



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Tunç TANIŞ

HAVACILIK ORGANİZASYONLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE EMNİYET
KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANTALYA HAVALİMANINDA BİR UYGULAMA

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Tunç TANIŞ

HAVACILIK ORGANİZASYONLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE EMNİYET
KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANTALYA HAVALİMANINDA BİR UYGULAMA

Danışman

Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Tunç TANIŞ'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Sezai ÖZTOP (İmza)

Üye (Danışman) : Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Özer ALPAR (İmza)

Tez Başlığı: Havacılık Organizasyonlarında Örgüt Kültürü ile Emniyet Kültürü Arasındaki
İlişki: Antalya Havalimanında Bir Uygulama

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 25/07/2023

Mezuniyet Tarihi : 24/08/2023

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Havacılık Organizasyonlarında Örgüt Kültürü ile Emniyet Kültürü Arasındaki İlişki: Antalya Havalimanında Bir Uygulama” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Tunç TANIŞ





TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Tunç TANIŞ
Öğrenci Numarası	20195265001
Anabilim Dalı	Uluslararası Ticaret ve Lojistik
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Havacılık Organizasyonlarında Örgüt Kültürü ile Emniyet Kültürü Arasındaki İlişki: Antalya Havalimanında Bir Uygulama
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2144392297
Rapor Tarihi	11.08.2023
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: % 4 Alıntılar dahil: % 5
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,	
Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 102 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT	

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
TEŞEKKÜR	x
GİRİŞ	11

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ KURAMSAL ANALİZİ

1.1. Örgüt Kavramı ve Gelişimi.....	4
1.2. Kültür Kavramı ve Gelişimi	9
1.3. Örgüt Kültürü Kavramı ve Gelişimi	10
1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu	11
1.5. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	13
1.6. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	15
1.7. Örgüt Kültürü Modelleri	15
1.7.1. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli	16
1.7.2. Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	17
1.7.3. Denison Örgüt Kültürü Modeli	18
1.7.4. Ouchi Örgüt Kültürü Modeli.....	20
1.7.5. Quinn-Cameron Örgüt Kültürü (Rekabetçi Değerler) Modeli	21
1.7.6. Schein Örgüt Kültürü Modeli.....	22
1.8. Havacılıkta Örgüt Kültürü	24

İKİNCİ BÖLÜM

EMNİYET KÜLTÜRÜ KAVRAMININ KURAMSAL ANALİZİ

2.1. Emniyet Kavramı ve Gelişimi	27
2.2. Havacılık Emniyeti ile İlgili Temel Kavramlar	28
2.2.1. Tehlike.....	29
2.2.2. Risk.....	30
2.2.3. Hata	30
2.2.4. İhlal.....	31
2.3. Emniyet Kültürü Kavramı ve Gelişimi	32
2.4. Emniyet Kültürünün Unsurları ve Bileşenleri	34
2.5. Emniyet Kültürünü Etkileyen Faktörler.....	37
2.6. Emniyet Kültürü Modelleri.....	38
2.6.1. Reason Emniyet Kültürü Modeli.....	38
2.6.2. Karşılıklı Emniyet Kültürü Modeli (Cooper).....	39
2.6.3. SCISMS Modeli (Weigman & Gibbons)	39
2.6.4. Emniyet Kültürü Olgunlaşma Modeli (SCMM)	41
2.6.5. Hudson Emniyet Olgunluk Modeli	41
2.6.6. 4P-4C Modeli	42
2.6.7. DuPont-Bradley Eğrisi	42
2.7. Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi ve Emniyet Kültürü.....	42
2.7.1. Emniyet Yönetim Sistemi Tanımı	45
2.8. Havacılık Emniyet Yönetimi Yöntem ve Yaklaşımları	46
2.8.1. Reason Swiss Cheese (İsviçre Peyniri) Modeli.....	47
2.8.2. SHELL Modeli	48
2.8.3. 5M Modeli.....	49
2.9. Havacılıkta Emniyet Kültürü	50

2.10.	Örgüt Kültürü ve Emniyet Kültürü ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar	51
-------	---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVACILIKTA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE EMNİYET KÜLTÜRÜ	
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI	
4.1	Araştırmanın Konusu 60
4.2	Araştırmanın Amacı ve Önemi 60
4.3	Araştırmanın Yöntemi 60
4.4	Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri..... 60
4.5	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi..... 62
4.6	Araştırmanın Kısıtları 64
4.7	Veri Toplama Araçları 65
4.8	Verilerin Analizi 66
4.9	Araştırmanın Bulguları 71
SONUÇ VE ÖNERİLER 96	
KAYNAKÇA..... 101	
EK 1 – Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği ve Emniyet Kültürü Ölçeği 120	
ÖZGEÇMİŞ 124	

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Bilgi yönetimine verdikleri tepkilere göre örgüt tipleri	26
Tablo 4.1: Araştırma evreni ve örneklem sayılarının demografik değişkenlere göre dağılımı.....	63
Tablo 4.2: Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları	66
Tablo 4.3: Emniyet Kültürü Ölçeği (EKÖ) Faktör analizi sonuçları.....	68
Tablo 4.4: Havacılık Organizasyonlarının Örgüt Kültürü Betimsel İstatistikleri.....	72
Tablo 4.5: Havacılık Organizasyonlarına Göre Örgüt Kültürü Tiplerinin Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	74
Tablo 4.6: Havacılık Organizasyonlarının Örgüt Kültürü Belirleme Kriterlerine Göre Dağılımı.....	75
Tablo 4.7: Yaşa Göre Örgüt Kültürü Tipleri Betimsel Analiz İstatistikleri	76
Tablo 4.8: Yaş Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Tipi Farklılığına İlişkin Analiz İstatistikleri	77
Tablo 4.9: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Tipleri t-Testi İstatistikleri	77
Tablo 4.10: Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Tipleri.....	78
Tablo 4.11: Çalışma Şekline Göre Örgüt Kültürü Tipleri	79
Tablo 4.12: Havacılık Sektöründe Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Tipleri Ortalamaları.....	79
Tablo 4.13: Havacılık Sektöründe Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Tiplerinin Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	80
Tablo 4.14: Katılımcıların Bulundukları Havacılık Organizasyondaki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Tipleri Ortalamaları	80
Tablo 4.15: Bulunulan Organizasyonda Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Tiplerinin Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	81
Tablo 4.16:Havacılık Organizasyonu Çeşidine Göre EKÖ Betimsel Analiz İstatistikleri	82
Tablo 4.17: Havacılık Organizasyonlarına Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 4.18: Yaşa Göre Örgüt Kültürü Tipleri Betimsel Analiz İstatistikleri	84
Tablo 4.19: Katılımcıların Yaşlarına Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	85

Tablo 4.20: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair t-Testi İstatistikleri	86
Tablo 4.21: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair t-Testi İstatistikleri	87
Tablo 4.22: Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair t-Testi İstatistikleri	88
Tablo 4.23: Havacılık Sektöründeki Çalışma Sürelerine Göre EKÖ Betimsel Analiz İstatistikleri	88
Tablo 4.24: Katılımcıların Havacılık Sektöründeki Çalışma Sürelerine Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	90
Tablo 4.25: Katılımcıların Bulundukları Havacılık Organizasyonundaki Çalışma Sürelerine Göre EKÖ Betimsel Analiz İstatistikleri	90
Tablo 4.26: Katılımcıların Bulundukları Havacılık Organizasyonundaki Çalışma Sürelerine Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	91
Tablo 4.27: Havacılık Organizasyonlarındaki Hâkim Örgüt Kültürü ile Emniyet Kültürü ve Alt Boyutları Korelasyon Tablosu	92
Tablo 4.28: Havacılık organizasyonlarındaki hâkim örgüt kültürü tipinin emniyet kültürü algısı üzerindeki etkisi	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Havacılık Kazaları ve Yaralanmalar (1982-2019)	45
Şekil 2.2:Reason Modeli şematiği	47
Şekil 2.3 SHELL Modeli (ICAO, 2018, s. 2-5).....	48
Şekil 2.4 5M Şeması (Miller, 1991)	50
Şekil 4.1: Havacılık organizasyonlarının örgüt kültürü tipleri eğilimi.....	73



KISALTMALAR LİSTESİ

AACO	: Arap Hava Taşıyıcıları Örgütü
AAPA	: Asya Pasifik Havayolu Şirketleri Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACI	: Uluslararası Havalimanları Konseyi
Akt.	: Aktaran
APK	: Araştırma Planlama Koordinasyon
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
CAA	: Birleşik Krallık Sivil Havacılık Otoritesi
CRM	: Ekip ve Kaynak Planlaması
DHMI	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
diğ.	: diğerleri
EKÖ	: Emniyet Kültürü Ölçeği
EYS	: Emniyet Yönetim Sistemi
ESARR	: Hava Trafik Yönetiminde Emniyet Gözetimi
EUROCONTROL	: Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Örgütü
FAA	: Federal Havacılık İdaresi
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı
INSAG	: Uluslararası Nükleer Emniyet Danışma Grubu
IRIC	: Kültürlerarası İş birliği Araştırma Enstitüsü
OCAI	: Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı
ÖKDÖ	: Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği
SARPs	: Standartlar ve Tavsiye Edilen Uygulamalar
SCISMS	: Emniyet Kültürü Gösterge Ölçeği Ölçüm Sistemi
SCMM	: Emniyet Kültürü Olgunlaşma Modeli
SHELL	: Yazılım Donanım Çevre Personel
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: ve benzeri

ÖZET

Havacılık organizasyonlarındaki hâkim örgüt kültürünün çalışanların emniyet kültürü algısı ile ilişkisi ve etki derecesinin belirlenmesi çalışmanın esas amacını oluşturmaktadır. Bu minvalde, bu çalışmanın geniş bir coğrafyadaki birbirinden çok farklı özelliklere sahip havalimanlarını birlikte değerlendirmekten ziyade, kışın hava trafik yoğunluğunun azalması, yazın ise çok hızlı bir şekilde artması nedeniyle ciddi bir adaptasyon gerektirmesi gibi kendine has özellikleri bulunan Antalya Havalimanı özelinde yürütülmesine karar verilmiştir.

Çalışmaya, Antalya Havalimanı'nda bulunan havacılık organizasyonlarında çalışan 398 çalışanın katılımı sağlanmıştır. Havacılık organizasyonlarının örgüt kültürü yapısını araştırmak üzere, Türkçeye ve havacılık sektörüne uyarlanan “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışanların emniyet kültürü algılarını ölçmek için, ilk olarak ACI tarafından pilot bir çalışma olarak uygulanan, sonrasında Asya Pasifik Havayolu Şirketler Birliği (AAPA) ve Arap Hava Taşıyıcıları Örgütü'nün (AACO) da ortaklaşa yürüttüğü ve 46 ülkede 650den fazla havacılık sektörü çalışanın katılımının sağlandığı “Emniyet Kültürü Ölçeği” Türkçeye çevirisi yapılarak kullanılmıştır. Uygulanan ölçek ve anketin analizleri SPSS 23.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Daha sonra, havacılık organizasyonlarındaki hâkim örgüt kültürü tipleri ile çalışanların emniyet kültürü algısı arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile tespit edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında üç örgüt kültürü tipi gözlemlenmiştir. Bunlar; yenilikçi-takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşi kültürü olarak belirlenmiştir. Örgüt kültürü tipinin havacılık organizasyonları arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı yapılan tek yönlü varyans analizi ile tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi neticesinde yenilikçi-takım kültürü ile çalışanların emniyet kültürü algıları arasında güçlü ve doğru orantılı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Örgüt kültürü tiplerinin çalışanların emniyet kültürü algıları üzerinde nasıl ve ne derece etkiye sahip olduğunu belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yenilikçi-takım ve hiyerarşi kültürlerinin çalışanların emniyet kültürü algılarını arttırdığı, rekabetçi kültürün ise anlamlı bir değişime sebep olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Emniyet Kültürü, Emniyet Yönetim Sistemi, Antalya Havalimanı, Havacılık Organizasyonları

SUMMARY
THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND SAFETY
CULTURE IN AVIATION ORGANIZATIONS: AN ANALYSIS AT ANTALYA
AIRPORT

The main aim of this study is to determine the relationship and impact of the dominant organizational culture in aviation organizations on employees' perception of safety culture. Rather than evaluating airports with different characteristics over a wide geography, the study was conducted specifically for aviation organizations at Antalya Airport. This airport has unique features due to the significant adaptation required during the winter when air traffic density decreases and, in the summer, when it rapidly increases.

The study involved 398 employees working in aviation organizations at Antalya Airport. To investigate the organizational culture structure of aviation organizations, the "Organizational Culture Assessment Scale" adapted to Turkish, and the aviation industry was used. Employees' perception of safety culture was measured using the "Safety Culture Survey Form," which was first implemented as a pilot study by ACI, and later conducted jointly by Asia Pacific Airlines (AAPA) and Arab Air Carriers Organization (AACO). The analyses of the applied scale and survey were performed using the SPSS 23.0 package program. Reliability and factor analyses were conducted. Then, the relationships between the dominant organizational culture types in aviation organizations and employees' perception of safety culture were determined through correlation and regression analyses.

According to the analysis results, three organizational culture types were observed in aviation organizations at Antalya Airport. These were identified as innovative-team culture, competitive culture, and hierarchy culture. The one-way analysis of variance determined that the organizational culture type significantly differentiated between aviation organizations. As a result of the correlation analysis, a strong and proportional relationship was found between innovative-team culture and employees' perception of safety culture. Multiple regression analysis was conducted to determine how and to what extent organizational culture types affect employees' perception of safety culture. It has been determined that innovative team and hierarchy cultures increase employees' perception of safety culture, while the change caused by competitive culture is not statistically significant.

Key words: Organizational Culture, Safety Culture, Safety Management System, Antalya Airport, Aviation Organizations.

TEŞEKKÜR

Çalışma konusunun belirlenmesinden çalışmanın bitimine kadar bilgi birikimi ve deneyimiyle desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Ramazan Erturgut'a teşekkür ediyorum. Tez hazırlık aşamasında kapılarını her çaldığımda sorularıma bıkmadan yanıt veren Arş. Gör. Hasan Emin Gürler ve Arş. Gör. Artuğ Eren Coşkun'a, saha çalışmam esnasında desteklerini esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Özer Alpar'a teşekkür ediyorum.

Çalışmamın birçok aşamasında fikir, bilgi ve tecrübelerini asla esirgemedен vakit ayırarak yol gösteren Işıl Kaya ve Dr. Erdem Aydın başta olmak üzere emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Yoğun çalışma şartları altında çalışmama katılım gösteren güzide havacılık profesyonellerine teşekkür ediyorum.

Desteklerini ve dualarını asla esirgemeyen, bugünlere gelmemde büyük emekleri olan anne ve babama ne kadar teşekkür etsem azdır. Fikirleriyle her zaman imdadıma koşan biricik ablam Neslişah Tanış'a teşekkür ediyorum.

Son olarak, sevgi ve sabır ile daima yanımda ve bana destek olan, beni bu yüksek lisansı yapmaya teşvik eden, hayallerimizin peşinde birlikte koştuğumuz yol ve hayat arkadaşım, sevgili eşim Cansu Erenler Tanış'a teşekkür ediyorum.

GİRİŞ

Havacılık sektörü, özellikle de yolcu taşımacılığı, her zaman yüksek riskler barındırmaktadır. Bu nedenle, havayolu şirketleri ve diğer havacılık kuruluşları emniyetli bir ortam sağlama konusunda son derece önemli bir role sahiptirler. Hızla gelişen havacılık sektörü ve havayolu taşımacılığı, özellikle yolcu taşımacılığı, zaman ve şirketlerin kar baskıları ile karşı karşıya kalmakta, bunun sonucunda emniyetle ilgili birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Havacılık sektöründe havayolu şirketleri, yer hizmetleri, hava seyrüsefer hizmet sağlayıcılar, hava aracı bakım onarım şirketleri gibi birçok organizasyon bulunmaktadır. Bu organizasyonlar kendi içlerinde bile karmaşık bir yapıya sahipken, havalimanı içerisinde bu organizasyonların koordineli, hızlı ve emniyetin azalmasına müsaade etmeden dinamik bir ortamda durmaksızın çalışmaları daha karmaşık bir yapıyı oluşturmaktadır. Çalışma esnasında uygulanan ölçeklerde analizlere talihsizlik sonucu dahil edilmeyen bir katılımcının yazdığı üzere, “havacılık organizasyonları bir zincirin halkaları gibidir.” Bu nedenle, emniyetin azalmasına yol açan sorunların kaynağı olarak havacılık sektöründeki birtakım organizasyonlar ya da meslek grupları hedef olarak gösterilmemeli, birlikte ve emniyeti ön planda tutarak çalışılmalıdır. Bundan dolayı, emniyet kültürü, havacılık sektöründe özellikle vurgulanan bir kavramdır.

Bu çalışma, Antalya Havalimanı özelinde havacılık sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlardaki örgüt kültürü ile çalışanların emniyet kültürü algıları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Örgüt kültürü, bir kurumun değerlerini, inançlarını, davranışlarını ve iş yapma tarzını yansıtan bir kavramdır. Emniyet kültürü ise, bir kuruluştaki emniyeti sağlama konusundaki tutum ve davranışları ifade eder. İki kavramın birbirleriyle ilişkisi, havacılık sektöründeki organizasyonların çalışma kültürü ve emniyet performansını belirleyen önemli birer faktördür.

Bu çalışmada, örgüt kültürü ve emniyet kültürü arasındaki ilişki, havacılık sektöründeki organizasyonlarda çalışan personelin görüşlerine dayanarak incelenecektir. Araştırmanın amacı, örgüt kültürünün emniyet kültürü üzerindeki etkisini anlamak ve havacılık sektöründe daha emniyetli bir çalışma ortamı sağlamak için öneriler sunmaktır.

Bunun için, literatür taraması yapılarak konu hakkında mevcut bilgiler derlenecek, ardından Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışan personele örgüt kültürü ve

emniyet kültürü ile ilgili ölçek ve anket formu uygulanacaktır. Anket sonuçları analiz edilerek, örgüt kültürü ve emniyet kültürü arasındaki ilişkinin niteliği ve gücü belirlenecektir.

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin, emniyet kültürü konusunda ciddi bir sorumluluğu vardır. Bu çalışma, kurum ve şirketlerin emniyet kültürü konusundaki politikalarının ve uygulamalarının nasıl geliştirilebileceğine dair yeni bir bakış açısı sunmayı hedeflemektedir. Çalışmanın sonucunun, havacılık sektöründe faaliyet gösteren diğer kuruluşlar için de faydalı olması ve havacılık endüstrisinde emniyetli bir çalışma ortamı sağlamak için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Örgüt kültürü ve emniyet kültürü arasındaki ilişkilerin anlaşılması, havacılık endüstrisindeki çalışanların emniyetli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için son derece önemlidir. Bu nedenle, çalışmanın sonuçlarının, havacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin emniyet kültürü konusundaki politikalarının ve uygulamalarının iyileştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramları ile ilgili araştırmalar ve literatür taraması yapılarak bu kavramlara dair açıklamalar yapılmış, tarihsel gelişimleri hakkında bilgiler verilmiştir. Örgüt kültürünün unsurları, işlevleri ve örgüt kültürü modelleri ile ilgili kuramsal çerçeve ortaya konmuş ve son olarak havacılık sektöründe örgüt kültürünün yeri ve önemi ile ilgili birtakım bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde emniyet kavramı, havacılık emniyeti ile ilgili temel kavramlar, emniyet kültürü kavramı ve tarihsel gelişimi ile unsurları, emniyet kültürüne etkileye unsurlar açıklanmıştır. Emniyet kültürü ile ilgili kuramsal çerçeve araştırılarak literatürde oluşturulan emniyet kültürü modelleri açıklanmıştır. Emniyet kültürünü Emniyet Yönetim Sistemi dışında değerlendirmenin olanaksızlığı nedeniyle Emniyet Yönetim Sistemi havacılık sektörü içerisinde tanımlanarak, teoriler incelenmiştir. Son olarak, emniyet kültürü havacılık sektörü kapsamında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgüt kültürü ve emniyet kültürü ile ilgili, özellikle havacılık sektöründe, literatür incelenmiştir. Örgütsel bağ, örgütsel güç, emniyet iklimi, çalışan performansı gibi birçok kavram ile örgüt kültürü ve emniyet kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında hâkim olan örgüt kültürü tipi ile çalışanların emniyet kültürü algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen saha araştırması yapılmış, analiz sonuçlarından elde edilen bulgular paylaşılmıştır.

Sonuç kısmında çalışmaya dair hem genel hem de çalışma bulgularına has değerlendirmeler yapılarak birtakım onerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ KURAMSAL ANALİZİ

1.1.Örgüt Kavramı ve Gelişimi

Örgüt kavramı, tanımının yapılması ve açıklanmasının zor olması özelliği ile kültür kavramı ile benzer özellik taşımaktadır. Örgüt kavramı veya benzer anlama gelen organizasyon kavramı günlük yaşantımızda karşımıza çıkan kavramlar olmasına rağmen, örgüt kavramının tam bir tanımının yapılması noktasında belli zorluklar yaşanabilmektedir (Kuşçu, 2011).

Örgüt kavramını resmi örgütlerle sınırlamak ve bu varlıkların dışındaki dünyayı kurumlar veya ağlar gibi diğer kavramlarla tanımlamak örgütsel araştırmalarda yaygın bir uygulamadır. Genellikle bürokrasi ya da hiyerarşi kavramları ile ilişkilendirilen örgüt kavramı esneklik kabiliyeti çok az olan yüksek seviyede yapılandırılmış modası geçmiş bir kavram olarak görünse de modern organizasyonların daha iyi anlaşılması için daha geniş bir örgüt tanımına ihtiyaç olduğu savunulmaktadır (Ahrne & Brunsson, 2011). Leblebici (2008), örgütlerin doğru şekilde açıklanmasının verimliliği artırma noktasında faydalı olacağını belirtirken, yine de örgütlerin tam olarak idaresinin mümkün olmama ihtimalini de dikkate almaktadır. Ayrıca, örgüt tanımı için ortak payda aranmasının birçok çalışmanın konusu olduğunu belirtmekte bunun için vermiş olduğu örnekler arasında Philip Selznick (1948) ve James Thompson (1956) bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda, insan ilişkileri ve davranışlarında ussallığın mevcudiyeti nirengi olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak, Herbert Simon (1965), ussallık kavramını insan davranışları nezdinde incelediğinde, insanların davranışsal kavramların tamamını haiz olmaması nedeniyle, davranışsal ussallığın belli limitleri olduğu sonucuna varmıştır (Leblebici, 2008; Thompson, 1956; Simon, 1997). 1900lü yılların ortalarına kadar örgütler birçok farklı disiplinin sınırları içerisinde değerlendirildikten sonra sosyolojinin bir çalışma alanı olarak da dikkat çekmiştir. Max Weber'in çalışmalarının ABD'deki sosyologların ilgisini çekmesi ile bu alan hakkında yapılan çalışmaların neticelerinin toplanması gayreti somut verilerin eksikliğinin farkına varılmasına neden olmuştur. Herbert Simon (1965), insan davranışlarının ussal modeline alternatif olarak, rasyonellik çabası içerisindeki insanın davranışsal modelini oluşturmuştur. Simon'un öne sürmüştüğü bu model zaman içerisinde araştırmacılar tarafından çalışmalara konu edilerek geliştirilmiştir. Bu sayede örgütler yönetim, bürokrasi gibi kavramlara olan bağlılığı azalmıştır.

Örgüt için çeşitli tanımlamalar yapan araştırmacılar, teorisyenler bulunmaktadır. Örgüt, Türk Dil Kurumu tarafından “*Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş*

kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Leblebici (2008), yaptığı çalışmada bazı kuramcıların örgüt tanımlarına da yer vermiştir. Örneğin; Gans (2008), örgütü belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesinin kolaylaştırılması için personel görevlendirilmesi olarak tanımlarken, Barnard (1938), örgütün bir gayesi olan ve en az iki bireyin koordineli çalışmasını gerektiren bir sistem olarak görmektedir (Leblebici, 2008). Etzioni (1964) tarafından, Talcott Parsons’dan (1960) etkilenecek yaptığı örgüt tanımında; belirli hedeflere ulaşmak için kasıtlı biçimde oluşturulan sosyal birimler ifadesini kullanmaktadır (Etzioni, 1964).

Boella ve van der Torre (2006), örgütü en az bir ortak hedefi olan resmi bir grup insan olarak tanımlamaktadır. Sosyolojik bir kavram olarak örgütün, insanların ortak bir somut ve/veya soyut bir ürün ya da hizmet oluşturmak için planlı ve iş birliği içerisindeki eylemleri olarak anlaşıldığı ifade edilmektedir. Yönetimin, örgütü amaçlara ulaşabilmek için kullandığı bir araç olarak gördüğü düşünülmektedir. Ayrıca, örgütleri amaçlarına göre iki kategoride değerlendiren Boella ve van der Torre’ye göre; ilk kategoride belirli bir mal/hizmet üretmek (fabrikalar) veya çevresinde belirli etkiler yaratmak olan kuruluşlar (kolluk kuvvetleri, siyasi partiler, ticari birlikler, vb.) yer alırken, diğer kategoride ise bireyleri değiştirmeyi hedefleyen örgütler (okullar, hastaneler, cezaevleri, vb.) bulunmaktadır (Boella & Torre, 2006).

Weber (1964), örgütü otoritenin ön şart olduğu, belli ve daimî bir maksadı bulunan bir sistem olarak tanımlamaktadır (Weber, 1964). Schein, bir topluluğun belirli bir amaç uğruna hiyerarşi ve otoritenin bulunduğu bir yapı içerisinde görev dağılımının yapıldığı rasyonel şekilde koordineli bir şekilde çalışmasını örgüt olarak tanımlar (Schein E. H., Örgüt Psikolojisi, 1995). Aşkun’a (1981) göre örgüt, temelde bir insan topluluğunun bir amaç doğrultusunda güçlerini birleştirerek oluşturdukları yönetsel bir sistem olarak tanımlamaktadır (Aşkun, 1981). Ertekin (2017), Bozkurt vd. (1998) tarafından yapılan örgüt tanımını; *“belirli bir amaca ya da amaç öbeğine yönelik, birbirleriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için, bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcılık ve süreklilik gösteren toplumsal bir yapılanma”* olarak aktarmaktadır (Ertekin, 2017).

Buna rağmen, fikir birliğinin sağlandığı, tarafsız bir şekilde yapılan bir tanım henüz bulunmamakta, farklı kısımlarına ve özelliklerine vurgu yapılmaktadır. Akdağ (2021) çalışmasında; Bernard’a göre (1938), örgütün varlığı için bilinç, koordinasyon, faaliyetler arasında anlamlılık öne çıkarken Davis’e göre (1981), belirlenmiş bir amaç, mevcut bir otoritenin sorumluluğunda çalışan bir topluluk vurgulandığını belirtmektedir. (Akdağ, 2021).

Bütün bu tanımlamalar ve açıklamalar neticesinde bir örgütün amacı olması ve bu amaç doğrultusunda farkındalık içerisinde belli bir sistem ve strateji kullanılarak fonksiyonel bir yapının oluşturulması gerektiği düşünülmektedir. Birtakım rastgele bireysel veya toplumsal davranışlar ve/veya faaliyetler neticesinde belirli olmayan bir amacın gerçekleşmesine hizmet etmeleri bu toplulukları örgüt yapmaz, bilakis örgütlerin oluşabilmesi için bir amacın olması ve bu amaca yönelik sistematik bir yöntemin belirlenerek hareket edilmesi gerekmektedir. Bireyin kendi başına bunları gerçekleştirmesi mümkün olsa da bu ancak bir işin planlanması olarak ifade edilmekte, örgütün meydana gelebilmesi için en az iki bireyin bir araya gelmesi gerekmektedir. Ayrıca, bireylerin hedeflerine erişmek için yetersizliği nedeniyle birbirlerine ihtiyaç duymaları örgütlerin oluşumunda çok önemli bir rol oynamaktadır. Öyleyse örgütler; belli bir amaca yönelik stratejilerin, stratejilerin gerçekleştirilmesi için gerekli fonksiyonların belirlendiği, otoritenin (gerekli olması durumunda hiyerarşinin) bulunduğu en az iki bireyin farkındalık içerisinde hareket ettiği bir yapı olarak tanımlanabilir.

Belli bir amacı gerçekleştirmek, belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt kurulduktan ve görev tanımları ile tüm fonksiyonlar rutin bir biçimde işlemeye başladıktan sonra, örgütün mevcudiyetini devam ettirmesi gerekmektedir. Bu yönüyle örgütler bir organizma veya mekanizma olarak tasvir edilmektedir. Canlı bir organizma yaşamını sürdürmeye çalışır, bir mekanik aygıtın ise sürekli çalışmaya devam etmesi arzu edilir. Örgütler de kuruluş amaçlarına bağlı kalarak, bu amaçlar örgütlerin dinamik yapıları dikkate alındığında zaman içerisinde değişiklik gösterebilir, var olma çabası gütmektedir.

Sanayi devrimi sonrasında kullanılmaya başlanan işletme kavramı ile yönetim ve örgüt kavramları da önem kazanmaya başlamıştır (Kılıç, 2019). Örgüt kavramı ile ilgili zaman içerisinde oluşturulan kuramlar belirli kalıplar içerisinde kalmış ve adlandırılmıştır. Klasik örgüt kuramı daha çok bir işin verimli bir şekilde bitirilmesine ve rasyonalizme odaklanmaktadır. Klasik kuramda örgüt doğrudan bir tanıma maruz bırakılmaz, yönetim ve bürokrasi ön planda tutulurken örgüt ve örgütlenmeye yapılan atıflar ile yetinilmektedir. Henri Fayol yönetim unsurları arasında örgütlenmeyi de (organizasyon) saymaktadır (Fayol, 1949). Frederic Winslow Taylor'un 1911 yılında yayınlanan, *The Principles of Scientific Management* (Bilimsel Yönetim Prensipleri) eseri, verimliliğin (kısa sürede çok iş bitirmenin) önemine vurgu yapmaktadır. Yönetim ve işçiler arasındaki sorumlulukların dağıtılması, iş planlamasının yönetim tarafından, üretim ise işçi tarafından yapılmalıdır. İşçi örgütleri ile yöneticilerin iş birliği işletmelerde verimliliğin artışının sağlanabilmesi adına elzem bir olgudur (Ertekin, 2017; Kılıç, 2019).

Henri Fayol'un doktrini ile Taylor'un çalışmalarının zıt ve rekabet içerisinde olduğu hakkında birtakım söylentiler yayılmaya çabalanmış olmasına rağmen, Henri Fayol, şahsen, 1925 yılında Brüksel'de organize edilen İkinci Uluslararası Kongre'de bu düşüncelerin yanlış olduğunu belirterek tartışmalara son vermeye çalışmıştır. Burada belirtilmesi gereken bir husus; Taylor'un profesyonel hayata işçi olarak adım atması, Fayol'un ise yönetici olarak başladığı kariyerinden dolayı yönetsel vakalar ile alakadar olmuştur. Bu sayede iki düşünür birbirlerine zıt olmaktan ziyade birbirlerini tamamlayıcı nitelikte çalışmalar ortaya koymuşlardır. Fayol, yönetimin beş önemli fonksiyonunu; tahmin ve planlama, organizasyon, komuta, koordinasyon ve kontrol olarak belirtilmektedir. Bu beş fonksiyon etkinliğini yitirmeye başlar ise yönetsel boşluklar oluşur ve organizasyonda zayıflıkların ve hataların meydana gelmesine yol açar. Fayol, yönetimde iletişimin önemine de değinmiştir. İletişimde kullanılan sözcük ve terimlerin farklı yorumlara açık olması durumunda etkili bir örgütlenmenin olamayacağı ifade edilmektedir (Fayol, 1949). Bireylerin ve farklı birimlerin birlikte hareket etmesi için etkin iletişim kanallarına olan ihtiyaç nedeniyle iletişim bir örgütün verimli olarak varlığını sürdürebilmesi açısından oldukça önemli bir fonksiyondur. Koordinasyon ve ortak bir paydada buluşmayı sağlayan iletişim aynı zamanda örgüt üyelerinin motivasyonlarını artırmada da etkin bir araçtır.

Weber (1964), bürokrasi ve otorite kavramlarını büyük ölçekli işletmeler için etkililiğini açıklamıştır. Weber'e göre bürokrasi, işletmelerde mal/hizmet üretimini daha kısa sürede yapmanın akılcı ve rasyonel biçimde yapılmasını sağlayan en verimli süreç yönetimidir denilebilir (Ertekin, 2017), (Weber, 1964). Henri Fayol, iş bölümünün uzmanlaşmayı, otoritenin sorumluluğu, disiplinin kurallara uymayı, ödül & ceza uygulamasının iş görenin performansını, merkezi yönetim prensibinin etkili çalışmayı, görevde süreklilik prensibinin ise verimliliği artıracığını savunmaktadır (Ertekin, 2017).

Klasik örgüt kuramı 1900lü yılların ilk çeyreğine kadar hâkim kuram olarak karşımıza çıkmaktadır, ancak, özellikle "Büyük Buhran" neticesinde işletmelerdeki organizasyona dair sorunlar insan ilişkileri ve insan davranışlarının incelenmeye başlanması ile farklı modeller inşa edilmesine neden olmuştur (Ulukuş, 2010). Bu modellerin oluşturulduğu dönem Neo-klasik dönem olarak adlandırılabilen ya da İnsan İlişkileri veya İnsan Davranışları kuramları olarak bilinmektedir. Neo-klasik döneme ait kuramlar, iş gören davranışlarını adeta mekanik bir yapıymış gibi büyük ölçüde üretimde verimliliğin az zamanda çok iş üretilmesi olarak gören klasik dönem kuramlarından farklı bir yöntem izleyerek daha çok sosyal-psikolojik ölçeklerin kullanıldığı deneylere yöneliktir. Elton Mayo liderliğinde yapılan "Hawthorne Deneyleri" bu deneysel yaklaşımın en bilinenidir. Böyle isimlendirilmesi; deneylerin ABD'nin Chicago

kentinde bulunan Western Electric Company (Western Elektrik Şirketi) Hawthorne yerleşkesinde yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Elton Mayo ve ekibinin başlangıç çalışması aydınlatma koşullarının işçilerin verimliliğine etkilerini araştırmaksa da çalışmalar devam ettikçe ve sonuçlar elde edildikçe sonuçların düşünüldüğünden farklı çıkması gayri resmi ilişkilerin örgütlerde büyük rol oynadığı düşüncesi ortaya çıkmış, işçilerin çalışma şekilleri ve davranışlarının sadece fiziki yönden değil ekonomik ve psikolojik açılardan da araştırılması kararlaştırılmıştır. Bu çalışmalar, örgütlerde insan unsurunun hayati önem taşıdığı ve yönetici-işçi ilişkilerinin üretimde verimliliğin artışında yadsınamayacak derecede önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Mayo, 2003; Asunakutlu, 2001). Mary Parker Follett ve Chester Barnard, Neo-klasik dönemde, insan ilişkileri, işçilerin teşvik edilmesi, yaptıkları işe karşı pozitif tutum içerisinde olmalarının sağlanması ve yönetimin etkisini ifade eden araştırmacılar arasındadır (Ulukuş, 2010).

Klasik dönemden Neo-klasik döneme geçişte olduğu gibi örgüt kavramına olan bakış açısı, zaman içerisinde çağın gereklerine uyum sağlamayı gerektirmiş ve değişiklikler göstermiştir. Örgütlerin yapı ve niteliği, teknolojinin gelişmesi, çalışma şartlarının değişimi, insana verilen değer ile üretimde verimlilik ve kalite arasındaki dengenin sağlanmaya çalışılması klasik dönemden sonra neo-klasik dönemin de örgütlere dair sorunların çözümünde yetersiz kalmaya başlamıştır. Klasik dönemde insanları ve insanların psikolojik, sosyal ve ekonomik boyutlarını görmezden gelen anlayışı eleştiren neo-klasik dönem düşünürleri, araştırmacıları ve teorisyenleri de sadece ve sadece insan odaklı yaklaşımlarda bulunarak üretimin örgütsel bir çıktı olmasından ziyade iş görenin maddi ve manevi bütünlüğüne yoğunlaşmışlardır. Bunun neticesinde 1900lü yılların ortalarından itibaren yönetime ve örgütlere yaklaşımlarda başka bir evreye geçilmiş ve modern yaklaşımlar diye adlandırılan bir dönem başlamıştır. Bu dönemdeki araştırmacılar örgüt ve insan arasındaki dengeyi gözeterek bir bütün olarak incelemeye çalışmışlardır. Ayrıca, örgütlerin sadece üyeleriyle değil aynı zamanda çevreleriyle olan ilişkilerini de dikkate almışlardır.

Örgütleri kendilerine has değerleri olan birer toplumsal yapı olarak değerlendiren, örgütlerin, değerleri, sembolleri, ritüelleri olduğunu, örgütlerin kendi başlarına değil çevreleri, ilişkide olduğu diğer örgütlerin de açıklanması gerektiğini savunan bir yaklaşım 1980li yıllardan itibaren etkili olmaya başlamıştır. Ulukuş (2010), bu yaklaşımın günümüzde uygulama aşamasında tam bir karşılığı bulunmadığını, modern yaklaşımların, aynı klasik yaklaşımların günümüzde çeşitli ülkelerde ve sektörlerde süreklilik arz etmesi gibi, hâkim olduğunu belirtmektedir (Ulukuş, 2010).

1.2.Kültür Kavramı ve Gelişimi

Kültür kavramının açıklanma ihtiyacı yüz yıldan fazla bir süredir gündemdedir. Kültürün tanımının yapılması kolay değildir, bunun sebebi de tanımı yapılacak kavramın, din, dil, millet gibi değişken unsurlara göre farklılıklar göstermektedir. Bir diğer husus da kültürün tanımı, tanımının yapılmasının zor olma sebepleri ile açıklanabilmektedir. 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” veya “bireyin kazandığı bilgi” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Kültürün, Türk Dil Kurumu tarafından yapılan bu tanımlarını incelediğimiz zaman, kültürün genel tanımıyla bir toplumun, ki bu toplumun din, dil, ırk, milliyet, vb. ortak değerleri olduğu kabul edilebilir, ortak bir tarihinin bulunması gerektiği ve bu süre zarfı boyunca olgunlaşan folklor, sanat ve düşünce eserleri ile birlikte gelenek ve göreneklerin yeni nesillere aktarılarak yaşatılması gerektiği sonucuna varılabilir.

Kültür kavramı birçok çalışmaya konu olmuş tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Kültürün tanımlanması, soyut bir kavramı somutlaştırma çabasından ibarettir. Yapılan tanımlarda kesişen unsurlar bulunmaktadır. Çünkü, birlikte yaşayan bireyler arasında olması gerektiği düşünülen birtakım unsurlar bulunmaktadır. İngiliz bir antropolog olan Sir Edward B. Tylor, kültür kavramının tanımlanmasında çok yararlanılan bir kaynak olan “Primitive Culture” adlı kitabında kültürü; Geniş etnografik anlamda ele alındığında kültür veya uygarlık, bilgi, sanat, inanç, ahlak, gelenek, hukuk ve toplumun bir üyesi olarak insanın kazanmış olduğu diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütünlük” olarak tanımlamaktadır (Kurnaz, 2018). Geertz (1973), kültürü insanın kendisinin ördüğü anlam ağlarına benzetmekte ve kültürün analizini deneysel bir bilimden ziyade anlam arayışındaki yorumlayıcı bir bilim olarak görmektedir (Geertz, 1973). Türkçe literatürde kültür kavramının ayrıntılı incelenmesi Ziya Gökalp tarafından yapılmıştır. Ziya Gökalp’e göre kültür, millete göre medeniyetin şekil almış halidir. Bu anlamda, samimi duygularla oluşan kültür, medeniyetten farklılık göstermektedir. Kültür milli bir değer olduğu için milletler arasında paylaşılabilen bir unsur değildir (Gökalp, 2015).

Martin (2002), çalışmasında o zamana kadar örgüt kültürü araştırmalarında kullanılan bir dizi kültür tanımını seçerek tabloştırmıştır. Sathe (1985), kültürü, topluluk üyelerinin ortak olarak paylaştığı önemli anlayışlar dizisi olarak, Louis (1985) bir grup insan tarafından paylaşılan ve gruba özgü olan anlayışlar dizisi olarak tanımlamaktadır. Schall (1983), kültürün sosyal etkileşim sonucu ortaya çıktığını, sosyal etkileşimin bir iletişim faaliyeti olduğunu, sonuç olarak kültürün tanımlanması için iletişim kurallarının ifade edilmesi gerekliliğini ortaya

koymaktadır. Davis (1984), bir örgütün üyelerine davranış kuralları sağlayan ortak inanç ve değerlerin bütününe kültür olarak tanımlamaktadır (Martin, 2002).

Farklı disiplinler için farklı anlamları barındıran kültür kavramının tamamıyla ortak bir anlamı olmamasından dolayı kullanılacak alana göre geçerli bir kültür tanımı yapmakta fayda bulunmaktadır.

1.3.Örgüt Kültürü Kavramı ve Gelişimi

Kültür kavramından türeyen bu ifade aslında küçük ya da büyük birer topluluk olan işletmelerdeki kültürü tasvir eden ve bir anlamda kimlik kazandıran ve çalışanları uyumlu hale getiren bir yapıya sahiptir (Kızıloğlu, 2017). Türk (2018), doktora tezinde işletmelerin sosyal canlılara benzetildiğini ve canlılar için geçerli olan maddi ve manevi değerlerin örgütlere de atfedilebileceğini belirtmiştir (Türk, 2018). Oldukça uzun zamandır literatürde bulunan örgüt kültürü kavramının 1980’li yıllarda literatürde kullanımı sıklaşmaya başlamıştır (Cooper, Cartwright, & Earley, 2001). Örgüt kültürünün araştırmalarının artmasının sebebinin; ABD kökenli firmalar karşısında Japon firmaların rekabet gücünü artırması ve bunu örgütler ile çalışanlar arasındaki uyum sayesinde başarmış olduğu ifade edilmektedir (Harrison & Carroll, 2006, s. 6) ve (Morgan, 2006, s. 118)’den akt. (Kızıloğlu, 2017, s. 9)). Bununla birlikte, örgüt kültürüne yönelik popülerleşmenin araştırmaların artması açısından bir nimet olduğu, ancak kavramın daha geniş ve farklı tanımları beraberinde getirdiğini ve bunun karışıklığa yol açtığını belirtilmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün tanımının yapılması bir hastalığın teşhis ve tedavi edilmesi gibi hatta her derde deva olacak bir ilacın keşfi gibi görülmekte olduğu ifade edilmektedir (Tierney, 2008). Diker (2014), farklı kültürlerle sahip topluluklardaki yönetim biçimlerinin de farklı olacağını düşünmektedir (Diker, 2014).

Kültür kavramı gibi örgüt kültürü kavramı da kullanıldığı alana göre anlam değiştirebilen bir yapıdadır. Ortak özellikleri bulunmakla birlikte farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Schein (2010), kültürü, makro kültür, örgüt kültürü, alt kültürler ve mikro kültürler olarak dört farklı kategoride incelemiştir. Örgüt kültürünün, özel, kamu, kâr amacı gütmeyen ve devlet organizasyonlarının içerisinde bulunduğunu öne sürmüştür. Schein’a göre kültür kavramının anlaşılması ile birlikte aşına olunmayan bir organizasyondaki insan topluluğu arasına girildiğinde kafa karışıklığı ve tedirginliğin önemli ölçüde azalacaktır. Bununla ilgili olarak kendi deneyimlerde kesitler paylaşmıştır. Bir grubun kültürünü, o grubun dış adaptasyon ve iç bütünleşme ile ilgili sorunlarını çözerken öğrendiği ve gruba katılan yeni üyelere, bu sorunlarla ilgili algılama, düşünme ve hissetmenin doğru yolunu bu şekilde öğrettiği bir varsayımsal model olarak tanımlamaktadır (Schein E. H.,

Organizational Culture and Leadership, 2010). Hofstede vd., toplumların değerlere göre, örgütlerin ise uygulamalara göre değişiklik gösterdiğini savunmaktadır (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000). House vd., örgüt kültürünün topluluk kültürünün bir yansıması olduğuna kanaat getirmiştir. Örgüt kültürünü etkileyen faktörlerden bazıları; rekabetin olmaması, yerel, bölgesel, ulusal ve küresel ekonomik koşullar, işletmenin sunduğu hizmete göre tabiatı, işgücü arzı olarak belirtilmektedir. (House vd., 2004). Alvesson (2002), örgüt kültürü kavramını, kültürel ve sembolik olgular için bir şemsiye kavram olarak kullanmaktadır. Örgüt kültürünü tanımlarken; örgüt kültürünün, sembolizmin insanlar için öneminin, ve içinde yaşadıkları gruplarca etkilenen ve şekillendirilen olayların, fikirlerin ve deneyimlerin yorumlanması olduğu konusunda Frost vd. (1985) ile hemfikir olduğunu ifade etmektedir (Alvesson, 2002), (Frost, 1985). Örgüt kültürünün toplumsal kültür ile ilişkisinden dolayı, bu unsurların birbirlerinden ayrı düşünülebilmesi mümkün değildir. Örgüt kültürünü toplumbilimsel açıdan ele alan ve örgüt kültürü değerlendirmedeki yöntemleri inceleyen çalışmalar mevcuttur ve örgüt kültürünün bir işletmedeki faaliyetleri düzenleyen standartları ve bireylerin anlamlandırmalarının altında yatan mitleri ve ritüelleri yansıttığını belirtilmektedir. Örgüt kültürünü değerlendirmek için en iyi yöntem henüz belirsiz olmakla birlikte birçok yöntem geliştirilmiştir ve kullanılmaktadır (Cooper vd., 2001). Örgüt faaliyetleri monoton süreçler olduğu ve kültürlerin temelleri paylaşım ve modelleme ile desteklendiği sürece, herhangi radikal ve ani değişimden ziyade kalıcılık beklenmektedir (Schein E. , 1995). Bejaoui (2021), kurumsal liderliğin örgüt kültürü ve performansını etkilerini çok disiplinli açıdan araştırmaktadır. Liderliğin kültürün gelişiminde etkin rol oynadığını belirtmekte ve tatmin edici örgüt kültürüne bağlı olarak örgüt verimliliğinin artacağını savunmaktadır (Bejaoui, 2021).

Örgüt kültürünün çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasında faydalı olduğu, çalışanlara kurumsal kimlik kazandırdığı, çalışanların çevresel farkındalığını artırmasında rol oynadığı belirtilmektedir (Diker, 2014).

1.4.Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü, kültürün ilmek ilmek dokunmasına benzer bir şekilde zaman içerisinde meydana gelmektedir. Meydana gelen örgüt kültürü yine zaman içerisinde değişime uğrayabilir, yenilikler ile gelişimi sağlanabilir, ancak alışlagelen kültürel yapının ortadan kalkması kolay değildir.

Kültürün meydana gelmesi çeşitli etkenlere bağlanmaktadır. Bu etkenler örgüt kültürü için de geçerlidir. Örgütün içinde ya da dışında vuku bulan olaylar ve durumlar zaman içerisinde örgütün kültürünü oluşturmaktadır (Berberoğlu, 1990).

Örgüt kültürünün oluşumu esnasında dikkat edilmesi gereken birtakım hususlar bulunmaktadır. Bunların başında örgüt içerisinde uyum sağlanamayan ya da uyum sağlama süresinin uzun olduğu bir kültürün varlığı, birimler arasında domino taşı etkisine benzer bir biçimde etki yaratacak ve örgütün varlığını tehlikeye sokacaktır.

Bir örgütün varlığı rekabet edebilirliğine, rekabetten uzaklaşmamak adına oluşturduğu stratejilere, kullandığı teknolojilere de bağlıdır. Bunları bir bütün olarak düşünmek ve dinamik bir yapı ve kültür oluşumunu desteklemek gerekmektedir. Günümüzde değişimin ve yenileşmenin hızının örgüt kültürünü etkileme olasılığını göz ardı etmek doğru bir davranış olmayacaktır. Değişim sadece örgütün içerisinde değil dışarındaki etkenlerde de gözlenecektir. Örgütün içerisinde; kurucu, yönetici, ve çalışanlar değişime uğrayabileceği gibi, tüketici, rekabet edilen diğer örgütler, tedarik zincirinin üyeleri, vb. dış etkenlerin değişimi de örgüt kültürünün dinamizm derecesini göstermektedir.

Örgüt kültürünün oluşmasında varlığı oldukça önemli olan ve kilit denebilecek rol oynayan örgütün kurucuları ve yönetim kadrosu bulunmaktadır. Robbins ve Timothy'ye göre (2017), kurucular ya da yöneticiler işe uygun personeller arasından düşünce yapıları kendileri benzeyenleri seçer, ve çalışma başlangıcından sonra personellerin sosyal uyumlarını buna göre yoğurma çabası içerisindeyler. Ayrıca, örgüt kültürünün oluşması için gerekli temel yapıyı birlikte tesis etmek, yok olmasını engellemek için de gerekli tedbirleri almak konularında desteklerler. Kurucu ve/veya yönetimin, değişimi söz konusu olsa bile, karakterleri örgütün kültürel kimliği içerisinde yaşam bulmaya devam eder (Robbins & Judge, 2006; Judge & Robbins, 2017, s. 526).

Kültürün süreklilik kazanabilmesi ve geliştirilebilmesi için sonraki nesillere aktarılması gerekmektedir. Örgütler için de durum farklı değildir, örgüt kültürü yeni gelenlere zaman içerisinde aktarılır. İşe alım sürecinde örgütün kültürel yapısına uyum sağlayabilecek kişilerin seçilmesi olası olduğundan, kültür aktarımı ve yeni gelenler tarafından benimsenmesi zor olmayacaktır.

Örgüt kültürü oluşumunda ve oluştuktan sonraki süreçte sahip olduğu birtakım ayırıcı nitelikleri bulunmaktadır. Örgüt kültürünün ayırıcı nitelikleri arasında; örgüt üyelerinin katılımı derecesi, risk almaya karşı tolerans, örgütün sahip olduğu birimler arasındaki koordinasyon, çalışanların yönetim tarafından desteklenme derecesi, örgüt içerisinde belirli bir disiplinin sağlanması için gerekli kontrol mekanizması, adil bir ödül mekanizmasının tesisi, profesyonel yaşamdaki iletişimin sınırları sayılabilir (Özkalp & Kirel, 2010).

1.5.Örgüt Kültürünün Unsurları

Kültürü toplumsal tutum ve davranışlar oluşturduğundan, insanların kültürün oluşumunda başrol oynadığı söylenebilir. Örgütleri oluşturan ana unsurun insanlar olduğu ve örgütlerin ana faaliyetlerinin herhangi bir mal ve/veya hizmeti üretmesinden meydana geldiği düşünüldüğünde örgüt kültürünü oluşturan başlıca aktör insan olmaktadır.

Örgüt kültürünün, insanın bilerek ya da istemsiz bir şekilde ortaya koyduğu, birtakım unsurları bulunmaktadır. Bu unsurların bir kısmı görünür ve gözlenebilir olduğu gibi bir kısmı ise gözlemlenmesi çok olası olmayan unsurlardır.

Örgüt kültürünü ifade eden unsurlar konusunda literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, örgüt kültürü unsurlarını tanımlarken farklı noktalara değindikleri gibi ortak paydada buluştukları kısımlar da bulunmaktadır. Örgütlerin bulundukları toplumsal yapı, büyüklük, iş yapılan sektör, tarihi süreçleri, vb. birçok etkenin örgüt kültürü unsurlarını açıklayan çalışmalarda ortak ya da farklı noktalar olmasına neden olduğu düşünülmektedir (Türk, 2018).

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında örgüt kültürü ile ilgili unsurlar konusundaki ortak öğeleri; semboller, ritüeller (törenler), efsaneler (kahramanlar), değerler, normlar (kurallar), inançlar ve dil şeklinde belirlemek mümkündür (Pettigrew, 1979; Deal & Kennedy, 1982; Trice & Bayer, 1984; Gordon, 1991; Hofstede vd., 1990; Duncan, 1989; Schein E. H., 2010).

Bireyler bir örgüt tarafından benimsenmek istediklerinde o örgütün kültürüne uyum sağlamaları gerekmektedir. Uyum sağlanacak gelenekselleşmiş veya kalıplar haline gelmiş bir yapı olması muhtemeldir. Bu yapı içerisinde gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen unsurlar bulunmaktadır. Gözlemlenebilen unsurlar; semboller, ritüeller, efsaneler, vb. öğelerdir. Gözlemlenemeyen unsurlar ise; kurallar, inançlar, varsayımlar, değerler, vb. öğeler olarak açıklanabilir (Schein E. H., 2010). Bir diğer ifade ile gözlemlenebilen unsurlar, gözlemlenemeyen unsurların kültürel olarak vuku bulmuş halleridir (Diker, 2014). Örgüt kültürünün unsurları ile ilgili ifadeler her ne kadar gelenekselleşmiş bir yapıyı refere etse bile, örgütün kültürel yapısının yeniliklere ve gelişmeye açık olmadığını göstermemektedir.

- a) İnanç; bir din, gelenek, bilim ya da herhangi bir düşünceye bağlanma olarak ifade edilebilir (Diker, 2014; TDK, 2019). Örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir yeri bulunmaktadır. Değerler ile yakın ilişki içerisinde bulunan inançlar, bireylerin çoğunluğu tarafından kabul edildiği ve uyum sağlandığı ölçüde kültürel bir unsuru oluşturmaktadır (Özkan, 2010)
- b) Değerler; yazılı olmayan bir biçimde bireylerin yaşayışlarını, durumlar ve olaylar karşısındaki tutumlarında belirli bir standardın oluşmasında önemli bir unsurdur. Örgütsel yapı için de bu geçerli bir husustur ve örgütün faaliyet alanındaki başarısında rol

oynamaktadır. Değerler, inançlar ile benzer bir şekilde, toplumun geneli tarafından benimsendiğinde kültürel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Diker, 2014).

- c) Normlar ya da kurallar; bireylerin sergilemesi gerektiği düşünülen davranışlardır. Örgüt kültüründe değerlendirildiğinde normlar; örgütteki işleyişlerin sistematik hale gelmesinde rol oynamaktadır (Nicolae & Wagner, 2011; Erkmen, 2010, s. 5)

Bir örgüt kültüründe mevcut bulunan inanç, değer ve norm unsurlarının açığa çıkma biçimi olarak sayılabilecek diğer unsurları; semboller, ritüeller, efsanelerdir.

- d) Sembol; “duyular ile ifade edilemeyen bir şeyi belirten nesne ya da işaret” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Örgüt içerisinde sembolik olarak adlandırılabilen birçok somut veya soyut kavram bulunmaktadır. Bunlar arasında; ulaşım araçları, çalışma alanının düzeni, kullanılan eşyalar örgüte ait logo veya slogan sayılabilir. Birçok sektörde çalışanlar arasında iletişimi sağlamak amacıyla kullanılan teknik terimler, işaretler bulunmaktadır. Bu teknik terimler ve işaretler örgütte kullanılan sembollere birer örnektir. Bunun yanında bir sembolün birçok farklı anlamı olabilir ve toplumlar ve/veya örgütler arasında değişkenlik gösterebilir. Sembolün doğru anlamı ile kullanılabilmesi için baskın olan kültürün benimsenmiş ya da hiç olmazsa biliniyor olması gerekmektedir.
- e) Ritüel; monoton ya da sürekli hale gelmiş faaliyetleri ifade eden bir unsurdur. İş yerlerinde verilen çay/kahve molaları, sürekli bir şekilde gerçekleştirilen sosyal etkinlikler ritüellere örnek gösterilebilir. Bu ifade biçimi ile törenler ile benzer özellik taşımaktadır. Törenler ise; “bir topluluktaki üyelerin belirli bir olayı, kişiyi veya değeri ayırt edip sembolleştirmesi, bunların anlam ve önemini güçlendirmesi amaçlarıyla düzenlenen hareket dizisi” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Törenler monotonlaştığında ritüellere dönüşürler. Örgüt içerisinde olağanüstü başarı sağlayan birinin başarısının takdim edilmesi için gerçekleştirilen etkinlik tören, her yıl örgüt üyelerinin motivasyonunu artırmak için yapılan piknik ritüel olarak sınıflandırılabilir çünkü, yapılan piknikler artık adet haline gelmiştir.

Örgütün faaliyetleri sırasında meydana gelen bazı spesifik olayların anlatımının gerçekleştirilerek örgüte üye bireylerce hissedilmesi istenen duyguların iletilmesinde efsaneler kullanılmaktadır (Boyer, 1997). Efsaneler, genellikle, gerçek olmamakla birlikte şirketler açısından bireysel kahramanlıkları olan kişilerin yaptıkları efsane olarak anlatılabilmektedir. Örneğin; bir şirketin ekonomik olarak çok zor şartlar altında olduğunu varsayalım. Şirket yönetiminin bu buhrandan çıkış yolu bulamaması ancak alt kademedeki bir çalışanın çözüm yolu önerip sorumluluk alarak şirketin iflasını engellediğini düşünürsek, bu olay efsane, olaydaki karakter ise kahraman olarak nitelendirilebilir. Efsanelerin kullanımındaki bir diğer

sebepler ise, örgüt kültürünü sağlamlaştırmak, örgütsel bağlılığı sağlamak ve örgüt üyelerinin motivasyonlarını artırmaktır.

Örgüt kültürü unsurlarından doğan alışlagelmiş süreç kalıpları bulunması muhtemeldir. Bu süreç kalıpları, işin aslında olması gereken işleyişinden farklı ve kolaycı bir yaklaşımı benimsemiş olabilir. Örgüt kültürü, unsurları aracılığı ile, benimsenirken ya da kültüre uyum sağlanırken doğruyu ve daha iyiyi amaçlayan yaklaşımdan vazgeçilmemelidir.

1.6.Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt kültürünün işlevi bireysel çıkarlardan ziyade ortak genel hedeflerin belirlenmesini sağlayarak örgüt üyelerinin çalıştıkları süre zarfında keyifli olmalarına ve bu sayede verimliliklerin artmasına katkıda bulunmaktır. Örgüt kültürü, örgüte anlam katmakta, üyelerinin sağlıklı düşüncelerini sağlamakta ve olumlu yönde değişimi beraberinde getirmektedir.

Örgüt kültürünün esas fonksiyonu; örgüt üyeleri arasında görev ve sorumluluk dağılımının yapılarak örgütün erişmek istediği hedeflere ulaşmasına katkıda bulunmaktır. Örgüt kültürünün diğer işlevleri arasında; örgüt üyelerine diğer örgütlerdekinden farklı bir aidiyet katmak, çalışma ortamındaki iş birliğini artırarak örgüt üyeleri arasındaki bağların kuvvetlenmesine yardımcı olmak, örgüt üyelerinin çevrelerinde olup bitenin farkında olmasını sağlayarak davranışlarını şekillendirmek, ve örgüt üyeleri arasında karşılıklı saygıya ve yardımlaşmaya dayalı bir iletişimin kurulmasına öncülük ederek, örgütün görünümünü iyileştirmek bulunmaktadır.

1.7.Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünün, yapısı gereği kavramsal olarak anlaşılması ve bağlantılı olduğu kavramlar ile ilişkilerinin kurulması zordur. Bu nedenle, örgüt kültürünün bir bütün olarak anlaşılmasını kolaylaştırmak için literatürde oldukça fazla sayıda araştırma ve çalışma yapılmış ve modeller oluşturulmuştur. Örgüt kültürü modelleri oluşumunda farklı modeller olmasının sebebi örgüt kültürüne olan yorumcu, öznel yaklaşımların olması ve araştırmacıların kendi kültürlerinin etkisini yaklaşımlarına aktardığı düşünülmektedir. Birçok model geliştirilmesine rağmen, literatür incelendiğinde bunlardan birkaçının ön planda olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında, literatürde ön planda olan örgüt kültürü modelleri hakkında açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır.

1.7.1. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan en kapsamlı çalışmalar arasında sayılan Geert Hofstede'nin çalışmaları birçok ülkede akademik hayatta ve profesyonel çalışma hayatında kullanılmaktadır. Hofstede'nin çalışmalarının ve örgüt kültürü yaklaşımlarının kullanılmasının nedeni, çalışmalarının oldukça fazla ülkede, farklı sektörlerde ve farklı araştırmacılar ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmaların bulunmasıdır. Hofstede çalışmaların örgüt kültürü için genel hatları ile dört boyut belirlemiştir. Bunlar; güç mesafesi, bireyciliğe karşı toplumculuk, erillik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma boyutları olarak karşımıza çıkmaktadır. Hofstede tarafından IBM çalışanları ile yapılan çalışmada 40'tan fazla ülkede 116 binin üzerinde katılımcı bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili yaptığı bu çalışmadaki örgüt kültürünün dört boyutunun geçerliliğini, Hoppe'nin 1990 yılında 18 ülkeden aralarında milletvekilleri, hükümet yetkilileri, akademisyenler, sanatçılar gibi elit gruplar ile yaptığı çalışma, Shane'in 1995 yılında IBM haricinde altı farklı uluslararası şirketin 28 ülkedeki çalışanları ile yaptığı araştırma, Merritt'in 1998 yılında 19 farklı ülkenin ticari havayolu şirketlerindeki pilotlar ile yapmış olduğu çalışma desteklemektedir (Hofstede vd., 2010).

Güç mesafesi; gücün örgüt içerisindeki üyelere dağıtılmasının eşit olmaması durumunda meydana gelmekte ve üyelerin bunu kabul etme derecesi mesafeyi belirlemektedir. Bireycilik ve Toplumculuk birlikte ulusal kültürün dört boyutundan birini oluştururlar. Örgüt içerisindeki üyeler arasındaki bağın gevşek olması durumunda bireycilik yüksektir. Bu durumda bireyler kendilerini ve yakın çevrelerini düşünerek hareket ederler. Toplumculukta ise örgüt üyeleri kendilerini koruyup kollayacağından dolayı üyesi bulundukları örgütlerine karşı sadakat duygusu besler ve gruplar birbirine bağlıdır. Erilliğin hâkim olduğu örgütlerde erkeklerin katı ve maddi başarıya odaklanmış olması, kadınların ise mütevazı, şefkatli ve yaşam kalitesi ile ilgilenmesi beklenmektedir. Dişiliğin hâkim olduğu örgütlerde ise duygusal cinsiyet rolleri arasında bir farklılık bulunmaması beklenmektedir. Bu toplumlarda erkekler ve kadınların mütevazı, şefkatli ve yaşam kalitesine odaklanmaları beklenmektedir. Belirsizlik örgütü ve/veya üyelerini tehdit eden durumlardır ve belirsizliğin ortadan kalkması hem örgüt hem de üyeleri açısından rahatlatıcı bir etken olacaktır. Belirsizlikten kaçınma, örgüt üyelerince bu durumlar tarafından tehdit edilme derecesini açıklamaktadır (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; Diker, 2014).

Kültürlerarası İş birliği Araştırma Enstitüsü (Institute for Research on Intercultural Cooperation – IRIC) 1980 yılında Geert Hofstede'nin girişimiyle Hollanda'da kurulmuş ve 1998 yılında Tilburg Üniversitesi'ne bağlanmış, 2004 yılında kapatılmıştır (Union of International Associations, 2022). Hofstede'nin IRIC araştırma projesi olarak yaptığı bir

çalışmada iki kuzeybatı Avrupa ülkesinde yirmi organizasyon biriminden sağlamış olduğu veriler ile örgüt kültürünün altı boyutunu tanımlamıştır. Ancak, çalışmaların farklı uluslar ve farklı sektörler için uygulanmasının uygun olmadığı sonucuna varılmıştır (Hofstede vd., 2010). Yapılan çalışma karşılaştırmalara dayanmakta ve günümüzde farklı şirketler tarafından benimsenerek uygulaması yapılmaya çalışılmaktadır (Hofstede Insights, 2022).

1.7.2. Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Terrece Deal ve Allan Kennedy tarafından örgüt yapısının yanı sıra örgüt kültürü üzerinde de çevresel etkilerin bulunduğu öne sürülmüştür. Deal-Kennedy örgüt kültürüne olan etkileri geri bildirim hızı ve risk derecesi üzerinden değerlendirmektedir. Bu iki değişkene göre dört farklı örgütsel kültür yapısı meydana gelmektedir. Bunlar; Sert Adam, Maço kültürü, Sıkı Çalış/Sıkı Oyna kültürü, Şirketi Bahse Koyma kültürü, ve Süreç kültürüdür.

Sert Adam, Maço kültüründe çalışanlar risk almaya eğilimlidir ve geri bildirim hızı yüksektir. Bu tür bir kültür yapısında bireycilik de yüksektir. Ekip çalışmasından ziyade bireysel rekabetin revaçta olduğu, çalışanların heyecanı seven ve en iyi olmak isteyen kişiler olduğu bir kültür yapısıdır. Rekabet yüksek olduğu için çalışanların, özellikle yenilikler konusunda, adaptasyonun yüksek ve kendini geliştirme konusunda hızlı olmaları gerekmektedir. Sert Adam, Maço kültür yapısını Hofstede'nin örgüt kültürü boyutlarında bireycilik ile benzeştirmek mümkündür. Bu tür bir kültür yapısının bulunduğu sektörler arasında spor takımları ve eğlence endüstrisi örnek verilebilir.

Sıkı Çalış/Sıkı Oyna kültürü diğer sektörler için de geçerli bulunsa da özellikle satış sektöründe görülmektedir. Çalışanlar bireysel olarak almış oldukları riskin derecesi oldukça düşüktür fakat, performans derecelerinin belirlenmesine yönelik geri bildirimler çok hızlı bir şekilde elde edilmektedir. Bu kültür yapısında fazla miktarda satış yapan çalışanlar örgüt kültürü unsurlarında açıklanan kahramanlardır. Bu tür bir örgüt kültürü yapısının hâkim olduğu örgütler bir kişi tarafından kurulup geliştirilmesi olasılığı düşüktür ve ekip çalışmasının önemi takdir edilerek çalışanlar başarılı olmaya teşvik edilmektedir. Çalışanlar arasındaki rekabetin yüksek olmasının sebebi de sürekli bir şekilde ulaşılması gereken yeni hedeflerin mevcudiyetidir.

Şirketi Bahse Koyma kültür yapısında yüksek riskli kararlar alınmaktadır. Çalışanların yaptıkları çalışmalarının meyvelerini toplayıp toplayamayacakları uzun süre cevaplanamama olasılığı bulunan bir soru olarak kalabilir. Bu kültür yapısının bulunduğu sektörler ve örgütlerde doğru karar vermek çok önemli olduğu için kültürel unsurlardan değerler uzun vadede gelişim

gösterir ve karar verme sürecinde planlama ve hazırlık aşamalarının önemine dair ortak bir inanç bulunmaktadır.

Süreç kültürünün benimsendiği bir örgütte riskler de geri bildirim hızı da düşüktür. Kamu kurumları ya da bankalar bu örgütlere örnektir. Örgüt üyelerinin faaliyetleri örgüt başarısı üzerinde çok etkili değildir. Geri bildirim süresinin uzun olmasından dolayı örgüt üyeleri çalışmalarının sonucunun ölçülmesi ve alınan kararların iyi olup olmadığı uzun süre sonra anlaşılır. Bu nedenle, örgüt üyelerinin çalışmalarını mükemmele ulaştırmak için uğraşmaları gerektiği düşünülmektedir.

Deal-Kennedy kültür modelinde açıklanan kültür yapılarının en iyi ya da en doğru olduğu gibi bir durum bulunmamaktadır. Örgütün yapısı, faaliyet alanı ve hedefleri gibi değişkenler hangi kültür yapısına uyum sağlanabileceğini belirlemektedir. Ancak, herhangi bir örgütün bu kültür yapılarından herhangi birini benimsemeyip, modelin uygun kısımlarına uyum sağlamayı tercih edebileceği bir gerçektir.

1.7.3. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü modelleri arasında ayrı bir yere sahip olan Denison modelinde örgüt kültürü ile örgütün bulunduğu çevresel faktörlerin arasındaki ilişkiye vurgu yapılmaktadır. Denison modelinin dayanağı 1995 yılında Denison ve Mishra tarafından 764 farklı organizasyon üzerinde yapılan çalışmadır. Çalışma neticesinde örgüt kültürü, çevresel etkenler ve örgüt içindeki bütünleşme olarak belirlenen iki ana kategorinin kendi içerisinde değişim ve esneklik, ve tutarlılık etkenleri ile ölçülmesi sonucunda dört özellik ile açıklanmaktadır. Bu özellikler; katılım gösterme, uyum sağlama, tutarlılık ve misyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Denison & Mishra, 1995; Yahyagil, 2004). Bu dört özelliğin her biri üçer farklı ögesi bulunmakta ve öğelerin değerlendirilebilmesi için oluşturulan ankette her bir öge için beş adet madde bulunmaktadır.

Katılım Gösterme özelliğinin; Yetkilendirme, Takım çalışması ve Yetenek Geliştirme öğelerinden oluşmaktadır. Uyum Sağlama özelliği; Değişim, Müşteri odaklılık ve Örgütsel öğrenme öğelerini içermektedir. Tutarlılık özelliğinin öğeleri; Temel Değerler, Mutabakat, ve Koordinasyon ve Bütünleşmedir. Misyon özelliği ise Stratejik Yön ve Niyet, Hedefler ve Amaçlar, ve Vizyon öğelerini barındırmaktadır.

Örgüt üyelerinin, ki burada örgüt üyeleri çalışanları ifade eder, iş süreçlerine dahil olmasının sağlanması katılım gösterme özelliğinin amacıdır. Çalışanların katılım göstermelerini sağlamak için çalışanlara çeşitli konularda yetki verilerek sorumluluk almaları sağlanır. Örgüt içerisindeki süreçlerin ekipler halinde yürütülmesi ile çalışanlar hem çalışma

arkadaşlarını (örgütün diğer üyelerini) yakından tanıma şansı elde eder hem de takımdan dışlanmamak adına takıma uyum gösterme çabası içerisinde bulunarak katılım göstermeye heveslendirilmiş olur. Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi çalışanların bireysel özgüvenlerini artırmanın yanı sıra geliştirdikleri yeteneklerini sergileme amacıyla örgüte katkıda bulunmalarını sağlar.

Uyum sağlam özelliği genellikle dış çevre etkenlerinin örgüt içerisindeki değişimlere olan etkisine uyum gösterilebilmesi için geliştirilen stratejileri ifade etmektedir. Özellikle günümüzde neredeyse bütün sektörlerdeki işin yapılışı ve iş süreçlerinin hızlı değişimine göre esnetilmesi gerekliliği bulunmaktadır. Bunun hem nedeni hem de çözümü olan teknolojik gelişmenin takip edilerek iş süreçlerinin emniyetli, hızlı ve verimli geliştirilmesi gerekmektedir. Müşteri odaklı bir örgütte bunların sağlanması neticesinde müşterilerin memnuniyet düzeylerinin artış göstereceğine inanılmaktadır.

Örgütlerin benzer durumlar karşısında benzer tepkiler göstermesi, üretim yapılan bir işletmede ürünlerin kalitesindeki hata payı oranının en aza indirgenmesi tutarlılık özelliğine örnek olarak verilebilir. Tutarlılığın yüksek olduğu örgütlerde belirli bir sistematik geliştirilmiş ve aktif olarak uygulamaya konulmuştur denebilir. Bu tip örgütler, müşteri memnuniyetini sağlamada ve ekip içi iletişimi sağlamada başarılıdır. Tutarlılık özelliğinin temel değerler ögesi, örgütün kuruluş aşamasında ve genellikle örgüt kurucularınca belirlenmiş ve sonraki dönemlerde devam ettirilmiş vazgeçilmesi düşünülmeyen değerlerin ifade etmektedir. Tutarlı bir örgütte örgütün amaçları net ve anlaşılır yapıda bulunmakta, örgüt üyelerinin faaliyetleri bu amaçlara erişme aşamasında bir ahenk içerisinde gerçekleştirilmektedir.

Sadece örgütlerin değil tüm bireylerin misyonları ve vizyonları bulunmaktadır. Bireyler, kendi misyonlarını net bir şekilde belirlememiş, belirlemiş olsalar da bunu dış çevreye açıklamamış (açıklama zorunluluğu bulunmamaktadır) olabilir. Ancak, örgütler misyon ve vizyonlarını dış çevreye açıklamakta ve bunlara bağlı kalmak durumundadır. Bunun için, ihtiyaçları olan örgüt başarısının sürekliliği için sistematik bir stratejik yönetim belirlenmektedir. Örgütlerin kısa süreli hedefleri olduğu gibi uzun dönemli hedefleri ve amaçları da bulunmaktadır. Uzun dönemli hedeflere ulaşmak için istikrarlı bir duruş sergilenmesi gerekmektedir. Örgütün uzun süreli amaçlarına bağlı kalınması tutarlılık seviyesi ile de ilişkilidir. Örgüt üyeleri tarafından açık ve net bir şekilde benimsenen örgüt misyonları, üyelerin örgütün misyonunun gerçekleşmesi için geliştirdikleri vizyonlar üzerinde etkili olmaktadır.

Denison örgüt kültürü modelinde, örgüt kültürünün örgütün sergilemiş olduğu performans ile doğru orantılı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Örgütlerin kültürleri ile

performanslarının birlikte değerlendirilmesi ve profesyonel iş yaşamına entegre edilebilirliği bulunmaktadır.

Denison ve Mishra (1995) tarafından tasarlanan 60 maddelik anketin Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini gerçekleştiren Yahyagil, örgütlerin geneline uygulanabilirliğini artırmak ve “tepkisel yanıt verme” durumunu engellemek amacıyla maddelerin bazılarını olumsuz olarak düzenleyerek 36 maddeye indirgemıştır (Yahyagil, 2004).

1.7.4. Ouchi Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü modelleri arasında oldukça önemli bir yere sahip olan Ouchi ve Wilkins’in 1983 tarihli çalışması örgüt verimliliklerinin yüksek olduğu koşulların incelenmesini içermekte ve verimin yüksek olduğu örgütlerde güçlü örgüt kültürüne rastlandığı belirtilmektedir. Yapılan araştırmada gelişmişlik düzeyi düşük olan endüstrilerde örgütlerin, çalışanlarına daha baskıcı bir tutum sergiledikleri görülmüştür.

Ouchi tarafından yapılan çalışmada ABD ile Japonya’daki kültürler üzerinde durularak, Japon toplumlarındaki kültürün örgütlerin rekabetçiliğini artırmasından yola çıkılarak bu kültür yapısının ABD toplumu ile bütünleşmesi ile ilgili açıklamada bulunmuştur (Özkalp & Kirel, 2013). Ouchi 1960 yılında Douglas McGregor tarafından bireysel liderlik ile ilgili yaptığı çalışma neticesinde X Teorisi ve Y Teorisi kavramlarını ön plana çıkarmıştır. William Ouchi (1983) ise McGregor (1960) tarafından yapılan çalışmadan esinlenmiş ancak bireysel liderlik olgusu yerine örgüt kültürünü baz alarak X Teorisi ve Y Teorisi’nin uzantısı sayılabilecek Z Teorisi’ni geliştirmiştir. Ouchi tarafından ileri sürülen Z Teorisi, bireysel bir liderin tutumları veya davranış kalıpları ile değil, örgütün tamamının bir araya getirilme ve yönetilme biçiminde örgüt kültürünün yarattığı farkla ilgilenir. Z Teorisi kültürü, uzun vadeli istihdam, mutabakata dayalı karar verme, bireysel sorumluluk, uzun süren değerlendirme ve terfi ve şeffaf performans ölçümleri, orta düzeyde uzmanlaşmış kariyer yolları ve aile de dahil olmak üzere çalışanın yaşamının tüm yönlerine kapsamlı bağlılık içeren gayri resmi bir kontrol sistemi içermektedir (Lunenburg, 2011). Ouchi’nin örgüt kültürü modelinde 7 temel değerden bahsedilmektedir. Bunlar; çalışanların bağlılığı, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara karşı ilgili davranma olarak sıralanmaktadır. Japon kültüründe adaptif şekilde var olan bu kültürel değerlerin ABD’deki örgütlerin kültürel yapısı ile nasıl bir uyumlaşma içerisinde olabileceği açıklanmıştır (Özkalp & Kirel, 2013).

1.7.5. Quinn-Cameron Örgüt Kültürü (Rekabetçi Değerler) Modeli

Bu yaklaşımda, araştırmacılar dört farklı örgüt kültürü türüne göre örgütlerin bu dört kültürden birine ya da bu kültür tiplerinin bir karışımına sahip olduğunu öne sürmektedir. Modeldeki örgüt kültürü tipleri; Hiyerarşi (Kontrol etme) kültürü, Piyasa ya da Pazar (Rekabetçi) kültür, Klan (İşbirlikçi/Birliktelik) kültürü ve Adhokrasi (Girişimci) kültürü olarak sıralanabilir. Bahsi geçen dört kültürün örgütte ne derece hâkim olduğunun belirlenmesi için iki boyutlu bir sistem öngörülmektedir. Boyutlardan ilki içsellik-dışsallık, ikincisi istikrar-esneklik boyutudur. Örgütler içsel gelişime yönelme eğiliminde olabilecekleri gibi dışsallığa da eğilimli olabilir. İç gelişim arttığında iş birliği, faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve koordinasyonun artması sağlanır. Dışsal yönelimde ise piyasa gözlemlene, son teknolojinin kullanılması halinde başarılabilecekler gibi unsurlar değerlendirilmektedir (Acar & Acar, 2014). Bir örgütün faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için bu iki boyut da önem teşkil etmekte, ancak örgütler genellikle iki boyutta birden gelişim sergileyememekte ve boyutlardan birinde gelişimi daha fazla olmaktadır. Bu nedenle, örgüt hangi alanda gelişim sağlamasının daha faydalı olacağını düşünüyorsa o boyuta yönelme eğiliminde olmalı ancak diğer boyutu tamamen görmezden gelmemeli ve iki boyut arasında denge sağlaması gerekmektedir.

Hiyerarşi kültüründe, prosedürler örgüt üyelerinin yapacaklarını belirlemektedir. Hataya karşı tolerans az olduğundan örgüt faaliyetlerinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesi önem arz etmektedir. Örgütün uzun vadeli hedefleri bulunmakta ve bu hedeflere ulaşmak için verimli ve minimum hata ile çalışmak istikrarı bir örgüt bütünlüğünü sağlamaktadır. Hiyerarşi kültürünün bulunduğu sektörler arasında hükümet, askeriye, tıp, bankacılık, vb. örnek verilebilir.

Rekabet kültürü özellikle belirli son teslim tarihi olan ve sonuç odaklı örgütlerde bulunmaktadır. Örgütü bir arada tutan kazanma duygusu önemli bir unsurdur. Rekabet kültürünün hâkim olduğu örgütlerde işlerin hızlı yapılması, değişime ayak uydurulması ve eğer bir değişim öngörülyorsa bu değişimin de en kısa sürede gerçekleşmesi gerekmektedir. Proje bazlı çalışan danışmanlık firmaları, satış-pazarlama, imalat sektörlerinde rekabetçi yapı hâkim olduğundan rekabet kültürüne daha yakın bulunmaktadır.

Klan kültürünün bulunduğu örgütler arkadaş canlısıdır ve örgüt üyelerinin çok sayıda ortak noktası bulunmaktadır. Klan kültürünün görüldüğü örgütler büyük bir aile gibi hareket eder. Liderlere, öğretmen ya da mentora benzetilmektedir. Örgüt üyelerinin örgüte olan sadakati ve mevcut gelenekler örgütü bir arada tutmak için yeterli olmaktadır. Takım çalışması ve fikir birliğinin desteklendiği bu örgütlerde müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve insanların önemsenmesi ön plandadır. Sivil Toplum Kuruluşları (STK) gibi kâr amacı gütmeyen

organizasyonlar, sağlık ve eğitim sektörlerindeki işletmelerde klan kültürüne sıklıkla rastlanmaktadır.

Adhokrasi kültürü, dinamik, yaratıcı ve girişimci bir örgüt yapısında bulunmaktadır. Çalışanlar için risk almak keyifli bir eylem olarak görülmekte ve liderler tarafında hoş görülmektedir. Yenilikçilik, fikir üretme ve inisiyatif alma adhokrasi kültürünün temel unsurları olarak görülmektedir. Birçok yeni teknik alandaki girişimler (start-up), Ar-Ge sektöründeki firmalar buna örnek verilebilir (Cameron & Quinn, 2011).

Kim Cameron ve Robert Quinn örgüt başarısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirledikleri iki boyutlu eksendeki dört farklı kültür kategorisi bağlamında açıklamak için Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) geliştirmişlerdir. Örgütlerin sahip oldukları kültür özellikleri ile ilgili, baskın özellikler, örgütün baskın özellikleri, örgütteki liderlik, örgüt üyelerin yönetimi, örgütsel bağ, stratejik önemli hususlar ve başarı kriterlerini temel alan altı yönlü bir değerlendirme yapmaları gerekmektedir. Bu değerlendirme iki tur şeklinde gerçekleşmektedir. İlk turda örgütün mevcut kültürel yapısı görülmektedir. İkinci turda ise örgütte tercih edilen, olması istenen kültürel yapıyı belirlemek mümkün olmaktadır. Bu şekilde, örgütün mevcut kültürel yapısı, tercih edilen kültürel yapı, mevcut kültürel yapı ile olması istenen kültürel yapı arasındaki tutarsızlık derecesi belirlenebilmektedir. Bu yöntem ile, örgüt üyelerinin örgüt kültürü değişiminden nasıl etkileneceği öngörüsü de yapılabilmektedir (Giritli vd., 2013).

1.7.6. Schein Örgüt Kültürü Modeli

Schein'a göre kültür kavramı bir soyutlama olmakla beraber kültürün neden olduğu sosyal ve örgütsel güçler oldukça kuvvetlidir. Kültürün kavramsal olarak etkili olmasının sebebini örgüt üyelerinin sahip oldukları kültürel değerlerin ve normların etkisinde olduklarını farkına varmadan davranış ve tutum içerisinde olmaları ve örgüt içerisindeki sosyal deneyimlerin açıklanabilmesinde oldukça yarar sağlamasıyla ilişkilendirmektedir. Örgütün sahip olduğu kültürü, örgüt üyeleri tarafından dış çevreye uyum sağlama ve örgüt içerisinde bütünleşme ile ilgili problemlere doğru düşünme ve algılama perspektifiyle baktığı bir model olarak görmektedir (Güçlü, 2003; Schein, 2010).

Schein (2010) kültürü dört kategoride incelemektedir. Bunlar; makro kültürler, örgüt kültürü, alt kültürler ve mikro kültürlerdir. Makro kültürler; ulusal, etnik ve dini grupların oluşturduğu kültürlerdir. Örgüt kültürüne örnek olarak; özel kamu, kâr amacı gütmeyen ve hükümetler verilmektedir. Alt kültürler; örgütler içerisindeki mesleki gruplar ya da üniteler

olmaktadır. Mikro kültürlere ise; örgütler içerisindeki mesleki grupların kendi bünyelerinde oluşturdukları ekipler, komisyonlar örnek verilebilir (Schein, 2010).

Kültürün, yüzeysel modeller kullanılarak değerlendirilmesinden kaçınılması gerektiğini düşünen Schein daha derin ve kapsamlı modellerin kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Bu tarz modellerin sunmuş olduğu bazı durumlar; insanların birbirleri ile etkileşim içerisindeyken gözlemlenen, konuşulan dil gibi davranışsal düzenlemeler, grup standartları, ulaşılmaya çalışılan ürün kalitesi gibi benimsenmiş değerler, örgütün resmi felsefesi, örgütün yazılı olmayan kuralları, örgüt iklimi, örgüt üyelerinin görevlerini yapma şeklinin nesilden nesile yazılı olmayan bir şekilde aktarımı, düşünme alışkanlıkları, paylaşılan değerler, bilinçli/bilinçsiz bir şekilde örgüt üyelerince entegre olunan sembolik ifadeler ve resmi ritüeller ve kutlamalardır (Schein, 2004).

Kültür kavramı bütün bunların yanında, örgüte yapısal kararlılık, derinlik, kapsam ve bütünleşme de sağlamaktadır. Bir  rg tteki kültür, örgüt içerisinde belirli bir istikrar olduğunu, örgüt üyelerinin bir kısmının örgütten ayrılması durumu olsa dahi bu istikrarın sarsılmayacağını,    nk  kültürel değişim veya kültürün yok edilmesi kolay değildir. Bu nedenle, örgüt yapısal olarak kararlı bir hal almıştır. Kültür, genellikle, görünür veya elle tutulur bir olgu değildir, kültürü derinden ve bilinçsiz bir şekilde algılanan, hissedilen ve kabul edilen bir olgu olarak görmek mümkündür. Kültür geli tikten sonra örgütün tüm fonksiyonel yapılarına yayılmaktadır. Bir örgütün kültüründen bahsedildiğinde örgütün faaliyetlerinin tamamına atıfta bulunulmuş olmaktadır.

Schein'a göre bir örgüt, kendi kültürüne sahip olduktan sonra bunu örgüte yeni katılan  yeleri vasıtasıyla sonraki nesillere aktarmaktadır. Schein,  rg t kültürünü    seviyede incelemektedir. Birinci seviyede; kültürün en görünür ve gözlemlenebilir unsurları bulunmaktadır. Bunları; örgütün sahip olduğu tesisler, örgütsel davranışlar olarak örneklendirmek mümkündür. İkinci seviyede, değerler ve inançlar oluşturmaktadır. Bunlar; idealler, hedef ve amaçlar oluşturmaktadır. Bunların birinci seviyedeki unsurlar ile tamamen uyumlu olması gerekmez.    nc  seviye, örgüt kültürü temelinde bulunan görülmesi ve gözlemlenmesi zor olan varsayımları ifade etmektedir. Bunlar; bilinçli olmayan bir şekilde sahip olunan inanışlar ve değerlerdir. Davranışlar, düşünceler ve duygular ön plandadır.

Schein  rg t kültürünün yedi boyutunu belirlemiş bunları sıralamı tır¹ (Eryüksel, 2005). Bunlar;

- a)  rg t- evre İlişkisi: Örgütün kendisine bakış açısını irdelemektedir.

¹ Eryüksel, s.71

- b) Örgüt üyelerinin faaliyetlerinin nitelikleri, örgüt içinde ya da dış çevre ile etkileşimde bulunurken sergilediği, uyumlu, baskın ya da pasif gibi davranış tiplerinin doğru olup olmadığını araştırmaktadır.
- c) Gerçekte var olan doğruluk kavramı: Doğruluk kavramının tanım şekli ve nasıl belirlendiği sorusuna cevap aramaktadır.
- d) Zaman kavramı: Örgüt hangi zaman dilimini daha önemli görmekte ve aksiyonlarını buna göre belirlemektedir? sorularına cevap aramaktadır.
- e) Örgüt üyelerinin tabiatını iyi, kötü veya nötr olup olmadığını, örgüt üyelerinin tabiatının mükemmelle erişirmenin mümkün olup olmadığını araştırmaktadır.
- f) Örgüt üyeleri arasındaki ilişki için doğru yolun ne olduğu, rekabet ya da iş birliğinin avantajları ve dezavantajları belirlenmektedir.
- g) Türdeşlik & Çeşitlilik karşılaştırmasında fayda-zarar değerlendirmesinin yapılması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Örgütsel kültürün yedi boyutu örgüt kültürünün belirlenmesin önemli bir rol oynamaktadır.

1.8.Havacılıkta Örgüt Kültürü

Havacılık sektöründeki kurum ve şirketlerin diğer bütün sektörlerde olduğu gibi kendine has değerleri, yazılı ve yazılı olmayan birtakım kuralları bulunmaktadır. Kurum ve şirketlerin özgün kültürlerinin bulunması çalışanların iç ve dış çevredeki davranış, tutum ve iletişimlerini üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Eryılmaz, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sektörel Değişkenlerin Rolü: Kamu ve Özel Sektör Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, 2019). Havacılık sektöründeki organizasyonlarında vardiya usulü ve ekipler halinde çalışılması olağan bir durumdur. Bu nedenle, örgüt kültürünün oluşması ve benimsenmesinin verimliliğin ve emniyetin artışında önemli bir role sahip olduğu düşünülmektedir. Kültür boyutlarının farkındalığı olası risklerin azaltılmasını ve maliyetlerin dengede ve kontrol altında tutulmasına yardımcı olmaktadır. Normal şartlar altında aralarında doğru orantılı bir ilişki olması beklenen emniyet ve karlılık arasında, hangisinin öncelikli olacağı konusunda yıllardır süregelen bir ikilem bulunmaktadır. Çünkü, havacılık sektörü çevresindeki birçok olumsuz durumdan etkilenebilen oldukça kırılgan bir yapıya sahiptir. Küresel ekonominin kötüye gitmesi, salgın hastalıklar, rekabetin fazla olması gibi etkenler hava taşımacılığını değişken ve dinamik bir yapıda olmaya zorlamakta ve yönetimin ilgi odağının emniyette karlılığa kaymasına neden olmaktadır.

Havacılık endüstrisindeki örgütsel kültür üzerine bazı ampirik çalışmalar zaten mevcuttur (Mohamadi vd., 2013; Kaufman, 2013). Hem emniyet kültürleri hem de performans kültürleri ya birlikte var olan ya da genel olarak örgütsel kültürle bütünleşmiş olan kültürler vardır (Glazer vd., 2005). Emniyet kültürü, tehlike raporlaması, ölümcül kaza sayısı ve risk yönetimi gibi emniyet açısından katı, hükümet tarafından belirlenen kriterleri karşılamak için havayollarının süreçlerine ve çalışma düzenlemelerine entegre edilen değerleri ve ilkeleri ifade eder (Glazer vd., 2005). Ayrıca, birçok havayolunun, resmiyette olmasa bile, ulusal taşıyıcılar olduğu ve bu nedenle bayrağını taşıdıkları devletlerden finansman, destek ve sübvansiyon aldığı da belirtilmelidir (Bamber & Gereffi, 2013). Bunun en yakın örneği, Covid-19 salgını döneminde birçok havayolu şirketinin devletlerin ve/veya uluslararası teşkilatların destekleri ile iflas etmekten kurtulduğu süreçte yaşanmıştır (Erturgut vd., 2021). Havayolları genellikle ülkenin ulaşım altyapısının önemli bir parçasını oluşturan, doğrudan veya dolaylı olarak binlerce kişiye istihdam sağlayan, ulusal ekonomiler açısından vazgeçilemez bir konuma sahiptir ve ulusal güvenliğin sağlanması için esastır. Devletler, halk ve diğer paydaşlar bu şirketlerin etkinliğine, başarısına ve performansına, bu nedenle, sıkı ilgi göstermekte ve performans kültürünün oluşmasına yol açmaktadır. Bunun pratikte anlamı, bu tür şirketleri saran örgütsel kültür türünde sıkı sınırlamalar olduğudur; Ayrıca, çalışan performansını üretmek için örgütsel kültürün yönetimi katı bir şekilde kontrol edilmektedir (Bamber & Gereffi, 2013). Örneğin, Kaufman (2013), havacılık endüstrisinde pratikte sadece iki tür örgütsel kültürün gözlemlenebileceğini savunmuştur - kontrol kültürü ve bağlılık kültürü. Çok daha yaygın olan kontrol kültürü, dar tanımlı mesleki roller, otoriter yönetim ve katı kontrol hiyerarşileri ile karakterize edilir. Bu tür işyerlerinde "çalışanların işe gelmeleri ve sadece işlerini yapmaları beklenir" (Kaufman, 2013, s. 345). Buna karşılık, bağlılık kültürlerinde çalışan bağlılığı, sesi ve katılımı önceliklendirilir. Fonksiyonlar arası koordinasyon, ekip çalışması ve esnek çalışma karakteristiktir ve işçiler ile organizasyon arasında derin bir ilişki geliştirmek için çaba sarf edilir. Kaufman'ın Amerikan havayolu şirketi Delta'nın çalışma uygulamalarının ve örgütsel kültürünün niteliksel, kronolojik analizi, bir taahhüt kültürüne geçişin, 9/11 terörist saldırılarının ardından havayolunu iflastan kurtarmakla kredilendirilebileceğini savundu. Bununla birlikte, Kaufman'ın (2013) analizi, Delta'nın güvenlik ve performans kültürlerinin getirdiği kısıtlamalar göz önüne alındığında böyle bir değişikliği nasıl üstlenebildiğini ortaya koymamaktadır.

ICAO Doc 9859 – Emniyet yönetimi el kitabında, emniyet yönetimi ile ulusal-profesyonel ve örgütsel kültür düzeylerinin ilgili olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni olarak bu üç kültür düzeyinin kurumsal performansı etkilediği verilmektedir. Örgüt kültürü havacılık

organizasyonlarının özelliklerini ve değer mekanizmalarını farklılaştırabilir. Bir havayolu şirketinde görev yapan pilotların farklı operasyonlar ve organizasyonlarda görev alması farklı örgüt kültürlerine sahip olmalarına neden olacaktır. Mevcut durumda aynı organizasyonda bulunmaları organizasyonun kültürel yapısına sirayet edecektir (ICAO, 2018).

Havacılıkta operasyonlarda görev yapan personeller günlük yaşamlarında çalıştıkları organizasyonun değer mekanizmalarından etkilenirler çünkü bu organizasyonlar çalışanların davranışlarını belirleyici bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü, normları ve limitleri tesis ederek örgüt içindeki operasyonların performans derecelerini belirler. Örgüt kültürünün, üst yönetimin söz ve eylemlerinden etkilendiği, çalışanların emniyet uygulamalarına tutumlarının da yine üst yönetimin yaratmış olduğu atmosfer tarafından şekillendiği ifade edilmektedir. Örgüt kültürü, prosedür, denetim, emniyet plan ve hedefleri, çalışanların eğitimi ve motivasyonu gibi faktörlerden etkilenmektedir.

Örgütler tehlike ve emniyet bilgi yönetimi ile ilgili bilgilere verdikleri tepkilere göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar; patolojik örgütler, bürokratik örgütler ve üretken örgütlerdir (Westrum, 2004).

Tablo 1.1 Bilgi yönetimine verdikleri tepkilere göre örgüt tipleri (kaynak: (SKYbrary, 2021-2022), (Westrum, 2004))

	Patolojik	Bürokratik	Üretken
İş birliği Düzeyi	Düşük	Orta	Yüksek
Bilgiler	Gizlenir	Görmezden gelinir	Araştırılır
Sorumluluk	Kaytarma oranı yüksektir	Kısıtlı oranda yerine getirilir	Sorumluluk paylaşılır
Raporlama	Vazgeçirilir	İzin verilir	Ödüllendirilir
Başarısızlıklar	Üstü örtülür	Merhamet gösterilir	İncelenir
Yenilikler ve Yeni Fikirler	Bastırılır	Şüpheyile yaklaşılır	Destek olunur

Yapılan işlerin ve işleyişin rutin olduğu, tehlike ve risklerin olma ihtimali ve şiddetinin yüksek olmadığı örgütlerde bürokratik yapılanmaya rastlamak mümkündür. Havacılık organizasyonları bürokratik yaklaşım ile idare edilemeyecek derecede dinamik, emniyet odaklı ve yeni teknolojilere açık olmasından dolayı “üretken” tipte bir yönetim anlayışına hâkim olması beklenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

EMNİYET KÜLTÜRÜ KAVRAMININ KURAMSAL ANALİZİ

2.1.Emniyet Kavramı ve Gelişimi

Emniyet kavramı günlük kullanımda “*tehlike ve zarardan uzak olma durumu, tehlikede olmama hali; yaralanmaya veya kayba uğramaktan uzakta olma durumu*” olarak tanımlanmaktadır (Merriam-Webster, 2014). Havacılıkta emniyet kavramı ise, farklı havacılık otoriteleri tarafından farklı tanımlarla kullanılmaktadır. FAA, emniyeti; “kabul edilemez riskten uzak olma durumu” olarak en basit haliyle tanımlamaktadır (Neubauer, Fleet, & Manuel, 2015). ICAO’nun emniyet tanımı ise oldukça kapsayıcıdır. Buna göre ICAO’nun emniyet tanımı; “*kişilere zarar verme veya mülke zarar verme riskinin, devam eden bir tehlike tanımlama ve risk yönetimi süreci boyunca kabul edilebilir bir seviyeye indirildiği ve kabul edilebilir bir seviyede veya altında tutulduğu durum*” şeklindedir. Ayrıca, “*bir hava aracının işletilmesiyle ilgili veya doğrudan onu destekleyen havacılık faaliyetleriyle ilgili risklerin kabul edilebilir bir düzeye indirildiği ve kontrol edildiği durum*” da emniyetin diğer bir tanımı olarak görülmektedir (ICAO, 2018). Türkiye’de sivil havacılıkta yetkili otorite olan SHGM tarafından emniyet kavramı; “*hata ve ihlallerden kaçınarak kural koyucuların düzenlemeleri ile uyum içinde kazalardan, ciddi olaylardan, tehlikelerden, kötü bir sonuca neden olan veya olabilecek etkenlerden uzak ya da muaf olma durumu*” olarak ifade edilmektedir (Atioğlu, 2012). SHGM Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimatta; “*kabul edilemez risk hasarının giderilmesi amacıyla gerekli önlemlerin alınması*” olarak tanımlanmaktadır (SHGM, 2012a, s. 1). Araştırmacıların da yapmış olduğu emniyet tanımları mevcuttur. Emniyet, “*tehlikeden muaf olma ya da başka bir deyişle büyük zarara veya yok olmaya yol açabilecek ya da gerçekleşme olasılığı bulunan fakat istenmeyen durumlardan muaf olma hali anlamına gelmektedir*” (Gerede, 2006).

Emniyet ve güvenlik kavramları Türkçe dilinde her ne kadar birbirleri yerine kullanılsalar da aslında farklı anlamlara ve kullanım alanlarına sahiptir. Güvenlik kavramı için ICAO’nun yapmış olduğu tanım; “*Sivil havacılığın, illegal eylemlere karşı insan ve malzeme kaynakları ile alınan önlemler sayesinde korunması*” olarak karşımıza çıkmaktadır (ICAO, 2020). Güvenliğin sekteye uğraması için, dışarıdan gelen kasti bir müdahale ve yasalara karşı gelen eylemler gerektirmektedir. Emniyetin bozulması ise, bilerek ve/veya bilmeyerek yapıl(may)an aksiyonlar nedeniyle meydana gelmektedir. İki kavramın sahip olduğu ortak

nokta ise cana ve/veya mala gelecek zararların önlenmesi için sarfedilen bir çabanın mevcut olmasıdır.

Hava taşımacılığının artış göstermesi ile emniyeti sekteye uğratan durum ve olayların sayısında da artış görülmüş, emniyetin sağlanması adına birtakım düzenlemeler getirilmiştir. O dönemki adı ile “Büyük Britanya”da 1911 yılında “Hava Seyrüsefer Yasası” çıkarılmıştır. Yasa ile sağlanmak istenen hava aracındaki bireylerden daha çok yerde bulunan bireylerin emniyetinin sağlanması olmuştur (Chaplin, 2011).

İkinci Dünya Savaşı ertesinde hava taşımacılığının artışıdaki ivme artmış ve hadiseler verilen tepkiler yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu nedenle denir ki, “havacılık tarihi kanla yazılmıştır”, çünkü yasalar ve düzenlemeler, genellikle, ölümlü bir hava hadisesinin ertesinde yapılmıştır. Emniyetsiz durumların en aza indirilmesi için çalışmalar, özellikle ICAO tarafından yapılmış ve yapılmaktadır. Emniyetin sağlanması için gerekli önlemlerin reaktif (tepkisel) olması yerine proaktif (önleyici) hatta prediktif (öngörücü) bir yapıya sahip olması gerektiği kanısına varılmış ve bu konulardaki çalışmalar da 2000li yıllardan itibaren önem kazanmıştır. Emniyetsiz durumların öngörülebilir ve engellenebilir olmasından dolayı bunun kültürel ve yönetsel bir yapı olduğu görülmektedir.

2.2.Havacılık Emniyeti ile İlgili Temel Kavramlar

Havaalanı; *“bütünü ya da bir bölümü içinde hava araçlarının; iniş, kalkış ve yer hareketlerini gerçekleştirebilmeleri için karada veya suda oluşturulmuş, (bina, tesis ve teçhizatla donatılmış) tanımlanmış saha”*, havalimanı ise; *“uluslararası hava trafiği, geliş ve gidişlerine hizmet vermek amacıyla tesis edilmiş olup, gümrük, göçmenlik, halk sağlığı, hayvan ve bitki karantina işlemleri ve benzeri işlemlerin bünyesinde vakit kaybedilmeksizin yürütüldüğü havaalanı”* olarak tanımlanmaktadır. (DHMİ APK Daire Başkanlığı, 2011). Havalimanlarının; sadece iç hat değil aynı zamanda dış hat hava trafiğinin de idare edildiği tesisler olduğu belirtilmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkılarak; havalimanlarının, yolcuların ve yüklerin taşınmasında transfer noktası olarak oldukça önemli kilit role sahip ulusal kaynaklar olmalarının yanında hem ulusal hem de uluslararası ticaretin gelişmesine katkıda bulunduğu söylenebilir (Ludwig vd., 2007). Havalimanları, terminal binaları, pist(ler), apron(lar), taksi yolları ve diğer ilgili tesisleri kapsamaktadır. Hava taşımacılığının diğer taşımacılık modları ile kullanılmalarına olanak sağlamaları da önem derecelerini artırmaktadır (Doganis, 1992).

Havalimanları, hava seyrüseferinin, ICAO SARP’lerinde de belirtildiği üzere, emniyetli, düzenli ve etkin bir şekilde sağlanması (ICAO, 2005) gerekliliği bulunan

tesislerdir. Bu üç unsurun uyum içerisinde olması istenir ancak, emniyetin diğer unsurlara göre önceliği bulunduğu göz ardı edilmemelidir.

Havalimanları yoğunlukları arttıkça karmaşıklaşan bir organizasyonel yapıya sahip ve emniyetin esas alındığı tesislerdir (Bahadır Dursun, 2021). Kaotik bir yapı içerisinde emniyetin sağlanabilmesi için işleyen bir Emniyet Yönetim Sistemi'nin bulunması önemli görülmektedir.

Havalimanları çok fazla sayıda birimden oluşan karmaşık yapıya sahip işletmelerdir ve bu nedenle emniyetin tesis edilmesi de havalimanı yoğunluğu arttıkça zorlaşmaktadır. Havalimanlarında emniyet kavramının açıklanabilmesi için öncelikle havacılıkta emniyet kavramının irdelenmesi gerekmektedir. Çünkü, havacılık emniyeti ile ilgili temel kavramlar aynı zamanda havalimanı emniyeti kavramını da kapsamaktadır.

2.2.1. Tehlike

Emniyet Risk Yönetimi'nin vazgeçilmez bir unsuru olan tehlike açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Aksi takdirde, “emniyet riski” kavramı ile karıştırılma ihtimali doğabilmektedir. Ayrıca, havacılık sektöründeki hizmet sağlayıcılar açısından da tehlikelerin tanımlanması ve risklerin tespiti EYS'nin olmazsa olmaz bir sürecidir.

Dilimize Arapçadan giren ve “*büyük zarar veya yok olmaya yol açabilecek durum, muhatara*” anlamına gelen² tehlike kelimesi için, bireyin günlük yaşantısı içerisinde de maruz kaldığı birçok tehlike potansiyeli mevcudiyetinden kaynaklı olarak havacılıkta sektörel olarak daha spesifik tanımlamalar yapılması ihtiyacı duyulmuştur. Farklı organizasyonlar tarafından daha genel ya da daha kapsayıcı şekilde değişik şekillerde tanımlanan tehlike, SHGM'nin Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimatında ICAO Doküman 9859'daki tanımına uygun olarak, “*insanların, donanımın ya da yapıların zarar görmesine, kaynakların kaybedilmesine neden olma ya da daha önceden tanımlanmış bir işlevin yerine getirilmesini engelleme potansiyeline sahip durum, nesne ya da faaliyet*” olarak tanımlanmaktadır (SHGM, 2012a, s. 2; ICAO, 2018, s. 2-24). EUROCONTROL tarafından yayımlanan ESARR-4'te; “*bir kazaya neden olabilecek herhangi bir durum, olay veya durum*” olarak daha basit bir şekilde tanımlanan (Safety Regulation Commission, 2001, s. 20) tehlike kavramı anlaşılması ve işletmeler tarafından tanımının yapılması elzem unsurlardan biridir. Tehlike ile ilgili, gündelik ya da havacılık otoriteleri tarafından yapılan tanımlarında ortak olarak bulunan kısım bir “potansiyel” yani bir olasılığa işaret ediyor olmasıdır. Özellikle ICAO

² Türk Dil Kurumu, “Tehlike”. Güncel Sözlük, 2019

tarafından yapılan tehlike tanımının canlılar arasından sadece insanları temel alması ve diğer canlılar hakkında bir açıklama yapmaması Uyar (2019) tarafından eksiklik olarak görülmektedir.

2.2.2. Risk

Tehlike kavramıyla tehlikenin doğuracağı sonuçların birbirleriyle karıştırılması mümkündür. Tehlikenin olası sonuçları “risk” olarak adlandırılabilir. Risk, “zarara uğrama tehlikesi” olarak tanımlanmaktadır³. Riski tehlikelerde doğacak istenmeyen olayların meydana gelme olasılığı olarak tanımlamak mümkündür. Uluslararası organizasyonlarca yapılan tanımlara göre; tehlikenin muhtemel sonuçlarının tahmin edilebilir olasılığı ve şiddeti⁴ (ICAO, 2018, s. viii; FAA, 2007, s. 1) olan riskin iki boyutlu olduğu anlaşılmaktadır. Bu boyutlardan ilki, “sıklık” diğeri ise “şiddet” olarak karşımıza çıkmaktadır. Risk değerlendirilmesi yapılırken bu boyutlar birbirinden tamamen bağımsız düşünülemez. Riskin değerlendirilmesi ve riskin azaltılması havacılık faaliyetleri açısından hayati önem arz etmektedir. Risk yönetimi ile havacılıkta gerçekleşmesi istenmeyen olayların meydana gelme olasılığının azaltılması ve kabul edilebilir seviyelerin üstüne çıkmaması hedeflenmektedir (Ustaömer, 2020, s. 23). Risk, havacılık sektörü dahil olmak üzere, her tür faaliyette karşılaşılabilecek bir unsurdur. Yönetilmesi gereken risk unsurlarının hangi kategoride olduğunun iyi tayin edilmesi gerekir. Havacılık emniyeti söz konusu olduğunda emniyet riski yönetimi çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

2.2.3. Hata

Tarihsel süreç içerisinde, havacılık sektöründeki uçak kazalarının büyük çoğunluğunun insan, daha spesifik olarak pilot, hatalarından kaynaklandığı belirtilmektedir. İnsan kaynaklı hataların, kasıtlı ya da kasıtsız ihlaller nedeniyle meydana geldiği ve yönetimin bu hususlardaki olumsuz davranışlarının da hatalara ortam hazırlamakta etkili olduğuna işaret edilmektedir (Kelly & Efthymiou, 2019, s. 155). Ancak, sadece pilot hatalarından kaynaklı hadiseler yaşanmamakta sektörde birçok farklı birim bulunmakta ve bu birimlerden kaynaklı ihlallerden kaynaklanan hatalar da hadiselere sebebiyet verebilmektedir. Belirtmek gerekir ki, süreçlerin otonom hale getirilmesi ile önüne geçilebileceği düşünülen hata ve ihlal kavramları çoğunlukla insan ile bağdaştırılmaktadır. Ne var ki, sistemin tamamının otonom hale getirilerek insan

³ Türk Dil Kurumu, “Risk”. Güncel Sözlük, 2019

⁴ Avrupa Birliği Resmî Gazetesi, Commission Implementation Regulation (EU) 2017/373, L62/14

faktörünün devre dışı bırakılması için çalışmalar sürse de şu an için, özellikle hava aracı bakım üniteleri açısından, tamamen uygulanabilir görünmemektedir (Hobbs, 2008, s. 1).

Reason & Hobbs (2003), hatayı, ulaşmak istenen amaç uğruna hazırlanan planların ve/veya eylemlerin öngörülemeyen sebeplerden ötürü başarısızlıkla sonuçlanması olarak açıklamaktadır. Reason & Hobbs'a göre hataya, iyi ve uygun yapılan planlara niteliksel (beceri odaklı) nedenlerle eylemlerin plana uygun gitmemesi, planın yetersiz olması, ve eylemlerin emniyetli çalışma yönteminde kasti bir şekilde saptırılması gibi nedenler etkili olmaktadır (Reason & Hobbs, 2003).

2.2.4. İhlal

Havacılıkta, uygulanan kural ve prosedürlere, art niyete sahip olup/olmakızın, bilinçli bir şekilde uyulmaması mevcudiyeti bulunmaktadır. Bu mevcudiyet ihlal olarak adlandırılmaktadır. İhlaller yapılırken, çalışma şartlarının ağırlığı, yapılan işin kısa sürede bitirilmesi gerekliliği gibi faktörler etkili olmaktadır. Ayrıca, görevlerin zaman içerisinde sürekli bir şekilde kurallara uyulmaksızın icra edilmesi nedeniyle, işleyişin kuralsızlığı normalleşmeye başlamaktadır (Atioğlu, 2012). Görevler layıkıyla yerine getirilmeye çalışılırken böyle ihlaller meydana gelebilmektedir.

Maurino vd. (2016) insan ve organizasyonel sebepli hadiselerin önlenmesi için hata ve ihlal kavramlarını da içeren bir dizi adımdan oluşan bir öneri seti tasarlamıştır. Hatalara, ihlallerin sebep olduğu ifade edilmektedir. İhlal ve hatalara ortak olarak hem bireysel hem de durumsal faktörlerin yol açtığı da belirtilmektedir (Maurino vd., 2016, s. 2). Helmreich (2000), ihlallerin kaynaklarının genellikle kurallara uyma kültürü eksikliği ve zayıf prosedürler olduğunu, ve hataların yarısından fazlasının beklenmeyen ihlallerden kaynaklandığını belirtmektedir (Helmreich, 2000, s. 782). Buna ek olarak, kuralların uygulanabilir olması, kural koyucuların pratikte uygulanması mümkün olmayan ya da çok zor olan kuralları sadece teorik kısmı ile değerlendirerek uygulamaya koymaya çalışmaması, ve kurallara uyulmadığı takdirde doğrudan yaptırımlar yerine ihlallerin altında yatan sebeplerin araştırılarak bunlarla ilgili çalışmalar yapılması gerekliliğini belirtmekte fayda olduğu düşünülmektedir.

Hatalar, sonuçları önceden öngörülemeyen bir şekilde, yapılan işin en iyi biçimde sonuçlandırılması için çalışılırken meydana gelmekte ve genellikle kasıt bulunmamaktadır. İhlaller, işin yapılması esnasında işi yapan kişinin kendisini ve/veya işin yapılmasını düşünmesi durumunda meydana gelmekte ancak, art niyet bulunmasa bile çoğunlukla kasıt bulunmaktadır (Bahadır Dursun, 2021).

2.3.Emniyet Kültürü Kavramı ve Gelişimi

Emniyet kültürü teriminin ilk olarak 1986 yılında Çernobil'deki nükleer reaktörde meydana gelen patlama sonrası yapılan araştırmalar neticesinde, kazaya sebebiyet veren durumun “zayıf emniyet kültürü” olduğunun belirtilmesi ile kullanıldığı görülmüştür. 1986 yılında, Uluslararası Nükleer Emniyet Danışma Grubu (INSAG) olarak bilinen günümüzde Uluslararası Nükleer Emniyet Grubu adı ile çalışmalarına devam eden organizasyon emniyet kültürü ifadesinin çok genel bir mesele olan nükleer santrallerin emniyetinde etkili olan bütün bireylerin özveri ve sorumluluklarına atıfta bulunduğunu ifade etmiştir.

Emniyet kültürü ile yapılmış birçok çalışma ve tanım bulunmaktadır. Cox ve Cox'a (1991) göre emniyet kültürü, çalışanların emniyet ile ilgili tutum, inanç, algı ve değerleridir (Cox & Cox, 1991). Pidgeon (1991), emniyet kültürünü çalışanların, yöneticilerin, müşterilerin ve halkın tehlikeli veya zararlı kabul edilen şartları tecrübe etmelerini en aza indireyecek normlar, tutumlar, roller ve sosyal & teknik uygulamalar dizisi olarak tanımlamaktadır (Pidgeon, 1991). Ostrum ve ark. (1993), örgütlerin faaliyetleri, politikaları ve prosedürlerinde görünen inanç ve tutumlar silsilesinin emniyet performansını etkilemesini emniyet kültürü olarak değerlendirmektedir (Ostrom, Wilhelmsen, & Kaplan, 1993). Geller'e (1994) göre, bir organizasyonda çalışan tüm personel kendisini emniyeti sağlamaktan sorumlu hisseder ve günlük takibini yapar (Geller, 1994). Lee (1996), örgütün emniyet kültürünün birey ve ekip değerleri, tutumları, algıları ve yetkinliklerinin bir ürünü olduğunu ifade etmektedir (Lee, 1996). Kennedy ve Kirwan (1998), emniyet kültürünü bireysel ve ekip algılar, duyguları ve davranışlarının birleşimiyle desteklenen soyut bir kavram ve örgüt kültürünün alt unsuru olarak görmektedir (Kennedy & Kirwan, 1998). Hale (2000), bir ekibin risklere karşı nasıl tepki vereceklerini belirleyen tanımlayıcı normlar ve değerlerin bu ekip tarafından paylaştığı tutumlar, inançlar ve algıları emniyet kültürü olarak tanımlamaktadır (Hale, 2000). Guldenmund (2000), örgüt kültürünün farklı açılardan artan veya azalan risklere karşı tutum ve davranışlar ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir (Guldenmund, 2000). Cooper (2000), bir örgütün tüm üyelerinin günlük olarak emniyeti sağlamaya ve geliştirmeye yönelik doğrudan faaliyetlerine harcadıkları gayretin gözlemlenmesi ve ölçülmesi ile emniyet kültürü düzeyinin bulunabileceğini savunmaktadır (Cooper M. D., 2000). Mohamed (2003), emniyet kültürünü, bir organizasyonun süreklilik arz eden emniyet performansı ile ilişkili çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen örgüt kültürünün bir parçası olarak görmektedir (Mohamed, 2003).

Richter (2004), çalışanların risk, kaza ve önleyici tedbirlere karşı tavırlarını yönlendiren ortak ve öğrenilmiş anlamlar ve tecrübelerinin emniyet kültürünü oluşturduğunu düşünmektedir.⁵

Emniyet kültürüne anlam yükleyen yalnızca araştırmacılar değil aynı zamanda çeşitli organizasyonlar da kendi tanımlarını yapmışlardır. Nükleer Düzenleme Kurumu (2011), nükleer emniyet kültürü olarak, çevre ve insanları korumanın hedeflere ulaşmaktan daha önemli olduğunun bilincinde olan birey ve liderlerin toplu taahhüdünden doğan temel değerlere atıfta bulunmaktadır (Nuclear Regulatory Commission, 2011). Uluslararası Nükleer Emniyet Grubu (1991), nükleer santrallerdeki emniyete dair hususları öncelikli olarak belirleyen kuruluş ve bireylerin ortak tutum ve davranışlarını emniyet kültürü olarak adlandırmaktadır (International Nuclear Safety Advisory Group, 1991).

Havacılıkta da emniyet kültürünü tanımlayan uluslararası ve ulusal kuruluşlar bulunmaktadır. ICAO Doküman 9859’da emniyet kültürü havacılıkta insanların olmasının doğal bir sonucu olarak görülmekte, yönetim ve çalışanlar tarafından emniyetin algılanma biçiminin, emniyete verilen değer ve önceliğin bir ifadesi olarak “insanların, kimse izlemiyorken, emniyet ve risk ile ilgili tutum ve davranışları” şeklinde tanımlanmaktadır. Emniyet kültürü, emniyet performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Eğer emniyetin önemine yeteri değer atfedilmezse, emniyetsiz kararların verilmesi, anlık çözümlerin bulunarak durumun idare edilmesi veya riskin ciddi sonuçlar doğurabileceğinin farkına varılamaması gibi sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, emniyet yönetimi üzerindeki en önemli unsur emniyet kültürüdür denilebilir (ICAO, 2018). Emniyet kültürünün eksikliği kazalara sebebiyet veren gizli (görünmeyen, fark edilmemiş) koşulların bir kaynağıdır. Gizli koşullar, herhangi bir zarara neden olmadan çok uzun süre organizasyon içerisinde bulunabilir (ICAO, 2013), ortam ve diğer koşullar uygun olduğunda, diğer koşullar altında emniyet kültürü eksikliği de sayılabilir, kazaya sebep olan bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Birleşik Krallık Sivil Havacılık Otoritesi (CAA) Ticari Hava Taşımacılığı Operasyonları EYS CAP 712 kapsamında emniyet kültürü; yapılan işlerin emniyetli bir şekilde yapılma biçimini ifade etmektedir. Üst yönetimin belirlemiş olduğu ilkeler bütün personelin çalışmalarını emniyet etiği kapsamında gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Safety Regulation Group, 2002). Emniyet kültürü FAA tarafından, bir organizasyonun sahip olduğu EYS’ye ilişkin bilgi, etkili iletişim, işe dair sorumluluklarda yeterlilik, sürekli eğitim ve bilgi paylaşımı ile bağdaştırılmaktadır (FAA, 2010). Etkili bir emniyet yönetimi için takip edilecek kurallar ve prosedürlerin tesis edilmesine ihtiyaç olması kadar bu kural ve prosedürleri samimi bir şekilde

⁵ (Cole, Stevens-Adams, & Wenner, 2013), (Wiegmann, Zhang, Thaden, Sharma, & Mitchell, 2002) kaynaklarından ve kaynakçasından yararlanarak derlenmiştir.

takip edecek çalışanların mevcudiyetine de ihtiyaç bulunmaktadır. Etkili emniyet kültüründe, görev ve sorumluluklar, prosedürler ve raporlama kanalları açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilmelidir. Emniyet kültürü, çalışanların emniyete karşı tutumları ile yakından ilgili olduğundan dolayı emniyet sistemini olumlu ya da olumsuz etkileme kapasitesine sahiptir (FAA, 2007).

SHGM tarafından yayınlanan Havaalanlarında EYS Uygulanmasına Yönelik Talimata göre emniyet kültürü; *“temel öğeler olarak öğrenmenin, bilgilenmenin, raporlamanın teşvik edilmesinin, uyumlu ve adil olunmasının operasyonel emniyeti sağlayacağını ve geliştireceğini kabul eden davranış biçimini”* ifade etmektedir (SHGM, 2012a).

2.4.Emniyet Kültürünün Unsurları ve Bileşenleri

Havacılık organizasyonlarında emniyet kültürü incelemesi yapılırken, örgüte olan bağlılık, emniyete karşı tutum ve davranışlar, emniyet yönetim sistemi kuralları, ve örgüt içi etkileşim gibi bileşenlerin veya örgütsel göstergelerin bulunduğuna dikkat çekilmektedir (Wiegmann vd., 2002). Ancak, hazırlanan teknik rapor incelendiğinde, bu kavramların emniyet kültürü bileşenleri olmasından ziyade EYS bileşenleri olduğu düşünülmekte, ancak raporun hazırlandığı tarih göz önünde bulundurulduğunda EYS kavramının havacılık sektöründe yeteri kadar gelişmemiş olduğundan dolayı emniyet kültürüne atıfta bulunulduğuna inanılmaktadır.

Emniyet kültürünün iki temel koşulu olduğu belirtilmektedir. Bunlardan birincisi bileşenler (unsurlar), ikincisi ise dinamiklere atıfta bulunmaktadır. Emniyet kültürünün bileşenleri; değerler, liderlik stratejileri, tutum, iletişim, ve performans olarak ifade edilmektedir. Emniyet kültürünün dinamikleri ise; olası hataların elimine edilmesi veya azaltılmasını sağlayan bireyler, gruplar ve organizasyonlar arasındaki etkileşimleri içermektedir (Patankar & Sabin, 2010). Havacılık organizasyonları yüksek riskli organizasyonlar olarak bilinmekte ve ani olumsuz değişimlere hızlı reaksiyon göstermelidir, bu nedenle bu dinamik ortam içerisinde emniyet bağlamında kültürel etkileşimler de dinamik olmalıdır.

Bunun dışında, Cooper (2002), Bandura tarafından geliştirilen karşılıklı determinizm⁶ modelini emniyet kültürüne entegre ederek emniyetle ilgili davranışların bireysel ve çevresel faktörler ile karşılıklı ilişkisi olduğunu öne sürmüş ve bu üç değişkeni emniyet kültürünün unsurları olarak göstermiştir (Cooper D. , 2002).

⁶ Bandura bireyin davranışlarının kişisel ve çevresel faktörlerden etkilendiği ve bu iki değişkeni etkileme kudretine sahip olduğunu belirten bir model geliştirmiştir.

Reason'a göre emniyet kültürü; adil kültür tarafından desteklenen bir raporlama kültürü neticesinde ortaya çıkan bir bilinen kültürdür. Organizasyonun emniyeti, emniyet yönetimini ve buna bağlı kendi sistemlerini sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi taahhüt etmesi öğrenme kültürünü gerektirmekte, esnek kültürün benimsenmesini sağlamaktadır. Bütün bu süreç bilinen kültüre atıfta bulunmaktadır (Gilbert vd., 2018). Buna göre bilinen kültür, diğer dört emniyet kültürü bileşeni bilinen kültürü oluşturmakta ve bilinen kültür her bir bileşen ile etkileşim içerisinde bulunan merkezi bir role sahip olmaktadır. Bu dört bileşeni biraz daha detaylı incelemeye ve açıklamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Adil kültürün benimsendiği bir organizasyonda çalışanların yaptıkları hataları ya da iş arkadaşlarının yaptıkları hataları herhangi bir çekince olmadan açıklayabilmeleri gerekir, bunun için üst yönetim ile çalışanları arasında karşılıklı güven unsurunun gelişmiş bir seviyede olması beklenmektedir. Hatalara karşı ceza yönteminden ziyade hatanın meydana gelmesine sebep olan sebepler tespit edilerek bu sebeplerin çeşitli yöntemler ile ortadan kaldırılmasına çalışılmalıdır. Ancak, hataların ısrarlı bir şekilde devam etmesi halinde ceza yöntemine başvurmanın gerekli olabileceği kabul edilmektedir. Ancak, hataların sık sık cezalandırılması yönetime olan güvenin sarsılmasına neden olabilir, çünkü böyle bir atmosferde hata ile ihlal arasında bir fark kalmayacaktır. Hata ile ihlaller birbirinden ayırt edilmeli ve ihlallere karşı tedbirler alınmalı ve bu tür davranışlar cezalandırılmalıdır. Aksi takdirde, çalışanlar herhangi bir yaptırıma uğramayacağını düşünerek önemsemez olabilir, hata ile ihlal arasında bir fark kalmaz ve bu adaletli bir sistem olmaktan çıkar. Adil kültüre sahip olmayan bir organizasyonda çalışanların nitelikli iş ortaya çıkarmaları ve daha iyi karar vermeleri beklenmemelidir, çünkü çalışanlar verecekleri kararlar sonucunda faaliyete geçme arzularını yitirecekler ve kararlarının sorgulanıp sorgulanmayacağı düşüncesi ile gizleme ve savunma mekanizmalarını ön plana çıkaracaklardır (Ustaömer & Şengür, 2020; Dekker, 2007). Bununla birlikte, emniyet raporlaması yapan çalışanların ödüllendirilmesi (çalışanın kendisini ya da başkasını raporlaması fark etmeksizin), raporların külfet olarak değerlendirilmesinden ziyade çalışanların emniyete önem verdiklerinin bilinciyle hoş karşılanması ve öz raporlamanın (kişinin kendi hatalarını raporlaması) suçlanmaması ve hatasının farkında olduğu için cezalandırılmaması veya cezanın hafifletilmesi raporlama kültürünün gelişmesini sağlayacaktır (Ustaömer & Şengür, 2020; Reason & Hobbs, 2003). Havacılık organizasyonlarında çalışanların kendilerini ya da mesai arkadaşlarını raporlamamalarının nedenleri arasında cezalandırılacaklarından, bilgilerinin ifşa edileceğinden, mesai arkadaşları tarafından dışlanacaklarından ve raporun neticesinde herhangi bir iyileştirme yapılmayacağından duydukları endişeler bulunmaktadır (Ustaömer & Şengür, 2020; Dekker, 2007). Raporlama kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi için çalışanlara amirleri tarafından

endişe duyacakları hiçbir şey olmadığı belirtilmeli ve uygulamalar ile yönetimin bu taahhüdünün sadece lafta olmadığına hissettirilmesi gerekliliği bulunmaktadır. Raporlama kültürünün kurum içi bir şikâyet aracı olma ihtimali emniyet kültürünün önündeki pürüzlerin başında gelmektedir. Etkin bir raporlama sisteminde olması gerekenler; kimlik bilgilerinin korunması, raporlama yapan kişinin olası cezalara karşı korunması (bunun şartlara bağlanması gerekir, çünkü raporlama yapılan olay kesin bir ceza unsuru olabilir), raporların incelenmesi ile disiplin ve denetim fonksiyonlarının birbirinden ayrılması, raporlama yapanların sonuçlar hakkında bilgilendirilmesi, raporlama yapma sürecinin meşakkatli ve uzun olmaması bulunmaktadır (Ustaömer & Şengür, 2020). Gelişmiş bir raporlama kültürünün ve işleyen bir raporlama sisteminin olmadığı organizasyonlarda öğrenme kültürünün oluşması beklenemez, çünkü öğrenmenin gerçekleşeceği verile genellikle raporlamalardan gelmektedir. Havacılıktaki kazalar ve birtakım hadiseler raporlamaları zorunlu kılmakta ve incelenmeleri kaçınılmaz olmaktadır, ancak bu tip olaylar meydana gelen çok sayıda olay ve ramak kala hadiselerin sadece bir kısmıdır. Geri kalan olaylar raporlamalar olmaksızın örtbas edilirse hatalardan elde edilecek deneyim ve bilgi birikimine erişilemez, riskler emniyeti tehdit etmeye devam eder. Bu nedenle, öğrenme kültürünün oluşturularak hata tanımlama ve hataya sebebiyet veren parçaların düzeltilmesi sürecinin takip edilmesi gerekmektedir. Hatanın meydana geldiği ilk sefer herhangi bir soruna yol açmaması sonraki seferlerde aynı hatanın yapılmayacağı ve işleyişin sorunsuz bir şekilde devam edeceği anlamına gelmez. Hataların tekrar yapılmaması için sistemin (kurallar ve süreçler) gözden geçirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir (Ustaömer & Şengür, 2020; Dikmen, 1999). Havacılık sektöründe olaylar çok hızlı cereyan etmekte bu nedenle reaksiyonların da çok hızlı olması gerekmektedir, ani değişimlere karşı uyumlu davranışlar sergilenmesi, emniyetin geri plana atılmadan taleplerin karşılanması önem arz etmektedir. Bu gibi zamanlarda teknik personelin karar verme sürecini kendisinin yönetmesi gerekebilir, süreç sona erdiğinde ise yine normal iş süreçleri takip edilmektedir (Reason, 1997). Esnek kültür, tecrübeyi, sorumluluk ve inisiyatif almayı gerektiren ve öğrenme kültüründen etkilendiği düşünülen bir süreçten sonra meydana gelmektedir. Bilinen kültür, daha önce de bahsedildiği üzere, dört emniyet kültürün bileşeninin birlikte mevcut olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Yönetim kadrosunun çalışanları emniyet ile ilgili konularda bilgi birikimi, kabiliyet ve tecrübe edinmeleri konusunda desteklenmektedir. Bunun yapılabilmesi için yöneticilerin, organizasyonun yapısına hâkim olmaları ve bu yapıya tesir eden faktörleri (çalışanlar, teknik ekipman, organizasyonel ve iç ve dış çevre) yönetecek bilgi ve kabiliyete sahip olmaları gerekmektedir. Bu sayede, bu faktörlerin emniyet kültürünü etkileme düzeyinin de kısmi olarak kontrol altında tutulabileceği düşünülmektedir.

2.5.Emniyet Kültürünü Etkileyen Faktörler

Emniyet kültürü oldukça dinamik bir yapıya sahiptir ve birçok farklı unsurdan etkilenmektedir. Emniyet kültürünü etkileyen unsurlar arasında bireyler (genellikle organizasyon içerisindeki çalışanlar), organizasyon ve çevre bulunmaktadır.

Bireylerin emniyet ile ilgili bilgi birikimleri, kabiliyet ve motivasyonları (Gembalska-Kwiecien, 2017) etkili bir emniyet kültürü oluşmasındaki öncüllerden biridir. Havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet konusunda bilgi sahibi olmak ve yeteneklerini geliştirmek için gönüllü olması, emniyetsiz durumlara karşı tepki göstermesi (raporlama), gerektiğinde sorumluluktan kaçınmaması gibi hususlar neticesinde bireyler emniyet kültürünün oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir.

Organizasyonun emniyete gereken önemi vermesi ve yüksek nitelikli ve pozitif bir emniyet kültürünün oluşması için gerekli uygulamaları zaman kaybı ve gereksiz maliyet olarak algılamaması çalışanların emniyetli çalışma prensiplerini benimsemeleri için ihtiyaçları olan motivasyonlarını artıracaktır. Belirlenen emniyet politikaları ve hedeflerinin çalışanlar ile istişare edilmesi ve onların fikirlerinin alınması, çalışanlara emniyet yönetimine dahil edildiklerini hissettirecek ve çalışma esnasında emniyeti sağlamak için daha dikkatli ve motive olmuş bir şekilde çalışmalarını sağlayacaktır (Cole vd., 2013).

Hava trafik kontrol hizmetlerinde kullanılan radar sistemleri, uçaklarda kokpit uçuş yönetim sistemleri, hava aracı bakım ve onarım hizmetlerinde kullanılan teknik alet ve ekipmanlar, vb. teknik sistemlerin mevcudiyeti, güvenilir ve aksamadan kullanılabilir olması, çalışma ortamının aydınlatma, havalandırma, temizlik, gürültü koşulları (Tunç, 2018), vardiyalı çalışan personelin gece ve gündüz çalışma koşulları göz önünde bulundurularak uygun dinlenme alanları, ulaşım gibi unsurlar çalışanların işlerine bağlılığını artıracak gibi bu hususları düşünmek için harcayacakları zaman ve eforu, nasıl daha emniyetli ve verimli çalışacaklarını kurgulayarak değerlendirebilir. Sağlanacak bu teknolojik ekipman ve iş yeri koşulları emniyet kültürünü etkilemesi muhtemel çevresel etkenler arasında yer almaktadır.

Havacılık sektöründe çok önemli bir yere sahip olan ICAO'ya göre emniyet kültürünü etkileyen faktörler; emniyet taahhüdü, uyum sağlanabilirlik, farkındalık, emniyete yönelik davranışlar, bilgilendirme ve güvendir. Emniyet taahhüdü, organizasyondaki üst yönetim tarafından çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlerde bulunulması, emniyet hedeflerinin gerçekleştirilmesi için kaynakların ayrılması beklenmektedir. Yönetim emniyete karşı reaktif değil proaktif bir tutum içerisinde olmalıdır. Çalışanlar ve yönetim tarafından önceki hadiselerden dersler çıkarılması, emniyetin yüksek seviyede tutulması için önlemler alınması ve bunların uygulanması (tatbikatlar), yönetim tarafından çalışanların süreçlere dahil edilmesi,

öz eleştiri yapılarak herhangi bir hadiseye mahal veren en ufak bir hatanın bile sorgulanabilmesi ve kayıtsız kalınmaması birçok duruma kolayca uyum sağlanabilmesine olanak verecektir. Hem çalışanların hem de yönetim kademesinin bulundukları havacılık organizasyonlarının karşılaşılabilecekleri riskler hakkında bilgi sahibi olmaları, çalışma esnasında bu farkındalık ile hareket etmeleri beklenmektedir. Farkındalığın yüksek olduğu bir havacılık organizasyonunda tehlike tanımlaması, sebepleri ve önleme yöntemleri araştırılır, bu yöntemler uygulanarak sürekli takip edilir. Çalışanlar, emniyetin sağlanmasına önem vermeli, çalışma arkadaşlarına örnek olmalı, emniyetsiz davranışlara müsamaha göstermemelidir. Emniyetsiz durumların rapor edilebilmesi için uygun ve adil bir ortam sağlanmalıdır. Emniyeti etkileyecek her türlü bilginin, ilgili çalışanlara ulaştırılması, hatalardan çıkarılan derslerin personel ile paylaşımı etkin bir bilgilendirme prosedürüne işaret etmektedir. Çalışanlar ile, özellikle yönetim başta olmak üzere, diğer çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamı oluşturulmalı, emniyet raporlamaları endişe edilmeden yapılmalı, hatalar cezalandırılarak geçiştirilmemeli, sebepleri tespit edilerek uygun önlemler alınmalıdır. Hata ile ihlal arasındaki ayırım dikkatli bir şekilde yapılmalı, sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel faktörlere de odaklanılmalıdır (ICAO, 2018).

2.6.Emniyet Kültürü Modelleri

2.6.1. Reason Emniyet Kültürü Modeli

Emniyet kültürünün beş bileşenini belirleyen ve aralarındaki ilişkiyi açıklayan Reason'a göre emniyet kültürü; adil kültür, raporlama kültürü, öğrenme kültürü ve esnek kültürün etkileşimi neticesinde bilinen kültürü oluşturur. Bilinen kültür aslında emniyet kültürünün kendisidir. Adil kültür, çalışanların yönetim tarafından haksız ve nedensiz bir şekilde olumsuz bir tutum ile karşılaşmayacaklarını bilerek, emniyetsiz bir olayı, kendileri sebep olsalar bile, bildirmekten çekinmeyecekleri bir ortamın oluşturulmasıdır. Raporlama kültürü, adil kültürün varlığı sayesinde, sadece zorunlu değil aynı zamanda gönüllü raporlama yapmak için zaman ve çaba sarfetmelerini, yönetimin bu raporlamaları isteksizce ve ceza vermek için araç olarak kullanmamasını bilakis hataların kayanıklarını düzeltme çabası içine girmesini sağlar. Öğrenme kültürü, özellikle yapılan hatalardan dersler çıkarılması ve tekrarlanmaması, tekrarlanma ihtimali var ise önlemler alınmasını, eylem planları oluşturulmasını sağlar. Sadece zorunlu raporlardan elde edilen bilgiler öğrenme kültürü için yeterli değildir, çünkü bunlar dışında yapılan birçok hata ve bu hatalardan kaynaklanan ancak zorunlu raporlamayı gerektirmeyen birçok ramak kala (kazasay) olaylar gerçekleşmektedir. Bunlarla ilgili de derinlemesine bilgiler

edinilip aksiyonların alınması öğrenme kültürünün hedefleri arasında yer almaktadır. Öğrenme kültürü, denetim ve gözlemleri de içermeli, sürekli bir devinim içinde olmalıdır. Havacılık organizasyonlarında çalışanların uygulamaları gereken prosedürler bulunmaktadır, ancak aynı zamanda olağanın dışında ve çok hızlı gelişen durumlar gerçekleşmekte, operasyonel personel böyle anlarda talepleri karşılarken hem emniyeti önceliklendirmeli, hem de hızlı hareket etmelidir. Bunun için, baskı altında doğru kararlar verebilmek önemlidir. Esnek kültür, böyle zamanlarda, özellikle teknik personelin, tecrübe, bilgi birikimi ve kabiliyetini gerektiren bir sürecin yönetilmesini sağlamaktadır. Bu dört emniyet kültürü bileşeni, organizasyonun hem üst ve orta kademe yönetim hem diğer çalışanların emniyet yönetimi ile ilgili olan, organizasyonel ve çevre koşulları hakkında bilgi birikimini artırmakta, yeteneklerini geliştirmelerini sağlayarak bilinen kültürü oluşturmaktadır (Ustaömer & Şengür, 2020; Reason, 1997; Reason & Hobbs, 2003). Bileşenlerin detaylı açıklaması Emniyet Kültürü Unsurları ve Bileşenleri başlığı altında açıklanmıştır.

2.6.2. Karşılıklı Emniyet Kültürü Modeli (Cooper)

Cooper (2002), Bandura'nın karşılıklı determinizm modelini emniyet kültürü modeli oluşturmak için uyarlamıştır. Bandura'nın modeline göre bireysel davranışlar hem kişisel hem de çevresel faktörlerden etkilenir. Buna göre Cooper, birey, çevre ve davranış üçgensel modelini tanımlamıştır. Bireyin emniyet kültürü algısı; sosyal konum, bilgi birikimi, risk algısı, örgütsel bağlılık, suçlama eğilimi, iş tatmini gibi faktörlere bağlıdır. Çevre, modele göre organizasyonu temsil etmektedir ve yönetimin taahhüdü, uygulamaları, belirlediği emniyet politikaları, çalışanlar ile iletişim, kaynak ayırma, denetim ve iş birliğini içermektedir. Davranışlar ise mesleki unsurlara atıfta bulunmaktadır. Bunlar; ekip çalışması, gerekli çalışma temposu, iş ortamı, hazırlık safhası, insan-makine arayüzü gibi öğelerdir. Modelin bu üç elementi birbirini karşılıklı etkilemekte ve sonuç olarak genel emniyet kültürünü oluşturmaktadır (Cooper D. , 2002).

2.6.3. SCISMS Modeli (Weigman & Gibbons)

SCISMS, hem örgütsel düzeyde emniyet yönetim sistemlerini hem de bireysel düzeyde emniyetle ilgili davranışı içeren bütünleştirici bir çerçeveye olan ihtiyacı ele almak için geliştirilmiştir. Anketler yüksek riskli endüstrilerde emniyet kültürünü değerlendirmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Kapsamlı bir emniyet kültürü araştırması, havacılık organizasyonlarının emniyet kültürüne proaktif bir yaklaşım benimsemesinin ilk adımıdır. Organizasyonlar, emniyet kültürüyle ilgili mevcut göstergelerini ölçerek, emniyet yönetim

sistemlerinin etkililiği ve organizasyonun faaliyetlerinde yapılan doğru ve yanlışlıklar, düzeltilmesi gereken süreçler hakkında ilgili bilgi edinilebilir. Bu, yönetimin gelecekteki politikalar hakkında bilinçli kararlar almasına imkân tanır. Dış kaynaklı süreçler ile organizasyonun emniyet kültürü arasındaki arayüzle ilgili muhtemel zorlukların farkındalığı sayesinde gerekli önlemler alınabilir.

Illinois Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, yüksek güvenilirlikli kuruluşlarda emniyet kültürüyle ilişkili bir ölçek geliştirmiştir. Emniyet Kültürü Gösterge Ölçeği Ölçüm Sisteminin (SCISMS) havacılık endüstrisinde dünya çapında dağıtılmıştır. SCISMS yapısı, bireyin kişisel emniyet tutum ve davranışları ile ilişkili olan Yönetimin Taahhüdü, Resmi Emniyet Göstergeleri, Operasyon Etkileşimleri ve Gayri Resmi Emniyet Göstergelerini yansıtan dört faktörlü bir modeli temsil eder. SCISMS, bir organizasyondaki emniyet kültürüyle ilgili olarak güçlü ve iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek için tasarlanmıştır.

Yönetimin Taahhüdü, emniyetin yönetim tarafından ne derecede önceliklendirildiğini ifade etmekte, sistemde gecikmelere neden olsa bile sorunun giderilmesi ve riskin azaltılması için emniyet yönetimine yeterli kaynakların ayrılması bunu göstermektedir. Modele göre yönetimin taahhüdü üç alt-etken olarak incelenmektedir. Bunlar; emniyet değerleri, emniyet esasları ve uyum sağlamanın ötesine geçmedir. Resmi emniyet göstergeleri; raporlama sistemi, geri bildirimler ve etkin emniyet personelinin bulunmasıdır. Gayri resmi emniyet göstergeleri ise, hesap verebilirlik, otoritenin mevcudiyeti ve profesyonellik olarak sayılmaktadır. Operasyonel etkileşim orta kademe yönetim ve operasyonel personeller ile emniyet konularındaki iletişimine vurgu yapmakta, proaktif bir emniyet yönetimine işaret etmektedir. Modelin emniyet çıktıları (sonuç olarak belirlenmesi beklenen iyileştirilmesi gereken durumlar), algılanan emniyet davranışları ve bireysel riskler ile algılanan örgütsel risklerdir.

SCISMS, genel olarak havayolu şirketleri için hazırlanmış bir emniyet kültürü modelini temsil etmektedir. Bu bağlamda, uçuş, bakım, yer hizmetleri, kabin ve uçuş harekât operasyonları arasındaki etkileşimi test etmek için faydalı bulunmaktadır (Erdener, 2019; Thaden & Gibbons, 2008).

2.6.4. Emniyet Kültürü Olgunlaşma Modeli (SCMM)

Beş aşama ve on elementten oluşan model Mark Fleming öncülüğünden Keil Centre tarafından Birleşik Krallık Sağlık ve Emniyet Dairesi için hazırlanmıştır. Modelin on elementi; yönetimin taahhüdü ve şeffaflık, iletişim, üretim-emniyet ilişkisi, öğrenen örgüt, emniyet kaynakları, katılım, ortak emniyet algısı, güven, iş tatmini ve eğitimidir. Bu elementlere göre beş aşamada gerçekleşen emniyet kültürü olgunlaşma modeli tekrarlı aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırayla; gelişme, yönetme, dahil olma, iş birliği, sürekli iyileştirmedir. Gelişim aşamasında, emniyet teknik ve prosedürel çözümler ve yönetmeliklere uyum açısından tanımlanmakta, kazalar kaçınılmaz ve işin bir parçası olarak görülmekte, önem verilmemektedir. Yönetme aşamasında, emniyet işe zarar verme potansiyeli olan bir risk unsuru olarak görülür, kazalar, engellenebilir ve genellikle emniyetsiz davranışların bir sonucu olarak algılanmaktadır. Reaktif yöntem uygulanmaktadır. Dahil olma aşamasında, kaza oranları tepe noktasında durma eğilimi gösterdiği için üst yönetim kazaların kök nedenlerini araştırma eğilimindedir. Çalışanların emniyet ile ilgili konulara dahil olması istenir, böylece çalışanlar da yönetim ile iş birliği yapmaya gönüllü olmaktadır. Emniyet performansı sürekli gözlemlenir ve elde edilen veriler iyileştirme yapmak için kullanılır. İş birliği safhasında, yönetim ve diğer çalışanlar emniyetin sağlanması için kök nedenleri araştırırken iş birliği içerisinde çalışmaktadır. Emniyetin sağlanmasının etik ve ekonomik olarak faydalı olacağı düşünülmektedir. Sürekli iyileştirme aşamasına gelindiğinde, emniyetin sağlanması organizasyonun temel hedeflerinden biri olmuştur, uzun süre boyunca emniyeti aksatacak hiçbir olay yaşanmasa bile emniyet performansı takip edilmeye ve tehlike meydana gelmese bile olası bir tehlikenin nasıl kontrol edilebileceğine dair önlemler geliştirilmeye devam edilmektedir (Fleming, 2001).

2.6.5. Hudson Emniyet Olgunluk Modeli

Model, Patrick Hudson tarafından geliştirilmiş ve emniyet yönetiminin sürekli gelişimini beş basamaklı bir merdiven tasvir edilerek açıklanmaktadır. Merdivenin ilk basamağında, emniyetin göz ardı edildiği ve bilgilendirmenin hoş karşılanmadığı bir evre olarak görünmektedir. İkinci basamak reaktif aşamaya geçişi temsil eder, emniyet ciddiye alınmakla birlikte emniyetsiz durum olmadan faaliyete geçilmez, sadece tepkisel davranışlar bulunmaktadır. Üçüncü basamak, çıkarıcılığın baskın olduğu, organizasyonun mevcut sistemi beğendiği, kötü haberlerin tolere edildiği ancak hoş karşılanmadığı bir evredir. Proaktif evreye geçilen dördüncü basamakta, etkin bir EYS sayesinde olası risklerin öngörülerek önlemlerin alınması söz konusudur. Merdivenin en üst basamağında, çok yüksek emniyet standartlarına

sahip ve hatalar konusunda tamamen dürüst olan, hatalar için suçlama yapmak yerine bunlardan ders çıkararak iyileştirmeler yapmaya çalışan üretken organizasyonlar bulunmaktadır. Merdivenin en alt basamağından en üst basamağa doğru gidildikçe bilgilendirmenin ve güvenin arttığı belirtilmektedir (Gürsel vd., 2020; Parker vd., 2006; K.S.Choi vd., 2010).

2.6.6. 4P-4C Modeli

Dublin Trinity Üniversitesi tarafından geliştirilen modelde 4P; felsefe, politika belirleme, süreçleri yönetme ve uygulama aşamalarıdır. Modelin 4C'si ise; kültür, sürekli öğrenme, liyakat ve kapsamlı insan faktörlerinin değerlendirilme kategorileridir. Felsefe, organizasyondaki ilkeler, inançlar ve değerleri ifade eder. Politikalar, organizasyon felsefesini uygun ihtiyaçlardır. Prosedürler organizasyonun ilke ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere çalışanlar tarafından tasarlanmaktadır. Uygulama kısmı ise, 4P'nin son aşaması olarak tasarının hayata geçirilmesidir (Choi vd., 2010).

2.6.7. DuPont-Bradley Eğrisi

Emniyet kültürü oluşumunun aşamalarını gösteren modelde toplam dört aşama bulunmaktadır. Bunlar; reaktif, bağımlı, bağımsız ve karşılıklı bağı aşamalarıdır. Reaktif aşamada, kazaların olmasının kaçınılmaz olduğu düşünülmekte ve çalışanlar sorumluluk almamaktadır. Böyle bir ortamda, bir düzenleme ancak kaza olduktan sonra kullanılan teknolojik veya bireysel suçlamalar yapılmaktadır. Bağımlılık aşamasında, çalışanlar emniyeti başkalarının (genellikle üst yönetim) koyduğu kurallara uyulması ile sağlanabilen bir olgu olarak görmektedir. Bağımsızlık aşamasında, bireyler kendileri için sorumluluk almakta, emniyeti bireysel eylemleri ile sağlayabileceklerini düşünmektedir. Karşılıklı bağımlılığın bulunduğu aşamada ise, çalışanlar hem kendileri hem de diğerleri için sorumluluk almakta, düşük standartları ve risk almayı doğru bulmamaktadır. Emniyetin sağlanmasını ekip işi olarak görmekte ve kazaların sıfıra indirgenmesini ulaşılabilir bir hedef olarak görmektedir (Perçin & Haydan, 2017; Gürsel vd., 2020).

2.7. Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi ve Emniyet Kültürü

Hava taşımacılığı, diğer taşımacılık modlarına göre yeni olmasına rağmen, hızla gelişmiş ve gelişmeye devam etmekte, sürekli geliştirilen yeni projeler ile yolcu ve yük taşımacılığında hep daha ileriye hedeflemektedir. Havacılık emniyetini etkileyen unsurlara olan bakış açıları üç ana kategoride incelenmektedir. Bunlar; teknik, insani ve örgütsel faktörlerdir. Teknik faktörler, adından da anlaşılacağı üzere teknolojik gelişmeler ve/veya teknik ekipman

ve yazılımlar havacılık emniyetini etkileyen yegâne unsur olarak görülmektedir. 1950’li yıllardan 1970’li yıllara değin devam eden bu süreç içerisinde teknik arızaların giderilmesi halinde operasyonların emniyetinin tamamen sağlanacağı düşüncesi hâkim olmuş, insana bağlı durumlar görmezden gelinmiş ya da dikkate değer bulunmamıştır. Bu dönemde, emniyetin sağlanması için reaktif bir yöntem izlenmiş, havacılıkta herhangi bir kaza ya da hadise olmadıkça emniyetin geliştirilmesi için bir çalışma yapılmamıştır. Bahsedildiği gibi, emniyetin sağlanması için kazalara ya da hadiselerle sebep olan teknik faktörlerdeki sorunların giderilmesi ve/veya gerekli iyileştirmelerin yapılması yeterli görülmüştür. Ancak, kaza ve hadiselerin hızını kesmeden devam ediyor oluşu insana yönelik endişeleri ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde, insan etkeni, teknik bir etken gibi değerlendirilerek, herhangi bir olay meydana geldikten sonra reaktif bir şekilde sebepler araştırılmış ve sonrasında önlemler alınmıştır. Teknik faktörler dönemindekine benzer bir yaklaşımla, insana bağlı unsurlar tamamen ortadan kaldırıldığında havacılığın yüzde yüz emniyetli olacağı düşüncesi hâkim olmuştur. İnsan faktörünün ele alınması ile teknolojik gelişmelerin birlikte yaşandığı bu süreçte, uluslararası emniyet ve emniyet yönetimi düzenlemeleri gündeme gelmiş, havacılık organizasyonlarının global birer aktör olmak istemeleri halinde uymaları gereken birtakım emniyet yönetimine dair kurallar ve çerçeveler belirlenmeye başlanmıştır. Emniyete yönetsel bir süreç olarak yaklaşan üçüncü dönem ise örgütsel (organizasyonel) faktörler dönemi olarak adlandırılmakta ve teknik, insan ve örgüt unsurlarının emniyeti yönetmedeki rolüne önem verilmiştir. 1990’lı yıllardan itibaren etkili olmaya başlayan ve günümüzde de etkisini gösteren bu süreç içerisinde sadece teknik ya da sadece insan faktörlerinin düzeltilmesi ve iyileştirilmesine odaklanılmamakta aynı zamanda organizasyonun veya sistemin kendisindeki bir hata veya eksikliğin mevcudiyetinin araştırılmasına önem verilmektedir (Tunç, 2018; ICAO, 2018).

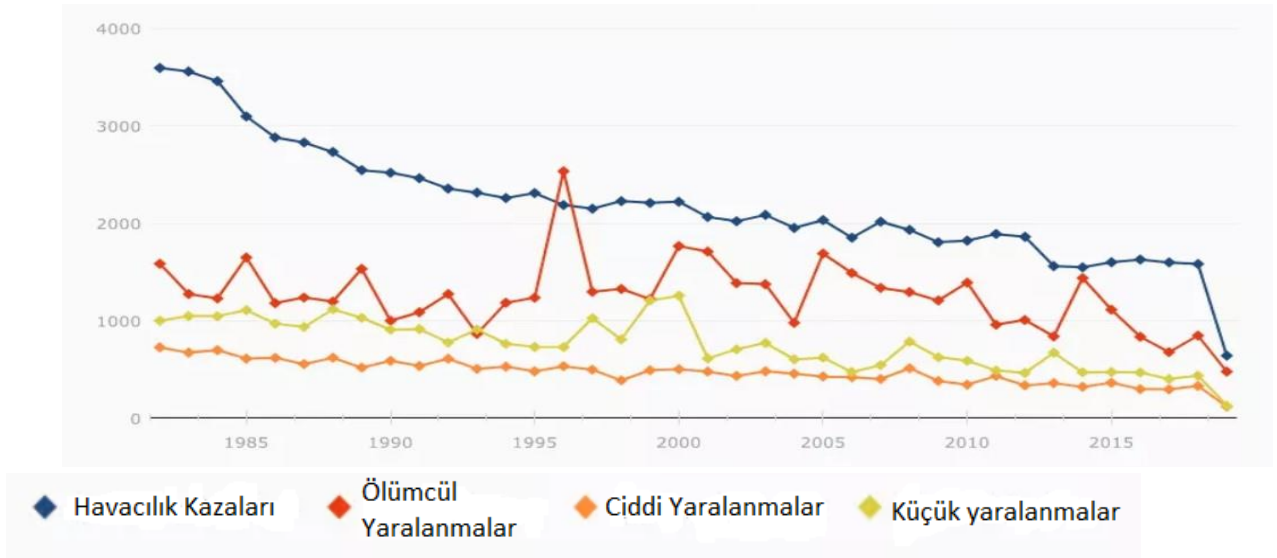
Havacılık organizasyonlarında görev alan profesyonellerin emniyete olan tutum, davranış ve algılarının emniyetin yönetiminde ve emniyetin kabul edilebilir seviyenin altına düşmemesinde oldukça önemli bir rolü olduğundan hareketle, organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında emniyet kültürünün gelişimine önem verilmektedir.

ICAO Doküman 9859 Emniyet Yönetimi El Kitabı’nda, Emniyet Yönetim Sistemi (EYS); “gerekli organizasyonel yapılar, hesap verebilirlik, sorumluluklar, politikalar ve prosedürler dahil olmak üzere emniyet yönetimine yönelik sistematik bir yaklaşım” olarak ifade edilmektedir. EYS, risklerin belirlenmesi, emniyet verileri ve bilgilerinin toplanarak analiz edilmesi, emniyete karşı olan risklerin değerlendirilmesi açısından oldukça önemlidir. EYS’nin en önemli işlevlerinden biri, risklerin azaltılması veya ortadan kaldırılması marifeti ile hava hadiseleri ve havacılık kazaları ile sonuçlanmalarının önüne geçmesidir (ICAO, 2018).

FAA ise EYS'yi, "emniyet riskini yönetmeye yönelik resmi ve hiyerarşik bir yaklaşım" olarak ifade etmekte ve EYS'nin, emniyetin yönetimi için sistematik prosedürler, uygulamalar ve politikalar içerdiğini belirtmektedir. Bahsedilen sistematik prosedür, uygulama ve politikalar, emniyet riski yönetimi, emniyet politikası, emniyet güvencesi ve emniyetin teşvik edilmesini içermektedir.

ICAO'nun EYS tanımı ve önerilen uygulamaları çoğu ülkede olduğu gibi Türkiye'de de kabul görmekte ve uygulanmaktadır. SHGM'nin EYS Yönetmelikleri kapsamında emniyet yönetimi kavramı, "minimum düzeyde emniyet düzenleme gerekliliklerini karşılayacak yüksek emniyet performans güvenliğini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin idaresi" şeklinde (SHGM, 2011a), EYS'nin tanımı; "kabul edilebilir veya tolere edilebilir emniyetin sağlanması amacıyla organizasyon tarafından yerine getirilen, emniyet yönetim faaliyetleri olarak tanımlanan sistematik ve kesin yaklaşım" olarak yapılmıştır (SHGM, 2012b). DHMİ'nin EYS El Kitabı'nda da EYS tanımı SHGM'nin yaptığı tanım ile birebir aynıdır. Atioğlu (2012), EYS'yi, havacılık organizasyonları tarafından emniyete yönelik riskleri idare edebilmek için kullanılan bir "alet çantasına" benzetmektedir. Havacılık organizasyonlarının faaliyet alanlarının birbirinden farklı olması nedeniyle EYS kapsamında kullanacakları enstrümanların da farklı olması beklenmektedir (Atioğlu, 2012). EYS; "*emniyet kültürü ortamında uygulanan, operasyonel riske uygun olarak ölçeklenmiş yapıda, Kalite Yönetim Sistemi ilkelerini baz alan dinamik bir risk yönetim sistemi*" olarak da tanımlanmaktadır (Stolzer vd., 2008).

Emniyete ve emniyet yönetimine verilen önem, risklerin azaltılmasını ve emniyet düzeyinde iyileşmeyi beraberinde getirecektir. Nitekim, Şekil 2.1'de görüldüğü üzere 20. Yüzyıl'ın sonlarından itibaren havacılık sektöründe etkisini artıran emniyet yönetimi ile kaza ve hava hadiselerinin sayısında düşme görülmektedir (PSBR, 2022). Emniyetin, havacılıktaki yönetiminin yeterli seviyede olmadığı durumlarda havacılık kazalarının sayısal ve oransal olarak yüksek seviyelerde olduğu görülmektedir. ICAO, bu nedenle, 2006 yılından bu yana, havacılık organizasyonlarının faaliyetlerinin bir bütün olarak ele alınması gerekliliğinden hareketle hava yolu şirketleri, uçak bakım-onarım işletmeleri, hava seyrüsefere hizmet sağlayıcıları, havaalanı işletmecileri ve hava trafik kontrol üniteleri gibi iş ve işleyişleri her ne kadar farklı olsa da havacılık emniyetinin sağlanmasında önemli rolleri olan bu organizasyonlara yönelik olarak EYS'nin etkinliği için birtakım "Standartlar ve Tavsiye Edilen Uygulamalar" içeren dokümanlar yayınlamıştır. Bu SARP'ler ile havacılık sektörüne özgü emniyeti bozacak risklerin yönetilmesine yardımcı olmak hedeflenmektedir (ICAO, 2022).



Şekil 2.1: Havacılık Kazaları ve Yaralanmalar (1982-2019)

ICAO Emniyet Yönetim Sistemi'nin önemli özelliklerinden bir tanesi; cezalandırıcı yöntemler yerine, üst yönetimin desteği ile havacılık profesyonellerinin gelişmiş bir emniyet kültürü ile hareket etmelerinin emniyet verimliliğini artıracak yönündeki yaklaşımı benimsemiş olmasıdır.

2.7.1. Emniyet Yönetim Sistemi Tanımı

ICAO Doküman 9859 Emniyet Yönetimi El Kitabı'nda, Emniyet Yönetim Sistemi (EYS); "gerekli organizasyonel yapılar, hesap verebilirlik, sorumluluklar, politikalar ve prosedürler dahil olmak üzere emniyet yönetimine yönelik sistematik bir yaklaşım" olarak ifade edilmektedir. EYS, risklerin belirlenmesi, emniyet verileri ve bilgilerinin toplanarak analiz edilmesi, emniyete karşı olan risklerin değerlendirilmesi açısından oldukça önemlidir. EYS'nin en önemli işlevlerinden biri, risklerin azaltılması veya ortadan kaldırılması marifeti ile hava hadiseleri ve havacılık kazaları ile sonuçlanmalarının önüne geçmesidir (ICAO, 2018).

FAA ise EYS'yi, "emniyet riskini yönetmeye yönelik resmi ve hiyerarşik bir yaklaşım" olarak ifade etmekte ve EYS'nin, emniyetin yönetimi için sistematik prosedürler, uygulamalar ve politikalar içerdiğini belirtmektedir. Bahsedilen sistematik prosedür, uygulama ve politikalar, emniyet riski yönetimi, emniyet politikası, emniyet güvencesi ve emniyetin teşvik edilmesini içermektedir.

ICAO'nun EYS tanımı ve önerilen uygulamaları çoğu ülkede olduğu gibi Türkiye'de de kabul görmekte ve uygulanmaktadır. SHGM'nin EYS Yönetmelikleri kapsamında emniyet yönetimi kavramı, "minimum düzeyde emniyet düzenleme gerekliliklerini karşılayacak yüksek emniyet performans güvenliğini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin idaresi"

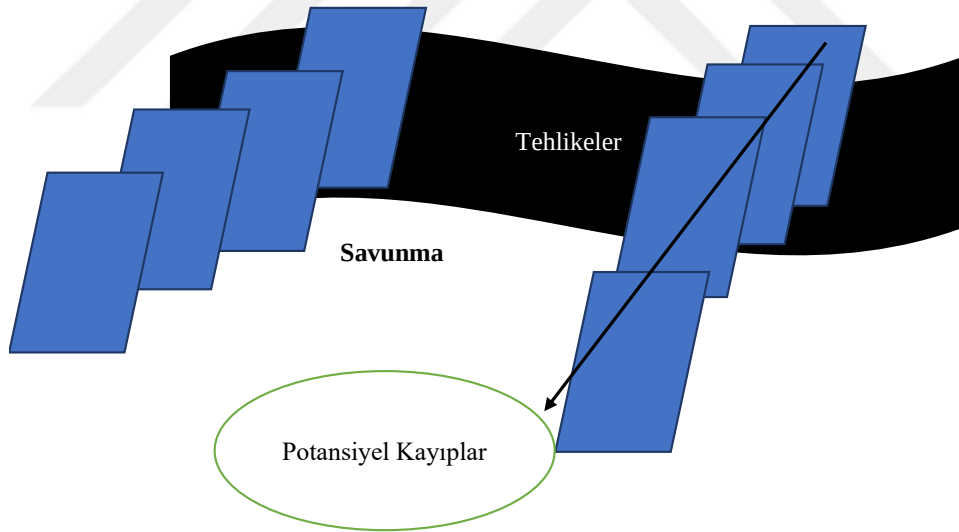
şeklinde (SHGM, 2011a), EYS'nin tanımı; “kabul edilebilir veya tolere edilebilir emniyetin sağlanması amacıyla organizasyon tarafından yerine getirilen, emniyet yönetim faaliyetleri olarak tanımlanan sistematik ve kesin yaklaşım” olarak yapılmıştır (SHGM, 2012b). DHMİ'nin EYS El Kitabı'nda da EYS tanımı SHGM'nin yaptığı tanım ile birebir aynıdır. Atioğlu (2012), EYS'yi, havacılık organizasyonları tarafından emniyete yönelik riskleri idare edebilmek için kullanılan bir “alet çantasına” benzetmektedir. Havacılık organizasyonlarının faaliyet alanlarının birbirinden farklı olması nedeniyle EYS kapsamında kullanacakları enstrümanların da farklı olması beklenmektedir (Atioğlu, 2012). EYS; “*emniyet kültürü ortamında uygulanan, operasyonel riske uygun olarak ölçeklenmiş yapıda, Kalite Yönetim Sistemi ilkelerini baz alan dinamik bir risk yönetim sistemi*” olarak da tanımlanmaktadır (Stolzer vd., 2008).

2.8. Havacılık Emniyet Yönetimi Yöntem ve Yaklaşımları

Havayolu ulaşımının tercih edilmesinin yıllar geçtikçe süregelen artışından kaynaklı olarak emniyetin tesis edilmesi de her geçen gün zorlaşmıştır. Emniyetin yönetilmesi için genellikle kazalar esas alınarak meydana gelen kazalar, hava trafiğinin geleceği açısından tehlike olarak kabul edilerek (Distefan & Leonardi, 2014), benzerlerinin tekrar yaşanmaması adına önlemler alınmıştır. Bu tür emniyet yönetimine reaktif (tepkisel) yönetim biçimi denilmektedir (ICAO, 2018, s. 2-12). Hava trafiğinin artmasıyla bu yöntem geçerli olmaya devam etse de yeterli olmaya devam edememiştir. Bunun sonucunda, kazaların altında yatan nedenlerin araştırılması gündeme gelmiştir çünkü uçak kazaları tek bir sebebe bağlı değil, birçok farklı ve nazaran önemsiz sayılabilecek sebeplerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Proaktif (önleyici, koruyucu) yöntem adı verilen bu yaklaşımda henüz ciddi bir kaza ya da hava hadisesi olmadan, gerekli çalışmalar yapılarak önlem alınmaya gayret edilmektedir (SHGM, 2011b). Bu yöntemde kullanılan anketler, emniyet denetlemeleri birçok veri sağlamaktadır ve risk tamamen ortadan kaldırılamayacağı durumunda risk azaltma yöntemlerine olanak sağlamaktadır (Hsiao vd., 2013, s. 261-262). Diğer bir yöntem ise prediktif (kestirimci, öngörü) yöntemidir. Bu yöntem, daha çok, reaktif yöntemde olduğu gibi geçmiş olayları incelese de, reaktif yöntem gibi geçmiş olaylara tepkisel yaklaşımlarda bulunmaktan ziyade sistem analizi yardımıyla gelecek izdüşümleri çizilmekte ve henüz herhangi bir kaza ya da hava hadisesi olmadan önlemler alınmaktadır. Prediktif yöntem, hem reaktif hem de proaktif yöntemlerden izler taşıdığı için zaman zaman birbirleri ile karıştırılabilmektedir. Bu nedenle, yöntemlerin kesin ve net bir şekilde anlaşılacak uygulanması oldukça önemlidir.

2.8.1. Reason Swiss Cheese (İsviçre Peyniri) Modeli

Havacılık kazalarına bakıldığında genellikle kazalar tek sebebe bağlı değildir. Hadiselere sebep olabilecek potansiyel ve tehlikesiz sayılabilecek birbirinden farklı durumların bir araya gelmesi ile hadise ya da kaza meydana gelir. Hava hadiselerini engellemek için uygulanan savunma mekanizmaları, olaylar tek tek meydana geldiklerinde başarılı olurken, olaylar art arda geldiklerinde bir boşluk bularak savunma mekanizmasını etkisiz hale getirebilirler. Bu kırılگانlıklar, “örtülü” ya da “gizli” durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. James Reason bu fikri modelleştirmiş ve gerçek zamanlı emniyetsiz eylemler neticesinde kazaların oluşunu açıklamıştır. Reason modeli 1987-88 yıllarına dayanmakta ve aslında insan hatalarının tabiatındaki bilişsel psikolojik kaynakları araştırmaktadır. Modelde sadece havacılık sektörü değil farklı sektörlerdeki örtülü durumların bir araya gelmesiyle meydana gelen kazalar incelenmektedir. Modelin oluşumunda tehlikeler ile kaza arasında düzlemler bulunmaktadır. Bu düzlemler, önlemlerin yetersizliği ve alınan önlemler, diğer bir deyişle savunma mekanizmalarını ifade etmektedir (Larouzee & Le Coze, 2020; Reason vd., 2006; Perneger, 2005; Budd & Ison, 2017, s. 203, 204).



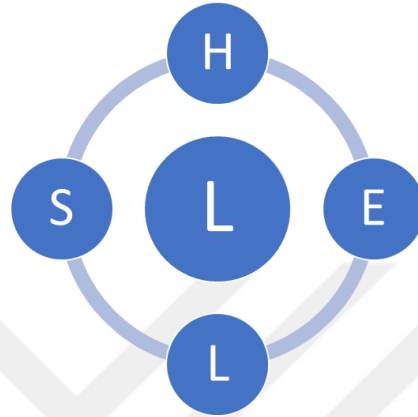
Şekil 2.2: Reason Modeli şematığı (sol taraf ideal durumu, sağ taraf gerçek durumu sembolize etmektedir) (Reason, 1997: s. 9)

Şekilde sol tarafta belirtilen durumda savunma mekanizmalarının sahip olduğu bir boşluk bulunmamakta, bu nedenle tehlikeler katiyen kayıplara yol açmamaktadır. Sağ tarafta ise, özellikle insan faktöründen kaynaklanan ancak yeterli olmayan kural ve prosedürler, ve önlemlerin yetersizliğinin de büyük rol oynadığı boşluklar bulunmaktadır. Düzlemlerdeki boşluklar her zaman aynı yerde bulunmadığı için savunma mekanizmaları çoğunlukla işe yaramaktadır. Ancak, birçok farklı durumun bir araya gelmesiyle birlikte savunma

mekanizmasının işleyişi mevcudiyetini kaybederek kayıpların oluşmasına neden olabilmektedir.

2.8.2. SHELL Modeli

Model 1972 yılında Elwyn Edwards tarafından personel ara birimi ile sistemin diğer bileşenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla geliştirilmiştir. Daha sonra Frank



Şekil 2.3: SHELL Modeli (ICAO, 2018, s. 2-5).

Hawkins 1975 yılında kavramı görselleştirerek gelişimine katkıda bulunmuştur. SHELL modelinin adı, Software (Yazılım), Hardware (Donanım), Environment (Çevre) ve Liveware (Personel) kavramlarının baş harflerinden oluşmaktadır. Modelin adının SHEL değil SHELL olmasındaki maksat Personel unsurunun yazılım, donanım ve personel ile etkileşimde olmasından kaynaklanmaktadır. İnsan unsurunun hem merkezde hem de etkileşimde bulunan unsur olarak iki kere bulunmasından dolayı literatürde ilk L harfi L_1 ikinci L harfi ise L_2 şeklinde ifade edildiği kaynaklar bulunmaktadır. İnsan unsuru merkezde bulunarak, diğer insan unsurları dahil olmak üzere, modelin tüm unsurlarıyla etkileşim içerisinde bulunmaktadır. SHELL Modeli ICAO tarafından benimsenmiştir ve kullanılmaktadır (SKYBRARY, 2021; Krupa vd., 2018, s. 46,47; Hsiao vd., 2013) .

SHELL modelinde;

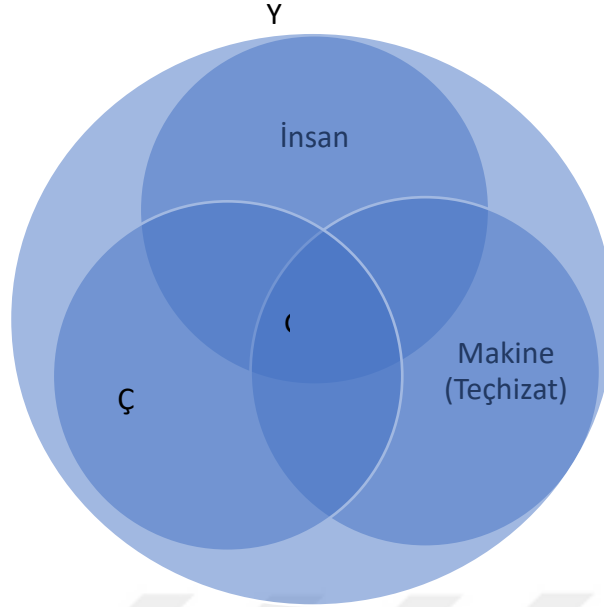
- Yazılım: kurallar, prosedürler, eğitim gibi standart operasyonel işleyişleri,
- Donanım: her türlü Hava Trafik Kontrol makine, teçhizat ve fonksiyonel sistemleri,
- Çevre: sosyal, ekonomik iklimle beraber doğal çevreyi,
- Personel: sistem içerisinde az ya da çok etkisi olan bütün insanları temsil etmektedir (ICAO, 2018, s. 2-4).

SHELL modeli unsurlarının etkileşimleri:

- İnsan ile Yazılım: Burada söz konusu olan yazılım kavramı, kanun, yönetmelik, talimat, kurallar, eğitim gibi yazılı materyallerin yer ve hava personeli tarafından anlaşılabilir şekilde tasarlanması ile personelin dikkatli bir şekilde incelemesi, gözlemlemesi ve idrak etmesine dayanmaktadır.
- İnsan ile Donanım: Havacılık sektöründe onlarca farklı birim söz konusudur ve her birimin işleyişi, görevleri ile birlikte kullanılan makine, teçhizat gibi donanımlar farklılık göstermektedir. İşe uygun geliştirilen donanımları kullanacak personelin bu donanımları sağlıklı bir şekilde kullanabilmesi ve bunun için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.
- İnsan ile Çevre: Havacılık personelinin karşılaşması muhtemel olan iç ve dış mekân unsurları ile etkileşimi söz konusudur. Dış mekândan kasıt; hava şartları, altyapı faktörleri, arazi şartları olurken, iç mekân; gürültü, sıcaklık, titreşim gibi durumları ifade etmektedir.
- İnsan ile İnsan: Birbirinden çok farklı görevleri yürüten birimlerde çalışan insanların birbirleri ile eşgüdümlü çalışmasının elzem olduğu havacılık sektöründe insanların birbirleriyle uyum içerisinde olması esas alınmaktadır. Aynı iş ortamında çalışan personel ile ilgili olarak, liderlik, iş birliği, ekip çalışması gibi durumlardan bahsetmek mümkündür. Bunların ideal seviyelere yakın bir şekilde sağlanması için çeşitli yönetim biçimleri uygulanmaktadır.

2.8.3. 5M Modeli

Tehlike tespiti için kullanılan hadise veya kazaya sebebiyet vermesi en muhtemel faktörleri bünyesinde barındıran 5M modelinin görselleştirilebilmesi analiz yapılmasını daha basit hale getirmektedir (Yuan, Liang, & Xie, 2020). 5M modeli; Man (İnsan), Machine (Makine, teçhizat), Management (Yönetim), Mission (Görev) ve Media (Ortam, çevre) ifadelerini temsilen kullanılmaktadır (Li, Zhang, & Liang, 2017).



Şekil 2.4: 5M Şeması (Miller, 1991)

Mission (Görev); sistemin esas amacını belirlemektedir ki buradaki amaç havacılıktaki unsurların taşınmasını ifade etmektedir. Man (İnsan), havacılık ekosistemindeki bütün insanları temsil eder. Machine (Makine), ekosistemdeki tüm yazılım ve donanım unsurlarıdır. Management (Yönetim), ekosistemde ihtiyaç duyulan kanun, kural ve düzenlemeler ile kaynak tedarikine atıfta bulunmaktadır. Son olarak Media (Çevre), işin yapıldığı iç ve dış çevrenin tamamıdır (Stolzer vd., 2008).

2.9. Havacılıkta Emniyet Kültürü

Emniyetin sağlanması için sarf edilen gayretin, emniyet kültürünün önemi anlaşılmadıkça tam olarak amacına ulaşması beklenen bir durum değildir. Örgütlerin, kültürel etkilerin faaliyetlerini ne derecede etkilediğini tamamen idrak etmeleri emniyetli operasyonların yürütülmesi önündeki engellerden birini kaldırmış olacaktır. Emniyet kültürünün oluşturulması için ulusal kültürün güçlü yanları kullanılmalı ve örgüt kültürü geliştirilmelidir. Şirketler, etkili emniyet yönetim sistemlerini uygulamak ve olumlu yönde gelişmiş bir emniyet kültürünü teşvik etmek yerine çalışanların sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine daha fazla önem vermektedir. Bunun karşılığında çalışanlar da sadece verilen sorumlulukları yerine getirmekte, kendileri sorumluluk almaktan kaçınmakta, böylece reaktif yönteminin etkili olduğu bir süreç yaşanmaktadır. Halbuki proaktif hatta prediktif emniyet yöntemlerinin kullanılması havacılık organizasyonları açısından hem maddi hem de hayati derecede öneme sahiptir. Havacılık organizasyonlarında, nihai kullanıcılar olan müşterilerin

şirketlere güven duymamaları, özellikle müşteriler ile ilk teması gerçekleştiren havayolu şirketleri açısından, iflasın eşiğine sürüklenmeye yol açan bir durumu beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle, emniyet için yapılan harcamalar masraf olarak görülmemeli, aksine uzun vadeli yatırımlar olarak takibi ciddiyetle yapılmalıdır. Hepsinden önemlisi, havacılık organizasyonları, riskin yüksek olduğu bir sektörde insanların canlarını emanet ettikleri bir faaliyet gerçekleştirmektedir. Tam da bu sebepten dolayı emniyet kültürüne diğer birçok sektörden daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.

Havacılık organizasyonlarında emniyet kültürüne, dolayısıyla emniyetli davranışlar sergilenmesine verilen önem arttıkça, iş birliği yapılan diğer organizasyonların, müşterilerin ve bütün diğer paydaşların olumlu etkilenmesi ve hem iş hem de özel yaşamların emniyeti bir yaşam felsefesi olarak benimsemeleri istenen durumdur. Bu sayede, irili ufaklı birçok örgütte emniyet kültürü yaygınlaşarak, örgüte bağlılık derecesini de artırabileceği düşünülmektedir. Örgüt kültürü ile emniyet kültürü arasında bu şekilde ve tersi de geçerli olmak üzere iki yönlü (karşılıklı) etkileşim olduğuna inanılmaktadır.

2.10. Örgüt Kültürü ve Emniyet Kültürü ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar

Organizasyonlarda örgüt kültürü ölçümü için literatürde birçok sektör için yapılan fazla sayıda çalışma bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile örgüt performansı, örgüt iklimi gibi kavramların ilişkisi havacılık sektörü dahil olmak üzere diğer sektörlerde de önemli görülmektedir. Emniyet kavramı, örgüt kavramından daha sonra önem kazanmaya ve literatürde bununla ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Organizasyonların emniyet performanslarının ölçülmesi, özellikle, yüksek riskli organizasyonlarda, ayırt edici ve müşteriler nezdinde seçim aşamasında önemli görülen bir faktördür. Emniyetin yönetilebilir bir olgu olması Emniyet Yönetim Sistemi'ni ulusal ve uluslararası otoriteler ve teşkilatlar tarafından önemsenmesi, şirketlerin EYS uygulamalarını ciddiyet içerisinde uygulamaya başlamalarını sağlamıştır. EYS'nin organizasyonlarda verimli ve efektif bir şekilde uygulanabilirliğini etkileyen bir kavramı olan emniyet kültürü literatürde incelenmeye yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra başlanmıştır. 190'dan fazla ulusun üye bulunduğu ICAO'nun EYS'yi ve emniyet kültürünü benimsemeyi gerektiren çalışmaları, literatürde havacılık sektöründeki EYS ve emniyet kültürü çalışmalarının hız kazanmasını sağlamıştır.

Havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt performansı ile emniyet performansı, emniyet iklimi, emniyet yönetimi ve EYS kavramlarını inceleyen ve ampirik araştırmaları barındıran birçok çalışma bulunmaktadır. Örgüt kültürünün emniyet yönetimi veya emniyet performansını etkileme düzeyini araştıran çalışmalara rastlanmıştır.

Ayrıca, araştırmacıların bir kısmının, emniyet kültürünü örgüt kültürünü bir ögesi olarak gördüğüne de dikkat edilmiştir. Örgüt kültürü ile emniyet kültürü her ne kadar organizasyonun karakterinin birer göstergesi olsa da organizasyonun farklı yönlerini inceleme altına almaktadır. Bu nedenle literatürde örgüt kültürü ile emniyet kültürü ilişkisinin incelenmesine yönelik bir boşluk olduğu tespit edilmiş ve bu bağlamda literatüre katkıda bulunulmak istenmiştir.

Tezin bu bölümünde literatürdeki örgüt kültürü, iklimi, performansı, emniyet kültürü, iklimi, performansı, yönetimi ve yönetim sistemleri ile ilgili havacılık sektörü ve havacılık organizasyonlarında yapılan çalışmalar incelenmiştir. Kavramların birbirleri ile ilişkisinin incelendiği çalışmalar ile birlikte bu kavramları tekil olarak ele alan çalışmaların da önemli bilgiler verdiği düşünülmüş ve incelenmiştir.

Uçuş operasyonlarında görev alan havayolu çalışanlarının iş tatmini, emniyet kültürü algısı ve emniyet kural ve düzenlemelerine uyumu arasındaki ilişkileri incelenen çalışma kapsamında katılımcıların iş tatmini ile emniyet kural ve düzenlemelerine gösterdikleri uyum arasında ve emniyet kültürü algıları ile emniyet kural ve düzenlemelerine gösterilen uyum arasında güçlü istatistiksel anlamlılık bulunmasına rağmen, iş tatmini ile emniyet kültürü algıları arasında böyle bir ilişkiye rastlanmamıştır (Owen, 2013).

Emniyet kültürü ile emniyet iklimi kavramları, çeşitli endüstri sektörlerinde meydana gelen kaza ve hadiseleri teknik olmayan araçları kullanarak azaltma yöntemi olarak birçok sektör profesyoneli, araştırmacı ve akademisyen tarafından büyük ilgi görmektedir. Tez kapsamında emniyet kültürü ve emniyet iklimi kavramlarının teorik olarak birbiri yerine kullanılması ve karmaşıklığına değinilmiş ve bu anlam karmaşasının giderilmesi için tanımlar kullanılarak açıklamalarda bulunulmuştur. Ayrıca, emniyet iklimi atmosferinin değerlendirilmesi için Kanada'da bulunan bir üniversitenin mühendislik fakültesinde bir anket çalışması yapılmış ve sonuç olarak emniyet iklimi ile öğrencilerin yaşadıkları yaralanmalar ya da ramak kala olaylar arasında ilişki olduğu saptanmıştır (Kaczur, 2017).

Yapılan çalışmada esas odaklanılan kısım, davranışa dayalı emniyet yönetimi yaklaşımının uygulanmasının organizasyondaki emniyet kültürü üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Çalışmada savunma sanayi sektöründe hizmet veren iki farklı şirketin emniyet kültürü olgunluk dereceleri değerlendirmeye alınarak bir kıyaslama yapılmış, bu sayede davranışa dayalı emniyet yönetimi ile geleneksel emniyet yönetimi yaklaşımlarını benimseyerek uygulayan şirketler arasındaki fark belirlenmiştir. Çalışma neticesinde, davranışsal emniyet yönetimini benimseyen şirketlerin emniyet kültürü olgunluk seviyelerinin her açıdan geleneksel emniyet yaklaşımını uygulayan şirketlere göre daha yüksek seviyede çıktığı tespit edilmiştir (Yetik, 2020).

Havacılık sektörü bakım-onarım ekiplerindeki insan faktörlerini anlamak için iki farklı kuruluştaki uçak bakım teknisyenleri, mühendisler ve yöneticilerin çok kültürlü ekipler halinde çalışmaya karşı tutumları ve çok kültürlü ekiplerde çalışırken sergiledikleri performansları ölçmeye çalışılmış, çok kültürlü ortamda çalışanların ulusal kültürden sapmalar yaşadıklarını ve ekip ortamında ortak bir kültür yapısında birleştiklerini ifade edilmiştir (Choudhry, 2018).

Endonezya’da yaşanan uçak kazaları ve havacılık alanında meydana gelen diğer kazaları takiben insan hatalarının bu kazalarda büyük rol oynayan kritik unsurlardan biri olduğu tespit edilmiştir. İnsan hatalarını tetikleyen en az dört faktörün organizasyon tasarımı, emniyet iklimi, emniyet performansı ve emniyet çıktıları olduğunu belirleyen Lestiani vd. (2017), bu değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamak için bir model oluşturmuşlardır. Modeli, test etmek amacıyla bir anket çalışması yapmışlardır. Organizasyon tasarımının emniyet iklimi üzerinde, emniyet ikliminin emniyet performansı üzerinde, emniyet performansının da emniyet çıktıları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, emniyet performansı aracı rolü üstlendiğinde organizasyon tasarımının emniyet çıktıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu da tespit edilmiştir (Lestiani vd., 2017).

Ürdün’deki özel havacılık şirketlerindeki örgüt kültürü ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla, örgüt kültürü ve iş tatmini ölçeklerini 228 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde uygulanmış ve sonuç olarak örgüt kültürü ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt kültürü tiplerinden klan kültürü ile çalışanların iş tatmini arasında da pozitif bir ilişki saptanırken, pazar, adhokrasi ve hiyerarşi kültürleri ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkiye rastlanmıştır (Rawashdeh vd., 2015).

Tungtakanpoung (2016), doktora tezi kapsamında Güney Doğu Asya Havayolu şirketinin müşteri memnuniyetini nasıl sürekli bir şekilde yüksek düzeyde tuttuğunu araştırmıştır. Araştırmada, daha çok kadın çalışanlardan oluşan kabin ekipleri ile yolcular arasındaki ilişkiyi etkileyen hususlar arasında Tayland ulusal kültürünün, manevi değerlerinin ve geleneklerinin olduğunu vurgulanmaktadır. Şirket politikası ile ulusal kültür sentezinin hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırdığı düşünülmektedir (Tungtakanpoung, 2016).

Kweyu (2010), tezinde Kenya Airways’in performansı ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu kapsamda, müdür ve ünite şefleri ile gerçekleştirdiği görüşmelerde kurum kültürünün havayolu başarısında etkili olduğu sonucuna varmıştır. Kurum kültürünün tüm personele aşılmasının yüksek ciro elde etmek için üst yönetim tarafından önem arz ettiği görülmüş, ancak değişim yönetiminin iyi yapılması gerektiği vurgulanmıştır (Kweyu, 2010).

Emniyet kültürü kavramının 30 yıldan uzun süredir literatürde mevcut olmasına rağmen, pozitif emniyet kültürünün emniyet performansı üzerindeki etkisini inceleyen deneysel çalışmaların az olması nedeniyle veri kıtlığı yaşanması şaşırtıcı olarak nitelendirilmektedir (Goodheart, 2014).

Örgüt kültürünün, bir ekibin performansını etkilediği belirtilen çalışmada, örgüt kültürünün deniz havacılığındaki önemi araştırılmıştır. Doğası gereği riskli bir meslek grubu olan deniz havacılığında her yıl maddi ve manevi kayıpların yaşandığı belirtilmekte, gereksiz yaşanan kazaların engellenmesi için güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. Bu örgüt kültürünün sağlanması ve komuta kademesinin kazalara neden olabilecek örgütsel sorunları ve tehlikeleri belirlemelerine yardımcı olması için Deniz Havacılık Kültür Atölyeleri düzenlenmesinin aksiliklerin engellenmesinde veya azaltılmasında etkin rol oynadığı araştırmanın sonucu olarak yansımaktadır (Rubio, 2008).

ABD’de, havayolu kazalarının tarihin en düşük seviyelerinde seyrettiği bir dönemde EYS uygulaması zorunlu olmayan Sertifikalı Tarifersiz Hava Taksi hizmetlerinde 2009-2015 yılları arasında yaşanan kaza sayılarında bir düşüş yaşanmamıştır. Bu çalışmada, bu durumu tetikleyen değişkenin ne olduğu bulunmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, liderlik tarzı, emniyet kültürü ve kaza oranları arasında hiçbir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu durumun, araştırma yapılan organizasyonların ortak bir emniyet kültürüne sahip olmadığı çünkü risklerin yüksek olduğu organizasyonlarda emniyet kültürü tanımının yapılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Birch, 2017).

Kriz dönemlerinde çalışanların performanslarını artırmak, en azından stabil olmasını sağlamak için havayolu ve diğer havacılık şirketlerinin örgüt kültürünü yönetmesi gerekmektedir. Havacılık sektöründe örgüt kültürünü yönetmek, değişime karşı gösterilen dirençten dolayı zorlu bir süreçtir. Yapılan çalışmada örgüt kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Örgüt kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkisini araştıran çok sayıda çalışma olmasına rağmen, konunun havacılık sektöründeki dinamizm nedeniyle cezbediciliği devam etmektedir. Çalışmada, ikincil verilerden yararlanılarak iki eski havayolu şirketi ve sektöre araştırmanın yapıldığı dönemde yeni giren iki düşük maliyetli havayolu şirketi açısından karşılaştırmalar yapılmış, bu dört havayolu şirketinin müşteriler tarafından olumlu ve olumsuz değerlendirmelerine yer verilmiştir (Abubakar & Dogoji, 2015).

Hongratana-uthai’nin (2011), tezinde odaklandığı konulardan biri, örgüt kültürünün havayolu ittifaklarından sağlanacak azami faydayı ne derecede etkilediği sorusuna yanıt aramaktır. Bu bağlamda, Thai Airways şirketi seçilmiş ve şirketin başarıyı teşvik etmede karşılaştığı engeller ve önemli hususlar araştırılmış, ayrıca, şirketin diğer büyük firmalardan

elde edeceği faydanın maksimize edilmesi için gerekli kritik başarı faktörleri ortaya konmuştur (Hongratana-Uthai, 2011).

Gizaw (2014), yaptığı çalışmada Etiyopya Havayolu çalışanlarının algıladıkları baskın ve tercih ettikleri kültür boyutunu araştırmaktadır. Cameron ve Quinn'in (2006) örgüt kültürü ölçeğini kullanarak, insan kaynakları yönetimi, finans, bakım-onarım organizasyonu, pazarlama, ve havacılık akademisinde görev yapan katılımcılarından oluşan bir örneklem grubunda ölçeği uygulayarak veri toplamışlardır. Yapılan analizlere göre çalışanların baskın olarak Pazar Kültürü'nü algıladıkları ve çalışanların tercih ettikleri örgüt kültürü yapısının Klan Kültürü olduğu ortaya çıkmıştır. Rekabetin yüksek olduğu havayolu işletmelerinde Pazar kültürünün hâkim olması şaşırtıcı olmasa da çalışanların tercih ettikleri klan kültürü yapısı ile organizasyonun Pazar kültürü arasındaki farkın yüksek olmasından kaynaklanan performans düşüşlerinin yaşanabileceğine işaret edilmekte, Etiyopya Havayolları'nın bu kültürler arasında bir denge sağlamanın şirketin yararına olacağı belirtilmektedir (Feleke, 2014).

Çalışmada, havayolu şirketlerinde çalışanlara yapılan zorbalıkların örgütsel kültür ile bağdaşmadığını ve şirketlerin ve çalışanlarının performanslarının düşmesine neden olabileceği belirtilmektedir. Çalışma kapsamında, Türkiye'de konuşlanmış havayolu şirketlerinde görev yapmakta olan uçucu personelden konu ile ilgili veriler toplanarak analizleri yapılmıştır. Analizler neticesinde, işyeri zorbalığının çalışanları olumsuz etkileyerek performans kayıplarına yol açtığı, bu nedenle emniyet kültürünü olumsuz etkilediği görülmüştür (Demirören & Şimşek, 2021).

Patterson (2002), hazırlamış olduğu doktora tezinde Yeni Zelanda'daki altı farklı uçak bakım organizasyonundaki örgüt kültürü ve emniyet kültürü ilişkisinin hata seviyesini etkileme derecesini bulmak için Örgüt Kültürü Ölçeği ve Emniyet Kültürü Ölçeği kullanmıştır. Çalışmaya göre, daha fazla hata rapor eden organizasyonların daha emniyetli bir çalışma sergilediklerine dikkat çekilmektedir. Ayrıca, kurallara uyma, performansa odaklanma, iletişimin ve iş birliğinin kuvvetli olması, ödül sisteminin uygulanması ve emniyet algısının hata ve emniyet düzeylerini etkilediği belirtilmektedir. Belirtilen hususların derecesinin yüksek olması hata oranını düşürmekte, emniyet seviyesini artırmaktadır. Yönetimin emniyet ile ilgili hususların bildirilmesine yaklaşımının olumlu olması örgütte pozitif bir emniyet kültürünün yerleşmesine ve çalışanların hata ve emniyet ile ilgili konuları gönüllü raporlama oranlarının artış gösterebileceği düşünülmektedir (Patterson, 2002).

Klimas (2015), organizasyonlar arası iş birliğinin mevzu bahis olduğu durumlarda örgüt kültürlerinin uyumlarının önem derecesini araştırmış, yarı-yapılandırılmış görüşmeler

neticesinde organizasyonlar açısından rekabet ettikleri diğer şirketler ile yapacakları iş birliklerinde örgüt kültürü uyumunun önemi olmadığı sonucuna varmıştır (Gilliam, 2019).

McNeely (2012), FAA'nın EYS uygulama düzeyini emniyet kültürü seviyesine göre ya da tam tersi durumu ölçememesini bu sorunsalların teorik düzeyde incelenmeye çalışılmasının olduğunu öne sürerek, 135 hava yolu şirketinden 404 pilotun katılımı ile gerçekleştirdiği "Emniyet Kültürü ve Emniyet Yönetim Sistemi" ölçek çalışmasında EYS uygulama düzeyi ile organizasyonel emniyet kültürü düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlı ve olumlu olduğunu tespit etmiştir.

Kind (2004), soruşturmasını kendisinin yürüttüğü bir Donanma FA-18 Hornet tipi hava aracının iniş sırasında yaşadığı aksiliğin kök nedeni olarak zayıf örgüt iklimini işaret etmekte, olayın sonrasında hazırladığı ve olayı inceleyen tezinde yüksek riskli faaliyetler içeren bir organizasyondaki gerçek hayatta yaşanan bir olayın analizini yapmıştır.

Schwarz ve Kallus (2015), bir hava seyrüsefer hizmet sağlayıcısının hava trafik yönetimi ünitesindeki emniyet kültürünün beş etkeninin ilişkisini analiz etmişlerdir. Beş etken; bilgilenen kültür, raporlama ve öğrenme kültürü, adil kültür, ve esnek kültür olarak belirtilmektedir. Çalışmanın sonucuna göre, bu bileşenler arasında doğrusal olmayan bir ilişkinin mevcudiyetine rastlanmıştır (Schwarz & Kallus, 2015).

Kim ve Song (2015), havacılık bakım organizasyonlarında emniyet kültürünü ölçmek için uyguladıkları ölçek çalışmasında emniyet kültürünün beş elementi olan bilgilendirme, raporlama, öğrenme kültürü, ve adil ve esnek kültürün düzeylerini analiz etmiştir. Organizasyonun havacılık mekaniği birimindeki emniyet kültürü farkındalığının bürokratik seviyede olduğu görülmekte, hata ile ihlal arasındaki farkın net olmamasının ise basit hataların cezalandırılacağından duyulan endişe nedeniyle bildirilmemesine yol açtığı belirtilmektedir. Teknisyenler ile yöneticiler arasında güven eksikliğinin bulunmasının da emniyet kültüründe olumsuzluklara neden olduğu düşünülmektedir (Kim & Song, 2015).

Han ve Kim (2015), Kore'de pilotaj eğitimi veren bir organizasyonda emniyet kültürü ölçümü için yaptıkları çalışmada genel olarak emniyet kültürü düzeyinin ortalama olarak 3.711 değerinde bulmuşlardır (Han & Kim, 2015).

Seva vd. (2007), Filipin'deki dört farklı havacılık şirketindeki Filipinli pilotların CRM tutumlarını değerlendirmek için bir çalışma yapmışlardır. Çalışma yaparken Beşerî Faktörler ve Emniyet Kültürü Anketi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, koordinatörün tutumunun astlarının emniyet davranışları şekillendirdiği görülmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün emniyet kültürü üzerinde güçlü bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Anket katılımcılarının standart operasyon prosedürlerini ve uçuş öncesi bilgilendirme süreçlerini uyguladıkları görülmekte,

bunun da organizasyonda iyi bir emniyet kültürünün göstergesi olduğu belirtilmektedir (Seva vd., 2007).

Ek ve Akselsson (2007), yer hizmetleri kuruluşunda emniyet kültürü üzerine yaptıkları çalışmalarında, emniyet kültürünün genel olarak iyi bir seviyede olmasına rağmen, tahmin edilenden ve üst yönetimin istediğinden daha zayıf bir emniyet kültürü sergilendiği, ayrıca, diğer ulaştırma dalları ile kıyaslandığında yeteri kadar yüksek düzeyde bir emniyet kültürü sergilenmediğini belirtmektedir. Yapılan çalışmada emniyet kültürü dokuz alt başlıkta incelenmiştir. Bunlar; çalışma koşulları, iletişim, öğrenme, raporlama, hakkaniyet, esneklik, emniyete bakış (tutum), emniyetle ilgili davranışlar, ve risk algısıdır. Bütün kategorilerdeki skorlar beş puanlı değerlendirme sonuçlarına göre üç puanın üzerinde olduğundan emniyet kültürünün genel olarak pozitif eğimli olduğu sonucuna varılmıştır (Ek & Akselsson, 2007).

Ek (2006), havalimanı yer hizmetleri, hava trafik kontrol ve yolcu gemilerindeki çalışanlar ile birçok görüşme gerçekleştirmiş, gözlemler yapmış ve ölçek çalışması uygulamıştır. Ölçek çalışmasında emniyet kültürü ve örgüt iklimi boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Emniyet kültürü boyutlarındaki sonuçlar değerlendirildiğinde hava trafik kontrolörlerinin en yüksek, yer hizmetleri organizasyonu çalışanlarının ise görece en düşük skora sahip olduğu, yöneticilerin emniyet kültürü algılarının ise çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Demografik faktörler ise emniyet kültürü algısı üzerinde çok az etkiye sahiptir. Emniyet kültürü ile örgüt iklimi boyutları arasında ilişki olduğu gözlenmiş, yolcu gemilerindeki personel arasındaki mücadele ve motivasyon, ve fikirlerin desteklenmesi boyutlarının emniyet kültürü boyutlarını etkilediği görülmüştür. Hava trafik kontrol hizmetlerinde ise, fikirlerin desteklenmesi ve anlaşmazlıkların düşük seviyelerde kalmasının emniyet kültürü ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu saptanmıştır (Ek, 2006).

Kimeria vd. (2022), örgüt kültürünün EYS üzerindeki etkisini belirlemek üzere sivil havacılıktaki hizmet sağlayıcılar nezdinde örneklem büyüklüğü 132 olan bir çalışma yapmışlardır. Örgüt kültürü ile EYS performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. EYS performansını etkileyen faktörler arasında örgüt kültürünün %45 oranında paya sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Kimeria vd., 2022).

Maina (2017), Nairobi'deki bir havacılık şirketinde güvenlik biriminde 50 kişinin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada EYS'nin havacılık şirketinin performansına olan etkisini araştırmıştır. Emniyet politikaları, emniyet risk yönetimi ve emniyetin teşvikinin şirket performansını anlamlı derecede etkilediği, ancak emniyetin güvencesinin şirket performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Maina, 2017).

Wamena Indonesia havalimanında 2013-2018 yılları arasında çok fazla sayıda kaza meydana gelmesinin emniyet performansının görece düşük olduğunu gösterdiğine kanaat getiren Abdul Majid ve ekibi (2022), emniyet risk yönetimi ve havalimanı personeli liyakatinin havacılık emniyet performansına etkilerinin ne olduğunu araştırmıştır. Sonuç olarak, emniyet risk yönetimi ve havalimanı personeli liyakatinin uçuş emniyet performansında doğrudan etkili değişkenler olduğu görülmüştür. Ayrıca, organizasyonun emniyetin teşviki ve güvencesinin uygun ve sistematik bir programa sahip olmasının emniyet risk yönetiminin uygulanmasında önemli rolü olduğu tespit edilmiştir. Tehlikenin tanımı, risklerin değerlendirmesi ve azaltılması, emniyetin teşviki, güvencesi ve gözetimi göstergelerine bağlı olarak emniyet risk yönetimi ve çalışan liyakatinin havacılık emniyet performansını etkileyen unsurlar olduğu saptanmıştır (Majid vd., 2022).

Norveç Kaza Araştırma Kurulu'nun 2000-2004 yılları arasında meydana gelen organizasyonel değişikliklerin sonucunda havacılık bakım ve emniyeti üzerinde herhangi bir doğrudan etkisinin olup olmadığı, eğer varsa nasıl ölçülebileceğini araştırmasını inceleyen Herreraa, Nordskog ve Halvorsen (2009), nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanılmasının zorluğuna dikkat çekmekte ve kullanılan / kullanılacak emniyet göstergelerinin mülakatlar ile beraber değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir (Herrera vd., 2009).

Altınpınar ve Başar (2020), havacılık ve denizcilik sektöründeki çalışanların emniyet kültürü karşılaştırmasını yapmışlardır. Bunun yanında, farklı meslek grupları arasındaki farklılıkları da araştırmaya dahil etmişler, sonuç olarak, havacılık sektöründe emniyet kültürü algısının denizcilik sektöründekinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Havacılık sektöründe, meslek grubu kategorileri değerlendirildiğinde ise, yolcular ile doğrudan muhatap olan çalışanların kabin ekibi personeli olmasından dolayı ofis çalışanlarından daha dikkatli olmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Rutin kontroller ve sektörel ve mesleki eğitimler havalimanı çalışanlarının emniyet kültürü algıları liman çalışanlarından daha yüksek çıkmasındaki asıl sebep olarak düşünülmektedir. Genel olarak, örgüt kültüründeki gelişme ve iyileşmelerin emniyet kültürüne sirayet edeceğine inanılmaktadır (Altınpınar & Başar, 2020).

Lin (2012), emniyet kültürü ve EYS'nin örgütsel özdeşimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, EYS uygulamalarının emniyet kültürünü olumlu etkilediğini saptamış, örgütsel mevcudiyet dahilinde sadakatin emniyet kültürü üzerinde anlamlı ve olumlu etkisini tespit etmiştir (Lin, 2012).

Yıldırım (2010), doktora tezinde Türkiye Ulusal Emniyet Havacılık Dairesi'nde örgütsel emniyet kültürünün bireylerin emniyet tutumları üzerindeki etkisini emniyet kültürü algıları ve kendini raporlama davranışlarını da değerlendiren bir ölçek kullanarak 210 katılımcı

ile bir çalışma yapmıştır. Bireysel emniyet tutumlarının örgütsel emniyet kültüründen anlamlı bir şekilde etkilendiği sonucuna varan Yıldırım (2010), kendi hatalarını raporlama davranışını katılımcıların yaşı ile, kendi ihlallerini raporlamanın ise çalışılan süre ile doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Emniyet tutumlarının meslek grupları ile anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlemlenmemiştir (Uryan, 2010).

Nepal havacılık sektöründeki emniyet kültürü algısını değerlendirmek için yapılan ölçek çalışmasında, üst yönetim ile orta kademe yöneticilerin, organizasyonda meydana gelen emniyet ile ilgili hadiselerin raporlanmasının desteklendiği, yüksek riskli senaryoların dikkate alındığı, faaliyetlerin emniyetini sağlamak için yeterli kaynak tahsisinin yapıldığı konularında fikir birliği içerisinde olmadığı görülmüştür. Tecrübeli çalışanların emniyet yönetim sistemlerinin organizasyondaki uygulamalarının etkin olmadığı da belirtilmektedir. Bu durumda, üst yönetimin bütün bunları değerlendirerek, emniyeti sağlama konusunda uygulamaları, raporlamaları ve emniyet yönetimini iyileştirecek adımlar atması gerektiği düşünülmektedir (Bhattarai vd., 2022).

Wang (2018), Tayvan Savunma Bakanlığı Havacılık Birimlerinde görev yapan pilotlar ve destek personeli ile 915 katılımcının destek verdiği çalışmada kurum içerisinde emniyet kültürünün iyi bir şekilde tesis edildiğini tespit etmiştir (Wang, 2018).

Emniyet kültürünün farklı kültürel ortamlarda faaliyet gösteren bir sektörde ölçülmesinin güvenilirliğini ve emniyet kültürü ile ulusal kültür arasında bir bağlantı olup olmadığını araştıran Reader vd. (2015) tarafından, 17 farklı Avrupa ülkesindeki hava trafik yönetim sektörlerindeki emniyet kültürü modeli geliştirilmiştir. Hava trafik yönetimindeki operasyonel ve idari personelin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, emniyet kültürü modelinin ulusal sınırlar ve meslek grupları arasında tutarlı bir şekilde uygulanabildiği görülmüştür. Emniyet kültürünün en pozitiften en az pozitif olma durumları sırasıyla Kuzey Avrupa, Batı ve Doğu Avrupa, ve Güney Avrupa olarak tespit edilmesi ulusal kültür özelliklerinin organizasyonların emniyet kültürleri üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir (Reader vd., 2015).

Avusturalya'da uçuş eğitim organizasyonlarındaki öğrenci pilotlar nezdinde emniyet ikliminin ölçülmesi için yapılan çalışmada, emniyet raporlama kültürü ve prosedürü, örgüt kültürü ve uygulamaları ve emniyet ile ilgili genel bilgi durumunun değerlendirilmiştir. Uçuş eğitim okulundaki emniyet iklimi genel olarak iyi seviyede analiz edilmiştir. İlk yılında olan öğrenci pilotlar ile kıdemli öğrenci pilotların emniyet kültürü ve örgüt kültürü algılarında farklılıklar tespit edilmiştir. Daha uzun süredir eğitim alan öğrenci pilotların yanıtlarının daha az olumluluk içerdiği görülmektedir (Gao & Rajendran, 2017).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVACILIKTA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE EMNİYET KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

4.1 Araştırmanın Konusu

Çalışmada; havacılık organizasyonlarındaki baskın örgüt kültür tipleri ile emniyet kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonları çalışanlarının tutumlarından elde edilen veriler analiz edilmiştir.

4.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatüre bakıldığında, havacılık organizasyonlarında emniyet kültürü & emniyet iklimi, örgüt kültürü & emniyet iklimi ilişkilerini konu eden çalışmalar bulunmaktadır. Ancak havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü ve emniyet kültürünü ilişkilendiren bir çalışmaya rastlanmadığı için literatüre bu anlamda katkıda bulunmak amacıyla çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Çalışma neticesinde, havacılık organizasyonlarında çalışan personelin örgüt kültürü & emniyet kültürüne ve alt kategorilerine algılarının Antalya Havalimanı nezdinde ve demografik etkenlere göre bu iki kavramın ayrı ayrı ve birlikte incelenmesi amaçlanmaktadır.

4.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma; fazla sayıdaki elemanın mevcut olduğu evren ile ilgili genel bir değerlendirme yapmayı sağlayan genel tarama modelinden ziyade iki ve daha çok değişkenli bir yapıdaki etkileşimi ve bunun seviyesini ortaya çıkarmayı mümkün kılan ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Model kapsamında, havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü ve emniyet kültürüne dair mevcut durum ve aralarındaki bağıntı değerlendirilmiştir.

4.4 Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri

Araştırmanın genel olarak; “Havacılık organizasyonlarında çalışan personel nezdinde örgüt kültürü ile emniyet kültürü arasında bir ilişki var mıdır?” ve “Örgüt kültürü ve emniyet kültürü, demografik özelliklere göre değişkenlik göstermekte midir?” sorularına yanıt vermesi

beklenmektedir. Araştırma, havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü ve emniyet kültürü arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu hipotezine dayandırılarak yapılmaktadır.

Araştırmada, Antalya Havalimanı'nda bulunan havacılık organizasyonları çalışanlarının örgüt kültürünün ve emniyet kültürünün karşılaştırmalı bir şekilde ve örgüt kültürü ile emniyet kültürü arasındaki ilişkinin Antalya Havalimanı genelinde ve demografik değişkenler detayında incelendiği çalışmadaki araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

Antalya Havalimanı'nda örgüt kültürü ile emniyet kültürü arasında bir ilişki var mıdır?

Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarındaki baskın örgüt kültürü özellikleri ile emniyet kültürü arasında bir ilişki var mıdır?

Antalya Havalimanı bir bütün olarak değerlendirildiğinde baskın örgüt kültürü tipi nedir?

Örgüt kültürü tipi Antalya Havalimanı'nda organizasyonlar arasında değişkenlik göstermekte midir?

Antalya Havalimanı'nda çalışanların emniyet kültürü algıları nasıldır?

Örgüt kültürü ve emniyet kültürü algıları; çalışılan birim, cinsiyet, yaş, havacılık sektöründe ve anket cevaplandığı sırada çalışılan kurumdaki çalışma süreleri gibi demografik özelliklere (kontrol değişkenlerine) göre farklılık göstermekte midir?

Birçok akademik çalışmada organizasyon türü, çalışma süreleri gibi değişkenler demografik değişkenler olarak ele alınmıştır (Yelboğa, 2007; Kadioğlu, 2019; Gönenç, 2019; Çalışkan, 2020; Aktaş & Şimşek, 2014). Buradan yola çıkarak, organizasyon türü, çalışma şekli ve çalışma süreleri değişkenleri demografik değişkenler temel hipotezi altındaki alt hipotezler olarak değerlendirilmiştir.

Bu sorular çerçevesinde araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Hipotez 1: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 1a: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi organizasyon türüne göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 1b: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi yaşa göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 1c: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 1d: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 1e: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi çalışma şekline göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 1r: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi havacılık sektöründe çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 1g: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi aynı organizasyondaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları çalıştıkları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2a: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları organizasyon türüne göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2b: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2c: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2a: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2e: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları çalışma şekline göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2r: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları havacılık sektöründe çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2g: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları aynı organizasyondaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların örgüt kültürü ve alt boyutları ile emniyet kültürü ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarındaki hâkim örgüt kültürü, çalışanların emniyet kültürü algıları seviyeleri üzerinde etkilidir.

4.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki havalimanlarında bulunan havacılık organizasyonları çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye'de havacılık sektöründe 2021 yılı itibarıyla istihdam edilen kişi sayısı 253.885'tir (SHGM, 2022). Havalimanlarındaki havacılık organizasyonlarında çalışanların sayısının bundan daha az olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın gerçekleştirildiği Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarındaki toplam istihdam ise resmi olmayan kaynaklara göre 10-15 bin kişidir. Bu bağlamda, Elektronik ortamda 352 ve basılı anket formları ile de 46 katılımcıya erişim sağlanmış olmasına rağmen, kurum adının verilmesi, birim tanımının yanlış yapılması, sorulara otomatik yanıtlar verildiğinin tespit edilmesi gibi nedenlerle 9 anket formu değerlendirmeye alınmamış, geriye kalan 389 anket analizlerde değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında örneklem sayısı belirlenirken araştırma evreni de dikkate alınarak Türkiye geneli düşünüldüğünde minimum 384, Antalya Havalimanı'nda yapılan çalışma için ise 378 örneklem sayısı yeterli bulunmuştur (Gürbüz & Şahin, 2018; Taherdoost, 2018). Her iki örneklem büyüklüğü için de hata payı hesaplanarak analizde kullanılabilir katılımların miktarı gözlemlenmiştir. Örneklem büyüklüğü hesaplanırken denklem 4.1 kullanılmıştır (Naing vd., 2006; Israel, 1992; Majid, 2018; Yücel, 2009; Bartlett vd., 2001; Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004; Ural & Kılıç, 2011).

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2} \quad 4.1$$

Araştırma katılımcılarına dair demografik bilgiler Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1: Araştırma evreni ve örneklem sayılarının demografik değişkenlere göre dağılımı

Demografik değişken	Gruplar	N	Yüzde (%)
Havacılık Organizasyonu	Havayolu Şirketi	187	48,1
	Hava Aracı Bakım Onarım	20	5,1
	Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcı	73	18,8
	Havalimanı Terminal İşletmecisi	34	8,7
	Yer Hizmetleri	67	17,2
	Diğer	8	2,1
	Toplam	389	100,0
Birim	Üst Yönetim	10	2,6
	İdari Kadro	67	17,2
	Hava Seyrüsefer	78	20,1
	Uçuş Ekibi	67	17,2
	Hava Aracı Bakım Onarım	36	9,3
	Yer Hizmetleri Ekibi	82	21,1
	Eğitim	10	2,6
	Diğer	39	10,0
	Toplam	389	100,0
Yaş	29 ve altı	136	35,0

	30-39	145	37,3
	40-49	76	19,5
	50-59	28	7,2
	60 ve üstü	4	1,0
	Toplam	389	100,0
Cinsiyet	Erkek	273	70,2
	Kadın	116	29,8
	Toplam	389	100,0
Medeni Durum	Evli	192	49,4
	Bekar	197	50,6
	Toplam	389	100,0
Çalışma şekli	Gündüz	114	29,3
	Gece	3	,8
	Vardiyalı	272	69,9
	Toplam	389	100,0
Eğitim	İlköğretim	0	0
	Lise	14	3,6
	Üniversite	322	82,8
	Yüksek Lisans	49	12,6
	Doktora	4	1,0
	Toplam	389	100,0
Havacılık sektöründeki çalışma süresi	1 yıldan az	42	10,8
	1-5 yıl	107	27,5
	6-10 yıl	83	21,3
	11-15 yıl	58	14,9
	15 yıldan fazla	99	25,4
	Toplam	389	100,0
Aynı havacılık organizasyonundaki çalışma süresi	1 yıldan az	97	24,9
	1-5 yıl	110	28,3
	6-10 yıl	74	19,0
	11-15 yıl	46	11,8
	15 yıldan fazla	62	15,9
	Toplam	389	100,0

4.6 Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın ilk kısıtı; Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanları kapsamaktadır. İkinci kısıt; araştırmaya katılım tamamen gönüllülük ve kişisel bilgileri gizliliğine dayanmaktadır. Bu nedenle, elde edilen verilerin doğruluğu katılımcıların doğru bilgi vermesi ile sınırlıdır.

4.7 Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında, havacılık organizasyonlarındaki baskın örgüt kültür tipini belirlemek ve çalışanların örgüt kültürü algılarını ölçmek amacıyla Cameron – Quinn tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) araştırmacı tarafından, daha önce kullanılmış doktora ve yüksek lisans tezlerinden yararlanılarak Türkçeye ve havacılık sektörüne uygun hale getirilmiştir. Rekabetçi Değerler Çerçevesinin içeriğinde hazırlanmış olan ölçeğin hem Türkiye’de hem de yabancı yayınlarda, araştırmalarda ve doktora ve yüksek lisans tezlerinde uygulandığı görülmektedir (Gülyiğit, 2022; Güler, 2023; Şeker, 2016; Çavuşoğlu, 2014; Göl, 2018; Choi vd., 2023; Davis & Cates, 2018; Belias vd., 2015; Suderman, 2012; Köse, 2017).

Havacılık organizasyonları çalışanlarının emniyet kültürü algılarını değerlendirmek amacıyla ICAO tarafından geliştirilen ve 2014 yılında büyük ölçüde ACI Asya-Pasifik havalimanları çalışanlarına uygulanan bir pilot çalışma yapılmıştır. Çalışmaya katılımın daha geniş çerçevede değerlendirilmesi gerekliliği öngörülmüş ve böylece Kasım 2014 ile Şubat 2015 arasında AAPA ve AACO’nun desteği de alınarak örneklem Orta Doğu’daki havayolu çalışanlarının da dahil olduğu bir anket uygulaması yapılmıştır. Toplamda 46 ülke/devletten 650 katılımcının yanıtları değerlendirilmeye alınarak analiz edilmiştir. Emniyet Kültürü Ölçeği (Safety Culture Survey Questionnaire) orijinal metni ve Türkiye’de uygulaması bulunan yüksek lisans tezlerinden yararlanılarak uygulamaya alınmıştır (Yılmaz, 2019; Kurnaz, 2018; ICAO, 2015). Anket formu; Emniyet Politikası, Emniyetin Taahhüdü, Emniyetli İletişim, Emniyet eğitimleri ve emniyetin teşviki, Emniyet risk yönetimi, Emniyet yönetimi ve raporlama, çalışma ortamı ve Emniyet kültürüne dair genel değerlendirme olarak toplam 8 bölüm ve 32 sorudan oluşmakta olup, son soru açık uçlu olup doldurulması isteğe bağlı olarak bırakılmıştır. Anket formunda; çalışılan organizasyon tipi ve birim, yaş, cinsiyet, çalışma şekli, çalışılan havalimanı, organizasyon adı ve ülke bilgisi istenmiştir. Bu çalışmada ise, çalışma sadece Antalya Havalimanı’nda yapıldığı için çalışılan havalimanı ve ülke soruları anket formundan çıkarılmıştır. Ayrıca, kişisel verilerin gizliliğini korumak adına organizasyon adı istenmemiş olup, organizasyon adını veren katılımcıların anket formları değerlendirmeye alınmamıştır.

Demografik bilgiler, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği ve Emniyet Kültürü Ölçeğinden oluşan anket formu, Google Dokümanlar yardımıyla hazırlanarak elektronik ortamda katılımcılara WhatsApp grupları, E-posta, LinkedIn aracılığıyla ulaştırılmaya çalışılmıştır. Bunun yanında, daha fazla katılımcıya erişmek amacıyla, Antalya Havalimanı havacılık organizasyonlarının Emniyet Yönetim Sistemi yöneticileri/sorumluları ile görüşülerek basılı anket formlarının katılımcılara ulaştırılması sağlanmıştır. Ayrıca,

havalimanında çalışan personellerden bazıları ile yüz yüze görüşülmüş ve ankete katılımları sağlanmıştır.

4.8 Verilerin Analizi

Faktör analizi, psikologlar tarafından geliştirilen çok değişkenli analizin bir dalıdır. Kovaryans veya korelasyon matrislerinin yapısını analiz ederken, iki yaklaşım kullanılır: temel bileşenler analizi ve faktör analizi. Temel bileşenler analizi, değişkenlerin tümü aynı birimlerde ölçüldüğünde en yararlı olanıdır. Faktör analizi, kovaryans matrisini daha az sayıda varsayımsal değişken veya "faktör" ile açıklamayı amaçlar. Faktörlerin yorumlanmasına yönelik diğer bir yaygın yaklaşım, analiz tarafından verilen yük setine doğrusal bir dönüşüm uygulamak ve böylece bir anlamda orijinalinden daha basit olan eşdeğer bir set üretmektir (Lawley & Maxwell, 1962).

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan yapıları veya boyutları tanımlayarak karmaşık veri kümelerini basitleştirmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Faktörler, değişkenler ve faktörler arasındaki korelasyonlar olan faktör yükleri ile tanımlanır. Açıklayıcı faktör analizi, ana yapıları veya boyutları keşfetmek için kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizi hipotezleri test eder. Faktör analizi, yetenek, kişilik ve test oluşturma çalışmaları da dahil olmak üzere sosyal bilimlerde geniş bir uygulamaya sahiptir (Kline, 1994).

Temel bileşenler analizi (PCA), bir veri kümesinin korelasyon matrisini tahmin etmek için istatistiksel bir tekniktir. Karakteristik denklemi bulmak için kullanılan matrisin karakteristik vektörlerinin ve köklerinin hesaplanmasını içerir. Matrisin özdeğerleri, her faktör tarafından ne kadar varyansın açıklandığını gösterir. Vektörleri ve kökleri hesaplama işlemi yinelemelidir ve yakınsama sağlanana kadar tekrarlanır. İlk ana bileşen, veri kümesindeki varyansın önemli bir bölümünü açıklar ve sonraki bileşenler, önceki bileşenler çıkarıldıktan sonra artık bir matristen çıkarılır (Kline, 1994).

ÖKDÖ'den elde edilen verilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını anlamak için yapılan KMO testi sonucunda KMO 0,94 çıkmıştır. Barlett testinde ise ki-kare değerinin anlamlı çıkması ($X^2 = 4999,48$ ve $p=0,000<0.01$) ölçek için faktör analizi yapılabilir olarak yorumlanmıştır.

Tablo 4.2: Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları

ÖKDÖ ifadeleri	Yenilikçi-takım kültürü	Hiyerarşi kültürü	Rekabetçi Kültür
2. Çalıştığım kurum çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar risk almaktan kaçınmaz.	,937		
6. Çalıştığım kurumdaki yöneticiler, genellikle, girişimciliği, yenilikçiliği ve risk almayı benimseyen kişiler olarak görülür.	,796		

10. Yönetim biçimi, bireysel risk almayı, yenilikçiliği, özgürlüğü teşvik eder.	,776		
1. Çalıştığım kurum, tıpkı geniş bir aile gibi, çok özel bir yerdir.	,770		
13. Çalıştığım kurumu birlikte tutan sadakat ve karşılıklı güvendir. Bağlılık yüksektir.	,753		
17. Çalıştığım kurum, çalışanlarının gelişimine, yüksek güven ortamına, açık sözlü olmaya ve katılımın sürekliliğine önem verir.	,717		
5. Çalıştığım kurumdaki yöneticiler, genellikle, yol gösterici, koruyucu ve işleri kolaylaştırıcı olarak görülür.	,716		
14. Çalıştığım kurum, yenilik ve gelişime uyum sağlamak birlikte tutar.	,652		
18. Çalıştığım kurum, yeni kaynaklar edinmeye ve yeni hedefler belirlemeye önem verir. Yenilikçiliğe ve fırsatları araştırmaya değer verir.	,648		
9. Yönetim biçimi ekip çalışması, fikir birliği ve katılımcılığı teşvik eder.	,623		
21. Çalıştığım kurum, başarıyı insan kaynaklarının gelişimi, ekip çalışması, çalışan bağlılığı ve insanlara olan ilgi temelinde tanımlar.	,573		
16. Çalıştığım kurum, resmi kurallar ve ilkeler bir arada tutar. Sorunsuz çalışan bir sistemin sürekliliği esastır.		,874	
4. Çalıştığım kurum çok kontrollü ve planlı bir yapıya sahiptir. Resmi prosedürler genellikle insanların yapacaklarını belirler.		,862	
20. Çalıştığım kurum, kalıcılık ve istikrara önem verir. Verimlilik, kontrollü ve sorunsuz çalışmak önemlidir.		,668	
8. Çalıştığım kurumdaki yöneticiler, genellikle, koordinasyona, organizasyona ve sorunsuz işleyen verimliliğe önem veren kişiler olarak görülür.		,620	
12. Yönetim biçimi, iş güvenliği, uyum sağlamayı, öngörülebilirliği ve istikrarlı olmayı teşvik eder.		,580	
24. Çalıştığım kurum, verimliliği başarı olarak tanımlar. Sorunsuz planlama ve düşük maliyeti ön planda tutar.		,568	
7. Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin, genellikle, agresif, sonuç odaklılığa ve akıllıca odaklanmaya örnek teşkil ettiği düşünülür.			,771
23. Çalıştığım kurum, rakiplerini geçmeyi lider konumda olmayı başarı olarak tanımlar. Rekabetçi liderlik önemlidir.			,754
19. Çalıştığım kurum, rekabetçi davranışlara ve başarmaya önem verir. Zorlayıcı hedefleri yakalamak ve piyasada kazanım sağlamak esastır.			,625

ÖKDÖ faktör analizine göre belirlenen üç faktörlü yapının toplamı temsil etme ve açıklama kabiliyeti %62,8'dir.

ÖKDÖ için yapılan faktör analizi neticesinde, Cameron ve Quinn tarafından hazırlanan ve dört farklı kültür tipinin (Takım Kültürü, Yenilikçi Kültür, Hiyerarşi Kültürü ve Rekabetçi Kültür) çıkmasının öngörüldüğü ölçek ifadeleri üç faktöre dağılım göstermektedir. Bu faktörler, Yenilikçi-takım kültürü, Hiyerarşi kültürü ve Rekabetçi kültür olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu üç faktör toplam varyansın %62,8'ini temsil etmektedir. Faktör analizine göre ölçekte yer alan ifadelerden “Çalıştığım kurum sonuç odaklıdır. Esas mesele işin bitirilmesidir. İnsanlar oldukça rekabetçi ve başarı odaklıdır.”, “Yönetim biçimi, hırslı ve rekabetçi olmayı, katma

değer yaratmayı ve başarıyı teşvik eder.”, “Çalıştığım kurumu, hedeflere ulaşmanın ve başarının önemini farkında olunması bir arada tutar.”, Çalıştığım kurum, eşsiz ve en yeni ürünlere sahip olmayı başarı olarak tanımlar. Üretimde lider ve yenilikçidir.” İfadelerinin faktör yükleri herhangi bir örgüt kültürü tipi altında yoğunluk kazanamadığı için ve/veya yenilikçi-takım kültürü ile rekabetçi kültür tiplerinin ikisinde birden yoğunlaştığı için analizlerden çıkarılmıştır. İfadeler incelendiğinde bunun nedeni olarak; ifadelerdeki rekabetçilik anlayışının yenilikçilik ile bağdaşan yönleri bulunması olarak açıklanabilir. Bu durumda, rekabetçilik ile yenilikçilik kavramlarının birbirinden bağımsız iki kavram olmadığı düşünülmektedir. Köse (2017), doktora çalışmasında üniversitelerde örgüt kültürü ve akademik performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Cameron ve Quinn tarafından hazırlanan ÖKDÖ’yü kullanan Köse, ölçek için yaptığı faktör analizi sonucunda benzer bir sonuca varmış ve faktörleri; yenilikçi takım kültürü, hiyerarşi kültürü ve rekabetçi kültür olarak üç farklı tipte incelemiştir. Türkiye’deki yükseköğretim camiası incelendiğinde yeniliğe açık ve sürekli gelişimi hedefleyen organizasyonlarda çalışan bireylerin birlik içerisinde olmasını sağladığı ifade edilmektedir (Köse, 2017). Benzer bir yapının Antalya havalimanındaki havacılık organizasyonlarında çalışan bireyler açısından da doğru olduğu görülmekte, yeniliği ve gelişimi teşvik eden organizasyonlardaki ekip ruhunun arttığı analiz edilmektedir. Bu durum göstermektedir ki, ÖKDÖ hem Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarındaki akademisyenler hem de Antalya havalimanındaki havacılık organizasyonlarındaki çalışanlar açısından benzer faktör dağılımları göstermektedir. Bu durumun, ulusal kültürden kaynaklanıp kaynaklanmadığı sorusu ileride yapılacak araştırmalar neticesinde yanıtı kavuşturulabilir. Ölçeğe ait faktör analizleri Tablo 4.2’de görülmektedir.

Tablo 4.3: Emniyet Kültürü Ölçeği (EKÖ) Faktör analizi sonuçları

EKÖ İfadeleri	Çalışma ortamı ve iletişim	Emniyet politikaları ve risk farkındalığı	Eğitim ve yönetim	Yönetimin taahhüdü
31. Çalıştığım kurumdaki emniyet kültürü mükemmeldir ve örnek teşkil eder.	,880			
30. Emniyetin sağlanması için yeterli personel ve kaynak bulunmaktadır.	,818			
29. Çalıştığım kurumda emniyet ile ilgili tesis ve ekipmanlar iyi bir şekilde kurulmuş ve muhafaza edilmektedir.	,721			

8. Emniyetten sorumlu yönetici, emniyetin uygulanması ve iyileştirilmesi için ilgili kaynaklar üzerinde tam kontrole sahiptir.	,661			
7. Çalıştığım kurumda pozitif emniyet kültürünün uygulanması ve sürdürülmesi için yeterli kurumsal destek bulunmaktadır.	,657			
14. Emniyet hakkındaki endişeler dile getirildikten sonra zamanında ve kapsamlı bir şekilde ele alınır.	,638			
27. Emniyet raporları, ön saflardaki personele düzenli olarak geri bildirimde bulunur ve bu sayede birimlerdeki diğer çalışanlar da bu durumlardan ders çıkarır.	,587			
9. Çalıştığım kurumda, iletişimin iyi olması ve bilgi paylaşımı emniyet kültürünün gelişimi için önemli görülmektedir.	,570			
12. Çalıştığım kurumdaki çalışanların diğer organizasyonların tecrübelerinden yararlanma isteği vardır.	,521			
19. Örgütsel emniyeti artırmak için herkes kendi beceri ve bilgilerini geliştirmeye ve uygulamaya teşvik edilir.	,504			
23. Emniyete ile ilgili tanımlanan tüm riskler uygun bir şekilde analiz edilmekte ve yönetilmektedir; risk listesi sıklıkla güncellenmektedir.	,502			
26. Emniyet ile ilgili rapor edilmiş endişeler analiz edilir ve sonrasında uygun önlemler alınır.	,466			
1. Çalışma arkadaşlarım, çalıştığım kurumun emniyet politikalarından haberdardır.		,765		
3. Çalışma arkadaşlarım, çalıştığım kurumun emniyetli çalışma prosedürleri(uygulamaları) hakkında bilgi sahibidir.		,761		
2. Çalışma arkadaşlarım, çalıştığım kurumun yıllık emniyet hedefleri hakkında bilgi sahibidir.		,742		
21. Çalışma arkadaşlarım, kendi çalışmalarının tehlike ve risklerin tamamıyla farkındadır.		,733		
22. Çalışma arkadaşlarım, emniyet ile ilgili prosedür ve kuralları daima kontrol eder.		,733		
20. Çalışma arkadaşlarım emniyete yönelik tehditleri tanımlayıp üstesinden gelmek için sürekli çalışır.		,654		
10. Çalışma arkadaşlarım, çalıştığım kurumun emniyet raporlama sistemi hakkında bilgi sahibidir.		,523		

17. Emniyet ile ilgili eğitimler günlük çalışma hayatı için oldukça faydalıdır.			,851	
24. Çalıştığım kurumdaki yönetim, emniyete tehdit olan insani hatalar ile kasıtlı ihlal eylemlerini ayırt edebilir.			,451	
18. Çalıştığım kurumda emniyet ile ilgili eğitimlerin sıklığı, içeriği ve yöntemi uygundur.			,436	
5. Emniyet gerekliliklerine uymak, iyi bir emniyet kültürü tesis edilmesinde ve sürdürülmesinde esas olarak görülmektedir (kabul edilmektedir).				,734
6. İyi bir emniyet kültürü geliştirme ve teşvik etme ihtiyacı üst yönetim tarafından açıkça kabul edilmektedir.				,699
4. Emniyet politikası, hedefler ve ilgili çalışma prosedürleri, kurumun emniyet taahhüdünün (tutumunun) bir yansımasıdır.				,573

EKÖ ölçeğinden elde edilen verilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını anlamak için yapılan KMO testi sonucunda KMO 0,95 çıkmıştır. Barlett testinde ise ki-kare değerinin anlamlı çıkması ($X^2 = 6704,07$ ve $p=0,000<0.01$) ölçek için faktör analizi yapılabileceği şeklinde yorumlanmıştır. EKÖ için yapılan faktör analizi neticesinde, ICAO bünyesinde havacılık organizasyonlarındaki emniyet kültürü düzeylerini belirlemek için geliştirilen EKÖ'nün Antalya Havalimanı'nda uygulanması ile anketteki ifadelerin dört faktörde toplandığı görülmektedir. Bunlar; çalışma ortamı ve iletişim, emniyet politikaları ve risk farkındalığı, eğitim ve yönetim ile yönetimin taahhüdü olarak belirlenmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %65,8'ini açıklamaktadır.

EKÖ 11. ifadesi; “Çalışma arkadaşlarım, kaza ve ramak kala olayları sonucunda “öğrenilen dersler” hakkında düzenli olarak bilgilendirilirler.”, EKÖ 13. ifadesi “Emniyet endişesi ile ilgili herhangi bir durum cezalandırılma kaygısı olmaksızın ilgili birimlere ve bir üst birime iletebilir.”, EKÖ 16. ifadesi; “Çalıştığım kurumun emniyet politikası, yönetmelikleri ve operasyon prosedürleri, periyodik olarak eğitim veya toplantı yapılarak tüm çalışanlar ile paylaşılır.”, EKÖ 25. ifadesi; “Kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlar açık bir şekilde belirtilmiş ve çalışanlar tarafından anlaşılmıştır.” ifadeleri Emniyet kültür alt boyutlarının hiçbirinde faktörleşme sergilemediği için analizden çıkarılmıştır.

Güvenilirlik Analizleri

ÖKDÖ ve EKÖ homojen dağılımını ölçmek için SPSS 23 paket programı kullanılarak Cronbach Alfa katsayıları dikkate alınmıştır. “Güvenirliliği ölçmek için farklı zamanlarda

yapılan iki bağımsız ölçümü karşılaştırmak, yarıya bölünmüş anketleri karşılaştırmak gibi çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır” (Cronbach, 1951’den akt. Yılmaz, 2019). Cronbach alfa katsayısı ölçekteki maddelerin açıklanmak istenen durum hakkında bir bütünlük sağlama düzeyleri hakkında bilgi sağlamaktadır. Katsayı ne kadar yüksekse ölçekte bir durumu açıklamaya yönelik oluşturulan maddelerin o seviyede tutarlı olduğu söylenebilir. Çok yüksek Cronbach alfa katsayısı ifadeler arasında yüksek korelasyon olduğuna ve aynı ve/veya benzer durumu farklı ifadeler ile ölçtüğünü gösterir. Ancak, daha az ifade ile ölçülebilecek bir durumun fazla ifade ile ölçüldüğüne de işaret edebilmektedir (Brown, 2002; Amirrudin vd., 2021; Tavakol & Dennick, 2011) Cronbach alfa katsayısı için güvenilirlik aralığı:

$$0.00 \leq \alpha < 0.40 \text{ güvenilir değil}$$

$$0.40 \leq \alpha < 0.60 \text{ güvenilirlik düzeyi düşük}$$

$$0.60 \leq \alpha < 0.80 \text{ güvenilirlik düzeyi yüksek}$$

$$0.80 \leq \alpha < 1.00 \text{ güvenilirlik düzeyi çok yüksek}$$

ÖKDÖ için yapılan güvenilirlik testi için $\alpha = 0,94$ bulunmuştur. Bu da ölçeğin güvenilirlik düzeyinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. ÖKDÖ Yenilikçi-takım kültürü için $\alpha=0.94$, Rekabetçilik kültürü için $\alpha=0.69$, hiyerarşi kültürü için $\alpha=0.85$ çıkmıştır. Buna göre ÖKDÖ ve ölçek içinde dağılan ifadelerin oluşturduğu faktörlerin rekabetçi kültür haricinde çok yüksek düzeyde güvenilir olduğu, rekabetçi kültür boyutunda ise yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

EKÖ için güvenilirlik analizi yapıldığında ise anket formunun toplam güvenilirlik düzeyi çok yüksek ($\alpha=0.96$) çıkmıştır. EKÖ’deki ifadelerin dağıldığı dört faktörün güvenilirlik düzeyleri için güvenilirlik katsayıları sırasıyla, Çalışma ortamı ve iletişim $\alpha=0.93$, Emniyet politikaları ve risk farkındalığı $\alpha=0.90$, Emniyet yönetimi ve eğitimi $\alpha=0.83$, Yönetimin taahhüdü $\alpha=0.85$ çıkmıştır. Buna göre, EKÖ’deki ifadelerin dağılımına göre belirlenen faktörlerin çok yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Buna göre EKÖ’deki ifadelerin faktörleştiği her bir boyut için güvenilirlik düzeyleri çok yüksek çıkmıştır.

4.9 Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, araştırma soruları çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin doğruluğu test edilip, istatistikler paylaşılarak yorumlamaları yapılacaktır.

Hipotez 1: Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Antalya Havalimanı'nda kamu ve özel sektör birlikte çalışmalar gerçekleştirmektedir. Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcı, DHMİ, sorumluluğunda olduğundan dolayı genellikle kamu sektörünü temsil etmekte, diğer organizasyonlar ise özel sektörü temsil etmektedir. Bunun yanında, özel sektör içerisinde de bir dağılım mevcuttur. Antalya Havalimanı'nda havayolu şirketleri, havalimanı terminal işletmecisi, yer hizmetleri, hava aracı bakım onarımı ile ilgili birçok organizasyon bulunmaktadır.

Hipotez 1a: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi organizasyon türüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere katılımcıların yaklaşık yarısı (48,07 %) havayolu şirket çalışanların oluşmaktadır. Yer hizmetleri çalışanları (17,22) ile hava seyrüsefer hizmet sağlayıcısı çalışanlarının (18.77%) oranları birbirlerine çok yakındır.

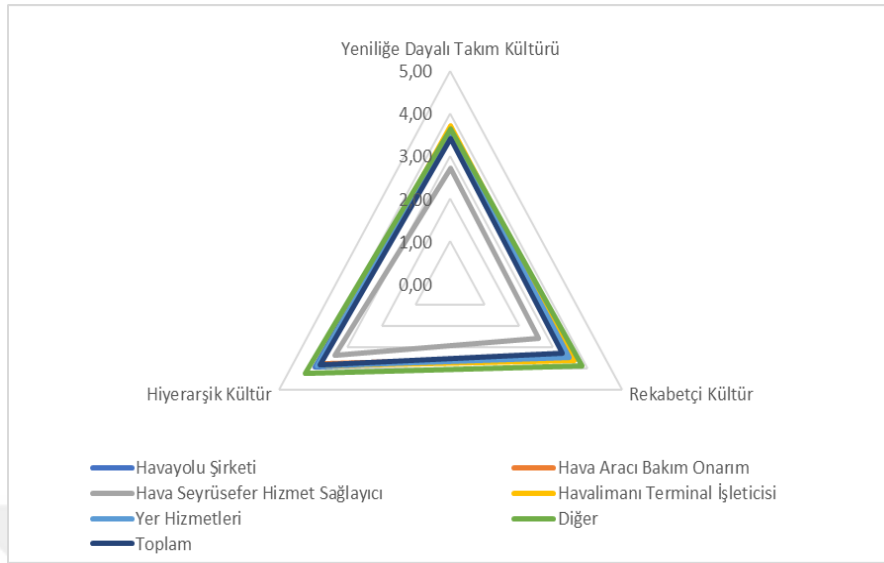
Tablo 4.4: Havacılık Organizasyonlarının Örgüt Kültürü Betimsel İstatistikleri

Havacılık organizasyonları	N		Yenilikçi- takım kültürü	Rekabetçi Kültür	Hiyerarşi kültürü	Örgüt Kültürü
Havayolu Şirketi	187	$\bar{X}$	3,54	3,31	3,92	3,62
		SS	,826	,750	,672	,673
Hava Aracı Bakım Onarım	20	$\bar{X}$	3,53	3,23	3,78	3,56
		SS	,813	,758	,711	,710
Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcı	73	$\bar{X}$	2,72	2,46	3,35	2,87
		SS	,733	,732	,700	,642
Havalimanı Terminal İşletmecisi	34	$\bar{X}$	3,67	3,53	3,86	3,71
		SS	,875	,770	,638	,741
Yer Hizmetleri	67	$\bar{X}$	3,56	3,39	3,87	3,63
		SS	,718	,681	,667	,606
Diğer	8	$\bar{X}$	3,64	3,79	4,23	3,84
		SS	1,246	1,112	,972	1,113
Toplam	389	$\bar{X}$	3,40	3,19	3,80	3,49
		SS	,866	,826	,715	,736

Örgüt kültürünün havacılık organizasyonlarına göre farklılık göstermesine ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 4.4'te ve Antalya Havalimanı'nda, havacılık organizasyonlarında çalışanların ÖKDÖ'ye verdikleri yanıtlara göre, havacılık organizasyonlarındaki hâkim örgüt kültürü tipinin organizasyon bazında değişkenlik gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4'te katılımcıların ÖKDÖ ifadelerine verdikleri yanıtların ortalama değerleri ve standart sapma miktarları görülmektedir. Buna göre, HSHS çalışanlarının yanıtlara verdikleri ortalama değerlerin diğer organizasyonlarda çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.



Şekil 4.1: Havacılık organizasyonlarının örgüt kültürü tipleri eğilimi

Tablo 4.4 ve Şekil 4.1 birlikte incelendiğinde, Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarındaki hâkim örgüt kültürü tipinin hiyerarşi kültürü olduğu görülmektedir. Literatürde havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; takım kültürü ile hiyerarşi kültürünün birbirine çok yakın olarak hakim örgüt kültürünü oluşturduğu, ABD'deki dokuz büyük ölçekli havayolu şirketinden katılımcıların bulunduğu ve Kenya Uluslararası Havayolu şirketinde yapılan farklı çalışmalarda ise hakim örgüt kültürü tipinin rekabetçi kültür olduğu görülmüştür (Durham, 2016; Mibey & Juma, 2015; Saele, 2007). Türkiye'de hava trafik yoğunluğu değişken olan beş farklı havalimanındaki havacılık organizasyonları çalışanlarının katıldığı bir çalışmada hakim örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü olduğu görülmektedir (Eryılmaz & Altın Gülova, 2019). Organizasyon bazlı bakıldığında ise, HSHS'deki katılımcıların ÖKDÖ'deki ölçekteki yanıtlarının ortalamalarının diğer organizasyonlara göre daha düşük olduğu görülmektedir (sırasıyla 2.72, 2.46, 3.35). HSHS'de çalışanların büyük çoğunluğu hava trafik kontrolörlerinden oluşmaktadır. Hiyerarşi kültürü diğer kültür tiplerine nazaran daha yüksek ortalamaya sahip olduğu için hâkim örgüt kültürü hiyerarşi kültürü olarak belirlenmiştir. Ancak, hiyerarşi kültürünün ortalaması da diğer organizasyonlar ile kıyaslandığında görece düşüktür bu nedenle HSHS'nin düşük seviyede bir hiyerarşi kültürüne sahip olduğu görülmektedir. Diğer kategorisindeki organizasyonlarda çalışanların sayısı oldukça az olduğundan bu kategori için yorum yapılması uygun bulunmamıştır.

HSHS'nin diğer havacılık organizasyonlarına göre farklılık gösterdiği betimsel istatistiklerde görülse de bu farklılığın anlamlı olup olmadığının tespit edilmesi ve diğer havacılık organizasyonlarında betimsel istatistiklerde görülmeyen bir farklılığın kontrol edilmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Öncelikle veri setinin bu analizi yapmaya uygunluğunun test edilmesi için Tablo 4.4'te görülen Levene analizi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre, σ değeri 0,05'ten yüksek bir değer aldığı için örgüt kültürü ve alt boyutları için veri setinin varyans analizi yapmak için uygun bir homojenliğe sahip olduğu görülmüş olup, farklılıkların hangi organizasyonlar arasında olduğunu tespit etmek üzere post hoc testi yapılmıştır.

İkinci olarak, havacılık organizasyonları arasında görülen bu farklılığın anlamlı bir sonuca bağlı olup olmadığı araştırılmış ve tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Testin sonuçları Tablo 4.5'te görülmektedir.

Tablo 4.5: Havacılık Organizasyonlarına Göre Örgüt Kültürü Tiplerinin Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	σ
Yenilikçi- takım kültürü	Gruplar arası	42,939	5	8,588	13,242	,000	,197
	Grup içi	248,378	383	,649			
	Toplam	291,317	388				
Rekabetçi Kültür	Gruplar arası	51,415	5	10,283	18,490	,000	,490
	Grup içi	212,997	383	,556			
	Toplam	264,412	388				
Hiyerarşi kültürü	Gruplar arası	19,812	5	3,962	8,509	,000	,231
	Grup içi	178,348	383	,466			
	Toplam	198,160	388				

Tek yönlü ANOVA analiz sonucuna göre Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonları arasında örgüt kültürü ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F_{(5,383)} = 8,509 - 18,490; p < 0,05$). Bu farklılığın hangi organizasyonlar arasında olduğunu belirlemek için Gabriel testi yapılmıştır. Buna göre, yenilikçi-takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşi kültürü tiplerinin tamamında HSHS'nin diğer organizasyonlardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Yalnızca, hiyerarşi kültürü alt boyutunda HSHS ile hava aracı bakım onarım haricindeki havacılık organizasyonları anlamlı bir şekilde farklılaşmakta, HSHS ile hava aracı bakım onarım organizasyonları arasında hiyerarşi kültürü alt boyutunda anlamlı bir farklılaşma bulunamamaktadır. Yukarıda da belirtildiği üzere, HSHS

dahil tüm havacılık organizasyonlarındaki hâkim kültür yapısı hiyerarşi kültürü olsa bile, HSHS'nin bu örgüt kültürü boyutuna da çok fazla meyiletmediği görülmektedir.

ÖSDÖ; bir organizasyonun örgüt kültürü tipini baskın nitelikler, liderlik, yönetim, örgütsel bağ, stratejik vurgu ve başarı kriterleri olmak üzere altı farklı değerlendirme kriterine göre belirlemektedir. Antalya havalimanındaki havacılık organizasyonlarının baskın örgüt kültürü tipinin belirlendiği bu altı kriterin istatistikleri Tablo 4.6'da görülmektedir.

Tablo 4.6'ya göre, havacılık organizasyonlarında örgüt kültürünü etkileyen kriterler en çok etkileyenden en az etkileyen kritere doğru sırasıyla;

- Havayolu şirketleri için örgütsel bağ, stratejik önem, baskın nitelikleri, yönetim, başarı kriterleri ve liderlik,
- Hava aracı bakım onarım için yönetim, baskın nitelikler, örgütsel bağ, liderlik, stratejik önem ve başarı kriterleri,
- HSHS için baskın nitelikler, örgütsel bağ, yönetim, başarı kriterleri, stratejik önem ve liderlik,
- Havalimanı terminal işleticisi için örgütsel bağ, baskın nitelikler, yönetim, başarı kriterleri, stratejik önem ve liderlik,
- Yer hizmetleri için yönetim, örgütsel bağ, stratejik vurgu, baskın nitelikler, başarı kriterleri ve liderlik,
- Diğer kategorisinde yer alan organizasyonlar için örgütsel bağ, baskın nitelikler, yönetim, stratejik önem, başarı kriterleri ve liderlik olarak görülmektedir.

Tablo 4.6: Havacılık Organizasyonlarının Örgüt Kültürü Belirleme Kriterlerine Göre Dağılımı

Havacılık Organizasyonları		Baskın Nitelikler	Liderlik	Yönetim	Örgütsel Bağ	Stratejik Önem	Başarı Kriterleri
Havayolu Şirketi	$\bar{X}$	3,61	3,44	3,58	3,7286	3,6083	3,6832
	SS	,776	,729	,712	,77828	,80571	,79874
Hava Aracı Bakım Onarım	$\bar{X}$	3,77	3,49	3,32	3,6625	3,7625	3,4125
	SS	,716	,801	,791	,74901	,66131	,88584
Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcı	$\bar{X}$	3,05	2,51	2,85	3,0137	2,8288	2,7877
	SS	,881	,852	,727	,73585	,80134	,77131
Havalimanı Terminal İşletmecisi	$\bar{X}$	3,78	3,49	3,74	3,8750	3,7721	3,7132
	SS	,866	,849	,773	,82170	,73949	,87068
Yer Hizmetleri	$\bar{X}$	3,65	3,49	3,63	3,6567	3,7052	3,6082
	SS	,677	,706	,640	,75733	,73201	,73884
Diğer	$\bar{X}$	3,84	3,94	3,78	3,8438	3,6250	3,9063
	SS	,963	,961	1,352	1,22429	1,18773	1,17213
Toplam	$\bar{X}$	3,54	3,29	3,46	3,5938	3,5013	3,4955

	SS	,822	,855	,786	,82557	,85026	,87074
--	----	------	------	------	--------	--------	--------

Havacılık organizasyonları için genel olarak bakıldığında, örgüt kültürüne etki eden en önemli kriterin örgütsel bağ ve/veya yönetim, önemi en düşük olan kriterin ise liderlik olduğu görülmektedir.

HSHS’de, örgüt kültürünü etkileme kabiliyetinin altı kriterin tamamı için de diğer havacılık organizasyonlarına göre düşük olması bir diğer dikkat çeken husustur.

Yer hizmetleri için liderlik haricindeki beş kriterin örgüt kültürünü etkileme seviyesi birbirine çok yakındır.

Yukarıdaki tek yönlü varyans analizi incelendiğinde, **Hipotez 1a:** “Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi organizasyon türüne göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 1b: Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi yaşa göre farklılık göstermektedir.

Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algılarının yaş değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Levene istatistik sonuçlarına göre, Yenilikçi-takım kültürü ve rekabetçi kültür tipleri için varyanslar homojen dağılmamakta (sig. <0,05), hiyerarşi kültürü için ise varyanslar homojen dağılmıştır (sig.>0,05). Bu nedenle, yenilikçi-takım kültürü ve rekabetçi kültür için Games-Howell, hiyerarşi kültürü tipi için Scheffe post hoc testleri yapılmıştır.

Tablo 4.7: Yaşa Göre Örgüt Kültürü Tipleri Betimsel Analiz İstatistikleri

	Yaş	N	$\bar{X}$	SS
Örgüt Kültürü	29 ve altı	136	3,61	,658
	30-39	145	3,40	,760
	40-49	76	3,49	,842
	50-59	28	3,43	,589
	60 ve üstü	4	3,03	,719
	Toplam	389	3,49	,736
Yenilikçi-takım kültürü	29 ve altı	136	3,58	,801
	30-39	145	3,26	,886
	40-49	76	3,40	,963
	50-59	28	3,34	,672
	60 ve üstü	4	3,02	,828
	Toplam	389	3,40	,866
Rekabetçi kültür	29 ve altı	136	3,24	,750
	30-39	145	3,17	,862
	40-49	76	3,19	,918
	50-59	28	3,10	,736

	60 ve üstü	4	2,58	,739
	Toplam	389	3,19	,826
Hiyerarşi kültürü	29 ve altı	136	3,86	,658
	30-39	145	3,77	,722
	40-49	76	3,79	,834
	50-59	28	3,77	,594
	60 ve üstü	4	3,25	,569
	Toplam	389	3,80	,715

Tablo 4.7'ye göre, bütün yaş gruplarında hiyerarşi kültürü baskın görünmektedir. 29 ve altı yaş grubunda yenilikçi-takım kültürü de görülmektedir. Ancak, örgüt kültürü tipleri yaş değişkeni nazarında incelendiğinde birbirine yakın eğilimler görünmektedir.

Tablo 4.8'de görüldüğü üzere örgüt kültürü tiplerinde yaş değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu nedenle **Hipotez 1b**: "Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi yaşa göre farklılık göstermektedir." reddedilmiştir.

Tablo 4.8: Yaş Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Tipi Farklılığına İlişkin Analiz İstatistikleri

	Levene istatistiği	Sig.		Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Yenilikçi-takım kültürü	2,516	,041	Gruplar arası	7,742	4	1,936	2,621	,035
			Grup içi	283,574	384	,783		
			Toplam	291,317	388			
Rekabetçi kültür	1,814	,125	Gruplar arası	2,066	4	,516	,756	,555
			Grup içi	262,346	384	,683		
			Toplam	264,412	388			
Hiyerarşi kültürü	1,315	0,264	Gruplar arası	1,899	4	,475	,929	,447
			Grup içi	196,261	384	,511		
			Toplam	198,160	388			

Hipotez 1c: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.9: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Tipleri t-Testi İstatistikleri

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Levene sig.	P
Yenilikçi-takım kültürü	Erkek	273	3,41	,853	,812	,884
	Kadın	116	3,39	,900		
Rekabetçi kültür	Erkek	273	3,20	,868	,012	0,778
	Kadın	116	3,17	,718		
Hiyerarşi kültürü	Erkek	273	3,82	,723	,543	0,332

	Kadın	116	3,75	,695		
--	-------	-----	------	------	--	--

Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algılarının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için t-testi yapılmıştır.

Cinsiyet ile örgüt kültürü tipi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle, **Hipotez 1c:** "Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi cinsiyete göre farklılık göstermektedir." reddedilmiştir.

Hipotez 1d: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algılarının medeni duruma göre değişip değişmediğini belirlemek için t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.10: Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Tipleri

	Medeni durum	N	$\bar{X}$	SS	Levene sig.	P
Yenilikçi-takım kültürü	Evli	192	3,26	,865	,339	0,001
	Bekar	197	3,54	,847		
Rekabetçi kültür	Evli	192	3,09	,848	,128	0,027
	Bekar	197	3,28	,794		
Hiyerarşi kültürü	Evli	192	3,72	,762	,061	0,020
	Bekar	197	3,88	,657		

Medeni durum ile bütün örgüt kültürü tipi arasında, yapılan bağımsız iki t-testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Evli çalışanların, bekar çalışanlarla kıyaslandığında, görece daha az rekabetçi, hiyerarşi kültürünü daha az benimseyen, yeniliğe ve takım olarak çalışmaya daha az yatkın oldukları söylenebilir. Bu anlamlı farklılaşmadan dolayı, **Hipotez 1a:** "Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi medeni duruma göre farklılık göstermektedir." kabul edilmiştir.

Hipotez 1e: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi çalışma şekline göre farklılık göstermektedir.

Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipinin çalışma şekline göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA analizi yerine t-testi yapılmıştır. Bunun nedeni, örneklem içerisindeki oranının analiz sonuçlarını yanlış yönlendirme olasılığı nedeniyle sadece gece çalışanların analize dahil edilmemiş olmasıdır.

Yapılan t-testi sonucuna göre, gündüz çalışanlar vardiyalı çalışanlara göre rekabetçi kültür ortamında iş görmektedir, ancak bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir ($p = 0,131 > 0,05$). Yenilikçi-takım kültürü açısından gündüz çalışanlar ile vardiyalı çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğuna kanaat getirilmiştir ($p = 0,051 \approx 0,05$).

Tablo 4.11: Çalışma Şekline Göre Örgüt Kültürü Tipleri

	Çalışma şekli	N	$\bar{X}$	SS	Levene sig.	P
Yenilikçi-takım kültürü	Gündüz	114	3,54	,860	,558	0,051
	Vardiyalı	272	3,35	,867		
Rekabetçi kültür	Gündüz	114	3,29	,763	,109	0,131
	Vardiyalı	272	3,15	,847		
Hiyerarşi kültürü	Gündüz	114	3,81	,756	,391	0,855
	Vardiyalı	272	3,80	,696		

Gündüz çalışanların yenilikçi-takım kültürünü vardiyalı çalışanlardan daha fazla benimsedikleri görülmektedir. Araştırmada, vardiyalı çalışanların zaten ekipler halinde hem gündüz hem de gece çalışmaları nedeniyle takım kültürünün olumlu etkilenmesi beklense de analiz sonuçları gündüz çalışanların yeniliğe daha açık ve takımlar halinde çalışmaya daha yatkın olduğunu göstermektedir. Bu durum çalışma açısından önemli bir bulgu olarak görülmektedir. **Hipotez 1e:** “Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi çalışma şekline göre farklılık göstermektedir.” kabul edilmiştir.

Hipotez 1f: Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi havacılık sektöründe çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi havacılık sektöründe çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.12: Havacılık Sektöründe Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Tipleri Ortalamaları

	Havacılık sektöründe çalışma süresi	N	$\bar{X}$	SS
Yenilikçi takım kültürü	1 yıldan az	42	3,63	,680
	1-5 yıl	107	3,49	,905
	6-10 yıl	83	3,31	,911
	11-15 yıl	58	3,30	,852
	15 yıldan fazla	99	3,35	,853
	Toplam	389	3,40	,866
Rekabetçi kültür	1 yıldan az	42	3,23	,689
	1-5 yıl	107	3,25	,797
	6-10 yıl	83	3,14	,956
	11-15 yıl	58	3,22	,718
	15 yıldan fazla	99	3,12	,858
	Toplam	389	3,19	,826
Hiyerarşi kültürü	1 yıldan az	42	3,86	,624
	1-5 yıl	107	3,84	,708
	6-10 yıl	83	3,82	,716
	11-15 yıl	58	3,68	,777
	15 yıldan fazla	99	3,78	,724
	Toplam	389	3,80	,715

Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonu çalışanlarının havacılık sektöründe çalışma süreleri dikkate alındığında hiyerarşi kültürü hâkim örgüt kültürü tipi olarak görülmektedir. Bunun anlamlı bir farklılaşmadan kaynaklanıp kaynaklanmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA analiz sonuçları Tablo 4.13'te görülmektedir.

Havacılık sektöründe çalışma sürelerine göre örgüt kültürü tiplerinin değişimi ile ilgili istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu nedenle, **Hipotez 1:** "Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi havacılık sektöründe çalışma süresine göre farklılık göstermektedir." reddedilmiştir.

Tablo 4.13: Havacılık Sektöründe Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Tiplerinin Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Levene istatistiği	Sig.		Kareler toplamı	Sd.	Kareler ortalaması	F	p
Yenilikçi-takım kültürü	1,254	,288	Gruplar arası	4,744	4	1,186	1,589	,176
			Grup içi	286,573	384	,746		
			Toplam	291,317	388			
Rekabetçi kültür	3,004	,018	Gruplar arası	1,195	4	,299	,436	,783
			Grup içi	263,217	384	,685		
			Toplam	264,412	388			
Hiyerarşi kültürü	0,642	0,633	Gruplar arası	1,200	4	,300	,585	,674
			Grup içi	196,959	384	,513		
			Toplam	198,160	388			

Hipotez 1g: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi aynı organizasyondaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların aynı organizasyon içerisindeki çalışma süresi ile örgüt kültürü tipi arasında bir bağlantı olup olmadığı, mevcut ise anlamlılık arz edip etmediğinin tespit edilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.14: Katılımcıların Bulundukları Havacılık Organizasyondaki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Tipleri Ortalamaları

	Aynı Havacılık Organizasyonundaki Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS
Yenilikçi takım kültürü	1 yıldan az	97	3,68	,812
	1-5 yıl	110	3,33	,895
	6-10 yıl	74	3,39	,861
	11-15 yıl	46	3,33	,832
	15 yıldan fazla	62	3,17	,849
	Toplam	389	3,40	,866
Rekabetçi kültür	1 yıldan az	97	3,25	,757
	1-5 yıl	110	3,26	,837

	6-10 yıl	74	3,21	,899
	11-15 yıl	46	3,22	,678
	15 yıldan fazla	62	2,90	,880
	Toplam	389	3,19	,826
Hiyerarşi kültürü	1 yıldan az	97	3,88	,658
	1-5 yıl	110	3,80	,799
	6-10 yıl	74	3,88	,601
	11-15 yıl	46	3,69	,669
	15 yıldan fazla	62	3,65	,782
	Toplam	389	3,80	,715

Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonu çalışanlarının aynı havacılık organizasyonundaki çalışma süreleri dikkate alındığında havacılık sektöründe çalışma sürelerine benzer bir şekilde hiyerarşi kültürü hâkim örgüt kültürü tipi olarak görülmektedir.

Tablo 4.15: Bulunulan Organizasyonda Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Tiplerinin Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Levene istatistiği	Sig.		Kareler toplamı	Sd.	Kareler ortalaması	F	p
Yenilikçi-takım kültürü	0,758	0,553	Gruplar arası	6,607	4	1,652	3,118	,015
			Grup içi	203,397	384	,530		
			Toplam	210,004	388			
Rekabetçi kültür	1,448	0,217	Gruplar arası	11,484	4	2,871	3,940	,004
			Grup içi	279,833	384	,729		
			Toplam	291,317	388			
Hiyerarşi kültürü	1,297	0,271	Gruplar arası	6,115	4	1,529	2,273	,061
			Grup içi	258,296	384	,673		
			Toplam	264,412	388			

Tablo 4.15'e göre, yenilikçi-takım kültürü ve rekabetçi kültür, aynı havacılık organizasyondaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın hangi çalışma süresi aralıkları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla post hoc testlerden yararlanılmıştır. Yenilikçi-takım kültürü ($\text{sig.}=0,217>0,05$) ve rekabetçi kültür ($\text{sig.}=0,271>0,05$) tipleri için varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ama örneklemden sayıların farklılık göstermesinden dolayı Gabriel testi kullanılmıştır.

Gabriel testine göre, yenilikçi-takım kültürü bakımından aynı organizasyonda 1 yıldan daha az süredir çalışmakta olanlar ile 1-5 yıl arasında çalışanlar ($\text{sig.}=0,036<0,05$) ve 15 yıldan fazla çalışanlar ($\text{sig.}=0,003<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Aynı havacılık organizasyonunda 1 yıldan az süredir çalışanların yenilik ve ekip halinde çalışmaya yatkın oldukları ancak kısa bir zaman geçtikten sonra yenilikçi ve takım olarak çalışmaya olan eğilimin düştüğü görülmektedir. Aynı organizasyondan 15 yıldan daha fazla çalışma

gerçekleştğinde yenilikçi-takım kültürü içerisinde çalışma eğiliminin daha fazla azaldığı görülmüştür.

Rekabetçi kültür tipi için farklılığın anlamlılık boyutları Gabriel testi ile incelendiğinde aynı organizasyonda çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Yukarıdaki verilere göre, **Hipotez 1g:** “Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü tipi aynı organizasyondaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.” kabul edilmiştir.

Hipotez 2: Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları çalıştıkları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2a: Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları organizasyon türüne göre farklılık göstermektedir.

Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algılarının organizasyon bazında değişiklik gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 4.8’de görülmektedir. Havacılık organizasyonu çalışanlarının emniyet kültürü algılarına ait betimsel istatistikleri ise Tablo 4.16’da görülmektedir.

Tablo 4.16:Havacılık Organizasyonu Çeşidine Göre EKÖ Betimsel Analiz İstatistikleri

Havacılık Organizasyonları	N		Çalışma ortamı ve iletişim	Emniyet politikaları ve risk yönetimi	Emniyet yönetimi ve eğitim	Yönetimin taahhüdü	Emniyet Kültürü algısı
Havayolu Şirketi	187	$\bar{X}$	4,04	4,05	4,09	4,23	4,07
		SS	,591	,632	0,624	,617	,553
Hava Aracı Bakım Onarım	20	$\bar{X}$	3,73	3,64	4,00	3,90	3,76
		SS	,697	,719	,640	,726	,664
Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcı	73	$\bar{X}$	3,17	3,69	3,42	3,63	3,40
		SS	,635	,606	,739	,675	,545
Havalimanı Terminal İşletmecisi	34	$\bar{X}$	3,94	3,89	3,99	3,98	3,94
		SS	,563	,655	,516	,710	,548
Yer Hizmetleri	67	$\bar{X}$	3,82	3,74	4,03	4,01	3,85
		SS	,560	,70172	,639	,601	,509
Diğer	8	$\bar{X}$	3,99	3,93	4,38	4,29	4,06
		SS	1,161	1,259	,899	,967	1,116
Toplam	389	$\bar{X}$	3,81	3,89	3,95	4,04	3,88
		SS	,691	,679	,695	,682	,615

Tablo 4.16 incelendiğinde, çalışma ortamı ve iletişim HSHS çalışanları açısından geliştirilmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

EKÖ için verilen yanıtlara göre havacılık organizasyonları için yukarıda belirtilmiş olan farklılıkların anlamlı bir sonuçtan elde edilip edilmediğinin tespit edilmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.17’de görülmektedir.

Tablo 4.17’deki Levene istatistiğine bakıldığında çalışma ortamı ve iletişim, emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi, Emniyet yönetimi ve eğitim alt boyutlarında varyansların homojen dağılmadığı görülmektedir. Yönetimin taahhüdü alt boyutunda ise varyanslar homojen dağılmaktadır. Bu nedenle, emniyet kültürü boyutlarının havacılık organizasyonlarına göre farklılaşmasının anlamlı bir temeli olup olmadığının anlaşılması için tek yönlü ANOVA, Scheffe ve Games-Howell post hoc testlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.17: Havacılık Organizasyonlarına Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd.	Kareler Ortalaması	F	p	σ
Çalışma ortamı ve iletişim	Gruplar arası	28,054	5	5,611	26,120	,000	,000
	Grup içi	82,272	383	,215			
	Toplam	110,326	388				
Emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi	Gruplar arası	10,468	5	2,094	4,767	,000	0,001
	Grup içi	168,202	383	,439			
	Toplam	178,670	388				
Emniyet yönetimi ve eğitim	Gruplar arası	23,037	5	4,607	13,024	,000	0,047
	Grup içi	135,491	383	,354			
	Toplam	158,528	388				
Yönetimin taahhüdü	Gruplar arası	19,944	5	3,989	9,513	,000	0,102
	Grup içi	160,592	383	,419			
	Toplam	180,536	388				
Emniyet Kültürü Algısı	Gruplar arası	24,522	5	4,904	15,352	,000	0,000
	Grup içi	122,353	383	,319			
	Toplam	146,875	388				

ANOVA analizinde, bütün emniyet kültürü alt boyutlarına göre farklı havacılık organizasyonlarında çalışan bireyler arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın hangi havacılık organizasyonlarındaki çalışanlar arasında olduğunun tespit edilmesi için post-hoc testlere başvurulmuştur.

Buna göre;

- Yapılan Games-Howell testi neticesinde, emniyet kültürü algısı boyutunda, HSHS çalışanları ile havayolu şirket çalışanları, havalimanı terminal işleticisi çalışanları ve yer hizmetleri çalışanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Havayolu şirket çalışanları ile yer hizmetleri çalışanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
- Çalışma ortamı ve iletişim alt boyutunda, HSHS çalışanları ile havayolu şirket çalışanları, havalimanı terminal işleticisi çalışanları, hava aracı bakım onarım çalışanları ve yer hizmetleri çalışanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

- Emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi alt boyutunda, havayolu şirketi ile yer hizmetleri çalışanları ve HSHS çalışanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Emniyet yönetimi ve eğitim alt boyutunda, HSHS çalışanları ile diğer kategorisi haricindeki havacılık organizasyonlarının çalışanları arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.
- Yönetimin taahhüdü alt boyutu için Scheffe post-hoc testi uygulanmış ve HSHS çalışanlarının havayolu şirketlerinde ve yer hizmetleri organizasyonlarında çalışanlardan anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Yukarıdaki sonuçlara göre, **Hipotez 2a:** “Antalya Havalimanı’nda çalışanların emniyet kültürü algıları çalıştıkları organizasyon çeşidine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” kabul edilmiştir.

Pakistan’da ve Yeni Zelanda’da havacılık sektöründe yapılan çalışmalarda, havacılık sektöründe çalışanların, hava aracı bakım onarım ile ilgili mühendisler hariç, emniyet kültürüne yeterli önemi vermediği analiz edilmiştir. Buna göre, havalimanı, hava trafik kontrol ve genel havacılıkta emniyetin sağlanmasında bireysel çabalara bel bağlandığı ve emniyet eğitimi, politikaları ve pozitif emniyet uygulamalarından daha çok önem verildiği tespit edilmiştir (Naeem, 2018; Gill & Shergill, 2004). ABD’deki bir özel havacılık firmasında yapılan bir çalışmada ise genel emniyet kültürü algısı, Antalya Havalimanı’ndaki havayolu şirket çalışanlarına benzer şekilde (4,07) oldukça yüksek (4,09) çıkmıştır (Bates, 2023). Sadece bir firmanın genele yayılması mümkün olmamaktadır. Antalya Havalimanı özelinde yapılan bu araştırmada ise; havayolu şirketleri başta olmak üzere tüm havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları ortalamanın üstündedir.

Yer hizmetleri çalışanlarını yer aldığı bir çalışma bu çalışma ile benzer sonuçlar göstermektedir. Buna göre, yönetimin taahhüdü (3.81), İletişim (3.91), Çalışma ortamı (3,63), Eğitim (4,06) olarak tespit edilmiştir (Musa & Isha, 2021).

Hipotez 2b: Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Emniyet kültürü algısının ve alt boyutlarının çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.18: Yaşa Göre Örgüt Kültürü Tipleri Betimsel Analiz İstatistikleri

	Yaş	N	$\bar{X}$	SS
Çalışma ortamı ve iletişim	29 ve altı	136	3,88	,630
	30-39	145	3,80	,733
	40-49	76	3,82	,722

	50-59	28	3,60	,612
	60 ve üstü	4	3,29	,789
	Toplam	389	3,81	,691
Emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi	29 ve altı	136	3,83	,721
	30-39	145	3,97	,634
	40-49	76	3,93	,688
	50-59	28	3,77	,623
	60 ve üstü	4	3,39	,713
	Toplam	389	3,89	,679
Emniyet yönetimi ve eğitim	29 ve altı	136	4,02	,629
	30-39	145	3,89	,757
	40-49	76	3,98	,680
	50-59	28	3,89	,648
	60 ve üstü	4	3,25	,833
	Toplam	389	3,95	,695
Yönetimin taahhüdü	29 ve altı	136	4,06	,710
	30-39	145	4,05	,655
	40-49	76	4,12	,671
	50-59	28	3,76	,684
	60 ve üstü	4	3,58	,500
	Toplam	389	4,04	,682
Emniyet kültürü algısı	29 ve altı	136	3,91	,587
	30-39	145	3,89	,626
	40-49	76	3,90	,645
	50-59	28	3,70	,586
	60 ve üstü	4	3,35	,679
	Toplam	389	3,88	,615

Tablo 4.18'e göre 60 yaş ve üstündeki çalışanların emniyet kültürü alt boyutları için verdikleri yanıtların ortalamaları diğer yaş gruplarına göre oldukça düşüktür, ancak sadece 4 katılımcının 60 yaş ve üstü katılımcı bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda çıkan Levene istatistiği anlamlılık değeri varyansların homojen olduğunu (sig.>0,05) göstermiştir. ANOVA testine göre Antalya havalimanındaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü ve alt boyutları algıları katılımcıların yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık içermemektedir. Bu nedenle **Hipotez 2b:** "Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları yaşa göre farklılık göstermektedir." reddedilmiştir.

Tablo 4.19: Katılımcıların Yaşlarına Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler toplamı	Sd.	Kareler ortalaması	F	Sig.
Çalışma ortamı ve iletişim	Gruplar arası	2,487	4	,622	2,214	,067
	Gruplar içi	107,839	384	,281		
	Toplam	110,326	388			
Emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi	Gruplar arası	3,011	4	,753	1,646	,162
	Gruplar içi	175,658	384	,457		
	Toplam	178,670	388			
Emniyet yönetimi ve eğitim	Gruplar arası	2,347	4	,587	1,443	,219
	Gruplar içi	156,181	384	,407		
	Toplam	158,528	388			
Yönetimin taahhüdü	Gruplar arası	3,580	4	,895	1,942	,103
	Gruplar içi	176,957	384	,461		
	Toplam	180,536	388			
Emniyet kültürü	Gruplar arası	2,308	4	,577	1,549	,187
	Gruplar içi	143,069	384	,373		
	Toplam	145,377	388			

Hipotez 2c: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Antalya havalimanındaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algılarının cinsiyet değişkeni ile anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için bağımsız t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.20: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair t-Testi İstatistikleri

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Levene sig.	Sig. (2-tailed)
Çalışma ortamı ve iletişim	Erkek	273	3,88	,616	,539	0,855
	Kadın	116	3,88	,616		
Emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi	Erkek	273	3,81	,680	,423	0,532
	Kadın	116	3,82	,718		
Emniyet yönetimi ve eğitim	Erkek	273	3,91	,659	,536	0,577
	Kadın	116	3,86	,725		
Yönetimin taahhüdü	Erkek	273	3,94	,692	,923	0,657
	Kadın	116	3,98	,704		
Emniyet kültürü algısı	Erkek	273	4,03	,673	,849	0,971
	Kadın	116	4,07	,706		

Tablo 4.20'deki t-testi sonuçlarına göre emniyet kültürü algısı ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu nedenle, **Hipotez 2c:**

“Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” reddedilmiştir.

Hipotez 2a: Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Antalya havalimanındaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algılarının medeni durum değişkeni ile anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için bağımsız t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.21: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair t-Testi İstatistikleri

	Medeni durum	N	$\bar{X}$	SS	Levene sig.	Sig. (2-tailed)
Çalışma ortamı ve iletişim	Evli	192	3,71	,704	,156	0,004
	Bekar	197	3,91	,664		
Emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi	Evli	192	3,85	,616	,053	0,232
	Bekar	197	3,93	,734		
Emniyet yönetimi ve eğitim	Evli	192	3,85	,691	,626	0,007
	Bekar	197	4,04	,688		
Yönetimin taahhüdü	Evli	192	3,96	,720	,597	0,015
	Bekar	197	4,13	,634		
Emniyet kültürü algısı	Evli	192	3,80	,599	,994	0,009
	Bekar	197	3,96	,622		

Tablo 4.21’deki t-testi sonuçlarına göre emniyet kültürü algısı (sig.=0,009<0,05), çalışma ortamı ve iletişim (sig.=0,004<0,05), Emniyet yönetimi ve eğitim (sig.=0,007<0,05), yönetimin taahhüdü (sig.=0,015<0,05) alt boyutlarının medeni durum ile anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bekar çalışanların, evli çalışanlara göre çalışma ortamı ve iletişim, eğitimler ve yönetimin taahhüdü konularında daha fazla beklenti içerisinde olduğu söylenebilir. Her ne kadar anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olsa da emniyet kültürü algısı ve alt boyutları ortalamaları birbirine yakın görülmüştür. Emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi alt boyutunda evli bireylerin verdikleri yanıtların ortalama değerlerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek çıkmış olması, evli çalışanların emniyet politikaları hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukları ve emniyet risk farkındalıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, **Hipotez 2a:** “Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” kabul edilmiştir.

Hipotez 2e: Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları çalışma şekline göre farklılık göstermektedir.

Antalya havalimanındaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algılarının medeni durum değişkeni ile anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için bağımsız t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.22: Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair t-Testi İstatistikleri

	Çalışma şekli	N	$\bar{X}$	SS	Levene sig.	Sig. (2-tailed)
Çalışma ortamı ve iletişim	Gündüz	114	3,88	,662	,591	0,202
	Vardiyalı	272	3,78	,703		
Emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi	Gündüz	114	3,83	,715	,367	0,244
	Vardiyalı	272	3,92	,661		
Emniyet yönetimi ve eğitim	Gündüz	114	4,00	,690	,678	0,366
	Vardiyalı	272	3,93	,695		
Yönetimin taahhüdü	Gündüz	114	4,01	,692	,523	0,553
	Vardiyalı	272	4,06	,671		
Emniyet kültürü algısı	Gündüz	114	3,90	,637	,754	0,736
	Vardiyalı	272	3,87	,607		

İkiden fazla değişkenin olması durumunda tek yönlü varyans analizi yapılması uygun olmasına rağmen, gece çalışan sadece 3 katılımcı olması ve analiz sonuçlarını olumsuz etkileme olasılığı nedeniyle analize dahil edilmemiş olup, Hipotez 2_e için gündüz ve vardiyalı çalışan 386 katılımcının oluşturduğu örneklem kullanılmıştır.

Tablo 4.22’de yapılan emniyet kültürü algısı ve alt boyutlarının çalışma şekline göre istatistiki olarak bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle, **Hipotez 2_e**: “Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları çalışma şekline göre farklılık göstermektedir.” reddedilmiştir.

Hipotez 2_r: Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları havacılık sektöründe çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Antalya havalimanındaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algılarının havacılık sektöründe çalışma süresi ile anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.23: Havacılık Sektöründeki Çalışma Sürelerine Göre EKÖ Betimsel Analiz İstatistikleri

	Havacılık sektöründe çalışma süresi	N	$\bar{X}$	SS
Çalışma ortamı ve iletişim	1 yıldan az	42	3,90	,538
	1-5 yıl	107	3,85	,663
	6-10 yıl	83	3,89	,787
	11-15 yıl	58	3,69	,705
	15 yıldan fazla	99	3,74	,678

	Toplam	389	3,81	,691
Emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi	1 yıldan az	42	3,91	,575
	1-5 yıl	107	3,77	,790
	6-10 yıl	83	4,08	,607
	11-15 yıl	58	3,80	,687
	15 yıldan fazla	99	3,91	,614
	Toplam	389	3,89	,679
Emniyet yönetimi ve eğitim	1 yıldan az	42	4,08	,560
	1-5 yıl	107	3,94	,692
	6-10 yıl	83	4,03	,808
	11-15 yıl	58	3,80	,664
	15 yıldan fazla	99	3,93	,659
	Toplam	389	3,95	,695
Yönetimin taahhüdü	1 yıldan az	42	4,02	,671
	1-5 yıl	107	4,02	,733
	6-10 yıl	83	4,20	,622
	11-15 yıl	58	3,89	,700
	15 yıldan fazla	99	4,04	,653
	Toplam	389	4,04	,682
Emniyet kültürü algısı	1 yıldan az	42	3,94	,509
	1-5 yıl	107	3,86	,627
	6-10 yıl	83	4,00	,640
	11-15 yıl	58	3,76	,636
	15 yıldan fazla	99	3,85	,603
	Toplam	389	3,88	,615

Tablo 4.23'te çalışma ortamı ve iletişim konusunda havacılık sektöründe ne kadar süredir çalışılıyor olmasından bağımsız olarak birçok gelişme sağlanması gerektiği, aksi takdirde emniyet kültürü algı seviyesinin benzer kalması durumunda havacılık emniyetinde de bir gelişme olmayacağı düşünülmektedir.

Tablo 4.24'te tek yönlü varyans (ANOVA) analiz sonuçları görülmektedir. Buna göre, sadece emniyet politikaları ve emniyet risk yönetiminin havacılıkta çalışılan süre ile anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Games-Howell post-hoc testi sonucuna göre havacılık sektöründe 1-5 yıl arasında çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Havacılık sektöründe 1-5 yıl arasında çalışarak artan tecrübe neticesinde emniyet politika ve risk yönetimi konularında bilgi ve farkındalığının artış gösterdiği anlaşılmaktadır. **Hipotez 2:** "Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları havacılık sektöründe çalışma süresine göre farklılık göstermektedir." kabul edilmiştir.

Tablo 4.24: Katılımcıların Havacılık Sektöründeki Çalışma Sürelerine Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler toplamı	Sd.	Karelerin ortalaması	F	Sig.	Levene Sig.
Çalışma ortamı ve iletişim	Gruplar arası	2,420	4	,605	1,272	,281	0,177
	Gruplar içi	182,672	384	,476			
	Toplam	185,092	388				
Emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi	Gruplar arası	4,878	4	1,219	2,695	,031	0,054
	Gruplar içi	173,792	384	,453			
	Toplam	178,670	388				
Emniyet yönetimi ve eğitim	Gruplar arası	2,509	4	,627	1,303	,268	0,194
	Gruplar içi	184,830	384	,481			
	Toplam	187,339	388				
Yönetimin taahhüdü	Gruplar arası	3,625	4	,906	1,967	,099	0,920
	Gruplar içi	176,911	384	,461			
	Toplam	180,536	388				
Emniyet kültürü algısı	Gruplar arası	2,311	4	,578	1,535	,191	0,623
	Gruplar içi	144,564	384	,376			
	Toplam	146,875	388				

Hipotez 2g: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları aynı organizasyondaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Antalya havalimanındaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algılarının çalışmaya katılım sağlanan zaman dilimi itibarıyla aynı kurumda çalışma süresi ile anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.25: Katılımcıların Bulundukları Havacılık Organizasyonundaki Çalışma Sürelerine Göre EKÖ Betimsel Analiz İstatistikleri

	Aynı organizasyondaki çalışma süresi	N	$\bar{X}$	SS
Çalışma ortamı ve iletişim	1 yıldan az	97	3,95	,610
	1-5 yıl	110	3,85	,702
	6-10 yıl	74	3,84	,764
	11-15 yıl	46	3,74	,681
	15 yıldan fazla	62	3,57	,655
	Toplam	389	3,81	,691
Emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi	1 yıldan az	97	3,88	,699
	1-5 yıl	110	3,86	,741
	6-10 yıl	74	4,07	,592
	11-15 yıl	46	3,87	,684
	15 yıldan fazla	62	3,77	,601
	Toplam	389	3,89	,679

Emniyet yönetimi ve eğitim	1 yıldan az	97	4,02	,685
	1-5 yıl	110	4,00	,636
	6-10 yıl	74	3,99	,798
	11-15 yıl	46	3,88	,689
	15 yıldan fazla	62	3,76	,664
	Toplam	389	3,95	,695
Yönetimin taahhüdü	1 yıldan az	97	4,08	,700
	1-5 yıl	110	4,07	,697
	6-10 yıl	74	4,13	,546
	11-15 yıl	46	3,96	,759
	15 yıldan fazla	62	3,90	,708
	Toplam	389	4,04	,682
Emniyet kültürü algısı	1 yıldan az	97	3,95	,600
	1-5 yıl	110	3,90	,614
	6-10 yıl	74	3,96	,622
	11-15 yıl	46	3,82	,639
	15 yıldan fazla	62	3,69	,588
	Toplam	389	3,88	,615

Tablo 4.23 ve Tablo 4.25'e göre emniyet kültürü algısı ve alt boyutlarının değişimi havacılık sektöründe çalışma süresi ve aynı kurumda çalışma süresi dikkate alındığında oldukça benzer olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebinin, havacılık sektöründe çalışmaya başlayanların genellikle aynı kurumda çalışmaya devam etmelerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı başka bir çalışmada araştırılabilir.

Tablo 4.26: Katılımcıların Bulundukları Havacılık Organizasyonundaki Çalışma Sürelerine Göre Emniyet Kültürü Alt Boyutlarındaki Farklılığa Dair Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler toplamı	sd	Karelerin ortalaması	F	Sig.	Levene Sig.
Çalışma ortamı ve iletişim	Gruplar arası	5,925	4	1,481	3,175	,014	,359
	Gruplar içi	179,167	384	,467			
	Toplam	185,092	388				
Emniyet politikaları ve emniyet risk yönetimi	Gruplar arası	3,214	4	,804	1,759	,136	,317
	Gruplar içi	175,455	384	,457			
	Toplam	178,670	388				
Emniyet yönetimi ve eğitim	Gruplar arası	3,309	4	,827	1,726	,143	,429
	Gruplar içi	184,030	384	,479			
	Toplam	187,339	388				
Yönetimin taahhüdü	Gruplar arası	2,400	4	,600	1,293	,272	,363
	Gruplar içi	178,137	384	,464			
	Toplam	180,536	388				
	Gruplar arası	3,430	4	,858	2,296	,059	,952

Emniyet kültürü algısı	Gruplar içi	143,445	384	,374			
	Toplam	146,875	388				

Tablo 4.26’da yapılan ANOVA analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre, çalışma ortamı ve iletişim alt boyutu ile çalışanların aynı kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için, emniyet çalışma ortamı ve iletişim alt boyutunda varyanslar eşit dağılmadığından, Games-Howell post-hoc testi kullanılmıştır.

Yapılan Games-Howell testine göre

- Çalışma ortamı ve iletişim alt boyutu aynı kurumda 1 yıldan az çalışan bireyler ile aynı kurumda 15 yıldan fazla çalışan bireyler arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aynı zamanda, aynı kurumda 1-5 yıl arasında çalışan bireyler ile aynı kurumda 15 yıldan fazla çalışan bireyler arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bu nedenle, **Hipotez 2g:** “Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları aynı organizasyondaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.” kabul edilmiştir.

Hipotez 3: Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların örgüt kültürü ve alt boyutları ile emniyet kültürü ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarındaki hâkim örgüt kültürü tipi ile emniyet kültürü algıları arasındaki ilişkinin mevcudiyet durumunu belirlemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.27’de Antalya havalimanındaki havacılık organizasyonlarındaki hâkim örgüt kültürü tipi ile çalışanların emniyet kültürü ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin mevcudiyeti araştırılmıştır.

Tablo 4.27: Havacılık Organizasyonlarındaki Hâkim Örgüt Kültürü ile Emniyet Kültürü ve Alt Boyutları Korelasyon Tablosu

	Emniyet kültürü algısı	Çalışma ortamı ve iletişim	Emniyet politikaları ve risk yönetimi	Emniyet yönetimi ve Eğitim	Yönetimin taahhüdü	Yenilikçi-takım kültürü	Rekabetçi kültür	Hiyerarşi kültürü
Emniyet kültürü algısı	1							
Çalışma ortamı ve iletişim	,953**	1						

Emniyet politikaları ve risk yönetimi	,871**	,714**	1					
Emniyet yönetimi ve Eğitim	,820**	,749**	,636**	1				
Yönetimin taahhüdü	,802**	,690**	,681**	,638**	1			
Yenilikçi-takım kültürü	,704**	,725**	,526**	,591**	,531**	1		
Rekabetçi kültür	,498**	,505**	,373**	,458**	,367**	,585**	1	
Hiyerarşi kültürü	,670**	,648**	,551**	,518**	,610**	,754**	,560**	1
** Korelasyonun 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir.								

Yenilikçi-takım kültürü ile çalışanların hem emniyet kültürü algıları hem de çalışma ortamı ve iletişim arasında anlamlı ve yüksek seviyede doğru orantılı bir ilişki görülmektedir (0,704; 0,725; $p<0,01$). Yenilikçi-takım kültürü ile çalışanların emniyet politikaları bilgileri ve risk yönetimi farkındalığı, emniyet yönetimi ve eğitim, ve yönetimin taahhüdü arasında anlamlı ($p<0,01$), doğru orantılı ve orta düzeyde bir ilişki (sırasıyla 0,526; 0,591; 0,531) saptanmıştır.

Rekabetçi kültür ile çalışanların emniyet kültürü algıları (0,498), çalışma ortamı ve iletişim (0,505), emniyet yönetimi ve eğitim (0,458) arasında anlamlı, doğru orantılı orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Rekabetçi kültür ile emniyet politikaları ve risk yönetimi (0,387), ve yönetimi taahhüdü (0,389) arasında ise anlamlı ve doğru orantılı ancak zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Hiyerarşi kültürü ile çalışanların emniyet kültürü algıları (0,670), çalışma ortamı ve iletişim (0,648), emniyet politikaları ve risk yönetimi (0,551), emniyet yönetimi ve eğitim (0,518), yönetimin taahhüdü (0,610) arasında anlamlı, doğru orantılı ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Buna göre, emniyet kültürü algısı ve alt boyutları ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip olan hâkim örgüt kültürü tipinin yenilikçi-takım kültürü olduğu söylenebilir.

Pearson korelasyon analizindeki veriler değerlendirildiğinde **Hipotez 3:** “Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarında çalışanların örgüt kültürü ve alt boyutları ile emniyet kültürü ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

Hipotez 4: Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarındaki hâkim örgüt kültürü, çalışanların emniyet kültürü algıları seviyeleri üzerinde etkilidir.

Antalya havalimanındaki havacılık organizasyonlarının hâkim örgüt kültürü tipinin çalışanların emniyet kültürü algıları üzerindeki etkisini incelemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bunun için, yenilikçi-takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşi kültürü bağımsız değişken, emniyet kültürü algısı ise bağımlı değişken olarak seçilmiştir.

Tablo 4.28: Havacılık organizasyonlarındaki hâkim örgüt kültürü tipinin emniyet kültürü algısı üzerindeki etkisi

Bağımlı değişken / Bağımsız değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	B	t	Sig.	ANOVA (sig.)
Yenilikçi-takım kültürü	,738 ^a	,544	,541	,306	,431	,000	,000 ^b
Rekabetçi kültür				,057	,076	,080	
Hiyerarşi kültürü				,261	,303	,000	

Yapılan çoklu regresyon analizine göre, hâkim örgüt kültürü tiplerinin çalışanların %54,1'inin (Düzeltilmiş R² = 0,541) emniyet kültürü algılarını etkilediği (R=0,738) tespit edilmiştir. Regresyon analiz sonuçlarına göre kurulan model istatistiki olarak anlamlıdır. Yenilikçi-takım kültürü ve hiyerarşi kültürünün çalışanların emniyet kültürü algılarını doğru orantılı etkilediği, rekabetçi kültür yapısının ise çalışanların emniyet kültürü algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Antalya havalimanındaki havacılık organizasyonlarında yenilikçi-takım kültürü ve/veya hiyerarşi kültürünün daha baskın olması durumunda emniyet kültürü algılarında da artış olacağı söylenebilir. Çoklu regresyon analizindeki veriler incelendiğinde, **Hipotez 4:** “Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarındaki hâkim örgüt kültürü, çalışanların emniyet kültürü algıları seviyeleri üzerinde etkilidir.” kabul edilmiştir.

Emniyet Kültürü Ölçeğinin son sorusu isteğe bağlı olarak düşünce ve yorumların aktarılması amacıyla açık uçlu bırakılmıştır. Bu kısımdaki görüşler Sonuç ve Öneriler başlığı altında değerlendirilmiştir.

HSHS çalışanlarına göre; Emniyet ve güvenlik ile ilgili geri bilgi dönütleri bizim gibi kapalı toplumlarda yapısal olarak toplum geneline, tabanına yayılmasına izin verilmediği, organizasyon içerisinde işlerin organizasyonel yapılanma ve sistemden çok, kişilerin bireysel çabaları ve bürokratik zorlamalarla görünüşte yapıldığı ancak benimsenmediği bu nednele emniyet kültürü oluşturmaktan çok uzakta olduğu, organizasyonda üst yönetim ile sahada aktif çalışan personel arasında iletişim kopukluğu olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, risk almanın teşvik edilmesine rağmen olumsuz bir senaryo ile karşılaşıldığı zaman emniyetin ön planda

olması gerektiğinin belirtildiği, ancak bu sefer de emniyet ön planda tutulduğu zaman bu durumdan hoşnut olmayan bir tavırla karşılaşıldığı düşüncesi bulunmaktadır. Ekonomik hedeflerin emniyet kültürü ve gerekliliklerinin önüne geçtiği, risk kavramının finansal risk ve itibar kaybı riski olarak da meydana gelebildiği bu nedenle operasyonel risk alınması konusunda baskı unsuru olarak karşılaşıldığı havayolu şirketi ve HSHS’de bulunan katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Yer Hizmetleri Ekibi çalışanlarının ifadelerine göre ise; konunun iş güvenliği ile de yakından ilgisi olduğu ve havalimanındaki tüm organizasyonların ve çalışanların yeterli çabayı göstermesi gerektiği, ancak iş yetiştirme kaygısının emniyeti arka planda bıraktığı zamanlar olduğu anlaşılmaktadır.

Havayolu şirketi eğitim biriminden bir katılımcı havacılık sektöründe çalışanların risk almaya teşvik edilmemesi gerektiğini ifade etmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Havacılık sektörü yüksek riskli sektörler arasındadır. Bu nedenle, havacılık organizasyonları emniyetli bir ortam sağlama konusunda önemli paya sahiptir. Ancak, hızla gelişen havacılık sektörü ve yolcu taşımacılığı zamanla ve kar baskılarıyla karşı karşıya kalır. Bu da emniyet sorunlarına neden olabilir. Havacılık sektöründe birçok organizasyon varken, havalimanında koordinasyonlu çalışma daha da karmaşıktır. Bu nedenle, emniyet ile ilgili hususlar sektördeki organizasyonlara ya da meslek gruplarına atfedilmemeli, birlikte çalışarak emniyet ön planda tutulmalıdır. Bu çalışma, Antalya Havalimanı'nda çalışanların emniyet kültürü algıları ile hâkim örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Çalışmanın bulgularından çıkarılan sonuçlar arasında; Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında rekabetçi değerler çerçevesi baz alındığında yenilikçi-takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşi kültür olmak üzere üç farklı örgüt kültürü tipi şekillenmektedir. Sadece bu bulgu dikkate alındığında Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonları ile Türkiye'deki yükseköğretim sisteminin örgüt kültürü tipleri açısından benzer olduğu (Köse, 2017) söylenebilir. Ancak, gelecek çalışmalarda bu durumun, ulusal kültür gibi, başka değişkenler ile ilgisine dair bir araştırma yapılması gerektiği düşünülmektedir. Rekabetçilik kültürü içerisinde yer alması gereken ifadelerin bir kısmının yenilikçi-takım kültürü içerisinde yer alması, yenilikçilik ile ilgili bir ifadenin ise hem yenilikçi-takım hem de rekabetçi kültürü temsil etmesinin Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinde yer alan yenilikçilik ile rekabetçilik kavramlarının birbirinden bağımsız iki kavram olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Havacılık organizasyonlarında başarı kavramının rekabetçilikten daha çok yenilikçilik ile bağdaştırıldığı görülmektedir.

Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarındaki hâkim örgüt kültürü hiyerarşi kültürü olarak tespit edilmiştir. Bu kısımda, hava seyrüsefer hizmet sağlayıcı için tespit edilen hiyerarşi kültürünün diğer havacılık organizasyonlarına nazaran daha düşük seviyede olduğu görülmektedir. Yapılan ANOVA testi sonucunda da, hiyerarşi kültür tipine göre hava seyrüsefer hizmet sağlayıcısının diğer bütün havacılık organizasyonlarında anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Literatürde havacılık organizasyonlarında örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; takım kültürü ile hiyerarşi kültürünün birbirine çok yakın olarak hâkim örgüt kültürünü oluşturduğu, ABD'deki dokuz büyük ölçekli havayolu şirketinden katılımcıların bulunduğu ve Kenya Uluslararası Havayolu şirketine yapılan farklı çalışmalarda ise hâkim örgüt kültürü tipinin rekabetçi kültür olduğu görülmüştür (Durham,

2016; Mibey & Juma, 2015; Saele, 2007). Türkiye’de hava trafik yoğunluğu değişken olan beş farklı havalimanındaki havacılık organizasyonları çalışanlarının katıldığı bir çalışmada hakim örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü olduğu görülmektedir (Eryılmaz & Altın Gülova, 2019).

Antalya Havalimanı’ndaki havacılık organizasyonlarındaki hâkim kültür tipinin belirlenmesinde esas etkili kriterin ne olduğu araştırılmıştır. Örgütsel bağ ile yönetim en önemli kriterler, liderlik ise en az öneme sahip kriter olarak görünmektedir, ancak bütün kriterlerin hâkim örgüt tipini belirlemede önemli bir role sahip olduğu görülmektedir.

Cinsiyet ve yaş değişkenlerinin hâkim örgüt kültürünü belirlemede anlamlı bir etkililiğe sahip olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, havacılık organizasyonlarında hâkim örgüt kültürü tipi medeni duruma göre farklılaşmaktadır. Medeni durumu evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara kıyasla çalıştıkları organizasyonu daha az rekabetçi, zayıf hiyerarşiye sahip, ekip çalışmasının yeterli seviyede olmadığını ve yenilikçi olmadığını düşündükleri söylenebilir.

Çalışma şekillerine göre örgüt kültürü tipinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İki çalışma şekline göre de hiyerarşi kültürü hâkim kültür olarak görülmektedir. Ancak dikkat çeken husus, gündüz çalışanların yenilikçi-takım kültürüne vardiyalı çalışanlardan daha yüksek puan vermesidir. Vardiyalı çalışanların gece-gündüz ekipler halinde çalıştığı düşünüldüğünde bu durumun tam tersi beklenmektedir. Ancak, vardiyalı çalışma nedeniyle ekip çalışmasının olumsuz yönleri ve organizasyonun eksikliklerinin daha fazla farkına varıldığı için bu sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir. En basit ifade ile, vardiyalı çalışanlara iyi seviyede dinlenme, yeme-içme, havalimanı içinde ve dışında ulaşım olanakları sunulmamasının buna neden olabileceği düşünülmektedir.

Havacılık sektöründeki toplam çalışma süresine göre hâkim örgüt kültürü tipinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülse de katılımcıların bağlı bulundukları havacılık organizasyonundaki çalışma sürelerine göre hâkim örgüt kültürü tipinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, bağlı bulundukları organizasyonda 5 yıldan az çalışanlar, 15 yıldan fazla çalışanlara göre yeniliklere uyum sağlayan, ekip ruhuna sahip ve sektörde rekabetçi olarak görmektedir.

Emniyet kültürü algısı ile ilgili sonuçlar dikkate alındığında; Antalya Havalimanı’nda, hava seyrüsefer hizmet sağlayıcı başta olmak üzere, havacılık organizasyonlarının tamamının çalışma ortamı ve iletişim konularında iyileştirmeler yapması gerektiği ortaya çıkmıştır. Emniyet Kültürü Ölçeğinde yer alan açık uçlu soruya verilen yanıtlar da incelendiğinde, özellikle üst yönetim ile saha çalışanları arasındaki iletişim kopukluğunun giderilmesinin hem havacılık emniyetini hem de çalışanların emniyet kültürü algı düzeylerini artıracığı düşünülmektedir.

Antalya Havalimanı özelinde yapılan bu araştırmada ise; havayolu şirketleri başta olmak üzere tüm havacılık organizasyonlarında çalışanların emniyet kültürü algıları ortalamanın üstündedir. Pakistan’da ve Yeni Zelanda’da havacılık sektöründe yapılan çalışmalarda, havacılık sektöründe çalışanların, hava aracı bakım onarım ile ilgili mühendisler hariç, emniyet kültürüne yeterli önemi vermediği analiz edilmiştir. Buna göre, havalimanı, hava trafik kontrol ve genel havacılıkta emniyetin sağlanmasında bireysel çabalara bel bağlandığı ve emniyet eğitimi, politikaları ve pozitif emniyet uygulamalarından daha çok önem verildiği tespit edilmiştir (Naeem, 2018; Gill & Shergill, 2004). ABD’deki bir özel havacılık firmasında yapılan bir çalışmada ise genel emniyet kültürü algısı, Antalya Havalimanı’ndaki havayolu şirket çalışanlarına benzer şekilde (4,07) oldukça yüksek (4,09) çıkmıştır (Bates, 2023). Yer hizmetleri çalışanlarını yer aldığı bir çalışma bu çalışma ile benzer sonuçlar göstermektedir. Buna göre, yönetimin taahhüdü (3.81), İletişim (3.91), Çalışma ortamı (3,63), Eğitim (4,06) olarak tespit edilmiştir (Musa & Isha, 2021).

Havayolu şirketlerinde çalışanların çalıştıkları organizasyonun emniyet politikaları hakkında bilgi sahibi olduğu ve emniyet risk yönetimi farkındalığının yüksek olduğu görülmektedir. Diğer havacılık organizasyonları açısından, çalışanların emniyet politikaları konusundaki bilgi birikiminin ve emniyet risk yönetimi farkındalığının artması için adımlar atılması gerekmektedir. Yönetimin taahhüdü, çalışma ortamı ve iletişim hava seyrüsefer hizmet sağlayıcı çalışanları için diğer organizasyonlarda çalışanlara göre daha önemli mevzulardır. Bu nedenle, özellikle hava seyrüsefer hizmet sağlayıcısının çalışma ortamı ve iletişimi iyileştirmeye yönelik stratejiler belirlenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Medeni duruma göre çalışanların emniyet kültürü algıları incelendiğinde, evli çalışanların emniyet kültürü algılarının bekar çalışanlara göre daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bekar çalışanlar açısından çalışma ortamı ve iletişim emniyet kültürü algısını evli çalışanlardan daha fazla etkilemektedir.

Havacılık sektöründe 1-5 yıl zaman zarfında çalışanlar ile 6-10 yıl arasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Havacılık sektöründe 6-10 yıl arasında çalışanların emniyet politikaları konularında bilgilerini artırdıkları ve emniyet risk yönetimi farkındalığının arttığı görülmektedir.

Havacılık sektöründe çalışma süresi ile katılımcıların bağlı bulundukları havacılık organizasyonundaki çalışma sürelerine göre emniyet kültürü algı seviyeleri aynı çıkmıştır. Bu durumun havacılık sektöründe çalışmaya başlayanların genellikle aynı organizasyonda çalışmaları, organizasyon yapılarının benzer olması veya ulusal kültür nedeniyle kaynaklanıp kaynaklanmadığı konusunda yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların bulundukları organizasyondaki çalışma süreleri dikkate alındığında 1 yıldan az çalışanlar ile 15 yıldan fazla çalışanlar arasında emniyet kültürü algısının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Örgüt kültürü tipleri ile emniyet kültürü algısı ve alt boyutları arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, yenilikçi-takım kültürü ile çalışanların emniyet kültürü algısı arasında anlamlı, yüksek ve doğru orantılı bir ilişki saptanmıştır. Çoklu regresyon analiz sonucunda da yenilikçi-takım kültürü organizasyonda daha hâkim bir yapıya ulaştıkça çalışanların emniyet kültürü algılarının artacağı görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizine göre rekabetçi kültür ile çalışanların emniyet kültürü algısı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmış, ancak regresyon analizine göre bu kültür tipinin çalışanların emniyet kültürünü artırdığına dair anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır.

Hiyerarşi kültürü ile çalışanların emniyet kültürü algıları arasında anlamlı, doğru orantılı ve orta düzeyde bir ilişki korelasyon analizinde açığa çıkmıştır. Aynı zamanda, regresyon analizi de hiyerarşi kültürünün artmasının çalışanların emniyet kültürü algılarını artırdığını göstermektedir. Ancak, yenilikçi-takım kültürünün çalışanların emniyet kültürü algılarında sağladığından çok daha az bir artış söz konusu olmaktadır.

Bütün veriler dikkate alındığında, çalışanların emniyet kültürü algıları haricindeki bütün değişkenlerin aynı kaldığı varsayımıyla Antalya Havalimanı'ndaki havacılık organizasyonlarında yenilikçi-takım kültürü ve hiyerarşi kültürü odaklı olunması, ekip ruhunun ve yenilikçiliğin desteklenmesi, yönetimin daha açık ve şeffaf olmasının genel olarak çalışanların emniyet kültürü algı seviyelerinin artıracağı sonucuna varılmıştır. Rekabetçi kültür ortamının çalışanların emniyet kültürü algılarına anlamlı derecede etki etmediği sonucuna varılmıştır.

Emniyet Kültürü Değerlendirme Anketi 32. sorusu açık uçlu bırakılmış ve katılımcıların konu ile ilgili yorumlarına yer verilmiştir. Belirtilen fikirlerin çoğunluğu, havacılık organizasyonlarının kar etme çabalarının emniyetli bir ortam sağlamanın önündeki büyük bir engel olduğu paydasında birleşmektedir. Havacılık sektöründe itibar kaybının finansal kayıplara yol açtığı, bunun çalışanlar üzerinde baskı oluşturduğu ve emniyetin geri plana itildiği anlaşılmaktadır. Emniyet kültürünün oluşması için açık ve net kuralların konulup uygulanabilir olması gerekliliği bulunmaktadır. Üst yönetim ile sahada çalışan personel arasında iletişim noksanlığı bulunduğu, yönetimin risk almayı teşvik ettiği ancak sonrasında karşılaşılan hadiselerde emniyeti ön planda tutmadığı için çalışanın sorumlu tutulduğu belirtilmektedir. Kurumsal ve sistematik bir yapının ve standart bir işleyişin bulunmamasından dolayı, işlerin bireysel çabalarla yürütüldüğü, böyle bir ortamda emniyet kültürü algısının artmasının zor

olduğu düşünölmektedir. Emniyetli çalışma kapsamında, çalışanlar kadar organizasyonlar arasında farklılık olduğu belirtilmiştir. Buna örnek olarak, düşük maliyetli havayolu şirketleri ile tam hizmet sunan havayolu şirketleri verilebilir.

Havacılık sektöründe risk almanın da risk almayı teşvik etmenin de kabul edilemeyeceği düşünölmektedir.



KAYNAKÇA

- Abubakar, S. G., & Dogoji, B. A. (2015, 11). An Investigation into the Management of Organizational Culture And Its Impact on Employee Performance in The Context of the Aviation Industry: A Case Study of Some Legacy and Low-Cost Airlines in the United Kingdom. *International Journal of Advanced Academic Research – Arts and Humanities*, 1(2), s. 1-19.
- Acar, A., & Acar, P. (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. *Emerging Markets Journal*, 17-31. doi:10.5195/emaj.2014.47
- ACI World Safety and Technical Standing Committee. (2016). *Safety Management Systems Handbook*. Montreal: ACI World. 11 15, 2021 tarihinde alındı
- Akdağ, M. S. (2021). *Örgütlerde Strateji-Yapi İlişkisi: Burns ve Stalker'in Örgüt Yapısı Türleri ile Porter'in Rekabet Stratejileri İlişkisi Üzerine Bir İnceleme*. İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ALGILANAN BİREYSEL PERFORMANS, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ ETKİLEŞİM. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 28, 24-52.
- Altınpınar, İ., & Başar, E. (2020). Comparison of the safety cultures of Turkish aviation and maritime transportation workers. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(3), s. 459-468. doi:10.1080/10803548.2018.1491717
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Amirrudin, M., Nasution, K., & Supahar. (2021, 01). Effect of Variability on Cronbach Alpha Reliability in Research Practice. *Jurnal Matematika, Statistika & Komputasi*, 17(2), s. 223-230. doi:DOI:10.20956/jmsk.v17i2.11655
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. California: Sage Publications.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*(5), s. 1-17.
- Aşkun, İ. C. (1981). Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları. *Kurgu Dergisi*(4), s. 1-39.
- Atioğlu, E. (2012). *Emniyet Yönetim Sistemi Temel Esaslar*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

- Bahadır Dursun, S. (2021). *Havacılıkta Katılımcı Yönetim Anlayışı: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Uyarlaması*. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hava Trafik Kontrol Anabilim Dalı. Eskişehir: Eskişehir Teknik Üniversitesi. 12 10, 2021 tarihinde alındı
- Bamber, P., & Gereffi, G. (2013). *Costa Rica in the Aerospace Global Value Chain*. Costa Rica Foreign Trade Ministry, The Duke University Center on Globalization, Governance & Competitiveness. Duke University. https://www.researchgate.net/profile/Gary-Gereffi/publication/265333072_Costa_Rica_in_the_Aerospace_Global_Value_Chain_Opportunities_for_Upgrading/links/55f74fbd08aeba1d9ef70c91/Costa-Rica-in-the-Aerospace-Global-Value-Chain-Opportunities-for-Upgrading.pdf adresinden alındı
- Bates, S. G. (2023). *Emotional Intelligence and Safety Culture in Business Aviation*. College of Management and Human Potential. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/emotional-intelligence-safety-culture-business/docview/2777980712/se-2> adresinden alındı
- Bejaoui, A. (2021). *Corporate Leadership and Its Role in Shaping Organizational Culture and Performance*. Hershey: IGI Global.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolas, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, s. 314-323. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), s. 153-161.
- Bhattarai, A., Dhakal, S., Gautam, Y., Bhattarai, N., Jha, B., & Shama, U. (2022, 11 18). Perception of safety culture in the Nepalese aviation industry: A factor analysis approach. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 16, s. 1-10. 11 22, 2022 tarihinde <https://doi.org/10.1016/j.trip.2022.100723> adresinden alındı
- Birch, S. (2017). *Leadership Influence on Aviation Safety Culture Inculcation as It Relates to Certified Non-Scheduled Air Taxi Operators*. Ann Arbor: Pepperdine University.
- Boella, G., & Torre, L. v. (2006). Coordination and Organization Definitions, Examples and Future Research Directions. *Electronic Notes in Theoretical Computer Science*, s. 3-20. doi:10.1016/j.entcs.2006.03.002
- Boyer, S. (1997). *Organizational myths and stories: Wells fargo's employees explain the role of myths and stories within their organization*. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/organizational-myths-stories-wells-fargos/docview/304425201/se-2> adresinden alındı

- Brown, J. D. (2002, 02). The Cronbach alpha reliability estimate. *Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, 6(1), s. 17-18.
- Budd, L., & Ison, S. (2017). *Air Transport Management An International Perspective*. New York: Routledge.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Chaplin, J. (2011). Safety Regulation - The First 100 Years. *Journal of Aeronautical History*, 3, s. 75-96.
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. (2023, 01 10). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version. *Journal of Sport Management*, 24(2), s. 169-189. doi:<https://doi.org/10.1123/jsm.24.2.169>
- Choudhry, S. A. (2018, 09). Cultures in Aviation: Identification and Management of Cross-Cultural Factors in Multi-Cultural Aviation Maintenance Organizations. *American International Journal of Contemporary Research*, 8(3), s. 49-60. doi:[doi:10.30845/aijcr.v8n3p6](https://doi.org/10.30845/aijcr.v8n3p6)
- Cole, K. S., Stevens-Adams, S. M., & Wenner, C. A. (2013). *A Literature Review of Safety Culture*. Sandia Corporation, Sandia National Laboratories. Springfield, VA: U.S. Department of Commerce.
- Cooper, C. L., Cartwright, S., & Earley, P. C. (2001). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cooper, D. (2002). Management safety culture, a model for understanding & quantifying a difficult concept. *Professional Safety*, 47, s. 30-36. 06 12, 2022 tarihinde alındı
- Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, s. 111-136.
- Cox, S., & Cox, T. (1991). The structure of employee attitudes to safety: an European example. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 5(2), s. 93-106. doi:<https://doi.org/10.1080/02678379108257007>
- Çalışkan, T. B. (2020). *İnsansız Hava Araçları'nın lojistik sektöründe kullanılmasına ilişkin profesyonel algılamaları: Bazı meslek grupları ve drone pilotları üzerinde bir araştırma*. Antalya: T.C. Akdeniz Üniversitesi.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Manisa: T.C. Celal Bayar Üniversitesi.
- Davis, R., & Cates, S. (2018). THE IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT IN CREATING A SUCCESSFUL

- ORGANIZATIONAL CULTURAL CHANGE. *International Journal of Business & Public Administration*, 15(1), s. 71-94. 10 15, 2022 tarihinde alındı
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Addison-Wesley.
- Dekker, S. (2007). *Just Culture: Balancing Safety and Accountability*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Demirören, B., & Şimşek, H. (2021, 12 10). The Mediating Role of Employee Performance In The Relationship Between Mobbing Perception And Flight Safety Culture. *Beykoz Akademi Dergisi*, 9(2), s. 192-209. doi:10.14514/BYK.m.26515393.2021.9/2.192-209
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 204-223.
- DHMI. (2021a). *2020 Faaliyet Raporu*. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı. Ankara: DHMI. 11 17, 2021 tarihinde https://www.dhmi.gov.tr/Lists/FaaliyetRaporlari/Attachments/21/DHMI_2020_Faaliyet_Raporu.pdf adresinden alındı
- DHMI. (2021b). *2020 Havayolu Sektör Raporu*. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı. Ankara: DHMI. 11 19, 2021 tarihinde https://www.dhmi.gov.tr/Lists/HavaYoluSektorRaporlari/Attachments/14/2020_Hava_yolu_Sektor_raporu.pdf adresinden alındı
- DHMI. (2021c). *2020 Annual Report*. Ankara: DHMI. 11 18, 2021 tarihinde <https://www.dhmi.gov.tr/Lists/AnnualReports/Attachments/14/2020.pdf> adresinden alındı
- DHMI APK Daire Başkanlığı. (2011). *Havacılık Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Yayınları-1. T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü: <https://www.dhmi.gov.tr/Documents/HavacilikTerimleriSozlugu/DHMi-Havacilik-Terimleri-Sozlugu.pdf?csf=1&e=NZP5QB> adresinden alındı
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Dikmen, Ç. (1999, 10). Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen. *Yönetim Dergisi*, 10(34), s. 57-67. 07 02, 2022 tarihinde <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php> adresinden alındı
- Distefan, N., & Leonardi, S. (2014). RISK ASSESSMENT PROCEDURE FOR CIVIL AIRPORT. *International Journal for Traffic and Transportation Engineering*, 4(1), 62-75. doi:10.7708/ijtte.2014.4(1).05

- Doganis, R. (1992). *The Airport Business*. London: Routledge.
doi:<https://doi.org/10.4324/9780203977316>
- Duncan, W. J. (1989). Organizational culture: "Getting a fix" on an elusive concept. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), s. 229-236.
- Durham, M. T. (2016). *Organizational Cultural Fit and Earnings: A Quantitative Study of Publicly Traded, Major U.S. Airlines Using the Competing Values Framework*. Capella University. Ann Arbor: Proquest.
- ECAC. (2021). *History*. 12 10, 2021 tarihinde EUROPEAN CIVIL AVIATION CONFERENCE - CONFÉRENCE EUROPÉENNE DE L'AVIATION CIVILE: <https://www.ecac-ceac.org/about-ecac/history> adresinden alındı
- Ek, A. (2006). *Safety Culture in Sea and Aviation Transport*. Ergonomics and Aerosol Technology, Department of Design Sciences. Lund: Lund University.
- Ek, A., & Akselsson, R. (2007). Aviation on the Ground: Safety Culture in a Ground Handling Company. *The International Journal of Aviation Psychology*, 17(1), s. 59-76.
doi:10.1080/10508410709336937
- Erdener, M. (2019). *Havacılıkta Emniyet Kültürü, Emniyet Kültürü ile Emniyet Yönetim Sistemi Arasındaki İlişki ve Olumlu (Pozitif) Emniyet Kültürü Oluşturulması İçin Öneriler Üzerine Kavramsal Bir Araştırma*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, İ. (2017). Klasik Örgüt Kuramları. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), s. 64-73.
- Erturgut, R., Alpar, M. Ö., & Tanış, T. (2021). Covid-19 Pandemisinin Havayolu Şirketleri Üzerindeki Global Etkileri. *International Online Conference on Economics & Social Sciences*. 6, s. 59-78. Kyrenia: Cyprus Science University.
- Eryılmaz, İ. (2019, 08 29). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sektörel Değişkenlerin Rolü: Kamu ve Özel Sektör Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Aviation Research*, s. 24-41.
- Eryılmaz, İ., & Altın Gülova, A. (2019, 09 11). Örgüt Kültürü ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Temel Motivasyon Kaynaklarının Biçimleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 26(2), s. 495-514.
- Eryüksel, G. (2005). *The role of human resources in corporate culture and an application: Problems in shaping corporate culture*. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- FAA. (2007). *INTRODUCTION TO SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS (SMS) FOR AIRPORT OPERATORS*. The Office of Airport Safety and Standards, U.S. Department of Transportation. Washington, DC: Federal Aviation Administration.
- FAA. (2007, 02 28). Introduction To Safety Management Systems (Sms) For Airport Operators. *Advisory Circular*(AC 150/5200-37), s. 1-16. 10 18, 2022 tarihinde alındı
- FAA. (2010, 10 07). Safety Management System for Certificated Airports. *Federal Register*, 75(194), s. 62008-62023. 10 18, 2022 tarihinde alındı
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitmann Press.
- Feleke, A. G. (2014). *Organizational Culture: A Survey Study of Ethiopian Airlines*. Addis Ababa University.
- Fleming, M. (2001). *Safety culture maturity model*. Health and Safety Executive, The Keil Centre. Norwich: Crown.
- Frost, P. J. (1985). *Organizational Culture*. Newbury Park: Sage.
- Gao, Y., & Rajendran, N. (2017). Safety Climate of Ab-Initio Flying Training Organizations: The Case of an Australian Tertiary (Collegiate) Aviation Program. *Journal of Aviation Technology and Engineering*, 7(1), s. 66-75. 05 25, 2022 tarihinde alındı
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Geller, E. S. (1994). Ten principles for achieving a Total Safety Culture. *Professional Safety*, s. 18-24.
- Gembalska-Kwiecien, A. (2017, 12). Fundamentals of an effective corporate safety culture. *Economics and Law*, 16(4), s. 401-416. doi:doi:10.12775/EiP.2017.028.
- Gerede, E. (2006). Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 17(54), s. 26-37.
- Gilbert, C., Journé, B., Laroche, H., & Bieder, C. (2018). *Safety Cultures, Safety Models* (1 b.). (B. J. Claude Gilbert, Dü.) Springer Cham. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-95129-4
- Gill, G. K., & Shergill, G. S. (2004). Perceptions of safety management and safety culture in the aviation industry in New Zealand. *Journal of Air Transport Management*, s. 233-239.
- Gilliam, W. (2019). MINDSPACE and Development of Organizational Culture in Aviation Safety Management. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, 6(1), s. 1-18. doi:https://doi.org/10.15394/ijaaa.2019.1314

- Giritli, H., Öney-Yazıcı, E., Topçu-Oraz, G., & Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, 228-238.
- Glazer, S., Laurel, A. R., & Narasimhan, R. K. (2005). A Conceptual Framework for Studying Safety Climate and Culture of Commercial Airlines. *International Symposium on Aviation Psychology*, (s. 265-271).
https://corescholar.libraries.wright.edu/isap_2005/38 adresinden alındı
- Goodheart, B. J. (2014). Measurable Outcomes of Safety Culture in Aviation - A Meta-Analytic Review. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, 1(4), s. 1-30.
 10 20, 202 tarihinde <https://commons.erau.edu/ijaaa/vol1/iss4/1> adresinden alındı
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of management review*, 16(2), s. 396-415.
- Gökalp, Z. (2015). *Türk Medeniyeti Tarihi*. İstanbul: Bilgeoğuz Yayınları.
- Göl, E. (2018). *Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ile Yönetmel Karar Verme Stillerinin İlişkisi*. Çanakkale: T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Gönenç, B. (2019). *Lojistik Eğitiminde Karşılaşılan Problemler: Ortaöğretim Ulaştırma Hizmetleri Öğretmenlerine Yönelik Bir Araştırma*. Antalya: T.C. Akdeniz Üniversitesi.
- Guldenmund, F. (2000). The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, 34, s. 215-257.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-159.
- Güler, M. (2023). *Sosyal Zekanın Sosyal İnovasyon Etkisinde Kültür Tiplerinin Aracı Rolü: Hizmet Sektörü Üzerinde Bir Araştırma*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Gülyiğit, T. (2022). *Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkililik İlişkisi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5 b.)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürsel, S., Rodoplu, H., & Orhan, G. (2020, 09 10). "Havacılıkta Emniyet Kültürü Geliştirme. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(69), s. 3935-3944.
 doi:<http://dx.doi.org/10.26449/sss.2593>
- Hale, A. (2000). Editorial: culture's confusions. *Safety Science*, 34, s. 1-14.
- Han, K.-K., & Kim, Y.-S. (2015, 12 31). A Study on the Safety Culture Index Measurement of Pilot Training School. *Journal of the Korean Society for Aviation and Aeronautics*, 23(4), s. 49-56. doi:<https://doi.org/10.12985/ksaa.2015.23.4.049>

- Harrison, J. R., & Carroll, G. R. (2006). *Culture and Demography in Organizations*. NJ: Princeton University Press: Princeton.
- Helmreich, R. L. (2000). On Error Management: Lessons from aviation. *The British Medical Journal*, 320, 781-785. doi:doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.781>
- Herrera, I. A., Nordskog, A. O., Myhre, G., & Halvorsen, K. (2009). Aviation safety and maintenance under major organizational changes, investigating non-existing accidents. *Accident Analysis and Prevention*, 41, s. 1155-1163. 05 10, 2022 tarihinde alındı
- Hobbs, A. (2008). *An Overview of Human Factors in Aviation Maintenance*. Australian Transport Safety Bureau.
- Hofstede Insights. (2022). *National Culture*. 04 15, 2022 tarihinde Hofstede Insights: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture> adresinden alındı
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGrawHill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, s. 286-316.
- Hongratana-Uthai, N. (2011). *Diagnosing Organisational Culture And Critical Success Factors For An Airline: The Case Of Thai Airways International In Star Alliance*. Manchester: Manchester Business School.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*. California: Sage Publications.
- Hsiao, Y.-L., Drury, C., Wu, C., & Paquet, V. (2013). Predictive models of safety based on audit findings: Part 1: Model development and reliability. *Applied Ergonomics*, 44(2), 261-273. doi:<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2012.07.010>
- ICAO. (1944). *Convention on International Civil Aviation*. Chicago: ICAO. 11 10, 2021 tarihinde alındı
- ICAO. (2005). *Rules of the Air*. Montreal: ICAO. https://www.icao.int/Meetings/anconf12/Document%20Archive/an02_cons%5B1%5D.pdf adresinden alındı
- ICAO. (2013). *Safety Management Manual - Doc 9859 (3 b.)*. Montreal: ICAO. 11 11, 2021 tarihinde alındı
- ICAO. (2015). *Seventh Meeting of the Asia Pasific Regional Aviation Safety Team (APRAST / 7)*. Bangkok: The ICAO Asia Pasific Office.

- ICAO. (2016). *Annex 19 - Safety Management*. Montreal: INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. 11 11, 2021 tarihinde alındı
- ICAO. (2018). *Doc 9859, Safety Management Manual*. Montreal: INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. 11 11, 2021 tarihinde alındı
- ICAO. (2018). *Doc 9859, Safety Management Manual*. Montreal: INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. 10 11, 2021 tarihinde alındı
- ICAO. (2020). *Annex-17 to the Convention on International Civil Aviation: International Standards and Recommended Practices Security Safeguarding International Civil Aviation Against Acts of Unlawful Interference* (11 b.). Montreal: ICAO.
- ICAO. (2021a). *The History of ICAO and the Chicago Convention*. 11 10, 2021 tarihinde ICAO: <https://www.icao.int/about-icao/History/Pages/default.aspx> adresinden alındı
- ICAO. (2021b). *About ICAO*. 11 10, 2021 tarihinde ICAO: <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> adresinden alındı
- ICAO. (2022). *SARPs - Standards and Recommended Practices*. 10 25, 2022 tarihinde International Civil Aviation Organization: <https://www.icao.int/safety/safetymanagement/pages/sarps.aspx> adresinden alındı
- International Nuclear Safety Advisory Group. (1991). *Safety Series No.75-INSAG-4 - Safety Culture*. Viyana: International Atomic Energy Agency. 10 10, 2022 tarihinde https://www-pub.iaea.org/mtcd/publications/pdf/pub882_web.pdf adresinden alındı
- Israel, G. D. (1992, 11). Determining Sample Size. *Fact Sheet PEOD-6*, s. 1-5.
- James E. Bartlett, I., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), s. 43-50.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- K.S.Choi, Y.E.Lee, J.T.Ha, H.S.Chang, & S.C.Kam. (2010). Application of Safety Maturity Model and 4P-4C Model in Safety Culture Assessment. *Transactions of the Korean Nuclear Society Autumn Meeting* (s. 1115-1116). Jeju: Korea Institute of Nuclear Safety.
- Kaczur, M. B. (2017). *Culture And Climate of Safety in Organizations: Conceptualizations and Assessment*. Saskatoon : University of Saskatchewan.
- Kadioğlu, R. (2019). *HAVACILIK ORGANİZASYONLARINDA ÇALIŞAN LOJİSTİK PROFESYONELLERİNDE İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK: KOKPİT VE KABİN PERSONELLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA*. Antalya: T.C. Akdeniz Üniversitesi.

- Kaufman, J. D. (2013). *Measuring the impact of the micronegotiation technique on team member satisfaction and team performance*. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/measuring-impact-micronegotiation-technique-on/docview/1427345697/se-2> adresinden alındı
- Kelly, D., & Efthymiou, M. (2019). An analysis of human factors in fifty controlled flight into terrain aviation accidents from 2007 to 2017. *Journal of Safety Research*, 69, 155-165. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2019.03.009>
- Kennedy, R., & Kirwan, B. (1998). Development of a hazard and operability-based method for indentifying safety management vulnerabilities in high risk systems. *Safety Science*, s. 249-274.
- Kılıç, G. N. (2019). FREDERICK WINSLOW TAYLOR. THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT. Çev. H. BAHADIR AKIN. ADRES YAYINLARI. *Kuram ve Uygulamada Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 114-117. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kusob/issue/51360/664744> adresinden alındı
- Kim, C.-Y., & Song, B.-H. (2015). A Study on Safety Culture in Aviation Maintenance Organization. *Advanced Science and Technology Letters*, 120, s. 485-490. doi:<http://dx.doi.org/10.14257/astl.2015.120.95>
- Kimeria, T., Kariuki, P., Muturi, W., & Wanjohi, P. (2022, 11 12). Effect of Organizational Culture on Performance of Safety Management Systems Civil Aviation Service Providers in Kenya. *African Journal of Education, Science and Technology (AJEST)*, 7(2). doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.2022/ajest.v7i2.800>
- Kiracı, K., Battal, Ü., & Kayhan, S. (2014). Havaalanı Gruplarının Analizi ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin (DHMİ) Özelleştirilmesi Konusunda Öneriler. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 121-140. 11 19, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/182902> adresinden alındı
- Kızıloğlu, M. (2017). *DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ BAĞLAMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL GÜÇ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge. 06 19, 2023 tarihinde alındı
- Köse, M. F. (2017). *Üniversitelerde Örgüt Kültürü ile Akademik Performans Arasındaki İlişkiler*. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi.
- Krupa, W., Linka, A., Cialkowski, M., & Wroblewska, A. (2018). SAFETY OF AIR OPERATIONS IN TRAINING COMPETITION AND AEROBATIC SHOWS.

- JOURNAL OF MECHANICAL AND TRANSPORT ENGINEERING*, 70(3), 41-57. doi:DOI 10.21008/j.2449-920X.2018.70.3.04
- Kurnaz, S. (2018). *EMNİYET KÜLTÜRÜ ALGISI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ: HAVA ARACI BAKIM PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Kuşçu, P. Ç. (2011). *Örgüt Kültürü ve İş Yeri Zorbalığı: İŞKUR ve ORS Örneği*. Ankara: T.C. Hacettepe Üniversitesi.
- Kweyu, S. C. (2010). *Influence Of Corporate Culture on The Performance Of Kenya Airways*. Nairobi: University of Nairobi.
- Larouzee, J., & Le Coze, J.-C. (2020). Good and bad reasons The Swiss cheese model and its critics. *Safety Science*, 126, 1-11. doi:https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104660
- Lawley, D. N., & Maxwell, A. E. (1962). Factor Analysis as a Statistical Method. *Journal of the Royal Statistical Society*, 12(3), s. 209-229. 06 20, 2023 tarihinde alındı
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), s. 111-129.
- Lee, T. (1996). Perceptions, attitudes, and behavior: the vital elements of a safety culture. *Health and Safety*, s. 1-15.
- Lestiani, M. E., Yudoko, G., Yassierli, & Purboyo, H. (2017). Developing a Conceptual Model of Organizational Safety Risk:Case Studies of Aircraft Maintenance Organizations in Indonesia. *Transportation Research Procedia*, 25, s. 136-148.
- Li, W., Zhang, L., & Liang, W. (2017). An Accident Causation Analysis and Taxonomy (ACAT) model of complex industrial system from both system safety and control theory perspectives. *Safety Science*, 92, 94-103. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2016.10.001
- Lin, Y. H. (2012). Modeling the important organizational factors of safety management system performance. *Journal of Modelling in Management*, 7(2), s. 166-179. doi:10.1108/17465661211242796
- Ludwig, D. A., Andrews, C. R., Veen, N. R.-t., & Laqui, C. (2007). *Safety Management Systems for Airports, Volume 1: Overview*. Washington D.C.: The National Academies Press. doi:https://doi.org/10.17226/23163
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL*, 29(4), 1-10. http://www.nationalforum.com/Journals/NFEASJ/NFEASJ.htm adresinden alındı

- Mackenzie, D. (2010). *ICAO : A History of the International Civil Aviation Organization*. Toronto: University of Toronto Press. 11 11, 2021 tarihinde alındı
- Maina, N. L. (2017, 01). Effect of Safety Management System on Performance of Kenyan Aviation Firms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(1), s. 437-455. 05 10, 2022 tarihinde <http://ijecm.co.uk/> adresinden alındı
- Majid, S. A., Nugraha, A., Sulistiyono, B. B., Suryaningsih, L., Widodo, S., Kholdun, A. I., . . . Endrif, E. (2022, 06 08). The effect of safety risk management and airport personnel competency on aviation safety performance. *Uncertain Supply Chain Management*, s. 1509-1522. 11 10, 2022 tarihinde alındı
- Majid, U. (2018). Research Fundamentals: Study Design, Population, and Sample Size. *Undergraduate Research in Natural and Clinical Sciences and Technology (URN CST) Journal*, 2(1), s. 1-7. doi:<https://doi.org/10.26685/urncst.16>
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the terrain*. Londra: Sage Publications.
- Maurino, D. E., Reason, J., Johnston, N., & Lee, R. B. (2016). *BEYOND AVIATION HUMAN FACTORS*. New York: Routledge.
- Mayo, E. (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. (K. Thompson, Dü.) London: Routledge.
- McInally, J. (2011). *EUROCONTROL History Book*. EUROCONTROL. 11 13, 2021 tarihinde <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2020-01/eurocontrol-history.pdf> adresinden alındı
- Merriam-Webster. (2014). *Merriam-Webster's Advanced Learner's English Dictionary*. Massachusetts: Merriam-Webster, Incorporated.
- Mibey, J. K., & Juma, D. (2015). Influence of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of a Kenya Airline. *International Journal of Human Resource and Procurement*, 4(10), s. 25-50. [Http://www.ijssse.org](http://www.ijssse.org) adresinden alındı
- Miller, C. (1991). Investigating the Management Factors in an Airline Accident. *Flight Safety Digestion*, 1-28.
- Moen, R., & Norman, C. (2009). The History of the PDCA Cycle. *7th ANQ Congress* (s. 1-11). Tokyo: Asian Network for Quality. 11 15, 2021 tarihinde alındı
- Mohamadi, A., Ghadiri, M., & Moghaddam, O. G. (2013). The Study of the Role of Organizational Culture in Airport Productivity. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), s. 2361-2365. <https://european-science.com/eojnss/article/view/1344/pdf> adresinden alındı

- Mohamed, S. (2003). Scorecard approach to benchmarking organizational safety culture in construction. *Journal of Construction and Engineering Management*, s. 375-385.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publications, Inc.
- Musa, M., & Isha, A. S. (2021, Mayıs). Holistic view of safety culture in aircraft ground handling: Integrating qualitative and quantitative methods with data triangulation. *Journal of Air Transport Management*, 92, s. 1-12. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102019>.
- Naeem, S. (2018). mparison of Various Safety Management Systems and Perceptions of Safety Management and Safety Culture in Pakistani Aviation Industry. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(2), s. 1-7. doi:10.4172/2169-026X.1000237
- Naing, L., Winn, T., & Rusli, B. (2006). Practical Issues in Calculating the Sample Size for Prevalence Studies. *Archives of Orofacial Sciences*, 1, s. 9-14.
- Neubauer, K., Fleet, D., & Manuel, A. J. (2015). *A Guidebook for Safety Risk Managemet for Airports*. Washington, DC: The National Academies Press. doi:<https://doi.org/10.17226/22138>
- Nicolae, O., & Wagner, G. (2011). Towards simulation of organizational norms. *Proceedings of the 2011 Winter Simulation Conference (WSC)*, (s. 3104-3115). doi:10.1109/WSC.2011.6148010.
- Nuclear Regulatory Commission. (2011, 06 14). Final Safety Culture Policy Statement (NRC-2010-0282). *Federal Register*, s. 34773-34778. 10 10, 2022 tarihinde <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2011-06-14/pdf/2011-14656.pdf> adresinden alındı
- Ostrom, L., Wilhelmsen, C., & Kaplan, B. (1993). Assessing Safety Culture. *Nuclear Safety*, 34, s. 163-172.
- Owen, E. L. (2013). *Assessing The Status of Airline Safety Culture And Its Relationship To Key Employee Attitudes*. Middle Tennessee State University.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış* (Cilt 4. baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkan, G. (2010). *İtibar Yönetiminde Kriz İletişiminin Önemi ve Thy İle Atlasjet Örneklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

- Parker, D., Lawrie, M., & Hudson, P. (2006, 07). A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science*, 44(6), s. 551-562. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2005.10.004>
- Patankar, M. S., & Sabin, E. J. (2010). Chapter 4 - The Safety Culture Perspective. M. S. Patankar, J. C. Taylor, E. Salas, & D. Maurino (Dü) içinde, *Human Factors in Aviation (Second Edition)* (s. 95-122). Academic Press. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374518-7.00004-3>.
- Patterson, I. R. (2002). *Organisational Culture and Safety Culture as Determinants of Error and Safety Levels in Aviation Maintenance Organisations: A Latent Failure Approach*. Albany: Massey University.
- Perçin, F., & Haydan, E. (2017, 10). Maturation Pyramid of Occupational Health and Safety. *Engineering Sciences (NWSAENS)*, 12(4), s. 262-270. doi:[10.12739/NWSA.2017.12.4.1A0393](https://doi.org/10.12739/NWSA.2017.12.4.1A0393)
- Perneger, T. V. (2005). The Swiss cheese model of safety incidents: are there holes in the metaphor? *BMC Health Serv Res*, 5(71). doi:<https://doi.org/10.1186/1472-6963-5-71>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), s. 570-581.
- Pidgeon, N. F. (1991). Safety Culture and Risk Management in Organizations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22(1), s. 129-140. doi:<https://doi.org/10.1177/0022022191221009>
- PSBR. (2022). *Aviation and Plane Crash Statistics*. 10 25, 2022 tarihinde PSBR: https://www.psbr.law/aviation_accident_statistics.html adresinden alındı
- Rawashdeh, D. A., al-saraireh, A., & obeidat, G. (2015). Does Organizational Culture matter for Job Satisfaction in Jordanian private aviation companies? *International Journal of Information, Business and Management*, 7(2), s. 107-115.
- Reader, T. W., Noort, M. C., Shorrock, S., & Kirwan, B. (2015). Safety sans Frontières: An International Safety Culture Model. *Risk Analysis*, 35(5), s. 770-789. doi:[10.1111/risa.12327](https://doi.org/10.1111/risa.12327)
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. New York: Ashgate.
- Reason, J., & Hobbs, A. (2003). *Managing Maintenance Error A Practical Guide*. New York: CRC Press.
- Reason, J., Hollnagel, E., & Paries, J. (2006). *REVISITING THE « SWISS CHEESE » MODEL OF ACCIDENTS*. Brüksel: EUROCONTROL.

https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/library/017_Swiss_Cheese_Model.pdf
adresinden alındı

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). *Organizational Behavior*. New Jersey: Fourteen Edition.
- Rubio, R. V. (2008). *Naval Aviation Culture Workshops*. Virginia: Marine Corps University.
- Saele, C. (2007). *Linking organisational culture and values with a firm's performance*. Auckland: Unitec Business School.
- Safety Regulation Commission. (2001, April 5). *EUROCONTROL Safety Regulatory Requirement - ESARR 4 Risk Assessment and Mitigation in ATM*. EUROCONTROL. EUROCONTROL: <https://www.eurocontrol.int/publication/esarr-4-risk-assessment-and-mitigation-atm#:~:text=ESARR%20%20concerns%20the%20use,changes%20to%20the%20ATM%20System>. adresinden alındı
- Safety Regulation Group. (2002). *CAP 712 Safety Management Systems for Commercial Air Transport Operations A Guide to Implementation prepared by the Air Transport Operations - Safety Management Group*. West Sussex: CAA. 10 11, 2022 tarihinde www.caa.co.uk adresinden alındı
- Schein, E. (1995). *Organization, Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1995). *Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schwarz, M., & Kallus, K. W. (2015). Safety Culture and Safety-Relevant Behavior in Air Traffic Management Validation of the CANSO Safety Culture Development Concept. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 5(1), s. 3-17. doi:10.1027/2192-0923/a000068
- Sertkan, İ. (2014). *DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİNİN (DHMİ) KURUMSAL YAPISI VE HİZMETLERİ İLE HUKUKİ STATÜSÜ*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. 11 18, 2021 tarihinde <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/52331.pdf> adresinden alındı
- Seva, R. R., Gutierrez, A. M., Duh, H. B.-L., & Chong, J. (2007). An Evaluation of CRM Attitudes of Filipino Pilots in Four Philippine Aviation Companies. *THE International Journal of Aviation*, 17(3), s. 285-298. doi:10.1080/10508410701343532

- SHGM. (2011a). *Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları Tarafından Emniyet Yönetim Sistemlerinin Kullanılmasına İlişkin Talimat*. Ankara: SHGM. 11 15, 2021 tarihinde https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/sht_65_03.pdf adresinden alındı
- SHGM. (2011b). *TİCARİ HAVA TAŞIMA İŞLETMELERİ, UÇUŞ EĞİTİM VE BAKIM, TASARIM VE ÜRETİM KURULUŞLARINDA EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN TALİMAT*. Ankara: SHGM.
- SHGM. (2012a). *Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat*. Ankara: SHGM. 11 15, 2021 tarihinde https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/SH-T-SMS-HAD_3.pdf adresinden alındı
- SHGM. (2012a). *Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat*. Ankara: SHGM. 11 15, 2021 tarihinde https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/SH-T-SMS-HAD_3.pdf adresinden alındı
- SHGM. (2012b). *Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği*. Ankara: Resmi Gazete. 11 15, 2021 tarihinde https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/SHY-SMS_Resmi_Gazete_16.112016.pdf adresinden alındı
- SHGM. (2012c). *Sivil Havacılıkta Emniyet Olaylarının Raporlanmasına Dair Talimat*. Ankara: SHGM. 11 16, 2021 tarihinde https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/SH-T-OLAY_2.pdf adresinden alındı
- SHGM. (2014). *Hava Trafik Hizmetleri İle Bağlantılı Emniyet Olaylarının Rapor Edilmesini Ve Değerlendirilmesine Dair Yönetmelik*. Ankara: Resmi Gazete. 11 16, 2021 tarihinde https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/SHY_65-02.pdf adresinden alındı
- SHGM. (2016). *Havaalanı Emniyet Standartları Talimatı*. Ankara: SHGM. 11 16, 2021 tarihinde <https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2018/SHT-HESRev2.pdf> adresinden alındı
- SHGM. (2018). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı 2019-2023*. Ankara: SHGM. 11 18, 2021 tarihinde https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/strateji/2019-2023_SHGM_Stratejik_Plan.pdf adresinden alındı

- SHGM. (2020). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2020*. Ankara: SHGM. 11 17, 2021 tarihinde <https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2020.pdf> adresinden alındı
- SHGM. (2022). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2022*. Ankara: SHGM. <https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/kurumsal/faaliyet/2022.pdf> adresinden alındı
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- SKYBRARY. (2021). *ICAO SHELL Model*. 11 28, 2021 tarihinde SKYBRARY: <https://skybrary.aero/articles/icao-shell-model> adresinden alındı
- SKYbrary. (2021-2022). *Organisational Culture*. 09 18, 2022 tarihinde SKYbrary: <https://www.skybrary.aero/articles/organisational-culture> adresinden alındı
- SKYBRARY. (2021a). *ICAO Annex 19, Safety Management*. 11 11, 2021 tarihinde SKYBRARY: <https://skybrary.aero/articles/icao-annex-19-safety-management> adresinden alındı
- SKYBRARY. (2021b). *Standards and Recommended Practices (SARPS)*. 11 11, 2021 tarihinde SKYBRARY: <https://skybrary.aero/articles/standards-and-recommended-practices-sarps> adresinden alındı
- Stolzer, A. J., Halford, C. D., & Goglia, J. J. (2008). *Safety Management Systems in Aviation*. Burlington: Ashgate.
- Suderman, J. (2012). Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), s. 52-58. 10 09, 2022 tarihinde alındı
- Şeker, H. Ş. (2016). *Örgüt Kültürü ile İnovasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi.
- Taherdoost, H. (2018, 08 15). Determining Sample Size; How to Calculate Survey Sample Size. *International Journal of Economics and Management Systems*, 2, s. 237-239. <http://www.ias.org/ias/journals/ijems> adresinden alındı
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011, 06 27). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, s. 53-55. doi:doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- TDK. (2019). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. TDK: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- TDK. (2019). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. TDK: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı

- Thaden, T. L., & Gibbons, A. M. (2008). *The Safety Culture Indicator Scale Measurement System (SCISMS)*. U.S. Department of Transportation, Federal Aviation Administration. Washington, DC: National Technical Information Service (NTIS).
- Thompson, J. (1956, Haziran). On Building an Administrative Science. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), s. 102-111. https://www.jstor.org/stable/2390842?seq=7#metadata_info_tab_contents adresinden alındı
- Tierney, W. G. (2008). *The Impact of Culture on Organizational Decision Making Theory and Practice in Higher Education*. Virginia: Stylus Publishing.
- Trice, H. M., & Bayer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management review*, 9(4), s. 653-669.
- Tunç, İ. (2018). *EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ HAVA TRAFİK KONTROL HİZMETLERİNE KATKILARININ ANALİZİ*. Fen Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tungtakanpoung, M. (2016). *Employee Behaviour And The Role Of Culture: The Case Of Thai Airways*. Londra: London Metropolitan University.
- Türk, A. (2018). *DEĞİŞİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA*. İstanbul: BEYKENT ÜNİVERSİTESİ.
- Ulukuş, K. S. (2010). *Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerindeki Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma)*. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi.
- Union of International Associations. (2022). *Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC)*. 04 15, 2022 tarihinde Union of International Associations: <https://uia.org/s/or/en/1100022451> adresinden alındı
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uryan, Y. (2010). *Organizational Safety Culture And Individual Safety Behavior: A Case Study Of The Turkish National Police Aviation Department*. Florida: University of Central Florida. 05 12, 2022 tarihinde <https://stars.library.ucf.edu/etd/4279> adresinden alındı
- Ustaömer, T. C. (2020). *Havacılıkta Emniyet Kültürünün Ölçümüne Yönelik Bir Araç Geliştirme: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ustaömer, T. C., & Şengür, F. (2020, 02 24). Havacılıkta Emniyet Kültürü: Reason'ın Emniyet Kültürü Modelinin İncelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), s. 95-104. doi:<https://doi.org/10.18506/anemon.520721>

- Wang, H.-L. (2018). Perception of safety culture: Surveying the aviation divisions of Ministry of National Defense, Taiwan, Republic of China. *Safety Science*, 108, s. 104-112. 05 11, 2022 tarihinde <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.04.022> adresinden alındı
- Weber, M. (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.
- Westrum, R. (2004). A typology of organisational cultures. *BMJ Quality & Safety*(13), s. ii22-ii27.
- Wiegmann, D. A., Zhang, H., Thaden, T. v., Sharma, G., & Mitchell, A. (2002). *A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research*. Institute of Aviation, Aviation Research Lab. Illinois: University of Illinois.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması : Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 53-76.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2007, 12). BİREYSEL DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN İŞ DOYUMU İLE İLİŞKİSİNİN FİNANS SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ. *Journal of Social Sciences*, 4(2), s. 1-18.
- Yetik, U. S. (2020). *Investigation of Behavioral-Based Safety Impacts on Organizational Safety Culture*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Yılmaz, N. H. (2019). *HAVACILIKTA EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ VE EMNİYET KÜLTÜRÜ, HAVACILIK ÇALIŞANLARINDA EMNİYET KÜLTÜRÜ ÖLÇÜMÜ*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Yuan, L.-p., Liang, M., & Xie, Y. (2020). Change-Oriented Risk Management in Civil Aviation Operation: A Case Study in China Air Navigation Service Provider. *Journal of Advanced Transportation*, 1-8. doi:<https://doi.org/10.1155/2020/4721437>
- Yücel, İ. (2009). Öğrenen Örgüt Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi-Kayseri ve Konya Örneği. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*(34), s. 265-284.

EK 1 – Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma örgüt kültürünün emniyet kültürünü etkileme derecesini belirlemek için yapılan bilimsel bir araştırmanın parçasıdır. Bilimsel veri elde edebilmek için kimlik bilgileriniz değil, içten vereceğiniz yanıtlar önem arz etmektedir. Araştırmanın başarılı olabilmesi için bütün soruların eksiksiz bir şekilde ve samimiyetle yanıtlanması çok önemlidir. Bu nedenle, soru atlamadan bütün soruları cevaplamanızı rica ederim. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Araştırma sonuçları hakkında bilgi almak için aşağıdaki e-posta hesaplarından birine e-posta gönderiniz. Sonuçlar elde edildikten sonra tarafınızla paylaşılacaktır.

Tunç Tanış

Demografik Bilgiler Formu

1. Kuruluşunuzu en iyi tanımlayan ana faaliyet alanını belirtiniz.

Havayolu Şirketi	
Hava Aracı Bakım Onarım	
Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcı	
Havalimanı Terminal İşletmecisi	
Yer Hizmetleri	
Diğer (Belirtiniz)	

2. Kuruluşunuzda görev yaptığınız birimi en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz.

Üst Yönetim	
İdari Kadro	
Hava Seyrüsefer	
Uçuş Ekibi	
Hava Aracı Bakım Onarım	
Yer Hizmetleri Ekibi	
Eğitim	
Diğer (Belirtiniz)	

3. Diğer Demografik Bilgiler

Yaş	() 29 ve altı () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üstü
Cinsiyet	() Erkek () Kadın
Medeni Durum	() Evli () Bekar
Öğrenim Seviyesi	() İlk/Orta () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
Çalışma şekli	() Gündüz () Gece () Vardiya
Havacılık Sektöründeki Çalışma Süreniz	() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıl ve üzeri
Bulunduğunuz Kurumdaki Çalışma Süreniz	() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıl ve üzeri

Örgüt Kültürü ile İlgili İfadeler

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım kurum, tıpkı geniş bir aile gibi, çok özel bir yerdir.					
2. Çalıştığım kurum çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar risk almaktan kaçınmaz.					
3. Çalıştığım kurum sonuç odaklıdır. Esas mesele işin bitirilmesidir. İnsanlar oldukça rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
4. Çalıştığım kurum çok kontrollü ve planlı bir yapıya sahiptir. Resmi prosedürler genellikle insanları yapacaklarını belirler.					
5. Çalıştığım kurumdaki liderliğin genellikle danışma, işleyişi kolaylaştırma ve geliştirmeye örnek olduğu düşünülür.					
6. Çalıştığım kurumdaki liderliğin genellikle girişimciliğe, yenilikçiliğe ve risk almaya örnek olduğu düşünülür.					
7. Çalıştığım kurumdaki liderliğin genellikle, atılganlığa, sonuç odaklı olmaya ve profesyonel çalışmaya örnek olduğu düşünülür.					
8. Çalıştığım kurumdaki liderliğin genellikle düzenleme, planlama ve sıfır hata ile çalışmaya örnek teşkil ettiği düşünülür.					
9. Yönetim biçimi ekip çalışması, fikir birliği ve katılımcılığı teşvik eder.					
10. Yönetim biçimi, bireysel risk almayı, yenilikçiliği, özgürlüğü teşvik eder.					
11. Yönetim biçimi, hırslı ve rekabetçi olmayı, katma değer yaratmayı ve başarıyı teşvik eder.					
12. Yönetim biçimi, iş güvenliği, uyum sağlamayı, öngörülebilirliği ve istikrarlı olmayı teşvik eder.					
13. Çalıştığım kurumu birlikte tutan sadakat ve karşılıklı güvendir. Bağlılık yüksektir.					
14. Çalıştığım kurumu, yenilik ve gelişime uyum birlikte tutar.					
15. Çalıştığım kurumu, hedeflere ulaşmanın ve başarının öneminin farkında olunması bir arada tutar.					
16. Çalıştığım kurumu, resmi kurallar ve ilkeler bir arada tutar. Sorunsuz çalışan bir sistemin sürekliliği esastır.					
17. Çalıştığım kurum, çalışanlarının gelişimine, yüksek güven ortamına, açık sözlü olmaya ve katılımın sürekliliğine önem verir.					
18. Çalıştığım kurum, yeni kaynaklar edinmeye ve yeni hedefler belirlemeye önem verir. Yenilikçiliğe ve fırsatları araştırmaya değer verir.					
19. Çalıştığım kurum, rekabetçi davranışlara ve başarmaya önem verir. Zorlayıcı hedefleri yakalamak ve piyasada kazanım sağlamak esastır.					
20. Çalıştığım kurum, kalıcılık ve istikrara önem verir. Verimlilik, kontrollü ve sorunsuz çalışmak önemlidir.					
21. Çalıştığım kurum, başarıyı insan kaynaklarının gelişimi, ekip çalışması, çalışan bağlılığı ve insanlara olan ilgi temelinde tanımlar.					
22. Çalıştığım kurum, eşsiz ve en yeni ürünlere sahip olmayı başarı olarak tanımlar. Üretimde lider ve yenilikçidir.					
23. Çalıştığım kurum, rakiplerini geçmeyi lider konumda olmayı başarı olarak tanımlar. Rekabetçi liderlik önemlidir.					
24. Çalıştığım kurum, verimliliği başarı olarak tanımlar. Sorunsuz planlama ve düşük maliyeti ön planda tutar.					

Emniyet Kültürü ile İlgili İfadeler

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma arkadaşlarım, çalıştığım kurumun emniyet politikalarından haberdardır.					
2. Çalışma arkadaşlarım, çalıştığım kurumun yıllık emniyet hedefleri hakkında bilgi sahibidir.					
3. Çalışma arkadaşlarım, çalıştığım kurumun emniyetli çalışma prosedürleri (uygulamaları) hakkında bilgi sahibidir.					
4. Emniyet politikası, hedefler ve ilgili çalışma prosedürleri, kurumun emniyet taahhüdünün (tutumunun) bir yansımasıdır.					
5. Emniyet gerekliliklerine uymak, iyi bir emniyet kültürü tesis edilmesinde ve sürdürülmesinde esas olarak görülmektedir (kabul edilmektedir).					
6. İyi bir emniyet kültürü geliştirme ve teşvik etme ihtiyacı üst yönetim tarafından açıkça kabul edilmektedir.					
7. Çalıştığım kurumda pozitif emniyet kültürünün uygulanması ve sürdürülmesi için yeterli kurumsal destek bulunmaktadır.					
8. Emniyetten sorumlu yönetici, emniyetin uygulanması ve iyileştirilmesi için ilgili kaynaklar üzerinde tam kontrole sahiptir.					
9. Çalıştığım kurumda, iletişimin iyi olması ve bilgi paylaşımı emniyet kültürünün gelişimi için önemli görülmektedir.					
10. Çalışma arkadaşlarım, çalıştığım kurumun emniyet raporlama sistemi hakkında bilgi sahibidir.					
11. Çalışma arkadaşlarım, kaza ve ramak kala olaylarından “çıkarılan dersler” hakkında düzenli olarak bilgilendirilmektedir.					
12. Çalıştığım kurumdaki çalışanların diğer organizasyonların tecrübelerinden yararlanma isteği vardır.					
13. Emniyet endişesi ile ilgili herhangi bir durum cezalandırılma kaygısı olmaksızın ilgili birimlere ve bir üst birime iletilir.					
14. Emniyet hakkındaki endişeler dile getirildikten sonra zamanında ve kapsamlı bir şekilde ele alınır.					
15. Çalıştığım kurumda, emniyet ile ilgili eğitimler, daha iyi bir emniyet kültürünün teşvik edilmesinin ayrılmaz bir parçası olarak görülüyor.					
16. Çalıştığım kurumun emniyet politikası, yönetmelikleri ve operasyon prosedürleri, periyodik olarak eğitim veya toplantı yapılarak tüm çalışanlar ile paylaşılır.					
17. Emniyet ile ilgili eğitimler günlük çalışma hayatı için oldukça faydalıdır.					
18. Çalıştığım kurumda emniyet ile ilgili eğitimlerin sıklığı, içeriği ve yöntemi uygundur.					
19. Örgütsel emniyeti artırmak için herkes kendi beceri ve bilgilerini geliştirmeye ve uygulamaya teşvik edilir.					
20. Çalışma arkadaşlarım emniyete yönelik tehditleri tanımlayıp üstesinden gelmek için sürekli çalışır.					
21. Çalışma arkadaşlarım, kendi çalışmalarının tehlike ve risklerin tamamıyla farkındadır.					
22. Çalışma arkadaşlarım, emniyet ile ilgili prosedür ve kuralları daima kontrol eder.					
23. Emniyete ile ilgili tanımlanan tüm riskler uygun bir şekilde analiz edilmekte ve yönetilmektedir; risk listesi sıklıkla güncellenmektedir.					

24. Çalıştığım kurumdaki yönetim, emniyete tehdit olan insani hatalar ile kasıtlı ihlal eylemlerini ayırt edebilir.					
25. Kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlar açık bir şekilde belirtilmiş ve çalışanlar tarafından anlaşılmıştır.					
26. Emniyet ile ilgili rapor edilmiş endişeler analiz edilir ve sonrasında uygun önlemler alınır.					
27. Güvenlik raporları, ön saflardaki personele düzenli olarak geri bildirimde bulunur ve bu sayede birimlerdeki diğer çalışanlar da bu durumlardan ders çıkarır.					
28. Havalimanında bir olay ya da kaza meydana gelmesi durumunda acil eylem planları devreye girer.					
29. Çalıştığım kurumda emniyet ile ilgili tesis ve ekipmanlar iyi bir şekilde kurulmuş ve muhafaza edilmektedir.					
30. Emniyetin sağlanması için yeterli personel ve kaynak bulunmaktadır.					
31. Çalıştığım kurumdaki emniyet kültürü mükemmeldir ve örnek teşkil eder.					
32. Ekleme istediklerinizi belirtiniz.					

ÖZGEÇMİŞ

ADI ve SOYADI	Tunç TANIŞ
EĞİTİM DURUMU	
Mezun olduğu lise	Kdz. Ereğli Anadolu Lisesi
Lisans Diploması	Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi - Makine Mühendisliği - 2015
Yabancı Dil	İngilizce, Almanca
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	DHMI – Hava Trafik Kontrolörü – (2016 – devam etmekte)

