (Tutar, 2016, s.63-64). Bu amaçla krize hazırlık ve krizden korunma aşamasında, temsili senaryolar

üzerinden krizlere ilişkin harekât tarzları oluşturulmalı ve bunlar test edilmelidir (Deniz ve Sağlam, 2007, s. 161). Diğer bir ifadeyle bu aşamada kriz sürecinde kaynakların etkin bir biçimde yönetilebilmesi için planlama yapılmalıdır (Soysal vd., 2009, s. 436). Bu planlamalarla birlikte krize hazırlık ve korunma amacıyla yerine getirilmesi gereken faaliyetler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Genç, 2009, s. 11):

- Kriz el kitabının hazırlanması,
- Kriz yönetim takımının kurulması,
- Kriz denetim merkezinin kurulması,
- Etkili iletişim kanallarının oluşturulması,
- Planın test edilmesi ve eğitim.

Birçok kurum ve kuruluş, kriz esnasında önemli rol oynamaktadır. Bu kurum ve kuruluşların kriz süresince ortak amaç doğrultusunda uyumlu hareket etmesi hayati önem taşımaktadır. Aksi durumda kargaşa hüküm sürebilmektedir. Ülkeden ülkeye ya da krizin türüne göre değişmekle birlikte, çoğu krizde kamu sektörü, özel sektör ve gönüllüler (yolcular vb.) olmak üzere üç farklı kesime sorumluluk düşmektedir. Etkili bir kriz planında bu kesimler arasında işbirliğinin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Planlamalarda kamu-özel sektör çalışanları kendi sorumluluklarını bilmelerinin yanı sıra, diğer paydaşların rolleri ve sorumlulukları hakkında da temel bilgiye ve anlayışa sahip olmalıdırlar (Payne, 1999, s. 111-112). Kriz anındaki temel sorunlardan biri olan koordinasyonsuzluk, genellikle bu kesimler arasındaki iletişim eksikliğinden, doğru bilgi akışının sağlanamamasından ya da bu kesimlerin planlara yetersiz erişiminden kaynaklanmaktadır. (Borkulo vd., 2005, s. 47).

ICAO, her üye devletten sivil havacılığı yasadışı eylemlere karşı korumak amacıyla müdahale planları oluşturmasını ve kaynaklarını hazır hale getirmesini istemektedir (ICAO, 2011). Bu kapsamda Türkiye'nin MSHGP eklerinde; EK-3 Örnek Muhtemel Harekât Tarzı Planına ve Ek-6 Yasadışı Eylemlere Karşı Yapılacak İşlemler Yönergesine yer verilmiştir. Her havalimanı yerel düzeyde, Ek-3 Örnek Muhtemel Harekat Tarzı Planı doğrultusunda, sivil havacılığa yönelik her türlü saldırı ve sabotajı önlemek, bunların sonuçlarını ve etkilerini azaltmak amacıyla kendi planlarını oluşturmaktadırlar. Bu planlar Havalimanı Güvenlik Komisyonunun uygun görüşü ile Havalimanı Mülki İdare Amiri tarafından onaylanmaktadır. Ek-6 Yasadışı Eylemlere Karşı Yapılacak İşlemler Yönergesi, yasadışı eyleme maruz kalan uçağa müdahale etmek için alınacak önlemleri

içermektedir. Planlarda yer alabilecek muhtemel tehdit türleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (SHGM, 2016):

- Uçaklara ve tesislere yapılacak bombalı eylemler veya ihbarlar,
- Uçak kaçırma ve rehin alma eylemleri,
- Uçaklara karşı meydana gelebilecek roketatar tehdidi,
- Yolcu, bagaj ve kargoların kontrolü esnasında karşılaşılabilecek tehditler
- Havalimanı dışından uçak ve tesislere yapılabilecek eylemler.

Havacılık güvenliği ile ilgili krizler nadiren yaşanmakla birlikte sonuçları yıkıcı olabilmektedir. Dolayısıyla kriz yönetimi açısından önem taşıyan planların yeterlilik ve işlerlikleri belirli aralıklarla test edilmelidir. Tatbikat olarak ifade edilen bu faaliyetler, tam ölçekli, diğer bir deyişle sisteminin tamamını test etmek amacıyla gerçekleştirilebileceği gibi, sistemin bir kısmını test etmek amacıyla da gerçekleştirilebilir. Farklı senaryolarla gerçekleştirilen tatbikatlar sonucunda, yasadışı eylemlere müdahale yöntemlerinin sınanması ve kurum/kuruluşların plan içindeki sorumluluklarını kavrama becerilerinin artırılması sağlanmaktadır. Tatbikatlar personel eğitimleri, kaynakların yeterliliği ve etkin kullanımı, iletişim ve bilgi akışında yaşanabilecek aksaklıklar, görev ve sorumlulukların paylaşımındaki etkinlik gibi unsurların tespit edilmesine de imkân sağlayacaktır.

2.2.3.3. Krizin kontrol altına alınması

Kriz sinyalinin alınması ile krize hazırlık ve korunma aşamalarındaki faaliyetler başarılı bir biçimde yerine getirilmediğinde ya da öngörülemez durumlarla karşılaşıldığında kriz ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte yönetimin amacı krizin etkilerini azaltmak, krizi denetim altına almak ve ortadan kaldırmaktır (Pearson vd., 1997, s. 52).

Erken uyarı sistemleri aracılığıyla krizle ilgili sinyallerin harekete geçirdiği korunma mekanizmaları, krizin denetim altına alınabilmesi için ciddi ipuçları vermektedir. Krizin önlenmesi için önemli ipuçları sağlayan bu mekanizmalar, tamamen krizden kurtulmaya imkân sağlamayabilir. Ancak, erken uyarı sistemleri ile korunma mekanizmalarının uyumu, krizin mümkün olan en kısa sürede denetim altına alınma olasılığını büyük ölçüde artırabilir. Bu nedenle üst yönetim, kriz yönetiminin ilk aşamasında elde edilen verileri kullanarak krizin seyrini takip etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır (Şimşek, 2010, s. 339; Akat vd., 1994, s. 344).

Havacılık güvenliği ile ilgili krizlerde krize neden olan yasadışı eylemin bireysel bir girişim mi yoksa terör saldırısı mı olduğu, havalimanının hangi bölgesinde gerçekleştiği ve hangi tür saldırı yönteminin kullanıldığı, krizin kontrol altına alınabilmesi açısından oldukça önemli bilgilerdir. Saldırının bireysel bir girişim mi yoksa terör saldırısı mı olduğunun tespit edilmesi özellikle ikinci ya da üçüncü saldırı potansiyelinin değerlendirilmesi açısından önemli ipuçları sunmaktadır. Krize neden olan eylemin havalimanının hangi bölümünde gerçekleştiğinin hızlı ve doğru bir şekilde tespit edilmesi, kriz müdahale ekiplerin yönlendirilmesi ve havalimanında bulunan yolcu ya da diğer bireylerin tahliye yollarının belirlenmesi açısından önemlidir. Saldırı da kullanılan yöntemin doğru bir şekilde tespit edilmesi ise alınacak tedbirlerin etkinliğinin artırılması ve eylemin faillerinin yakalanabilmesi açısından önemli bilgileri içerebilmektedir. Bu nedenle kriz merkezi, krizin etkilerini belirlemeli, yeni saldırı olma ihtimalini göz önünde bulundurarak, havalimanının tüm bölgelerindeki güvenlik önlemlerine odaklanmalıdır. Diğer bir ifadeyle kriz merkezi eylemin gerçekleştiği bölüme/birime odaklanırken, diğer alanlarda güvenlik zafiyeti oluşturabilecek uygulamalardan kaçınılmalıdır.

Havacılık güvenliği ile ilgili krizleri kontrol altına almak için kurum/kuruluşlar arasında önemli düzeyde koordinasyon gerekmektedir. Havalimanlarının büyük bir alana yayılmış olması ve tüm bölümlerin/birimlerin ayrı ayrı stratejik öneme sahip olması koordinasyonun önemini artırmaktadır. Bu nedenle kriz merkezi, birimler arasında koordinasyonu hızlandıracak ve güçlendirecek yapıda ve işlevsellikte olmalıdır.

Krizin kontrol altına alınması sürecinde bir diğer önemli konu iletişimidir. Kriz yönetim ekibinin kriz anındaki kararları, doğru bir şekilde operasyon birimlerine iletememesi krizin kontrol altına alınmasını güçleştirebilmektedir. Ayrıca havalimanlarında güvenliğin farklı birimler tarafından sağlanması ve havalimanı içerisinden ya da dışarisinden farklı kurum/kuruluş üyelerinin kriz müdahale ekipleri arasında yer alması, iletişimin sağlanmasını daha önemli hale getirmektedir. Bu nedenle krize hazırlık döneminde etkin bir iletişim planlamasının yanı sıra, iletişim kanallarının hedef alınmasına karşı da alternatif iletişim yollarının belirlenmesi gerekmektedir.

Kriz merkezinde kriz yönetim ekibini oluşturan üyeler, uygulanan strateji ve taktikleri gözden geçirmeli ve gerekli önlemleri anında uygulamaya koymalıdır (Pearson vd., 1997, s. 52). Bu nedenle en önemli araç, hızlı ve güvenilir bilgidir. Bilgi eksikliği ya da kirliliğinin olduğu durumlarda, kararsızlık ve belirsizlik ortamı oluşabilmekte ve kriz yönetiminin etkinliği azalabilmektedir (Erten, 2011, s. 30). Krizin oluşturduğu stres ve

zaman baskısıyla bu süreç daha zorlaşmakta ve kriz merkezinin karar verme performansı olumsuz etkilenebilmektedir. Bu nedenle havacılık güvenliğini hedef alan yasadışı eylemlerde krizin kontrol altına alınabilmesi için kriz merkezine güvenilir bilginin ulaşması ve yine kriz merkezindeki bilgilerin de operasyonel süreçlere doğru ve tam aktarılması gerekmektedir.

2.2.3.4. Normal duruma geçiş

Kriz sonrasında krizin olumsuz etkilerini gidermek ve normal duruma geçişi sağlamak için gerekli adımların atıldığı bu aşamayı rahatlama dönemi olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım değildir (Hart ve Boin, 2001, s. 28). Kriz kontrol altına alındıktan sonra yönetimin görevi, kriz çözülene ve normale dönüş sağlanıncaya kadar krizin üzerine gitmektir. Yönetim bu süreçte krizin bireyler üzerinde oluşturduğu kızgınlık, depresyon, konsantrasyon güçlüğü gibi psikolojik travmalara ve organizasyonlarda oluşturduğu düzensizliğe odaklanmalıdır (Doepel, 1991).

Bu aşamada kriz nedeniyle bozulan iş koşullarında iyileştirmeler yapılarak “normal iş koşullarına” dönülmesi amaçlanmaktadır (James ve Wooten, 2005, s. 144). Kritik sorun ve tehditlere karşı çözüm planlarının geliştirilmesi gerektiği bu süreçte, fiziki ve entelektüel kaynakların etkin şekilde nasıl korunacağı ve kullanılacağı belirlenmelidir. Kriz sonrası faaliyetlerle, ortaya çıkan sorunların giderilmesi ile verimlilikle etkinliği engelleyen etmenlerin ortadan kaldırılması, örgüt hedeflerinin eskisinden daha yüksek olarak belirlenmesi ve çalışma disiplini gevşeme var ise giderilmesi hedeflenmelidir (Tack, 1994’den aktaran Şahin, 2014, s. 66).

Hava taşımacılığı sistemini hedef alan yasadışı eylemler sonrasında krizin etkilerini azaltmak amacıyla genellikle uçuş faaliyetlerine ara verilmekte ve normal duruma geçiş sağlanıncaya kadar uçuşlar ertelenmektedir. Uçuş faaliyetlerinin tekrardan başlamasına karar verilmesi, yaşanan saldırının türüne ve oluşturduğu hasara bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Özellikle havalimanlarında yaşanan saldırılar sonrasında bireyler ve eşyalar havacılık güvenliği terminolojisiyle “kirli” olarak kabul edilmektedir. Bu aşamada bireylerin ve eşyaların tekrardan taranması gerekmektedir. Ayrıca birden fazla saldırı gerçekleşme ihtimalinin de değerlendirildiği bu süreçte, risk faktörleri kabul edilebilir bir seviyeye indirilmiş ve havacılık güvenliği yeniden sağlanmış olmalıdır.

Hava taşımacılığı sürecinin yeniden başlatılmasının değerlendirilmesinde fiziksel kaynaklarla (havalimanı, uçak, yer hizmeti araçları vb.) birlikte operasyonel süreçlerde

yer alan personelin psikolojik durumlarının da dikkate alınması gerekmektedir. Terör saldırıları sonrasında yaşanan korku ve panik, personelde tedirginlik yaratabilmekte ve tüm çalışanların performansında önemli düşüşler yaşatabilmektedir. Personel motivasyonunun tekrardan sağlanabilmesi için destek çalışmalarının acil durum planlarında önceden belirlenmiş olması, normal duruma geçişin daha hızlı ve sağlıklı olmasını sağlayabilmektedir.

2.2.3.5. Öğrenme ve değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşamasında, örgütler kendi tecrübelerinden ve diğer örgütlerin tecrübelerinden ders çıkarmalı, diğer bir deyişle öğrenme sürecini gerçekleştirmelidirler (Genç, 2010, s. 228). Daha açık bir ifade ile kriz döneminde alınan kararlar ve önlemler ile uygulamalar gözden geçirilmeli ve kriz döneminden gerekli dersler çıkarılmalıdır (Tutar, 2016, s. 86). Kriz ekibi kendi etkinliğini de değerlendirmeli ve değerlendirme doğrultusunda kriz planlarını güncellemelidir (Tüz, 2014, 116). Ancak çoğu organizasyonun bu aşamada yeterli etkinliği göstermediği de belirtilmektedir (Genç, 2010, s. 228).

Havacılık güvenliğiyle ilgili yaşanan krizler, öğrenme ve değerlendirme aşaması sonrasında, genellikle yeni güvenlik önlem ve uygulamaları geliştirilmektedir. 2001 yılında bir yolcunun ayakkabısının topuğuna gizlediği plastik patlayıcıyı patlatmak isterken yakalanması sonucunda, havalimanlarında ayakkabıların X-ray cihazından geçirilmeye başlanması ve 2006 yılında İngiltere’den Amerika ve Kanada’ya gidecek yedi uçakta sıvı patlayıcıların kullanılacağına tespit edilmesi sonucunda ise sıvı kısıtlaması uygulamasına başlanması (Elias, 2009, s. 87) bu değişikliklere örnek olarak gösterilebilir. Reaktif olan bu yaklaşım doğru olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Özellikle terör örgütleri, benzer eylem tarzlarını benimsemekle birlikte, farklı yöntemlerle havacılık güvenliğini hedef almaya devam etmektedir. Bu nedenle kriz yönetiminin bu aşamasında yaşanan olayın tekrarını engelleyici önlemlere odaklanmakla birlikte, proaktif yaklaşımla bundan sonraki eylemlerin önlenmesi için gerekli güvenlik uygulamalarını da gözden geçirilmelidir.

Havacılık güvenliğini hedef alan saldırılar sonrasında planlar, etkinliği değerlendirilmesi gereken bir diğer konudur. Muhtemel hareket tarzı planı ve havacılık güvenliğiyle ilgili bilgilerin yer aldığı diğer planların (Türkiye için MSHGP EK-4 ve EK-6) kriz anında ne ölçüde etkili olduğu, kriz merkezi tarafından kriz sonrasında detaylı

olarak incelenmelidir. Özellikle krizin kontrol altına alınması ve normal duruma geçişte neler yapılması gerektiği, kaynakların nasıl koordine edileceği, kurum/kuruluşların görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, iletişim kanallarının ve yöntemlerinin planlanması gerekmektedir.

Son olarak öğrenme ve değerlendirme aşamasında krize zemin hazırlayan faktörlerin de yer aldığı tüm süreçler değerlendirilmeli ve başta güvenlik birimleri olmak üzere tüm paydaşların eğitim ihtiyaçları gözden geçirilmelidir. Ayrıca kriz yönetiminde yer alan kişilerin bir araya gelerek kriz yönetimi ve eğitim ihtiyacına yönelik öz değerlendirmelerde bulunmaları, bundan sonraki krizlerin başarısını artırmak açısından önem taşımaktadır.

2.2.4. Havacılık güvenliğinde kriz yönetimi yapılanması

ICAO, havacılık güvenliğine ilişkin yayınlanmış olduğu ekinde (Annex 17: Security- Safeguarding International Civil Aviation Against Acts of Unlawful Interference - Ek-17-Uluslararası Sivil Havacılığın Yasadışı Müdahale Eylemlerine Karşı Korunması) üye devletlerden yasadışı müdahale eylemlerine cevap verebilmek amacıyla alınması gereken önlemlerini kendi ulusal sivil havacılık güvenlik programlarında belirlemelerini istemektedir. ICAO, bu programda yasadışı müdahale eylemlerinde emniyet teşkilatının, ulusal silahlı kuvvetlerinin, hava trafik sağlayıcılarının, taşıyıcıların, havalimanı işleticilerinin ve kiracılarının (yer hizmeti işletmeleri, ikram kuruluşları vb.) sorumluluklarının ve görevlerinin paylaşılmasını, acil durum planlarının hazırlanmasını, personelin anlık ve doğru bilgilendirilmesini sağlayacak iletişim sistemlerinin kurulmasını ve yasadışı müdahale eylemlerine karşı nasıl cevap verileceği konusunda eğitilmesini istemektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde ICAO, kriz anında örgütlerin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ile krizin yönetilmesinde yüksek düzeyde koordinasyon gereksiniminin önemini vurgulamaktadır (ICAO, 2014).

ICAO'nun belirlemiş olduğu standartlar doğrultusunda Türkiye'de havacılık güvenliğine yönelik yaşanabilecek olası eylemlerde yetkili ve sorumlu örgütler ile alınması gereken tedbirler MSHGP'de belirlenmiştir. Ulusal mevzuat hükümleri çerçevesinde Türkiye'de her bir sivil havalimanında güvenliğin sağlanması amacıyla mülki idare amiri görevlendirilmektedir. İl valileri tarafından görevlendirilen havalimanı mülki idare amirleri, vali yardımcıları ya da kaymakamlar arasından seçilmektedir. Havalimanı güvenlik unsurlarının tek elden, koordineli ve etkin bir şekilde sevk ve

idaresini temin amacıyla, her havalimanında mülki idare amirine bağılı olarak güvenlik komisyonları oluşturulmaktadır. Güvenlik komisyonları kriz anında ise kriz merkezi olarak görev yapmaktadır. Mülki idare amirinin başkanlığındaki kriz merkezi (güvenlik komisyonu) şu üyelerden oluşmaktadır (SHGM, 2016, s. 27):

- Havalimanı işleticisinin yöneticisi veya temsilcisi,
- Emniyet Şube Müdürü,
- Jandarma Birlik Komutanı,
- Gümrük Müdürü,
- Gümrük Muhafaza Kaçakçılık ve İstihbarat Müdürü/Bölge Amiri (varsa),
- Milli İstihbarat Teşkilatı Temsilcisi,
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Temsilcisi (varsa),
- Sağlık Bakanlığının havalimanında görevli daimi temsilcisi,
- Terminal işleticisinin havalimanında görevli yöneticisi,
- THY A.O. Genel Müdürlüğü temsilcisi (varsa),
- Yerli havacılık işletmelerinin üye olduğu organizasyonun görevlendireceği daimi temsilcisi,
- Eğitim araştırma ve denetleme birimi başkanı,
- Yabancı havacılık işletmelerinin üye olduğu organizasyonun görevlendireceği daimi temsilcisidir.

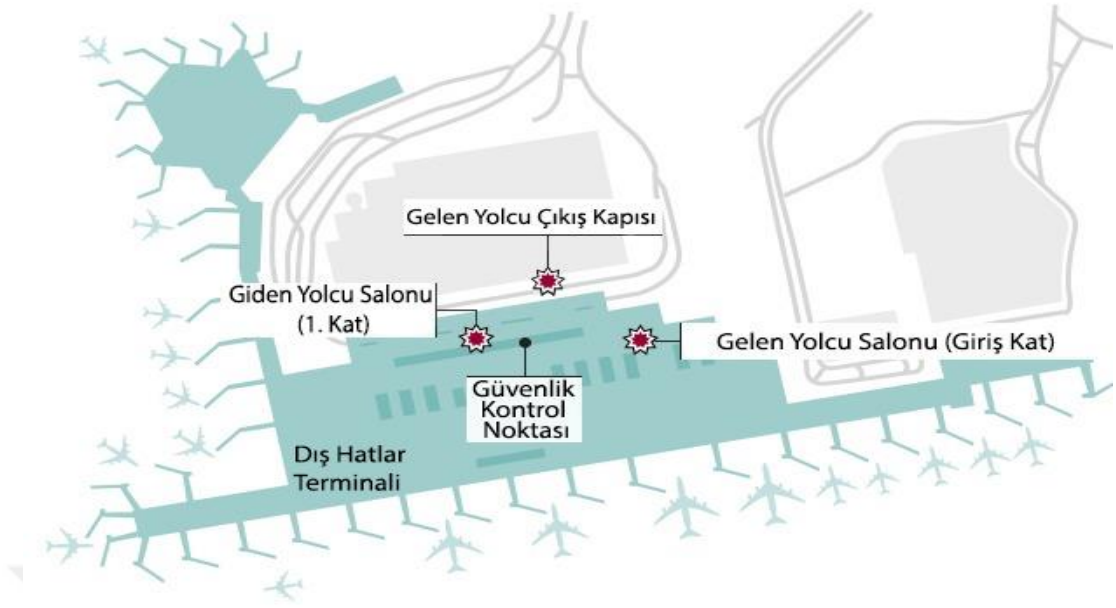
Yukarıdaki üyelerden oluşan kriz merkezi havacılık güvenliğine yönelik tüm saldırı türlerinde krizi yönetmekle sorumludur. Havacılık güvenliği dışındaki diğer krizlerde mülki idare amiri kriz merkezini farklı bir yerde ve farklı üyelerden oluşturabilir. Böyle bir durumda kriz merkezine, acil duruma neden olan krizle ilgili paydaşlardan da üye çağrılabilir (SHGM, 2016, s. 106).

2.2.5. 28 Haziran 2016 Atatürk Havalimanı terör saldırısı

28 Haziran 2016 tarihinde Türk havacılık tarihinin en büyük terör eylemlerinden biri gerçekleştirilmiştir. Saat 21.20 sıralarında İstanbul'da Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Gelen ve Giden Yolcu Terminal Binaları ile Dış Hatlar Gelen Yolcu Terminali Yolcu Çıkış Kapısı bölgesinde DAES terör örgütü mensubu üç terörist tarafından eş zamanlı olarak ateşli silahlarla saldırı ve bombalı intihar eylemleri gerçekleştirilmiştir (Bkz. Şekil 2.2.). Bu saldırılarda 45 kişi hayatını kaybetmiş ve toplam 239 kişi yaralanmıştır (Türten,

2017, s. 69). Terör eylemleri sonrasında Bakırköy 3. Sulh Ceza Hâkimliği tüm medya araçlarına (yazılı ve görsel basın ile sosyal medya ve internet ortamında faaliyet gösteren), her türlü haber, röportaj ve olay görüntülerine ilişkin yayın yasağı getirmiştir (http-6).

Saldırıyı gerçekleştiren üç terörist havalimanına taksi ile gelmiştir. Dış hatlar terminalinin giriş bölümünde bir havalimanı çalışanı şahıslardan birini görerek yaz günü mont giymesinden şüphelenmiş, ancak bu şüphesi şahısların hırsız olabileceği yönünde şekillenmiştir. Havalimanı çalışanının durumu polise iletmesinden sonra bir sivil polis memuru hırsızlık şüphesiyle şahsı takip ederek otopark bölümünde şüpheliye kimliğini sormuş, şüpheli şahsı kimlik çıkarma bahanesiyle silahını çekerek polis memuruna ateş etmiştir. Otopark bölümündeki terörist, sivil polis memuruna ateş ettikten sonra dış hatlar gelen yolcu terminali çıkış kapısına doğru giderek taksilerin bulunduğu alanda üzerinde bulunan bombayı patlatarak intihar saldırısını gerçekleştirmiştir. Teröristlerden diğer ikisi ise dış hatlar giden yolcu terminaline girerek yolcuların da bulunduğu güvenlik kontrol noktasına doğru ateş açmıştır. Daha sonra Dış Hatlar Gidiş terminalinde farklı yönlere doğru koşuşturan teröristlerden biri çıkan çatışma sonucunda yaralanarak silahını elinden düşürmüş, teröriste doğru yaklaşan polis, teröristin üzerinde bomba olduğunu fark ederek hızla uzaklaşmıştır. Terörist üzerinde bulunan bombayı patlatarak intihar saldırısı gerçekleştirmiştir. Dış Hatlar Gidiş terminaline gelen diğer terörist ise etrafa ateş açtıktan sonra alt kat bölümüne (Dış Hatlar Gelen Yolcu Salonu) doğru ilerlemiş ve gelen yolcuları karşılayan kişilerin yoğun olarak bulunduğu bölgede üzerinde bulunan bombayı patlatarak intihar saldırısını gerçekleştirmiştir. Teröristlerin asıl amacının CIP Lounge bölgesi olduğu, ancak havalimanı çalışanının dikkati ve sivil polisin şüpheli şahsı takip ederek kimlik sorması sonucunda yaşananların, teröristlerin planlanan eylem kurgusunu değiştirdiği belirtilmektedir (http-6; http-7; http-8, http-9).



Şekil 2.2. Atatürk Havalimanı Saldırısının Gerçekleştiği Bölgeler

Saldırı sonrasında ilk olarak hava trafiği durdurulmuş ve havalimanı uçuş trafiğine kapatılmıştır. Saldırılarda yaralanan kişiler taksi ve ambulanslarla çevre hastanelere taşınmış ve tedavilerine başlanmıştır. Güvenlik birimleri olayların yaşandığı alanları inceleyerek delil sayılabilecek unsurları toplamış ve havalimanının açılabilmesi için gerekli çalışmaları gerçekleştirmiştir (http-10). Atatürk Havalimanı'nda yaşanan saldırı sonrasında Başbakanlık'ta kriz masası oluşturulurken, dönemin Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, Başbakan Binali Yıldırım ve Genelkurmay Başkanı Orgeneral Hulusi Akar Beştepe'de toplantı yapmışlardır. Toplantı sonrası Başbakan Binali YILDIRIM ve bazı bakanlar Atatürk Havalimanı'na gelerek incelemelerde bulunmuş, sonrasında basın açıklamasını Başbakan Binali YILDIRIM yapmıştır (http-10). Basın açıklaması sırasında Başbakan Binali YILDIRIM'ın yanında, dönemin Başbakan Yardımcısı Numan KURTULMUŞ, İçişleri Bakanı Efkan ALA, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı Fatma Betül SAYAN KAYA, İstanbul Valisi Vasip ŞAHİN, İstanbul Emniyet Müdürü Mustafa ÇALIŞKAN, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Kadir TOPBAŞ ile Türk Hava Yolları Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı İlker AYCI'nın da bulunduğu 15-20 kişilik bir grubun yer aldığı görülmektedir (http-11). Patlama sonrasında gerçekleştirilen ve gösterilen çabalar neticesinde havalimanı saat 03.00 itibariyle tekrar hava trafiğine açılmış ve uçuşlar başlamıştır (Elmas ve Yılmaz, 2019, s. 1744).

2.3. Kültür

Havacılık güvenliğinde kriz yönetimine kültürün etkisinin araştırıldığı çalışmanın bu bölümünde kültür kavramı ve özellikleri, kültürün bileşenleri, kültürlerarası farklılaşma ve Hofstede'in Kültürel Boyutlar Kuramı ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

2.3.1. Kültür kavramı ve  zellikleri

Makro düzeyde antropolojiden sosyolojiye, mikro düzeyde ise yönetimden psikolojiye birçok bilim dalının ilgisini çeken kültür, bu özelliğiyle tanım konusunda güçlük yaratmaktadır (Erkenekli, 2015, s. 565). Bu nedenle kültüre ilişkin herkesin üzerinde fikir birliğine vardığı bir tanım yapabilmek kolay değildir (Hofstede vd., 1990, s. 286; Goodenough, 1970, s. 104). Latince bir kelime olan kültür, ilk olarak, el değmemiş doğanın insan aklı ve yapıcılığıyla işlenmesi ve faydalı hale getirilmesi anlamında kullanılmıştır (Barut gil, 2011, s. 14). Günümüzde ise kültür, “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” ve “bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü” olarak tanımlamaktadır (http-12).

Tylor (1871) kültürü, “bir toplumun  yesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, inanç, sanat, hukuk gelenek ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıklar” olarak ifade ederken; Hofstede, “bir grubu ya da insan topluluğunu diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlanması” olarak tanımlamaktadır (Hofstede, 1993, s. 89). Hofstede'e göre kültür bir yapıdır. Kültür doğrudan gözlemlenemeyen ancak sözlü ifadeler ve davranışlardan anlaşılan, bununla birlikte davranışları önceden tahmin etmeye yarayan bir olgudur (Hofstede, 1993, s. 89). Bir diğer tanımda kültür, “bir toplumun üyelerinin öğrenim veya taklit yoluyla edindikleri ile paylaştıkları fikirlerin, koşullu duygusal tepkilerin ve alışılmış davranış biçimlerinin toplamı” olarak ele alınmaktadır (Linton, 1936, s. 288).

1984 yılında Allaire ve Firsirotu tarafından geliştirilen kültür ile ilgili modeli temel alarak yapılan tartışma, tanım ve geliştirilen teori ve yaklaşımlardan hareketle kültür ile ilgili olarak aşağıdakiler söylenebilir (şışman, 2011, s. 13-14):

- Zihinsel açıdan kültür, insanı hayvanlardan ayıran öğrenilmiş alışkanlık ve düşünceler bütünüdür.

- Yapısal açıdan kültür, birbirleriyle ilişkili görüşler, semboller ve davranışlar örüntüsüdür.
- İşlevsel açıdan kültür, insanın içinde yaşadığı çevreye uyum sağlamasında karşılaştığı problemleri çözme biçimidir.
- Sembolik açıdan kültür, paylaşılan anlamlı semboller sistemidir.
- Tarihsel açıdan kültür, öncekiler tarafından gelecek nesillere aktarılan gelenek ya da sosyal mirastır.
- Davranışsal açıdan kültür, yaşamda öğrenilen ve paylaşılan insan davranışlarının toplamıdır.
- Normatif açıdan kültür, insanların nasıl hareket etmesi gerektiğine ilişkin idealler, değerler ve kurallar toplamı olarak ifade edilebilir.

Kültürden bağımsız insan doğası diye bir şeyin olmadığı, insanların kültürel örüntüler olmadan birlikte yaşamakta zorluk çekecekleri ifade edilmektedir (Geertz, 1973, s. 46-49). Kültür, bir toplumun birey ve sosyal organizasyonlarını tanımlamaktadır. Kültür, grupları birbirine bağlayan bir tür yapıştırıcıdır (Mooij, 2011).

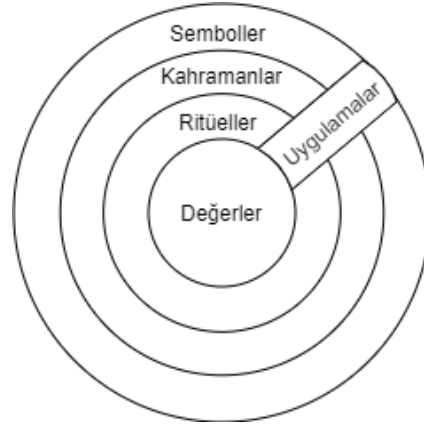
Kültür farklı araştırmacılar tarafından öğrenilmiş davranış, maddi ürünler veya soyut bir olgu olarak görülmektedir. Yapılan çeşitli tanımlardan kültürün ortak özelliklerinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu ortak özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Güvenç, 2010, s. 100-103; Güvenç, 2002, s. 55-56; Barutçugil, 2011, s. 21; Sadri ve Flammia, 2011, s. 34-35):

- Kültür öğrenilir: Kültür doğuştan elde edilmez. Diğer bir ifadeyle kültür içgüdüsel ve kalıtsal değildir. Bir birey doğduğu ve yetiştiği toplumun kültürünü gelişim süreci içinde öncelikle ailesinde sonra da daha geniş çevresinden öğrenir ve kazanır.
- Kültür tarihidir ve süreklidir: Kültürün oluşumunda, toplumun tarihsel geçmişi, başarılar, yenilgiler, göçler, büyük doğal afetler önemli rol oynar. Bir toplumun tarihini bilmeden kültürünü anlamak kolay değildir. Kültür bir kuşaktan diğerine aktarıldığı için süreklidir.
- Kültür toplumsaldır: Kültürel unsurlar, örgütlenmiş birlik, grup ya da toplumlarda yaşayan bireyler tarafından yaratılır ve aktarılır. Bir grubun ya da toplumun bireyleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler, kabul edilen davranışlar ve tutumlar o grubun ya da toplumun kültürüdür. Bu kültürel özellikler gruptan gruba, toplumdan topluma değişiklik gösterir.

- Kültür ideal ya da idealleştirilmiş kurallar bütünüdür: Kültür çoğunlukla ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşur. Bireyler ait oldukları kültürel sistemdeki kural ve kural olmayan davranışları tanır.
- Kültür işlevseldir: Kültür hem biyolojik yaşamsal gereksinimleri hem de toplumsal gereksinimleri karşılar. Kültürel kurumlar bu gereksinimleri karşılamak amacıyla oluşturulmuştur.
- Kültür değişir: K lt rl r dinamiktir ve zaman içinde doğal çevreye uyum göstererek ya da diğer k lt rl rle etkileşime girerek değişir. Bu değişim koşullara ve toplumlara göre farklılık gösterir.
- Kültür b t nleştiricidir: Kültür bir bütündür ve kültürü anlayabilmek için bütün yönleriyle incelemek gerekir. Gelenek, kural, kurum ve değerlerde ortaya çıkan herhangi bir değişiklik, dolaylı ya da dolaysız kültürün bütün yönlerini etkiler.
- Kültür, ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sa layıcıdır: Kültürel unsurlar, bireylere bir hizmet sağlayarak veya doyum yaratarak var olabilir.

2.3.2. Kültürün bileşenleri

Kültürün genel kabul gören bir tanımının olmamasının nedenleri arasında kültürün çok bileşenli bir yapıya sahip olması gösterilmektedir ( elikkol, 2019, s. 26). Bu nedenle kültürün tanımına ilişkin var olan çeşitlilik, kültürün bileşenlerinin sınıflandırılmasında da kendini göstermektedir. Bu alandaki literatür incelendiğinde, kültürü oluşturan unsurları farklı bakış açısıyla ele alan çalışmaların (Schein, 2010; Barutçugil, 2011; Hofstede, 2011b; şişman, 2011) olduğu görülmektedir. Bu  alışmada Hofstede'in Kültürel Boyutlar Kuramı benimsendi inden, kültürel bileşenlerin yapısı bağlamında Hofstede tarafından oluşturulan "Soğan Diyagramı" yaklaşımı ele alınmaktadır. şekil 2.3'de gösterildiği üzere bu yaklaşımda kültürel bileşenler; semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerlerden oluşmaktadır (Hofstede, 2011b, s. 386).



Şekil 2.3. Soğan Diyagramı (Hofstede, 2011b, s. 386).

Semboller, kendi başlarına anlamları olmayan ancak belirli bir grup, kurum ya da toplumda anlam kazanan şeylerdir. Diğer bir ifadeyle kendi başına anlamı olmayan her şey, bir toplumda anlam kazanabilir. Bu nedenle toplumsal ilişkilerin düzenli bir şekilde gerçekleşmesi için, sembollerin o toplumda kazandığı anlamlarının iyi bilinmesi önemlidir (Zencirkıran, 2017, s. 66-67). Sadece aynı kültürü paylaşan kişiler tarafından anlaşılabilen ve karmaşık anlamlar taşıyan kelimeler, işaretler, resimler ve nesneler bir kültüre ait sembolleri oluşturmaktadır. Semboller kolayca geliştirilebilir ve eski semboller kolaylıkla ortadan kalkabilmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 8). Bir topluma özgü semboller farklı kültürlerde farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Kültürler büyük oranda dil aracılığıyla üretildiğinden, kültürel sembolün en belirgin ve gelişmiş örneği dildir (Şişman, 2014, s. 4–5). Kendi başına anlamı olmayan sesler ve şekiller toplum içerisinde anlam kazanarak dili oluşturmaktadır. Oluşan dil, birey ya da grupların hayatı anlamlandırmasında ve yorumlamasında önemli bir rol oynamaktadır.

Kahramanlar, bir kültürde oldukça değer verilen dolayısıyla davranış modeli olarak kabul gören hayatta ya da ölmüş, gerçek veya hayali kişilerdir. ABD'de Batman veya Snoopy, Fransa'da Asterix, Hollanda'da Ollie B. Bommel (Bay Bumble) gibi fantastik figürler bile kültürel kahramanlar olarak kabul görmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 8). Bir kültürde kahraman olarak kabul gören hayal ürünü figürlerin ya da gerçek kişilerin hedefleri, tutumları, davranışları, inançları, kişisel tarzları ya da kendilerine has özellikleri insanlar tarafından örnek alınabilmekte, benimsenebilmekte veya taklit edilebilmektedir. Bu bağlamda kültürel bir ürün olan kahramanların kültürü etkilemesi ve değiştirmesi de mümkün olabilmektedir.

Ritüeller, arzulanan amaçlara ulaşmak için yapılan, teknik olarak gereksiz görülse de bireyleri bir arada tutması nedeniyle önemli kabul edilen kolektif faaliyetlerdir. Sosyal

ve dini törenlerin yanı sıra, başkalarını selamlamak ve onlara saygı göstermek ritüellere örnek gösterilebilir. Bununla birlikte görünüşte rasyonel nedenlerle düzenlenen iş ve siyasi amaçlı toplantılar genellikle grup uyumunu güçlendirmek veya liderlerin kendilerini göstermesine izin vermek gibi ritüel amaçlara hizmet edebilmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 9). Ritüellerin kolektif nitelikte olması, grupları bir arada tutmakta, dayanışmayı artırmakta ve topluluk bilincini güçlendirmektedir. Ritüellerin tekrarlanması, grup üyelerinde birliktelik düşüncesinin pekişmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca ritüeller bir toplumu diğer toplumlardan ayıran ve farklılıkları ortaya çıkaran kimlik tanımlayıcıları olarak görülmektedir (Karaman, 2010, s. 232).

Değerler, kültürün özünü oluşturmaktadır. Belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi olan değerler, neyin iyi-kötü, normal-anormal, mantıklı-mantıksız, tehlikeli-güvenli, çirkin-güzel olduğu yönünden tercihlerimizi etkilemektedir. Kültürü oluşturan diğer bileşenlerin aksine değerler, insan hayatının başlarında edinilir. İnsan fizyolojisi, insanların ilk 10-12 yıllık dönemlerinde bilgiye hızlı ve bilinçsiz bir biçimde ulaştığını belirtmektedir. Bu bilgiler arasında semboller (dil), kahramanlar, ritüeller ve en önemlisi temel değerler yer almaktadır (Hofstede vd., 2010, s. 8). Değerler, kişilerin olayları ve karşılaştıkları sorunları algılamalarını, sorunları çözme biçimlerini ve kararlarını, insan ilişkilerini, başarılı olma isteklerini, etik ve etik dışı davranışlarını etkilemektedir (England ve Lee, 1974, s. 411).

2.3.3. Kültürlerarası farklılaşma

Uzun bir süre sosyoloji ve psikoloji gibi insanı konu alan bilim dallarında evrensel doğrulara ulaşma çabasıyla geliştirilen kuramların, evrensel düzeyde geçerli olacağı varsayılmıştır (Kağıtçıbaşı ve Çemalcılar, 2014). Ancak kültürlerarası farklılaşma, kültür çatısı altına girmiş öğelerin, farklı toplumlarda değişik anlamlar kazanabildiğini göstermektedir. (Sargut, 1985, s. 393). Kültür çalışmalarında evrensel doğrulara ulaşma çabası, insanların kendi kültürlerini diğer kültürlerden üstün kılmalarına neden olabilecek bir yaklaşıma neden olabilmektedir. Dar görüşlülük (ethnocentrism) olarak ifade edilen bu yaklaşım (Rosado, 1994), insanların diğer kültürleri yargılamalarına, birey ve toplumlar arasında çatışma ve anlaşmazlık yaşanmasına neden olabilmektedir.

Dil, kıyafet ve gelenekler gibi daha belirgin kültürel farklılıkların yanı sıra toplumların kendilerini örgütleme biçimlerinde, ahlak anlayışlarında ve çevreleriyle etkileşime girme şekillerinde önemli farklılıklar bulunmaktadır. Kültürü konu edinen

alışmalar kültürel farklılıkların, birey ve grupların karar alma, planlama, algı, problem çözme ve iletişimde nasıl tepki verdikleri ve uyguladıkları konusunda bilişsel ve davranışsal farklılıklar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca farklı kültürlerden insanların, işlerin toplumdaki yeri konusunda farklı tutum ve değerlere sahip olduğu görülmektedir. Kültürün yaş, cinsiyet ve iş türü gibi faktörlere göre iş ile ilgili tutumları görece daha iyi açıkladığı bilinmektedir (Dolan ve Lingham, 2012, s. 374-375; Endsley, 2016, s. 3).

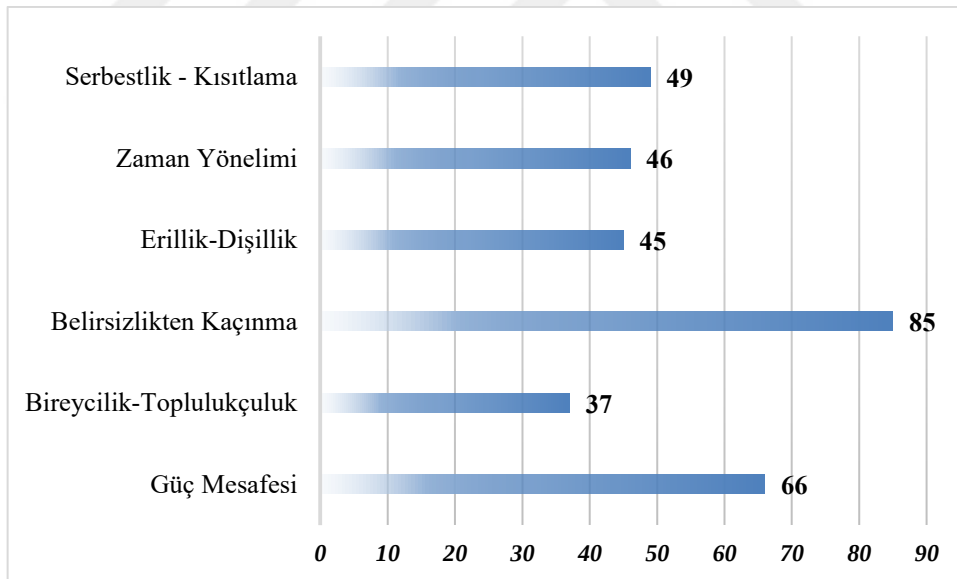
Kültürlerarası farklılaşma olgusunun yönetim ve örgüt alanını etkilemesi, insanla örgüt arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Örgütler, içinde yaşamış olduğu kültüre göre tasarlandığı sürece sorun yaşamayabilir. Ancak rgtler, diğer toplumların kültürel değer ve davranış kalıplarına göre tasarlanmışsa bazı sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Özellikle ağdaşlaşma abasinda olan toplumların diğer kültürlerde tasarlanan kurumları benimsemek zorunda kalması, diğer toplumlarda ortaya çıkan kurumlarla birlikte, o bölgenin kültürel simgelerinin ve değerlerinin de aktarılmasına neden olacaktır. Dolayısıyla örgütlerin, ithal edilen kurumları kendi kültürel bağlamlarında yeniden tasarlamaları gerekmektedir. Örneğin Japonya'nın başarısının temelinde, Batı'dan alınan kurumsal yapıların üzerine yerel kültüre özgü yöntemlerin eklenmesi yatmaktadır (Sargut, 2010, s. 219-221).

Araştırmacılar, kültürel farklılıkları ve farklı kültürden insanların neden değişik davranışlar sergilediğini anlamaya yardımcı olan çeşitli yapılar geliştirmiştir (Hall, 1989; Hofstede, 1980; House vd., 2004). Bu yapılar kültürü oluşturan değer sistemlerinin ortalamalarından ya da kurallarından (normlarından) meydana gelmektedir. Kültürü konu alan bu çalışmaların ortak yönü, genellikle çift yönlü kültürel boyutlar olarak inşa edilmiş olmalarıdır. Bu yapıların hiç biri diğerlerinden daha doğru ya da iyi değildir (Can vd., 2015, s. 378; Koparan, 2014, s. 11). Ancak bazı alışmalar (Trompenaars Kültürel Boyutlar Araştırması, Hall'ın Kültürel Boyutları, Küresel Liderlik ve rgtsel Davranış Verimliliği (GLOBE) alışması gibi) ortaya çıkarmış olduğu önemli sonuçlarla birlikte gelecek araştırmalara yön vermesi açısından oldukça önemlidir. İzleyen bölümde söz konusu çalışmalardan biri olan ve bu araştırmaya yön veren Hofstede'in Kültürel Boyutlar Kuramı detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.3.4. Hofstede'in kültürel boyutlar kuramı

Hofstede, 1967-1973 yılları arasında 40 ülkede faaliyet gösteren IBM işletmesinin yaklaşık 116.000 çalışanı üzerinde ulusal kültüre ilişkin bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, ulusal değer sistemleri arasında dört bağımsız farklılık boyutu tespit edilmiştir. Bunlar, “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma”, “bireycilik–toplulukçuluk” ve “erillik-dişillik” olarak adlandırılmıştır. Daha sonra özellikle Çin’de yapılan araştırmalar sonucunda bu boyutlara “zaman yönelimi” boyutu eklemiştir (Hofstede, 1980; Hofstede ve Bond, 1988). Son olarak Hofstede, Michael Minkov ile beraber yürütmüş olduğu çalışmalar neticesinde “serbestlik ve kısıtlılık” boyutunu ekleyerek kültürü 6 boyutta ele almıştır (Hofstede, 2011a, s. 14). Tablo 2.2’de Hofstede’in kültürel boyutlar kuramı bağlamında gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonucunda Türkiye’nin sahip olduğu kültürel değerlere ilişkin veriler yer almaktadır (http-13).

Tablo 2.2.*Türkiye'nin Kültürel Boyutlarına İlişkin Değerleri*



Kaynak: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>

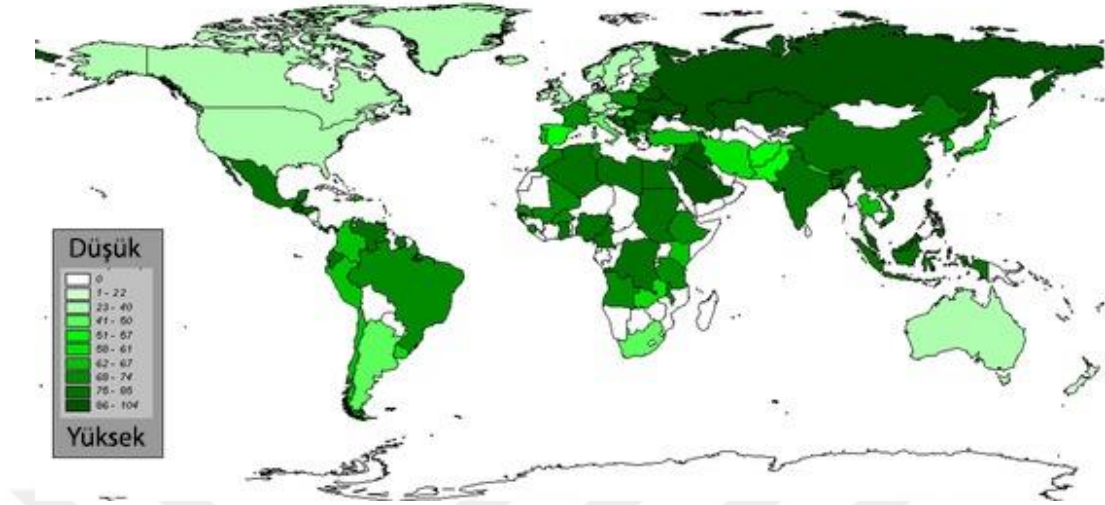
2.3.4.1. Güç mesafesi

Bir çok ülkede yasalar, statü, servet ya da güce bakılmaksızın herkesi eşit olarak ele alma ve bu eşitlik idealine hizmet etmek üzere tasarlanmıştır. Ancak gerçekliğin idealle eşleştiği birkaç toplum bulunmaktadır (Hofstede vd.,2010 54). Güç mesafesi kavramının temelinde de toplumlar tarafından güç dağılımındaki eşitsizliğin nasıl

algılandığı yatmaktadır. Bu algılama öncelikle aile ve okuldaki öğrenme deneyimleri ile şekillenmektedir. Aile ve okul hayatında ebeveyn-çocuk, öğretmen-öğrenci, doktor-hasta gibi rolleri paylaşan kişiler iş hayatında da ast-üst (çalışan-işveren) rollerini paylaşmaktadır. Dolayısıyla kişilerin sosyal yaşamlarındaki rollerine ilişkin bilişsel düşünceleri, iş hayatına aktarılmaktadır (Hofstede vd., 2010, s. 73).

Bir toplumda bireyler arasında çeşitli yönlerden eşitsizlikler olabileceği gibi, eşitsizliğe neden olabilecek kaynaklar da değişebilmektedir. Bu kaynaklar, bireysel farklılıklar (zihinsel veya fiziksel), meslek, statü ve ekonomik düzeylerle ilgili olabilir. Dolayısıyla insanların dünyaya eşit olarak geldikleri ya da herkesin evrensel haklara sahip olduğu kabul edilmekle birlikte, bir toplumda insanlara farklı özellikleri dolayısıyla farklı anlamlar yüklenebilmektedir. Örneğin; bir toplumda farklı meslek grupları (politikacı, sanatçı, sporcu, iş adamı, bilim adamı) farklı güçlere, statülere, ayrıcalıklara sahip olabilir. Dolayısıyla bütün toplumlarda ortaya çıkabilecek bu tür eşitsizlikler, bazı birey ya da grupları daha güçlü olarak diğerleri üzerinde egemen kılabilmektedir (Şişman, 2014, s. 65-66).

Hofstede'e göre güç mesafesi; bir kurum ya da örgütte daha az güce sahip olan kişilerin, gücün eşit olmayan biçimde dağılmasını ne ölçüde bekledikleri ve bunu kabul etmeye ne derece yatkın olduklarıdır (Hofstede, 1980, s. 45). Toplamların güç mesafesi yüksek ya da düşük olabilir. Düşük güç mesafesi olan toplumlar, toplumsal sınıf ayrımı gibi güç dağılımından rahatsızlık duyarlar. Yüksek güç mesafeli toplumlarda ise insanlar arasındaki farklılıklar kabul edilir ve ona göre davranılır (Can vd., 2015, s. 380). Hofstede'in araştırması sonucunda ülkelerin güç mesafesiyle ilgili değerleri Şekil 2.4'de gösterilmektedir (<http-14>). Türkiye, Fransa, Japonya ve İran gibi ülkelerde güç mesafesi yüksek; Danimarka, İsveç, Finlandiya ve Avusturalya gibi ülkelerde ise güç mesafesi düşüktür (Hofstede, 1980, s. 52).



Şekil 2.4. Ülkelerin Güç Mesafesi Düzeyleri İle İlgili Değerleri (http-14)

Yüksek ve düşük güç mesafeli kültürlerde örgütlerin etkinliğinde sistematik bir fark olduğuna dair bilimsel bir kanıt bulunmamaktadır. Ancak hem yüksek güç mesafesinin hem de düşük güç mesafesinin daha iyi olabileceği durumlar olabilir. Örneğin, küçük inisiyatif gerektiren görevlerde düşük güç mesafeli kültürler, disiplin gerektiren görevlerde ise yüksek güç mesafeli kültürler daha başarılı olabilir. Bu bağlamda kilit nokta, yönetimin kültürün güçlü yönlerinden faydalanmasıdır. Tablo 2.3’de güç mesafesi yönünden kültürlerarası bazı farklılıklar karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Tablo 2.3. *Güç Mesafesi Yönünden Kültürlerarası Farklar*

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Hiyerarşi, kolaylık sağlaması amacıyla oluşturulan rollerin eşitsizliğidir.	Hiyerarşi, ast ve üstler arasındaki var olan eşitsizliktir.
Âdemi-merkeziyetçilik yaygındır.	Merkeziyetçilik yaygındır.
Denetleyici personel sayısı azdır.	Denetleyici personel sayısı fazladır.
Alt ve üst kademe çalışanların maaş aralığı dardır.	Alt ve üst kademe çalışanların maaş aralığı geniştir.
Yöneticiler kendi deneyimlerine ve astlarına güvenirler.	Yöneticiler üstlere ve resmi kurallara güvenirler.
Astlar kendilerine danışılmasını bekler.	Astlar kendilerine ne yapacaklarının söylenmesini bekler.
İdeal yönetici becerikli demokrattır.	İdeal yönetici yardımsever bir otokrattır.
Ast-üst ilişkileri pragmatiktir.	Ast-üst ilişkileri duygusaldır.
Ayrıcalık ve statü sembolleri uygun görülmemektedir.	Ayrıcalık ve statü sembolleri normal ve yaygındır.
Mavi yakalı işler beyaz yakalı işlerle aynı statüdedir.	Beyaz yakalı işler, mavi yakalı işlerden daha değerlidir.

Kaynak: Hofstede vd., 2010, s. 74-76

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde güç mümkün olduğunca merkezileşmekte ve birkaç kişiye verilmektedir. Astlardan sadece söylenenleri yapması beklenmektedir. Ayrıca üstler ayrıcalıklara sahiptir ve iletişimin sadece üstler tarafından başlatılması beklenilmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 73). Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde bireyler üstlerine itaatkâr; güçlü ve nüfuzlu insanlardan çekinen ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden rahatsız olmayan bir görüntü sergilemektedirler (Gürbüz ve Bingöl, 2007, s. 71-72). Yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda işverenler, rütbeliler ya da üst makamlarda bulunanların haklı olması için doğruyu bilmeleri gerekmemektedir. Çünkü haklılıkları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 2010, s. 182). Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda yönetsel süreçlerde aşağıdaki bazı özellikler göze çarpmaktadır (Gürbüz ve Bingöl, 2007, s. 71):

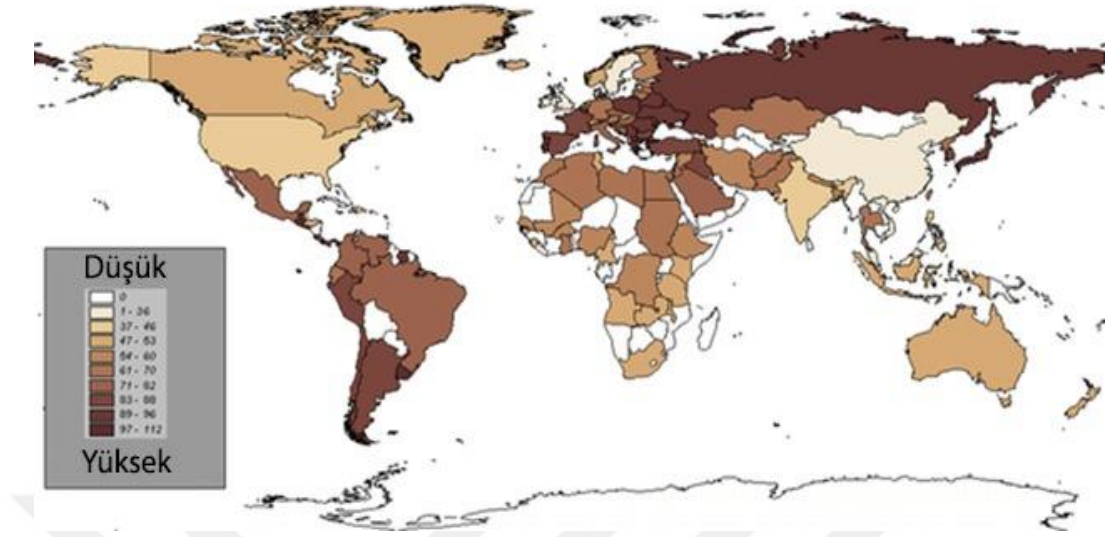
- İdeal yönetici otoriterdir.
- Ayrıcalıklar ve semboller vurgulanır.
- Güçlü olan doğru ve yanlış belirler.
- Çalışanların üstlerine bağımlılığı fazladır.

- Yöneticilerin kararları mutlak doğrudur.
- Gücün merkezileşmesi kabul edilir.
- Otokratik bir yönetim tarzı vardır.

Düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda astlar ve üstler birbirlerini varoluşsal olarak eşit olarak ele almaktadır. Hiyerarşik sistem sadece kolaylık sağlamak için düzenlenen rollerin eşitsizliğidir. Diğer bir deyişle bir dönem bir bireyin astı olan kişi, başka bir dönem o kişinin üstü olabilmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda örgütler, yatay hiyerarşik yapıdadır. Astlar ve üstler arasında ayrıcalıklar istenmeyen bir olgudur. Astlar, üstlerine ulaşabilmelidir. Astlar kendilerini etkileyen kararlar verilmeden önce kendilerine danışılmasını beklemekte, ancak son kararın üstte olduğunu kabul etmektedirler (Hofstede vd., 2010, s. 74). Bu tarz toplumlarda, astlar üstleriyle daha kolay iletişim kurabilmekte ve fikirlerini söyleyebilmekte; üstler de astlarına eşitleriymiş gibi davranmaktadırlar (Can vd., 2015, s. 380).

2.3.4.2. Belirsizlikten kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir ülkede yaşayan insanların belirlenmiş durumları belirlenmemiş durumlara tercih etmesi olarak tanımlanmaktadır. Belirlenmiş durumlar, nasıl davranılması gerektiğine dair açık kuralların olduğu durumlardır. Bu kurallar yazılı olabileceği gibi geleneklerin dayattığı yazılı olmayan kurallar da olabilir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler “katı” olarak ifade edilirken, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkeler “esnek” olarak adlandırılmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde, farklı olanın tehlikeli olduğu hissi hâkimdir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde ise farklı olan merak konusudur (Hofstede, 1993, s. 90; Hofstede vd., 2010, s. 191). Hofstede’in araştırması sonucunda ülkelerin belirsizlikten kaçınma değerleri Şekil 2.5’de gösterilmektedir (http-14). Hofstede’in araştırmasında: Singapur, Hollanda, İngiltere, ABD., Kanada ve İrlanda gibi ülkeler belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük; buna karşın Türkiye, Yunanistan, Portekiz, Meksika, Belçika ve Japonya gibi ülkelerin ise, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Hofstede, 1980, s. 51).



Şekil 2.5. Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma Düzeyleri İle İlgili Değerleri (http-14)

Sosyal yaşamdaki resmi kuralların ve kontrol sistemlerinin çokluğu, standart prosedür ve planlar, uzmanlık ve kariyer devamlılığına verilen önem, kişilerin risk alma eğilimleri, azınlığın düşünce ve davranışlarına gösterilen anlayış gibi pek çok değer, belirsizlikten kaçınma düzeylerine göre toplumlarda farklılık göstermektedir (Sığrı ve Tıgılı, 2006, s. 331). Tablo 2.4’de belirsizlikten kaçınma yönünden kültürlerarası bazı farklılıklar karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Tablo 2.4. *Belirsizlikten Kaçınma Yönünden Kültürlerarası Farklar*

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
İş değişikliği fazladır.	İş değişikliği azdır.
Gerekmedikçe kurallara ihtiyaç yoktur.	Bir amacı olmasa bile, kurallara yönelik duygusal bir ihtiyaç vardır.
Sadece ihtiyaç olduğunda çok çalışılmalıdır.	Meşgul olmak konusunda duygusal bir his vardır.
Belirsizlik ve kaosa tolerans vardır.	Kesinlik ve formalizasyona ihtiyacı vardır.
Genel kültürlü kişilere ve sağduyuya inanılır.	Uzmanlara ve teknik çözümlere inanılır.
Üst düzey yöneticiler stratejilerle ilgilenir.	Üst düzey yöneticiler günlük işlemlerle ilgilenir.
Karar süreçlerine odaklanılır.	Kararın içeriğine odaklanılır.
Motivasyon başarı, saygı ya da aidiyet ile sağlanır.	Motivasyon, güvenlik, saygı ya da aidiyetle sağlanır.
Daha az ve genel yasalar ya da yazılı olmayan kurallar vardır.	Daha çok ve kesin yasalar ya da yazılı olmayan kurallar vardır.
Yasalara saygı duyulmuyorsa değiştirilmeleri gerekmektedir.	Yasalara saygı duyulmasa bile yasalar gereklidir.
Vatandaşlar yetkililere karşı söz hakkına sahiptir.	Vatandaşların yetkililere karşı söz hakkı yoktur.

Kaynak: Hofstede vd., 2010, s. 217-223

Belirsizlik bazı toplumlarda sıradan bir durum olarak karşılanırken, bazı toplumlarda gerginliğe neden olabilmektedir. Toplumlar arasındaki bu farklılıklar, belirsizlikle ilgili önlemleri şekillendirmektedir. Önlemlerin başında gelen yasalar, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda daha fazla ve daha kesin bir biçimde yer almaktadır. Bu tarz bir toplumda insanlar (işverenler, çalışanlar, memurlar, hükümet üyeleri) çocukluklarından itibaren yapılandırılmış ortamlarda kendilerini rahat hissetmeleri için programlanmıştır. Dolayısıyla yapılandırılabilir işler şansa bırakılmamalıdır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde ise insanlar, resmi kuralların mutlak bir zorunluluk durumunda oluşturulması gerektiğini düşünmektedir. Çünkü birçok sorunun resmi kurallar olmadan çözülebileceğine inanılmaktadır. Buradaki paradoks ise belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde kurallar daha az kabul görmesine karşın, kurallara genellikle daha fazla uyulmasıdır (Hofstede vd., 2010, s. 210-219).

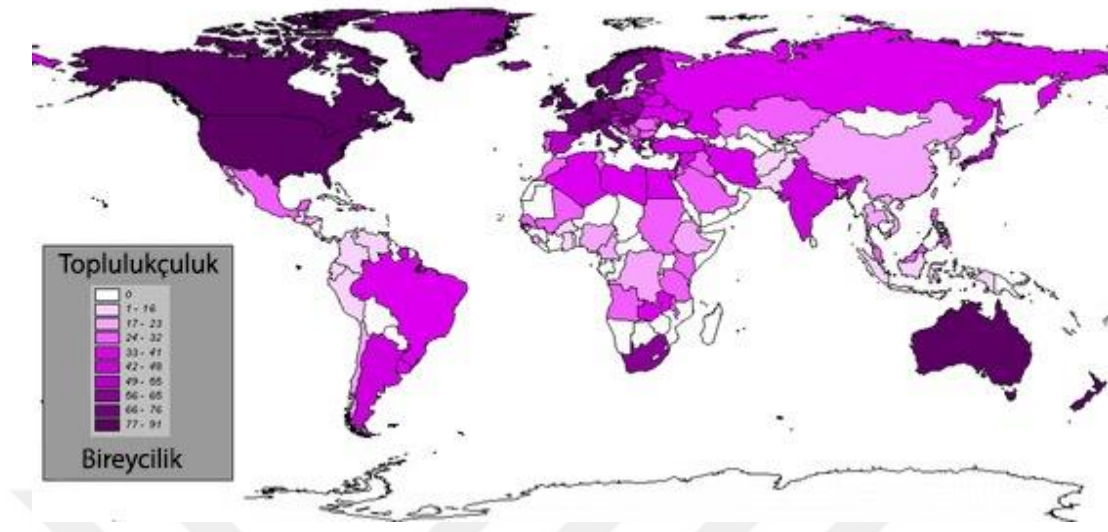
Bireyler belirsizlik içeren ortamlarda uyum sorunu yaşamaktadır. Bilginin açık olmadığı ya da yanlış olduğu, karmaşıklığın yaşandığı, değişimin hızlı ve öngörülemez

bir biçimde geliştiği ortamlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissetmektedirler. Çevresel uyarıların fazla olduğu ve bilgi yükünün arttığı ortamlar buna örnek gösterilebilir. Böylesi durumlarda kişilerin etkili davranabilme yetenekleri farklılaşabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan kişilerin enformasyona önem gösterdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, enformasyonu iletme becerilerinin yüksek olduğu bilinmektedir. Bu kişiler belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar gösterebilmektedir (Whetten ve Cameron, 1991’den aktaran, Sargut, 2010, s. 180).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, çalışma alanında uzmanlık olması gerektiği konusunda güçlü bir inanç bulunmakta ve örgütlerde daha fazla uzman yer almaktadır (Hofstede vd., 2010, s. 211). Bununla birlikte iş süreçlerini kontrol etmek amacıyla fazlaca iç düzenlemeler de yapılmaktadır. Bu düzenlemelerin oluşmasında güç mesafesi de önemli yer tutmaktadır. Çünkü güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda üstler keyfi bir uygulama ile güç kullanarak iç düzenlemelerin yerine geçebilmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 209).

2.3.4.3. Bireycilik ve toplulukçuluk

Bireycilik, bir ülkedeki insanların grup olarak hareket etmek yerine, birey olarak hareket etmeyi tercih etme derecesidir. Bireyciliğin zıttı toplulukçuluk olarak adlandırılmaktadır. Toplulukçu kültürlerde, kişiler ait oldukları gruba ya da aileye saygı duymayı ve grup içi üyeler ile grup dışı üyeler (diğer tüm insanlar) arasında ayrım yapmayı öğrenmektedirler. Bu ortamlarda büyüyen kişiler, sonrasında grup üyesi olarak kalmakta ve içinde bulundukları grubun onları korumasını beklemektedirler. Bununla birlikte yaşamları boyunca gruplarına sadakat göstermek zorunda kalmaktadırlar. Bireyci toplumlarda, kişiler “biz” yerine “ben” olmayı erkenden öğrendikleri için kendi ayakları üzerinde durarak bir grup tarafından korunmayı beklememekte ve bu nedenle güçlü bir sadakat hissi yaşamamaktadırlar (Hofstede, 1993, s. 89-90). Hofstede’in araştırması sonucunda ülkelerin belirsizlikten kaçınma değerleri Şekil 2.6’da gösterilmektedir ([http-14](http://14)). Hofstede’in araştırmasında Türkiye, Pakistan, Japonya, Şili ve Yunanistan gibi ülkeler ortaklaşa davranmayı önde tutan (toplulukçu); buna karşın ABD, Fransa, Danimarka ve İsveç gibi ülkelerin ise bireysel davranmayı önde tutan (bireyselci) kültürel değerlere sahip olduğu belirlenmiştir (Hofstede, 1980, s. 51).



Şekil 2.6. Ülkelerin Bireycilik-Toplulukçuluk Düzeyleri İle İlgili Değerleri (http-14)

Toplulukçu toplumlarda bireylerin kimlikleri bulundukları sosyal sisteme dayanmaktadır. İtibarın ve itibarı korumanın önemli olduğu bu tür toplumlarda, gruptaki bir kişinin yanlış bir eylemde bulunması, gruptaki diğer kişilere de yansımaktadır. Bireyci toplumlarda ise kimlik kişiseldir. Şahsi düşüncelerin rahat bir biçimde ifade edilebildiği bu tür toplumlarda, bireysel kararlar grup kararlarından daha değerli görülmektedir (Mooij, 2010). Tablo 2.5’de bireycilik ve toplulukçuluk boyutları bakımından kültürlerarası bazı farklılıklar karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Tablo 2.5. *Bireycilik ve Toplulukçuluk Yönünden Kültürlerarası Farklar*

Bireycilik	Toplulukçuluk
Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.	Eğitimin amacı nasıl yapılacağını öğrenmektir.
Mesleki hareketlilik yüksektir.	Mesleki hareketlilik düşüktür.
Çalışanlar, kendi çıkarlarıyla uyumlu ise işveren çıkarlarının peşinden koşan ekonomik kişilerdir.	Çalışanlar, grup çıkarlarının peşinden koşan birer grup üyesidir.
İşe alım ve terfi kararlarının sadece beceri ve kurallara dayanması gerekir	İşe alım ve terfi kararlarında çalışanın yer aldığı grup dikkate alınır.
İşveren-işçi ilişkisi taraflar arasında yapılan bir sözleşmedir.	İşveren-işçi ilişkisi temelde bir aile bağı gibi manevidir.
Yönetim, bireylerin yönetimidir.	Yönetim, grupların yönetimidir.
Yönetim eğitimi, duyguların doğru paylaşımını öğretir.	Astların doğrudan değerlendirilmesi uyumu bozar.
Görev, ilişkilerden önce gelir.	İlişkiler, görevden önce gelir.
Herkesin kendine özgü bir görüşünün olması beklenir.	Görüşler grup üyeleri tarafından önceden belirlenir.
Bireysel çıkarlar, kolektif çıkarlardan üstündür.	Kolektif çıkarlar, bireysel çıkarlardan üstündür.
Devletin ekonomik sistemdeki rolü kısıtlıdır.	Devlet ekonomik sistemde baskın bir role sahiptir.
Bireylerin kendini gerçekleştirme niyeti nihai hedeftir.	Toplumdaki uyum ve fikir birliği nihai hedeflerdir.
Özerklik idealdir.	Vatanseverlik idealdir.

Kaynak: Hofstede vd., 2010, s. 124-130

Kültürlerin, bireyci veya toplulukçu olma özelliğinden etkilenen ve buna bağlı olarak farklılaşan iletişim, “geniş bağlamlı” ve “dar bağlamlı” olmak üzere iki ayrı boyutta ele alınabilmektedir (Can vd., 2015, s. 383). Geniş bağlamlı iletişim genellikle toplulukçu kültürlerde, dar bağlamlı iletişim ise genellikle bireyci kültürlerde karşımıza çıkmaktadır (Sargut, 1994, s. 327). Dar bağlamlı iletişim biçiminde kişiler akıllarından geçenleri ve niyetlerini doğrudan söylemekte, fikirlerini açıkça savunmakta, eğer karşı tarafın fikrine katılmıyorsa bunu kolaylıkla belirtmektedirler. Bunun aksine geniş bağlamlı iletişim biçiminde ima ya da dolaylı mesaj verme ön plana çıkmaktadır. Türkiye’nin de yer aldığı geniş bağlamlı kültürlerde, neyin söylendiğinden çok, nasıl ve hangi ifadeyle söylendiği gibi bağlamsal değişkenlere odaklanılmaktadır (Erkenekli, 2015, s. 575). Geniş bağlamlı iletişimde insanlar, söylemek istediklerinin önemli bir

bölümünü saklı tutmakta, gerçekte anlatmak istediklerinin yalnızca bir bölümünü karşı tarafa iletmektedir. Karşı taraf ise kendisine iletmek istenilen mesajı, konuşan kişiye ilişkin eski bildiklerinden ve bağlama dayalı diğer ipuçlarından çıkarmaktadır (Smith ve Bond, 1994'den aktaran Sargut, 2010, s. 149).

Toplulukçu kültürlerde bireylerin lider ve yöneticilerinden beklentileri, bireyci kültürlere göre farklılaşmaktadır. Toplulukçu kültürlerde liderlerin her sorunu çözecek ve her ayrıntıyı bilecek yetkinlikte olması beklenmektedir. Toplulukçu kültürlerde güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın daha fazla olduğu da göz önünde bulundurulduğunda, lider ve yöneticilere daha farklı misyonlar (anne-baba gibi) yüklenmekte ve liderlik karizmatik bir konuma getirilmektedir (Sargut, 1994, s. 327; Sargut, 2015, s. 234).

Bireycilik ve toplulukçuluk boyutları iş hayatında farklı unsurlarla ilişkilendirilmektedir. Bu unsurlar; bireyci toplumlar için kişisel zaman, özgürlük ve mücadele iken, toplulukçu toplumlarda eğitim, fiziksel koşullar ve yeteneklerin kullanımıdır (Hofstede vd., 2010, s. 92-93). Bireycilikte ön plana çıkan kişisel zaman, özgürlük ve (kişisel) mücadele unsurları çalışanın örgütten bağımsızlığına vurgu yapmaktadır. Toplulukçulukta yer alan eğitim, fiziksel koşullar ve işte kullanılan yetenekler ise örgütün çalışan için yaptığı şeyleri ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışanın örgütle olan bağımlılığını vurgulamaktadır (Hofstede vd., 2010, s. 93).

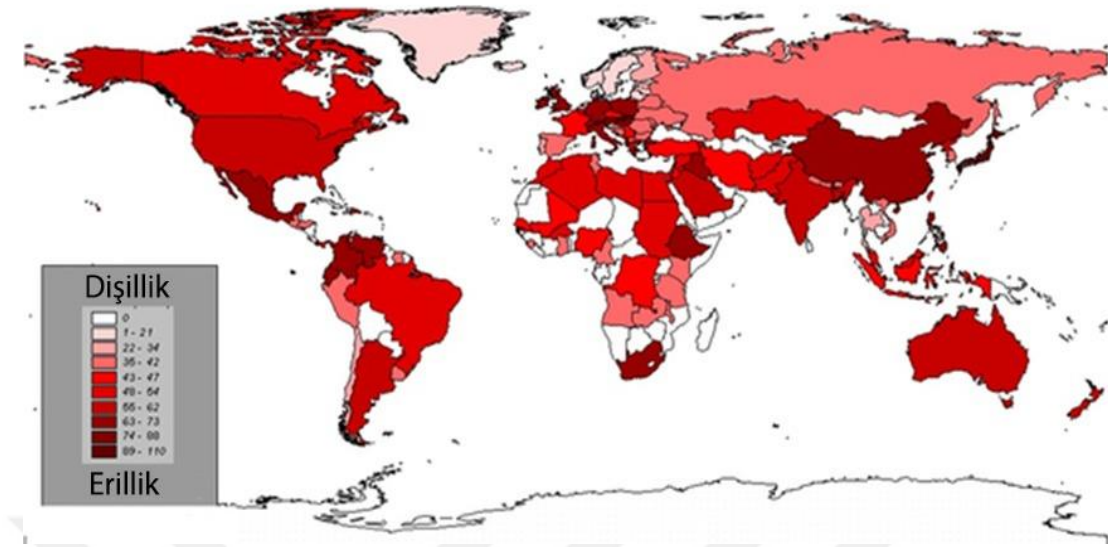
Bireyci ve toplulukçu kültürlerde örgütsel yapılar birbirinden farklılaşabilmektedir. Örneğin; birey merkezli ABD ve Kanada gibi ülkelerde, örgütlerde iş tanımları ayrıntılı olarak yapılmakta, görev ve sorumluluklar açıkça belirlenmektedir. Japonya ve Malezya gibi toplulukçu ülkelerde ise örgütte bölümler/birimler oluşturulmakta, görev ve yetkiler kolektif kavram ve terimler içinde açıklanmaktadır (Şişman, 2014, s. 62-63). Bir toplumdaki kültürel özellikler, karar verme süreçlerini de etkilemektedir. Bireyselliğin hâkim olduğu kültürlerde tek başına karar verme söz konusu olduğundan daha hızlı kararlar alınabilmekte, toplulukçu kültürlerde ise karara çok sayıda kişinin katılımı sağlanarak grup kararı alınmaktadır. Dolayısıyla kararların alınması gecikebilmektedir (Adler, 1997, s. 172). Bu nedenle bireyselliğin hakim olduğu toplumlarda karar vermede fikir birliğine varmak gerekmediğinden süreç daha esnektir. Bununla birlikte toplulukçu kültürlerde uzlaş sağlanmadan karar vermek zorlaşacağı için daha katı bir sistemden bahsedilmektedir (Adler ve Gunderson, 2007, s. 30).

Bireyci toplumlarda yönetim, bireylerin yönetimidir. Astlar genellikle bireysel olarak hareket etmekte, ödülleri bireylerin performansına bağlanmaktadır. Toplulukçu toplumlarda ise yönetim, grupların yönetimidir. Çalışma grubu içindeki etnik ve diğer grup içi farklılıklar, entegrasyon sürecinde rol oynamaktadır. Çalışma grubunda duygusal bir bağ oluşmuş ise bireysel ödüller yerine grup güdülenmeli ve ödüllendirilmelidir (Hofstede vd., 2010, s. 120).

Toplulukçu bir toplumda herhangi bir iş yapılmadan önce güven ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Bu ilişki sayesinde kişi, grup tarafından benimsenmekte ve ayrıcalıklı bir muameleye hak kazanmaktadır. Toplulukçu akla göre, sadece gerçek kişiler ile o kişilerin arkadaşları ve meslektaşları güvenilmeye değerdir. İşletmeler gibi gerçek kişiliği bulunmayan kurumlara yönelik bir güven söz konusu değildir (Hofstede vd., 2010, s. 123). Diğer bir anlatımla toplulukçu toplumlarda bireyler, iş ilişkilerinde örgütlerin aksine bireylere güven duymaktadır. Özetle, toplulukçu bir toplumda, kişisel ilişkiler işten daha baskın ve işten önce kurulmalıdır. Oysa bireyci toplumlarda iş, herhangi bir kişisel ilişkiden daha üstün olarak algılanmaktadır (Hofstede vd., 2010, s. 123).

2.3.4.4. Erillik ve dişilik

Bu boyut, bir toplumda erkeklere ya da kadınlara yüklenen ya da atfedilen roller ile toplumda baskın ve geçerli olan değerlerin ne ölçüde erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir (Gülbüz ve Bingöl, 2007, s. 72). Diğer bir ifadeyle, eril ya da dişil değerlerin hangisinin bir toplumda daha fazla benimsendiği ile ilişkilidir. Dişil toplumlarda yaşam kalitesi, sıcak ilişkilerin sürdürülmesi, güçsüzleri koruma, çevreye saygı, dayanışma gibi kavramlar ön plandayken, eril toplumlarda başarı, performans, para ve rekabet gibi değerler önem kazanmaktadır (Hofstede, 1993, s. 90). Hofstede'in araştırması sonucunda ülkelerin erillik-dişillik ile ilgili değerleri Şekil 2.7'de gösterilmektedir (http-14). Hofstede'in araştırmasında Japonya, Meksika, İtalya, Almanya ve ABD gibi ülkelerin eril; Türkiye, Fransa, İspanya ve Brezilya gibi ülkelerin dişil değerlerin gözlemlendiği kültürler grubunda yer aldığı görülmektedir (Hofstede, 1980, s. 54).



Şekil 2.7. Ülkelerin Erillik-Dişillik Düzeyleri İle İlgili Değerleri (http-14)

Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda, kazanç ve sonuç odaklılık özendirilmekte, kazanmak için mücadele onaylanmakta ve takdir edilmektedir. Bu tarz kültürlerde bireyler güç ve başarıyı önemsemekte ve ön planda tutmaktadır. Uyuşmazlıklar tartışılarak, kazan-kaybet yaklaşımıyla çözülmeye çalışılmaktadır. Güç, düzen, otorite ve büyüklük gibi kavramların önemsendiği eril toplumlarda, hiyerarşik organizasyonun ve rollerin belirgin bir biçimde tanımlanmış olması, erkeklerin önceliklerinin ve haklarının fazla olması, iş hayatında ve politikada erkek egemenliğinin yoğun olması beklenmektedir. Bu toplumlarda çatışmaya girmekten kaçınmayan hırslı yöneticiler öne çıkmakta ve desteklenmektedir (Barutçugil, 2011, s. 87).

Dişil kültürün baskın olduğu toplumlarda ise, alçak gönüllülük, duyarlılık, yaşam kalitesi, insana ilginin önemsenmesi, uyum ve anlayış gibi değerler özendirilmektedir. Uyuşmazlıklarda çatışmaya girmek yerine görmezden gelme ya da diyalogla çözüm tercih edilmektedir. İnsanlar arasındaki ilişkiler ve huzur, başarı ve güçten daha ön planda tutulmaktadır. Dezavantajlı bireyler (engelli, azınlık vb.) bu tür toplumlarda daha fazla ilgi ve anlayış görmektedir. Duyularla ve sezgilerle davranmak yadırganmamakta, tam aksine özendirilmektedir (Barutçugil, 2011, s. 87-88).

Toplumsal yaşamda söz konusu olan kültürel farklılıklar, kişilerin iş yaşamında bulunduğu örgütler için de söz konusudur. Örgütsel yaşamda, bazı örgütlerde erilliğe özgü değerler, bazı örgütlerde ise dişillikçe özgü değerler baskın olabilmektedir. Eğer bir kültür, bağımsızlık, hırs ya da saldırganlık, fiziksel güç, egemenlik gibi değerler üzerine

kurulmuş ise bu değerlerin yansıması örgütlerdeki görev dağılımında gözlenebilmektedir (Şişman, 2014, s. 60-61). Tablo 2.6’da dişillik ve erillik yönünden kültürlerarası bazı farklılıklar karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Tablo 2.6. *Dişillik ve Erillik Yönünden Kültürlerarası Farklar*

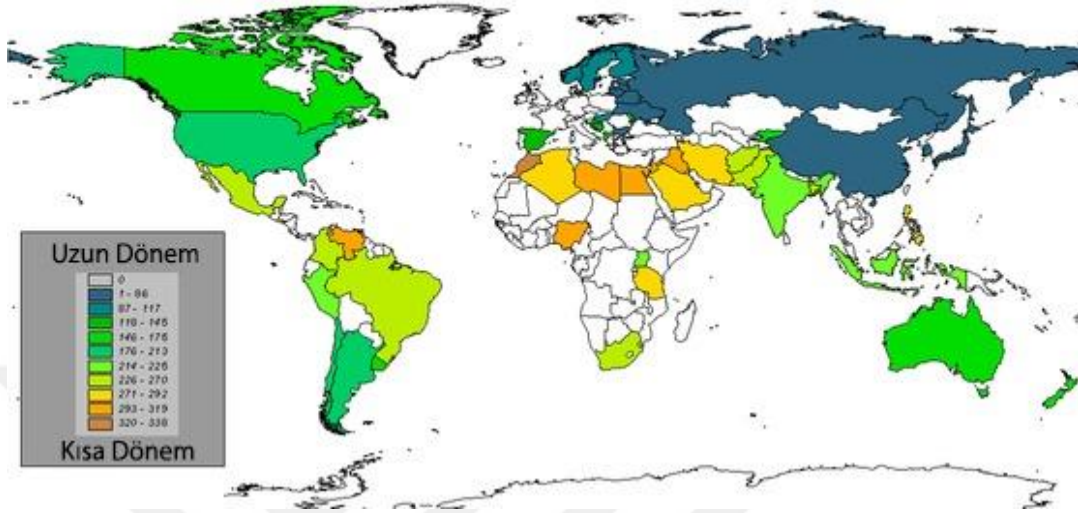
Dişillik	Erillik
Yönetim sezgisel ve ortak akla dayanmaktadır.	Yönetim kararlı ve agresiftir.
Çatışmalar uzlaşma ve müzakere yoluyla çözülür.	Çatışmaların çözümü en güçlü kazancı sağlamalıdır.
Küçük organizasyonlar önceliklidir.	Büyük organizasyonlar önceliklidir.
İnsanlar yaşamak için çalışır.	İnsanlar çalışmak için yaşar.
Daha fazla boş zaman, daha fazla paraya tercih edilir.	Daha fazla para, daha fazla boş zaman tercih edilir.
Kariyer her iki cinsiyet içinde isteğe bağlıdır.	Kariyer, erkekler için zorunlu, kadınlar için isteğe bağlıdır.
Profesyonel işlerde çalışan kadınların daha fazla payı vardır.	Çalışan kadınların profesyonel işlerde daha az payı vardır.

Kaynak: Hofstede vd.,2010, s. 168

2.3.4.5. Zaman yönelimi

Bu boyut, toplumların zaman algısındaki farklılıklarla ilişkilidir. Uzun döneme yönelimli kültürler geleceğe yönelik, dinamik ve daha geniş bir bakış açısına sahip iken, kısa döneme yönelimli kültürler, şimdiki zamana ve geçmişe bağlı, statik bir özelliğe sahip, daha dar bir bakış açısına sahiptir. Diğer bir anlatımla bazı insanlar yaşanan gelişmeleri daha geniş bir perspektiften görmekte ve değerlendirmekte, bazı insanlar ise yaşananların kısa dönemdeki sonuçları ile ilgilenmektedir. Bununla birlikte uzun döneme yönelim, gelecekteki ödüllere, özellikle de azim ve tasarrufa yönelik erdemlerin teşvik edilmesini ifade etmekte iken, zıttı olan kısa döneme yönelim, geçmiş ve şimdiki erdemlerin, özellikle de geleneğe saygı ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesinin desteklenmesini ifade etmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 239; Öztürk, 2018, s. 102). Hofstede’in araştırması sonucunda ülkelerin zaman yönelimine ilişkin değerleri Şekil 2.8’de gösterilmektedir (http-14). Hofstede’in araştırmasında: Çin, Japonya, Almanya ve Belçika gibi ülkelerin uzun döneme yönelimli; buna karşın İran, Fas, ABD ve Avustralya gibi ülkelerin ise kısa döneme yönelimli kültürel değerlere sahip olduğu belirlenmiştir

(Hofstede vd., 2010, s. 255-258). Türkiye'nin bu boyuttaki puanı 46 olmakla birlikte uzun ya da kısa döneme yönelimli çıkarımında bulunmak mümkün değildir.



Şekil 2.8. Ülkelerin Zaman Yönelimi Düzeyleri İle İlgili Değerleri (<http://14>)

Uzun döneme yönelimli kültürler, zamana ve duruma göre değişebilmektedir. Gelenekler geçerli koşullara göre adapte edilmekte ve değişebilmektedir. Bu kültürün insanları çok çalışmaya ve başarıya ulaşma konusunda sabırlı davranışlar sergilemeye eğilimlidirler. Bu süreçte itibarlarını kaybetmeyi önemsememektedirler. Kısa döneme yönelimli kültürlerde ise kişiler itibarlarını kaybetmek istememektedirler. Ayrıca kısa döneme yönelimli kültürlerde kişisel istikrar çok değerli ve hızlı ve kesin sonuç alınmak istenmektedir (Hofstede vd., 2002, s. 109-111).

Geleceğe odaklanan uzun döneme yönelimli toplumların, yeni teknolojiyi benimseme ve yenilik yapma olasılıkları daha yüksektir. Kısa döneme yönelimli toplumların, geçmişe ve bugüne odaklanmaları yeni teknolojilere direnmelerine ve daha az yenilikçi olmalarına neden olabilmektedir (Gales, 2008, s. 9). Uzun döneme yönelimli kültürlerde insanların yeni koşullara uyarlanma becerisi daha fazladır. Hayatta en önemli olayların gelecekte gerçekleşeceği düşüncesinin hâkim olduğu bu kültürlerde, eğitime yönelik yatırımlar geleceğe hazırlanmanın bir yolu olarak görülmektedir. Pragmatik davranışların sergilendiği bu toplumlarda, planlar elde edilecek sonuç ve faydaya göre şekillenmektedir (Waarts ve Everdingen, 2005, s. 605; Gerçik, 2018, s. 28). Kısa dönem yönelimli kültürlerde ise insanlar sadece bir mutlak gerçeğin olduğuna inanmaktadırlar

(Altay, 2004, s.307). Tablo 2.7’de zaman yönelimi açısından kültürlerarası bazı farklılıklar karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Tablo 2.7. Zaman Yönelimi Yönünden Kültürlerarası Farklar

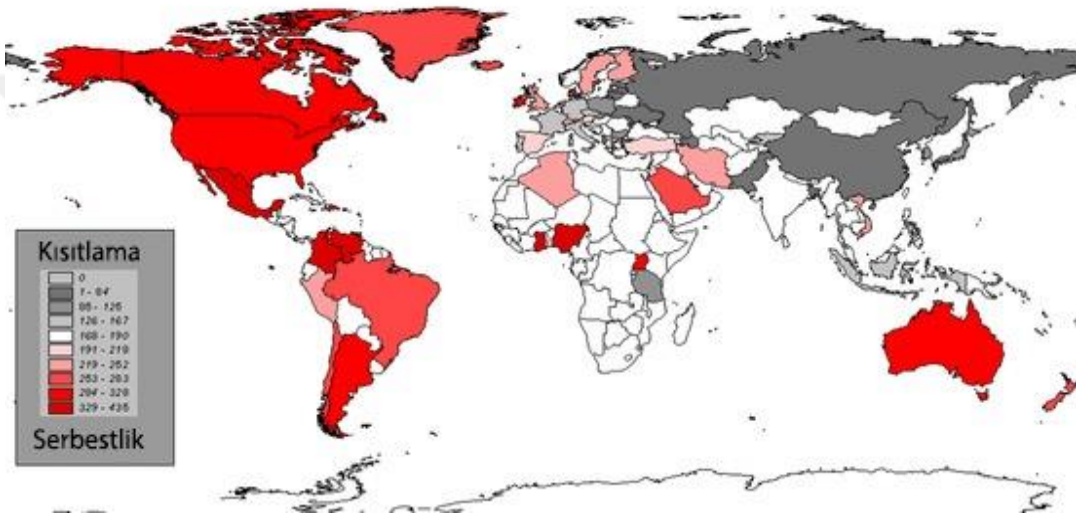
Kısa Döneme Yönelim	Uzun Döneme Yönelim
Çabalar hızla sonuç vermelidir.	Yavaş elde edilen sonuçlara yönelik sürekli çaba gösterilmelidir
Geleneklere saygı duyulur.	Koşullara göre saygı gösterilir.
Temel çalışma değerleri özgürlük, haklar, başarı ve kendini düşünme gibi olguları içerir.	Temel çalışma değerleri öğrenme, dürüstlük, uyumluluk, hesap verebilirlik ve öz disiplin gibi olguları içerir.
En önemli olaylar ya geçmişte yaşanmış ya da günümüzde gerçekleşmektedir.	En önemli olaylar gelecekte gerçekleşecektir.
Yöneticiler ve çalışanlar psikolojik olarak iki ayrı gruptur.	Yöneticiler ve çalışanlar aynı amacı paylaşır.
Başkalarına hizmet etmek önemli bir hedeftir.	Tasarruf ve azim önemli hedeflerdir.
Bireysel sadakat, işin ihtiyaçlarına göre farklılık gösterir.	Hayat boyu sürecek bireysel ilişkilere (ağlara) yatırım yapılır.
Evrensel anlamda iyinin ve kötünün ne olduğuna dair bir kılavuz vardır.	İyinin ve kötünün ne olduğu koşullara bağlıdır.
Birey, gündelik insan ilişkilerine ve adaletsizliğin düzeltilmesine yaptığı katkıdan dolayı memnun değildir.	Birey, gündelik insan ilişkilerine ve adaletsizliğin düzeltilmesine yaptığı katkıdan dolayı memnundur.
Eğer “A” doğruysa, karşıtı olan “B” yanlış olmalıdır.	Eğer “A” doğruysa, “B” de karşıtı olsa bile doğru olabilir.
Bilişsel tutarlılığa ihtiyaç vardır.	Anlaşmazlıktan zarar gelmez
Analitik düşünce ön plandadır.	Senteze dayalı düşünce ön plandadır.

Kaynak: Hofstede vd., 2010, s. 243-251; Hofstede, 2011a, s. 15

2.3.4.6. Serbestlik ve kısıtlama

Minkov ve Hofstede’in birlikte çalışmalarının sonucunda ortaya çıkan “Serbestlik ve Kısıtlama Boyutu” Hofstede’in kültürel boyutlar kuramına sonradan dahil edilmiştir. Serbestlik; hayatın tadını çıkarmaya ve eğlenmeye ilişkin temel ve doğal insan arzularının, nispeten özgür bir şekilde değerlendirilmesine izin verme eğilimidir. Bunun zıttı olan kısıtlama ise bu tür isteklerin sosyal normlar tarafından engellenmesi ve düzenlenmesi gerektiğine olan inancı ifade etmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 281). Bir başka ifadeyle bu boyut, insanların hayattan zevk alma dürtülerini kontrol etme veya

tatmin etmeleri arasındaki seçim düzeyleriyle ilgilidir (Gür, 2017, s. 95-96). Araştırma sonucunda ülkelerin serbestlik-kısıtlılık boyutuyla ilgili değerler Şekil 2.9'da gösterilmektedir (<http-14>). Meksika, Danimarka, ABD ve İsviçre gibi ülkelerin serbestliğe; buna karşın Mısır, Bulgaristan, Romanya ve Çin gibi ülkelerin ise kısıtlamaya yönelik kültürel değerlere sahip olduğu belirlenmiştir (Hofstede vd., 2011, s. 255-258). Türkiye'nin bu boyuttaki puanı 49'dur. Türkiye için bu boyutla ilgili baskın bir özellik belirlenememiştir ancak elde edilen 49 puan Türkiye'nin kısıtlılığa daha yakın olduğunu göstermektedir (Karadağ, 2020, s. 59).



Şekil 2.9. Ülkelerin Serbestlik ve Kısıtlama Düzeyleri İle İlgili Değerleri (<http-14>)

Serbestliğin yüksek olduğu toplumlarda bireyler mutluluk odaklı yaşamakta, kişisel hobiler önemli bir yer tutmaktadır. Kısıtlamanın yüksek olduğu toplumlarda ise sınırlama veya baskı ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tarz kültürlerde mutluluk katı kurallarla sınırlandırılmakta, bireyler kendi ihtiyaçlarını sosyal normlar altında baskılamaktadır (Gür, 2017, s. 95-96; Günel, 2018, s. 47). Bunun yanında serbestlik odaklı toplumlarda insanların olumlu duyguları hatırlamaları daha olası iken, kısıtlamanın baskın olarak gözlemlendiği toplumlarda olumsuz duyguların hatırlanması daha olasıdır. Bu sebeple serbestlik odaklı kültürlerdeki iyimserlik, genellikle daha kişisel yaşam kontrolü algısına neden olmakta, kısıtlayıcı kültürlerdeki kötümserlik ise çaresizlik algısına neden olmaktadır (Koç vd., 2017).

Yüksek düzeyde kısıtlama, insanların karar verme süreçlerindeki istek ve arzularının sınırlı olmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu tarz kültürlerde insanlar, her

davranış için bir disiplin tanımlama ve genellikle ilgisiz tutum sergileme eğilimindedir (Koç vd., 2017). Yüksek düzeyde serbestlik ise bireylerin daha rahat ve özgür bir biçimde kendilerini ifade etmelerine, dolayısıyla yeni düşüncelerin oluşmasına imkan sağlamaktadır (Pado ve Tezcan, 2018, s. 287). Tablo 2.8’de serbestlik ve kısıtlama yönünden kültürlerarası bazı farklılıklar karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Tablo 2.8. *Kısıtlama ve Serbestlik Yönünden Kültürlerarası Farklar*

Kısıtlama	Serbestlik
Çaresizlik algısı: Başıma gelen şeyleri ben kendim yapmıyorum.	Kişisel yaşam kontrolü algısı vardır.
Boş zamanlar çok önemli değildir.	Boş zamanlar çok önemlidir.
Arkadaşlara sahip olmak çok önemli değildir.	Arkadaşlara sahip olmak çok önemlidir.
Sıkı bir toplumdur.	Serbest bir toplumdur.
Olumlu duygular daha az hatırlanır.	Olumlu duygular daha fazla hatırlanır.
Ahlaki disiplin vardır.	Ahlaki disiplin daha azdır.
Kuşkuculuk vardır.	Olumlu tutumlar vardır.
Nevrotik karakter daha fazladır.	Dışa dönük karakter daha fazladır.
Karamsarlık daha fazladır.	İyimserlik daha yüksektir.

Kaynak: Hofstede vd., 2010, s. 291

2.4. Havacılık Güvenliğinde Kriz Yönetimi ve Kültür İlişkisi

Kültür, kriz durumlarında nasıl davranılacağına dair bir takım bilgiler içermektedir (Kešetović vd., 2014, 171). Kriz yönetimi açısından önemli olan kültüre ilişkin bu bilgilerin, kriz yönetiminin tüm aşamalarında dikkate alınması gerekmektedir. Etkili kriz yönetimi için kültürün kritik öneminin farkında olan toplumlar, kendi kültürel değerlerinin güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alarak kriz planlarının geliştirilmesini ve krize uygun yöntemlerin belirlenmesini sağlayabilmektedir (Yeo vd., 2017 s. 4). Diğer bir ifadeyle kültür, kriz yönetimi için fırsat ve tehdit oluşturabilecek yapısıyla kriz yönetimi sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Smith and Smith, 2006’dan aktaran Thorne, 2010, s. 81-82). Dolayısıyla havacılık güvenliğinde kriz yönetimi ile kültür ilişkisini irdelemek, toplumsal değerlerin, havacılık güvenliğiyle ilgili krizlere yönelik ilke ve uygulamalardaki etkisini ortaya koyma imkânı sağlayacaktır.

Havacılık güvenliğinde kriz yönetiminin ilk ve en önemli aşaması kriz sinyallerinin alınmasıdır. Krizlere ilişkin sinyal olarak değerlendirilebilecek risk ve tehditler, zayıf ya da güçlü uyarı sinyalleri vermektedir. Coombs ve Laufer (2018, s. 201), çoğu yöneticinin riskleri değerlendirerek ve bu riskleri kriz planlamalarına dâhil ederek kriz yönetimi sürecine başladığını belirtmektedir. Ancak Jasanoff (1993, s. 123) risk değerlendirmesinin objektif ve bilimsel bir süreç olmadığı konusunda çoğu risk analistinin hemfikir olduğunu, gerçekler ve değerlerin sıklıkla kaynaştığını ve kültürel faktörlerin insanların risk değerlendirme şeklini etkilediğini ifade etmektedir. Risk değerlendirmesinin yanı sıra belirlenen risk ve tehditlere yönelik önlemlerin alınması da kültürel değerlerle ilişkilendirilmektedir. Belirsizliğe toleransın düşük olduğu kültürlerde değişime direnç gösterilirken, belirsizliğe toleransın yüksek olduğu kültürlerde değişime daha olumlu tepkiler verilmektedir (Sargut, 2015, s. 196). Bu nedenle risk ve tehditlerin belirlenmesinden sonra bu riskleri ortadan kaldırmaya yönelik alınacak tedbirler, risklerin gerçekleşme olasılığı ve oluşturacağı etkinin değerlendirilmesiyle, ülkelerin belirsizlikten kaçınma düzeylerine bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Diğer taraftan havacılık güvenliğinde risk ve tehdit seviyesi arttıkça daha sıkı güvenlik önlem ve uygulamaları da ortaya çıkmaktadır (SHGM, 2016). Ancak daha sıkı güvenlik önlem ve uygulamalarının kabulünde de kültürel değerler etkili olabilmektedir. Güvenlik önlemlerinin artması özgürlüğü kısıtlayıcı bir faktör olarak ele alındığında, toplumların serbestlik-kısıtlama ve bireyci-toplulukçu değerleri bu önlemlerin kabul edilme düzeyini etkileyebilmektedir. Serbestliğin yüksek olduğu ve bireyci toplumlar, kısıtlamanın yüksek olduğu ve toplulukçu kültürlerle kıyasla daha özgürlükçü bir yapıda olduğundan (Hofstede, 1983, s. 79; Sandoval ve Collins, 2016, s. 251) bu tür toplumlarda sıkı güvenlik önlem ve uygulamaları daha zor kabul görebilmektedir.

Havacılık güvenliğinde kriz yönetiminin ikinci aşaması krize hazırlık ve korunmadır. Bu aşamada havacılık güvenliği önlem ve uygulamalarının, uluslararası ve ulusal standartlar ile yerel risk ve tehdit değerlendirmeleri doğrultusunda gerçekleştirilmesi ve yasadışı eylemlere karşı havacılık sisteminin korunması hedeflenmektedir (ICAO, 2014). Ancak havacılık güvenliğiyle ilgili krizlerin nadiren gerçekleşmesi alınacak önlem ve uygulamalardaki kararlılığın sürdürülmesini etkileyebilmektedir. Spears vd. (2000, s. 58) zaman yöneliminin, yaşamın tüm alanlarına nüfuz eden ve her yerinde bulunan bir etkisinin olduğunu, zamanın nasıl değerlendirileceğine, zamanın nasıl kullanılacağına, geçmişin, günümüzün ve geleceğin

nasıl değerlendirileceğine ve olayların sırasının ve ağırlığının nasıl olduğunun anlamlandırılmasında etkisi olduğunu belirtmektedirler. Araştırmacılar ise zaman yöneliminin kültürel bir ürün olduğunu ve bu nedenle zaman yöneliminin farklı kültürel bağlamlarda farklı özelliklere sahip olduğunu kabul etmektedirler (Graham, 1981; Ko ve Gentry, 1991; Hofstede vd., 2010). Kriz yönetimi açısından ise Schneider (2017, s. 15), uzun döneme yönelimin kriz yönetimi için avantajlı olduğunu ve bu durumun krize hazırlıkların dikkatli bir şekilde sürdürülmesine yol açtığını ifade etmektedir. Uzun döneme yönelimli toplumlarda geleceğe yönelik, dinamik ve daha geniş bakış açısına sahip olduğu (Hofstede vd. 2010) değerlendirildiğinde, havacılık güvenliği kriz yönetiminde de uzun zamana yönelimin olumlu sonuçlar doğuracağı varsayılabilir. Uzun zamana yönelim sayesinde havacılık güvenliğiyle ilgili önemli olayların gelecekte yaşanabileceği düşüncesiyle hareket edilerek risk ve tehdit değerlendirmeleri gelecek odaklı yapılabilecek ve bunları önlemeye yönelik sürekli bir motivasyon sağlanabilecektir.

Krize hazırlık aşamasının diğer bir önemli konusu, kriz planlarıdır. Coombs (2006, s. 79), kriz planlarının kriz anında ne yapılacağını adım adım belirtildiği yoğun ve karmaşık dokümanlar yerine, basit ve kolay kullanılabilir bir dokümanın olmasının daha faydalı olduğunu ifade etmektedir. Ancak kültürel değerler, kişilerin kriz planlarından beklentilerini etkileyebilmektedir. Örneğin belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan kültürlerde, nasıl davranılması gerektiğiyle ilgili açık ve yazılı kurallara ihtiyaç duyulması (Hofstede, 1993), planların detaylı bir şekilde ele alınmasında etkili olabilmektedir. Benzer şekilde Schneider (2017, s. 15) de belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde, kriz planlarının detaylı bir şekilde hazırlanabileceğini ifade etmektedir.

Havacılık güvenliğinde kriz yönetiminin üçüncü aşaması krizin kontrol altına alınmasıdır. Uyarı sinyallerinin alınmadığı ve krizden korunmaya yönelik alınan güvenlik önlem ve uygulamalarının yetersiz kaldığı bu süreçte kriz ortaya çıkmaktadır. Havacılık güvenliğiyle ilgili krizleri kontrol altına almak için havalimanı içinden ve dışından pek çok kurum/kuruluş arasında koordinasyonun sağlanması ve işbirliği yapılması gerekmektedir (ICAO, 2014). Ancak toplumlarda işbirliği-yardımlaşma ve rekabet-kişisel çıkar gibi değerler farklılaşabilmektedir. Örneğin işbirliği ve yardımlaşma toplulukçu ve dişil kültürler, rekabet ve kişisel çıkarlar ise bireyci ve eril kültürler özgü değerlerdir (Hofstede vd., 2010). Schneider (2017, s. 15) rekabete özgü değerlerin ve

kişisel çıkarların kriz anında kurumlar arasında koordinasyonu engelleyebileceğini belirtmektedir. Diğer taraftan kültürel yapı, kriz anında karar verme süreçlerini, kriz yönetimi yapısını ve kriz anındaki diğer eylemleri etkileyebilmektedir (Pearson ve Clair, 1998). Örneğin güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşiye sıkı sıkıya bağlı kalınması kriz anında karar verme süreçlerini önemli ölçüde yavaşlatabilmekte, bireycilik kriz yönetiminde kişilerin sorumluluk almasını engelleyebilmektedir. Diğer taraftan kısıtlamanın olduğu toplumlarda bireylerin baskı altında çalışabilme ve rasyonel düşünme becerisi kriz anında fayda sağlayabilmektedir (Schneider, 2017). Diğer taraftan kriz anında toplumların lider ve yöneticilerden beklentileri de değişebilmektedir. Toplulukçu kültürlerde bireyler, lider ve yöneticilere daha fazla ihtiyaç duymakta, lider ve yöneticilerin her sorunu çözecek ve her ayrıntıyı bilecek yetkinlikte olmalarını beklemektedir (Sargut, 2015, s. 234). Bu nedenle toplulukçu kültürlerde havacılık güvenliğiyle ilgili krizlerde lider ve yöneticilerin daha fazla ön planda yer alabileceği değerlendirilmektedir.

Havacılık güvenliğiyle ilgili krizlerin kontrol altına alınması sürecini etkileyebilecek diğer bir önemli unsur iletişimdir. Erdem ve Günlü (2006, s. 179) toplumdaki bireylerin birbirleriyle kurdukları iletişim biçimlerinin kültürel olarak farklılaşabileceğini, iletişimde etkinlik sağlayabilmek için toplumsal eğilimlerin bilinmesinin fayda sağlayacağını belirtmektedirler. İletişim sürecinde bireyci kültürlerde bağlamsal faktörden çok bilginin yüklendiği mesaj önemli iken, toplulukçu kültürlerde bilginin çok azı mesaja yüklenmekte ve bilginin çoğu bağlamda gizlenmektedir (Hall, 1989; Sargut, 1994). Dolayısıyla kriz yönetiminde kararların açık bir şekilde iletilmesi ve yanlış anlaşılmanın önüne geçilmesi açısından bireyci kültürlerle özgü düşük bağlamlı iletişimin daha olumlu sonuçlar ortaya çıkarabileceği değerlendirilmektedir.

Havacılık güvenliğinde kriz yönetiminin dördüncü aşaması normal duruma geçiştir. Bu aşamada hava taşımacılığını hedef alan yasadışı eylem sonrası havacılık sisteminde ortaya çıkan hasarlar giderilmekte ve havacılık güvenliği yeniden tesis edilmeye çalışılmaktadır. Havacılık güvenliğinin sağlanması sonrasında ise hava taşımacılığı faaliyetleri başlamaktadır. Kültürün zaman yönelimi boyutuyla yasadışı eylem sonrasında hava taşımacılığı faaliyetlerinin yeniden başlatılması sürecini etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Hofstede vd. (2010) kısa döneme yönelimi toplumlarda çabaların hızlı sonuç vermesi gerektiğiyle ilgili bakış açısının olduğunu belirtmekte, uzun döneme yönelimli toplumlarda ise sonuç alabilmek için sürekli çabanın

gösterilmesine gereksinim duyulduğuna işaret etmektedirler. Bu nedenle kısa döneme yönelimin, havacılık güvenliğiyle ilgili kriz sonrasında düzeltici faaliyetlerin sonucunun hızlı şekilde alınabilmesi için hava taşımacılığı faaliyetlerinin bir an önce başlatılmasında etkili olacağı değerlendirilmektedir. Bu duruma örnek olarak 22 Mart 2016 tarihinde Belçika'nın Zaventem Havalimanı'nda yaşanan terör saldırısı sonrasında havalimanının 12 gün kapalı kalması (http-15) ve Hofstede vd. (2010)'nin çalışmasında Belçika'nın uzun döneme yönelimli kültürler içerisinde yer alması gösterilebilir. Normal duruma geçiş sürecinde ortaya çıkabilecek diğer bir önemli konu ise personel motivasyonudur. Kriz sonrasında oluşabilecek belirsizlik, bazı toplumlarda gerginliğe neden olabilmektedir (Hofstede vd., 2010). Sığrı ve Tığlı (2006, s. 333) belirsizlik ortamlarında personelin motive edilmesine ilişkin sorunlarının ortaya çıkabildiğini ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda motive etme sorumluluğun tamamen yöneticilere ait olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumlarda normal duruma geçiş sürecinde yöneticiler, personeli motive etmek amacıyla bireysel farklılıkları da dikkate alarak çeşitli stratejiler geliştirmelidir.

Havacılık güvenliğinde kriz yönetiminin son aşaması öğrenme ve değerlendirmedir. Bu aşamada kriz sürecinde karşılaşılan sorunlar ve başarılar, kurum/kuruluşlar arasındaki ilişkiler, iletişimin etkinliği, kriz planları veya güvenlik programlarında değişiklik veya yenileme ihtiyacı ile ilgili değerlendirmelerde bulunulmalıdır (ICAO, 2014). Ancak Hofstede vd. (2010) en önemli olayların geçmişte ya da günümüzde yaşandığı düşüncesi ile gelecekte gerçekleşeceği düşüncesinin kültürel bağlamda farklılaşabileceğini belirtmektedirler. Bu nedenle kısa döneme yönelimli toplumlarda en önemli olayların geçmişte yaşandığı ya da günümüzde yaşanıyor olduğu düşüncesi öğrenme ve değerlendirme süreçlerinin etkinliğini azaltabilmekte, uzun döneme yönelimli toplumlarda en önemli olayların gelecekte gerçekleşeceği düşüncesi ise öğrenme ve değerlendirme süreçlerinin etkinliği artırabilmektedir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümde araştırmanın modeli, güven duyulabilirlik, veri toplama yöntemi, araştırma alanı ve örneklem ile verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Çalışmanın amacına, kriz yönetiminde yaşanan sorunlara ve kültürün kriz yönetimi üzerindeki etkisine, havacılık güvenliği krizlerinde operasyonel ya da yönetsel süreçlerde yer alan kişilerden derinlemesine toplanabilecek verilerin analiz edilmesi ile ulaşılabileceği değerlendirilmiştir. Bu nedenle araştırmada derinlemesine veri toplamasına imkan sağlayan (Patton, 2002, s. 4; Stake, 2010, s. 11; Berg, 2001, Creswell, 2013a, s. 4; Milena vd., 2008, s. 1279) nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir.

Nitel araştırma insanların olaylara ne tür anlam yüklediğini, olayları nasıl nitelendirdiğini ve olaylara karşı bakış açılarının nasıl olduğunu keşfetmeye çalışmaktadır (Karagöz, 2017, s. 565). Bu nedenle sosyal olguların bulundukları ortama göre şekillenebileceği düşüncesinin hakim olduğu nitel araştırmalarda veriler, konuların veya sorunların genellikle doğal ortamlarında incelenmesi, insanların davranış ve hareketlerinin gözlemlenmesi ya da kişilerle doğrudan görüşülmesi sonucunda elde edilmektedir (Creswell, 2013b, s. 45; Yıldırım ve Şimşek, 2014, s. 48). Dolayısıyla bu çalışmada kriz sürecinde yer alan kişilere ulaşılarak bireylerin krize ilişkin algı, düşünce, inanç ve davranışları ile bunların temelinde yerleşik olan kültürün etkisine ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yürütülen ve takip eden bölümlerde detaylı olarak açıklanacak araştırma süreci Şekil 3.1’de özetlenmektedir.

Araştırma Süreci



Şekil 3.1. Araştırma Süreci

3.2. Güven duyulabilirlik

Bilimsel araştırmalarda en önemli ölçütlerden biri sonuçların inandırıcılığıdır. Geçerlik ve güvenilirlik bu kapsamda kullanılan en yaygın iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2014). Nicel araştırmalarda sıklıkla karşımıza çıkan bu ölçütler nitel araştırmalarda farklı olarak ele alınmakta ve “güven duyulabilirlik” kavramı ile ifade edilmektedir (Lincoln ve Guba, 1985; Golafshani, 2003; 604). Güven duyulabilirlik çatı bir ifade olarak inandırıcılık (credibility), güvenilebilirlik (dependability), onaylanabilirlik (confirmability) ve aktarılabilirlik (transferability) kavramlarını içermektedir (Lincoln ve Guba, 1985, 301-327).

Güven duyulabilirliği sağlamanın önemli faktörlerinden biri inandırıcılıktır (Lincon ve Guba, 1985). Nicel araştırmalarda iç geçerlilik olarak karşımıza çıkan inandırıcılık (Shenton, 2004, s. 64) “bulgular gerçeklikle ne kadar uyumlu?”, “bulgular gerçekte olanı tespit edebildi mi?”, “araştırmacılar ölçmeyi düşündükleri şeyi ölçebildi mi ya da gözlemleyebildi mi?” sorularıyla ilgilenmektedir (Merriam, 2009, s. 213) . Nitel araştırmalarda inandırıcılığı sağlamak için araştırmacılar bazı stratejiler izleyebilmektedir. İzlenecek bu stratejilerin başında güvenilir bulguların ve yorumların üretilmesini mümkün kılan uzun süreli katılım, sürekli gözlem ve çeşitlendirme (veri, yöntem, araştırmacı) gelmektedir. Bununla birlikte araştırma bulguları ve sonuçlarının ham verilerle karşılaştırılması dâhil olmak üzere araştırmanın farklı yönlerinin başka bir araştırmacı tarafından incelenmesi (uzman incelemesi) ve katılımcılara araştırma bulgularının kendi düşüncelerini doğru yansıtıp yansıtmadığının sorulması (katılımcı teyidi) izlenebilecek diğer stratejilerdir (Lincon ve Guba, 1985, s. 301; Pandey ve Patnik; 2014, s. 5747-5749; Shenton, 2004; Başkale, 2016, s. 24; Korstjens ve Moser, 2018, s. 121).

Nicel araştırmadaki genellemelere ulaşma çabasına karşın nitel araştırma, genelleme amacı taşımamaktadır (Arastaman vd., 2018, s. 59). Bu nedenle nitel araştırmalarda genellenebilirlik (dışsal geçerlik) yerine aktarılabilirlik ölçütü önerilmektedir (Lincoln ve Guba, 1986, s. 76). Aktarılabilirlik, tamamlanmış araştırmanın anlamlarını ve çıkarımlarını korurken, belirli bulguların başka bir benzer bağlama veya duruma aktarılıp aktarılamayacağını ifade etmektedir (Leininger, 1994’den aktaran Houghton vd., 2013, s. 13). Nitel araştırmanın bağlamsal doğası, araştırma sonuçlarının diğer sosyokültürel ortamlara aktarılabilirliği konusunda dikkatli düşünülmesini gerektirmektedir (Kuper vd., 2008, s. 688). Bunun için araştırmacının

doğrudan aktarmalarla ayrıntılı betimlemelere yer vermesi ve okuyucunun bağlamı zihninde canlandırabilmesine imkân tanınması beklenmektedir (Başkale, 2016, s. 26; Anney, 2014, s.277-278). Ayrıca aktarılabilirliği sağlamak adına araştırmacı, katılımcıların seçimi ve özellikleri ile veri toplama ve analiz sürecini net bir biçimde açıklamalıdır (Graneheim ve Lundman, 2004, s. 110).

Onaylanabilirlik, araştırma sonuçlarının, araştırmacının önyargılarını veya bakış açısını değil, katılımcıların yanıtlarını temsil edebilme yeteneğidir (Tobin ve Begley, 2004, s. 392). Farklı bir araştırmacının benzer yöntemleri izleyerek araştırmacının izlediği araştırma sürecini ve araştırmacının düşüncelerini öğrenebilmesi için araştırma süreçlerinin, verilerin ve materyallerin kaydedilmesi ve saklanması olarak ifade edilen “denetleme izi” onaylanabilirliğin sağlamanın önemli yöntemlerinden biridir (Lincon ve Guba, 1985, s.319). Bununla birlikte araştırmacı, sonuçların ve yorumların nasıl oluşturulduğunu açıklayarak ve bulguların doğrudan verilerden elde edildiğini örnekleyerek onaylanabilirliği sağlayabilir (Cope, 2014, s. 89).

Onaylanabilirlik, araştırma sonuçlarının, araştırmacının önyargılarını veya bakış açısını değil, katılımcıların yanıtlarını temsil edebilme yeteneğidir (Tobin ve Begley, 2004, s. 392). Farklı bir araştırmacının benzer yöntemleri izleyerek araştırmacının izlediği araştırma sürecini ve araştırmacının düşüncelerini öğrenebilmesi için araştırma süreçlerinin, verilerin ve materyallerin kaydedilmesi ve saklanması olarak ifade edilen “denetleme izi”, onaylanabilirliğin sağlamanın önemli yöntemlerinden biridir (Lincon ve Guba, 1985, s.319). Bununla birlikte araştırmacı, sonuçların ve yorumların nasıl oluşturulduğunu açıklayarak ve bulguların doğrudan verilerden elde edildiğini örnekleyerek onaylanabilirliği sağlayabilir (Cope, 2014, s. 89).

Bu çalışmada araştırmacı güven duyulabilirliği sağlamak adına birçok stratejiyi birlikte kullanmıştır. Veri toplama sürecinde, yarı yapılandırılmış görüşmelerle birlikte doküman incelemesi yapılarak veri çeşitlendirmesi sağlanmış, elde edilen veriler ise iki araştırmacı tarafından analiz edilerek (kod, kategori ve temaları oluşturma) araştırmacı çeşitlendirmesine gidilmiştir. Bu sayede araştırmada inandırıcılık ve güvenilebilirlik sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca uzman incelemesi yöntemi ile inandırıcılığa katkı sağlanması amaçlanmıştır. Araştırmada aktarılabilirliği sağlamak amacıyla doğrudan aktarmalara sıklıkla yer verilmiş ve katılımcıların seçimi ile özellikleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Son olarak onaylanabilirliğin sağlanması amacıyla farklı bir araştırmacının

benzer bir çalışmayı yapabilmesi için tüm süreçler detaylı bir şekilde anlatılmış, araştırmada elde edilen tüm veri, doküman ve materyaller kaydedilmiş ve saklanmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırmada gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılmaktadır (Miles vd., 2014, s. 11; Polkinghorne, 2005, s. 137; Patton, 2002, s. 4). Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak birincil veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşmeler ile ikincil veri toplama yöntemlerinden doküman incelemesi kullanılmıştır.

Görüşme; katılımcı ve araştırmacı arasında gerçekleşen, belirli bir olgu ya da olayla ilgili sorularla katılımcının deneyim ya da görüşlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik süreç olarak tanımlanabilmektedir (DeMarrais, 2004, s. 55). Bu süreçte yaygın olarak yüz yüze görüşme tekniği kullanılmakla birlikte posta yolu, telefon görüşmesi ya da kendi başına yanıtlama gibi yöntemler de kullanılabilir (Meho, 2006, s. 1284). Alanyazın incelendiğinde görüşmelerin yapı bakımından yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış (Easwaramoorthy ve Zarinpoush, 2006, s. 1; Baumbusch, 2010, s. 255) olmak üzere üç başlık altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada araştırma sorularına ilişkin derinlemesine veri toplanmasına olanak sağlayacağı değerlendirilen yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, katılımcıların karmaşık ve hassas konulara ilişkin algılarının ve düşüncelerinin araştırılması açısından oldukça uygundur ve daha derinlemesine bilgi toplanmasına ve cevapların netleştirilmesine imkan tanımaktadır (Barriball ve While, 1994, s. 330). Söz konusu yöntemde araştırmacı soruları önceden hazırlamakta, görüşmenin akışına bağlı olarak sonda ya da planlanmayan sorularla görüşmeyi yönlendirebilmekte ve katılımcının cevaplarını ayrıntılı olarak ifade etmesini sağlayabilmektedir (Türnüklü, 2000, s. 547). Katılımcıların sözel olmayan davranış ve vermiş oldukları anlık tepkilerin de tespit edilmesini kolaylaştıran yarı yapılandırılmış görüşme tekniği (Yıldırım ve Şimşek, 2014, s. 123-127) daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi toplanmasına olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2014, s. 150-151).

Bu araştırmada görüşme sorularını oluşturmak için öncelikle literatürde havacılık güvenliğini, kriz yönetimini ve kültürü konu alan çalışmalar incelenmiştir. Görüşme soruları literatür taramasından, araştırmayla ilgili ön görüşmelerden ve araştırmacının da fiilen görev yapmış olduğu alandaki gözlem ve tecrübelerinden faydalanılarak,

araştırmanın amaçları doğrultusunda açık uçlu şekilde yapılandırılmıştır. Hazırlanan görüşme soruları danışman, alan uzmanı ve nitel araştırma uzmanı tarafından değerlendirilmiş ve görüşme soruları oluşturulmuştur. Görüşme sorularının araştırma sorusuna cevap verebilirliğini test etmek amacıyla pilot çalışma (Glesne, 2013, s. 74-75) araştırmacı tarafından yapılmıştır. Gerçekleştirilen pilot görüşme neticesinde görüşme sorularının araştırma sorusunu cevaplayabilecek nitelikte olduğu değerlendirilmiş ve bu çalışmada görüşme yapılacak kişilerin kısıtlılığıyla birlikte pilot çalışma sonucunda elde edilen verilerin niteliğinin araştırmaya katkı sağlayacağı da düşünüldüğünden, pilot çalışmadan elde edilen veriler analiz sürecine dâhil edilmiştir. Pilot çalışma ile ilgili detaylar Tablo 3,1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. *Pilot çalışmaya ilişkin bilgiler*

Kod	İsim	Tarih	Saat	Yer	Süre	Veri Toplama Biçimi
K1		Nisan 2019	17.00	Katılımcı Ofisi	60 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı

Doküman incelemesi, araştırılması gereken olgu veya olay hakkında, bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır. Yazılı ve görsel materyallerin incelenmesi doğrudan gözlem veya görüşmenin olanaklı olmadığı durumlarda tek başına veri toplama yöntemi olarak kullanılabileceği gibi diğer nitel yöntemlerin (gözlem ve görüşme) kullanıldığı araştırmalarda, ek bilgi kaynağı olarak da kullanılabilmektedir (Şimşek, 2009, s. 42). Buradaki doküman kavramı otobiyografiler, günlükler, mektuplar, dosyalar, raporlar, tutanaklar, kitaplar, gazeteler, filmler, e-postalar, videolar, ses kayıtları gibi çok çeşitli yazılı, fiziksel ve görsel materyalleri ifade etmektedir (Ary vd., 2010, s. 442). Bu çalışmada Atatürk Havalimanı’nda 28 Haziran 2016 tarihinde yaşanan terör eylemleri ile ilgili olan haber verileri, NVivo 12 programının NCapture aracılığıyla elde edilerek veri analizi sürecine dahil edilmiştir.

3.4. Araştırma Alanı ve Örneklem

Türkiye’de havacılık güvenliği krizlerinde yönetsel başarıyı etkileyen sorunları ortaya çıkarmak ve havacılık güvenliği ile ilgili krizlerdeki yönetsel sorunların ortaya çıkmasında ve bu sorunların yönetilmesinde kültürün nasıl bir rolünün olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, 28 Haziran 2016 tarihinde Atatürk Havalimanı’nda yaşanan terör saldırısında operasyonel ve yönetsel süreçlerde yer alan

kurum/kuruluş temsilcileri veri toplanacak alanı oluşturmaktadır. Araştırmacı Atatürk Havalimanı saldırısında doğrudan yer alan kamu ve özel kurum/kuruluş temsilcilerini araştırmaya dahil ederek krize ilişkin tüm bulguların ortaya çıkarılmasını hedeflemiştir.

Nitel araştırmaları nicel araştırmalardan ayıran önemli özelliklerinden biri örneklem seçimidir (Yıldırım ve Şimşek, 2014, s. 135). Nicel araştırmalarda amaç genellikle popülasyonlara yönelik tahminlerin genelleştirilmesi olduğundan ve istatistiksel analizlerin yapılması gerektiğinden olasılık temelli büyük örneklemeler ön plana çıkmaktadır. Buna karşın nitel araştırmalarda, araştırma sorusu veya konusuyla ilgili derinlemesine bilgi toplamak amaçlandığından, küçük ve sistematik olarak seçilmiş amaçlı örneklemeler tercih edilmektedir (Yağar ve Dökme, 2018, s. 4). Amaçlı örnekleme de araştırmacılar, çalışma için en uygun özelliklere sahip katılımcıları belirlemektedir (Başkale, 2016, s. 26). Bu nedenle araştırmacı, bu araştırmanın amaçları doğrultusunda Atatürk Havalimanı'nda yaşanan terör eylemlerinde kriz yönetimi sürecinin farklı aşamalarında yer alan kamu ve özel kurum/kuruluş temsilcilerini amaçlı örnekleme yöntemiyle seçmiş ve yarı yapılandırılmış görüşmelerle verileri toplamıştır. Araştırma sürecinde toplanan verilerin genel olarak tekrar etmesi, diğer bir ifadeyle verilerin doymasıyla birlikte araştırmacı veri toplama sürecini tamamlamıştır (Brantlinger vd., 2005, s. 198; Morse, 1995). Bu kapsamda araştırma alanı içindeki kurum/kuruluşlardan toplam 15 katılımcı ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda veri toplama süreci tamamlanmıştır. Tüm yarı yapılandırılmış görüşmelerde katılımcılara öncelikle araştırma hakkında bilgi verilmiş, kimlik bilgilerinin gizleneceği ve bilim etiği ilkelerine bağlı kalınacağı ifade edilmiş, toplanacak verilerin bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacağı ve araştırmanın herhangi bir aşamasında görüşmeyi sonlandırabilecekleri hatırlatılarak görüşme onay formu (EK-1) imzalatılmıştır. Bu çerçevede araştırmaya katılan 1 katılımcı yarı yapılandırılmış görüşme sonrasında, görüşmesinin bu çalışma için kullanılmaması talebini iletmış ve ses kaydı ile görüşme onay formunun imha edilmesini talep etmiştir. Katılımcının talebi doğrultusunda söz konusu kişiye ait ses kaydı silinmiş, görüşme onay formu imha edilmiştir. Ayrıca 2 katılımcının ses kaydı alınmasını istememesi üzerine görüşmeler not alma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelere ilişkin yer, tarih, saat, görüşme süresi ve veri toplama biçimine ilişkin bilgiler Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Yarı yapılandırılmış görüşmelere ilişkin bilgiler

Kod İsim	Tarih	Saat	Yer	Süre	Veri Toplama Biçimi
K1	Nisan 2019	17.00	Katılımcı Ofisi	60 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K2	Nisan 2019	14.00	Katılımcı Ofisi	67 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K3	Nisan 2019	11.00	Katılımcı Ofisi	50 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K4	Nisan 2019	11.00	Katılımcı Ofisi	30 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K5	Nisan 2019	13.00	Katılımcı Ofisi	-	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K6	Nisan 2019	14.00	Katılımcı Ofisi	-	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K7	Temmuz 2019	10.00	Katılımcı Ofisi	59 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K8	Temmuz 2019	21.00	Katılımcı Ofisi	43 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K9	Temmuz 2019	17.00	Katılımcı Ofisi	74 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K10	Temmuz 2019	15.00	Katılımcı Ofisi	78 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K11	Temmuz 2020	10.30	Katılımcı Ofisi	38 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K12	Temmuz 2020	12.00	Katılımcı Ofisi	37 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K13	Temmuz 2020	14.30	Katılımcı Ofisi	40 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K14	Temmuz 2020	17.00	Katılımcı Ofisi	58 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı

Araştırmanın 28 Haziran 2016 tarihinde yaşanan Atatürk Havalimanı saldırısındaki kriz yönetimi sürecini konu alması, katılımcıların gizliliğine verilen önemi artırmaktadır. Araştırma alanının dar olması nedeniyle görüşme yapılan kişilerin görevleri ile kurumlarına ilişkin bilgilerin katılımcıların kimliğinin tespitinde önemli ipuçları sağlaması, bu bilgilerin kısıtlanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla Tablo 3.3’de yaş bilgileri, Tablo 3.4’de

kurum/kuruluş ve tecrübe bilgileri, Tablo 3.5’de cinsiyet bilgileri ve Tablo 3.6’da eğitim bilgileri ayrı tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3.3. Katılımcı Yaş Grubu Dağılımı

Yaş Grubu	Kişi Sayısı
31-35	1
36-40	2
41-45	7

Tablo 3.4. Katılımcıların Kurum/Kuruluş Bilgileri ve Deneyimleri

Kurum/ Kuruluş	Katılımcı Sayısı	Havacılık Güvenliğindeki Tecrübe Süreleri (Yıl)
Özel	6	20,21,20,16,21,21
Kamu	8	19,14,24,12,18,6,19,20

Tablo 3.5. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Yaş Grubu	Kişi Sayısı
Kadın	1
Erkek	13

Tablo 3.6. Katılımcıların Eğitim Dereceleri

Eğitim Derecesi	Kişi Sayısı
Önlisans	1
Lisans	13

3.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda verilerin analiz edilmesinde sıklıkla kullanılan tümevarımsal analiz yöntemi (Yıldırım ve Şimşek, 2014, s. 53), kavram veya düşünceleri geliştirme ve olgular arasındaki ilişkileri sistemli bir şekilde belirleme sürecidir (Bouma ve Atkinson, 1995’den aktaran Baltacı, 2017, s. 3). Tümevarımsal yaklaşımın temel amacı, araştırma bulgularının, yapılandırılmış metodolojilerin dayattığı kısıtlamalar olmaksızın, ham verilerin doğasında bulunan sık, baskın veya önemli temalardan ortaya çıkarılmasını sağlamaktır (Thomas, 2003, s. 2).

Tümevarımsal analiz, kavramları ve temaları türetmek için ham verilerin ayrıntılı okunmasını içermektedir (Thomas, 2006, s. 238). Verileri detaylı bir biçimde okuyan araştırmacı, metinleri (nitel verileri) araştırma sorusuyla ilişkilendirerek (Azungah, 2018, s. 393) paragraflar veya bölümler halinde kodlamaktadır. Anlatılmak istenen bölümü kavramsal olarak karşılaması gereken kod, bir sözcük ya da cümleden oluşabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2014, s. 260). Araştırmacı bu çalışmada Creswell’in (2008, s. 185-186) önerdiği; analiz için verilerin hazırlanması ve düzenlenmesi, verilerin okunması, verilerin kodlanması ve kategoriler ile temalara ulaşılması adımlarını izlemiştir.

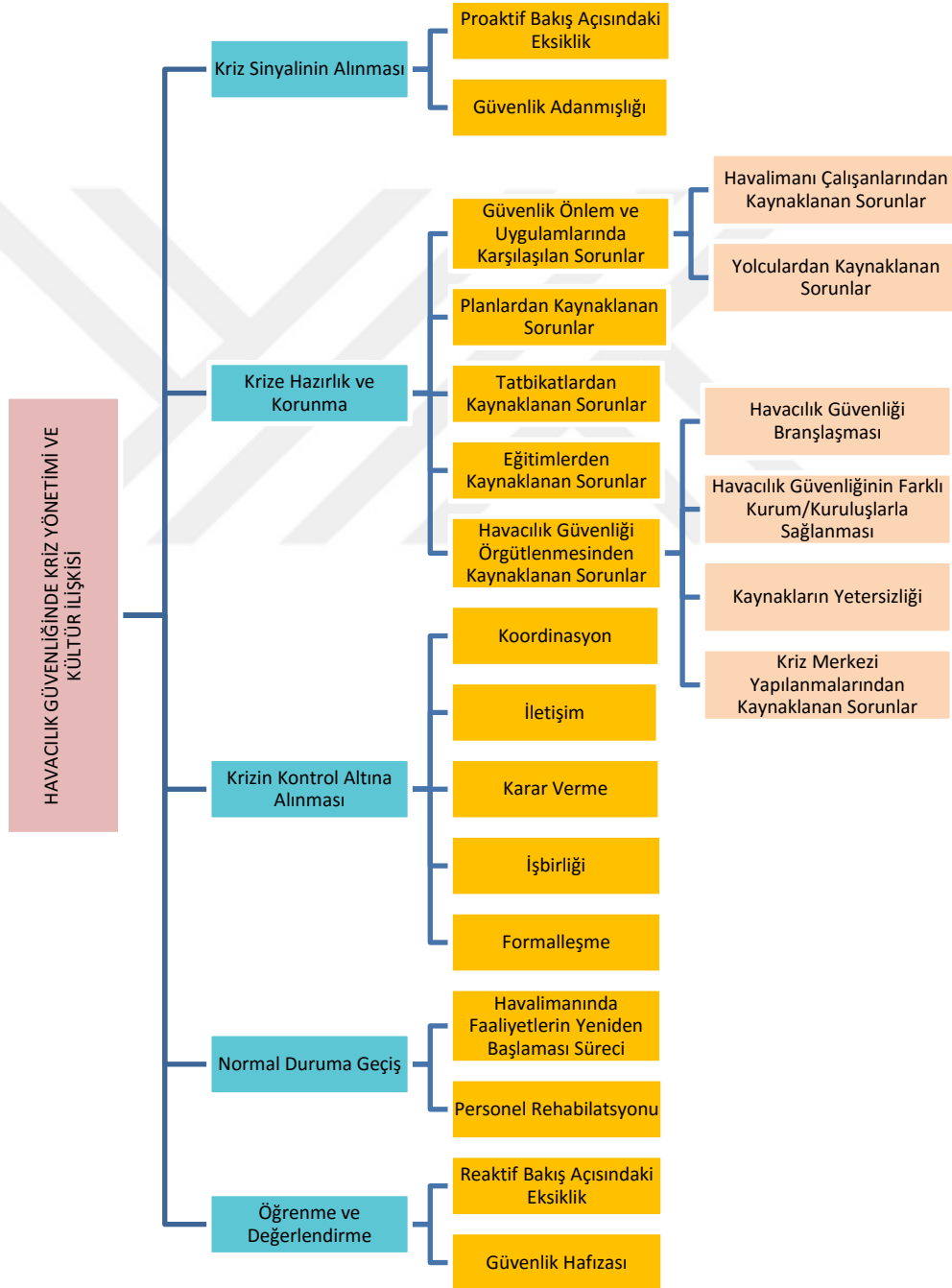
Tümevarımsal analiz kapsamında bu çalışmada önceden belirlenmiş bir kavramsal çerçeve oluşturulmamıştır. Araştırmacı yarı yapılandırılmış görüşmeler sırasında elde edilen ses kayıtlarının dökümünü gerçekleştirmiş ve not alma yöntemiyle elde etmiş olduğu verileri görüşmelerden kısa bir süre sonra word belgesine aktarmıştır. Okumalar sonucunda tasnif edilen veriler, NVivo 12 programına aktarılmış ve araştırmanın amaçları doğrultusunda kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Kodlama sonucunda elde edilen kod listesi tekrar incelenerek benzer kodlar arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmış ve kategoriler oluşturulmuştur. Benzer işlem temaların ortaya çıkarılması amacıyla kategoriler arasında gerçekleştirilmiştir. Kodların, kategorilerin ve temaların ortaya çıkarılmasıyla ilgili benzer bir süreç başka bir araştırmacı tarafından da yerine getirilmiştir. Daha sonra araştırmacılar elde ettikleri kod, kategori ve temaları karşılaştırmış, farklı düşünülen konular üzerinde tartışmıştır. Tartışmalar sonucunda kod, kategori ve temalarla ilgili uzlaşma sağlanmış ve araştırma bulgu ve sonuçlarının yazımına geçilmiştir. Tümevarımsal analiz sonucunda ortaya çıkan kod, kategori ve temaların oluşturulma biçimine ilişkin bir örnek Tablo 3.7’de gösterilmiştir. Tablo 3.8’de ise araştırma sürecinde yürütülen faaliyetler gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Verilerin Kodlanma ve Temalanmasını Gösteren Form

Tema	Kategori	Kod	Metin
Krizin Kontrol Altına Alınması	Karar Verme	Kriz merkezinin otoriter yönetim tarzına karşı gelinelememesi	“Sadece sorulana cevap verdiler. Çağırılırsa gidersin çağırılmıyorsan dışarıda beklersin. Herkes oradaydı ama o odanın içerisine girmek için çabalayan bir durum yoktu yani çünkü mümkün değildi....”
Krize Hazırlık ve Korunma	Planlardan Kaynaklanan Sorunlar	Planların işlevsel olmaması	“...baktığımız zaman istediğimiz şu, kendi havalimanınızda yaptığınız uygulama neyse, kendi şirketinizde yaptığınız uygulama neyse onu yazın diyoruz. Ancak büyük çoğunluğu evet standart budur deyip kapatıyor...”

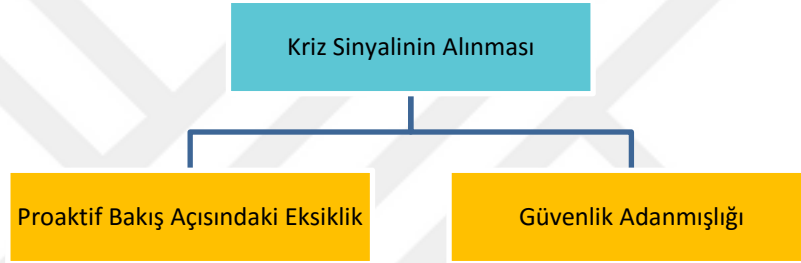
4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın amaçları doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşmeler ve doküman incelemesi sonucunda elde edilen veriler, tümevarımsal yöntemle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Şekil 4.1’de gösterildiği üzere 6 alt kategori, 16 kategori ve 5 temaya ulaşılmıştır. Bu bölümde temalar, kategoriler ve alt kategoriler çerçevesinde bulgular ve yorumlara yer verilmektedir.



4.1. Kriz Sinyalinin Alınması

Gerçekleştirilen analiz sonucunda ortaya çıkarılan ilk tema, kriz sinyalinin alınması ile ilgili tema olmuştur. Bu temaya katılımcılardan ve dokümanlardan elde edilen verilerin analizi sonucunda araştırmanın kuramsal temellerinden bağımsız olarak ortaya çıkarılan kodlar ve kodların belirli kategoriler altında toplanması sonucu ulaşılmıştır. Şekil 4.2’de görüldüğü üzere kriz sinyalinin alınması teması altında “Proaktif Bakış Açısındaki Eksiklik” ve “Güvenlik Adanmışlığı” olmak üzere iki kategori bulunmaktadır. Bu bağlamda kriz sinyalinin alınması temasının daha iyi anlaşılabilmesi ve aktarılabilirliğin artırılabilmesi için kategorilerin ayrı ayrı açıklanmasında fayda görülmektedir.



Şekil 4.2. Kriz Sinyalinin Alınması Teması ve Kategorileri

4.1.1. Proaktif bakış açısındaki eksiklik

Verilerin analizi sonucunda krizlere ilişkin sinyallerin alınmasına katkı sağlayabilecek olan havacılık güvenliğiyle ilgili proaktif bakış açısında eksiklik olduğu tespit edilmiştir. Proaktif yaklaşım, yaşanmış olaylar sonrasındaki düzeltici faaliyetlerin aksine riskleri sürekli kontrol altında tutmayı amaçlamaktadır (SHGM, 2011). Bu doğrultuda yasadışı eylemler gerçekleşmeden önce tehditlerin doğru bir şekilde tanımlanması ve bu doğrultuda risk değerlendirmelerinin yapılması (ICAO, 2014) havacılık güvenliği açısından önemli bir yer tutmaktadır. Bu kapsamda Atatürk Havalimanı saldırısı öncesinde genel güvenlik ile ilgili konularda gelişen bakış açısının havacılık güvenliğiyle ilgili proaktif bakış açısını baskıladığı, dolayısıyla şüpheli olarak değerlendirilen durumun havacılık güvenliğiyle ilişkilendirilmediği belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle havacılık güvenliğiyle ilgili tehdidin doğru bir şekilde algılanamadığı anlaşılmıştır. Katılımcı K2’nin “...ama bizde olgu havacılık güvenliği ee şimdiye kadar hiç yaşanmamış terör saldırısı gelen kişiler hırsız, gelen kişiler yankesici, bu mantık

vardı. Yani güvenlik mantığı olgusu yoktu yani havalimanında olmadığını da gördük...” söylemiyle ifade ettiği bu durumu Katılımcı K1 aşağıdaki şekilde dile getirmektedir:

“...28 Haziran bombalama olayında da bu önceden fark edildi yani oradaki devriye birimlerince Bunlar fark edildi. Ama böyle bir şey olabileceği düşünülmedi. Çünkü burada işte bireysel hırsızlık faaliyetleri ya da organize hırsızlık faaliyetleri daha çok olduğundan, olayın bu boyutta olacağı tahmin edilmedi müdahaleler ilk önce bu yönde gerçekleşti daha sonra zaten canlı bombaların kendilerini patlatması ile son buldu...”

Atatürk Havalimanı saldırısıyla ilgili sinyallerin alınmasını engelleyen bir diğer etken havacılık güvenliğiyle ilgili uluslararası düzenlemeler çerçevesinde hava tarafı güvenliğine verilen önemin, kara tarafında ortaya çıkabilecek risklerin algılanmasını engelleyen bir bakış açısının oluşmasında etkili olmasıdır. Bu durumu katılımcı K10 “...sivil havacılık uluslararası sivil havacılık otoriteleri hava tarafı ve uçaklarla ilgili kısmı esas alır. Diğer taraflar, kara tarafı şehrin herhangi bir kamusal alanıdır. Dolayısıyla bizlerinde merkezi yönetimimizin de bunun haricinde yapacağı bir şey yoktur...” sözleriyle ifade etmektedir.

Atatürk Havalimanı saldırısını gerçekleştiren teröristlerin olay öncesinde farklı tarihlerde havalimanına keşif amacıyla geldiği doküman incelemesi sonucunda “...canlı bomba eylemini gerçekleştiren saldırganların, olaydan önce 3 Haziran, 8 Haziran ve 23 Haziran 2016'da Atatürk Havalimanına gelerek keşif yaptıkları kaydedildi.” ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bununla birlikte teröristlerin havalimanına taksiyle gelmesinin güvenlik birimleri açısından şüpheli bir profil oluşturmadığı da Katılımcı K2'nin “...ticari taksiler çoğu zaman turist götürüyor mantığıyla işte turistlere sıkıntı çıkarmayalım mantığıyla ticari taksilerin kontrolü şüpheli araçlara göre şöyle diyelim şüpheli araç profili içerisine girmiyordu belki ticari taksi...” ifadelerinden anlaşılmaktadır. Ticari taksilerle seyahat eden kişilerin şüpheli profili içerisinde yer almaması, güvenlik birimlerinin kalıplaşmış durumlara odaklandıklarına, diğer bir ifadeyle proaktif bakış açısındaki eksiklik nedeniyle farklı risk ve tehditlere yönelik bir bakış açısına sahip olmadıklarına işaret etmektedir.

Katılımcıların ifadelerinden ve doküman incelemesinden de anlaşılabileceği üzere havacılık güvenliğiyle ilgili proaktif bakış açısındaki eksikliğin, Atatürk Havalimanı saldırısıyla ilgili sinyallerin zamanında ve doğru alınmasını engellediği anlaşılmaktadır. Claes vd. (2005, s. 485-486) düşük güç mesafesi, yüksek bireycilik, uzun vadeye yönelimli ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda kişisel sorumluluk ve yenilikçi bakış açısının gelişeceğini, bu nedenle de proaktif bakış açısının artacağını ifade

etmektedirler. Bu kapsamda Hofstede'nin çalışması sonucunda ortaya çıkan Türkiye'nin kültürel değerleri dikkate alındığında proaktif bakış açısındaki eksikliğin, toplulukçuluk, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeylerinin yüksek olmasıyla ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Katılımcı K3'ün “...ya zaten şöyle düşünüyorum ülke olarak bir şey başımıza gelmeden çözüm almak, genel ülke hepimizde yani insanında da yönetimselde de böyle bir şeyimiz var, eksikliğimiz var. Yani bir olay olduktan sonra önlem almak gereği duyuyoruz genelde” ifadeleri de proaktif bakış açısındaki eksikliğin toplumsal değerler bağlamında değerlendirilebileceğini desteklemektedir.

4.1.2. Güvenlik adanmışlığı

Araştırma sonucunda elde edilen veriler güvenlik adanmışlığının krizlere ilişkin sinyallerin alınmasını etkileyen bir faktör olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Güvenlik adanmışlığı “bir bireyin ya da örgütün güvenliğe ilişkin değer ve inançlarının güvenliği artıracak yönde olması, güvenliğin artırılmasına yönelik samimi tutumlara sahip olması, bu tutum çerçevesinde güvenliği artıracak amaçlar belirlemesi ve bu amaçlara ulaşabilmek adına kararlı ve ısrarlı davranışlar sergilemesi” (Kayhan, 2015, s. 128) olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda güvenlik adanmışlığının, Atatürk Havalimanı saldırısından önce güvenlik kontrol noktalarına yönelik silahlı bir eylemin gerçekleşebilme ihtimalinin değerlendirilmesine karşın saldırıyı engelleyebilecek ya da etkilerini azaltabilecek tedbirlerin alınmasını etkilediği değerlendirilmektedir. Katılımcı K4 konuya ilişkin olarak “...28 Haziranda olan olayın olabileceğine yönelik kriz yönetimleri yani Atatürk Havalimanı'na olacak diye değil ama bir gün biri silahlı saldırıyla kontrol noktalarına saldırabilir diye, mevcut muhtemel eylem raporlarında var...” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı K7 ise durumu “...güvenilirliğine inandığımız bir mekandı, kendimizde bu işin içinde olduğumuz için, gerçi son zamanlarda bazı zafiyetler gözlemlemek mümkündü ama işte sayısal olarak dış görevlerle hani ... özel güvenliğin silahsız görev yapmaya başlaması uzun zaman önce bu durumları bir araya getirdiğinizde...” ifadeleriyle desteklemektedir. Atatürk Havalimanı saldırısıyla ilgili duyum alınmasına ve havacılık güvenliğiyle ilgili zafiyetlerin gözlemlenmesine karşın bazı güvenlik önlemlerinin havalimanında nahoş görüntüler oluşturduğu gerekçesiyle kaldırıldığını katılımcı K7 “...İşte uzun namlulu silahlarla belirli noktaların tutulması nöbet sistemlerinin buna göre oluşturulması arama taramaların buna göre olması işte başımıza geldikten sonra bir dönem dedim ya silahlı güvenlikler Atatürk Havalimanı'na

vakti zamanında çirkin görünüyor diyerekten kaldırıldı. Yani bunu yapmayacaksınız...” ifadeleriyle dile getirmektedir. Bu tarz bir yaklaşımın benimsenmiş olmasında düşük güvenlik adanmışlığının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Ancak bu noktada hava taşımacılığının önemli bileşenlerinden biri olan konforun güvenlik süreçlerinden etkilenebileceği, dolayısıyla güvenlik ve konfor arasındaki dengenin de göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmekte fayda görülmektedir. Bu kapsamda risk temelli bir yaklaşımla güvenlik önlemlerinin optimize edilmesi, hem havacılık güvenliğinin sağlayacak hem de yolcu konforunu minimum düzeyde etkileyecektir. Bu durumu Katılımcı K12 aşağıdaki sözleriyle desteklemektedir.

“...havalimanlarımızı kaleye mi çevireceğiz? Havalimanlarımızı kaleye çevirebiliriz, evet. Ama o zaman sivil havacılıktan çıkar. O zaman insanlara güvenlik hissini nasıl yaşatacağız? İnsanlar nasıl gelecekler, havalimanlarında seyahat edecekler. Ne kadar kale hissi yaratırsak o kadar çok güvensizlik, güvensizlik hissi oluşur diye düşünüyorum. Hep aklımda şöyle bir örnek vardır. Kendi güvenlik çalışmaları okumalarımızdan, size şöyle bir soru yöneltildiğinde 2 sokak karşınıza çıkıyor. Bir sokakta askerler dikenli teller, tanklar görüyorsunuz; diğer sokak Fransız sokağı gibi işte küçük balkonlar, çiçekler, sokaklarda kediler dolaşıyor. Hangisinden geçmeyi tercih edersiniz? Hangisi daha güvenli hissi yaratır? Bu algıyı oluşturmamak için güvenlik konusunda da riski temel almak lazım.”

Yasadışı saldırıları tamamen önlemenin mümkün görülmemesi, krizlere ilişkin sinyallerin alınmasını engelleyebilecek diğer bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Düşük güvenlik adanmışlığının, olayın gerçekleşmesinde belirleyici faktörün eylemi gerçekleştiren kişinin kararlılığı olduğu yönünde bir düşüncenin oluşmasında etkili olduğu değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin Katılımcı K1, K7, K11 ve K14 şu ifadeleri kullanmaktadır:

K1: “...ya tabii şimdi krizin konusuna göre bunlar farklılık gösteriyor. Eğer bir yasadışı eylem yasadışı müdahale ya da farklı şeyleri düşünüyorsak tamamıyla bizimkiler bir önleyici tedbir. Bunları hiçbir zaman %100 önleme şansımız yok...”

K7: “Ben terör eğitimi veren bir kişi olarak şunu söylüyorum bir şey saldırıyı yapanın kararlılığıdır önemli olan sizin neler yaptığınız değil. Sizin yapmış olduğunuz aldığınız tedbirler sadece süresini uzatır başka saldırılara yönlendirir ona göre çözüm üretebilir saldırının yani saldırı yapacak kişinin kararı çok önemlidir...”

K11: “Vallahi şimdi bir kişi Atatürk Havalimanı’ndaki saldırı gibi canlı bomba olarak havalimanına geliyorsa onu önlemenin bir şeyi yok yani. O önünde patlatır, içinde patlatır, ana nizamiyede patlatır ama kendini patlatır...”

K14: “Atatürk havalimanı saldırısı veya işte Sabiha Gökçen’e yapılan saldırıyı düşündüğünüz zaman bunlar önlenebilir mi? Yani sadece doğası değişirdi saldırının önlenemezdi yani...”

Bu bakış açısına sahip güvenlik birimleri krize ilişkin sinyalleri algılamada önemli güçlükler yaşayabilmektedir. Bununla birlikte havacılık güvenliğine yönelik yasadışı olayların nadiren gerçekleşmesi nedeniyle güvenlik görevlilerinde rehavet oluşabileceği, dolayısıyla güvenlik önlem ve uygulamalarında risk ve tehdit oluşturabilecek, taşınması ve bulundurulması yasaklı maddelerin tespiti sorunuyla karşılaşılacağı belirlenmiştir. Katılımcı K11 bu durumu “...bir olay olmadıkça insanlar rehavete kapılıyorlar...” söylemiyle dile getirirken K7 bu aşağıdaki sözlerle aktarmaktadır:

“...Bizim sıkıntımız şuydu yani uzun seneler böyle şeyler saldırılar almayınca unutupuyoruz yani rutine biniyor iş. Rutine binmemeli yani her an o şeyde bunun hep dediğim gibi art niyetli olabileceğini düşünerek de davranmamız lazım bizim sıkıntımız biraz yoksa yönetim bazında bunların hepsi düşünülüyor konuşuluyor tedbirler alınmaya çalışılıyor uygulayıcıda belki yenilik acemilik dediğim gibi rutin işte her gün adamın üstünü arıyorsunuz hiç kimsede bir şey bulamıyorsunuz bir üstüne bir şey sakladığı zaman geçirme ihtimaliniz artıyor. Kırk yılda bir olduğu zaman bu tür hadiseler gibi. Yani belirli yaptığınız rutinler aman bir şey yoktur vatandaş işte falana dönebilir. Bunların hep böyle şey olması lazım, makul şüphe altında hep böyle bakmak lazım güvenlik işinde sektörüne makul şüphe önemli...”

Atatürk Havalimanı saldırısında güvenlik görevlilerinin şüpheli durumu görmelerine rağmen sorun yaşamamak adına, yolcu olarak algıladıkları kişilere müdahalede bulunmadıklarını katılımcı K2, “...güvenlik onları yolcu zannediyor ve sesini çıkaramıyor, görüyor belki onu oradaki özel güvenliğe 10 metre mesafede keza polis de belki aynı şekilde...” ifadeleriyle açıklamaktadır. Bu durum düşük güvenlik adanmışlığının, havalimanlarında alınan güvenlik önlem ve uygulamalarının etkinliğini azaltıcı bir işlevi olduğunu, krize ilişkin sinyallerin alınmasını da engelleyici bir faktör olduğunu desteklemektedir. Oysa güvenlik adanmışlığı yüksek güvenlik görevlilerinin tüm şartlar altında güvenliği artırıcı kararlı davranışlar sergilemesi ve şüpheli duruma müdahale etmesi beklenmektedir. Ancak katılımcı K1’in “...buradaki güvenlikçiler biz sadece şartları yerine getirelim, işimizi yapalım, maaşımızı alalım gözüyle bakıyorlar...” ve katılımcı K2’nin “Algıları açık olmadığı için evet güvenlik olgusu ben caydırayım, korkutayım, şüpheli bir profil mi var, şüpheli araç mı var riskli görünen bir bölge mi var diye bakmıyor. Görevi ne trafiği açmak trafiği açıyor gidiyor dinleniyor, devriye atmak atıyor iki yürüyor gidiyor dinleniyor...” ifadeleri düşük güvenlik adanmışlığı nedeniyle güvenlik görevlilerinin bağlamsal performans düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu nedenle güvenlik görevlilerinin havalimanı güvenlik önlem ve uygulamalarına gereken önemi vermekte zorlanabildiği söylenebilir.

Güvenlik paydaşlarından olan yolcu ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarının da krize ilişkin sinyal olarak değerlendirilebilecek şüpheli durumları güvenlik birimlerine iletmeleri beklenmektedir. Ancak katılımcılardan elde edilen veriler neticesinde yolcular ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarının güvenlik adanmışlıklarının düşük olduğu, bu nedenle havacılık güvenliğiyle ilgili şüpheli durumlara karşı duyarsızlık içerisinde bulundukları ortaya çıkmıştır. Katılımcı K1'in *"Hani bunu pozitif yönde algılayıp pozitif yönde tepki verip, hani bir en küçük bir sıkıntı olup da ilgili emniyet birimlerini arayıp ya böyle böyle bir şey var deyip de sorumluluk taşıyanlar da var, aman nemelazımcılık daha çok..."* sözleri bu durumu desteklemektedir. Atatürk Havalimanı saldırısından hemen önce yolcu ve güvenlik personeli harici havalimanı çalışanlarının şüpheli duruma karşı duyarsız olduğu da katılımcı K2'nin aşağıdaki ifadelerinden anlaşılmıştır:

"Terörist geldiği zaman 15-20 dakika yolcuların sıraya girdiği havuzda bekliyor. Sıraya doğru gidiyor, geliyor. 15-20 dakika orada vakit geçiriyor. Yanından da iftardan sonra sigara içen personeller geçiyor, görüyoruz biz kamerada. Yer hizmetleri personeli var, temizlik personeli var, işte sağlık personeli var. Onların yanından güvenlik havuzuna girip güvenlik cihazından geçip çalıştığı yere gidiyorlar. Bahsettiğim teröristin profili de 28 Haziran'da o sıcakta şapka ve mont var üzerlerinde, eğer biraz algı olsaydı ... 28 Haziran'da sıcak günde mont giyilmeyeceği mont giyenlerin ya da bot giyenlerin şüpheli olacağı yönünde bu algı olsaydı güvenlik kontrol noktasından geçtiği zaman polis noktası vardı. Polis noktasında uyarabilirlerdi memur bey burada 1 tane bu sıcakta mont giymiş 5-10 dakikadır bekleyen bir profil var bakar mısınız? O safhada bir aksiyon olabilirdi belki, polis ya da güvenlik. Aksiyon alsaydı belki o safhada kalabilirdi içeriye taşınmayabilirdi..."

Risk ve tehditlerin belirlenmesi bakımından güvenlik birimlerine bakış açısı ve veri sağlayabilecek bir diğer kaynak denetimlerdir. Ancak havalimanlarında güvenlik denetimlerinin yüzeysel yapıldığıyla ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Bu tarzda bir denetim gerçekleştirilmesinde düşük güvenlik adanmışlığının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcı K2 bu durumu *"...yani işin görünen kısmı var bir de görünmeyen kısmı var. O görünmeyen kısımları görmüyorlar. Gösterildiği kadarıyla biliyorlar. Ne kadar gösterilirse o kadar biliyorlar. İşin derinine inmiyorlar. Çoğu evrak üzerinde dönüyor denetimlerin. Evrak üzerinde tik atılıyor. Bunların olmaması lazım..."* sözleriyle desteklemektedir. Yüzeysel denetimler, güvenlik süreçlerinin etkinliğinin tespit edilmesi ve sorunlara ait kök nedenlerin ortaya çıkarılmasını engelleyebilecektir. Ayrıca yüzeysel yapılan denetimlerin sonucunda yeterli veri havuzu oluşturulamayacağından, örgütlerin gelişimleri ve problem çözme yetenekleri de rastlantılara kalacaktır (Gökçe, 1994, s. 73).

Analiz sonucunda havacılık güvenliğine dolaylı olarak katkı sağlayan havacılık işletmelerinin ticari sebeplerle güvenlik olgusuna gereken önemi vermediği tespit edilmiştir. Düşük güvenlik adanmışlığı nedeniyle güvenlik uygulamalarının maliyeti artırıcı bir unsur olarak görülmesinin bu düşüncenin temelini oluşturduğu değerlendirilmektedir. Bu durumu Katılımcı K2 “...*bu kadar operasyon içerisinde bir taraftan da işletmesel düşünürsen bunu nasıl sağlayacaksın...*” sözleriyle ifade ederken K9 aşağıdaki sözleriyle desteklemektedir.

“...ya düşün işte park halinde bir uçak var, o uçak işte yolcuları götürmesi lazım onda dahi araç bulmakta zorluk çekebiliyoruz bazen. Ya tatbikat var diyoruz hani işte aprondan bize bir araba tahsis edin de oraya gidelim. Kişilerin daha önceliği ticari olduğundan dolayı belki araç sıkıntısıyla da alakalı olabilir o gibi sorunlar olabilir...”

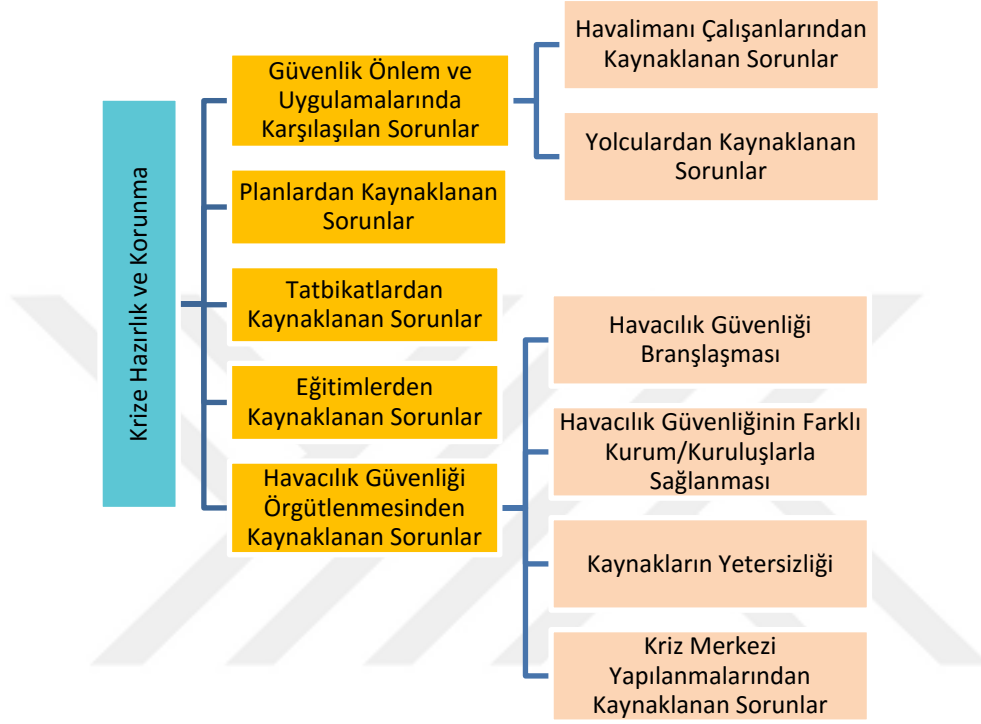
Kârlarını artırma hedefinde olan işletmelerin maliyetlerine odaklanması, güvenlik süreçlerinin etkinliğini, dolayısıyla krize ilişkin sinyallerin alınmasıyla birlikte krize karşı korunmadaki etkinliği de azaltıcı bir faktör olarak ortaya çıkabilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde güvenlik adanmışlığı nedeniyle kriz sinyalinin alınması süreçlerini etkileyen sorunların temelini dışsal unsurlara atfetme yaklaşımının oluşturduğu düşünülmektedir. Atfetme yaklaşımı dışsal olan bireyler yaşam ve kaderlerinin çevresel faktörler ve güçler tarafından belirlendiğine inanmaktadır (Sargut, 1995, s. 129). Bu kapsamda Atatürk Havalimanı saldırısından önce güvenlik önlem ve uygulamalarında tespit edilen eksikliklerin giderilmemesi ile yasadışı saldırıları tamamen önlemenin mümkün olarak görülmemesi, dışsallıkla ilgili önemli ipuçları sunmaktadır. Ayrıca dışsal denetime gereksinim duyan bireyler performanslarını artırmak için sürekli dış uyaranlara ihtiyaç duyacaktır (Sargut, 2015, s. 200). Güvenlik görevlilerinin rehavete kapılmalarının nedeni de bu kapsamda dışsallıkla ilişkilendirilebilir. Dışsal denetim noktasının ise kültür bağlamında toplulukçuluk, yüksek belirsizlikten kaçınma (Mueller ve Tomas, 2001) ve kısıtlama ile ilişkili olduğu görülmektedir (Hofstede, 2010, s. 291). Türkiye’nin kültürel boyutlarla ilgili değerleri dikkate alındığında elde edilen bulguların Türk kültürü ile uyumlu sonuçlar verdiği görülmektedir.

4.2.Krize Hazırlık ve Korunma

Verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan ikinci tema krize hazırlık ve korunma teması olmuştur. Şekil 4.3’de görüldüğü üzere krize hazırlık ve korunma teması altında “Güvenlik Önlem Ve Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar”, “Planlardan Kaynaklanan Sorunlar”, “Tatbikatlardan Kaynaklanan Sorunlar”, “Eğitimlerden Kaynaklanan

Sorunlar” ve “Havacılık Güvenliği Örgütlenmesinden Kaynaklanan Sorunlar” olmak üzere beş kategori bulunmaktadır. Bu bağlamda krize hazırlık ve korunma temasının daha iyi anlaşılabilmesi ve aktarılabilirliğin artırılabilmesi için kategorilerin ayrı ayrı açıklanmasında fayda görülmektedir.



Şekil 4.3. Krize Hazırlık ve Korunma Teması ve Kategorileri

4.2.1. Güvenlik önlem ve uygulamalarında karşılaşılan sorunlar

Verilerin tümevarımsal yaklaşımla analizi sonucunda güvenlik önlem ve uygulamalarında karşılaşılan sorunlar kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Güvenlik önlem ve uygulamalarında karşılaşılan sorunlar, “Havalimanı Çalışanlarından Kaynaklanan Sorunlar” ve “Yolculardan Kaynaklanan Sorunlar” olarak iki alt kategoriden oluşmaktadır.

4.2.1.1. Havalimanı çalışanlarından kaynaklanan sorunlar

Araştırma sonucunda elde edilen veriler havalimanı çalışanlarından kaynaklanan sorunların krizden korunma süreçlerini etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Krizden korunma sürecinde güvenlik kontrol noktalarında gerçekleştirilen tarama faaliyetleri kilit rol oynamaktadır. Ancak havalimanı çalışanlarının kontrol noktalarında güvenlik

uygulamalarına direnç gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu durumu katılımcı K7 *“ben havalimanı çalışanıyım zaten kardeşim apron kartım var yani ne bu kadar şey. Bu tür bu yaklaşımla bakan insan olayın ciddiyetinin farkına varmıyor...”* sözleriyle dile getirirken K12 aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

“...Biz her gün geliyoruz. Ben 30 yıldır çalışıyorum. Havalimanı kurulduğunda ben buradayım, üstüme kurdular havalimanını gibi söylüyorlar... Evet, bu bir yılgınlık yaratıyor. Personel her gün, her gün orada taranabilir, her gün şey yapabilir. En önemli sorun şahsi algılanması personel tarafından. Beni niye arıyorsunuz, bize de mi güvenlik algısı en büyük tehlike...”

Havalimanını sürekli kullanan çalışanlar güvenlik görevlilerinin kendilerini tanıdığını varsaymaktadır. Bu nedenle kendilerine güvenlik süreçlerinde farklı davranılması, diğer bir ifadeyle ayrıcalık tanınması gerektiğini düşünmektedirler. Katılımcı K3 bu durumu *“...çalışanlar çoğu zaman her gün kullandıkları bu alana sanki güvenli kişilermiş gibi kendini addederek kontrol noktasındaki o taramalardaki standart uygulamalardan hep muaf tutulmayı talepleri yoğun bir şekilde var...”* şeklinde ifade etmektedir. Güvenlik kontrol noktalarında karşılaşılan direnç nedeniyle güvenlik görevlilerinin tarama işlemlerinde esnek davrandıklarını katılımcı K8 *“...ama çalışanlar bahsettim ben müdürüm diyor geçiyor en büyük zafiyet bu tip yerlerde personelden doğan zafiyetlerdir...”* sözleriyle ifade ederken K5 aşağıdaki ifadeyle dile getirmektedir.

“...özel güvenlik görevlisi sonrasında kontrol noktası amiri bunu nasıl yapabilir. Eğer itiraz devam ederse adli işlem yapılması ya da kişinin içeriye alınmaması gerekir. Ancak sizce bu mümkün mü? Normal de yapılması lazım ancak yapılamıyor. Ya da bu konuda zorlanılıyor ya da geçişine izin veriliyor...”

Güvenlik görevlilerinin esnek davranmalarının nedenini *“Yaşam şartları diyelim ya...”* sözleriyle ifade eden katılımcı K8, güvenlik görevlilerinin esnek davranmadıkları takdirde farklı yaptırımlarla karşılaşabileceklerine dair ipuçları sunmaktadır. Güvenlik görevlilerinin esnek davranmak zorunda kalması o anlık güvenlik zafiyeti oluşturmalarının yanı sıra güvenlik görevlilerinin kendilerini değersiz hissetmelerinde ve güvenlik süreçlerinin genelinde performans düşüklüğü yaşamalarında etkili olabilmektedir. Bu durumu katılımcı K5 *“...benzer durum havaalanı çalışanları içinde var ki bu durum daha çok moral bozuyor. Mesela çalışanlar “bunlarda bir iş yaptığını sanıyor” deyip gidiyor. Bunun bir yaptırımı yok tabi ki ama moral bozuyor...”* sözleriyle K13 ise *“...güvenlik harici personel buradan bir çıkış kapısı bulabilir miyim diye personele çıkışıyor. Personelle gereksiz bir münakaşaya giriyor. Personelle münakaşaya girdiği için de ...*

personelin de motivasyonu düştüğü için güvenlikle ilgili sorunların yaşanmasına neden olabiliyor...” ifadeleriyle desteklemektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde havalimanı çalışanları güvenlik kontrollerinde kendilerine ayrıcalıklı davranılmasını beklemektedir. Yıldız (2017, s. 63) bu beklentinin, üretkenler ve toplumlar tarafından içselleştirilmiş bir kültürel örüntü olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda kayırmacılığın içselleştirilmiş olması, adil davranılma çabasının toplum tarafından olumsuz olarak değerlendirilmesine de neden olabilmektedir (Günay, 2004, s. 79). Havalimanı çalışanlarına adil davranmaya çalışan güvenlik görevlilerinin bu kapsamda eşit davranmaya çalışmasının tepkilere neden olduğu görülmektedir. Toplulukçu kültürlerde bireyler ait oldukları grup üyeleri ile grup dışı üyeler arasında ayırım yapmayı öğrendiklerinden (Hofstede, 1993, s. 89-90) benzer davranışı diğer kişilerden de bekleyebilmektedir. Bu kapsamda yaşanan sorunun kültür bağlamında toplulukçuluk ile ilişkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcı K8 aşağıdaki ifadelerle bu durumu desteklemektedir.

“ ...işte ünite müdürü, havalimanı müdürü, emniyet müdürü işte emniyet mensubu personel veya çalışan personel ya işte belli bir süre sonra aynı kapıda aynı görevli aynı kişiler ahabap çavuş ilişkisine döndükten sonra bir süre sonra düşüyor, o güvenlik zafiyeti devreye giriyor. O ben personelim işte ben geçerim o ben müdürüm geçerim boyutunda gerçek bir sıkıntı yaşıyor...”

Güvenlik görevlilerinin farklı yaptırımlarla karşılaşmamak için esnek davranmaları ise kültür bağlamında güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmayla ilgili işaretler içermektedir. Yaşanan sorunlar sonrasında özel güvenlik görevlilerinin işini kaybetme kaygısı yaşadıkları, bunun sonucunda kendi geleceklerini düşünerek hareket ettikleri, diğer bir ifade ile kendi gelecekleriyle ilgili belirsizlikten kaçındıkları görülmektedir. Türkiye’nin kültürel boyutlarla ilgili toplulukçuluk değerlerinin baskın bir yapıda olması ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olması dikkate alındığında elde edilen bulguların Türk kültürü ile uyumlu sonuçlar gösterdiği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan havalimanı çalışanlarının güvenlik görevlilerine karşı kendilerini güçlü kılma çabası içerisinde oldukları da tespit edilmiştir. Bu çabanın eril değerlerle ilgili önemli ipuçları sunduğu, ancak Türk toplumunun dişil değerleriyle uyuşmadığı değerlendirilmektedir.

4.2.1.2.Yolculardan kaynaklanan sorunlar

Araştırmadan elde edilen veriler, yolculardan kaynaklanan sorunların krizden korunma süreçlerini etkilediğini göstermektedir. Bu kapsamda Türk yolcuların yabancı

yolculara kıyasla ülkemizde uygulanan güvenlik önlem ve uygulamalarını kabullenmekte zorlandıkları belirlenmiştir. Ergün (2018, s. 23) de yapmış olduğu çalışmada, Türk yolcuların yabancı yolculara kıyasla güvenlik uygulamalarına daha fazla itiraz ettiğini saptamıştır. Türkiye’de diğer sektörlerde (AVM, otogar, tren garı vb.) sunulan güvenlik hizmetleriyle havalimanlarında uygulanan güvenlik uygulamalarını kıyaslayan yolcuların, havalimanlarındaki güvenlik prosedürlerine uyum sağlamakta zorlandığı katılımcı K1’in “...havalimanına gelen yolcular bir alışveriş merkezi güvenliği gözüyle baktıkları için havalimanındaki güvenliğe, dolayısıyla buradaki sıkı güvenlik tedbirlerini kabullenmekte zorlanıyorlar” sözlerinden anlaşılmaktadır. Güvenlik görevlileri, havalimanlarında güvenlik önlem ve uygulamalarını benimseyemeyen yolcularla arama işlemlerinde ve yasaklı maddelere el konulması süreçlerinde tartışma yaşayabilmektedirler. Bu durumu katılımcı K8 “Sinyal verdi, vermedi vermese bile insanlar aranmaktan gocunuyorlar en büyük sorun buradan çıkıyor zaten aranmak bize zul geliyor....insanlara ayakkabınızı çıkartın dediğiniz zaman adamı vursanız daha iyi olur, sinir krizleri geçiriyorlar. Neden ayakkabı çıkartıyorum?” sözleriyle ifade ederken katılımcı K7 aşağıdaki şekilde dile getirmektedir.

“İşte sıvısına el koyuyorsunuz adam su yasak mesela adam diyor ki işte Allah zehir zıkkım olsun, sen içeceksin değil mi? Balına el koyuyorsunuz, evine götürücen değil mi? İçkisine el koyuyorsun, satacan değil mi? Hep böyle bir yaklaşımla insanlara bir şey açıklama...”

Kontrol noktalarında yaşanan tartışmalar neticesinde yolcular, güvenlik süreçlerini gözlemleyerek, güvenlik görevlilerinin yapmış olduğu hataları diğer yolculara ayrıcalıklı davranış olarak algılayabilmektedirler. Bu durumu katılımcı K12 “İnsan faktörü hataları her zaman yolcu bir ihtimas gibi düşünüyor ... yolcu da bunu her zaman aklında tutuyor. Bana yapılıyor bu uygulama. Ben terörist miyim, biz terörist miyiz mottosu en büyük sorun...” sözleriyle dile getirmektedir. Ayrıca yolcular “aynı havalimanında farklı zamanlarda farklı güvenlik uygulamaları uygulandığını ya da farklı havalimanlarında farklı güvenlik önlemlerinin uygulandığını söyleyerek⁴” tarama süreçlerinden kaçış yolu aramaktadır. Yolcular “diğer kişilere farklı davranılıyor” ve “diğer havalimanlarında bu uygulama yok” söylemlerini güvenlik görevlilerini etki altına almak ve kendisinin güvenlik süreçlerinden muaf tutulmasını ya da kendisine esnek davranılmasını sağlamak

⁴ Risk ve tehdit değerlendirmesi sonucunda havalimanlarında farklı güvenlik önlemleri uygulanabilmektedir. Ancak yolcuların bu kısımda belirtmiş olduğu farklı güvenlik önlemleri; kemer çıkarma, elektronik aletlerin çalıştırılması vb. gibi tüm havalimanlarında uygulanan standart uygulamalardır.

amacıyla kullanabilmektedir. Katılımcı K13 bu durumu aşağıdaki şekilde aktarmaktadır:

K13: ...Yolcularımız da bazı durumlarda personeli sindirmek için ya ben işte bunu geçen hafta geldim, böyle bir şey yapmadınız, böyle bir uygulama yoktu veya A havalimanına gittim benden bunu almamı istemediler veya böyle bir durum kemer çıkarmamı istemediler örneğin çok yaşanan sorunlardan biri. Bunu istemediler siz istiyorsunuz gibi personeli yıldırma için yapıldığını düşünüyorum. Çünkü havalimanlarımızın tamamında kemer ile ilgili sorun yaşandığını inanmıyorum. Yani çıkarıldığını inanıyorum yüzde 95'inde yüzde 97'si de ancak yolcu ... buradan bir çıkış kapısı bulabilir miyim diye personele çıkışıyor...Sonuçta oradaki güvenlik personeli hiçbir şekilde kendisi karar veremiyor. Ona bu şekilde talimat verilmiş. Talimat il valisinden de gelebilir, mülki idare amirinden de gelebilir, emniyet şube müdürlüğünden de gelebilir veya güvenlik komisyonu aracılığı ile de gelebilir. Bu sadece onu uygulamakla sorumlu yani aslında millet olarak biraz empati yapsak, bunu çözebiliriz ama hiç empatiyi düşünmediğimiz için bununla ilgili sorunlar yaşıyoruz. Yani o arkadaşımızın görevi evet sen kemerleri çıkarttır ayakkabıyı çıkarttır. Belki o anla ilgili herhangi bir istihbarat bilgisi geldi. Bu istihbarat bilgisi nedeniyle güvenlik önlemleri sıkılaştırılmış olabilir. Yani güvenlik önlemleri sıkılaştırılmış olsa bile işte geçen hafta yapmadınız, bu hafta niye yapıyorsunuz gibi olumsuz davranışlara girmememiz gerekiyor...”

Güvenlik görevlileri ile yolcular arasında yaşanan tartışmalarda yolcuların hakaret içeren söylemlerde bulunduğunu katılımcı K7 “...ee tabi ki moral bozucu oluyor bir kere hani zaman kaybı moral motivasyon kaybı tartışmalara girmek. Küfür hakaret yemek işte vatan hainliğinden tutunda işte aklınıza ne gelirse...” cümlesiyle ifade etmektedir. Yolcuların bu tür davranışlar sergilemesinin güvenlik personelinin özgüvenini yitirmesine ve motivasyonunun düşmesine neden olduğunu ise katılımcı K2 “...güvenlikle tartışma ee bu da ne yapıyor güvenliğin güvenini özgüvenini yitirmesine sebep oluyor. Bu yüzden ne oluyor bak terörist orada bekliyor güvenlik özel güvenlik gidip de siz ne yapıyorsunuz burada yolcu musunuz deme cesaretini gösteremiyor...” ifadeleriyle aktarmaktadır. Motivasyonu düşen güvenlik görevlilerinin performanslarının düşeceği ve etkinliklerinin azalacağı değerlendirilmektedir. Bu durumu katılımcı K13 “Personelle gereksiz bir münakaşaya giriyor. Personele münakaşaya girdiği içinde hem personel motivasyonu düşüyor hem diğer yolcular tarafında sorunlar olabiliyor ve personelin de motivasyonu düştüğü için güvenlikle ilgili sorunların yaşanmasına neden olabiliyor...” sözleriyle ifade ederken, katılımcı K3 ise “Etkisi tabii ki personel yaşadığı o tepki karşısında ister istemez o anlık motivasyon kaybı yaşayabiliyor...şöyle yaşadığı o anlık kişilerden tepki, anlık olarak bir motivasyon kaybı oluşturabiliyor...” ifadeleriyle desteklemektedir.

Yerli yolcuların güvenlik uygulamalarına yönelik davranışlarının varış noktasına göre değişkenlik gösterebildiği katılımcı K9'un aşağıdaki ifadelerinden anlaşılmaktadır:

"... yolcuların uçuş yapmış olduğu istasyona göre havacılık güvenliği seviyesi değişiyor. Yani bir kişinin Amerika tarafına yapacağı seyahatte ki güvenlik bilinciyle aynı kişinin yani bunu aynı kişi üzerinden söylüyorum. Oradan çıkartıpta Trabzon'a yapacağı seyahat arasında fark var ya da Sofya'ya yapacağı seyahat arasında fark var. Orada hani oto kontrol mu diyelim ya o kişilerin birbirlerine yapmış olduğu durum mu diyelim farklı yani..."

Yolcuların gidecekleri yer ile ilgili zihinlerinde oluşturdukları algı, güvenlik önlemlerine karşı direnç ya da uyum ile sonuçlanmaktadır. Varış noktasıyla ilgili kabul edilme çekincesi olmayan yolcuların güvenlik önlemlerine direnç göstermelerinin daha olası, gideceği yer ile ilgili kabul edilmeme korkusu olan yolcuların ise güvenlik önlemlerine uyum gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcı K9'un aşağıdaki ifadeleri bu durumu desteklemektedir.

"Bu tarafı önemsememesi, gittiği yeri daha çok önemsemesi, ben öyle düşünmüyorum. Ben öyle düşünüyorum yani. Yani şimdi uçuş mesafesine baktığımda yani Amerika kıtasına yapılacak mesafe yaklaşık 8 saatten başlıyor yani. Aynı Uzakdoğu'ya da var. Ama Singapur'a giden yolcu profili ile Amerika'ya giden yolcu profili arasında çok fark. 3 saatlik 4 saatlik seyahatlerden baktığımızda İngiltere'ye gidecek olan Milano'ya gidecek olanda da çok fark var. O zaman aynı güvenlik uygulamasına tabiyken oradakine uyarken buradakini niye uymuyorsun. O zaman şu var, beni o ülke kabul etmeyebilir. Galiba buradaki davranışından dolayı diye düşünüyor. Bundan dolayı o fark var, yolcularda..."

Yolcuların kendi ülkelerinde bulunmaları ya da turist olmaları da havalimanı güvenlik önlem ve uygulamalarına yönelik davranışlarını şekillendirebilmektedir. Verilerin analizi sonucunda kendi ülkesinde bulunan yolcuların güvenlik kontrollerinde sorun çıkarma potansiyelinin daha fazla olduğu, yabancı ülkede bulunan yolcuların ise genellikle güvenlik birimlerinin talimatlarına uyduğu tespit edilmiştir. Bu durumu katılımcı K8 aşağıdaki ifadeleriyle dile getirmektedir.

"Yabancıya ne dersin onu yapıyor. Bir de eğer kendi ülkeniz değilse gittiğiniz yer bizim Türk toplumu da yabancı bir ülkeye gittiğinde örnek veriyorum Amerika İngiltere, Rusya, Yunanistan oranın polisi ne derse uyarlar ya da oranın güvenlik görevlisi diyelim. Yabancılar da bizim ülkemizde böyle davranıyorlar bizde yabancıların ülkesinde öyle davranıyoruz. Ama kendi ülkemizde kendi dilimizi konuşurken çok rahat inkâr itiraz kavgaya çevirebiliyoruz..."

Genel olarak değerlendirildiğinde yerli yolcuların güvenlik önlem ve uygulamalarına direnç gösterdikleri anlaşılmaktadır. Güvenlik ve özgürlük arasındaki ilişki, yolcuların bu davranışlarının nedenini anlamamızı kolaylaştırmaktadır. Güvenlik

arttıkça özgürlük azalmakta, buna karşılık özgürlük arttıkça güvenlik azalmaktadır (Golden ve Aksu, 2012, s. 112). 11 Eylül saldırılarından sonra ülkeler kamu düzenini ve terörü gerekçe göstererek özgürlük-güvenlik denkleminde güvenliği önceleyen düzenlemeler yapma eğilimi göstermektedir (Çelik, 2015, s. 235). Bu kapsamda Türkiye’de sunulan havalimanı güvenlik hizmetlerinin de yolcuların özgürlüğünü kısıtlayan sıkı uygulamalar içerdiği, bu nedenle özgürlüğünün kısıtlandığını düşünen yolcuların, tarama işlemlerine itiraz ettikleri değerlendirilmektedir. Kültür bağlamında özgürlük olgusuna bireyciliğin yüksek (Hofstede, 1983, s. 79) belirsizlikten kaçınmanın düşük (Hofstede, 2011a) ve serbestliğin yüksek olduğu toplumlarda (Sandoval ve Collins, 2016, s. 251) daha fazla önem verilmektedir. Türkiye’nin toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma değerleri dikkate alındığında elde edilen bulguların Türk kültürü ile uyumlu sonuçlar göstermediği, kısıtlama boyutu değerleriyle ise uyumlu sonuçlar gösterdiği görülmektedir.

Daha önce belirtildiği üzere yerli yolcular, yabancı yolculara kıyasla ülkemizdeki güvenlik uygulamalarına daha fazla itiraz etmektedir. Yerli yolcuların ülkelerinde kendilerini güvende hissettikleri için belirsizlik algılarının düşük olmasının bu duruma neden olduğu değerlendirilebilir. Katılımcı K8’in “*Çünkü korkmuyoruz kendi ülkemizde...*” ifadeleri bu durumu desteklemektedir. Seyahat edilecek ülkeyle ilgili güç algısının yerli yolcuların belirsizlik algısını etkilediği değerlendirilmektedir. Yerli yolcuların güçlü olarak algıladığı ülkelere seyahat gerçekleştirdiğinde güvenlik önlemlerine uymaları, güç mesafesini kabullendikleri ve belirsizlikten kaçınmak istedikleri ile ilgili önemli ipuçları sunmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bulguların Türk kültürüyle uyumlu sonuçların gösterdiği söylenebilir.

4.2.2. Planlardan kaynaklanan sorunlar

Araştırmada elde edilen veriler, krize hazırlık aşamasının önemli unsurlarından biri olan planlara ilişkin sorunların varlığını ortaya koymaktadır. Analizde ilk olarak kriz anlarında hızlı ve etkin bir şekilde müdahaleye imkân sağlayabilecek havacılık güvenliğiyle ilgili planların işlevsel olmadığı belirlenmiştir. Planların işlevselliğiyle ilgili durumu katılımcı K11 “*Ya değildir. Yani şimdi şöyle hava meydanında şimdi mesela atıyorum şeyi ele alalım hava meydanı müdürünü ele alalım hava meydanı başmüdürünü, havaalanında toptasınız herhâlde on bin sayfa buna benzer plan vardır. Adam hangi birini ezberle bilsin çok iyi bilsin.*” sözleriyle ifade ederken, katılımcı K3 ise “*Yoksa*

dediğim gibi kişi onun öyle bir olay olduğunda o planın içeriğindeki hususların madde madde ezberleyip aklında tutup bir de olaya anında onu planın içeriğindeki uygulaması çok beklenemez zaten...” şeklinde ifade etmektedir. Planlar hazırlanırken gerçek hayat şartları ve yerel şartlar dikkate alınmadan, uluslararası ve ulusal standartlar çerçevesinde kalınmasının bu durumda etkili olduğu katılımcı K13’ün “...baktığımız zaman istediğimiz şu, kendi havalimanınızda yaptığınız uygulama neyse kendi şirketinizde yaptığınız uygulama neyse onu yazın diyoruz. Ancak büyük çoğunluğu evet standart budur deyip kapatıyor...” sözlerinden anlaşılmaktadır. Katılımcı K7 ve K9’un aşağıdaki ifadeleri de bu durumu desteklemektedir.

K7: “Bu planlar uluslararası tecrübelerle elde edilmiş ve oluşturulmuş planlar. Yani oradaki planlarla biraz bizim ülkemizdeki dinamiklerin oturturulması yani orda evet şeyden bahsediliyor geneline baktığımız zaman çok güzel hoş, kötü diyemem kesinlikle kendi ülke dinamiklerimizle işte bunu geliştirmemiz lazım. Evet orada temeli veriliyor, onu kendinize göre geliştirin deniyor. Biz de şöyle bir yapı vardır. Genelde hani biz görev yapalım ötesine pek geçmeyelim yapısı vardır ya evet bunları yapalım, bunları değerlendirelim bir öte, deminde dedim ya bir gıdım ötesine geçmeyi denememiz lazım...”

K9: “Ha formun içeriği, şablonu evet belki bir uluslararası literatürde herkes tarafından anlaşılır olması açısından önemli olabilir ama içine tamamen o ülkeye has vesaire bir şeylerde eklenmesi gerekir...”

Analiz sonucunda planların işlevselliğinin yanı sıra içeriğiyle ilgili güncellemelerin de yapılmadığı tespit edilmiştir. Katılımcı K8 bu durumu “*Ancak ben bunun pek güncellendiğini düşünmüyorum. Yapılan programda isim listeleri hazırlanıyor, o isim listelerinin içinde emekli olan oluyor tayini olan oluyor ama o listeler nadiren güncelleniyor ya da güncellenmiyor. Var mı var plan...*” cümleleriyle, katılımcı K2 ise aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

“...planda 2017 de 2017 planında iç içeriğinde 2016 yazıyordu. Yani bir önceki yılınkinin aynısını kopyalayıp tarihini bile değiştirmeyi unutarak basmışlar ve bu onaylanmış, düşünün. Yani bir planda revize edelim, Atatürk Havalimanı’ndaki şu kapıda değişiklik oldu, bu mahalde fiziksel olarak değişiklik oldu bunun acil durum planına etkisi şu olur, muhtemel harekât tarzına etkisi ne olur şeklinde düşünülmedi, düşünülmemiş daha doğrusu bence...”

Planlara gereken önemin verilmediğini ise katılımcı K8 “*Önemsenmediği içindir diye tahmin ediyorum. Nasıl olsa benim her zaman çevremde ve verdiğim eğitimlerde de söylediğim çok güzel bir söz vardır güzel bir söz olduğunu düşünürüm “bir şey olana kadar hiçbir şey olmaz...”*” şeklinde aktarmaktadır. Diğer bir yandan planlarla ilgili önemli sorunlardan biri de havalimanı çalışanlarının kriz planlarının içeriğiyle ilgili yeterli

bilgilerinin olmamasıdır. Bu durumu katılımcı K1, K5, K6 ve K8 aşağıdaki ifadelerle dile getirmektedir.

K1: “İçeriğini okuduğunu ve bildiğini zannetmiyorum kimsenin...”

K5: “Planlar kriz merkezinde ne kadar kullanıldı bilgim yok ama operasyonda çalışan kişilerin çoğu bu planları bilmez, sadece işlerini bilir. Özellikle bu işin eğitim/denetleme kanadında yer alanlar bilir. Diğer kişilerin içerikle ilgili bilgisi olmayabilir hatta çoğunun yok diyebiliriz...”

K6: “O zaman insanlar tarafından bilinen işbirliği prosedürleri ya da daha doğrusu insanlar tarafından bilinen bir işbirliği protokolü yoktu...”

K8: “O konuda da şimdi planı bilirse kişi etkiler ama plandan bir haberse istediğiniz gibi plan yapın ama plan bilgisi yoksa hiçbir şekilde o krizle onu etkiyeceğini düşünmüyorum. Gene oradaki ita amirinin vereceği talimatlar doğrultusunda hareket edecektir...”

Planların içeriklerinin çalışanlar tarafından bilinmemesinin önemli güvenlik zafiyetlerine neden olabileceği değerlendirilmektedir. Örneğin; Atatürk Havalimanı saldırısında çalışanların mevcut planların içeriğini bilmedikleri ve bunun güvenlik zafiyetine neden olduğu analiz sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Konuya ilişkin olarak katılımcı K1 “28 Haziranda bu yaşandı. B planını uygulamak üzere yerine gelen personel zaten A planını bilmiyor ki yani A planını dört dörtlük bilmiyor ki B planını uygulasin...” ifadelerini kullanmaktadır. Havacılık güvenliğiyle ilgili kriz planlarının gizli olması havalimanı çalışanlarının planların içeriğiyle ilgili yeterli bilgiye sahip olamamalarının önemli sebeplerinden biridir. Bu durumu katılımcı K3 “Yok düşünmüyorum. Yani çoğu maddi olarak böyle bir planın olduğundan haberdar değil... herkese dağıtılmıyor. Çünkü çoğu birim ulaşamaz EK-6 Yasadışı Eylemlere Karşı Yapılacak İşlemler Yönergesine, mümkün değil ulaşması...” ifadeleriyle dile getirmektedir. Diğer yandan, planların gizli olması kadar, hazırlanmış farklı planlar olmasının ve havalimanı çalışanlarının planların içeriğini öğrenmedeki isteksizliklerinin de planların içeriğinin öğrenilmesini güçleştirdiği analiz sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Katılımcı K14, K13, K2 ve K8 bu durumu aşağıdaki ifadelerle dile getirmektedir.

K14: “Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programda yazıyor. Kim kimle nasıl iletişim kuracak yazıyor. Ama kriz yönetimi ile ilgili havaalanında farklı programlar da var. ICAO Ek 14 göre de bir plan var. İşte muhtemel hareket tarzı planı var. Bilmem ne var...”

K13: “Maalesef okumayı sevmeyen bir millet olduğumuz için bu planlar dolaplarımızda duruyor...”

K2: “...acil durum planı ya da muhtemel harekât tarzı planı pek dikkate alınmıyor veya kimsenin de okuduğunu zannetmiyorum...”

K8: “Çünkü o kriz anında bana şunu yap derler ben onu yaparım düşüncesiyle yaklaştıkları için ne bu mevcut planları alıp okurlar ne de uygulamada bir şey yaparlar. Sadece kriz merkezi kurulur, paydaşlar gelir, sen bunu yapıcan ben bunu yapıcam şeklinde o an bir brifingle...”

Havalimanı çalışanlarının bu tutumlarıyla birlikte yöneticilerin personeline planların içeriğiyle ilgili bilgilendirmeleri yapmak yerine, okuduklarına dair imza almakla yetindikleri katılımcı K1’in “...sadece yöneticiler de kalıyor, yönetici okuyor, bunu alt birimlere kadar bunu iletmiyor. İletse de nasıl iletiyor imza karşılığı tebliğ tebellüğ yapıyor. Hani al bunu oku ya da bunu hizmet içi eğitimler de böyle davranmanız gerekir şeklinde, pek bunu yapmıyorlar...” ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Planların işlevsel olmaması, içerikle ilgili güncellemelerin yapılmaması ve personelin planları okumasına imkân sağlanmadan imza karşılığında tebliğ edilmesi, planların sadece mevzuata yönelik gereklilikleri karşılamak ve denetimlerde gösterilmek üzere hazırlandığına işaret etmektedir. Katılımcı K1 bu durumu şu ifadeleriyle desteklemektedir.

“Şimdi planlar bir kere profesyonelce hazırlanmıyor. Bu planlar ilgili eklere göre hazırlanıyor ama çok yeterli değil. Çünkü uygulamada bunlar nasıl olsa dört dörtlük uygulanmıyor, sadece biz bunu sivil havacılığa ya da koruma daire başkanlığına iletelim, oradan yeterlilik onaylarını alalım bir kriz yönetiminiz var mı var sonucuna dayalı olarak hazırlanıyor...”

Planlarla ilgili sorunlar, gerçek kriz ortamlarıyla uyuşmayan planların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Atatürk Havalimanı saldırısında da gerçek kriz süreçleri dikkate alınmadan hazırlanan bu planların, kriz anında havalimanına ulaşılmasıyla ilgili aksaklık yaşanmasında ve güvenlik birimleri ile teröristleri birbirinden ayıracak sistemin oluşturulmamış olması nedeniyle kargaşanın artmasına neden olduğu belirlenmiştir. Bu anları katılımcı K1 ve K7 aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır.

K1: “Sahada işin operasyonunu yürütecek kişiler, şef düzeyinde olanları söylüyorum, vardiya amirleri düzeyinde olanları söylüyorum, bu bilgi akışını sağlayacak kişiler de burada mağdur duruma düştüğü için onların yerine gelecek kişiler de havalimanı trafiği sebebiyle gelememesinden dolayı kriz yönetiminde bir aksaklık oldu...”

K7: “Bir de zaten emniyetle de paylaştım bu tür durumlarda işte şimdi patlama var ışıklar, tavan çökmüş işte yarlılar işte ölümler var işte, etrafta sahipsiz çantalar var bunlarla bir taraftan uğraşırken bu birimlerle iletişimi sağlayabilirsiniz ama ortalıktaki dolaşanların biraz loş ışık hani biraz harabe yıkık döküntülerin arasında şeyi şaşıyor karıştırabiliyorsunuz onu işte. Geliştirecek yöntem tavsiye etmişim ben, insanların birbirini tanıyacakları mekanizma olmalı...”

Yukarıdaki açıklamalar ışığında krize hazırlık ve korunma aşamasının önemli bileşenlerinden biri olan planlarla ilgili sorunların, kriz anlarında kurum/kuruluşlar arasında koordinasyonu olumsuz yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir. Korku, panik ve kargaşanın hâkim olduğu kriz anlarındaki koordinasyonsuzluğun ise normal duruma geçişle ilgili aksaklıkların ve gecikmelerin yaşanmasına neden olarak, terör örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, havacılık güvenliğiyle ilgili planlarla kurum/kuruluşların görev ve sorumluluklarının belirlenerek, kriz sürecinde ortak amaç doğrultusunda hareket edilmesi amaçlanmaktadır. Ancak elde edilen veriler planların mevzuata yönelik gereklilikleri sağlamak ve denetimlerde gösterilmek üzere hazırlandığını ortaya koymaktadır. Yasal açıdan zorunluluk olan planların hazırlanmamış olması ciddi yaptırımlarla karşı karşıya kalınmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle yaptırımla karşılaşmak istemeyen, diğer bir ifadeyle “sorumluluktan kurtulmak” isteyen kurum/kuruluş temsilcileri, planları işlevsel olup olmadığına bakmaksızın yasal gereklilikler doğrultusunda hazırlamaktadırlar. Yöneticilerin ise planlarla ilgili bilgilendirme yapmamaları ve planların öğrenilmesi yolunda herhangi bir kaygı taşımamaları, onların da “sorumluluktan kurtulma” anlayışında olduklarını göstermektedir. Bu yaklaşımın temelinde insanların belirli durumları belirsiz durumlara tercih etmelerinin, diğer bir deyişle insanların belirsizliğe yönelik tolerans düzeylerinin düşük olmasından kaynaklandığı (Hofstede, 1993, s. 90) değerlendirilmektedir. Hofstede’in kültürel boyutlar kuramı bağlamında, belirsizlikten kaçınma düzeyleri yüksek bireyler yetiştiren Türk kültürünün, ortaya çıkan sorunlarda olumsuz etkileri olduğu değerlendirilmektedir.

4.2.3. Tatbikatlardan kaynaklanan sorunlar

Araştırmadan elde edilen veriler, krize hazırlık aşamasının önemli unsurlarından biri olan tatbikatlara ilişkin sorunların varlığını ortaya çıkarmaktadır. Planların test edilmesi, kaynakların yeterliliği ve iletişim gibi unsurların kriz anındaki etkinliğinin önceden tespit edilmesine olanak sağlayabilecek tatbikatlara gereken önemin verilmediği anlaşılmıştır. Planlarda olduğu gibi güvenlik tatbikatlarının da genellikle mevzuata yönelik gereklilikleri sağlamak ve denetimlerde sunulmak üzere kâğıt üzerinde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Konuya ilişkin olarak katılımcı K1, K13, K2 ve K4 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar:

K1: “Tatbikatlar burada tamamıyla kağıt üzerinde yapılıyor insanlar bunu fazla bilmiyorlar...”

K13: “Havacılık güvenliğiyle ilgili tatbikat yapılıyor mu önce oradan başlamak gerekiyor. Biz evet programda dedik ki yılda bir defa tatbikat yapılsın. Ancak tatbikatlara baktığımız zaman daha ziyade yangın yani safety tarafına yönelik unsurlarla ilgili tatbikatlar yapılıyor. Havacılık güvenliği tarafına yönelik tatbikatlar fazla yapılmıyor ve yapılıyorsa da adet yerini bulsun veya biz bu işi yapmış olmuş olmak için yapalım gibi bir izlenimimiz var. Aslında biz tatbikatları ideale yakın yapsak kriz anında da daha hızlı hareket edebiliriz, daha hızlı çözüm bulabiliriz...”

K2: “Bu uyulmamasının sebebi aslında yıl içerisindeki ani kriz anında yaşanabileceklerin bir tatbikatının eksik olmasından kaynaklandığını düşünüyorum. Çünkü yoğunluktan dolayı bunlar kâğıt üzerinde yapılmakta, ani bir kriz anında hangi kurumların, hangi paydaşların, hangi temsilcilerin, hangi telefonlarda nerede nasıl ve hangi görev paylaşımı konusunda toplanacağı belli olmadığı için anlık çözümler üretilmeye çalışılıyor... ne oluyor bizim Türk usulü ya bir şey olmaz zaten biz mevzuatı yerine getirelim... denetlemelerde de tatbikat yaptınız mı? Evet var. Bize dosyayı getirin, evrakları getirin var evrak işte imzalı falan. Görsel denetlemelerin de şeklinin ben değişmesi gerektiğini düşünüyorum...”

K4: “Genel olarak bu tatbikatlar harfiyen kuralları takip edilerek yerine getirilmez pek, raporu tutmak veya masaüstünde simülasyonunu yaparak geçirilir...”

Nadiren yapılan tatbikatların ise tüm paydaşların katılımı sağlanmadan, genellikle benzer senaryolar doğrultusunda (uçak kaçırma gibi) sistemin bir kısmını test etmeye yönelik gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Bu durumu katılımcı K1 “*Havalimanında biz hep hava araçlarının kaçırılması, hava aracının bombalanması şeklinde değerlendiriyoruz ve tatbikatlarda buna göre yapılıyor. Ama bir terminal saldırısı olarak hiç şu ana kadar düşünülmüdü...*” ifadeleriyle, katılımcı K9 “*...hani biz hep uçak kaçırıldı da vesaire yapıyoruz ama bilmiyorum ya şu işte KBRN (Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer) mesela bu tarzda bir uçak ya da hastalıklı olan bir şekilde bu uçağa bir şeyler bulaştırıldı buna karşı hiçbir tatbikatımız var mı...*” sözleriyle desteklemektedir. Bu tarz bir tatbikat yönteminin benimsenmesinde sektörün yapısından dolayı havacılık sisteminin genelini kapsayan güvenlik tatbikatları yapılmasındaki zorluğun da etkili olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca güvenlik olgusunun özünde gizlilik barındırması, tatbikatların gerçekçi olmayan senaryolar dâhilinde yapılmasına neden olabilmektedir. Bu durumu katılımcı K7, K12 ve K8 aşağıdaki ifadelerle desteklemektedir.

K7: “Yok yani şöyle o kadar büyük mesela şey yapamıyorsun zaten havalimanını o gün tamamen kapatıp böyle bir tatbikat yapmanız. İşte atıyorum Atatürk Havalimanı'nda yapılan saldırı şimdi bugün onun tatbikatını yapmaya çalışsak havalimanını komple kapatacaksınız. Havalimanına geliş yollarını açmanın tatbikatını yapacaksınız. ... hani her zaman bunları bir

arada yapabileceğiniz çok böyle bir ortam yakalamak mümkün değil. İnsanlara bunu nasıl anlatacaksınız? Biz Atatürk Havalimanı saldırı tatbikatı yapacağız deyip yolları kapatırsanız ambulanslarının tamamını, tamamını derken 50-60 tane ambulans yollarsanız, kilitlersiniz. İstanbul Atatürk Havalimanı özellikle, hani bu yeni havalimanı için belki bu biraz daha uygun olabilir ama şeyde Atatürk Havalimanı'nda o bulunduğu coğrafi konum da bunu yapmak çok da mümkün değildi zaten...”

K12: “Güvenlik tatbikatı yapmak zor bir şey. Birincisi operasyonu durdurmanız gerekebilir. İkincisi panik yaratmadan bu tatbikat nasıl yapacaksınız? Üçüncüsü nasıl gizli tutacaksınız? Bir zayıfınız varsa. Güvenlikle ilgili bir zayıflığı kabul etmek zordur. Türk insanı dahi en basit eksikliğini, zayıflığını kabul etmek konusunda karakter yatkınlığı yok. İdare sistemimiz de bu konuda Türk insanının karakterini paylaşıyor diyebiliriz...”

K8: “Yani ben yine de pek bir faydası olacağını düşünmüyorum açıkçası. Dediğim gibi tatbikatlar gerçeğini, hani belki benzer olabilir ama gerçek gibi olmuyor. Gerçeğinde gerçekten çok büyük bir kaos yaşanıyor. Çok farklı duygular içine giriyorsunuz, o anda kendi görevinizi yapabilmek bile güçleşiyor. Çünkü başka şeyler çıkıyor ortaya işte karşınızda parçalanmış cesetler görüyorsunuz. Bir manken koymakla gerçek parçalanmış bir ceset görmek aynı psikolojide olacağını düşünmüyorum...”

Tatbikatlarla ilgili ortaya çıkan diğer bir sorun, tatbikat sonrası değerlendirme toplantılarının etkinliğiyle ilgilidir. Elde edilen veriler tatbikat sonrasında değerlendirme toplantılarının yüzeysel olarak gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte değerlendirme sonuçlarının havalimanı güvenlik otoritesine bildirilmediği belirlenmiştir. Bu durumu katılımcı K1 “*Kendi aralarında yapılıyor ama bu yukarı fazla yansımıyor. Yani bizim havalimanı otoritesine fazla yansımıyor...*” sözleriyle, katılımcı K2 “*Değerlendirmelerde geçmişe yönelik o tatbikatın dosyasını incelediğimde, geçmişe dönük değerlendirmelerde bulunulmuş ama yüzeysel. Hani tatbikatta eksiklikler vardır, bu eksiklikler tamamlanmış mı ya da ikinci bir tatbikat gerekli mi bu yazılmamış...*” ifadeleriyle dile getirmektedir.

Tatbikatlarla ilgili yukarıda ele alınan konuların, kriz anında ortaya çıkabilecek iletişim aksaklıkları ile görev ve sorumluluk paylaşımındaki olası eksikliklerin tespit edilmesini engelleyici yapıda olduğu belirlenmiştir. Planların içeriğiyle ilgili yeterli bilgiye sahip olunmaması ve tatbikatların uygulanmasına yönelik sorunlar, özellikle operasyon süreçlerinde yer alan kişilerin kriz anındaki etkinliğini azaltabilmektedir. Bu durumu katılımcı K5 “*Yöneticiler iletişim sürecinde kimle bağlantıya geçmesi gerektiğini biliyor ancak altta, operasyonda yer alan kişilerin pek de bildiğini sanmıyorum...*” sözleriyle ifade ederken, katılımcı K7 aşağıdaki şekilde aktarmaktadır:

“Tatbikatlarla nelerin aksadığını görmemiz lazım. İşte bir patlama olduğunda, işte ambulansların gelememesinin hesabını biz çok önceden yapmamız gerekirdi. Evet, biz havacılıkta şunu düşünüyoruz işte şununla irtibat sağlanacak, bununla irtibat sağlanacak, iyi hoş güzel tamam irtibat sağlıyoruz ama anında bunu geliştirecek, hemen belirli noktaların alınarak bunların yolunun açılması gerekir. En ince ayrıntısına kadar her şeyin hesaplanması lazım, çünkü zaman çok önemli. Niye zaman çok önemli bir hayat kurtarmanız açısından iki eylemin büyüklüğünü bilemiyorsunuz. Hani ben bunu yaşadığım için söylüyorum 1-2-3 arka arkaya gelen 4-5 olacak mı, 10 kişiler mi 20 kişiler mi 100 kişiler mi? Buradaki her adımınız anında oturmalı, yani bunun tatbikatı yapılmalı. 1-3-5 neyse yaşadığınız şey, ona göre mutlaka tatbikatların önceden yapılması gerekiyor...”

Genel olarak değerlendirildiğinde, kriz anının senaryolar aracılığı ile tatbikatının yapılması, daha önce de belirtildiği üzere kaynakların yeterliliği, planların etkinliği, bilgi akışı ile görev ve sorumluluk paylaşımındaki aksaklıkların tespiti açısından kritik öneme sahiptir. Ancak elde edilen veriler, tatbikatların genellikle kâğıt üzerinde yapıldığını, nadiren gerçekleştirilen tatbikatların ise birbirine benzer senaryolarla yapıldığını göstermektedir. Yasal gereklilikler doğrultusunda yılda en az bir defa gerçekleştirilmesi zorunlu olan tatbikatların (SHGM, 2016, s. 28), mevzuata uyum sağlamak adına genellikle kâğıt üzerinde yapılması, planlarda olduğu gibi tatbikatların da “sorumluluktan kurtulma” bakış açısıyla ele alındığına işaret etmektedir. Nadiren gerçekleştirilen tatbikatların ise benzer senaryolar dâhilinde gerçekleştirilmesi, tatbikatı planlayan kişilerin değişime açık olmadıklarını göstermektedir. Saylık (2019, s. 1867) belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, belirsizliğin tehdit olarak algılandığını ve değişime karşı güçlü bir direncin söz konusu olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle tatbikatlarla ilgili ortaya çıkan sorunlar, kültür bağlamında değerlendirildiğinde belirsizlikten kaçınma ile ilgili önemli ipuçları sunmaktadır. Türk kültürünün belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olması dikkate alındığında, ortaya çıkan sorunların temelinde kültürün önemli bir etkisinin olduğu değerlendirilmektedir.

4.2.4. Eğitimlerden kaynaklanan sorunlar

Verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan diğer bir kategori, eğitimlerden kaynaklanan sorunlar kategorisidir. SHGM tarafından yayımlanan Sivil Havacılık Güvenliği Eğitim ve Sertifikasyon Talimatı (SHT-17.2), havacılık çalışanlarının (güvenlik ve güvenlik harici tüm personel) sivil havacılık güvenliği alanındaki eğitim ve sertifikasyon standartlarını belirlemektedir. Talimatta havacılık çalışanlarının görevleri

ile ilişkili, kapsamı farklı 17 kurs bulunmaktadır. Bu kurslardan “Kurs 1: Güvenlik Bilinci Eğitimi”, havalimanında çalışan tüm personele verilirken, diğer kurslar personelin yapmış olduğu göreve bağlı olarak değişmektedir. Örneğin; yer hizmetlerinde çalışan bir personelin alacağı güvenlik eğitimi ile kokpit ekiplerinin alacağı güvenlik eğitimi bireyin görevi bağlamında birbirinden farklılaşmaktadır. Yukarıda bahsedilen 17 kurs içerisinde kriz yönetimini temel alan doğrudan bir eğitim bulunmamaktadır. Ancak kokpit ve kabin ekiplerinin aldığı “Kurs 7: Kokpit ve Kabin Güvenliği Eğitimi”, havacılık işletmelerinin güvenlikten sorumlu yetkili yönetici ve yönetici yardımcılarının aldığı “Kurs 12: Güvenlik Yönetimi Eğitimi” ve havalimanında seyrüsefer hizmetlerinde doğrudan görevli personelin aldığı “Kurs 14: ATM/AIM Güvenliği Eğitimi’nde kriz, kriz yönetimi ve muhtemel harekât tarzı planlarına ilişkin konu başlıkları bulunmaktadır. Bunun yanında bazı eğitim içeriklerinde “Acil Durum Prosedürleri” adı altında konu başlıklarının yer aldığı görülmektedir (SHGM, 2018).

Eğitimlerden kaynaklanan sorunlar kategorisi altında ilk olarak havalimanında çalışan tüm personelin güvenlik farkındalığını artırmayı hedefleyen “Güvenlik Bilinci Eğitimi’nin süresinin ve kapsamının yetersiz olduğu ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Katılımcı K8 bu durumu “*Yani verilen eğitimin böyle çok kapsamlı bir eğitim olmadığını düşünüyorum ben. Emniyet müdürlüğü tarafından havacılık güvenliği adı altında 2 saatlik 3 saatlik bir eğitim havacılık güvenliğini anlatamaz...*” ifadeleriyle dile getirmektedir. Güvenlik bilinci eğitimiyle ilgili sorunların, eğitim içeriğinde özellikle kriz süreçleriyle ilgili herhangi bir bilginin yer almamasının güvenlik harici personelin kriz anında yönetilmesini güçleştireceği değerlendirilmektedir. Bu durumu katılımcı K6 “*Özellikle sivil kuruluşlarla zorluk yaşandı. Kişilerin doğru eğitilmemesinden kaynaklı olduğunu düşünüyorum bu durumun...*” cümlesiyle ifade etmektedir.

Kriz yönetimine ilişkin eğitimlerin temel amacı, çalışanların kriz anında kendilerinden beklenen davranışları sergileyebilmeleri ve kriz yönetimi sürecine katkı sağlayabilmeleridir. Ancak elde edilen veriler eğitimlerin, sadece mevzuat temelli yaklaşımla hazırlandığını ve uygulamaya yönelik olmadığını ortaya koymaktadır. Katılımcı K1 bu durumu “*...tabii ki bana göre eksik çünkü bunu hazırlayanlar tamamıyla uluslararası mevzuat ve bizim ulusal mevzuatımız çerçevesinde hazırlanmış bir şey...*” sözleriyle ifade etmektedir. Eğitimlerin mevzuat çerçevesinde ve uygulamadan uzak bir bakış açısıyla verilmesinin nedenini katılımcı K1 “*Eğitim kurumlarının çoğu bunu sadece vermiş olmak için veriyorlar...*” sözleriyle aktarmaktadır. Havacılık çalışanlarının kendi

görev tanımlarıyla ilgili almış olduğu eğitimlerin fazlalığı ve iş yoğunluğu, güvenlik eğitimlerinin yük olarak algılanmasına neden olabilmektedir. Katılımcı K1 bu durumu *“Özellikle havacılık sektöründe olmuyor sebebi şu... zaten bu birimlerin üzerinde bir şey var eğitim yükü var. Bir tazeleme yükü var. Bunun içerisine yöneticiler bu tür şeyleri fazla sokmak istemiyorlar ...”* sözleriyle desteklemektedir. Eğitimlerin genellikle uygulamadan uzak ve meşruiyet kazanmak için verilmesi, kişilerin kriz anında neler yapması ya da yapmaması gerektiği konularında belirsizlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Katılımcı K6 bu durumu *“ eksiklikler görüldü, insanlar toplanma noktalarını tam olarak bulamadılar...”* sözleriyle desteklerken katılımcı K2 şu ifadelerle dile getirmektedir.

“Bunun eğitimi olsa, bir patlama anında ne yapacağını bilse personel, işte hemen kendisini menzilin dışına atabilecek bir pozisyon alınması gerektiğini bilse en azından bombanın etkisini azaltacak. İşte bir menzil bulacaksınız, kendinizi bu menzilin dışına atacaksınız. Bir duvar arkası direk arkası vesaire bilse, panik anında çılgık çılgına koşmayıp o alandaki ortamı tedirgin etmeyecek, panik hale getirmeyecek durumu bilse. Bunu eğitimlerle ve uygulayarak personele vereceksiniz...”

Çalışmada elde edilen diğer bir bulgu, havacılık güvenliğine ilişkin güncel olayların eğitimlerin içine dâhil edildiğidir. Yaşanan güncel olayların eğitim programlarına dâhil edilmesi, eğitimin amacına ulaşmasına katkı sağlayabilmektedir. Örneğin Atatürk Havalimanı saldırısında yaşananların eğitim süreçlerine entegre edildiği, bu sayede eğitime katılan kişilerin farkındalığının artırılabilirdiği ifade edilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı K1 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır:

“Eğitimler de biz bunları çok iyi kullandık. Hani böyle bir olay yaşadık, böyle bir tecrübe yaşadık olayın en başından en sonuna kadar yaşanan süreçte ki işte bu terör eylemini gerçekleştiren kişilerin havalimanına gelişinden, kendilerini patlatması can kayıpları ve neticelerine kadar olan süreçteki konuları biz parça parça güvenlik eğitimlerinde kullanarak, insanların farkındalığını artırmaya çalıştık. Çünkü siz insanlara güvenliği anlatıyorsunuz ama insanlar sizi dinlemiyor ama böyle bir canlı örnekle anlattığınız da mutlaka kafalarında bir şeyler kalıyor...”

Daha önce belirtildiği üzere mevzuatta kriz merkezi üyeleri için kriz yönetimine ilişkin doğrudan bir eğitim öngörülmemektedir. Katılımcılardan elde edilen veriler, kriz merkezi üyelerine kriz yönetimi eğitimi verilmesi gerekliliğiyle ilgili bir bilincin oluştuğunu göstermektedir. Ancak kriz yönetimi eğitimi verilmesi gerektiğine ilişkin oluşan bilincin davranışa dönüşmediği/dönüştürülemediği görülmektedir. Katılımcı K1 bu durumu *“Kesinlikle verilmeli...havacılık güvenliği açısından bir kriz yönetimi eğitimi mutlaka havaalanlarında çalışan tüm yöneticilere verilmeli...”* ifadeleriyle dile

getirmektedir. Kriz merkezine yönelik eğitimlerin olmaması, kriz anında koordinasyon sorunlarının yaşanabilmesine ve planlardan uzak doğaçlama kararların alınabilmesine neden olmaktadır. Bu durumu katılımcı K1 aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

“Temel olarak şöyle bir eksikliğimiz var bunu kabul etmek gerekir; bu kriz merkezinde görevli güvenlik komisyonu üyelerinin tamamına bir kriz yönetimi kursu vermek gerekiyor normalde. Yani bu kriz nasıl yönetilir, kurumlar arası koordinasyon nasıl olmalı, kriz yönetim planları niye var niye başvurmalı bunlara, bunun önemi anlatılmalı ve bu bir şey olarak mantık olarak yerleşmesi lazım, daha yerleşmiş değil. Emprovize (doğaçlama) gidiyor şu anda bizde her şey aslına bakarsanız...”

Diğer yandan operasyonel süreçlerde yer alan personelin de kriz anına yönelik doğrudan bir eğitim almadığı, güvenlik ile ilgili almış olduğu diğer eğitimlerde ise kriz süreçleriyle ilgili bilgilerin genellikle yüzeysel olarak aktarıldığı belirlenmiştir. Katılımcı K3 bu durumu “*Yani bununla ilgili bir eğitim veriliyor mu evet dediğim gibi tüm çalışanlara genel iletişim kuralları, iletişime geçecek kişilerle ilgili bilgiler veriliyor doğru. Ama tüm süreci anlatan bir eğitim süreci tabii ki olmuyor. Tüm o mevzuatsal bilgilerin aktarıldığı bir eğitim tabii ki yok...*” sözleriyle ifade ederken, katılımcı K2 “*Çok derin olmamakla birlikte kriz anında, işte acil durum telefonları, kriz anında yöneten kişilere, kişilerin direktiflerine mutlaka uyulması gerektiği, panik olmaması gerektiği, toplanma yerleri neresi ise orada toplanmaları gerektiği şeklinde yüzeysel eğitimler veriliyor...*” ifadeleriyle aktarmaktadır. Bu kapsamda kriz ile ilgili bilgilerin yüzeysel olarak verilmesinin, krizin neden olduğu korku ve paniğin de etkisiyle personelde karar vermede tedirginlik oluşmasına ve iletişimde aksaklıkların yaşanmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde havacılık güvenliği eğitimlerinin mevzuat temelli yaklaşımla hazırlandığı ve eğitimlerde uygulamaya yönelik yeterli düzeyde bilgilere yer verilmediği anlaşılmaktadır. Bu eğitim tarzı, eğitim çıktılarını elde etmekten çok, Sivil Havacılık Güvenliği Eğitim ve Sertifikasyon Talimatı (SHT-17.2) gerekliliklerini karşılamaya odaklanıldığına işaret etmektedir. Çünkü talimat doğrultusunda kendi iş alanlarıyla ilgili başlangıç/tazeleme eğitimini almayan kişilerin havalimanlarında çalışmaları mümkün değildir (SHGM, 2018). Bu nedenle yasal olarak zorunlu olan eğitimler, genellikle işe başlama/devam etme için ön koşul olarak algılanmaktadır. Kültür bağlamında değerlendirildiğinde ise bu durum belirsizlikten kaçınma ile ilgili ipuçları sunmaktadır. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda insanların yaşamı daha güvenilir hale getirmek için iş güvencesini yazılı ve

biçimsel kurallarla artırmaya çalıştığı (Sığrı, 2006, s. 43) dikkate alındığında, araştırma neticesinde elde edilen bulguların Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma boyutuyla ilgili değerlerini desteklediği görülmektedir.

4.2.5. Havacılık güvenliği örgütlenmesinden kaynaklanan sorunlar

Verilerin tümevarımsal yaklaşımla analizi sonucunda havacılık güvenliği örgütlenmesinden kaynaklanan sorunlar kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Havacılık güvenliği örgütlenmesinden kaynaklanan sorunlar, “Havacılık Güvenliği Branşlaşması”, “Havacılık Güvenliğinin Farklı Kurum/Kuruluşlarla Sağlanması” ,“Kaynakların Yetersizliği” ve “Kriz Merkezi Yapılanmalarından Kaynaklanan Sorunlar” olarak dört alt kategoriden oluşmaktadır.

4.2.5.1.Havacılık güvenliğinde branşlaşma

Havacılık güvenliğinin sağlanmasından sorumlu olan ve kriz merkezine başkanlık eden havalimanı mülki idare amirlerinde, havacılık güvenliği alanında branşlaşma bulunmamaktadır (Kayhan, 2015, s. 81-82). Verilerin analizi sonucunda mülki idare amirlerinin havacılık güvenliği alanında branşlaşma olmamalarının, havacılık sistemini ve havacılık güvenliğini öğrenmelerinde engelleyici bir unsur olduğu görülmektedir. Katılımcı K11 bu durumu “...hava meydanında kurum kuruluşların kimin ne görev yaptığını, nerede görev yaptığını bilen birisi ile çalışmak mutlaka işi kolaylaştırır...” cümleleriyle ifade etmektedir. Havalimanı mülki idare amirliğinde branşlaşma sorunun yanı sıra kaymakam ya da vali yardımcıları bu görevleri genellikle diğer görevlerinin yanında tali olarak yürütmeleri de diğer bir sorundur. Branşlaşma olmaması nedeniyle havacılık güvenliğiyle ilgili yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmayan, iş yükü fazlalığı nedeniyle de havalimanı süreçlerine yeterli zamanı ayıramayan mülki idare amirleri, kriz yönetimi süreçlerinde diğer kurum/kuruluş temsilcilerinin yönlendirmelerine açık hale gelebilmektedirler. Bu durumu katılımcı K13 ve K1 aşağıdaki sözlerle desteklemektedir

K13: “...mülki idare amirlerinin işi sadece havalimanı değil, örneğin Bodrum Kaymakamı, mülki idare amirimiz diyelim, Bodrum ile ilgili tüm sorunlarla ilgileniyor, aynı şekilde havalimanıyla da ilgilenmesi gerekiyor. Ancak o kadar iş yoğunluğu içerisinde havalimanındaki işleyişe, mevzuata hakim olması mümkün değil. Mümkün gözüküyor.

K1: “...mülki İdare amirinin de burada da eksik kalan kısmı, havacılık güvenliği gözüyle bakamaması...En azından neyi isteyeceğini bilecek, detayını bilmesine gerek yok. Bir emniyet bir şey sunduğu zaman, bir işletici kuruluş bir şey sunduğu zaman aaa tamamdır

dediğiniz gibi olsun değil de, bir bakalım değerlendirelim olayın bir detayına bakıp, çünkü konunun temelini bilmesinden dolayı olaylara bakış açısı pozitif yönde olabilir...”

Mülki idare amirlerinde branşlaşma olmaması, diğer kurum/kuruluş temsilcileri arasında güç çatışması ya da çıkar çatışması gibi unsurların varlığı da dikkate alındığında, kurum/kuruluşların kendi kurumsal çıkarları doğrultusunda mülki idare amirlerini etkileyebilme ihtimallerinin oluşabileceği değerlendirilmektedir. Bu yönlendirmenin ticari kaygıları olan havacılık işletmeleri tarafından gerçekleştirilmesi halinde krizden korunmanın önemli basamaklarından biri olan güvenlik önlem ve uygulamalarında sorunlar yaşanabilecektir. Diğer bir yandan yönlendirmenin güvenlik birimleri tarafından gerçekleştirilmesi ise yolcu konforunun düşmesine neden olabilecektir. Mülki idare amirliğinde branşlaşma olmaması kriz anında ise hızlı karar alınması, iletişim ve koordinasyon gibi alanlarda sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu durum ile ilgili katılımcı K13, K8, K7 ve K12 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır:

K13: “Yani branşlaşma olayı olursa daha faydalı olacaktır. Süreç daha iyi yönetilecektir. İletişim daha iyi olacaktır ve hızlı karar alınabilecektir. Ancak branşlaşma konusu olmadan ne kadar hızlı karar alınabilir o konuda bir şey söyleyemiyorum...”

K8: “Bunu yöneten kişinin uzman olmasının önemi buradan çıkıyor ortaya, doğru bilgileri alıp doğru kararı vermesini etkiler...”

K7: “Ben dışardan getirdiğim bir adamı oraya koyduğumda, yani adam diyelim ki ne devlet malzeme ofisinde yöneticiydi geldi buraya bizim işte o ... yönetici o kurumu, o temsil etmek zorunda orda. Bunun yani havalimanındaki olup biten şeylere hakim olabilmesi için zaman geçirmesi lazım. Geldiği ilk günlere denk gelirse buna haiz olamaz otomatikman bilen birilerine işi devretmesi bırakması gerekir. O konuda da bu yapılıyor mu evet yapılıyor. Bilgisi olmayan biri bize çok bilgiliyim demiyor ama herkes bilse belki çok daha güzel sonuç çıkacak ortaya herkesin konusunda uzman olması...Branşlaşma şart, branşlaşma uzmanlık dediğimiz konu her anlamda gerekli yani havacılığı işte bu organizasyonu başına geldiği hadisede nasıl davranması gerektiğini bilmesi kişilerin çok önemli. Branşlaşma çok önemli...”

K12: “Kriz yönetimine doğrudan kötü etki yapar diye düşünüyorum. Burada iyi bir yön aklıma gelmiyor açıkçası. Hayatın her alanında olduğu gibi havacılıkta branşlaşmaya ihtiyaç var. Çünkü yapacağımız bir eylemin hareketin, karşı bir hareketin sonuçlarının da içinde bulunduğumuz ortam açısından düşünülmesi gerekiyor. Sıradan bir kamu hareketi, kamu eylemi gibi, kamu güvenliği eylemi gibi hareket edersek ya da bir gümrük kaçakçılık eylemi gibi hareket edersek krizi derinleştirme ihtimalimiz çok yüksek. Zayıflatmaktan ziyade derinleştirebiliriz...”

Havacılık güvenliği alanında branşlaşma olmayan kurumlardan bir diğeri emniyet teşkilatıdır. Havalimanlarında emniyet teşkilatı personeli genellikle eğitim, araştırma ve

denetleme faaliyetlerini sürdürmekte, güvenlik kontrol noktalarında kontrol noktası amirliği görevini yürütmektedir. Elde edilen verilere göre emniyet teşkilatında havacılık güvenliği alanında branşlaşma olmaması, havacılık güvenliğinde yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmayan emniyet teşkilatı personelinin havalimanlarında görev yapmasına ve sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir. Branşlaşma olmaması nedeniyle emniyet teşkilatı personeli havacılık güvenliğiyle ilgili yeterli eğitimler alamamakta, tayin vb. nedenlerle zamanla tecrübe kazanan personel havalimanlarından diğer birimlere (polis merkezi amirliği, önleyici hizmetler şube müdürlüğü gibi) kolaylıkla görevlendirilebilmektedir. Diğer bir anlatımla branşlaşma olmaması, emniyet teşkilatında havacılık güvenliğiyle ilgili yetkinlik sorunları yaratmakta ve havalimanlarında personel devir hızının artmasına neden olmaktadır. Bu durumu katılımcı K2 *“Emniyetin kanayan yarası zaten... çünkü emniyetçi arkadaş başlıyor 2 sene sonra tayin çıkıyor. Tam bir şeyler öğreniyor havacılık güvenliği üzerine, çıraklıktan ustalığa geçme safhası oluyor, şark tayini, başka bir yere tayin, üstüyle uyuşamama, yer değişikliği...”* cümleleriyle ifade ederken K14 aşağıdaki biçimde aktarmaktadır:

K14: *“Bir zaman geçiriyor, havaalanının doğasını, risklerini öğreniyor. Çalışma sistemini öğreniyor yani kendi iç işlerinde mutlaka farklı şeyleri dinamikleri vardır ama bu işlerde tecrübe, öngörü çok önemli. Eğitim çok önemli. Bunların sağlanması, sağlanmış personelin aynı, aynı havalimanı olmayabilir ama yine havalimanlarında görev yapması bence artı bir değer olarak görülmesi gerekir diye düşünüyorum...”*

Güvenlik önlem ve uygulamalarının tüm havalimanlarında belirlenen standartlar doğrultusunda yürütülmesini engelleyebilecek bu durum, krizin önlenmesindeki başarıyı ve krize müdahaledeki etkinliği azaltabilmektedir. Katılımcı K5 *“Eğer havalimanlarında branşlı personeller olsa en azından tatbikatlara, planlara hâkim olurlar. Bu da kriz anında hatta kriz öncesinde bu durumların yaşanmamasına neden olabilirlerdir. Çünkü onlardan kaynaklı sorunlarla da karşılaşılıyor...”* cümleleriyle bu durumu desteklemektedir. Branşlaşma olmaması nedeniyle havalimanlarında kısa süre görev yapan emniyet teşkilatı personeli, havalimanlarının fiziki alanlarını öğrenmekte zorluk yaşayabilmektedir. Bu durum özellikle krize hızlı müdahale edilmesi gerekliliği de dikkate alındığında süreçleri olumsuz etkileyebilme potansiyelini barındırmaktadır. Oysa havalimanlarında uzun süre görev yapan emniyet teşkilatı personeli, havalimanlarının fiziki alanlarını tanımakla birlikte havacılık terminolojisine de hâkim olabilecektir. Katılımcı K6 bu durumu *“Polis olabilirsiniz, silahlı kuvvetlerde eğitim almış olabilirsiniz, jandarma olabilirsiniz ama bulunduğunuz alanı tanımak, bulunduğunuz*

alanın kültürünü bilmek çok ayrı bir şey... ” sözleriyle aktarırken, katılımcı K3 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır:

K3: “Evet görev değişiklikleri çok ciddi bir sıkıntı. Bunu çok iyi biliyorum çünkü bu konuda uzmanlaşmış yıllarca tecrübe edilmiş bir memur arkadaşımızın, arkadaşlarımızın daha doğrusu öyle bir an geliyor ki ve ihtiyaç olan bir süreçte bir bakıyorsunuz başka bir görev noktası, bölge, il olabilir, orada. Yeni gelen arkadaşımızın o sürece dâhil olması ciddi bir zaman geçmesi gerekiyor. Bu da oradaki görevin işlerliğini önemli derecede etkiliyor ki burada bir de kriz olursa ne zaman Allah göstermesin başımıza geleceğini o an için bilmemiz kestirmemiz çok mümkün değil, olursa o krizin doğru ve sağlıklı yönetilmesine yürütülmesine engel olacaktır diye düşünüyorum...”

Diğer taraftan emniyet teşkilatında branşlaşma olmaması, kontrol noktası amirlerinin güvenlik uygulamalarını koordine etmesini ve özel güvenlik görevlilerini yönlendirmesini engelleyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum havacılık güvenliği konusunda daha nitelikli eğitimler alan ve tecrübesi daha fazla olan özel güvenlik görevlilerinin kontrol noktası amirlerinin kararlarını ve/veya görevlerini sorgulamalarına neden olabilmektedir. Ast-üst ilişkisi kapsamında sorgulama düşüncesini bazen davranışa dönüştürmeyen özel güvenlik görevlilerinin, hiyerarşiyi zedelememek adına yapılması gerekeni bilmelerine karşın kontrol noktası amirine danışmış gibi yaptıkları, bazen de kontrol noktalarında bu durumun sorunların yaşanmasına neden olduğu belirlenmiştir. Katılımcı K9 ve K5 bu durumu aşağıdaki ifadelerle aktarmaktadır:

K9: “En iyi branşlaşan emin ol özel güvenlik. Çünkü gecesini gündüzüne veriyor. İşletme öğreniyor. SHT 17.3’lerden onları öğreniyor. Teknoloji bilişim girdileri var onları öğreniyor ama kamuya geldiğinde bir branş yok. Ama ben bir şey yaparken kamuya soruyorum. O zaman ben hani ya bunu ben biliyorum ama yine de sana sorayım gibi bir şey olmuş oluyor...”

K5: “Çok etkiliyor. Sadece kriz anında değil normal süreçlerde de çok etkiliyor. Mesela havalimanında 10-15 yıl çalışan tecrübeli güvenlik görevlisi/şefi müdürünün bulunduğu bir noktaya yeni atanmış bir polis memuru kontrol noktası amiri olarak geliyor. Eğer gelen kişinin egosu var ise sorun oluşturuyor bu durum tabi ki de, bilgi eksikliğinden dolayı...”

Sonuç olarak güvenlik önlem ve uygulamalarının başarısının, kontrol noktası amirlerinin bilgi ve tecrübesinden kolay bir şekilde etkilenebileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle emniyet teşkilatında branşlaşma olmamasının, krizden korunma açısından önemli olan güvenlik uygulamalarının etkinliğini azaltarak güvenlik zafiyetlerinin yaşanmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Son olarak risk ve tehdit değerlendirmesinde bilgi ve tecrübenin önemi dikkate alındığında, emniyet teşkilatında

branşlaşma olmamasının, krize ilişkin sinyallerin yanlış yorumlanmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde havalimanı mülki idare amirlikleri ve emniyet teşkilatında havacılık güvenliğinin branş alanı olarak belirlenmediği ve uzmanlaşmaya gidilemediği görülmektedir. Kültür bağlamında değerlendirildiğinde belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda, uzmanlık konusunda güçlü bir inanç bulunmaktadır (Hofstede vd., 2010, s. 211; Sıgı ve Tıgı, 2006, s. 331). Bu çalışmada elde edilen veriler belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türk toplumunda uzmanlaşmaya olan inancın havacılık güvenliği alanında da geliştiğini, ancak havacılık güvenliği alanında uzmanlaşmayı kolaylaştırabilecek branşlaşmanın sağlanamadığı görülmektedir. Havalimanı mülki idare amirliklerinde branşlaşma olmasıyla ilgili paydaşların istek ve çabalarının sonuç vermediğini katılımcı K11 *“Ancak Türkiye'nin de gerçekleri bu maalesef...mülki idare amirlerinde böyle bir branşlaşma, uzmanlaşmaya gidilemiyor yani. Çok uğraştık bunun için...”* cümleleriyle aktarmaktadır. Elde edilen veriler Türk İdare Sisteminde mülki idare amirlerinin, güvenlik konusunda Emniyet Genel Müdürlüğü'nün yerinin, öneminin (ağırlığı) ve gücünün farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle ulusal otorite konumundaki SHGM'nin ve diğer güvenlik paydaşlarının bu kurumlarda branşlaşmayı sağlayabilmesinin yüksek güç mesafesinin olduğu Türk toplumunda mümkün olmadığı, ancak bu kurum yetkililerinin kendi istekleri doğrultusunda branşlaşmanın sağlanabileceği değerlendirilmektedir. Son olarak, özel güvenlik görevlilerinin tarama süreçlerini daha iyi bilmelerine karşın karar verirken emniyet personelinden onay olmak zorunda hissetmelerinin, emniyet teşkilatı personeli ile özel güvenlik personeli arasındaki güç mesafesininin yüksek olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Söz konusu bulgu, Türk toplumunun güç mesafesi boyutuyla ilgili değerlerini desteklemektedir.

4.2.5.2.Havacılık güvenliğinin farklı kurum/kuruluşlarla sağlanması

Türkiye’de havacılık güvenliğini sağlamak amacıyla farklı kurum/kuruluşlar görev yapmaktadır. Bu kurum/kuruluşlardan başlıcaları; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Emniyet Genel Müdürlüğü, Jandarma Genel Komutanlığı, Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü, DHMİ ve diğer havalimanı ve terminal işleticilerine bağlı özel güvenlik birimleridir. Verilerin analizi sonucunda farklı kurum/kuruluşlarla havacılık güvenliğini sağlama yaklaşımının benimsenmiş olmasının, operasyonel süreçlerde bazı sorunların

yaşanmasına neden olduğu görülmektedir. Diğer yandan bu yaklaşımın kriz yönetimi süreçlerini etkileyebilme potansiyeline sahip olduğu da belirlenmiştir.

Verilerin analizi sonucunda havacılık güvenliğinin farklı kurum/kuruluşlarla sağlanmasının görev, yetki ve sorumluluk karmaşası yaşanmasına neden olduğu belirlenmiştir. Bu karmaşa, güvenlik önlem ve uygulamalarının etkinliği ile kriz yönetimi süreçlerinin başarısını azaltıcı nitelikte olabilmektedir. Krizden korunma aşamasında, ortaya çıkan herhangi bir tehdit unsuruyla ilgili hangi kurum/kuruluşun ne yapması gerektiğini tam olarak bilmemesi, güvenlik zafiyetlerinin oluşmasına veya güvenlik zafiyetiyle ilgili önlemlerin alınmamasına neden olabilmektedir. Katılımcı K9 “*Çünkü o zaman sen silahlı ben silahlı o geziyor bu geziyor o zaman herkes birbirine ister istemez bir hayali de olsa güven, yetki veriyor. Ben diyor bakmıyorum ben bakmazsam o kesin bakıyordur, diye öteki diyor o kesin bakıyordur bir bakıyorsun ki hâlbuki kimse bakmıyor...*” cümleleriyle bu durumu ifade etmektedir. Tehdit unsurunun ortadan kaldırılmasıyla ilgili gerekli tedbirlerin zamanında alınmasını da engelleyebilecek bu yapı, krizin ortaya çıkmasına da zemin hazırlayabilmektedir. Görev, yetki ve sorumluluk karmaşası, kriz anında kurum/kuruluş temsilcilerinde karar vermeye ilgili isteksizlik oluşmasına ve karar vermekten kaçınma davranışını sergilemelerine neden olabilmektedir. Katılımcı K10 bu durumu “*...çok başlılık aynı işteki farklılık usulde belli kanallarda tıkanıklık, işlerin işlemlerin aksamasına neden olabilir. Dolayısıyla yeknesaklık ve uluslararası standartları tek elden standartta uygun yapmak idealdir diye düşünüyorum...*” sözleriyle aktarırken katılımcı K12 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır:

“Bu yapılanma karmaşa yaratıyor...havalimanında doğrudan görevli ve sorumlu olan pek çok kurum, kuruluş var. Emniyet Genel Müdürlüğü tüm Türkiye’de asayişten sorumlu olması sebebiyle görevli. Gümrük Muhafaza Genel Müdürlüğü, Gümrükler Genel Müdürlüğü şu anda Ticaret Bakanlığı pek çok konuda görevli. Devlet Hava Meydanları İşletici olarak görevli, kiracısı var. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün görevleri var. Başka Sağlık Hudut Kapıları Genel Müdürlüğü’nün görevleri var. Çok fazla görev var. Ama kimin sınırı, nerede başlıyor, nerede bitiyor? Bu ancak mülki idare amiri gibi bir makamın karar vermesiyle olabiliyor. Bu kadar karmaşık ve herkesin kendi alanlarının dışına bazen çıkması gerektiği, bazen alanında içine çekilmesi gerektiği durumlar, ihtiyaç olan hallerde krizlere doğru cevap verilmesine engel olabilir...en başta kriz, krizin doğasına bağlı değişmekle birlikte çok fazla parça olması, çoğunlukla krizin yönetilmesine zafiyet ortaya çıkartır. Bir kere sorumluluğu kurumlar almak istemeyecektir, uygulayıcı kurumlar...”

Farklı kurum/kuruluşların güvenlik süreçlerinde yer almasının ortaya çıkardığı bir diğer sorun, kurum/kuruluşlar arasında yaşanan güç çatışmasıdır. Özel güvenlik birimleri

haricinde diğer kurum/kuruluşlar arasında herhangi bir astlık-üstlük ilişkisinin bulunmamasının güç çatışmasının ortaya çıkmasına zemin hazırladığı değerlendirilmektedir. Özellikle hiyerarşik bir bağ bulunmayan emniyet teşkilatı ve gümrük teşkilatı arasında üstünlük sağlama çabasının olduğu ve bu durumun kurumlar arasındaki işbirliğini engellediği görülmektedir. Katılımcı K5 bu durumu “*Kurumlar arası ego ve güç kavgaları işbirliğini engelliyor...*” cümleleriyle aktarırken, katılımcı K2 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır:

“Bu yapılanmada normalde zaten havalimanı içerisinde kurum kuruluşların bir kendi arasında bir gözle görülmeyen ama birbirine üstünlük sağlamaya çalıştığı bir durum var. Burası benim bölgem burası senin bölgen burada siz karışamazsınız, benden sorulur güvenlik, orada benden sorumlu... İşte özel güvenlik polisten emir alır yok gümrük hayır benden emir alırsın. İşte hava sahası hava tarafında kalan saha gümrüklü burada benim dediğim olur vesaire var...”

Diğer taraftan emniyet teşkilatı ve özel güvenlik birimleri arasında da zaman zaman güç mücadelelerinin yaşandığı elde edilen verilerden anlaşılmaktadır. İki kurum/kuruluş arasındaki güç mücadelesinin, üst yönetimlerin ikili ilişkilerine bağlı olduğuna değinen katılımcılar, kurum yetkililerinin anlaşmazlık yaşaması durumunda bunun alt kademelere yansıdığını ve bu nedenle operasyonel süreçlerde sorunlar yaşandığını aktarmaktadır. Katılımcı K5 bu durumu “*Kurumların üst düzey yöneticilerinde işbirliği iyi ise altta çalışanlara da yansıyor. Ancak yukarıda çatışma ve ego varsa bu aşağıya da yansıyor. Bizde çok çatışma yoktu. Bu genellikle yeni meydanlarda daha çok oluyor. Mesela şuan burada güvenlik-polis güç çatışması burada var...*” cümleleriyle aktarmaktadır. Kriz yönetimi sürecinde kilit rol oynayan emniyet ve özel güvenlik birimleri arasında bu tarz bir güç mücadelesinin olması, hem krizin önlenmesi hem de krize müdahale süreçlerindeki etkinliği azaltabilmektedir. Katılımcı K3 bu durumu “*kurum kuruluşları özellikle yönetsel anlamda bir sorun yaşıyorsa kurumlar, özel güvenlik birimi ile, örnek emniyet birimi kurum, kuruluş bu iki birim arasında bir sıkıntı varsa iletişimsel olarak yönetsel bazda krizin sağlıklı yönetilmesine engel olacak süreçtir bence...*” sözleriyle aktarmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde havacılık güvenliğinin sağlanmasında farklı kurum/kuruluşların yer almasının görev, yetki ve sorumluluk karmaşası yaşanmasına neden olduğu görülmektedir. Görev, yetki ve sorumluluk karmaşası yaşanmasının temelinde birlikte iş yapma alışkanlığı olmayan kurum/kuruluşlar arasındaki (özellikle emniyet ve gümrük teşkilatları) yetki ve sorumluluk paylaşımının açık bir şekilde

belirlenmemesinin ve hiyerarşik bir yapının oluşturulmamış olmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Kültür bağlamında değerlendirildiğinde, belirsizlikten kaçınmayla birlikte güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler kime itaat edeceklerini ve kimin kimler üzerinde yetkisinin olduğunu açıkça bilmek istemektedir. Diğer bir taraftan bu tür toplumlarda işlemlerin açık bir biçimde tanımlanması beklenmektedir (Sargut, 2015, s. 183). Dolayısıyla Türk toplumunun hem belirsizlikten kaçınma düzeyinin hem de güç mesafesinin yüksek olduğu kültürler kategorisinde yer aldığı dikkate alındığında, elde edilen bulguların Türk kültürü ile uyumlu sonuçlar göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Havacılık güvenliğinin sağlanmasında farklı kurum/kuruluşların yer almasının ortaya çıkardığı bir diğer sorun olan güç çatışmasının ise eril değerlerin baskın olduğu toplumlarda görülmesi beklenmektedir. Çünkü eril toplumlarda bireyler gücü önemsemekte ve kazanmak için mücadeleyi gerekli görmektedir (Barutçugil, 2011, s. 87). Ancak Türk toplumunda dişil değerlerin baskın olduğu dikkate alındığında, güç çatışmalarının da Türk kültürü ile uyumlu sonuçlar göstermediği değerlendirilmektedir.

4.2.5.3.Kaynakların yetersizliğı

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi sonucunda havacılık güvenliğinin sağlanmasında kaynakların (insan ve güvenlik teçhizatı) yetersiz olduğu ve bu durumun krizden korunma süreçlerini etkilediğı ortaya çıkarılmıştır. Türkiye’de hava taşımacılığı sektörünün ulusal otoritesi olan SHGM’nin havacılık güvenliğini yönetebilecek yeterli insan kaynağına sahip olmadığını ifade eden katılımcılar, kaynak yetersizliğinin koordinasyon sorunlarının yaşanmasına neden olabileceğini ifade etmektedirler. Katılımcı K2 bu durumu “...merkezden, Ankara’dan İstanbul olmuyor...” sözleriyle aktarırken, katılımcı K9 “...Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü onların kadrolarının arttırılması...gelecek, burayı gerçekten alacak, bilgiyi aktaracak, getirecek net biraz daha akış verecek ...” cümleleriyle dile getirmektedir. SHGM’nin İstanbul, Antalya ve Nevşehir’de temsilciliklerinin olduğu, havalimanı bulunan diğer yerlerde ise taşra teşkilatlanmasına gitmediğı (http-16) dikkate alındığında, insan kaynağındaki eksikliğin temelinde SHGM’nin organizasyon yapısının etkili olduğu değerlendirilmektedir. SHGM’nin havacılık güvenliğini ve ilgili krizleri yönetmesindeki etkinliğini engelleyebilecek bu yapı, merkezde Emniyet Genel Müdürlüğü’nün, taşra da ise havalimanı emniyet şube müdürlüklerinin otorite boşluğunu doldurmasına neden olabilmektedir. Emniyet teşkilatında havacılık güvenliğine ilişkin branşlaşma olmadığı

dikkate alındığında ise bu durumun güvenlik önlem ve uygulamaları ile kriz yönetimi süreçlerinin başarısını azaltacağı değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan emniyet teşkilatının da havalimanlarında yeterli sayıda insan kaynağı istihdam etmediği görülmektedir. Katılımcı K2 “...maalesef personel hiçbir zaman yeterli olmuyor. Bir personele yapması gerektiğinden fazla görev veriliyor yani ekstra görevler de veriliyor. Yani bir devriye atan atıyorum polis aynı zamanda trafiği de açmak zorunda oluyor...” ifadeleriyle bu durumu aktarmaktadır. Havalimanlarında yeterli sayıda emniyet teşkilatı personelinin görevlendirilmemiş olması, mevcut personelin iş yükünün artmasına neden olmaktadır. İş yükü fazla olan personel ise krizden korunma aşamasında motivasyon eksikliği yaşayabilmekte, görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmekte zorlanabilmekte ya da sorumluluk almaktan kaçınabilmektedir. Katılımcı K2 bu durumu aşağıdaki cümlelerle dile getirmektedir:

“Dile getiriliyor tabi ki kendi içlerinde dile getiriyor, yukarı dile getiriyor ama bu tek başına dile getirilme ile olacak bir durum değil. Malum durumlardan dolayı elde olmuyor yani elde malzeme yoksa mevcut durumla idare etmek durumundasınız. Elde işte malzeme olmadığı için dile getirseniz de bir sonuç alamayacağınız için maalesef bu durum böyle devam ediyor. O zaman da ne oluyor fazla iş yükü bütün kurum kuruluşlarda hemen hemen böyle bir durum var güvenlik açısından. Güvenlikle ilgili kurumda fazla iş yükü, fazla iş yükünün getirdiği bıkkınlık, bezginlik ve konsantre eksikliği... yoğunluk olmadığı zaman işten de kaçabilir, motive çok motive olmaz, çünkü 12 saate yaymalı ya da 24 saate yaymalı, sorumluluk almaz verilen işi yapar ekstra güvenlik olgusu olmaz.”

Elde edilen veriler Atatürk Havalimanı saldırısında havalimanında görev yapan polis sayısının krizi önlemede ve krizin etkilerini azaltmada yetersiz olduğunu göstermektedir. Bu durumu katılımcı K5 “...polis tarafında yetersiz personel olması sorunlara yol açıyor. Bu durum çalışan polisin iş yükünü artırıyor. Dediğim gibi yeteri personel olsa belki de üzücü olayı yaşamayacaktık ya da daha az hayat kaybedecektik....” sözleriyle aktarırken, K13 “Tüm kontrol noktalarında personel eksikliği nedeniyle personel istihdam edemiyoruz. O kontrol noktalarının hepsinde birer tane emniyet teşkilatı personelimiz olsaydı o saldırıyı gerçekleştiren kişiler kontrol noktasını aşmaya çalışırken silahlarıyla müdahale etseydi belki hasar daha az olabilirdi...” cümleleriyle dile getirmektedir.

Havalimanlarında güvenlik kontrol noktalarındaki özel güvenlik görevlileri genellikle tarama faaliyetlerini yürütmektedirler (Kayhan, 2019, s. 148). Ancak elde edilen veriler, güvenlik görevlilerinin kontrol noktalarını hedef alan silahlı eylemlerde, olaya ilk müdahale edebilecek önemli bir insan kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır.

Emniyet teşkilatından sadece bir personelin kontrol noktası amiri olarak görev yaptığı dikkate alındığında, silahlı bir saldırıda özel güvenlik görevlilerinin önemi daha anlaşılır olmaktadır. Katılımcı K1 bu durumu aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır:

“Ha son dönemlerde terminal çıkışlarına ve o noktalardaki belirli özel güvenlik personeline silah verildi ama bana göre yeterli değil. Çünkü Atatürk Havalimanı'nda 5 tane kontrol noktasında yaklaşık 10-15 tane X-ray ile kontrol noktası oluşturulmuş her iki kontrol noktasına bir polis, kontrol noktası amiri olarak görevlendirilmiş o dönem için söylüyorum bunu. Dolayısıyla dışarıdan gelebilecek bir eyleme karşı kontrol noktasında bir tane polis. Havalimanı terminal içerisinde ve terminal önlerindeki devriyelerden başka silahlı gücünüz yok...”

Atatürk Havalimanı saldırısından önce güvenlik kontrol noktalarındaki özel güvenlik görevlilerinin sadece tarama faaliyetlerini yürüten insan kaynağı olarak görülmesinin, özel güvenlik görevlilerinin silahsız olarak görev almasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle özel güvenlik görevlilerinin silahlı bir saldırı ihtimaline karşı koyacak yeterli teçhizatlarla donatılmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcı K1 *“Tabii buradaki en büyük etken şimdi özel güvenlik tabii ki bir önleme araması yapıyor Havalimanı girişlerinde ama silahsız yapıyor. Dolayısıyla bir saldırı ihtimali olduğunda bunların müdahale edebilecek bir teçhizatları yok...”* cümleleriyle bu durumu aktarmıştır. Özel güvenlik görevlilerinin yeterli teçhizatının olmaması, krizden korunma aşamasında ortaya çıkabilecek risk ve tehditlerin önleminde etkinliği azaltıcı bir faktör olabilmektedir. Bu durumu katılımcı K5 *“Güvenlik kanadında silah olmadığı için... yetersiz kalıyor, karşı koyma anlamında. Ne yapsın el detektörüyle mi saldırı. Adam canlı bomba artı elinde otomatik silah var ve atış ederek geliyor. Yani teröristlerdeki izlenim bombayı geçiremeyeceğini anlayınca bu tarz bir eyleme yönelmişler...”* sözleriyle desteklemektedir. Güvenlik önlem ve uygulamaları ile güvenlik kaynaklarını analiz eden terör örgütlerinin, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için sistemdeki güvenlik açıklarına odaklandığı dikkate alındığında, güvenlik görevlilerinin yeterli teçhizatlarla donatılmasının caydırıcılık açısından ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Nitekim, Atatürk Havalimanı saldırısından önce güvenlik önlem ve uygulamalarını gözlemleyen terör örgütleri, güvenlik birimlerinin almış olduğu tedbirleri ve bu tedbirlerin zayıf yönlerini inceleyerek eylem girişiminde bulunmuşlardır. Katılımcı K8 bu durumu *“Silahsız bir güvenlik görevlisini arama noktasına koyarsanız adam tankla da girer içeriye örnek veriyorum ama silahlı olursa bir caydırıcılığı olacaktır. Buna*

teşebbüs edemeyecek çünkü silah var. Daha kapıda amacına ulaşmadan belki de olay sonlanmış olacaktı...” sözleriyle ifade etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde havacılık güvenliğinin yönetilmesinde önemli görev ve sorumlulukları bulunan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Emniyet Genel Müdürlüğü’nün havacılık güvenliğiyle ilgili yeterli sayıda insan kaynağını istihdam etmediği ortaya çıkmaktadır. Havalimanı ya da terminal işleticisi bünyesinde istihdam edilen özel güvenlik görevlilerinin ise sayıca yeterli olduğu, ancak havacılık güvenliğine yönelik yasadışı eylemlere karşı koyabilecek yeterli teçhizatlarla sahip olmadığı anlaşılmıştır. Elde edilen veriler havacılık güvenliğine yönelik eylemler sonrasında kaynakların artırıldığını, ancak bu kararlılığının zamanla azaldığını ortaya koymaktadır. Katılımcı K9 “...*Ama rejim her zaman sert ve kararlı kalmadı...*” sözleriyle bu durumu desteklemektedir. Havacılık güvenliğine yönelik saldırıların nadiren gerçekleşmesinin havalimanlarına ayrılan kaynakların yetersizliğinde etkili olduğu, bununla birlikte havacılık güvenliğine yönelik proaktif bakış açısındaki eksikliğin yeterli kaynakların sürekli bir şekilde havalimanlarında tesis edilmesini engellediği düşünülmektedir. Havacılık güvenliğiyle ilgili yasadışı olayları engellemeye yönelik sürekli ve kararlı bir bakış açısının oluşmaması kültür bağlamında kısa döneme yönelim ile ilgili önemli ipuçları sunmaktadır. Çünkü kısa döneme yönelimli kültürlerde en önemli olayların ya geçmişte yaşandığı ya da günümüzde gerçekleştiği düşüncesi hakimdir (Hofstede, 2011a, s. 15). Kurum/kuruluşların havacılık güvenliğiyle ilgili en önemli olayların geçmişte yaşanmış olduğu düşüncesiyle hareket ettiği, bu nedenle havalimanlarında havacılık güvenliğine ilişkin yeterli kaynağın tahsis edilmediği değerlendirilmektedir. Hofstede’in çalışmasında zaman yönelimi boyutuyla ilgili Türk kültürünün baskın bir değere sahip olmamasına karşın, araştırmada elde edilen veriler kaynakların yetersizliğiyle ilgili kısa döneme yönelimli kültürel değerlerinin etkili olduğunu göstermektedir.

4.2.5.4.Kriz merkezi yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar

Araştırmada elde edilen veriler, havacılık güvenliği örgütlenmesinin kriz merkezi yapılanmasını etkileyerek kriz yönetiminde sorunların yaşanmasına neden olduğunu göstermektedir. Katılımcılar kriz merkezi üyelerinin havacılık güvenliğiyle ilgili yetkinliklerine bakılmaksızın, kendi kurumlarındaki pozisyonları nedeniyle, doğrudan kriz merkezi üyesi olmalarının kriz yönetiminin başarısını etkileyebileceğini belirtmektedir. Katılımcı K12 “...*sadece sahip oldukları pozisyonuna itibariye değil de*

sahip oldukları yetkinlikler itibariyle kişilerin seçilmesi gerekmekte. Ne olabilir bu bir kurumun genel müdürü olması, işletme müdürü olması, kriz merkezine doğrudan girip karar vermesi gerektiğine izin vermemesi gerekiyor özellikle kriz anlarında...” cümleleriyle bu durumu ifade etmektedir. Kurum/kuruluş temsilcilerinin bulundukları pozisyon nedeniyle kriz merkezinde yer alması, operasyon bilgisi ve saha tecrübesi olan kişilerin kriz yönetimi süreçlerine dahil olmasını engelleyen bir yapının oluşmasına neden olabilmektedir. Katılımcı K2 bu durumu aşağıdaki ifadelerle dile getirmektedir:

“Havalimanında bir kriz merkezi var ama bu kriz merkezinde işin mutfağındaki kişiler yok. Yani evet üst düzey yöneticiler var ama üst düzey yöneticilerin altında işin sahada çalışan kimse yok. Pratikte bu kişiler mahallerde geziyor havalimanında girip çıkıyor, denetliyor her kapıyı dolaşıyor. Her güvenlik kontrol noktasına, havalimanı terminalinden uzak kapılarına kadar enerji santraline kadar data merkezine kadar, kulesine kadar, bu arkadaşlar gezip denetimlerini yapıyor ya da incelemelerde bulunuyor. Dolayısıyla sahayı tanıyor...”

Mevzuat açısından ihtiyaç duyulması halinde mülki idare amirleri kriz merkezine temsilci çağırabilmektedir (SHGM, 2016). Ancak Atatürk Havalimanı saldırısında kriz merkezine havacılık güvenliği tecrübesi olan ve Atatürk Havalimanı’nın fiziki yapısını bilen kişilerin dahil olamadığı görülmektedir. Katılımcı K2 bu durumu “*Şimdi işin mutfağındaki kişiler vardı. İşin mutfağındaki kişiler zaten giremedi, kenarda kaldı. Alanı bilen, mevzuat olarak ne yapılması gerektiğini bilen kişiler dışarıda. Onların bilgi paylaştığı, onların bilgilendirdiği kişiler kriz merkezine oluşturulan kişiler onlar da dışarıda kaldı...*” cümleleriyle aktarmaktadır. Dolayısıyla kriz merkezine farklı kişilerin çağırılması mevzuatla düzenlenmiş ise de bu durumun mülki idare amirlerinin kişisel tercihlerine bırakıldığı Atatürk Havalimanı saldırısındaki kriz yönetimi süreçlerinden anlaşılmaktadır. Ayrıca mülki idare amirliğinde havacılık güvenliğiyle ilgili branşlaşma olmadığı dikkate alındığında, mülki idare amirlerinin kriz anında kimlerin bilgisine başvurabileceğini ya da kriz merkezine kimleri çağırması gerektiğine ilişkin her zaman etkili kararlar veremeyeceği değerlendirilmektedir. Katılımcı K1 “*...en baştaki mülki idare amiri olaylara kısmen hakimse, ağır başlıysa olayları iyi anlayıp dinliyorsa hani bunların ayrıştırılmasını kısmen yapıp iyi bir Kriz yönetimi gerçekleştirebiliyor. Ama bu her zaman olan bir olay değil...*” cümleleriyle bu durumu desteklemektedir. Ayrıca havacılık güvenliği alanında yetkin olmayan kriz merkezi temsilcilerinin kriz anında sorumluluk almaktan kaçınabileceği de görülmektedir. Katılımcı K2 bu durumu aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır:

K2: “Herkes o toplantıda benim bir adamım olsun ya da ben de söz sahibi olayım düşüncesi olduğu için iş ciddiye bindiği zaman, bu zaten bir kriz olmadığı zamanlardaki, düşüncesi bir pratiği olmayan biri kriz olduğu zaman bu pratiğe yansıtabilecek bir bilgi donanım olmadığı için ne oluyor, kriz anında eli ayağına dolaşır. Tabiri caizse, bu sorumluluğu almıyor...”

Diğer taraftan elde edilen veriler mülki idare amirlerinin havacılık güvenliği alanında yetkin olmamalarına rağmen havalimanlarında kriz merkezinin başında yer almaları gerektiğine dair bir düşüncenin varlığını da göstermektedir. Mülki idare amirlerinin Türk idari sistemindeki amir konumunun kanıksanmış olmasının ve havalimanlarındaki diğer kurum/kuruluşlar arasında hiyerarşik bir yapının bulunmamasının bu düşüncenin temelini oluşturduğu değerlendirilmektedir. Katılımcı K12 *“Türk idare sisteminin getirdiği bir kültür var. Eğer mülki idare amiri bir talimat vermişse o talimatın nasıl yapılacağı bir şekli bulunur. Gereği yapılmaya çalışılır anında krizi çözmek için...”* sözleriyle bu durumu desteklerken katılımcı K11 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır:

“Bu havalimanının sorumluluğunda desek şimdi orada emniyet var onların sözü geçmez hava meydanına (DHMİ), jandarma varsa onların sözü geçmez, işte sağlık birimleri şey yapmaz yani evet iyi niyetle yürüdüğü zaman yürür ama kurumlar arasında ufak bir pürüz varsa, çatışma varsa olması gerektiği gibi sağlıklı yürümeyebilir...”

Dolayısıyla kriz anında mülki idare amirleri havalimanı düzeyinde önemli bir lider olarak görülmekte ve kurum/kuruluşlar arasındaki koordinasyonu sağlayabilecek aktör olarak algılanmaktadır. Bu nedenle de kriz yönetiminde aktif rol alması beklenmektedir. Ancak elde edilen veriler mülki idare amirlerinin havacılık güvenliğiyle ilgili yeterli bilgi ve tecrübe sahibi olsa dahi kriz anında karar vermede tedirgin tavırlar sergileyerek kriz yönetiminin başarısını azaltabileceğini ortaya koymaktadır. Katılımcı K3 bu durumu *“Tehdit durumu, risk durumu yaşanan o olayın içeriği ile ilgili alınacak karar evet bununla ilgili bilgi sahibidir ama karar alma konusunda hep bir çekince içerisinde olabilir. Merkezi yapıdan alınacak kararlar, hatta bilgi paylaşımı bu anlamdaki diyalog sürecinin daha sağlıklı yürütülmesi sağlayabilir...”* cümleleriyle aktarmaktadır. Bu açıdan bakıldığında farklı düzeylerde kriz merkezlerinin oluşturulması, mülki idare amirlerini karar vermede rahatlatıcı bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı K11’de bu yapının faydalı olduğunu *“tabii şimdi hangi tür krizde konu daha üst seviyeye taşınacak hangi tür krizlerde karar Cumhurbaşkanı tarafından verilecek bunun belirlenmesi lazım...”* cümleleriyle aktarmaktadır. Ancak katılımcılardan elde edilen verilere göre farklı düzeylerde kriz merkezlerinin bulunması, kriz anında koordinasyonsuzluk, bilgi

kirliliği, yetki karmaşası gibi sorunların ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. Bu durumu katılımcı K13, K4 ve K8 aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır:

K13: “Aslında kriz yönetiminde sorumlu kimse, onun koordinesinde tüm birimlerin çalışması gerekiyor. Ama tabii ki günün şartlarına bağlı olarak İçişleri Bakanlığından farklı bir talimat gelebiliyor. Bizim bakanlığımızdan farklı bir talimat gidebiliyor. Bu nedenden dolayı koordinasyonda sıkıntılarımız mevcut... Bir de havalimanındaki paydaşlardan bahsettik. Çok fazla kurum var işte, İçişleri Bakanlığı mülki idare amirimiz veya valimiz ve emniyet şube müdürümüz veyahut emniyet il emniyet müdürümüz kendi bakanlığıyla koordine kuruyor. Biz, bizim temsilci arkadaşımız bizim bakanlığımızla koordine kuruyor. Gümrük tarafı kendi bakanlığıyla koordine kuruyor. Bundan dolayı basına da farklı bilgiler yansıyabiliyor. Bu nedenden dolayı farklı birimler sorumlu olduğu için de aslında krizi koordine edecek kişinin veya makamın yumruğunu masaya vurup evet, sorumlu benim. Tüm bilgiler buradan çıkacak. Basını ben yönlendireceğim, ilgili kurumlara, ilgili bakanlıklara ben bilgi vereceğim dese ve bunu uygulayabilsek sorun olmaz kanaatindeyim...”

K4: “Ha burada negatif bazı şeyler var mı var. Nedir? Bir kriz yönetirken diğer kriz merkezlerinin devreye girmesindeki en olumsuz etken, herkes bilgi toplamaya çalışıyor. Kriz yönetimlerinin içerisinde siz kriz ile uğraşırken bir de aslında information, bilgiyi dağıtacak paylaşacak bir biriminiz vardır basınla. Krizden etkilenenlere, diğer kriz merkezleriyle ama şöyle bir kültür yok tabi öbür kriz merkezleri doğrudan icraatın içinde olup koşturan operasyon yöneten kişiyi arayıp bilgi almaya çalışıyor...”

K8: “Bilgi kirliliğine yol açar. Olumsuz olur çünkü her bir kriz merkezinin bir başkanı o bir karar verecek öbürü bir karar verecek işin siyasi boyutu ya da ülkesel bazdaki, ülkelerarası krizi çözmek isteyeceklerdir vesaire. Birkaç tane kriz merkezinde birkaç tane baş olacaktır ve her baş kendine göre bir karar almak isteyecektir. Bir alt kriz merkezinin başkanın alacağı karar, bir üst kriz merkezine mantıklı gelmeyebilir ya da hayır bu böyle olmayacak diyebilir. Dolayısıyla yine az önce söylediğim şeye geliyoruz tek bir kriz merkezi, konusunda uzman kişilerden oluşmalı...”

Farklı düzeylerde kriz merkezi oluşturulmasının ortaya çıkarabileceği potansiyel faydalar ve sorunlar Atatürk Havalimanı saldırısı bağlamında değerlendirildiğinde; farklı kriz merkezi yapılanmalarının, kriz yönetimi süreçlerini olumsuz yönde etkileyerek karmaşanın yaşanmasına neden olduğu katılımcı K1’in aşağıdaki ifadelerinden anlaşılmaktadır:

K1: “Şimdi Havalimanının bir Kriz yönetimi var ama bir de ilin bir Kriz yönetimi var. AFAD dediğimiz işte Ulaşım Koordinasyon Merkezimiz, Belediyenin bir kriz merkezi birimleri var, dolayısıyla bu kriz birimleri de işin içerisine müdahil olunca ister istemez hepsi iç içe girdi...gece örneğin 2.30 gibi olduğunda Başbakan geldi buraya, başbakan burada acil bir toplantı yaptı, ondan sonra bir koordine yapıldı. Nedir, Başbakan gitti, il valisi kendi kurmaylarıyla başka bir yerde, havalimanı kriz yönetimi de başka bir yerde kendi aralarında

toplantı yaparak havalimanını en kısa sürede nasıl açılabilir konuştular, bocalamadan sonra...”

Havalimanlarında krizden korunma ile ilgili önemli kararlarının alındığı güvenlik komisyonu toplantılarında, kamu ve özel kurum/kuruluş temsilcileri de yer almaktadır. Güvenlik komisyonunda ticari kaygıları olan özel kurum/kuruluşların yer alması, krizden korunma aşamasında güvenlik olgusunun göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Katılımcı K12 bu durumu “...işletme kaygıları ön planda olan insanların karar verici mekanizma da doğrudan içinde olmaması gerektiğini düşünüyorum ben...” sözleriyle ifade etmektedir. Güvenlik komisyonunda ticari hedefleri olan temsilcilerin olması güvenlik-konfor olgusunun optimize edilmesi açısından fayda sağlamakla birlikte, güvenlik önlem ve uygulamalarında zafiyet doğurabilecek kararların alınmasına neden olabilmektedir. Kriz merkezi açısından değerlendirildiğinde ise özel kurum/kuruluş temsilcilerinin kriz anında güvenlik süreçlerine dahil olmakta çekingen kalabileceği, karar verebilmek için kamu kurum/kuruluş temsilcilerinin yönlendirmelerine ihtiyaç duyabileceği değerlendirilmektedir. Katılımcı K9 bu durumu aşağıdaki ifadelerle aktarmaktadır:

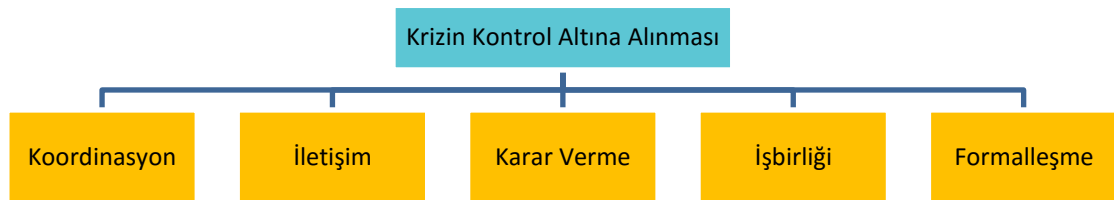
“Havalimanları son zamanlarda artık kamudan daha çok özel faaliyetleri, işleyişleri daha da arttırdığından dolayı aslında kriz masası yöneticileri her ne kadar başında kamu olsa da altındaki kişiler tamamen sivil. Hani yapabilecek olayın işlemlerde ister istemez kamuya daha çok ihtiyaç duyuyor hani bir direktif alma bir yönlendirmeye alakalı...”

Genel olarak değerlendirildiğinde mevcut kriz merkezi yapılanmasında, kurum/kuruluşların üst düzey yöneticileri bulundukları pozisyon nedeniyle kriz merkezi üyesi olmaktadır. Kurum/kuruluşlarda alt seviyede bulunan ancak operasyon ve saha bilgisi olan kişilerin kriz merkezine dahil olabilmesi ise mülki idare amirlerinin inisiyatifleriyle gerçekleşebilmektedir. Kurum/kuruluşların üst düzey yöneticilerinin bilgi ve tecrübelerine bakılmaksızın kriz merkezi üyesi olması, kültür bağlamında güç mesafesi boyutuyla ilgili önemli ipuçları sunmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda üstlerin ayrıcalıklara sahip olması ve astlardan sadece söylenenleri yapması beklendiğinden (Hofstede vd., 2010, s.73) havacılık güvenliğiyle ilgili kriz merkezi yapılanmasında bu kültürel değerlerin etkili olduğu değerlendirilmektedir. Havalimanlarında kriz anında mülki idare amirlerinin liderliğine ihtiyaç duyulması ortaya çıkan diğer bir önemli bulgudur. Söz konusu ihtiyacın temelinde kültür bağlamında toplulukçuluk ile ilgili değerlerin yattığı düşünülmektedir. Toplulukçu kültürlerde bireyler, liderlerin yönlendirmelerine ihtiyaç duymakta (Aktaş, 2010, s. 57), liderlerin her

sorunu çözmesini ve her ayrıntıyı bilmesini beklemektedir (Sargut, 2015, s. 234). Bu nedenle Türk toplumunun toplulukçulukla ilgili değerlerinin kriz anında mülki idare amirlerinin liderliğine ihtiyaç duyulmasında etkili olduğu değerlendirilmektedir. Mülki idare amirlerinin kriz anında karar vermede tedirgin davranabileceğine dair bulgular ise kültür bağlamında belirsizlikten kaçınma ile ilgili ipuçları barındırmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yöneticilerde tedirginliğin egemen olabileceği değerlendirildiğinde (Sığrı ve Tıgılı, 2006, s. 332), söz konusu bulgunun belirsizlikten kaçınma düzeyi ile ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Farklı düzeylerde kriz merkezine ihtiyaç duyulmasının temelinde de tedirginlik duygusunu gidermeye çalışmanın etkili olduğu düşünülmektedir. Araştırma neticesinde elde edilen kriz merkezi yapılanmaları ile ilgili bulguların Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve toplulukçuluk değerleriyle örtüştüğü görülmektedir.

4.3. Krizin Kontrol Altına Alınması

Verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan üçüncü temayı krizin kontrol altına alınması oluşturmaktadır. Şekil 4.4’de görüldüğü üzere krizin kontrol altına alınması teması altında “Koordinasyon”, “İletişim”, “Karar Verme”, “İşbirliği” ve “Formalleşme” olmak üzere beş kategori bulunmaktadır. Bu bağlamda krizin kontrol altına alınması temasının daha iyi anlaşılabilmesi ve aktarılabilirliğin artırılabilmesi için kategorilerin ayrı ayrı açıklanmasında fayda görülmektedir.



Şekil 4.4. Krizin Kontrol Altına Alınması Teması ve Kategorileri

4.3.1. Koordinasyon

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, krizin kontrol altına alınması süreçlerinde koordinasyon sorunlarının varlığını ortaya koymaktadır. Elde edilen verilere göre havalimanlarındaki kurum/kuruluşların farklı iş yapma usul ve çalışma biçimlerinin olması, koordinasyon sorunlarının yaşanmasında etkili bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı K12 bu durumu “Herkes kendi kurum veya kuruluşunun kültürü

çerçevesinde hareket etmeye çalışıyor. Bizlere de dahil olmak üzere aynı eleştiriyi kendi genel müdürlüğümüze de yapabilirim...” cümleleriyle aktarmaktadır. Havalimanı içinden ve dışından kurum/kuruluşların kriz anında birlikte iş yapma gereklilikleri dikkate alındığında, koordinasyonun sağlanması daha karmaşık hale gelebilmektedir. Araştırmada havalimanı dışından kriz süreçlerine dâhil olan birimlerin havalimanlarında var olan görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının derinleşmesine neden olduğu görülmektedir. Atatürk Havalimanı saldırısında özel güvenlik görevlilerinin havalimanı dışından gelen emniyet görevlilerinin talimatlarını kendi kurum amirlerine teyit ettirmeden harekete geçmemeleri bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Söz konusu durumu Katılımcı K9 aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır:

“Yukardan da geldi yukardan gelenler ama şeylerden geldi farzı misal söylüyorum bir kişi geliyor bunu şey olarak hani bir kişiyi işaret etmek açısından söylemiyorum ama bir kişi geliyor bakıyorsun işte karşısında 10 tane 15 tane polis memuru hazır ol da durmuş işte yanında birileri var. Birileri bir şey anlatıyor ama ben o kişiyi tanımıyorum yani bir görmüşlüğümde yok önceden. Ama bir bakıyorsun oradan talimat geliyor mesela şöyle şöyle yapın diye. Bu talimat geldiğinde ben onu ister istemez bizim kanadımızdan teyit ediyorum, bu taraftan böyle bir şey geldi napayım diye. O da uygula ben de ona göre uyguluyorum o açıdan biraz daha şey yapıldı...”

Görev, yetki ve sorumluluk karmaşası nedeniyle koordinasyonda yaşanan sorunlar, kriz anında iş bölümünü etkileyebilmekte, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını engelleyebilmektedir. Katılımcı K13 bu durumu aşağıdaki gibi aktarmaktadır.

“Yani krizi yönetiyoruz ama farklı paydaşlar olduğumuz için hepimiz bazı durumlarda beş kişi aynı işi yapıyoruz. Yani herkes görevini düzgün yapabilse, herkesin işi belli olsa ve sadece benim görevim nedir? Kriz anında, yolcuyu taşımak çıkarmak. Bu işi yapabilirsem ama bunu yaparken bakıyorum farklı bir tarafta, bir eksiklik varsa o açığı kapatmaya çalışıyoruz veya ilgili otoriteler bunu yapmamızı istiyor. Oradaki personel bu nedenden dolayı sorunlar yaşanabiliyor? Mesela en son bahsettiğimiz Pegasus olayında güvenlik müdürünü aradık, güvenlik müdürünün bize söylediği ben şu anda yolcuyu aldım, kendi özel aracımı aldım ve hastaneye götürüyorum...”

Diğer taraftan kurum/kuruluş temsilcilerinin kriz anında öncelikle kendi kurum/kuruluşlarını bilgilendirmek zorunda hissetmeleri de koordinasyonu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Katılımcı K13 “...paydaşlar farklı kurumlar olmasından dolayı herkes kendi kurumuna karşı öncelikle sorumlu olduğu için ve onlara bilgi verme zorunluluğu olduğu için doğrudan iletişim kuramayabiliyoruz...” ifadeleriyle bu durumu desteklemektedir.

Elde edilen veriler Atatürk Havalimanı saldırısında krizin kontrol altına alınması süreçlerinde muhtemel harekât tarzı planlarının dikkate alınmadığını ortaya koymaktadır. Katılımcı K11 bu durumu “ *Atatürk Havalimanı’nda bakıldığını bakılmadığını biliyorum ben yani sordum çünkü o zaman planı açıp ona göre mi ilerlediniz diye plana kimse bakmamış tabii...* ” sözleriyle aktarmaktadır. Planlarla ilgili daha önceki bölümlerde değinilen sorunların yanı sıra planların dikkate alınmadan kriz süreçlerinin yönetilmesi de kurum/kuruluşlar arasında koordinasyon sorunlarının yaşanmasına neden olabilmekte, krizin kontrol altına alınmasındaki etkinliği azaltabilmektedir.

Kriz anında üst düzey yönetimin (Başbakan, bakan, vali vb.) görevleri stratejik, sahada bulunan kişilerin ise operasyoneldir (Karahisar, 2016, s. 49). Elde edilen verilere göre Atatürk Havalimanı saldırısında stratejik görevleri bulunan ve en önemli işlevlerinden biri koordinasyon olan üst düzey kamu yöneticilerinin, sahaya gelerek süreçleri izlemeye ve çözümlemeye çalıştığı görülmektedir. Katılımcı K1 bu durumu aşağıdaki cümleleriyle aktarmaktadır:

“Atatürk Havalimanı saldırısında ben mesela bu olayı ilk önce basından duydum. Bunu duyduktan yaklaşık 7 dakika içerisinde, ben kriz merkezinde görevli olduğum için, 7 dakika içerisinde kriz merkezine geldim, kriz merkezini aktif hale getirdim. Mülki İdare amirine telefon açtım, mülki idare amiri ben zaten sahadayım dedi. Sayın valim dedim diğer kriz merkezi üyelerine bildirim yapayım mı dedim, kimseyi aramana gerek yok dedi zaten herkes burada dedi...”

Bununla birlikte Atatürk Havalimanı saldırısında kriz merkezi üyesi olmamasına karşın havalimanlarına gelen kurum/kuruluşların üst düzey yöneticileri ile siyasetçi ve bürokratların, kriz anında koordinasyon sorunlarının yaşanmasına neden olduğu görülmektedir. Katılımcı K13 “*Mülki idare amirimiz geldi. Daha sonra valimiz geldi, il emniyet genel müdürümüz, il emniyet müdürümüz geldi. Onlar kendileri süreci yönettiler. Daha sonrada işte gecenin ikisinde üçünde Başbakanımız o zaman Binali Yıldırımdı. Binali Bey geldi. O da sürece dahil oldu...*” cümleleriyle bu durumu dile getirirken K1 aşağıdaki ifadelerle aktarmaktadır:

“Yani böyle bir koordinasyonsuzluk vardı. Dediğim gibi işte yönetsel kriz vardı. Çünkü direk üst düzey ve siyasilerin buraya gelmesiyle yönetsel bir kriz yaşandı...Atatürk Havalimanı kriz merkezine il valisi geldi, iki üç tane Vali Yardımcısı geldi, Havalimanı Mülki İdare Amiri geldi, Büyükşehir belediye başkanı geldi, İl Emniyet Müdürü geldi, İl Jandarma Komutanı geldi, istihbarat birimleri geldi...”

Atatürk havalimanı saldırısında kriz öncesinde planlarla ilgili sorunların bulunması ve görev, yetki ve sorumluluk karmaşası olması, kriz anında ise üst yönetimin sahaya

gelmesi ile siyasetçi ve bürokratların kriz yönetimi sürecine dâhil olma çabasının koordinasyon sorunlarının yaşanmasında etkili olduğu görülmektedir. Ancak elde edilen veriler aynı zamanda Atatürk Havalimanı'ndaki terör saldırısı sonrasında kurum/kuruluşlar arasında milli duygularla bütünleşmenin de sağlandığını ortaya koymaktadır. Bu bütünleşmenin ise koordinasyon sorunlarını azaltıcı nitelikte olduğu ve krizin kontrol altına alınması süreçlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Katılımcı K13, K14, K2, K6 ve K5 bu durumu aşağıdaki cümleleriyle ifade etmektedir:

K13: “Zaten herkes cansiperane bir şekilde çalışıyor. Patlama olmuş, tam iftar saatinden sonra herkes biraz böyle istirahate geçme durumu gibi veya artık bir dinlenme sürecine geçtiği sürede olduğu için, sonradan bir anda herkes kendine geldi. Ama dediğim gibi yine aynı şekilde herkes kendi görevi haricinde ilave görevlerini yaptı...ama herkes bir şekilde cansiperane şekilde çalıştı...”

K14: Yani belki olayın içeriği açısından bir saldırı vahim durumda olduğu için işte herkesin bir şeyler yapma çabası biraz daha fazlaydı belki. Yani daha böyle light bir olay olsa belki sorumluluk açısından daha farklı bir şey görebilirdik ama burada biraz da herkesin bir şeylere eksikleri tamamlama, yardım etme şeyi biraz gayreti biraz daha fazlaydı bizim gördüğümüz ama dediğim gibi hep bunlar kişisel ve şey anlık çabalar. Yani sistematik bir şey var mı diye sorarsanız çok görmüyorum öyle.

K2: “...güvenlik anında kriz anında sorumluluk kültürel alınıyor profesyonellik dışı, sadece birbirimize bir an önce zarar gelmesin vatan millet Sakarya mantığıyla alınıyor...”

K6: “Ama bizim kültürümüzden kaynaklı bir anda insanlar bir araya geldi. Kendiliğinden oluşan durum vardı...”

K5: “herkes ego ve çatışmaları bir kenara koyup. gereken işbirliği sağlandı...”

Genel olarak değerlendirildiğinde, veriler üst yönetimin kriz anında olayın yaşandığı alana gelerek süreçlere dahil olmasının, koordinasyon sorunlarının yaşanmasına neden olduğunu göstermektedir. Toplulukçu kültürlerde liderler sonuç yerine sürece odaklanmaktadırlar (Sargut, 2015, s. 234). Bu kapsamda Atatürk Havalimanı saldırısında kriz anında üst yönetimin olayın yaşandığı alana gelerek önderlik etmesinde toplulukçu kültürün etkili olduğu değerlendirilmektedir. Kurum/kuruluşların görev ve sorumluluklarının önceden belirlendiği ve yazılı hale getirildiği muhtemel hareket tarzı planlarıyla ilgili sorunlar ise koordinasyonsuzluğu derinleştiren bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Kültür bağlamında değerlendirildiğinde belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, görev ve sorumlulukların ayrıntılı bir biçimde belirlenmesi ve görevliler tarafından bilinmesi beklenmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 223). Türk toplumunda belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu dikkate alındığında bu tür sorunlarla karşılaşılması beklenen bir durum değildir. Yaşanan bu sorunun havacılık

güvenliğinin kompleks yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışmada koordinasyon sorunlarının çözümüne ilişkin verilerle de karşılaşılmıştır. Örneğin Atatürk Havalimanı saldırısında kurum/kuruluşlar arasında yaşanan koordinasyon sorunlarına rağmen havalimanı çalışanlarındaki vatanseverlik bilinci, kriz yönetiminin başarısını artırıcı bir faktör olarak ortaya çıkmış ve normal zamanlardaki güç çatışması vb. sorunların göz ardı edilmesini sağlamıştır. Atatürk Havalimanı saldırısında koordinasyonsuzluğun azaltılmasında ve kurum/kuruluşlar arasındaki bütünleşmenin sağlanmasında, dışil kültürlere özgü dayanışma (Hofstede, 1993, s. 90) ve toplulukçu kültürlere özgü yurtseverlik (Hofstede vd., 2010, s. 130) olgusunun etkili olduğu değerlendirilmektedir. Türkiye'nin dışillik ve belirsizlikten kaçınma değerleri dikkate alındığında, elde edilen bulguların Türk kültürü ile uyumlu sonuçlar gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.3.2. İletişim

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, krizin kontrol altına alınması aşamasında iletişim sorunlarının varlığını ortaya koymaktadır. Başarılı bir kriz yönetiminin yolu etkin iletişimden geçmekte, kriz anında en kritik kaynak olan “bilgi”nin yönetilmesinde ise iletişim başrolü üstlenmektedir (Karaağaç, 2013, s. 121). Elde edilen veriler, bilgi toplama ve dağıtma görevi olan kriz merkezinin doğru bilgiye ulaşmasıyla ilgili sorunların olduğunu göstermektedir. Kriz merkezinin bilgiye farklı kaynaklardan ulaşmak zorunda kalmasının bu durumun yaşanmasında etkili olduğu görülmektedir. Katılımcı K1 bu durumu aşağıdaki cümleleriyle aktarmaktadır:

“Bilgiye erişememe olmaz ama bilgi kirliliği çok olur. Çünkü ileri komuta merkezine gidince bir üst yönetim alt yönetimden bir kişiden bilgi almak yerine, orada görevli üç dört kişiden bilgi alınca hepsinden farklı farklı bilgi edinebiliyor. Yani havayolu farklı bir bilgi veriyor, işte gümrük farklı bir bilgi veriyor. Bu sefer o bilgileri oradaki yönetici teyit edebilmek, hangisi doğruyu bulmak adına daha çok çaba sarf etmeye kalıyor...”

Diğer yandan Atatürk Havalimanı saldırısında operasyonel süreçlerde bilgi kirliliğinin yaşandığı tespit edilmiştir. Bilgi kirliliğinin kriz anındaki korku ve paniğin artmasına neden olduğunu belirten katılımcı K5 Atatürk Havalimanı saldırısı esnasında yaşadıklarını “*Bilgi kirliliği çok fazla vardı. Şurada sıkıştırıyorlar, yok 3 değil 5 bomba vardı. Tabi bu da korkuyu körüklüyordu. Doğru bilgiye belli bir süreden sonra erişmeye başladık. Çatışmalar bitti, tehdit kalktı sonradan doğru bilgileri almaya başladık...*” cümleleriyle aktarmaktadır. Operasyonel süreçlerde yaşanan bilgi kirliliğiyle birlikte kriz

merkezinin iletmiş olduğu emir ve talimatların da net olmadığı verilerden anlaşılmaktadır. Bu durum krizin kontrol altına alınması süreçlerinde zaman kayıplarının yaşanmasına neden olabilmektedir. Katılımcı K9 bu durumu aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır:

“Farzı misal söylüyorum olay bölgesine kimseyi almayın. Almayın dediğin o zaman orda işte can çekişen biri var. İşte bir güvenlik görevlisi gelmiş kemerini çıkartmış kemeriyle o kişiye şey yapıyor tampon yapıyor. Ee işte şimdi sağlıkçıyı da mı almalıyım. Kimseyi almayın. Yani bu aslında net bir ifade ama elemeyi nasıl yapıcın. Sağlıkçıyı almayacam mı? Efendime söyleyeyim onla alakalı yanında gelecek farzı misal söylüyorum işte görevliyi de mi almayacam. Ee onları aldığım takdirde hiç kimseyi almıcam komutu gitmiş oluyor. İşte farzı misal söylüyorum içeriye kimseyi almayın olay yeri girmek istiyor içeriye bunu da mı almıcam...”

Atatürk Havalimanı saldırısı esnasında emir ve talimatların net olmamasıyla ilgili katılımcı K4 ise aşağıdaki cümleleri aktarmaktadır.

“Yani 28 Haziran'daki olayda da mesela hala terminalde yolcular vardı, yolcuların servis katına gönderilmesi talimatı verdiğimizizi hatırlıyorum ben ama onları götürecek olan görevliler işte tehlikenin nereden geldiğinin ne olduğunu bilmediği için paniklediği için nereye götüreceğini karar verememişti, biz sadece servis katına indirin dediğimiz için paniklemişlerdi. Dönüp onu ikinci bir kontrolde hangi servis asansörünü kullanarak götürmesi gerektiğini teyit etmemiz gerekir Çünkü algılayamıyor o anda kendi de panik yaşadığı için...”

Kaos ortamının oluştuğu kriz anlarında iletilen talimatların kaynağının güvenilir olup olmadığı önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı K9 bu durumu aşağıdaki cümleleri aktarmaktadır:

“Ya iletişim çok önemli. Yani karşı tarafa mesajın gidebilmesi için başta güvenilir, birçok enstrümanın kullanılması lazım ama başta güvenilir olacak. Yani bir yerden de aslında bir kişinin birilerinden de bir şey duyması gerekiyor anlatabildim mi. Yani şöyle... birinden bir komut almam lazım ama ya işte XXX farzı misal söylüyorum Selçuk geldi de ya işte filanca şöyle dedi böyle yap dediği zaman bana pek fazla şey olmuyor, benim kendi şahsım olarak söylüyorum yani şey gelmiyor inandırıcı ya da kuvvetli gelmiyor. ...”

Güvenilir kaynaktan gelmeyen talimatların birim yöneticilerine onaylatılacağı ve bu nedenle kriz anında aksamaların yaşanabileceği değerlendirilmektedir. Onay işleminin telsiz vb. gibi kurum içi iletişim araçlarıyla yapılması iletişimde daha az aksaklık yaşanmasını sağlamaktadır. Ancak Atatürk Havalimanı saldırısı göz önünde bulundurulduğunda hem onay işleminin hem de iletişimin genellikle cep telefonları aracılığı ile sağlanmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Cep telefonları ile iletişim

sağlanması, hem onay sürecinin uzamasına hem de yolcu ve havalimanı çalışanlarının aynı anda arama yapma isteği sonucunda teknolojik alt yapının yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Atatürk Havalimanı saldırısı esnasında iletişimin cep telefonuyla sağlanmasıyla ilgili yaşanan sorunları katılımcı K1 “*O anda havalimanında bulunan kişi sayısı neredeyse 100 bine yakın. Bu 100 bin kişinin yakınları da bunları arayacak havalimanındaki kişiler de birbirini arayacak, dolayısıyla kapasite böyle bir yetersiz duruma geldi...*” ifadeleriyle dile getirmektedir. Havacılık güvenliğiyle ilgili krizlerde iletişim sorunları nedeniyle bilgi kirliliğinin olması ya da iletilen emir ve talimatların net bir şekilde anlaşılmaması can kayıplarının artmasına, yaralılara zamanında müdahale edilememesine ve maddi kayıpların artmasına neden olabilmektedir.

Elde edilen veriler havacılık güvenliğiyle ilgili krizlerde hangi kurum/kuruluş temsilcisinin toplumu bilgilendirmek adına basın açıklamasında bulunacağıyla ilgili belirsizlik olduğunu ortaya koymaktadır. Havacılık güvenliğinin farklı kurum/kuruluşlar tarafından sağlanması, farklı düzeylerde kriz merkezlerinin oluşturulmuş olması ve havacılık güvenliğiyle ilgili olayların siyasi yönünün bulunması bu belirsizliğin nedeni olarak değerlendirilmektedir. Farklı kişiler tarafından farklı açıklamaların yapılmasına neden olabilecek bu belirsizlik ortamı, basında ve toplumda bilgi kirliliğinin oluşmasına sebep olabilmektedir. Katılımcı K14 bu durumu aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır:

“Bununla ilgili bir eksik olduğunu biz belki 15 sene önce fark ettik. Çünkü o zaman da birkaç uçak kaçırma eylemi olduğunda işte basın açıklamasını kim yapacak, mesela şimdi bu konuda sorumlu bakan kim ya da şey kim? Ulaştırma Bakanlığı bir açıklama yapıyor. İçişleri Bakanlığı bir açıklama yapıyor. İlgili ilin valisi bir açıklama yapıyor. Emniyet Müdürü bir açıklama yapıyor. Yani bu bilgi kirliliği dediğimiz şeye geliyor. Şimdi yani siber konusunda hani bir şey vardır mesela bilginin doğruluğu önemlidir. Bilginin bütünlüğü de önemlidir. Bunu koruman da önemlidir...”

Elde edilen veriler Atatürk Havalimanı saldırısıyla ilgili farklı kurum/kuruluş temsilcilerinin basına açıklamalarda bulunduğunu göstermektedir. Doküman incelemesi sonucunda ise Atatürk Havalimanı saldırısıyla ilgili Adalet Bakanı, Sağlık Bakanı, İçişleri Bakanı ve İstanbul Valisinin açıklamalarıyla ilgili aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

D5: “Saldırının ardından ilk açıklamayı yapan Adalet Bakanı Bekir Bozdağ “Bir teröristin kalaşnikofla etrafı taradıktan sonra kendisini patlatması sonucu en az 10 kişi öldü, 20 civarında da yaralı var” demişti.”

D6: “Sağlık Bakanlığı’ndan yaralılara ilişkin açıklama: Yaralılar patlamanın ardından olay yerine sevk edilen 49 ambulans ve 5 UMKE (Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi) ekibi aracılığı ile hastanelere taşındı. Yaralılar, Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi,

Bağcılar Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul Sağlık Bilimleri Üniversitesi Kanuni Sultan Süleyman Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile bölgedeki çeşitli hastanelerde tedavi altına alındı.”

D4: “Terör saldırısını gerçekleştirenlerin DAESH üyesi olduğu yönündeki iddialar netlik kazandı mı?” şeklindeki soruya Bakan Ala, “Şu anda elimizdeki bütün bilgiler ve bulgular bunun DAESH terör örgütü tarafından yapıldığına işaret ediyor ama kesinleşmiş bir durum söz konusu değil. Bizim elde ettiğimiz bilgiler ve şahıslar var. Bu çerçevede bütün bağlantılar dikkatle değerlendiriliyor ve bu bağlantıların çözülmesi sonucunda durum ve örgüt daha da berraklaşacaktır. Bu konudaki soruşturma son derece ciddi ve çok kapsamlı devam ediyor.” yanıtını verdi.”

D3: “İstanbul Valisi Vasip Şahin dün geceki ilk açıklamasında “Dış Hatlar Terminali geliş katı yolcu karşılama salonu girişinde sayısını 3 olarak değerlendirdiğimiz canlı bomba intihar saldırısı” diyerek, saldırganların en az üç kişi olduğuna işaret etmiş oldu.”

Havacılık güvenliğiyle ilgili krizlerin medyada hızlı bir şekilde yer alması ve ilgi görmesi terörün amaçlarından biri olan korku ve paniğin toplumda egemen olmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden yetkili kişi ve kurumlarca zamanında açıklama yapılması, olayla ilgili bilgi kirliliğinin ortadan kalkmasına ve toplumdaki refahın sağlanmasına katkı sağlayabilmektedir. Doküman incelemesi sonucunda ulaşılan ve aşağıda verilen Atatürk Havalimanı saldırısıyla ilgili haberler, yetkili kişi ve kurumların açıklamalarının önemini daha anlaşılır kılmaktadır:

D1: “Teröristlerin üçü canlı bomba. İlk gelen bilgiler 7 kişi oldukları yönündeydi. Güvenlik birimleriyle konuştum. Üç kişi olduğunu söylediler. Diğer 4 kişi hakkında bir bilgi olmadığını söylemekle yetindiler. Montlu bir teröristin gözaltında olduğu yönünde haberler vardı. Güvenlik birimlerine sordum, doğrulamadılar.”

D2: “Kesin olmayan bilgiye göre iki terörist 4 el bombasını X-ray cihazlarına doğru attı ve 4 ayrı patlama art arda yaşandı.”

Toplumda korku ve paniğin egemen olmasının önlenmesi için terör eylemlerinde toplumla sadece gerekli olan bilgiler paylaşılmalıdır. Bu kapsamda Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında RTÜK tarafından Başbakanlığın talebi üzerine olayla ilgili geçici yayın yasağı kararı alınmıştır. Bu yasak, bilgi kirliliğinin azaltılmasına ve terör örgütlerinin amacına hizmet edebilecek paylaşımların engellenmesine yönelik bir tedbir olarak değerlendirilebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde veriler, kriz anında iletilen emir ve talimatların net olmamasından dolayı bazı iletişim sorunlarının yaşanabildiğini ortaya koymaktadır. Bu durumun yaşanmasında kişilerin iletişim biçimlerinin etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Dar bağlamli kültürlerde kişiler iletişim esnasında söylemek

istediklerini açıkça ifade etmekte ve söylemek istediklerinin büyük bölümünü karşı tarafa aktarmaktadırlar. Geniş bağlamli kültürlerde ise insanlar söylemek istediklerinin büyük bir bölümünü gizli tutmakta ve anlatmak istediklerinin sadece bir kısmını karşı tarafa iletmektedirler (Smith ve Bond, 1994'den aktaran Sargut, 2010, s. 149). Bu kapsamda emir ve talimatlarda açık olunmaması, kısa söylem ya da mesajlarla talimatların verilmesi gibi durumların geniş bağlamli kültürlerde ortaya çıkabileceği değerlendirilebilir. Geniş bağlamli kültürlerdeki iletişim biçiminin genellikle toplulukçu kültürlerde görüldüğü dikkate alındığında (Sargut, 1994, s. 327), söz konusu bulgunun Türk toplumunun kültürel değerleriyle uyumlu sonuçlar gösterdiği anlaşılmaktadır. İletişim kaynağının güvenilir olmasıyla ilgili bulgu da benzer şekilde toplulukçu kültürler ile ilgili ipuçları barındırmaktadır. Toplulukçu kültürlerde iş yapılmadan önce güven ilişkisinin kurulması gerekliliği (Hofstede vd., 2010, s. 123), kriz anında iletilen bilginin kaynağının sorgulanmasına ve kriz anında son derece önemli olan zamanında müdahale yapılamamasına neden olabilmektedir. Son olarak Atatürk Havalimanı saldırısıyla ilgili yayın yasağı getirilmesi, kültür bağlamında Türk toplumunun daha yakın olduğu kısıtlama boyutuna ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır.

4.3.3. Karar verme

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, krizin kontrol altına alınması aşamasında, karar verme süreçlerinde sorunların yaşandığını ortaya koymaktadır. Etkili yönetime ihtiyacın üst düzeye çıktığı kriz dönemlerinde, krizin anlık değişen doğasına uygun olarak karar verme faaliyetlerinin hızlı bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir (Leblebici, 2014, s. 459). Ancak havacılık güvenliği alanında olayların türüne, kaynağına ve büyüklüğüne bağlı olarak karar verme süreçleriyle ilgili planlama ya da düzenlemelerin detaylı bir şekilde yapılmamış olmasının belirsizliğe neden olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı K1 ve K14 bu durumu aşağıdaki ifadelerle dile getirmektedir:

K1: “O ortamda bulunduk, işte oradaki otorite yani irade havalimanı mülki idare amiri mi, il valisi mi, gelen siyasiler mi yoksa Ankara'daki Merkezi yönetim mi? Bunu bilmiyoruz e bunu bilmediğimiz için ne olacak? İlk önce bu silsile kendi aralarında anlaşacak ki bize talimatlar gelecek, biz de uygulayacağız. Ha bu süreç bizde çok hızlı işlendi burada o boşluk olmasına rağmen”

K14: “Mesela bazı durumlarda belki bakan karar veremeyebilir, misal müdahale edilecek yani insanlar ölecek. Buna kim karar vermesi lazım? Şey gibi yani XXX olayı gibi düşün.

Yani bu kriz bilinmeyen bir uçak hava sahasında dolaşıyor. Kim karar verecek? Bunları maalesef şey yapamıyoruz, yönetmekte bana göre biraz zayıf kalıyoruz...”

Havacılık güvenliğini hedef alan saldırıların özellikleri, havalimanı kriz merkezinin karar alma aşamasında tedirgin olmasına ve üst yönetimden destek alma ihtiyacı hissedilmesine neden olabilmektedir. Hızlı ve doğru karar alınması gereken kriz anlarında, bu durumun krizin kontrol altına alınmasını geciktirici bir unsur olabileceği değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte kriz merkezine üye veren kurum/kuruluş temsilcilerinin il düzeyindeki yöneticileri ile siyasetçi ve bürokratların havalimanına gelerek kriz merkezine dahil olmasının da, karar verme süreçlerini etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Katılımcı K14 bu durumu *“Yani benden daha yukarıda üst birisi varken karar almam zorlaşabilir. Mesela yukarıdaki insanların da bazı şeyleri düşünmesi lazım, insanları daha rahat karar vermelerini sağlayacak ortamlar hazırlamak gerekiyor diye düşünüyorum...”* cümleleriyle aktarmaktadır. Yaşanan belirsizliğin karar verme süreçlerini yavaşlatabileceği düşünülmektedir. Ancak elde edilen veriler, karar verme süreçlerine üst yönetimin dahil olmasının, havalimanı kriz merkezinin karar vermekte tedirginlik yaşayabileceği durumları ortadan kaldıracak etkisinin olduğunu da göstermektedir. Havacılık güvenliğiyle ilgili krizlerin ülke çapında ekonomik ve politik sorunlar ortaya çıkarabilecek olması, havalimanı kriz merkezi üyelerinin karar verme süreçlerindeki tedirginliğini daha anlaşılır kılmaktadır. Katılımcı K2 bu durumu *“Aldığınız aksiyonda bir hata ya da aksilik olup da bu kötü sonuç doğurursa işte burada sorgularlar. Yani bu acil durum planı ya da muhtemel harekât tarzı planına göre mi hareket etti. Siz kafanıza göre bu sorumluluğu nasıl aldınız derler...”* cümleleriyle aktarırken katılımcı K3 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır:

“Sadece hızlı karar alma ve kararı uygulamada belki sıkıntı yaşanacaktır. Buradaki olayı çözmek anlamında yerele de bırakırsak karar almada bir sıkıntı oluşabilir, üst düzey bir karardan beklenti hep içinde olacağımız için, şu an öyle bir bütün yetki sorumluluk yerel otoriteler denildiğinde yerel otorite kararın doğru alınmasında veya net bir şekilde karar ortaya konulmasında bence sıkıntı yaşayabilir...”

Bu nedenle üst yönetimin karar verme süreçlerine dahil olmasının havalimanı kriz merkezinin alacağı kararlarda daha rahat davranmasını sağladığı değerlendirilmektedir. Kriz merkezini rahatlatıcı diğer bir unsur ise üst yönetimin havalimanı kriz merkezini karar vermeye ilgili cesaretlendirmesi ve alacakları kararları destekleyeceklerini ifade etmesidir. Katılımcı K1 bu durumu *“Yereldeki kriz yönetimi merkezlerinin alacağı bazı kritik hayati kararlar var, onlar çok önemli olabilir. Orada işte merkezi kriz yönetimi*

veya işte siyasi otorite veya hükümetin devletin başı devreye girip destek verdiği zaman o işler çok rahat çözülüyor...” cümleleriyle aktarırken, Atatürk Havalimanı saldırısı sürecinde yaşananları “En üst Cumhurbaşkanından Başbakanına tutuncaya kadar devreye girerek buradaki yereldeki kriz merkezinin çok iyi çalışmasına fırsat verdiler. Bir kere şöyle bir şey var, alacakları kararları destekleyeceklerini arkasında olduklarını söylediler...” ifadeleriyle dile getirmektedir. Kriz merkezi başkanı ve üyelerinin üst yönetimden destek almasının, kişilerde özgüven oluşturacağı bu durumun da krizin kontrol altına alınması süreçlerinin etkinliğini artırabileceği düşünülmektedir.

Elde edilen veriler, Atatürk Havalimanı saldırısında havalimanı kriz merkezinde otoriter yönetim tarzının benimsendiğini, bu nedenle havacılık güvenliğine ilişkin bilgi ve tecrübeye sahip kişilerin karar verme süreçlerine dahil edilmediğini göstermektedir. Otoriter yönetim tarzının bilgi paylaşımını engelleyici bir yapının oluşmasına neden olduğu literatürde ifade edilmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007, s. 229-230). Dolayısıyla kriz merkezlerinde otoriter yönetim tarzı yerine katılımcı yönetim tarzının benimsenmesi gerektiği düşünülmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı K2 Atatürk Havalimanı saldırısı sürecinde yaşananları aşağıdaki ifadelerle aktarmaktadır:

“Biz de bilirsiniz toplantıya şunlar şunlar şunlar müdahil olsun diğerleri dışarıya şeklinde olduğu zaman, maalesef emir demiri kesiyor yani müdahil olamadılar...Yani evet emniyetten atıyorum görüntüleri inceleyen arkadaş gelsin, nasıl olduğunu anlatsın, sen çık işte işletme bunu nasıl çözer sadece o arkadaş gelsin sen çık, Devlet Hava meydanlarından şunu şunu bilen arkadaş gelsin sen çık. O zaman ne oldu bir kopukluk oldu bence illaki. Belki direkt sonuç endeksli laf kalabalığını engelledi, gereksiz bilgi dolaşımını engelledi belki böyle davranış ama profesyonelliğin dışında bir durum olmuş oldu...”

Kriz merkezinin otoriter yönetim tarzına karşı gelebilmenin pek mümkün olmadığını da belirten katılımcı K2 “...sadece sorulana cevap verdiler. Çağırılırsa gidersin çağırılmıyorsan dışarıda beklersin. Herkes oradaydı ama o odanın içerisine girmek için çabalayan bir durum yoktu yani çünkü mümkün değildi...” cümleleriyle bu durumu anlatmaktadır. Kriz merkezine farklı kişilerin dahil olmasının, hızlı karar alınmasını etkileyebileceği, dahası karmaşa yaratabileceği düşünülmektedir. Ancak havalimanının yerel koşullarını, fiziki şartlarını, risk ve tehditlerini daha iyi bilen ve operasyonel süreçlerde yer alan kişilerin, karar verme performansını artıracak da değerlendirilmelidir. Havalimanı kriz merkezine başkanlık yapan mülki idare amirleri ve karar verme süreçlerinde önemli rol üstlenen emniyet teşkilatında havacılık güvenliğine yönelik branşlaşma olmaması, bilgili ve tecrübeli kişilere olan ihtiyacı daha da önemli

kılmaktadır. Atatürk Havalimanı saldırısında mülki idare amiri ile emniyet şube müdürünün uzun süre Atatürk Havalimanı'nda görev yapmış olmasının, kriz anında yukarıda sözü edilen sorunlarının ortaya çıkmasını engellediği ya da sorunların derinleşmesini önlediği düşünülebilir. Katılımcı 11 bu durumu “...oradaki mülki idare amirinin çok deneyimli bir insan olmasından kaynaklanıyor zaten. Geçmişte de havalimanında mülki idare amirliği yapmıştı aynı havalimanında...” ifadeleriyle dile getirmektedir. Katılımcı K7'nin “Biz o konuda Türkiye olarak aslında şans yani, o olayın olduğu zaman şanslıydık. O dönemki emniyetteki görevlimiz ya da valimiz şeydi biraz daha havacılıkta geçirmiş ya da valinin yanındaki insanlar uzun süredir çalışan insanlar. Biz o konuda işte emniyet olarak da şanslıydık...” ifadeleriyle bu durumu şans olarak nitelendirmesi ise Türkiye’de havacılık güvenliğiyle ilgili kriz yönetiminin genel durumu ile ilgili önemli ipuçları sunmaktadır. Diğer taraftan Atatürk Havalimanı saldırısında kriz merkezinde yer almayan kurum/kuruluşların üst düzey yetkilileri ile siyasetçi ve bürokratların kriz merkezine dahil olduğu ve karar verme süreçlerine katıldığı tespit edilmiştir. Katılımcı K1 bu durumu aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır

“Bir üstün bir üstü geldiği zaman otomatikman her şey ona devrolmuş yani o komutayı almış olur... Karar verici mercii her zaman il valisi idi ama siyasilerin bu olaya daha çok müdahale etmesi sebebiyle bir karar verme aşamasında bir bocalanma yaşandı...Atatürk Havalimanı'nın üst birimlerinden gelen işte DHMİ Genel Müdürlüğü'nden, işte İl Emniyet Müdürlüğü'nden, işte atıyorum ya da Emniyet Genel Müdürlüğü'nden, İçişleri Bakanlığı'ndan gelen yetkililer de bu sürecin içerisinde yer aldılar...”

Dolayısıyla Atatürk Havalimanı saldırısında bilgi ve tecrübe sahibi alt pozisyonundaki personelin hızlı karar alınmasını engelleyebileceği ya da kargaşa yaratabileceği düşüncesiyle değil, yeterli unvana sahip olmadıkları için kriz merkezinde yer alamadıkları düşünülmektedir. Katılımcı K1'in “Devlet Hava Meydanlarının ilgili daire başkanı gelmiş buraya, başmüdüre destek vermek amacıyla gelmiş. Onun da belki diğer havalimanlarında yaşamış olduğu tecrübeler var, çözüm üretme aşamasında buradaki başmüdüre destek vermek amacıyla gelmiş, yani bunun devre dışı bırakılması söz konusu olamaz...” ifadeleri bu düşünceyi desteklemektedir.

Elde edilen diğer bir bulgu, kriz merkezi üyelerinin normal süreçlerdeki iletişim ve etkileşimlerinin, karar verme süreçlerine fayda sağlayabilecek olmasıdır. Etkileşim ve iletişim sayesinde kişiler, diğer bireylerin davranışsal niyetini, varsayımlarını, kelimelere yüklediği anlamları ve gelecekteki hareketlerini yorumlayabilmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 62). Bu nedenle havacılık güvenliğine yönelik saldırılarda kriz merkezi

üyelerinin birbirlerinin bilgi, kapasite ve niyetlerini önceden bilmelerinin, karar verme süreçlerini kolaylaştırabileceği değerlendirilmektedir. Atatürk Havalimanı kriz merkezi üyelerinin formal ve informal yapılarda sıklıkla bir araya geldikleri ve bu nedenle aralarında güven duygusunun oluştuğu görülmektedir. Oluşan güven duygusunun ise Atatürk Havalimanı saldırısında karar verme süreçlerini olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Katılımcı K4 ve K10 aşağıdaki cümlelerle bu durumu aktarmaktadır:

K10: “İletişim varsa işler kolay yoksa kolay işler zor. Dolayısıyla bahsettiğiniz şey tekrar havalimanı uluslararası havalimanı ve kriz yönetimi ise iletişim halinde olmak artı iletişim halinde olduğunuz kişilerin tarzlarını, kişiliklerini de bilmeniz önem taşıyor. Çünkü o bir sinerji meselesi. O sinerjiyi yakaladığınız an da çünkü biz bunu sadece o yaşadığımız terör eylemi değil, çeşitli kriz anlarında da birbirimizi anladığımız için çabuk karar alma inisiyatiflerimizi anında kullanabilme olanağı veriyor iletişim halinde olmanız. Samimiyet diyoruz ya o samimiyeti yaşamamız dolayısıyla kriz merkezi üyelerinin birbirlerini resmiyetin ötesinde sosyal manada da tanımaları bir tamamlayıcı unsur oluyor kesinlikle...”

K4: “Havalimanındaki güvenlik komisyonu üyesi yöneticiler ve onlara bağlı alt çalışma grupları normal şartlarda günlük operasyon içerisinde veya operasyon dışında bir araya geldikleri için iletişimleri iyi bir seviyede birbirlerine anlayabiliyorlar, birbirlerinin tecrübelerine saygı duyup onların değerlendirilmesine fırsat veren yöneticilerdi hep. Hal böyleyken krizde aktif olan otoriteyi temsil eden mülki idare amirleri olsun, devlet hava meydanları üst yönetimi, TAV’ın üst yönetimi, emniyet, jandarma, diğer güvenlik birimleri vesaire bunlar zaten normal şartlarda da bir araya gelip, herkes birbirinin bilgisini deneyim tecrübesini çok iyi bildiği için krizin yönetiminde de birbirlerine fırsat verip, birbirlerine dinleme kolaylığını çok iyi gösterdiler...birbirlerinin dile getirdikleri uygulama şekline krizi ortadan kaldırmak ve yönetmek için sunmuş oldukları teklifi mantıklı bulup arkasında herhangi bir şey aramadan hayata geçirdikleri için zaten kısa süre içerisinde krizin kalıntıları ortadan kaldırıldı...şöyle bir şey var burada krizi yönetenlerle biz günlük akışı düşün, birçok zaman çay sohbetinde bir araya geliriz, öğle yemeğinde bir araya geliriz yine yaşanacak olan şeyleri kendi sohbetimiz resmi bir toplantı olmadan da konuşuruz. İletişim çok yüksek O yüzden kriz yönetiminin olduğu zamanda da herkes birbirinin imkân, kabiliyeti, tecrübesini çok iyi bildiği için o alana yönelik, o krizi yönetmesi için herkes birbirine fırsat veriyor...”

Genel olarak değerlendirildiğinde, havalimanı mülki idare amiri, havacılık güvenliğiyle ilgili olayın türü, büyüklüğü ve kapsamı fark etmeksizin yerel düzeyde karar verme süreçlerini yönetmektedir. Karar verme sürecinin işleyişini kriz merkezi üyeleri, kriz merkezine dışarıdan dahil olan kurum/kuruluşların üst düzey yöneticileri, siyasetçi ve bürokratların etkilediği görülmektedir. Atatürk Havalimanı’nda kriz merkezi üyeleri arasında formal ve informal ilişkiler nedeniyle kişiler arasında güven duygusunun oluştuğu ve bu güven duygusunun Atatürk Havalimanı saldırısında operasyonel karar

verme süreçlerinin başarısını artırdığı görülmektedir. Kültür bağlamında değerlendirildiğinde toplulukçu kültürlerde güven oluşumuna daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Hofstede, 2010, s. 123). Dolayısıyla kriz merkezi üyeleri arasında oluşan güven duygusunun, kriz anında karar verme süreçlerini etkilemesi Türk kültürünün değerleriyle uyumlu sonuçlar göstermektedir. Karar verme süreçlerine katkı sağlayabileceği değerlendirilen alt pozisyonadaki görevlilerin kriz merkezine dahil olamamaları, ancak buna karşın bazı kurum/kuruluşların üst düzey yöneticileri ile siyasetçi ve bürokratların sadece bulunmuş oldukları makam ya da unvanlar nedeniyle karar verme süreçlerine dahil olabilmeleri kültür bağlamında güç mesafesi ile ilgili önemli ipuçları sunmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yöneticiler otoriter yönetim tarzını benimsemekte, astlardan kararlara katılımlarının değil istenileni yapmaları beklenmektedir (Şişman, 2011, s. 66-67). Bu nedenle Atatürk Havalimanı saldırısında bilgi ve tecrübe sahibi olmalarına rağmen alt pozisyonadaki görevlilerin kararlara katılımlarının mümkün olmadığı değerlendirilmektedir. Benzer şekilde üst düzey yöneticiler, siyasetçi ve bürokratlarla asıl kriz merkezi üyeleri arasındaki güç aralığı dikkate alındığında, bu kişilerin karar verme süreçlerine dahil edilmemesinin pek mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. Türk toplumunun güç mesafesi yüksek kültürler içerisinde yer aldığı dikkate alındığında, elde edilen bulguların temelinde Türk kültürüne ait değerlerin bulunduğu değerlendirilmektedir.

4.3.4. İşbirliği

Elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan bir diğer kategori, işbirliği kategorisidir. Havacılık güvenliğiyle ilgili krizlerin kontrol altına alınması aşamasında kamu kaynaklarının tek başına yeterli olamayacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle havacılık güvenliğine yönelik yasadışı eylemlerde, kamu kaynaklarının yanı sıra güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanları ile yolcular önemli bir kaynak ve paydaş haline gelmektedir. Araştırmanın daha önceki bölümlerinde güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanları ve yolcuların, güvenlik önlem ve uygulamalarında sorunların yaşanmasına neden olduğuna değinilmiştir. Ancak elde edilen veriler, kriz öncesinde sorunların kaynağını oluşturan yolcuların ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarının aynı zamanda Atatürk Havalimanı saldırısında krizin kontrol altına alınması aşamasında önemli roller üstlendiğini ve kriz yönetiminin başarısını artırdığını ortaya koymaktadır. Krizin kontrol altına alınması aşamasında, çalışanların,

havalimanının fiziki yapısını bilmeleri sayesinde yolcuların güvenli bir şekilde tahliye edilmesi ve yaralıların hastanelere sevk edilmesinde önemli görevler üstlendiği anlaşılmaktadır. Katılımcı K10 “Çalışanlarla biz bu süreci yönettik. Eylem sonrası o işte yaralıların sağlık kuruluşlarına transferi, yolcuların o terör eyleminin sonuçlarına maruz kalmadan izole bir şekilde başka kanallarla transfer edilmesi, hep havalimanını çalışanları ve ekipmanlarıyla oldu yani...” sözleriyle bu durumu ifade ederken katılımcı K4 aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır:

“Güvenliğin dışındaki diğer çalışanlar da havalimanını çok iyi bildikleri için onları da mihmandar olarak kullanmanız gerekiyor, onların da bu tecrübesinden yararlanmanız gerekiyor ve genelde herkeste gönüllü olarak krizin şokunu atlattıktan sonra tabi ... 28 Haziran'da da öyle yaptık. İnsanları otobüslere sevk etmek başka yerlere gitmelerini sağlamak vesaire gibi şeyler de kullandık...”

Atatürk Havalimanı saldırısında yaralarının hastaneye sevkinde önemli rol üstlenen bir diğer grubun havalimanında çalışan taksiciler olduğu, doküman incelemesi sonucunda ulaşılan aşağıdaki bilgilerden anlaşılmaktadır:

D7: “Arka tarafımdaki o manzarayı gördükten sonra yardım edebileceğim birisinin olmadığını anlayınca önce arabaya bindim. Havalimanının çıkış istikametine doğru sürmeye başladım. İlk önce kendi taksici arkadaşlarımızdan bir tanesinin yaralanmış olduğunu gördüm. Önce onu aldım. Biraz daha devam ettik. Bir Rus kadın turist İngilizce 'yardım et' diyordu. İndim, arkadaşıma da yardım etmesini söyledim ve onu da kendi aracıma, arka koltuğa aldık. Tekrar arabaya bindim. Aklıma durağa gelmek geldi...Atatürk Havalimanı taksicilerinin tamamı orada. Herkes birbirine 'ona yardım et', 'bak orada da yatıyor' deyip, arabalarını doldurabildikleri kadar yaralı insanla doldurup perondan çıkış yapıyorlardı.” diye konuştu.”

D8: “Taksici Emre Çetin bacağından ve ensesinden yaralandı. Taburcu edilen Çetin şunları anlattı: “Otopark tarafından 3 el silah sesi geldi. Sonra otomatik silahlarla tarama sesi duyduk. Kendimi otomobilin altına attım. Biri ‘Bomba var’ diye bağırdı. Feci bir patlama oldu. Sürünerek arabanın altından çıktım. Bir Rus turisti alıp arabanın arka koltuğuna koyduk, birlikte hastaneye gittik. Taksicilerin o gece 100 Euro istediği yalan.”

Uluslararası yolcu trafiği nedeniyle Atatürk Havalimanı saldırısı anında yabancı yolcuların da havalimanında bulunduğu bilinmektedir. Elde edilen verilere göre Atatürk Havalimanı saldırısında yabancı yolcuların kriz anında yaşamış olduğu korku ve paniğin yerel yolculara kıyasla daha fazla olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla yerel yolculardan sakinliğini koruyabilen ve yabancı dil bilen kişilerin, yabancı yolcuları sakinleştirme ve yönlendirme süreçlerinde yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı K4 saldırı anında yaşanan süreci aşağıdaki cümlelerle anlatmaktadır.

“Kendi bulunduğu ülkede ve koşullara alışkın biri ise panik yaşamadan kendisi bile bu kriz yönetiminin içerisinde bir rol almaya falan isteyebilir, üstlenebilir. O tip şeyler oldu da...Türk yolculardan da öyle yaptık. İngilizce bilenleri seçip yabancı yolcuları konuşarak sakinleştirip bir yere almalarını falan istedik, onların bu rolü almasını sağladık. Bu tip şeyleri görüp karar vermeniz gerekiyor...”

Krizin kontrol altına alınması aşamasında güvenlik birimlerinin ilk olarak yasadışı eylemi gerçekleştiren kişi ya da grupları etkisiz hale getirme çabası içerisinde olacağı değerlendirilmektedir. Güvenlik birimlerinin bu çaba içerisinde olması nedeniyle, olayın türüne bağlı olmakla birlikte, yaralıların hastaneye sevk edilmesi ile korku ve panik halindeki kişilerin sakinleştirilmesinde, bazı yolcu ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarını önemli bir kaynak olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu kaynakların etkin bir şekilde kriz yönetimi sürecine dahil edilebilmesinin ise maddi ve manevi zararları azaltıcı etkisinin olduğu Atatürk Havalimanı saldırısında yaşananlardan anlaşılmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, kriz öncesinde sorunların kaynağını oluşturabilen yolcu ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarının, krizin kontrol altına alınması aşamasında önemli katkılar sağladığı tespit edilmiştir. Bu kişilerin katkı sağlamasında vatanseverlik, yardımseverlik ve dayanışma olgularının etkili olduğu düşünülmektedir. Katılımcı K13’ün “*Olumsuz bir olay olduğu zaman yani başımıza olumsuz bir durum olduğu, meydana geldiği zaman millet olarak birleşiyoruz...*” ifadeleri ve katılımcı K3’ün “*Çünkü herkes oluşan o olumsuzluğu bir an önce giderip, bir an önce o yaraların sarılıp, en kısa sürede havalimanımızın içinde güvenli bir havalimanı imajını yaratmak adına oluşturmak adına...*” cümleleri bu sonucu desteklemektedir. Kültür bağlamında değerlendirildiğinde yurtseverlik ile ilgili değerlerin toplulukçu kültürlerde (Hofstede vd., 2010, s. 130), yardımseverlik ve dayanışmayla ilgili değerlerinin ise dişil kültürlerde (Hofstede, 1993, s. 90) görüldüğü ifade edilmektedir. Türk toplumunda toplulukçuluk ve dişil değerlerin yüksek olduğu dikkate alındığında, elde edilen bulguların Türk kültürü ile uyumlu sonuçlar gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.3.5. Formalleşme

Elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan bir diğer kategori, formalleşme kategorisidir. Formalleşme, bir sistem içerisinde kuralların ve prosedürlerin spesifik olarak tanımlanması (Ford ve Slocum, 1977, s. 562), neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağının önceden belirlenmesi ve bunların yazılı hale

getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2015, s. 217). Uluslararası düzenlemeler doğrultusunda Türkiye’de başta MSHGP olmak üzere diğer program ve protokollerle havalimanlarındaki tüm kurum/kuruluşların havacılık güvenliğiyle ilgili görev ve sorumlulukları tanımlanmış ve yazılı hale getirilmiştir. Bu dokümanlar içerisinde yer alan havacılık güvenliğiyle ilgili planlarda ise kriz anı ve sonrasında kurum/kuruluşların görev ve sorumlulukları belirlenmiştir. Bir diğer ifadeyle havacılık güvenliğine ilişkin yaşanabilecek kriz süreçlerine yönelik formalleşme sağlanmıştır. Ancak krize hazırlık ve korunma temaları altında değerlendirildiği üzere, planların işlevsel olmaması ve güncellenmemesi gibi sorunlar dikkate alındığında formal yapının gerçek hayat şartlarına göre oluşturulmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumu katılımcı K9 aşağıdaki ifadelerle desteklemektedir:

“...dünya üzerinde havacılığa yönelik saldırı ve tehditler değişiyor. Saldırı ve tehdit değişiyorsa o zaman o saldırı ve tehditlere yönelik yapacağın müdahalelerde de değişiklik olması gerekiyor. Yani sürekli ya işte şu kapıdan girerim merdiveni şuraya dayarım, pilot şunu söyler hostes bunu söyler, ben şurada girerim bu çözüm değil...”

Formal yapının gerçek hayat şartlarına göre oluşturulmamasının, kriz anında kimin, nerede, nasıl davranması gerektiğiyle ilgili belirsizliğin oluşmasına, krizin kontrol altına alınma süreçlerinde zaman kaybı yaşanmasına ve kayıpların artmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Diğer yandan havacılık güvenliğiyle ilgili krizlerde formal yapıyı değiştirebilecek düzenlemeler olduğu da görülmektedir. 5442 sayılı İl İdaresi Kanununun Ek-1 maddesine göre, havalimanlarında güvenliğin sağlanmasından il valisi yetkili ve sorumludur. İl valisi bu yetkiyi mülki idare amiri sıfatıyla sürekli olarak görevlendireceği vali yardımcısı veya kaymakama devredebilmektedir. Uygulamada vali yardımcısı ya da kaymakamın, havalimanı mülki idare amiri olarak görevlendirdiği bilinmektedir. Bu nedenle de MSHGP’de kriz merkezi başkanı olarak havalimanı mülki idare amiri belirlenmiştir. Ancak “Sivil Hava Meydanları, Limanlar ve Sınır Kapılarında Güvenliğin Sağlanması Görev ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkında Yönetmelik”te, il valisinin havalimanı mülki idare amirine devrettiği yetkilerini istediği zaman bizzat kullanabileceği de belirtilmektedir. Bu durum kriz merkeziyle ilgili oluşturulan formal yapının değişmesine neden olabilmektedir. Söz konusu durumun Atatürk Havalimanı saldırısında gerçekleştiği, il valisin havalimanına gelerek kriz merkezinin başında yer aldığı katılımcı K13’ün “İl valimizin başkanlığında, il emniyet müdürümüzün koordinesinde işte DHMİ’dir, İçişleri Bakanlığı’dır, gümrük tarafında da aynı şekilde oldu ve hem DHMİ

tarafında başmüdür, emniyet tarafında il emniyet müdürü...” ifadelerinden anlaşılmaktadır. Ancak havalimanının normal süreçlerinde yer almayan il valileri, havalimanının fiziksel yapısı ve havalimanındaki kurum/kuruluşların yetkinlikleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olamamaktadır. Bu durumun, krize hazırlık ve korunma süreçlerindeki tüm planlamaların devre dışı kalmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle kriz öncesinde oluşturulan formal yapıya bağlı kalınmasının daha etkin bir kriz yönetimi sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

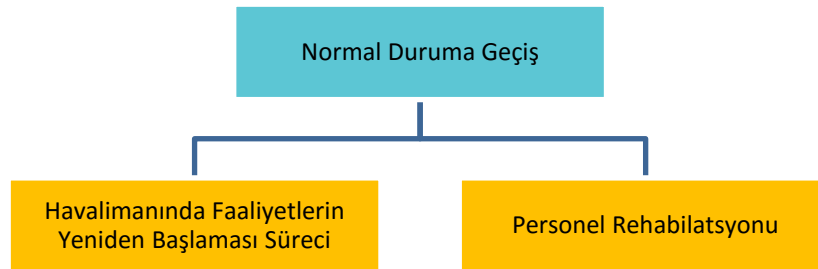
Analiz sonucunda ortaya çıkarılan bir diğer sorun, havalimanı güvenlik komisyonu üyelerinin bazılarının kriz anında kriz merkezi içerisinde yer almakta zorlanmaları sorunu olmuştur. Havalimanı güvenlik komisyonu üyelerinin kriz anında kriz merkezi üyesi olarak görev yapacağı MSHGP’de belirlenmiştir (SHGM, 2016). Ancak uygulamada özellikle özel kurum/kuruluş temsilcilerinin kriz merkezine girmekte zorlandıkları ifade edilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı K14 *“Mesela düşünün havayolunun uçağı kaçırılmış olabilir, bomba ihbarı olabilir ... düşmüş olabilir ve benzeri şeyler var. Kriz merkezi oluşturuluyor kriz merkezinde havayolu temsilcisi yok mesela. Şimdi normalde kriz merkezi şunlardan oluşur diye yazıyoruz ya o olmuyor...”* ifadelerini kullanmaktadır. Özel kurum/kuruluş temsilcilerinin kriz merkezine katılmakta zorlanmalarının temelinde güvenlik olgusunun kamu tarafından yönetilmesi gerektiği düşüncesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Katılımcı K14’ün *“Genelde kamu kurumlarının temsilcileri çağırılıyor. Özel sektörde pek çağırılmıyor. Mesela oralarda biraz daha özel sektöre hani güven açısından mı sıkıntı var? Yani bizim bu biraz da devletimizin şeyi. Şimdiye kadar hani bu şekilde geldiği için belki böyle devam ettiriyorlar...”* ifadeleri bu düşüncüyü desteklemektedir. Bu yaklaşım, krizin kontrol altına alınması aşamasında özel kurum/kuruluşların sahip olduğu farklılık, üstünlük ve deneyimlerden faydalanılmasını engelleyebilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde kriz anı ve sonrasına yönelik formalleşmenin havacılık güvenliğiyle ilgili program ve planlarla sağlandığı tespit edilmiştir. Ancak elde edilen veriler, oluşturulan formal yapının krizin kontrol altına alınması süreçlerinde işlevsel olmadığını ortaya koymaktadır. Formalleşme ile ilgili ortaya çıkan diğer bir sorun ise kriz merkeziyle ilgili planlanan/oluşturulan formal yapının, kriz anında il valisi tarafından kolay bir şekilde değiştirebilecek olmasıdır. Diğer yandan kriz merkezindeki özel kurum/kuruluş temsilcilerinin, formal yapıya kriz anında dâhil olmakta zorlandıkları da tespit edilmiştir. Hem il valilerine verilen yetkiler hem de özel kurum/kuruluş

temsilcilerinin kriz merkezine dâhil olmakta zorlanmaları kültür bağlamında değerlendirildiğinde güç mesafesiyle ilgili önemli ipuçları sunmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda merkeziyetçiliğin ön planda olduğu değerlendirildiğinde (Hofstede, 2010, s. 76), il valilerine tanınan yetkinin genişliği bu kapsamda değerlendirilebilir. Diğer yandan kamu kurum/kuruluşlarının havacılık güvenliği alanında düzenleyici, uygulayıcı ve denetleyici rolleri dikkate alındığında, özel kurum/kuruluş temsilcilerinin karar verme süreçlerinde yer almakta zorlanmalarının güç mesafesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Türk toplumunun güç mesafesinin yüksek olduğu kültürler kategorisinde yer aldığı dikkate alındığında, elde edilen bulguların Türk kültürü ile uyumlu sonuçlar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

4.4. Normal Duruma Geçiş

Verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan dördüncü tema, normal duruma geçiş teması olmuştur. Şekil 4.5’de görüldüğü üzere normal duruma geçiş teması altında “Havalimanında Faaliyetlerin Yeniden Başlaması Süreci” ve “Personel Rehabilitasyonu” olmak üzere iki kategori oluşturulmuştur. Bu bağlamda normal duruma geçiş temasının daha iyi anlaşılabilmesi ve aktarılabilirliğin artırılabilmesi için kategorilerin ayrı ayrı açıklanmasında fayda görülmektedir.



Şekil 4.5. Normal Duruma Geçiş Teması ve Kategorileri

4.4.1. Havalimanında faaliyetlerin yeniden başlaması süreci

Elde edilen verilerin analizi sonucunda normal duruma geçiş teması altında ortaya çıkarılan ilk kategori, havalimanlarında faaliyetlerin yeniden başlaması süreci kategorisidir. Daha önceki bölümlerde krize hazırlık ve korunma teması altında kaynakların yetersizliğiyle ilgili sorunların varlığına değinilmiş, söz konusu kaynakların krizden korunma ve krize müdahale süreçlerinde yetersiz kalabileceği aktarılmıştır.

Bununla birlikte kaynak yetersizliğinin normal duruma geçiş süreçlerinde aksamaların ve gecikmelerin yaşanmasına neden olabileceği de değerlendirilmektedir. Ancak elde edilen veriler, Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında üst yönetim tarafından ek kaynakların havalimanına yönlendirilmesiyle normal duruma geçiş süreçlerinde kaynak yetersizliğinin neden olabileceği sorunların ortaya çıkmadığını göstermektedir. Katılımcı K4 bu durumu *“İhtiyaç duyulan dışarıdan gelecek desteklerin çabuk ulaşmasına sebep oldular, böyle bir kolaylık sağladılar...”* ifadeleriyle dile getirirken K1 aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır:

“Vefat edenler ile ilgili hemen işte olay yeri inceleme ivedilikle tespit yaparak hemen bunların kaldırılmasını, hemen ilave savcı görevlendirilerek ki Başbakan da bilgilendirilerek buralara ilave savcı görevlendirilerek hemen bunların fotoğraflanması, tespitlerin yapılması bilmem neyin yapılmasının akabinde hemen oraların temizliğine geçildi. Dolayısıyla hani sağlık birimleri emniyet birimleri gibi birimlerin hızlı müdahalesi ile bunların önüne geçilmiş oldu...”

Diğer yandan Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında üst yönetim tarafından havalimanının en kısa sürede açılmasıyla ilgili talimatların verildiği tespit edilmiştir. Üst yönetimin havalimanını hızlı bir şekilde faaliyetlere açmak istemesinde terör örgütlerine karşı devletin gücüyle ilgili mesaj verilmek istendiği anlaşılmaktadır. Katılımcı K3 bu durumu *“Oradaki süreç, yaşanan bir olumsuzlukta en kısa sürede toparlanıp yaraların sarılması ve buradaki o Atatürk Havalimanı'nda yaşanan bu olumsuzluk imajının bir an önce silinmesi adına faaliyetlerdi aslında. Herkes o anlamda ülkeyi düşünerek veya görevi düşünerek, o bilinçle çalıştı...”* ifadeleriyle aktarırken katılımcı K11 aşağıdaki cümleleri aktarmaktadır

“Şimdi orada ekonomik kaygılarla açılmadı aslına bakarsınız havalimanı. Havalimanının açılmasının hemen açılmak istenmesinin temel nedeni teröristlere bir mesaj vermektir. Yani siz başarılı olmadınız, bize hani bir tokat attınız ama bizi yere seremediniz hafif sendeledik bak kendimizdeyiz hala hadi gelin diye şeyimiz oldu yani...ya bir de dediğim gibi hani normalde olsa belki biz de birkaç gün kapalı kalırdık, şey olurdu ama orada başbakanın inisiyatifiyle, tabi çevresindekilere danışarak hani bu şeye saldırıya en iyi cevabı havalimanını en kısa sürede açarak verebiliriz gibi bir şey prensip kararı alınmış. O yüzden bir an önce çalışıldı. Yani alanlar temizlenmiş, şey olmuş hemen havalimanını tekrar temizlenmiş derken güvenlik anlamında hani decontamination. Hemen arama yapılmış patlama sahaları çevrilmiş, havalimanı hiçbir şey yokmuş gibi tekrar açılmış yani...”

Üst yönetimin talimatlarının yanı sıra saldırı sonrasında işbirliği ve dayanışmanın üst seviyede olması da havalimanının faaliyetlere açılması sürecini hızlandıran bir unsur

olarak ortaya çıkmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı K3, K12 ve K9 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar:

K3: “Çünkü alınan bilgiler, otoriteden gelen bilgi en kısa sürede açacağız, saat beşte bu limanı kontrol noktalarını faaliyet haline getireceğiz. Yani ülkeye ve dünyaya güvendeyiz mesajını ulaştırmak adına yoğun bir işbirliği içerisinde çalıştık ve bir olumsuzluk aslında yaşamadık o süreçte...”

K12: “Açıktır her ne sebeple olursa olsun bu kadar büyük bir saldırının arkasından 5 saat içinde havalimanı tekrar operasyonel hale getirebiliyorsa burada büyük bir işbirliği, talimatlara kesin bir itaat söz konusu...”

K9: “Bundan dolayı hani baktığımızda dayanışma iyi miydi iyiydi ama hani profesyonellik açısından baktığımızda gerçekten hani şu an o limanı işte 3 saat civarında falan bir şeydi bitirip bir daha tekrar hizmet açıyorsak demek ki iyi olduğumuzu o şekilde ölçümlendirebiliriz yani...”

Normal duruma geçiş sürecinde, hayatını kaybedenlerin ve yaralıların hastanelere sevkini sağlanması, olay yeri incelemesinin yapılarak tüm delillerin toplanması ve yeni bir olay olmasını engelleyecek tüm güvenlik önlemlerinin alınması gerekmektedir. Bu süreçlerin etkili bir şekilde yürütülmesinde, olay sonrası ek kaynakların havalimanına hızlı bir şekilde yönlendirilmesi, üst yönetimin havalimanının bir an önce açılmasıyla ilgili talimat vermesi ve tüm paydaşlar arasında dayanışma sağlanmasının önemli fayda sağladığı görülmektedir. Buna karşın üst yönetimin kriz sonrasında havalimanına gelerek kriz yönetimi süreçlerine dâhil olması ve havalimanında incelemelerde bulunmasının, havalimanında faaliyetlerin yeniden başlaması sürecinde gecikmelere neden olduğu da tespit edilmiştir. Katılımcı K9 bu durumu aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır:

“Çünkü şöyle bir şey vardı bir koridor oluşturuldu o koridorda biz arkamızı dönük görev yaptık yani o koridordan geçerken ondan dolayı belki Cumhurbaşkanımız da gelmiş olabilir. Ama Başbakanımızın geldiğini net hatırlıyorum. Çünkü olay yerinde bulundu. Sonra da ayrıldı tabi olay yerinden de ayrıldı. Gelmesi iyi mi gelmesi çok iyi. Ama bana göre zayıf olan nokta şuydu o büyüklerimizin oraya geldiği sırada tamamen ilgi o tarafa döndü anlatabildim yani. Onların geçiş güzergahının açılması işte onların o bölgeyi gezebilme falan o arada işte bilmiyorum hani belki aldılar almadılar önlemlerini de olay yeri tamamen arka plana atıldı... Yani bir x-ray cihazda arşiv bilgisine sahip olması açısından. Yani o kişiler o esnada suç materyalini başka bir çantasının içine atabilir ya da başka birilerinde başka bir unutulmuş eşya olabilir ya da o kişileri belki 10 gün sonra belki 20 gün sonra çantayı almaya geldiğinde ya bu çantanın içinde filanca eşyam yoktur yani yağmalanmıştır gibi şeylerin önüne geçebilmek için ben onları bir yerde o şekilde bir kayıt sistemi oluşturdum mesela. Ondan dolayı ben o süre içerisinde o cihazlara da ulaşamadım mesela o tamamen kapatılmıştı o esnada bekledi vesaire gibi durumlar oldu yani.”

Özetle, Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında normal duruma geçişle ilgili olarak en önemli aktörün, üst yönetim olduğu tespit edilmiştir. Üst yönetimin saldırıya yönelik algı ve düşüncesi doğrultusunda şekillenen normal duruma geçiş sürecinin ise sistematik bir yapının aksine doğaçlama alınan kararlar doğrultusunda gerçekleştiği anlaşılmıştır. Bu durumu katılımcı K2 “Biz 5 saatte havalimanını açtık. Baktığımız zaman bazen amatörlük işe yarıyor diyorsunuz ama bizimki günü kurtarma gibi diyelim...” cümleleriyle desteklemektedir. Normal duruma geçiş süreciyle ilgili sistematik bir yapı olmamasının saldırı sonrasındaki belirsizliği artırabileceği ve yanlış kararların alınmasına zemin hazırlayabileceği değerlendirilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında hızlı bir şekilde yeniden havacılık faaliyetlerinin başlatılmasıyla ilgili bir sürecin yaşandığı görülmektedir. Kültür bağlamında kısa döneme yönelimli toplumlarda çabaların hızlı bir şekilde sonuç vermesi istenmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 243). Bu nedenle Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında havalimanının bir an önce operasyonlara açık hale getirilmek istenmesinde, kısa döneme yönelimli kültürel değerlerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan üst yönetimin devletin gücüyle ilgili bir mesaj vermek istemesi de kültür bağlamında erillik ile ilgili ipuçları sunmaktadır. Eril değerlerin baskın olduğu toplumlarda güç kavramı ön planda tutulmaktadır (Barutçugil, 2011, s. 87). Bu kapsamda Türk toplumunun sahip olduğu dişil değerler dikkate alındığında, söz konusu bulgunun Türk toplumu ile uyumlu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.4.2. Personel rehabilitasyonu

Normal duruma geçiş teması altında ortaya çıkarılan diğer bir kategori, personel rehabilitasyonu kategorisidir. Elde edilen veriler, havalimanının hızlı bir şekilde uçuş trafiğine açılmasıyla ilgili alınan kararlarda, Atatürk Havalimanı saldırısının personel üzerindeki etkilerinin dikkate alınmadığını ortaya koymaktadır. Oysa Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında havalimanı çalışanlarında korku ve panik kaynaklı tedirginlik hissi olduğu, insanların hayatlarını kaybettiği ve bunların sonucunda havalimanı çalışanlarının psikolojik açıdan olumsuz etkilendikleri tespit edilmiştir. Bu durumu katılımcı K9 aşağıdaki ifadeleriyle aktarmaktadır:

“Gerçekten kötüydü abi, hani böyle bir patlama olmuş etraf böyle bir yanık kokusu, et kokusu. Biliyorsun manzarayı biliyorsun. Üç saat sonra limanı açmışsın ve kişilerden normal şey bekliyorsun ya hayata dönmeyi bekliyorsun. Yani şey kayboluyor, duygu düşünce

kayboluyor. Yani düşün bir kişi var, yanındaki ya da tanıdığı bir arkadaşı ölmüş. O hala ona farzı misal söylüyorum parfüm satmaya çalışıyor. Sen birinden halen kemer çıkartmaya çalışıyorsun...”

Havalimanının hızlı bir şekilde açılmasıyla ilgili talimatın üst yönetim tarafından verilmesinin, personel rehabilitasyon sürecinin göz ardı edilmesinde etkili olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcı K11 bu durumu aşağıdaki cümleleriyle aktarmaktadır.

“Oradakilerin arkadaşları öldü evet onları ikna etmek falan çok zor olmuş ama mesela o bakımdan başarılı diyorum. Hemen psikologlar getirmişler adamlara, ikna etmek için konuşmuş. Çünkü insanlar korkmuş terminale geri girememişler yani. Şeyde yaklaşık yüzde onu Brüksel’de istifa etmiş, işten ayrılmış bir daha ben havalimanına gitmem diye. Türkiye’de mesela öyle bir şey olmadı. İşte 2 hafta kimse işe gelmemiş havalimanını kapatmışlar. Neden? İnsanların bir recovery periyodu olsun psikolojik olarak kendilerine gelsinler, kendilerini toparlasınlar diye ama bizde yürüyün diye tekrar insanları zorla içeri sokmuşuz yani...”

Havalimanında uçuş faaliyetlerinin tekrardan hızlı bir şekilde başlaması, ülke imajı adına önemli olmakla birlikte personel açısından istenmeyecek bir durum olduğu ifade edilmektedir. Konuya ilişkin katılımcı K6 “*Bence ülke adına açın çok doğru bir karardı ama yine de doğru değildi, çalışanlar açısından doğru değildi...*” ifadelerini kullanmaktadır. Ancak personelin rehabilitasyon süreci tamamlanmadan havalimanının tekrar açılmaması gerektiğine ilişkin üst yönetime herhangi bir talep ya da isteğin iletilmesinin mümkün olmadığı elde edilen verilerden anlaşılmaktadır. Katılımcı K6 “*Şöyle söyleyeyim bu sorunun cevabını siz biliyorsunuzdur, ben bilmiyorum iletildi mi, iletilmedi mi...*” ifadeleriyle üst yönetime bu durumla ilgili herhangi bir talep ya da istek de bulunulmasının pek mümkün olamayacağı imasında bulunmaktadır. Diğer yandan personel rehabilitasyonunun normal duruma geçiş sürecinde dikkate alınmamasına rağmen, normal duruma geçildikten sonra dikkate alındığını ve bu yönde çalışmaların gerçekleştirildiğini göstermektedir. Konuya ilişkin katılımcı K4’ün ifadeleri ve doküman incelemesi sonucunda elde edilen aşağıdaki bilgiler bu durumu desteklemektedir:

K4: “Zaten bir müddet sonra kriz yönetimi devreden çıkıyor normal, olağan işleyişe geçiyor. Ama bu arada normal olağan işleyişe geçtikten sonra en önemli faktör çalışanlar olduğu için 28 Haziran’daki olaydan sonra bir sürü Psikolojik destek alındı, travma grupları kuruldu, onlara özel seanslar yapıldı, etkilenen etkilenmeyene göre dereceleri farklı olan olmayana göre, bu 1 yıl sürdü bu çalışma bir yıl devam etti yani olaydan sonra...”

D9: “Atatürk Havalimanı’ndaki terör saldırısının ardından çalışanlara psikososyal destek sunulması için TAV Havalimanları tarafından çalışma başlatıldı. Edinilen bilgiye göre, TAV Havalimanları, 1 Temmuz’dan itibaren, Çalışan Sağlık Danışma Koordinasyon Merkezi’nde

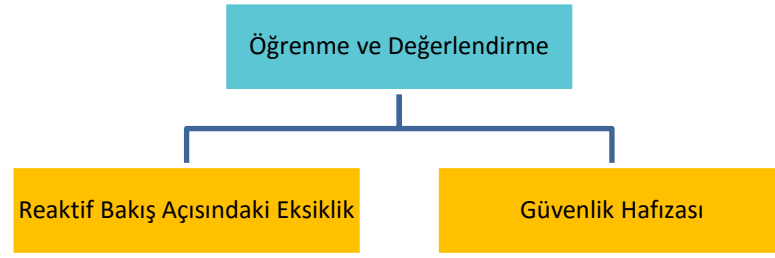
ruh sağlığı uzmanlarıyla işbirliği yaparak çalışanlarına psikososyal destek sundu. İlk etapta saldırıdan doğrudan etkilenen çalışanlar için başlatılan destek, daha sonra TAV'ın tüm çalışanlarını ve yöneticilerini kapsayacak şekilde grup terapileri ile devam edecek...”

Personelin psikolojik durumu dikkate alınmadan havalimanının uçuş faaliyetlerine başlamasının, güvenlik zafiyetlerine neden olabileceği değerlendirilmektedir. Psikolojik yönden sağlıklı olmayan güvenlik personelinin algılarının, motivasyonlarının ve performanslarının düşük olabileceği, bu nedenle özellikle güvenlik önlem ve uygulamalarında risk ve tehditlere odaklanmakta önemli güçlükler yaşayabilecekleri değerlendirilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında st yönetimin havalimanının hızlı bir şekilde açılması yönünde vermiş olduğu talimatların, personel rehabilitasyon süreci dikkate alınmadan uçuş faaliyetlerine başlanmasında etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında personelin rehabilitasyonu ile ilgili herhangi bir talebin st yönetime iletilmediği, hatta bunu iletmenin pek mümkün olamayacağı sonucuna da ulaşılmıştır. Bu durum kültür bağlamında değerlendirildiğinde güç mesafesi ile ilgili önemli ipuçları sunmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda g merkezileşmekte, astlardan sadece söylenenleri yapmaları beklenmekte ve iletişimin sadece üstler tarafından başlatılması beklenmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 73). Bu nedenle Türk kültürünün sahip olduğu yüksek güç mesafesi değerlerinin, Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasındaki normal duruma geçiş süreçlerinde st yönetimle iletişime geçilmesini engellediği ve söylenenlere itiraz edilmeden, personel rehabilitasyon süreci göz ardı edilerek havalimanının faaliyetlere aılmasında etkili olduğu değerlendirilmektedir.

4.5. ğrenme ve Değerlendirme

Verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan son tema, öğrenme ve değerlendirme temasıdır. şekil 4.6'de görüldüğü üzere öğrenme ve değerlendirme teması altında “Reaktif Bakış Açısındaki Eksiklik” ve “Güvenlik Hafızası” olmak üzere iki kategori bulunmaktadır. Bu bağlamda öğrenme ve değerlendirme temasının daha iyi anlaşılabilmesi ve aktarılabilirliğin artılabilmesi için kategorilerin ayrı ayrı açıklanmasında fayda görülmektedir.



Şekil 4.6. Öğrenme ve Değerlendirme Teması ve Kategorileri

4.5.1. Reaktif bakış açısındaki eksiklik

Verilerin analizi sonucunda öğrenme ve değerlendirme teması altına ortaya çıkarılan ilk kategori, reaktif bakış açısındaki eksiklik kategorisi olmuştur. Reaktif yaklaşım, geçmişteki olayların analizlerini içermekte (ICAO, 2018) ve olay sonrasında düzeltici faaliyetleri kapsamaktadır (Kacır ve Taçgın, 2017, s. 5). Elde edilen veriler Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında olaya ilişkin değerlendirmelerin yapıldığını ve gerekli görülen önlemlerin artırıldığını göstermektedir. Buna karşın, olay sonrası yapılan değişikliklerin havacılık güvenliğinin temel dokümanı olan MHSGP’de ve kriz yönetimi planlarında karşılık bulmadığı da tespit edilmiştir. Örneğin Katılımcı K1 olay sonrası değerlendirmelerin yapıldığına ilişkin olarak “*Açıkçası 28 Haziran olayından sonra kriz yönetimine ilişkin biz kendi aramızda çeşitli değerlendirmeler yaptık...*” ifadelerini kullanmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda ilk olarak güvenlik önlem ve uygulamalarında değişiklik yapıldığı tespit edilmiştir. Atatürk Havalimanı saldırısında güvenlik kontrol noktaları hedef alınmış ve bu saldırıda özel güvenlik görevlilerinin silahsız olarak görev yapmasının teröristlere karşı konulmasında önemli sorunların yaşanmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda olay sonrasında özel güvenlik görevlileri havalimanında silahlı olarak görev yapmaya başlamıştır. Katılımcı K11 “*Bir kere terminal giriş kontrol noktalarında özel güvenliğe dahi silah verildi...*” cümleleriyle bu durumu desteklemektedir. Özel güvenlik görevlilerinin silahlı görev yapmaya başlamalarının yanı sıra Atatürk Havalimanı saldırısının gerçekleşme biçimi doğrultusunda havalimanı güvenlik önlem ve uygulamalarında çok sayıda değişikliğe gidildiği tespit edilmiştir. Katılımcılar, yeni alınan ve değiştirilen güvenlik önlem ve uygulamalarını detaylı bir şekilde aktarmaktadır. Ancak katılımcıların ifade etmiş olduğu güvenlik önlem ve uygulamalarıyla ilgili detaylı bilgilerin, çalışmanın bu bölümünde aktarılmasının, ülke ve havacılık güvenliğiyle ilgili zafiyetlerin ortaya çıkmasına neden

olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu bölümde doğrudan aktarmalara yer verilmemesinin daha doğru bir yaklaşım olacağı değerlendirilmektedir. Ancak Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında değişen güvenlik önlem ve uygulamalarının genel yapısıyla ilgili fikir sahibi olunabilmesi açısından katılımcı K2'nin *“Şimdi patlamadan sonra alınan güvenlik tedbirleri patlamadan önce olsaydı, havalimanında alınan o yaşanan patlamanın boyutu daha küçük olabilirdi...”* ifadelerinin aktarılması yeterli görülmektedir.

Yapılan değerlendirmeler neticesinde denetimler ile ilgili yeni prosedürlerin geliştirildiği ve denetim sıklığının artırıldığı da tespit edilmiştir. Atatürk Havalimanı saldırısının güvenlik önlem ve uygulamalarının doğrudan hedef alındığı ilk eylem olması, denetim prosedürlerinde bu tür eylemlerin tekrarını engellemeye yönelik test faaliyetlerine yönelmesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca olayda teröristlerin üzerlerindeki bombaları patlatarak intihar saldırısı gerçekleştirmeleri, denetimlerde patlayıcılara yönelik daha fazla test faaliyetlerinin yapılmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Konuya ilişkin katılımcı K1 *“Tabii ki değişiklik yaptık. Biz de bombalamaya yönelik insanların hal ve hareketlerinden başlayarak işte güvenlik personellerinin daha böyle duyarlı olmaları konusunda o tür test faaliyetleri ve eğitim faaliyetlerine daha çok ağırlık verildi...”* ifadelerini kullanırken, katılımcı K13 aşağıdaki cümleleri aktarmaktadır:

“Herhangi bir havalimanında risk varsa o havalimanına özel denetim sayılarını sıklaştırdık. Aynı şekilde havalimanlarına gittiğimiz zaman bu şekilde olabilecek veya herhangi bir araçla bombalı saldırı olması durumunda neler yapabiliriz? Biz de kendi bakış açımızı bu konuya yönelik biraz geliştirdik ve kendi denetimlerimizi de bununla ilgili tavsiyelerde bulunduk...”

Denetim sıklığında ise havalimanı özelinde yapılan risk ve tehdit değerlendirmeleri doğrultusunda hareket edildiği görülmektedir. Bu durumu katılımcı K7 *“Bir kere artırıldı, denetim prosedürlerinin sayısı artırıldı...”* ifadeleriyle aktarmaktadır.

Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında havacılık güvenliğiyle ilgili eğitimlerin sayısının artırıldığı ve daha detaylı bir şekilde verilmeye başlandığı anlaşılmaktadır. Katılımcı K2 bu durumu *“Patlamadan sonra eğitimler oldu, tekrar yenileme eğitimleri oldu. Güvenlikle alakalı güvenlik vurgusunun işin içine sokan daha çok üstüne basılan kurum kuruluşların kendi eğitim kurumu olan kuruluşlar olmayanlara da valilik tarafından yine destekleyici eğitimler verildi...”* ifadeleriyle dile getirirken, katılımcı K3 *“Eğitimler ile ilgili şunu söyleyebiliriz tüm çalışanlara, havalimanındaki tüm çalışanlara, özellikle XXX birimindeki çalışanlara çok iyi biliyorum. Güvenlik bilinci*

eğitimi verildi. Normalde 6 ayda bir tazelenmesi olması gerekirken tüm çalışanlara tekrar bir güvenlik bilinci eğitimi verildi...” cümleleriyle aktarmaktadır. Ayrıca olay sonrasında verilen eğitimlerin içeriğine kriz anında çalışanların ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiğiyle ilgili konuların da dahil edildiği anlaşılmaktadır. Katılımcı K7 aşağıdaki ifadeleri ile konuya vurgu yapmaktadır:

“Diğer çalışanların panikle beraber buradaki biz onu sonradan yaptık XXX çalışanlarına o konuda eğitim verdik. Başımıza bunlar gelirse ne yapmamız lazım yani gerçekten işte bir bomba patladığında, bir kimyasal saldırı olduğunda... kimyasal saldırı gibi durumlarda ne yapmalarını gerektiğiyle ilgili tüm personellerimize eğitimler verdik ve bunların tazelemelerini verdik. Baştan vermemiz gerekiyormuş bu insanların panik havasını engellemek için yani her havalimanı çalışanına havacılık güvenliği verilmeli ancak acil durumlardaki bu kriz yönetimindeki işte patlama oldu ne yapması lazım...”

Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında yapılan değerlendirmeler ışığında Türkiye’de havacılık güvenliğiyle ilgili en temel doküman olan MSHGP ile ilgili herhangi bir değişikliğe gidilmediği tespit edilmiştir. Katılımcı K9 bu durumu *“Mevzuatta bir değişiklik olmadı. MSHGP aynı...”* ifadeleriyle aktarmaktadır. Diğer taraftan Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında havacılık güvenliğiyle ilgili planlarda da herhangi bir güncelleme, iyileştirme ya da düzeltme faaliyetinin yapılmadığı görülmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı K2 *“Yani bir güncelleme olmadı muhtemel harekât tarzı ya da acil durum planı güncellenmedi diye biliyorum...”* cümlelerini kullanmaktadır. Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında yapılan değerlendirmeler sonucunda yasadışı olayları önlemeye yönelik tedbirlerin alındığı, ancak benzer bir olay olması durumunda kriz yönetiminin başarısını artırabilecek acil durum planlarıyla ilgili herhangi bir adımın atılmadığı tespit edilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında reaktif yaklaşım doğrultusunda değerlendirmelerin yapıldığı, buna benzer bir olayın önlenmesine yönelik tedbirlerin alındığı tespit edilmiştir. Kültür bağlamında kısa döneme yönelimli toplumlarda, en önemli olayların ya geçmişte yaşandığı ya da günümüzde gerçekleştiği düşüncesi egemendir (Hofstede, 2011a, s. 15). Bu nedenle Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında yapılan değerlendirmeler sonucunda güvenlik önlem ve uygulamalarının yeniden organize edilmesinin kültür bağlamında kısa döneme yönelimli toplumlarla ilgili önemli işaretler sunduğu düşünülmektedir. Çünkü olay sonrasında değiştirilen güvenlik önlem ve uygulamalarının Atatürk Havalimanı saldırısının tekrarını önlemeye yönelik tedbirlerden oluştuğu görülmektedir. Benzer şekilde en önemli olayın

geçmişte kaldığı düşünülerek, havacılık güvenliğiyle ilgili planlarda güncellemelerin göz ardı edildiği de değerlendirilmektedir. Hofstede'in çalışmasında zaman yönelimi boyutuyla ilgili Türk kültürünün baskın bir değere sahip olmamasına karşın, araştırmada reaktif yaklaşımla ilgili elde edilen bulguların kısa döneme yönelimli kültürlerde ortaya çıkabileceği değerlendirilmektedir.

4.5.2. Güvenlik hafızası

Verilerin analizi sonucunda öğrenme ve değerlendirme teması altında ortaya çıkarılan ikinci kategori, güvenlik hafızası kategorisidir. Elde edilen veriler ilk olarak havacılık güvenliğiyle ilgili kurumsal hafızaların oluşturulmasıyla ilgili sorunların varlığını ortaya koymaktadır. Kurumsal hafızaların oluşturulamamasında havacılık güvenliğiyle ilgili branşlaşma olmaması, havacılık güvenliğinin farklı kurum/kuruluşlar tarafından sağlanması ve personel devir hızının yüksek olmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı K12 *“Kurumsal hafızalar çok gelişmiş değil...”* ifadelerini aktarırken, katılımcı K10 ve K2 aşağıdaki cümleleri kullanmaktadır:

K10: “Aklımızdaki hayalinizdeki farklı oluyor ama işte saha o kadar dinamik o kadar hızlı o kadar beklenti fazla dolayısıyla bir şeyler eksik kalabiliyor. Yani bu özeleştirir olarak yapabiliriz. Bunu da işte kendi imkânlarımızla kendi bakış açımızla gidermeye çalışıyoruz. Ama yine şeye takılıyoruz kişisel yapılacak şeyler kişi de kalıyor. Kurumsal olmalı eğitim de kurumsal olmalı, felsefe kurumsal olmalı her şey kurumlar ön planda olmalı yani bunu ben yüzde yüz savunuyorum yani...”

K2: “Toplama ekip diye tabir ettiğimiz bir kişilere endeksli olmaması gerektiğini düşünüyorum. Kişiler değişebilir ki değişiyor günümüzde tayini oluyor, ayrılıyor vesaire oluyor. Kişilerin değişip şeyin sistemin bir sistemsel olması gerektiğini, bir sistemin kalması gerektiğini düşünüyorum. Belki sistem var ama uygulanmayan bir sistem var...”

Kurumsal hafızaların gelişmemiş olmasının, havacılık güvenliğiyle ilgili risk ve tehdit çalışmaları ile güvenlik önlem ve uygulamalarının kişilerin tecrübelerine göre şekillenmesine neden olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcı K9'un aşağıdaki ifadeleri bu durumu desteklemektedir:

“Mesela biz şeye hazırlanıyoruz futbol biliyorsun şampiyonlar şeyi var. Düşün onla alakalı biz halen biz bundan 3 ay öncesinden hesaplıyoruz bu kişileri biz nereye alalım? Terminal binasına alalım mı almayalım mı? Ama bunu konuşurken biz konuştuk. Niye konuştuk? Çünkü AHL tecrübesi var. AHL'de daha önceden Olimpiyat stadındayken kişiler geldi ne

varsa amiyane tabiriyle söylüyorum yağmalayıp gittiler. Kırdılar gittiler. Bunu bildiğimizden dolayı bu gibi şey yapıyoruz...”

Havacılık güvenliğiyle ilgili kurumsal hafızaların oluşturulmasıyla ilgili söz konusu sorunların, Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında da devam ettiği Katılımcı K9’un *“Türkiye’de şu gerçek herkes kendi arşivini alıp gidiyor...”* ifadelerinden anlaşılmaktadır. Havacılık güvenliği konusunda otorite konumunda olan SHGM’nin ise Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında olayla ilgili detaylı ve yeterli bilgilere ulaşmakta zorlandığı tespit edilmiştir. Öğrenme ve değerlendirme süreçlerinde öncü konumda yer alması gereken SHGM’nin olayla ilgili detaylı bilgilere ulaşamamasının havacılık güvenliğiyle ilgili kurumsal hafıza oluşmasının önünde bir engel olabileceği değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı K14 aşağıdaki cümleleri kullanmaktadır:

“Yani biraz önce de söylediğim gibi bu saldırı amacına ulaşmış bir saldırı mı? Mesela, ben benim kafamda soru işareti hala. Yani bu saldırganlar amaçlarına ulaştılar mı, ulaşamadılar mı? Ben bilmiyorum. Bu amacı öğrenebilirsek belki farklı tedbirler de alabiliriz. Bununla bunların daha çok paylaşılması en azından bu işleri yapan kişiler arasında işte seminer olur, konferans olur, eğitim olur veya başka gizli bir toplantı olabilir bilmiyorum. Sorunları bilmezsek çözüm önerilerini üretemeyiz yani...tedbir alan kişiler bizleriz. Yani bunları işte biraz önce yaptınız mı ettiniz mi diye sordunuz. Yapıp edebilmek için daha çok bilgiye sahip olmam lazım değil mi yani. Neyi düzeltmem gerektiğini bilmiyorum ki...”

Atatürk Havalimanı saldırısıyla ilgili detaylı bilgilere sahip olmayan SHGM’nin havacılık güvenliğiyle ilgili yapacağı çalışmalarda alacağı kararların etkinliğinin düşük olabileceği değerlendirilmektedir.

Yolcuların ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarının havacılık güvenliğiyle ilgili şüpheli durumlara karşı duyarsız olduklarına ve krize ilişkin sinyallerin alınması süreçlerine yeterli katkıyı sağlamadıklarına daha önceki bölümlerde değinilmiştir. Ancak elde edilen veriler, Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında yolcularda ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarında, havacılık güvenliğiyle ilgili bilincin oluştuğunu göstermektedir. Konuya ilişkin katılımcı K1, K6 ve K2 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır:

K1: “Ha güvenlik konusunda da daha sonra ne yapılması ne edilmesi gerekiyor yönünde biz daha çok dönüşler almaya başladık bu olayı birebir yaşayıp mağdur olan çalışanlardan da dönüşler almaya başladık...”

K6: “Çalışanlarda etkilendi ve sonrasında farklı bakmaya başladılar daha önce hiç kimse böyle bir şeye bakmıyordu ama sonrasında fazlaca şüphelenme olayı oldu...”

K2: “Yolcular patlamayı gördükten sonra şu işte musibet gelecek dedim ya yolcularda bizim yolcularımız da özellikle bir sağduyu oluştu. Yani güvenlik işini yaptığını işlerinin güvenlik olduğunu bir nebze anladılar...”

Ancak oluşan bilincin yolcularda ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarında kalıcı olmadığı, diğer bir deyişle kısa süreli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı K3 ve K9 bu durumu aşağıdaki cümleleriyle ifade etmektedir:

K3: “Krizin sonrasında her şey davranış anlamında çok duyarlı. Kriz sonrası, çünkü bir şey olmuş, başa gelmiş, o duyarlılık hat safhada. Ben şunu bile gördüm yolculardan, çalışanları bir kenara bırakıyorum, ya önümdeki insanın hareketlerinden şüphelendim. Biri gelip ya lavabonun orada bir insan var bir bakar mısınız dikkat çekici bir tip, işte burada bir saldırı yaşadık, yani başımıza gelmesin bir daha böyle bir şey. Ama o dönem içinde ve bitti şu an her şey sanki hiçbir şey olmamış gibi. İnsanların genel yaklaşımı o şekilde. Biz anlık veya dönemsel olarak bir olay yaşandıktan sonra Evet çok duyarlıyız çok konuya hassas davranıyoruz ama bir süre sonra çabuk unutuyoruz olayı...”

K9: “Bu sefer herkes bir anda polis oldu. Herkes bir anda emniyetçi oldu. Vatandaş görüyor bunun plakası yok diyor hemen bunu şey yapın diyor, alın diyor. Biri birbirini arıyor bunu ne biçim aradın onu daha düzgün araman lazımdı. Herkes öyle bir anda şey oldu, dedektif oldu, o belli bir yere kadar götürdü...”

Genel olarak değerlendirildiğinde havacılık güvenliğiyle ilgili kurum/kuruluşların, kurumsal hafızalarını oluşturmamış oldukları anlaşılmaktadır. Yolcularda ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarında ise Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında kısa süreli bir havacılık güvenliği bilinci olduğu tespit edilmiştir. Ancak yolcularda ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarında oluşan bu bilinç ve farkındalığın, Atatürk Havalimanı saldırısının etkilerinin hafızalardan silinmesiyle ortadan kalktığı elde edilen verilerden anlaşılmaktadır. Kültür bağlamında değerlendirildiğinde, kurum/kuruluşlarda havacılık güvenliğiyle ilgili kurumsal hafızaların oluşturulamaması ile yolcularda ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarında olay sonrasında kısa süreli bir güvenlik farkındalığının oluşmasında, kısa döneme yönelik kültürel değerlerinin etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 5.1’de alt kategori ve kategorilerdeki kriz yönetiminin başarısını etkileyen sorunların ortaya çıkmasında ve bu sorunların yönetilmesinde etkili olan kültürel değerler ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 4.1. Tema, Kategori ve Alt Kategoriler ile Kültürel Boyutlar Arasındaki İlişki

Tema / Kategori / Alt Kategori	Sorunlarda / Çözümlerde Etkili Olan Kültürel Boyutlar
Kriz Sinyalinin Alınması	
- Proaktif bakış açısındaki eksiklik	Bireycilik / Toplulukçuluk Güç mesafesi Belirsizlikten kaçınma
- Güvenlik adanmışlığı	Toplulukçuluk Belirsizlikten kaçınma Serbestlik / Kısıtlama
Kriz Hazırlık ve Korunma	
- Güvenlik Önlem ve Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	
- <i>Havalimanı Çalışanlarından Kaynaklanan Sorunlar</i>	Bireycilik / Toplulukçuluk Belirsizlikten kaçınma Erillik / Dişillik
- <i>Yolculardan Kaynaklanan Sorunlar</i>	Bireycilik / Toplulukçuluk Belirsizlikten kaçınma Serbestlik / Kısıtlama Güç mesafesi
- Planlardan Kaynaklanan Sorunlar	Belirsizlikten kaçınma
- Tatbikatlardan Kaynaklanan Sorunlar	Belirsizlikten kaçınma
- Eğitimlerden Kaynaklanan Sorunlar	Belirsizlikten kaçınma
- Havacılık Güvenliği Örgütlenmesinden Kaynaklanan Sorunlar	
- <i>Havacılık güvenliği branşlaşması</i>	Belirsizlikten kaçınma Güç mesafesi
- <i>Havacılık güvenliğinin farklı kurum/kuruluşlarla sağlanması</i>	Belirsizlikten kaçınma Güç mesafesi Erillik / Dişillik
- <i>Kaynakların yetersizliği</i>	Zaman yönelimi
- <i>Kriz merkezi yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar</i>	Güç mesafesi Bireycilik / Toplulukçuluk Belirsizlikten kaçınma
Krizin Kontrol Altına Alınması	
- Koordinasyon	Bireycilik / Toplulukçuluk Belirsizlikten kaçınma Erillik / Dişillik
- İletişim	Bireycilik / Toplulukçuluk Serbestlik / Kısıtlama
- Karar verme	Bireycilik / Toplulukçuluk Güç mesafesi
- İşbirliği	Bireycilik / Toplulukçuluk Erillik / Dişillik
- Formalleşme	Güç mesafesi
Normal Duruma Geçiş	
- Havalimanında Faaliyetlerin Yeniden Başlaması Süreci	Zaman yönelimi Erillik / Dişillik
- Personel Rehabilitasyonu	Güç mesafesi

Öğrenme ve Değerlendirme

- Reaktif Bakış Açısındaki Eksiklik
- Güvenlik Hafızası

Zaman yönelimi

Zaman yönelimi



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir toplumun kültürel özellikleri yönetim biçimini, süreçlerini ve uygulamalarını etkilemektedir (Laurent, 1983, s. 81). Bu durum yönetsel süreçlerde evrensel olguların yanı sıra kültüre özgü farklılıkların dikkate alınması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Sargut, 2015). Diğer taraftan kültür, kriz anlarında nasıl davranılacağıyla ilgili bir takım bilgiler de içermektedir. Bu nedenle kriz yönetiminde kültürel farklılıkların dikkate alınması önemli bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Kültürel değerlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan toplumlar kriz yönetiminde daha etkili planlar yapabilmekte ve krize uygun yöntemler geliştirebilmektedir. Havacılık güvenliğinde kriz yönetimi ve kültür ilişkisini konu alan bu araştırma ile Atatürk Havalimanı saldırısı incelenerek kriz yönetim süreçlerinde ortaya çıkan sorunlarda ve bu sorunların yönetilmesinde etkili olan kültürel değerlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda, krizlere ilişkin sinyallerin alınmasına katkı sağlayabilecek havacılık güvenliğine yönelik proaktif bakış açısında eksiklik olduğu tespit edilmiştir. Bu eksikliğin, havacılık güvenliğiyle ilgili tehditlerin belirlenmesini ve risk değerlendirmesini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. 28 Haziran 2016 tarihinde Atatürk Havalimanı saldırısında, eylemi gerçekleştiren teröristlerin hırsız olarak değerlendirilmesi, havacılık güvenliğine yönelik proaktif bakış açısındaki eksikliğe ve bu eksikliğin vahim sonuçlarına örnek olarak gösterilebilir. Diğer taraftan güvenlik birimleri risk ve tehditlerin benzer nedenlerle ortaya çıkacağını varsaymakta, dolayısıyla havacılık güvenliğinin etkinliği sağlanamamaktadır. Atatürk Havalimanı saldırısı öncesinde taksilerin şüpheli profil içerisinde yer almaması ve bu nedenle taksilerin havalimanı ana giriş yolu kontrol noktalarında durdurulmaması, güvenlik birimlerinin benzer tehditlere yoğunlaştığını göstermektedir. Yüksek güç mesafesi, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerin, yenilikçi bakış açısının gelişimini engelleyici yapısı (Claes vd., 2005, s. 485-486) havacılık güvenliğiyle ilgili proaktif bakış açısındaki eksikliğin kültürel nedeni olarak değerlendirilmektedir.

Havacılık güvenliği ile ilgili krizlere ilişkin sinyallerin alınmasını etkileyebilecek diğer bir unsur, yasadışı eylemleri tamamen önlemenin mümkün olmadığı, olayların gerçekleşmesinde belirleyici faktörün saldırganın kararlılığı olduğu yönünde bir düşüncenin varlığıdır. Diğer taraftan havacılık güvenliğine yönelik saldırıların nadiren gerçekleşmesinin güvenlik birimlerinde rehabetin oluşmasına neden olduğu, bu nedenle krize ilişkin sinyallerin alınmasında etkinliğin sağlanamadığı belirlenmiştir. Hem

olayların gerçekleşmesinde belirleyici faktörün dışsal etkenler olduğu yönündeki inanç ve düşünceler, hem de olayların nadiren gerçekleşmesi çalışanların motivasyonlarının sürekli olarak sağlanamamasına neden olmaktadır. Bu durum havacılık güvenliği süreçlerinde yer alan çalışanların genellikle dışsal denetime gereksinim duyan bireyler olduklarına işaret etmektedir. Dışsal denetim odağına özgü değerlerin toplulukçu, belirsizlikten kaçınma (Mueller ve Tomas, 2001) ve kısıtlamaların yüksek olduğu (Hofstede, 2010, s. 291) kültürler ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla havacılık güvenliği ile ilgili kriz sinyallerinin alınmasında ve değerlendirilmesinde ortaya çıkan sorunların temelinde söz konusu kültürel boyutların etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda, havalimanı çalışanlarının tarama süreçlerinde güvenlik görevlilerine direnç gösterdikleri ve kendilerine ayrıcalıklı davranılması yönünde beklenti içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Güvenlik görevlilerinin de zaman zaman bu direnç ve talep karşısında tarama süreçlerinde esnek davranmak zorunda kaldıkları belirlenmiştir. Diğer taraftan çalışma verileri güvenlik görevlilerinin tarama süreçlerinde yerli yolcularla daha fazla sorun yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Ek olarak yerli yolcularla yaşanan sorunların uçuşun gerçekleştirileceği noktalara göre de farklılık gösterebildiği analiz sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Örneğin, Amerika ya da İngiltere gibi ülkelere giden yolcular kontrol noktalarındaki talimatlara daha fazla uyum sağlarken, Singapur ya da İtalya gibi ülkelere giden yolcular talimatlara daha fazla direnç göstermektedir. Bu nedenle gidilecek ülke ile zihinde oluşturulan güç algısının, yolcuların tarama süreçlerindeki davranışlarını yönlendirdiği değerlendirilmektedir. Havalimanı çalışanlarının tarama süreçlerinde kendilerine ayrıcalıklı davranılmasını istemelerinde toplulukçuluk değerlerinin, güvenlik görevlilerinin esnek davranmak zorunda kalmalarının belirsizlikten kaçınma değerlerinin, yolcuların gidilecek ülkeye göre güvenlik görevlilerinin talimatlarına uyum göstermesinde ya da karşı çıkmasında ise güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma değerlerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, kriz planlarının işlevsel olmadığı, planların güncellenmediği ve bazı kurum/kuruluş yöneticilerinin personele planların içeriğiyle ilgili bilgilendirme yapmak yerine personelden okuduklarına dair imza almakla yetindikleri tespit edilmiştir. Kriz planlarıyla ilgili sorunlar, planların yasal gerekliliklerini sağlamak ve denetlemelerde gösterilmek üzere hazırlandığını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan kriz planlarının etkinliğini test etmek amacıyla

gerçekleştirilmesi gereken tatbikatların genellikle yasal gereklilikleri sağlamak ve denetlemelerde gösterilmek üzere kâğıt üzerinde gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Nadiren yapılan tatbikatların ise benzer senaryolar (uçak kaçırma) doğrultusunda gerçekleştirildiği görülmektedir. Hem kriz planlarının hem de tatbikatların yaptırımlarla karşılaşmamak adına “sorumluluktan kurtulma” bakış açısıyla yasal gereklilikleri sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiş olması, belirsizlikten kaçınma değerlerinin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Araştırma sonucunda, havalimanı mülki idare Amirliği ve emniyet teşkilatında havacılık güvenliği alanında branşlaşma olmamasının, havacılık güvenliğinde kriz yönetiminin etkinliğini azaltabileceği belirlenmiştir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda uzmanlık konusundaki güçlü isteğin, havacılık güvenliği alanında gerçekleşmediği dikkate alındığında söz konusu bulgunun Türk toplumunun kültürel değerleriyle uyumlu sonuçlar göstermediği belirlenmiştir. Kriz yönetiminin etkinliğini azaltabilecek diğer bir unsur, havacılık güvenliğinin farklı kurum/kuruluşlar tarafından sağlanmasıdır. Farklı kurum/kuruluşlarla havacılık güvenliğinin sağlanması yaklaşımı görev, yetki ve sorumluluk karmaşası ile güç mücadelelerinin yaşanmasına neden olabilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda görev, yetki ve sorumluluk karmaşası, dışı değerlerin baskın olduğu kültürlerde ise güç mücadelelerinin yaşanması beklenen bir durum değildir. Türkiye’nin kültürel değerleri dikkate alındığında söz konusu bulgular, Türk toplumunun değerleriyle uyumlu sonuçlar göstermemektedir.

Kriz yönetimi süreçlerinin etkinliğini etkileyen diğer bir unsur ise kriz merkezi üyelerinin havacılık güvenliğiyle ilgili yetkinliklerine bakılmaksızın, kendi kurumlarındaki pozisyonları nedeniyle kriz merkezi üyesi olmalarıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda üstlerin ayrıcalıklara sahip olması beklenen bir durum olduğundan söz konusu bulgu Türk kültürüne özgü değerleri desteklemektedir. Kriz anında mülki idare amirlerinin liderliğine ihtiyaç duyulması da Türk kültürünün toplulukçuluk değerleriyle uyumlu sonuçlar göstermektedir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan mülki idare amirlerinin karar verme süreçlerinde tedirginlik yaşayabileceği ve bu nedenle farklı düzeylerde kriz merkezi yapılanmalarının fayda sağlayabileceği yönündeki bulguların ise Türk kültürünün belirsizlikten kaçınma ile ilgili değerlerini desteklediği görülmektedir.

Araştırma sonucunda, Atatürk Havalimanı saldırısının kontrol altına alınması aşamasında, üst yönetimin havalimanına gelerek süreçlere dahil olmasının koordinasyon sorunlarının yaşanmasına neden olduğu anlaşılmaktadır. Toplulukçu kültürlerde liderlerin sonuç yerine sürece odaklandıkları (Sargut, 2015, s. 234) dikkate alındığında, söz konusu bulgunun Türk kültürünün değerleriyle uyumlu sonuçlar gösterdiği değerlendirilmektedir. Atatürk Havalimanı saldırısında kurum/kuruluş temsilcilerindeki yurtseverlik bilinci ve dayanışma duygusunun, normal zamanlarda kurum/kuruluşlar arasındaki güç çatışması vb. sorunların göz ardı edilmesinde etkili olduğu belirlenmiştir. Koordinasyon sorunlarının azalmasına katkı sağlayan yurtseverlik bilincinin toplulukçu kültürle, dayanışma olgusunun ise dişil kültürle özgü olması, Türk kültürüne özgü bu değerlerin Atatürk Havalimanı saldırısındaki kriz yönetiminin başarısına katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

Çalışmada krizin kontrol altına alınması aşamasında, iletilen emir ve talimatların net olmamasından dolayı bazı iletişim sorunlarının yaşandığı da tespit edilmiştir. Türkiye'nin toplulukçuluk boyutuyla ilgili değerleri dikkate alındığında, iletişimin geniş bağlamda gerçekleşmesinin bu sorunların yaşanmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Atatürk Havalimanı saldırısıyla ilgili Başbakanlığın talebi üzerine RTÜK tarafından olayla ilgili geçici yayın yasağı kararı alınması da Türk toplumunun kısıtlama boyutuyla ilgili değerlerini desteklemektedir. Diğer taraftan kriz merkezi üyeleri arasında oluşan güven duygusunun, Atatürk Havalimanı saldırısındaki karar verme süreçlerine katkı sağlaması Türk kültürünün toplulukçuluk değerleriyle uyumlu sonuçlar göstermektedir. Öte yandan, bilgi ve tecrübe sahibi olmalarına rağmen alt pozisyondaki görevlilerin karar verme süreçlerine katılamadığı, üst düzey yönetici, siyasetçi ve bürokratların ise karar verme süreçlerine dahil edilmemesinin pek mümkün olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte kriz merkezindeki özel kurum/kuruluş temsilcilerinin formal yapıya dâhil olmakta zorlandıkları belirlenmiştir. Söz konusu bulgular Türk kültürünün yüksek güç mesafesi ile ilgili değerleriyle örtüşmektedir. Son olarak, kriz öncesinde sorunların kaynağını oluşturabilen yolcu ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarının, Atatürk Havalimanı saldırısında yurtseverlik, yardımseverlik ve dayanışma bilinciyle davrandıkları ve krizin kontrol altına alınması süreçlerine katkı sağladıkları belirlenmiştir. Söz konusu bulguların temelinde, Türk toplumuna özgü toplulukçuluk ve dişil değerlerin etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda, üst yönetimin talimatları doğrultusunda saldırıdan yaklaşık 5 saat sonra Atatürk Havalimanı'nda yeniden havacılık faaliyetlerine başlandığı tespit edilmiştir. Normal duruma geçiş olarak ifade edilebilecek bu sürecin görece hızlı bir şekilde gerçekleşmiş olmasında, üst yönetimin havalimanına ek kaynak yönlendirmesinin ve işbirliği ile dayanışmanın üst seviyede olmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Kısa döneme yönelimli kültürlerde çabaların hızlı sonuç vermesinin istenilen bir durum olduğu (Hofstede vd., 2010, s. 243) dikkate alındığında, üst yönetimin kısa döneme yönelimli kültürel değerlerle hareket ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte üst yönetimin devletin gücüyle ilgili bir mesaj vermek istemesi de kültür bağlamında erillik ile ilgili ipuçları sunmakta ve Türk kültürünün dışıl değerleriyle örtüşmemektedir. Diğer taraftan Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında personel rehabilitasyon süreci dikkate alınmadan faaliyetlere başlanmasının güvenlik zafiyetlerine neden olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında personelin rehabilitasyonu ile ilgili herhangi bir talebin üst yönetime iletilmediği, hatta bunu iletmenin pek mümkün olamayacağı ifade edilmektedir. Türk kültürünün yüksek güç mesafesiyle ilgili değerlerinin, söz konusu talebin üst yönetime iletilmesini engellediği düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda, reaktif yaklaşım doğrultusunda Atatürk Havalimanı saldırısı ile ilgili değerlendirmelerin yapıldığı ve buna benzer bir olayın önlenmesine yönelik tedbirlerin alındığı anlaşılmaktadır. Ancak havacılık güvenliğiyle ilgili planlarda herhangi bir güncellenmenin yapılmadığı da tespit edilmiştir. Olay sonrasındaki yeni güvenlik önlemlerinin Atatürk Havalimanı saldırısının benzerini önlemeye yönelik olmasında ve planların güncellenmemesinde kısa döneme yönelimli kültürler özgü değerlerin etkili olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü kısa döneme yönelimli kültürlerde en önemli olayların ya geçmişte yaşandığı ya da günümüzde gerçekleştiği düşüncesi egemendir (Hofstede, 2011a, s. 15). Bununla birlikte havacılık güvenliğiyle ilgili kurum/kuruluşların kurumsal hafızalarını oluşturmadıkları belirlenmiştir. Atatürk Havalimanı saldırısı sonrasında yolcu ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarında ise kısa süreli bir güvenlik bilincinin oluştuğu, ancak saldırının hafızalardan silinmesiyle bu bilincin ortadan kalktığı tespit edilmiştir. Kurumsal hafızaların oluşturulmamasında ve yolcular ile güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarında güvenlik bilincinin kısa süreli oluşmasında, kısa döneme yönelimli kültürel değerlerinin etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada 28 Haziran 2016 tarihinde yaşanan Atatürk Havalimanı saldırısı kriz yönetimi süreci Hofstede'in Kültürel Boyutlar Kuramı bağlamında incelenmiştir. Araştırma bulgularının, Türkiye'de havacılık güvenliği ile ilgili krizlerin yönetsel başarısını önemli ölçüde artıracak değerlendirilmektedir. Gelecek çalışmalarda Türkiye'de havacılık güvenliğini hedef alan diğer saldırıların kültür bağlamında veya farklı bağlamlarda incelenmesinin, havacılık güvenliğinde kriz yönetiminin başarısına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Öte yandan Hofstede'in kültürel boyutlar kuramı ile kriz yönetimi ilişkisini konu edinen nicel çalışmalar yapılarak genellenebilir sonuçlara ulaşılması hedeflenebilir. Havacılık güvenliğinde kriz yönetimi ve kültür ilişkisini konu alan bu çalışmanın aynı zamanda havacılık güvenliği ve kültür literatürlerine önemli katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Araştırma sonucunda Türkiye'de havacılık güvenliğinde kriz yönetiminin başarısının artırılabilmesi için çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Bu önerilere aşağıda yer verilmektedir:

- Havacılık güvenliğinin farklı kurum/kuruluşlar tarafından sağlanmasının, kriz yönetimi sürecinde tehditlerin algılanması, koordinasyon ve iletişim sorunlarının yaşanmasına neden olabileceği görülmektedir. Türkiye'nin belirsizlikten kaçınmanın ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürler içerisinde yer alması da dikkate alındığında, tek bir kamu kurumunun havacılık güvenliğinden yetkili ve sorumlu olmasının kriz yönetiminin başarısını artırabileceği değerlendirilmektedir.
- Havacılık güvenliğinde kriz yönetimi, bireysel bilgi ve tecrübelere bırakılmayacak kadar, önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle havalimanlarında havacılık güvenliğinin sağlanmasından sorumlu olan ve kriz merkezine başkanlık yapan mülki idare amirlerinde havacılık güvenliği alanında uzmanlaşmanın sağlanması gerekmektedir. Türkiye'nin toplulukçu değerlere sahip olması nedeniyle, bireylerin lider ve yöneticilere yüklemiş olduğu anlam, mülki idare amirlerinin havacılık güvenliği alanında branşlaşmasının önemini daha anlaşılır kılmaktadır.
- Branşlaşmanın olması gereken diğer bir kurum emniyet teşkilatıdır. Bu sayede havalimanı güvenlik hizmetlerinin başarısı arttırılabilecek ve krizlerin önlenmesinde daha etkin olunabilecektir. Diğer taraftan havacılık güvenliği açısından nitelikli insan kaynağı haline gelen polislerin diğer birimlere kolay bir şekilde görevlendirilmesinin önüne geçilerek insan kaynağının etkin kullanımı

sağlanabilecektir. Branşlaşmanın havacılık güvenliği alanında kurumsal hafızaların oluşmasına da katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

- Türkiye’de havacılık güvenliği ile ilgili krizlerde karar verme süreçlerinin, üst yönetim, siyasetçi ve bürokratlardan izole bir süreç olmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte havacılık güvenliğiyle ilgili olayın türü, büyüklüğü ve kapsamına göre karar verme mekanizmalarının belirlenmemiş olmasının da karar verme süreçlerini etkilediği görülmektedir. Türkiye’nin güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürel değerlere sahip olması nedeniyle, karar verme mekanizmalarının olayın türü, büyüklüğü ve kapsamı doğrultusunda net bir şekilde belirlenmesinin kriz yönetiminin başarısını artırabileceği düşünülmektedir.
- Güvenlik bilinci eğitimlerinin niteliğinin artırılmasıyla, güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarında farkındalığın artırılması sağlanmalıdır. Kamu spotu, reklam, afiş, broşür vb. yöntemlerle ise yolcularda havacılık güvenliğiyle ilgili bilinç oluşturulmaya çalışılmalıdır. Araştırma sonucunda Türkiye’nin havacılık güvenliğiyle ilgili süreçlerde kısa döneme yönelikli kültürlere özgü değerler doğrultusunda hareket ettiği düşünüldüğünde, güvenlik bilinci eğitimlerinin daha sık aralıklarla verilmesi, kamu spotlarının ise yoğun bir şekilde ulusal medyada yer alması ve reklam, afiş, broşür gibi dokümanların havalimanlarında asılması/dağıtılması sağlanmalıdır. Bu sayede kriz sinyallerinin alınması süreçlerinde yolcular ve güvenlik personeli haricindeki havalimanı çalışanlarından beklenen desteğin sağlanabileceği değerlendirilmektedir.
- Havacılık güvenliğiyle ilgili planların “var ya da yok” yaklaşımının aksine işlevsel ve güncel olarak hazırlanması sağlanmalıdır. Türkiye’de belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu düşünüldüğünde bu planlarda tüm paydaşların görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmeli ve yazılı hale getirilmelidir. Kriz planları güvenlik zafiyeti oluşturmayacak biçimde ilgili kurum/kuruluş temsilcilerinin bilgisine sunulmalıdır. Tatbikatların farklı senaryolarla yapılması ve siber güvenliği sağlanmak koşulu ile kamera vb. yöntemlerle kayıt altına alınması yasal düzenlemeler ile zorunlu hale getirilmelidir. Tatbikat görüntüleri ve tatbikat sonrasında yapılan değerlendirme çalışmaları ise ulusal otorite tarafından yapılan denetimlerde kontrol edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Abeyratne, R. (2012). *Strategic issues in air transport: legal, economic and technical aspects*. Springer Science & Business Media.
- Abeyratne, R. (2018). *Aviation security: Legal and regulatory aspects*. Routledge.
- Altay, H. (2004). Güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1).
- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior (Third Edition)*. South-Western Collage Publishing.
- Adler, N. J. and Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior (Fifth Edition)*. Thomson South-Western.
- Ağırman, E., Özcan, M. ve Yılmaz, Ö. (2014). Terörizmin finansal piyasalara etkisi: ampirik bir çalışma. *Journal of BRSA Banking & Financial Markets*, 8(2).
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*, Beta Kitabevi, İstanbul.
- Aksu, M. (2008). *Krizleri fırsata çevirmenin yolları kriz yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Aktan, C. C. ve Şen, H. (2001). Ekonomik kriz: Nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi*, (42), 1225-1231.
- Aktaş, M. (2010). *İzleyicilerin kültürel değerleri ve liderliğe duydukları ihtiyaç*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Anney, V. N. (2014). Ensuring the quality of the findings of qualitative research: Looking at trustworthiness criteria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)* 5(2): 272-281
- Arastaman, G., Fidan, Ö. İ. ve Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenirlik: Kuramsal bir inceleme, *Yyü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 37-75
- Arkun, S. (2018). *2008 Finansal krizi havayolu sektörüne yansımaları ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Ary, D., Jacobs, L. C., Irvine, C. K. S., Walker, D. A. (2010). *Introduction to research in education (Eighth Edition)*. WadsWorth Cengage Learning.

- Ashyüce, A. (2010). *Kriz ortamlarında bilgi yönetim sistemleri ve hava taşımacılığında bilgi sistemleri destekli kriz yönetimi modeli*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun E. (2003). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2003, ss. 141-163.
- Aykaç, B. (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 1-9.
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*. Vol 18 No.4, 383-400
- Bal, İ. (2006). Terör, terörizm ve tarihsek süreç. *Terörizm: Terör, terörizm, ve küresel terörle mücadelede ulusal ve bölgesel deneyimler*, (der.) İhsan BAL, Ankara: USAK Yayınları, 7-24.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-14.
- Balzer, M. M. (2011). North caucasus: Civic values, vigils, and vigilantes: *Editor's Introduction. Anthropology & Archeology of Eurasia*, 49(4), 3-11.
- Brantlinger, E., Jimenez, R., Klingner, J., Pugach, M., Richardson, V. (2005). Qualitative studies in special education. *Exceptional children* 71(2), 195-207.
- Başdemir, M. (2020) Hava yolu işletmelerinde uçuş güvenliği uygulamaları ve iyileştirme önerileri. *Journal of Aviation*, 4(1), 126-146.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1).
- Barriball, K. L. and While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing-Institutional Subscription*, 19(2), 328-335.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. Kariyer Yayınları.
- Baumbusch, J. (2010). Semi-structured interviewing in practice-close research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 15(3), 255.

- Bennett, S. (2018). Risk-based aviation security—designing-out terror?. *Security by Design*. (Ed. A.J. Masys) Springer, 273-290.
- Berg, L. B. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*, (4. Baskı), Allyn & Bacon, MA
- Bıçakcı, S., Ergun, F. D. ve Çelikpala, M. (2016). Türkiye’de siber güvenlik (Doctoral dissertation, Ed. S. Ülgen, Türkiye’de Siber Güvenlik ve Nükleer Enerji, 1. Baskı, İstanbul: İmak Ofset Basım Yayın, 28-73).
- Borkulo, E V., Scholten, H. J., Zlatanova, S., van den Brink, A. (2005). Decision making in response and relief phases. In *Geo-information for Disaster Management, First International Symposium on Geo-information for Disaster Management, Delft, 31-23 March 2005* (pp. 47-53).
- Burgess, T. (2001). Disruptive passengers at Manchester Airport: A problem-oriented approach. *International Journal of Police Science & Management*, 4(2), 139-147.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın E. M. (2015). *Örgütsel Davranış (Gözden geçirilmiş ve genişletilmiş 2. Baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Civil Aviation Accident and Incident Investigation Commission. (2008). Interim Report. A-032/2008. Accident involving a McDonnell Douglas. DC9-82 (MD-82) aircraft, registration EC-HFP, operated by Spanair, at Madrid-Barajas Airport on 20 August 2008.
- Claes, R., Beheydt, C. and Lemmens, B. (2005). *Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures*. *Applied Psychology*, 54(4), 476-489.
- Cope, D. G. (2014). Methods and meanings: credibility and trustworthiness of *qualitative* research. In *Oncology nursing forum* (Vol. 41, No. 1).
- Creswell, J. W. (2008). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3. Baskı). Sage Publication.
- Creswell, J. W. (2013a). *Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev: S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, W. J. (2013b). *Nitel araştırma yöntemleri beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (Çev: Ed: M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Coombs, W. T. (2006). *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. Greenwood Publishing Group.
- Coombs, W. T. and Laufer, D. (2018). Global crisis management–current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203.
- Çelik, A. (2015). Özgürlük ve güvenlik bağlamında iç güvenlik paketinde yer alan bazı maddelerinin değerlendirilmesi. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*, (5), 235-263.
- Çelikkol, M. (2019). *Toplumsal kültürel özelliklerin girişimcilik Üzerine etkisi ve ekonomik gelişmişlik düzeyi ile Karşılıklı etkileşimi: Küresel düzlemde bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi.
- Dağar, O. (2019). *Kriz Yönetiminde İstihbarat Birimlerinin Fonksiyonları ile Güvenlik Politikaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- De Cerchio, R. and Riley, C. (2011). Aircraft systems cyber security. In *2011 IEEE/AIAA 30th Digital Avionics Systems Conference*. p. 1C3-1-1C3-7.
- In *2012 Integrated Communications, Navigation and Surveillance Conference*.
- DeMarrais, K. (2004). Qualitative Interview Studies: Learning Through Experience. *Foundations for Research Methods of Inquiry in Education and Social Sciences*. (Ed. K. Demarrais ve S. D. Lapan). Mahwah, NJ: Erlbaum.s.51-68.
- Demir, N. (2011). Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, Kaymakamlık Tezi, İç İşleri Bakanlığı.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Dempsey, P. S. (2003). Aviation security: The role of Law in the war against terrorism. *Columbia Journal Of Transnational Law*, (Vol 41), 649-733.
- Deniz, M. ve Sağlam, M. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (20): 156-176
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. (2016). *Havacılık Güvenliği Eğitim El Kitabı* (Revize 1). Ankara

- Doepel, D. G. (1991). Crisis management: the psychological dimension. *Industrial Crisis Quarterly*, 5(3), 177-188.
- Dolan, S. and Lingham, T., (Ed). (2012). Introduction to International Organizational Behavior. Logan Ltd
- Duchesneau, J. and Langlois, M. (2017). Airport attacks: The critical role airports can play in combatting terrorism. *Journal of Airport Management*, 11(4), 342-354.
- Dzhongova, E., Anderson, D., de Ruiter, J., Novakovic, V., Oses, M. R. (2017). False alarm rates of liquid explosives detection systems. *Journal of Transportation Security*, 10(3-4), 145-169.
- Easwaramoorthy, M. and Zarinpoush, F. (2006). Interviewing for research. *Canada Volunteerism Initiative*, 1-2.
- Eldar, Z. (2010). The human factor in aviation security. *Journal of Airport Management*, 5(1), 34-39.
- Elias, B. (2009). Airport and aviation security: US policy and strategy in the age of global terrorism. CRC Press.
- Elmas, B. ve Yılmaz, Y . (2019). Türkiye’de 2016 Yılında Gerçekleştirilen Bazı Terör Saldırılarının Hisse Getirileri Üzerindeki Etkisi: BIST’te Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (4) , 1737-1749.
- Endsley, T. C. (2016). *An Examination of Cultural Influences on Team Cognition and Information Sharing in Emergency Crisis Management Domains: A Mixed Methodological Approach*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- England, G.W. and Lee, R. (1974), The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 No. 4, pp. 411-19.
- Erdem, R., ve Günlü, E. (2006). İletişim eğilimlerinin yüksek bağlam-düşük bağlam ayırımı ile incelenmesi: Hastane çalışanları örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2), 177-195.

- Ergün, N. (2016). Havacılık Güvenliğine Giriş. *Havacılık Güvenliği*. (Ed. U. Keskin) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, (2112). 2-20
- Ergün, N. (2018). Havaalanı güvenlik süreçlerindeki problemler ve havaalanı kullanıcıları: Havaalanı güvenlik görevlisi perspektifinden Türkiye’deki üç havaalanında bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 15-29.
- Erkenekli, M. (2015). Toplumsal Kültür. *Örgütsel Davranış* (Ed: Ü. Sıgır ve S. Gürbüz). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erten, Ş. (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- European Civil Aviation Conference. (2010). ECAC policy statement in the field of civil aviation security (13. Baskı).
- Ford, J. D. and Slocum Jr, J. W. (1977). Size, technology, environment and the structure of organizations. *Academy of Management Review*, 2(4), 561-575.
- Franke, M. and John, F. (2011). What comes next after recession?—Airline industry scenarios and potential end games. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), 19-26.
- Freitas, P. J. (2012). Passenger aviation security, risk management, and simple physics. *Journal of Transportation Security*, 5(2), 107-122.
- Gales, L. (2008). The role of culture in technology management research: National Character and Cultural Distance frameworks. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(1-2), 3-22.
- Gallagher, M. (2011). An Analysis of the Public Reporting to Lothian and Borders Police on Perceived Terrorism-Related Matters after the Glasgow Airport Terrorist Attack in 2007. *Case Studies in Exploiting Terrorist Group Divisions with Disinformation*, 1(1), 41.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures* (Vol. 5019). Basic books.
- Genç, F. N. (2009). Kriz yönetimi ve kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Verimlilik Dergisi*, (4), 7-22.

- Genç, N. (2010). Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim Ve Organizasyon (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Gerçik, İ. Z. (2018). *Türk Toplumsal Kültürünün Yöneticilerin Liderlik Biçimi İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Gerede, E. (2006). Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 17(54), 26-37.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş (3. Baskı)*. (Çev: A. Ersoy ve P. Yalçınoglu). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606.
- Golden, R. D. ve Aksu, M. (2012) Güvenliğin maliyeti nedir? ABD vatanseverlik kanunu ve Amerika'nın özgürlük ve güvenlik arasındaki dengesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 3(1), 109-134.
- Goodenough, W. (1970). *Description and comparison in cultural anthropology*. Aldine Publishing Company, Chicago
- Goodrich, J. N. (2002). September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry. *Tourism Management*, 23(6), 573-580.
- Gökçe, F. (1994). *Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(10), 73-78.
- Graham, R. J. (1981). The role of perception of time in consumer research. *Journal of consumer research*, 7(4), 335-342.
- Graneheim, U. H. and Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Günay, Ö. F. (2004). *Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.

- Günel, R. (2018). *Kültür ve kurumsal yönetimin firmaların Gönüllü bilgi açıklama düzeyine etkisi: BIST şirketleri üzerinde bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Gür, E. (2017). Hofstede'in ulusal kültür boyutları modeli ve AK Parti seçim beyannamelerinin kültür boyutları modeli bakımından analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2), 68-87.
- Güvenç, B. (2002). *Kültürün ABC'si*. Yapı Kredi Yayınları
- Güvenç, B. (2010). *İnsan ve Kültür*. Remzi Kitabevi.
- Filiz, E. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Harrison, J. (2009). *International aviation and terrorism: evolving threats, evolving security*. Landon: Routledge.
- Hart, P. and Boin, A. (2001). Between crisis and normalcy: The long shadow of post-crisis politics. *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*, 28-46.
- Hattenschwiler, N., Michel, S., Kuhn, M., Ritzmann, S., Schwaninger, A. (2015). A first exploratory study on the relevance of everyday object knowledge and training for increasing efficiency in airport security X-ray screening. In 2015 International Carnahan Conference on Security Technology (ICCST) (pp. 25-30). IEEE.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (2011 a). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

- Hofstede, G. (2011b). National cultures, organizational cultures, and the role of management. *Values and Ethics for the 21st Century*, 385-403.
- Hofstede, G. and Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M., (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Revised and Expanded 3rd Edition, Mc. Graw Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hofstede, G. J., Pedersen, P. B., and Hofstede, G. (2002). *Exploring culture: Exercises, stories and synthetic cultures*. Nicholas Brealey.
- Horonjeff, R., McKelvey, F. X., Sproule, W. J., Young, S. B. (2010). *Planning and design of airports*. McGraw-Hill Education.
- Houghton, C., Casey, D., Shaw, D., Murphy, K. (2013). Rigour in qualitative case-study research. *Nurse researcher*, 20(4).
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Hyland, F. P. (1991). *Armenian Terrorism. The Past, the Present, the Prospects*. Westview Press.
- International Air Transport Association (2019). *Air Transport Security 2040 and Beyond*. V1
- International Civil Aviation Organization. (2011) *Annex 17: Security- Safeguarding international civil aviation against acts of unlawful interference* (9.Bask1). Montreal.
- International Civil Aviation Organization. (2014) *Aviation security manuel* (9.Bask1). Montreal.
- International Civil Aviation Organization. (2018) *Safety management manuel* (4.Bask1). Montreal.

- James, E. H. and Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) usual:: how to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152.
- Jasanoff, S. (1993). Bridging the Two Cultures of Risk Analysis. *Crisis Management*, 13(2), 123-129.
- Ko, G. and Gentry, J. W. (1991). The development of time orientation measures for use in cross-cultural research. *Advance in Consumer Research*, 18, s. 135-142.
- Jenkins, B. M. (1989). *The Terrorist Threat to Commercial Aviation*. Rand Santa Monica CA,
- Kacır, E. ve Taçgın, E. (2017). 6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanunu kapsamında proaktif yaklaşım üzerine risk değerlendirme ve bazı öneriler. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (12), 1-16.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Çemalcılar, Z. (2014). *Dünden bugüne insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş. (16. Baskı)*. Evrim Yayınevi.
- Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (49), 177-132
- Karaçor, S. ve Garda, A. (2015). Ekonomik Kriz Döneminde Turizm Pazarlaması. *In International Conference on Eurasian Economies* s. 902-907.
- Karadağ, D. (2020). *Hofstede'nin kültürel boyutları kapsamında turizm çalışanlarında bölgesel farklılıkların incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karaman, K. (2010). Ritüellerin Toplumsal Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010 (21), 227-236 .
- Kaya, O. (2018). Turistlerin Terörist Saldırılarına İlk Tepkileri: Atatürk Havalimanı Saldırısı Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 2232-2257.
- Kayhan, S. (2015). *Türkiye'deki sivil havaalanlarında güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunların belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Kayhan, S., Ergün, N. ve Gerede, E. (2018). Research determining issues on the administrative success of security services at civil airports in Turkey. *Security Journal*, 31(2), 470-500.
- Kayhan, S. (2019). Havacılık Güvenliği. Güvenlik Eğitimi Üzerine-1. (Ed. Vedat Y., Ahmet Kenan Y.). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Kazda, A. and Robert E.C. (2007). *Airport Dizayn And Operation*. 2. Baskı, Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, U.K.
- Kešetović, Ž., Toth, I. and Korajlić, N. (2014). Apology as crisis communication strategy-importance of cultural context. *Collegium Antropologicum*, 38 (1), 171-178
- Koç, E., Ar, A. A. and Aydın, G. (2017). The potential implications of indulgence and restraint on service encounters in tourism and hospitality. *Ecoforum Journal*, 6(3).
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, (16. Baskı). Beta: İstanbul
- Koparan, E. (2014). *Ulusal Kültürün Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi: Kültürler Arası Karşılaştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Korstjens, I. and Moser, A. (2018) Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing, *European Journal of General Practice*, 24 (1), 120-124.
- Kozik, R., Choraś, M., Renk, R., Holubowicz, W. (2016). Cyber security of the application layer of mission critical industrial systems. In *IFIP International Conference on Computer Information Systems and Industrial Management* (pp. 342-351). Springer, Cham.
- Kuper, A., Lingard, L. and Levinson, W. (2008). Critically appraising qualitative research. *BMJ British Medical Journal*, 337(7671), 687-689.
- Küçükönel, H. (2001). *Havaalanı güvenliği ve Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı güvenlik sistemi için bir model önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Larsen, T. D. (2013). *A Behavioral Framework for Managing Massive Airline Flight Disruptions through Crisis Management, Organization Development, and*

Organization Learning. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Maryland University College, Washington, ABD

- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 75-96.
- Leblebici, Ö. (2014). Afetlerde Kamu Yönetiminin Rolü ve Toplum Temelli Afet Yönetimine Doğru. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 457-477.
- Lee, A. J. and Jacobson, S. H. (2011). The impact of aviation checkpoint queues on optimizing security screening effectiveness. *Reliability Engineering & System Safety*, 96(8), 900-911
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for program evaluation*, 1986(30), 73-84.
- Linton, R. (1936). The study of man: an introduction. Appleton-Century-Crofts, New York
- Mallison, W.T. and Mallison, S. V. (1975). The Concept of Public Purpose Terror in International Law. *Journal of Palestine Studies*, 4(2). 36-51.
- Meho, L. I. (2006). E- mail interviewing in qualitative research: A methodological discussion. *Journal of the American society for information science and technology*, 57(10), 1284-1295.
- Merriam S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Milena, Z. R., Dainora, G. and Alin, S. (2008). Qualitative research methods: A comparison between focus-group and in-depth interview. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 1279-1283.
- Miles, M., Huberman, A. and Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3. Baskı). Usa: Sage Publication.

- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *MIT Sloan Management Review*, 29(2), 15
- Mooij, M. (2010) *Global Marketing And Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, 3. Baskı. . U.S.A.: Sage Publications.
- Mooij, M. (2011). *Consumer behavior and culture: Consequences for global marketing and advertising*. SAGE Publications Limited.
- Morse, J. M. (1995) The significance of saturation. *Qualitative Health Research* 5(2), 147-149.
- Mueller, S. L. and Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of business venturing*, 16(1), 51-75.
- Obremskey, W. T., Austin, T., Crosby, C., Driver, R., Kurtz, W., Shuler, F., Kregor, P. (2007). Detection of orthopaedic implants by airport metal detectors. *Journal of orthopaedic trauma*, 21(2), 129-132.
- Oster , C. V., Strong, J. S. and Zorn, C. K. (2013). Analyzing aviation safety: Problems, challenges, opportunities. *Research in transportation economics*, 43(1), 148-164.
- Owens, W. A., Dam, K. W. and Lin, H. S. (2009). *Technology, Policy, Law, and Ethics Regarding US Acquisition and Use of Cyberattack Capabilities*. National Academies Press, Washington, D.C.
- Özerkmen, N. (2004). Terör, terörizm ve radikal islamcı terör. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 44(2). 247-265
- Öztürk, H. K. (2018). *Kültürün İç Girişimcilik Üzerine Etkisi: Türkiye Ve Almanya Örnekleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi.
- Pado. G. ve Tezcan, L. (2018). Kültür ve Kültür Boyutlarının İnovasyon Kapasiteleri Üzerine Etkileri. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3(1), 275-292.
- Pandey, S. C. and Patnaik, S. (2014). Establishing reliability and validity in qualitative inquiry: A critical examination. *jharkhand Journal of Development and Management Studies*, 12(1), 5743-5753.

- Patton, Q. M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3.Baskı). California: Sage Publication.
- Payne, C. F. (1999). Contingency plan exercises. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*.
- Pearson, C. M. and Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C. M., Misra, S. K., Clair, J. A., Mitroff, I. I. (1997). Managing the unthinkable. *Organizational dynamics*, 26(2), 51-64.
- Pereira, R. R., Silva Cavallari, L. G., Gonzales Taco, P. W., Ferreira, D. H. (2020). Using the AHP method to identify the relative effectiveness of Brazilian aviation security measures. *Journal of Airport Management*, 14(2), 193-205.
- Phelps, N. L. (1986). Setting up a crisis recovery plan. *Journal of Business Strategy*, 6(4), 5-10.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 137.
- Price, J., and Forrest, J. (2013). Practical aviation security: Predicting and preventing future threats (2. Baskı). USA: Butterworth-Heinmann.
- Rosado, C. (1994). Understanding cultural relativism in a multicultural world. *Rachels, J. The Elements of Moral Philosophy*, 15-29.
- Roux-Dufort, C. (2007) Is Crisis Management (Only) A Management of Exceptions. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15 (2), 105-114.
- Rudner, M. (2013). Cyber-threats to critical national infrastructure: An intelligence challenge. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 26(3), 453-481.
- Sadri, H. A. and Flammia, M. (2011). *Intercultural communication: A new approach to international relations and global challenges*. The Continuum International Publishing Group
- Sandoval, J. A. and Collins, S. J. (2016). Cultural indicators and global freedom of the press. *Journal of Intercultural communication research*, 45(3), 248-260.

- Saraçlı, M. (2007). Uluslararası Hukukta Terörizm. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1049-1078
- Sargut, S. 1985. Kültürlerarası farklılaşma açısından örgüt ve yönetim yapıları. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (1-2):389-414
- Sargut, A. S. 1994. Bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık ikileminde yönetim ve örgüt kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(1-2):321-332.
- Sargut, S. (1995). Bürokrasinin Türkiye’deki darboğazı: Ulusal kültür-makine örgüt uzlaşmazlığı. *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri*, I. Cilt, Ankara, TODAİE Yayınları, 121-141.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim* (3. Baskı) İmge Kitabevi.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim* (4. Baskı). İmge Kitabevi.
- Sayın, A. K. (2011). *Sivil havacılık güvenliğinde özel güvenlik hizmetlerinin etkinliğinin incelenmesi (Esenboğa Havalimanı Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Polis Akademisi.
- Saylık, A. (2019). Hofstede’nin kültür boyutları ölçeğinin türkçeye uyarlanması; Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(3), 1860-1881.
- Schwaninger, A., Hardmeier, D. and Hofer, F. (2004). Measuring visual abilities and visual knowledge of aviation security screeners, 38th Annual IEEE International Carnahan Conference Security Technology: 258–264.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th Edition)*. John Wiley & Sons.
- Schneider, L. (2016). *The impact of culture on crisis management in complex settings: a case study of Fukushima*. Bachelor's thesis, University of Twente.
- Schóber, T., Koblen, I. and Szabo, S. (2012). Present and potential security threats posed to civil aviation. *Incas Bulletin*, 4(2), 169.
- Shanks, N. E. and Bradley, A. L. (2004). *Handbook of checked baggage screening: Advanced airport security operation*. London: Professional Engineering.

- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75
- Sığrı, Ü. (2006). Japonların kültürel özellikleri bağlamında; yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 5(9), 29-47
- Sığrı, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetsel-Örgütsel Süreçlerde Ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*; Cilt 21, Sayı 1; 327-342.
- Singh, S. and Singh, M. (2003). Explosives detection systems (EDS) for aviation security. *Signal Processing*, 83(1), 31-55.
- Sniedziwski, T. (2015). Crisis Management in Aviation Industry – The Role of Social Media. *Master Thesis*. National Sun Yat-sen University.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2009). *Tüm hava alanları giriş kartı talimatı*. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2011). *Emniyet yönetimi el kitabı*. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2016). *Milli sivil havacılık güvenlik programı ve ekleri*. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2018). *Sivil havacılık güvenliği eğitim ve sertifikasyon talimatı (SHT-17.2)*. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2019). *Faaliyet Raporu*. Ankara.
- Skorupski, J. and Uchroński, P. (2016). A human being as a part of the security control system at the airport. *Procedia Engineering*, 134, 291-300.
- Soysal, A., Karasoy, H. A. ve Alıcı, S. (2009). KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 431-446.
- Spears, N., Lin, X. and Mowen, J. C. (2000). Time orientation in the United States, China, and Mexico: Measurement and insights for promotional strategy. *Journal of International Consumer Marketing*, 13(1), 57-75.
- Stake, R. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. New York: The Guilford Press

- Stewart, M. G. and Mueller, J. (2014). Cost-benefit analysis of airport security: Are airports too safe?. *Journal of Air Transport Management*, 35, 19-28.
- Şahin, Z. (2014). *Kriz Yönetimi ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi.
- Şimşek, H. (2009). Eğitim Tarihi Araştırmalarında Yöntem Sorunu. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, (42), 1, 33-51.
- Şimşek, M. Ş.(2010). Yönetim ve Organizasyon (12. Baskı). Eğitim Kitabevi.
- Şişman, M. (2011). Örgütler ve kültürler: Örgüt Kültürü. Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2014). Örgütler ve kültürler (4. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş, M. (2009). İşletme Yönetimi, Seçkin Kitapevi.
- Thomas, D. R. (2003). A general inductive approach for qualitative data analysis . *Paper presented at School of Population Health* , University of Auckland, New Zealand,
- Thomas, R. D. (2006). A general inductive approach for analyzing Qualitative evaluation data, *American Journal of Evaluation*, 27 (2), 237-246.
- Thorne, S. E. B. (2010). Failures of imagination: Terrorist incident response in the context of crisis management. *Phd Thesis*. University of Portsmouth.
- Tobin, G. A. and Begley, C. M. (2004). Methodological rigour within a qualitative framework. *Journal of advanced nursing*, 48(4), 388-396.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Transportation Security Administration. (2004). Security guidelines for general aviation airports. USA.
- Tutar, H. (2016). *Kriz ve stres yönetimi (4. Baskı)*. Seçkin Yayınları, İstanbul.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(4), 543-559.

- Türten, E. (2017). 2016 Yılında Yaşanan Terör Olaylarının Mizah Dergilerine Yansıması. *Marmara İletişim Dergisi*, (28), 61-88.
- Tüz, M. V. (2014). Kriz yönetimi: uygulama için temel adımlar (5. Baskı). Nobel Yayın.
- Vahcic, M., Anderson, D., Ruiz Osés, M., Rarata, G., Diaconu, G. (2019). Development of Inert, Polymer-Bonded Simulants for Explosives Detection Systems Based on Transmission X-ray. *Molecules*, 24(23), 4330.
- United State Congress. (1992). Technology against terrorism: Structuring security. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik Ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yayla, S. Y. (2019). *Türkiye'de ekonomi haberciliğinde reaktif habercilik anlayışından proaktif habercilik anlayışına geçiş*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2007). Örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, (12), 221-234.
- Yeo, J., Li, H., Shin, Y. A. and Haupt, B. (2017). Cultural approach to crisis management. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (Ed. A. Farazmand), Springer , 1-4.
- Yıldız, G. (2017). Kayırmacılık olgusunun Türk kamu yönetimine yansımaları. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 62-76.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2014). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Waarts, E. and Van Everdingen, Y. (2005). The influence of national culture on the adoption status of innovations:: An empirical study of firms across europe. *European Management Journal*, 23(6), 601-610.
- Wetter, O. E. and Fuhrer, M. (2013). A holistic approach for evaluating liquid explosive detection systems. *Journal of Transportation Security*, 6(4), 377-388.

- Wilson, B. G. (1992). *Crisis Management: A Case Study of Three American Universities*. Unpublished dissertation, University of Pittsburg, PA.
- Zencirkıran, M. (2017). *Sosyoloji*. 6. Baskı, Bursa: Dora.
- http-1:<http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/ilker-ayci-istanbul-havalimanini-dunyaya-baglayacagiz.html> (Erişim Tarihi: 02.12.2018)
- http-2:<https://www.pennaaero.com/yazarlar/asst-prof-kasim-kiraci/covid-19-undusundurdukleri/41/> (Erişim Tarihi:03.09.2020)
- http-3:<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/crisis> (Erişim Tarihi: 29.11.2018)
- http-4:<https://www.milliyet.com.tr/gundem/esenboga-havalimani-1982-de-hedef-alinmisti-2270432> (Erişim Tarihi: 08.05.2020)
- http-5:<https://www.cnnturk.com/son-dakika-ataturk-havalimani-saldirisi-davasinda-rekor-ceza-talebi> (Erişim Tarihi: 08.05.2020)
- http-6:https://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/06/160629_ataturk_havalimani_saldiri_ne_biliyoruz (Erişim Tarihi: 28.02.2019)
- http-7:<https://t24.com.tr/haber/iste-ataturk-havalimanindaki-saldirigandan-suphelenen-polislerin-whatsapp-konusmasi,347808> (Erişim Tarihi: 28.02.2019)
- http-8:<https://tr.sputniknews.com/turkiye/201606301023652833-ataturr-havalimani-canli-bomba/> (Erişim Tarihi: 08.04.2019)
- http-9:<https://www.cnnturk.com/turkiye/canli-bombalari-havalimanina-goturen-taksicinin-ifadesi-alindi> (Erişim Tarihi: 03.09.2020)
- http-10:https://www.ntv.com.tr/turkiye/ataturk-havalimaninda-canli-bomba-saldirisi-42-can-kaybi-238-yarali,VC-EiJrUx0SaUR6CqWHJFQ?_ref=infinite (Erişim Tarihi: 28.02.2019)
- http-11:<https://www.youtube.com/watch?v=TMWDFa2Vv14> (Erişim Tarihi: 01.03.2019)
- http-12:<https://sozluk.gov.tr/>
- http-13:<https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/> (Erişim Tarihi: 11.02.2020)

http-14:<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (Erişim Tarihi: 11.02.2020)

http-15:https://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/07/160701_ataturk_havalimani_tartismlari (Erişim Tarihi: 23.12.2020)

http-16:<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/docs/organizasyon/orgson.png> (Erişim Tarihi: 25.10.2020)



EK-1

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME ONAY FORMU

Değerli katılımcı,

Bu çalışma, havacılık güvenliği kaynaklı krizlerin yönetilmesinde kültürel faktörlerin etkisini belirlemek amacı ile gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla yapılan araştırmada, sizin havacılık güvenliği ve kriz yönetimiyle ilgili değerli fikirlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Sizden gelen bilgiler ışığında, havacılık güvenliği kaynaklı krizlerin yönetilmesinde kültürel faktörlerin etkisi belirlenerek, kriz yönetiminin başarısının artırılabilmesi amacıyla öneriler geliştirilecektir. Bu nedenle araştırmaya katılarak deneyimlerinizi aktarmanız, bilimsel bir çalışmayı desteklemenin yanı sıra sektörün gelişimine, havacılık güvenliğine ve ülke güvenliğine katkı sağlayacaktır.

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

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Nalan ERGÜN, Eskişehir Teknik Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü

Araştırmacı:

Öğretim Görevlisi Selçuk KAYHAN, Malatya Turgut Özal Üniversitesi Akçadağ Meslek Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Programı

Değerli Katılımcı,

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

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Eğitim Durumunuz:

İletişim Bilgileriniz:

Kurumunuz:

Bu kurum/kuruluştaki şu anki pozisyonunuz:

Kaç yıldır bu kurum/kuruluştaki çalışıyorsunuz:

Bu kurum/kuruluştaki hangi pozisyonlarda çalıştınız:

Daha önce hangi kurum/kuruluştaki çalıştınız, Hangi pozisyonlarda:

Kaç yıldır havacılık güvenliği alanında çalışıyorsunuz:

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

İsminiz:

İmza:.....

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı :Selçuk KAYHAN
Yabancı Dil :İngilizce

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

2008, Lisans, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
2016, Yüksek Lisans, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık
Yönetimi Anabilim Dalı
2016-2019, Öğretim Görevlisi, Amasya Üniversitesi, Merzifon Meslek Yüksekokulu,
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği
2019 - Halen, Öğretim Görevlisi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Akçadağ Meslek
Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği

Yayınları ve/veya Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri

SSCI, SCI, SCI-EXPANDED & AHCI Kapsamındaki Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

Kayhan S., Ergün N., & Gerede E. (2018). Research Determining Issues on the
Administrative Success of Security Services at Civil Airports in Turkey. *Security
Journal*, 31(2), 470-500.

Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Yaşar, M., Kiracı, K., Kayhan, S., Ustaömer, T., (2017). A Concentration Analysis In The
Turkish Domestic Air Transportation Industry using with CRm and Herfindahl-
Hirschman Indexes. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16 (3), 687-
704. DOI: 10.21547/jss.287910

Kiracı, K., Battal, Ü., & Kayhan, S. (2014). Havaalanı Gruplarının Analizi ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin (DHMI) Özelleştirilmesi Konusunda Öneriler. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27).

Ulusal Kitap Bölümü

Kayhan, S. (2019). Güvenlik Eğitimi Üzerine-I. Havacılık Güvenliği (Ed. V.YILMAZ ve A.K. SAYIN). Bursa: Ekin Yayınevi 137-156.

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan Bildiri

Kiracı, K., Yaşar, M., Kayhan, S., & Ustaömer T.C. (2015). A Concentration Analysis In The Turkish Domestic Air Transportation Industry Using with CRm and Herfindahl-Hirschman Indexes. *19.ATRS World Conference*. Natiaonal University of Singapore. Singapore.

Kayhan, S., & Yaşar, M., (2017). 11 Eylül Sonrası Havacılık Güvenliğine Yönelik Saldırıların Analizi. *Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı*. Çukurova Üniversitesi. Adana

Kayhan, S., & Ergün, N., (2017). Kronizm Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Havaalanı Özel Güvenlik Personeli Üzerine Bir Uygulama. *International Congress On Management Economics And Business*. Bülent Ecevit Üniversitesi. Zonguldak.