



Türkiye’deki Hava Aracı Bakım Kuruluşlarındaki Disiplin Sistemlerinin Mevcut Özelliklerinin ve Olumlu Adalet Kültürüne Muhtemel Yansımalarının Araştırılması¹

A Study on Current Features of Discipline Systems in Aircraft Maintenance Organizations in Turkey And Possible Effects of These Features on Just Culture

Cengiz Mesut BÜKEÇ

Atlantic Flight School (AFA), Emniyet
Sistem Yöneticisi, Baş Yer Dersleri
Öğretmeni
Eskişehir, Türkiye
orcid.org/0000-0002-29276364
cengizmesutbuhec@gmail.com

Ender GEREDE

Anadolu Üniversitesi
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü
Eskişehir, Türkiye
orcid.org/0000-0002-8211-8875
egerede@anadolu.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, Türkiye’deki hava aracı bakım örgütlerinde gözlemlenen mevcut disiplin uygulamalarının olumlu emniyet kültürüne nasıl bir etkisi olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma süresince, yazında tespit edilen “emniyet kültürüne disiplin kurallarının etkisi” sorunsalının gerçek dünyada nasıl karşılık bulduğu incelenmiştir. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmeler ile veri toplanarak hava aracı bakım örgütlerinde mevcut disiplin sistemlerinin nasıl uygulandığı keşfedilmiştir. Katılımcıların öyküleri, düşünceleri, anahtar kavram olarak belirtilen “emniyet kültürü” bağlamında anlamlandırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, yazında belirlenen sorunsal gerçek dünyada keşfedilmiş ve bu sorun emniyet kültürünün bir alt kültürü olan “adalet kültürü” bağlamında tanımlanmıştır. Tanımlanan sorun kapsamında, disiplin kurallarının varlık sebepleri, disiplin sistemlerinin işleyiş biçimi ve uygulamalarda izlenen tüm süreçler incelenmiş, disiplin cezalarında dikkate alınan hususlar ortaya çıkarılmış ve adalet kültürü bağlamında eleştirilmiştir. Çalışmanın, olumlu emniyet kültürünü geliştirmek ihtiyacı duyan örgütlerde disiplin sisteminin planlayıcı ve uygulayıcılarına yol göstermesi beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Havacılık emniyeti; emniyet kültürü; adalet kültürü; disiplin sistemi.

¹ Bu çalışma Anadolu Üniversitesi BAP Komisyonu tarafından desteklenen 1403F068 nolu “Türkiye’deki Hava Aracı Bakım İşletmelerinde Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen Bir Disiplin Sisteminin Geliştirilmesi” adlı proje kapsamında gerçekleştirilmiştir. Çalışma, danışmanlığı Doç. Dr. Ender GEREDE tarafından yürütülen doktora tezinin hazırlanması kapsamında yapılmıştır.

Abstract

This paper aims to explore the effect of current disciplinary systems to positive safety culture in maintenance and overhaul organizations (MROs) of Turkey. It detects a problem in literature as “the effect of discipline rules to safety culture”, then ascertains what this problem corresponds to in the real world. During the research, semi-structured interviews were used in data collection where present situation of disciplinary systems of MROS is determined. Thereafter, the stories and ideas of participants- the safety, HR and quality managers- has been interpreted within the context of “safety culture” that is the key concept. In the end of the research, the problem detected in literature has been explored in the real world and identified within the context of “just culture” which is defined as a subculture of safety culture. Regarding the problem identified herewith, this study explores the reason for the presence of the discipline rules, the functioning of the disciplinary system scrutinizing all the processes involved in and finally the provisions considered when applying to penalties while criticizing them within the context of “just culture”. The paper eventually is expected to lead forth to planners and practitioners of disciplinary systems in organizations which are endeavoring to strengthen positive safety culture.

Keywords: Aviation safety, safety culture, just culture, discipline system

1. GİRİŞ

Emniyetin artırılmasına yönelik tüm çabalar, can veya mal kaybına neden olan kazaların ve kayıpların mümkün olan en düşük seviyeye indirilmesini hedeflemektedir. Havacılıkta emniyet yönetiminde radikal bir paradigma değişimi yaşanmıştır. Bu değişim, eski anlayışta hataların örgüt derinliğinde tespit edilip örgütsel kök nedenlerinin ortaya çıkarılmasında yaşanan güçlüklerden kaynaklanmıştır. Çünkü ideal koşullarda işlerin nasıl yürütülüp prosedürlerin nasıl uygulanacağını tarif eden eski anlayış, sorunların ve kök nedenlerin ortaya çıkarılmasında kaynak olarak gördüğü çalışanları ceza ile tehdit etmekte ve suskunluğa itmektir. Oysa emniyeti tehlikeye düşüren hataların ve ihlallerin nedenlerinin dürüstçe ve eksiksiz ortaya çıkarılmasına gerek duyulur ki örgütsel aksaklıklar anlaşılın ve görülen nedenleri tetikleyen örgütsel koşullar anlaşılıp tedbir alınsın. Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımı, hem örgüt derinliğinde hata ve ihlallerin kök nedenleri ile örgütsel aksaklıkları tespit etmeyi hem de gelecekte bunlarla tekrar karşılaşmamak üzere işe yarayacak tedbirleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yüzden “gerçek dünyayı olması gerektiği gibi tarif eden” anlayıştan vazgeçilmiş ve artık onu tüm gerçekliğiyle doğru algılayıp tanımlayan yeni anlayışa doğru bir paradigma değişimi yaşanmıştır. Nitekim dünyayı olması gerektiği gibi gören anlayışın yerini dünyayı olduğu gibi anlayıp tanımlayan ve geleceğe yönelik gerçekçi önlemler geliştirebilen bir emniyet yönetim anlayışı almıştır. Yeni nesil anlayış, insanı ve yetersizliklerini merkeze koyan, hatalarının ve ihlallerin kaçınılmaz olduğunu bilen ve bunları önlemek üzere nedenlerini örgüt derinliğinde arayıp tespit eden ve gerçekçi önlemleri örgütsel faaliyetlerde tanımlayıp geliştirebilen bir anlayıştır (Gerede, 2015).

Böyle bir anlayış, ancak ve ancak örgüt kültürünün emniyeti artırmak için ihtiyaç duyulan değerlerin oluşmasını, ortak tutumların geliştirilmesini ve davranışların teşvik edilmesini desteklediği koşullarda gerçek dünyada karşılık bulmaktadır. Bu yüzden yazının ve mevzuatın desteklediği yeni nesil emniyet anlayışında, örgütlerde emniyeti destekleyen değerlerin, inançların ve tutumların benimsemesinin gerekli olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu yüzden ki bu çalışma, insan hatalarının felakete neden olabildiği havacılık örgütlerinde, emniyeti tehlikeye düşüren eylemlere, yeni nesil

emniyet yönetimi anlayışına göre nasıl karşılık verilmesi gerektiğini sorgulayan bir çalışma olarak tasarlanmıştır.

Disiplin sisteminin örgüt yönetiminde nasıl kullanıldığı söz konusu karşılığını belirler. Yazına göre disiplin sistemi araç olarak kullanılırken gerçek dünyada şöyle bir sorunla karşılaşmaktadır: Bir yanda örgütte emniyeti tehlikeye düşüren durumların ya da eylemlerin öğrenilmesi için çalışanların karşılaştıkları tehlikeleri haber vermesi beklenmektedir. Bunu sağlamak için çalışanların cesaretlendirmesi ve teşvik edilmesi istenmektedir. Bu durumda ceza vermekten kaçınılır. Oysa diğer yanda aynı çalışanların kasıtlı veya kasıtsız ihlallerinin neden olacağı kayıpları engellemek için yaptırımlara başvurmak zorunlu görünmektedir (Barach ve Small, 2000: 759-760; Amalberti, vd., 2006:i66-i68; Beyea, 2004: 413-414; Boysen, 2013:400).

Araştırmanın sorunsal disiplin sisteminin kullanılış şekliyle ilgili yukarıdaki soruna odaklanılarak belirlenmiştir: Hava aracı bakım örgütlerinde, faaliyetler sürdürülürken ortaya çıkacak emniyetsiz eylemlere, örgüt yönetimi disiplin sistemi kullanarak nasıl bir karşılık vermelidir ki emniyet tehlikeye düşmesin? Karşılık ne olmalıdır ve nasıl olmalıdır ki emniyeti güçlendiren değerleri, inançları ve tutumları geliştirilmeye devam edilebilsin?

Yukarıda belirtilen çerçevede çalışmanın konusu, hava aracı bakım örgütlerinde yürürlükte olan disiplin sistemlerinin adalet kültürüne ve dolayısıyla olumlu emniyet kültürüne etkisi olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, emniyet düzenlemelerinin ihlali halinde yönetimin disiplin sistemi ile ortaya koyacağı tavrın nasıl olacağı konusunda belirsizlikler bulunduğu fark edilmektedir. Araştırmanın odaklandığı bu belirsizlikler alanında, yönetimin disiplin sistemi ile vereceği bu karşılığın sonuçlarının neler olduğu tartışılmaktadır. Ele alınan söz konusu tartışmanın temelinde yönetimin yasalardan kaynaklanan yetkisini ve yaptırım gücünü kullandığı alan bulunmakta ve bakım faaliyetlerini yürüten teknisyenlerin hatalarının veya kural ihlallerinin nasıl karşılık bulunduğu bu alanda tanımlanmaktadır. Böyle bir alanda disiplin ve emniyet kültürü arasında bir ilişki tanımlanabilecektir. Yazında söz konusu ilişkinin “adalet kültürü (just culture)” kavramına karşılık geldiği görülmektedir. Reason (1997:195-220) tarafından ortaya atılan bu kavram “emniyet kültürü” kavramının bir bileşeni olarak tanımlanmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE YAZIN İNCELEMESİ

2.1. Örgütlerde Disiplin Sistemi

Örgütsel açıdan disiplin, istenmeyen davranışlardan uzak durmayı ve doğru davranmayı sağlamaya yönelik ilke, kural ve uygulamalar bütünüdür. Örgütlerde yöneticiler çalışanların istenmeyen davranışlarını kontrol altında tutmak zorunda kalırlar. Bunu başarmak için gösterdikleri çabalar da örgütsel disiplin faaliyetlerini oluşturur (Geylan, vd.2013:185). Disiplin, örgütlerde sosyal ilişkilerdeki düzensizlikleri azaltmaya, bireyleri örgütle kendi amaçları arasındaki uyumu sağlamaya yarayan, sözleşmeye sadık kalmaya yönelten bir güç veya önlemler paketi olarak görülür (Özdevecioğlu ve Kaya, 2005:41-67). Disiplin, çalışanların örgütsel kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen ve düzelten eylemlerini kapsar.

Örgütlerde disiplin sistemi çalışanların amaç karşıtı davranışları üzerine kurulur. Çalışanların amaç karşıtı davranışları, örgütün meşru çıkarlarına aykırı olan ve kasıt içeren davranışlarıdır (Sackett ve DeVore, 2009:179-201). Disiplin, örgütsel düzensizlikleri azaltmayı hedefler ve bireyleri örgütle kendi amaçları arasındaki sözleşmeye sadık kalmaya yöneltir (Özdevecioğlu ve Kaya, 2005). Disiplin sistemi

denildiğinde, temelinde hukuk bulunan ve çalışanların örgütün amaçları ile uyuşmayan, işleriyle ilgili kuralları ihlâl eden davranışlarına karşılık gelen ve yaptırımlardan oluşan bir küme tanımlanmaktadır (Livanelioğlu, 1997:6).

Tarih boyunca disiplin anlayışlarındaki değişim incelendiğinde on beşinci yüzyılda intikamcı disiplin anlayışından, on yedinci yüzyıla dek cezalandırıcı disiplin anlayışına, ardından on sekizinci yüzyıldan itibaren korku yoluyla engelleyici disiplin anlayışına, geçen yüzyıldan itibaren günümüzü de kapsayacak şekilde iyileştirici disiplin anlayışına ve son olarak da önleyici disiplin anlayışına doğru bir evrim gözlemlenmektedir (Tosun, 2002:123-125). Çağdaş örgütlerde disiplin sistemlerinde iki yaklaşım bulunduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi yetkeci (authoritarian), diğeri ise ıslah edici (corrective) yaklaşımdır. Yetkeci yaklaşımda disiplin eylemi disiplin sistemine konu olan davranışların cezalandırılması olarak düşünülürken, ıslah edici yaklaşımda ise davranışları düzeltici örgütsel çaba veya yeniden düzenleme öngörülmektedir (Wheeler, 1976:235). Disiplin türleri bu iki yaklaşımdan birine uygun olarak geliştirilmektedir.

Disiplin türlerinden ıslah edici yaklaşıma karşılık gelen önleyici disiplin (preventive) türünde, çalışanların kural ve düzenlemeleri ihlâl etmemesi amacıyla yönlendirilmesi söz konusu iken, yetkeci disiplin anlayışına karşılık gelen düzeltici (corrective), kademeli (progressive) ve yapıcı disiplin (constructive) türlerinde, disiplin sistemine konu olan davranıştan sonraki süreç yönetilmektedir. Düzeltici ve kademeli disiplin türlerinde ceza yoluyla çalışanların davranışı değiştirilmeye çalışılırken, yapıcı disiplin türü ceza yerine danışmanlığı öngörmektedir (Geylan, 2013:217-219).

2.2. Disiplin Sisteminin Bileşenleri ve Uygulama Süreci

Disiplin sistemi işyeri kurallarının uygulanmasında izlenen politikaya uygun olarak kurulmak zorundadır. Böylece çalışanlar, çalışma yeri koşulları ile uyum içinde faaliyetlerini sürdürebilmelidir (Barth, 2002:10). Disiplin sistemi ile temel olarak aykırı davranışlar, bunlar karşısında çalışanların uğrayacakları yaptırımlar tanımlanmakta, disiplin sistemine konu olacak davranışlar araştırılmakta, karşılaşıldığı zaman soruşturulmakta, yaptırımın türü ve derecesine karar verilip söz konusu yaptırım uygulanmaktadır (Tortop, 1994:217). Disiplin sisteminin kurulması için örgüt yönetiminin sorumluluğunda yapılması gerekenler şunlardır (Geylan, 2013:217; Barth, 2002:10; Baş ve Ardic, 2003:138): Örgütlerde disipline konu olan çalışan davranışları ve bunlara karşılık gelecek disiplin kuralları belirlenir, kural dışı davranışlara karşılık gelecek disiplin yaptırımları tanımlanır ve gerektiğinde disiplin sisteminin nasıl işletileceğine karar verilir. Disiplin sisteminin yaptırımları disiplin cezaları ile somutlaştırılır (Livanelioğlu, 1997:6).

Disiplin sisteminin işletilmesindeki ilk aşama sisteme konu olacak davranışların tespit edilmesidir. Çalışanların yaptıkları geri bildirimler ya da başka bir deyişle raporlama tespit aşamasında kullanılan etkili bir araçtır. Diğer yandan Thaden ve Gibbons (2008), raporlama mekanizmasının ceza korkusundan arındırılmadıkça yeterli veya etkili olamayacağını vurgulamaktadır. Özgener (2004:104) disiplinin yapıcı olmasının şart olduğunu ve bunun tutarlı, uyumlu ve çalışanları kazanmayı amaçlayan bir yönetimin desteğinde gerçekleşebileceğini değerlendirmektedir.

Sistemin işletilmesindeki diğer bir aşama, bir disiplin kuralı ihlâlinin mevcut olup olmadığının, fail ya da faillerinin kimler olduğunun ve ilgililerin idari, hukuki ve cezai sorumluluklarının ortaya konmasını amaçlayan disiplin soruşturmasıdır (Aslan, 2009:89). Disiplin soruşturması, disiplin kuralının ihlâline konu olan olayın incelenerek

ihbar ve iddiaları tespit etmek, olayla ilgili tüm delilleri toplamak ve söz konusu kişinin savunmasını almak süreçlerini içerir. Sürecin önemli bir amacı da çalışan haklarının gözetilmesidir. Zanlının kendisine yönelik bütün isnatları öğrenme ve buna bağlı olarak kendini savunma hakkı vardır (Kırmızıgül, 1998:29). Disiplin soruşturmaları, olaylarla, kanıtların, ihlâlin gerçekleşme koşulları, oluş biçimleri, sonuçları ve ilgililerin kişisel durumları göz önünde tutularak yansız bir biçimde incelenip değerlendirilmesi olanağını beraberinde getirmektedir (Aslan, 2009:90).

Disiplin sistemine konu olan kural ihlalleri gerçekleştiğinde, bir normun ihlâl edildiği anlamı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, ceza hukukunda olduğu gibi, suç temelli bir yaklaşım ortaya koymak olasıdır. Bu durumda, suç unsurlarının bulunması ve buna uygun yaptırım kararı verilmesi söz konusu olacaktır (Livanelioğlu, 1997:19). Ball'un (1991) araştırmasında, disiplin yaptırımının “adaletli olma”sının yaptırımdan olumlu tepki/dönüş elde edebilmek için temel gereklilik olduğu ortaya çıkmıştır. Disiplin yaptırımları verildiği tarihten itibaren hüküm ifade eder, bu yüzden derhal uygulanır (Aslan, 2009:112). Karar verilen disiplin yaptırımları yargı denetimine tabidir (Süzek, 2011:13). Yöneticiler ceza kararlarını kanunda belirlenen zaman içerisinde vermeli, verdikleri kararı tebliğ etmeli ve verilen yaptırım kararlarını da derhal uygulamalıdır (Geylan vd., 2013:120). Tebliğ edilen kararların sebeplerinin de çalışana anlatılması, çalışanın hatalarından öğrenmesinde etkili olacaktır. Çalışan yaptığı hatanın ortadan kaldırılmasının hedeflendiğini görmesi ve aldığı cezanın hakkaniyetle verildiğini hissetmesi, güven duymasına da neden olacaktır. Çünkü güvenen kişi kendini tehdit altında hissetmez ve zarara uğrama korkusu taşımaz (İslamoğlu, 2010:139).

Sistemin işletilmesindeki diğer bir aşama yaptırım uygulamalarıdır. Yaptırım; yöneticinin, yönetiminde çalışanların davranışının sonucunda olumsuz bir uygulama yapması ya da olumlu (çalışanın lehine) bir uygulamadan bir davranışının sonucunda vazgeçmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın lehine bir uygulamadan vazgeçmesine ücret artışının veya ikramiyenin durdurulması; olumsuz uygulamalara ise sözlü azarlamalar, ilgili faaliyetten el çektirme ve fesih örnek verilebilir (Trevino, 1992:647-676). Çalışanın sunulmuş imtiyazların elinden alınması, terfi hakkının elinden alınması ve çabalarının göz ardı edilmesi de bu kapsamda düşünülmelidir (Arvey ve Ivancevich, 1980:123-132). Disiplin yaptırımlarını incelendiğinde, genel olarak ve en az şiddetliden en şiddetliye doğru sıralanarak; uyarma, kınama, ücretten kesme, geçici işten uzaklaştırma ve işten çıkarma yaptırımlarının uygulandığı görülür (Geylan vd., 2013:190-191). Uygulanacak yaptırım bunlardan hangisi olursa olsun, kural ihlâli ile yaptırım arasında adil bir dengenin bulunması gerekecektir (Kırmızıgül, 1998:28).

Disiplin yaptırımlarının bir yönü müeyyidedir, ancak diğer yanda da istenilen davranışı teşvik etme, kurallara uymayan azınlığın davranış standartlarına gereksiz bir tesirde bulunmasını önleme yönü vardır. Buna göre, biri yapıcı, diğeri bastırıcı olmak üzere iki yönü vardır denebilir (Aygün, 2011:8). Disiplin sistemine konu olan davranışa karşılık gelen ceza uygulamalarında son derece önemli olan konu da adalet duygusunun yitirilmediğine her seviyede çalışanların ve yönetimin inandırıcı olmasıdır (Boncarosky, 1979:698).

2.3. Havacılık Örgütlerinde Olumlu Emniyet ve Adalet Kültürü

Emniyet kültürü, örgüt kültürünün çalışanların davranışlarını emniyet risklerini artırmak ya da azaltmak yönünde etkileyen özelliklerinin bir bütünüdür (Guldenmund, 2000:215-257). Diğer bir tanıma göre olumlu emniyet kültürü, insanların riskleri

azaltma ve emniyeti artırma kapsamındaki eylemlerini yönlendiren örgüt içinde paylaşılan havacılık emniyetine ilişkin inançlar ve değerler kümesidir (Richter ve Koch, 2004:703-722; Fang vd., 2006'dan aktaran Bergh, 2011:8). Risklerle ve risk kontrol sistemleriyle etkileşim halindeyken nasıl bir davranış sergileneceği hakkında, örgütlerde normlar ve değerler üretmek üzere paylaşılan davranışlar, inançlar ve algılamalardır (Hale 2000:7).

Örgütte sahip olunan inançlar, değerler, tutumlar ve bunların etkisiyle sergilenen davranışlar olumlu emniyet kültürünün güçlendirilmesine ya da zayıflatılmasına neden olabilmektedir (Roughton ve Mercurio, 2002:18-20). Güçlü bir olumlu emniyet kültürü geçmişten ders çıkartan, elde ettiği bilgileri gelecekte emniyeti artırmak için kullanan davranışlara yön veren özellikler taşımaktadır. Bunun için nitelikli emniyet verisine ve bilgisine ihtiyaç olduğundan güçlü bir olumlu emniyet kültürünün etkili bir geri bildirim (raporlama) sistemini teşvik ettiği vurgulanmaktadır (CAA, 2002:3-2). Olumlu emniyet kültürünün diğer önemli özelliğinin ise örgüt içinde yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı etkili bir iletişim olduğu vurgulanmaktadır (HSE, 2002). Güçlü olumlu emniyet kültürüne sahip örgütler emniyet adanmışlığı yüksek çalışanlardan oluşmaktadır.

Havacılık örgütlerinde olumlu emniyet kültürünün, özelliklerinin ve bileşenlerinin tanımlanmasında Reason'ın ortaya koyduğu model gerek yazında gerekse mevzuatta dikkat çekecek ölçüde taraf bulmaktadır. Reason (1997) emniyeti artırabilmek için örgütte emniyet kapsamında olup bitenlerden haberdar olunması gerektiğini vurgulamakta ve bu çerçevedeki paylaşılan inanç ve değerleri olumlu emniyet kültürüne eş tutmaktadır. Olumlu emniyet kültürünün bileşenlerini de örgütsel öğrenme üzerine kurgulamaktadır. Örgütün emniyeti artıracak kalıcı davranış değişiklikleri geliştirilebilmesi için öncelikle emniyete ilişkin nitelikli verilere ihtiyacı vardır. Olumlu emniyet kültürünün raporlama bileşeni personelin emniyete ilişkin tehlikeler (hazard) ve risklerle ilgili tüm konuları özgürce ve gönüllü olarak raporlayabilmesine yönelik inançlar ve değerleri kapsamaktadır.

Reason'a (1998) göre olumlu emniyet kültürünün diğer bir bileşeni öğrenme kültürüdür. Emniyet yönetiminde elde edilen veriler bilgiye dönüştürülür, dersler ve sonuçlar çıkartılır ve kökten değişimler de dâhil her türlü tedbir alınıp uygulanır. Olumlu öğrenme kültürü, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmelerini cesaretlendirir. Çalışanlar emniyet konularında sürekli bilgilendirilir. Emniyete yönelik veriler etkin şekilde toplanır, analiz edilir ve hatalarla ihlallerin her seviyede raporlanmasını yaygınlaştırmak üzere etkili bir sistem kurulup işletilir. İnsan faktöründen, teknik faktörlerden, örgütsel faktörlerden ve örgüt çevresinden kaynaklanan faktörlerden derlenen bilgi emniyeti artıracak şekilde davranış değişiklikleri için girdi olarak kullanılır. Örgüt içerisinde emniyeti yönetmekte gerekli öğrenmeyi sağlayacak her türlü inaniş, değere, tutuma ve eyleme önem verilir.

Reason'ın (1997) tanımladığı esneklik kültüründe, yüksek tempolu faaliyetlerin yürütülmesinin gerektiği koşullarda ya da tehlikeli durumlarla karşılaşıldığında yapısal değişime gitme, özel konumdaki personeli geçici olarak güçlendirme gibi örgütün özel duruma karşılık verebilecek dönüşümleri zamanında ve etkin şekilde gerçekleştirme becerisini gösterebildiği kültürdür. Örgüt ve çalışanları, emniyetin tehlikeye girdiği zamanlarda tekrar artırmak için değişime direnç göstermezler.

Reason'un (1998) ortaya attığı modelin önermesi, örgütlerde güçlü olumlu bir adalet kültürü olmadan raporlama ve öğrenmeye ilişkin emniyeti artıracak yönde inanç,

değer ve tutumlar geliştirmek oldukça güçtür. Adalet kültüründe, güvene dayalı ilişki bulunmaktadır; emniyetin artırılması için gerekli verilerin çalışanlar tarafından rapor edilmesi teşvik edilir, hatta ödüllendirilir. Bununla birlikte, kabul edilebilir ve kabul edilemez insan hatalarının ve ihlallerinin ayrımı net olarak yapılır, bu ayrım çalışanlar tarafından açık bir şekilde bilinmektedir ve benimsenmiştir. Adalet kültürünün bulunduğu örgütlerde, yöneticiler suçlamak ve cezalandırmak yerine olayı tüm yönleriyle dikkatlice araştırarak daha fazla şey öğrenebileceklerini, bilgilenebileceklerini ve bu sayede emniyeti artırabileceklerini bilirler, inanırlar ve bu yaklaşıma değer verirler. Eğer örgütte emniyeti tehdit eden unsurun sadece çalışanların hataları olduğu ve cezalandırılması gerektiği yönünde bir yaklaşım varsa, hata ve ihlallerin kök nedenleri araştırılmıyorsa, tüm bunlara sebebiyet verecek örgütsel faktörler ortaya çıkarılıp düzeltme yapılmıyorsa, hata ve ihlaller birbirinden ayrılıp bunlara uygun ve adil yaptırımlar uygulanmıyorsa, kısacası örgütün disiplin sistemi hata ve ihlal şeklindeki emniyetsiz eylemler karşısında adaletli davranmıyorsa raporlama ve öğrenme kültürleri emniyeti azaltacak yönde şekillenecektir. Emniyet kapsamındaki örgütsel adalete ilişkin inanç ve değerler raporlamayı ve öğrenmeyi engelleyecek şekilde bürünmüştür. Oysa öğrenmeden emniyet artırılmamakta, veri ve bilgi olmadan öğrenmek mümkün olamamaktadır.

Bu konuda diğer bir araştırmacı Dekker, adalet kültürünün “emniyet olaylarından ders çıkarıp örgüt olarak öğrenmek” ile “bu olayların sonuçlarının sorumluluğunu almak” arasında kurulan bir denge noktası anlamına geldiğini ifade etmektedir. Bu nedenle, tüm adalet kültürü tanımlarının “kabul edilebilir” ve “kabul edilemez” çalışan davranışlarını ayıracak net bir çizgiyi tartıştığını belirtmektedir (Dekker, 2009).

2.4. Adalet Kültürünün Havacılık Emniyeti ile İlişkisi

Olumlu emniyet kültürünün güçlü bir şekilde tesis edildiği örgütlerde; etkili bir bilgilendirme mekanizmasının kurulu olması, üst yönetimin emniyeti artıracak uygulamalara açık destek vermesi, personelin yetersiz kalan kural ve tanımlar karşısında olumlu sonuçlar doğuran inisiyatif kullanabilmesi beklenir. Fakat anılan tüm çabalara rağmen, havacılık örgütlerinde çalışanlar, emniyeti tehlikeye atacak şekilde hata ve ihlal yapmaya devam edecektir. Çünkü insan performansını etkileyen, dolayısıyla emniyetsiz eylemlere sebep olabilen pek çok faktör söz konusudur (Marx, 2009:105-116). Bu çabaların başarılı olabilmesi için emniyetsiz eylemlerden (hatalar ve ihlaller) ders alınması ve eldeki verileri bilgiye dönüştürerek gelecekteki emniyetsiz eylemlerin tahmin edilmesi ve önlenmesi gerekmektedir. Emniyetsiz eylemlerden ders alınması için bunların üst yönetim ve emniyet yönetimi tarafından biliniyor olması gerekir. Söz konusu tarafların bunları bilebilmesi için çalışanların faaliyetleri sırasında yaptıkları bu tür eylemleri gizlemeden bildiriyor olmaları gerekmektedir (Reason, 1990:217-250). Burada, anahtar süreç hataların ve ihlallerin bildirilmesidir (ICAO, 2006). Örneğin Birleşik Krallık Sivil Havacılık Otoritesi (UK Civil Aviation Authority – CAA) raporlamayı en önemli hedef olarak görmektedir, tamamen kasıtlı veya aleni davranışlar dışında, dürüstçe rapor edilen hiçbir hataya disiplin cezası uygulanmayacağını da taahhüt etmektedir (CAP-715, 2002:11).

Raporlamanın farklı gerekçelerle engellenmesi, örgütün emniyetsiz eylemlerden öğrenmesini de engelleyeceği için hata ve ihlallerin yeniden ve giderek daha fazla gerçekleşmesi kaçınılmaz hale gelecektir. Hataların rapor edilmesini sağlamak için cezadan vazgeçilmesi ise hata ve ihlal yapan çalışanlar arasında adaletsizlik oluşturabilir. İşte tam burada, cezaya tabi olan ve olmayan eylemlerin ayrımının nasıl

yapılacağı sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu ayrımı doğru yapmak bir adalet sorunudur (Aral, 2010: 33). Bu yüzden; tanımlanan sorunsalın karşılığında emniyet kültürünün bileşeni olan adalet kültürü kavramı durmaktadır. Örgütte çizilen bu çerçevedeki adalete ilişkin paylaşılan inanç ve değerler, raporlama örneğinde olduğu gibi, emniyeti etkileyecek karar ve eylemleri etkilemektedir.

Adalet kültürü hakkında yazın ve mevzuat incelendiğinde, disiplin ve emniyet kavramları arasındaki ilişkinin söz konusu sorunsal merkeze konularak konu edildiği görülmektedir (Ghobbar vd., 2009; Thaden ve Hoppes, 2005; Holtz ve Harold, 2013; Dekker, 2007, 2009, 2011; Marx, 2009; Reason, 1997, 1998, 2005; Perrin ve Kirwan, 2005; SHGM, 2013c; ICAO, 2013). Başka bir deyişle disiplin sistemi adalet kültürü üzerinde etkilidir. Örneğin Amerikan Hemşireler Birliği'nin (American Nurses Association-ANA) düzenlediği adalet kültürü konulu kongrenin (2010) bildiri kitapçığında bir adalet kültürü modeli önerilmektedir. Burada da cezaya dayalı otoriter bir disiplin sisteminin aksayan yönleri görmek ve daha emniyetli bir sistem geliştirebilmek için gerekli bilginin akışını durdurduğu ifade edilmektedir. Bu yüzden de modeli önerirken, emniyetle ilgili gayretlerin içinde cezalandırmanın rolünün mutlaka tanımlamak gerektiği vurgulanmaktadır. Buna karşın, güçlü olumlu bir adalet kültürü hiçbir emniyetsiz eylemin cezalandırılmayacağı anlamına gelmemektedir. Sumwalt (2007) da Dekker (2009) gibi adalet kültürünün cezasızlığa dayanmadığının altını çizmekte ve tespit edilen ihlallere ceza verilmemesi durumunda, iki olumsuz sonuç doğacağını öngörmektedir:

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

Zayıf bir adalet kültürü emniyeti artırabilmek için gerekli olan nitelikli emniyet verilerinin elde edilmesine, bunların emniyeti artıracak bilgiye dönüştürülmesine, örgüt içinde yaygınlaştırılmasına ve örgütün emniyeti artıracak şekilde davranışlarını değiştirmesine engel olacaktır. Çünkü emniyet kapsamında algılanan örgütsel adalet zayıfladıkça çalışanların sessiz kalma ihtimali de artmaktadır. Nitekim Küresel Havacılık Bilgi Ağı (Global Aviation Information Network – GAIN) Çalışma Grubu'nun (2004) çalışmasında, disiplin uygulamalarından kaynaklanan olumsuzlukların havacılık emniyetini neden olumsuz yönde etkilediğini konusunda benzer noktalara vurgu yapmaktadır:

- Potansiyel emniyet tehlikeleri (hazard) ile doğrudan temasta olan çalışanlar ceza korkusuyla sorumluluktan kaçarlar.
- Disiplin sisteminin önerdiği cezalar örgütsel öğrenmeye engel olur.
- Olumsuz disiplin sistemi uygulamalarının neden olduğu zayıf adalet algısı örgütsel güven sorunlarına neden olur.

Olumlu ve güçlü bir adalet kültürünün tesis edilmesi için bir başka gereklilik "güven" in tesis edilmesidir (Bohne ve Peruzzi, 2010: 33). Çünkü güven kırılmalıdır. Olumlu örneklerin etkisi ile olumsuz örneklerin etkisi arasında kıyaslanamaz derecede büyük fark vardır. Raporlama ve öğrenme mekanizmalarının işletilmesinde, güvenin önemli bir rolü bulunmaktadır (Cox vd., 2006:1123-1124). Bir başka gereklilik emniyet yönetiminde ihtiyaç duyulan bilginin çalışanlar tarafından raporlanmasında "ceza"nın azaltıcı etkilerinin bulunduğu anlaşılmasıdır (Beyea, 2004:413; Bond, 2009:187-189; Kaplan, 2003:34). Nitekim adalet kültürü tesis edilirken, bir yanda ihlaller şeklinde

ortaya çıkan emniyetsiz eylemlerin mutlaka karşılık bulduğunun ve bulacağına, diğer yanda emniyet ihlalleri hakkında gönüllü raporlamaların cezasız kalacağı garantisinin verilerek adaletin sağlandığının hissettirildiği özel bir denge noktasında kurulacak güven ortamı amaçlanmalıdır (Boysen, 2013:400; Dekker, 2007:29-37). Çünkü olumlu emniyet kültürüne, örgüt kültürünün tüm seviyelerinde değerlerin açık iletişimi, adaleti, davranış seçimlerinde emniyetin odağa alınmasını destekliyor olması sonucunda sahip olunacaktır (Griffith, 2009:8; Roughtonve Mercurio, 2002:20-21). Adalet kültürü de bu odağın sağlanması için gereken güven ortamını adalet temelinde sağlayacaktır.

Bu noktada yaptırım kararı verilirken kasıt içermeyen, örgütsel faktörler nedeniyle ortaya çıkan insan hataları ile kural, prosedür ve normlar bilindiği halde bunlardan sapmaya işaret eden ihlallerin birbirinden ayrılması büyük önem kazanmaktadır. Dekker (2009) havacılık örgütünde olumlu adalet kültürünün güçlendirilebilmesi ve emniyetin artırılabilmesi amacıyla hata ile ihlâl davranışlarının arasındaki çizginin önemine işaret etmekte ve olumlu adalet kültürünün cezasız disiplin sistemi anlamına gelmediğini vurgulamaktadır. Suçlama kültürü gibi hiç suçlama olmamasının da disiplin sistemini işlevsiz hale getireceğini söylemektedir. Reason'ın öngördüğü şekilde, çalışan hatalarının cezalandırılmak yerine ihlallerden ayrılıp emniyeti tehlikeye düşüren durumların korkusuzca bildirilmesini sağlamak için havacılıkta birçok aracın kullanıldığı ve bunların yazında tartışıldığı görülmektedir. Birer algoritma olarak tasarlanan bu araçların amacı, hata ve ihlallerin ayrımının yapılabilmesidir. Bunlardan ilki Reason'ın adalet kültürü kavramını kavramı ortaya atarken sunduğu “karar ağacı modeli”dir (Reason, 1997:209). Günümüzde kullanılan Ekip Olay Raporlama Sistemi (Aircrew Incident Reporting System – AIRS), Kabin İşlemsel İnceleme Yardımcısı (Cabin Procedural Investigation Tool – CPIT), İnsan Faktörü Kusurlarını Analiz ve Sınıflandırma Sistemi (Human Factors Failure Analysis Classification System – HFACS), İnsan Faktörlerini Araştırma İçin Entegre Süreçlendirme Aracı (Integrated Process for Investigating Human Factors, Procedural Event Analysis Tool – PEAT), Yer Operasyonlarında Hatalara Karar Verme Yardımcısı (Ramp Error Decision Aid – REDA) gibi sistemler de karar ağacına benzer algoritmaları içeren sistemlere örnektir (GAIN, 2003:37-44; Wiegmann ve Shappell, 2003:50-71). Diğer taraftan, emniyeti tehlikeye düşüren fakat kaza ile sonuçlanmamış olaylardan ders alınması için gerekli detayı içerecek şekilde ve genellikle bilişim sistemlerini kullanarak korkusuzca bildirimlerin yapılması amacıyla, raporlama sistemleri de geliştirilmiştir. Havacılık Emniyet Raporlama Sistemi (Aviation Safety Reporting System – ASRS), Havacılık Emniyeti Uçuş Yolu Programı (Aviation Safety Airways Program – ASAP), Kanada Havacılık Emniyet Raporlaşma Sistemi (Canadian Aviation Safety Reporting System – CASRS) (Barach ve Small, 2000:760), British Airways Emniyet Bilgilendirme Sistemi (BA Safety Information System (BASIS), Havacılık Olayları Raporları Düzenleyicisi (Aeronautical Events Reports Organizer – AERO), Havacılık Kalite Veritabanı (Aviation Quality Database – AQD), Uçuş Emniyet Raporlama Sistemi (AVSiS, First Launch Safety Report System – SRS), INDICATE Emniyet Programı (INDICATE Safety Program) (GAIN, 2003:13-19) raporlama sistemlerine örnek olarak verilebilir. Güçlü olumlu adalet kültürü, korku kültürünün bertaraf edilerek hata veya ihlallerin korkusuzca rapor edilmesinde yarar sağlamaktadır (HSE, 2002).

Olumlu adalet kültürü ve emniyet performansı arasındaki ilişki sadece örgütsel boyutta ele alınması mümkün olmayan bir konudur. Ülkelerin yargı sisteminin, örgütlerdeki disiplin sistemi uygulamaları ve ortaya çıkacak örgütsel adalet kültürü üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Nitekim Dekker adalet kültürünü, örgüt

çevresindeki çalışma usul ve kurallarını belirleyen otoriteleri ve bunların yanı sıra yasal düzenlemeler ile hukuksal zemini oluşturan yasa koyucuları da içeren çok geniş bir çerçevede ele almıştır (Dekker, 2007; Dekker, 2009).

Sonuç olarak, yazın incelendiğinde “bir yanda örgüt içi ve örgüt çevresi seviyesinde, ceza korkusunu ortadan kaldırabilecek ve diğer yanda hesap vermesi gerekenden hesap sorabilecek” bir disiplin mekanizmasının adalet kültürünü ve dolayısıyla olumlu emniyet kültürünü destekleyeceği ortaya çıkmaktadır. Yazının işaret ettiği sorunsal, disiplin uygulamalarına bağlı yaptırım korkusunun emniyetin sağlanmasında gerekli iletişimin ve raporlamanın aksamasına yol açarak adalet kültürünü ve dolayısıyla olumlu emniyet kültürünü olumsuz etkileyeceğidir.

2.5. Konuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırma tasarlanırken araştırma modelinin esinlendiği çalışmaların; hava aracı bakım örgütlerinde olumlu emniyet kültürünün boyutlarını veya bileşenlerinin boyutlarını tartışan araştırmalar (Reiman ve Oedewald, 2004; McDonald vd., 2000; Fogarty, 2004; Grote ve Künzler, 2000), adalet kültürünü ölçebilmek üzere, örgütlerde emniyet kültürüne bağlı boyutların neler olduğu üzerinde yoğunlaşan ve her bir boyut için ürettikleri araştırma soruları ile nicel araştırma yöntemine başvuran çalışmalar (Glendon vd., 2006; Ghobbar vd., 2009; Thaden ve Hoppes, 2005) ve adalet kültüründe anahtar işlevi bulunan hata ve ihlallerin ayırımı yapan çalışmalar (Hobbs ve Williamson, 2002a; Hudson, 2007; GAIN, 2004) olarak ayrıldığını söyleyebiliriz.

Olumlu emniyet kültürünün boyutlarını tartışan araştırmalar (Gerede, 2015; Ghobbar, Bouthari ve Curran, 2009; Cooper, 2000:113; Ruitenber, 2003) ile havacılık temel emniyet mevzuatı (ICAO, 2013, 2015; Eurocontrol, 2008a, 2008b, 2012; SHGM, 2012, 2013) James Reason’ın önerdiği modele sadık kalmışlardır. Özellikle adalet kültürünü konu eden kaynaklarda, adalet kültürünün tesis edilmesi için örgütlerdeki uygulamalar çalışılmış ve adalet kültürünün gerekli kıldığı örgütsel dönüşüm tartışılmıştır. Cezasız disiplin uygulamalarının emniyetin artırılmasındaki etkisi ve rolü incelenmiştir. Bununla birlikte, adalet kültürünün yazında güven sorunsalı bağlamında da tartışıldığı görülmektedir (Önen, 2017). Nitekim bir araştırma sonucunda, örgütte iyi tasarlanmış ve doğru uygulanan bir raporlama sistemine sahip olursa dahi, emniyet hakkında değerlerin ve görünür yönetim uygulamaların desteği sağlanamadıkça, çalışanların cezalandırılma ve suçlanma endişelerinin giderilmesinin mümkün olmadığı anlaşılmıştır (Battles vd., 2006). Emniyet kültürünün gelişimi, boyutları ve ölçüm yöntemleri hakkında yapılan bir yazın taramasında, incelenen araştırmaların birleştiği boyutlar arasında “emniyeti tehlikeye düşüren durumların rapor edilmesinde cezasız bir yaklaşımın benimsenmesi” tanımlanmıştır (Halligan ve Zecevic, 2011:3). Örnek olay incelemesi yapılan bir başka çalışmada, örgütsel güvenin önemli olduğu iki örgüt karşılaştırılmış, güven seviyesinin emniyeti nasıl etkilediği incelenerek örgütlerde neden oldukları koşullar ve beraberinde getirdikleri sonuçlar emniyet bağlamında tartışılmıştır. Araştırma, emniyet kültürünün tesis edilmesi ve sürdürülebilmesi için güven ilişkilerinin güçlendirilmesinin gerekli olduğunu, bunu sağlamak için de adalet kültürüne ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur (Cox vd., 2006). Frankel vd.(2006:1692) tıp alanında güvenilirliği, adalet kültürü, elektronik sağlık kayıt sistemi ve kanıta dayalı uygulamalar olarak üç yönüyle tartışmışlar, aşağıdaki sorunları belirlemiştir:

- Çalışanlara güven duyulmaması veya çalışanın güven duymaması,
- İnsan hatalarına toleransın bulunmaması,

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

Alanyazındaki nicel çalışmalardan örgütlerin emniyet yöneticileri ile görüşmeler yaparak olumlu emniyet kültürü için sorun yaratan hususların beş boyutta derlendiği araştırmada (Ghobbar, Bouthari ve Curran, 2009) raporlamada yaşanan sıkıntıların, sorunların kök nedenlerini öğrenmeyi ve geri bildirim mekanizmasının işleyişini engellediği ortaya çıkarılmıştır. Aynı çalışmada, üst yönetimin veya bölüm yöneticilerinin operasyonel hedeflere odaklanmasının emniyetle ilgili önlemlerin ihmaline neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt seviyeleri arasındaki dikey iletişim yetersizlikleri, emniyet eğitimlerindeki yetersizlikler ve emniyet raporlarını bildirenlerin gerektiği gibi ödüllendirilmemesi de olumlu emniyet kültürünün önündeki sorunlar olarak tespit edilmiştir. Emniyet kültürünün boyutları üzerine yoğunlaşmış örgütlerde emniyet kültürü için bir ölçek geliştiren başka bir çalışmada (VonThaden ve Hoppes, 2005) da ceza korkusunun raporlamayı engellemesi, en önemli adalet kültürü sorunu olarak gösterilmektedir. Buna bağlı olarak, adalet kültürünün suçlamaya odaklanmak yerine hatalardan öğrenmeye odaklanmayı gerektirdiği vurgulanmaktadır. Ghobbar vd. (2009) bunlara ilaveten adalet kültürünün tesis edilmesinde üst yönetim desteğinin şart olduğunu vurgulamaktadır.

Hata ve ihlal ayrımına odaklanan çalışmalardan, ihlal davranışlarının nasıl yönetileceğinin kuramsal olarak tartışıldığı bir araştırmada, ihlal davranışlarının nedenleri belirlenerek tanımlanmış ve sınıflandırılmıştır. Örgüt yönetimlerine, ihlal davranışlarına karşılık hem geçmiş yönlü (reaktif) hem de gelecek yönlü (proaktif/öneylemci) tedbirler geliştirmeleri önerilmiştir (Hudson vd., 1998). Söz konusu çalışmada davranış temelli bir yaklaşım bulunmakta ve ihlal davranışlarını analiz ederek azaltmak üzerine bir yöntem önerilmektedir.

Bu çalışmada öne çıkan tartışmaları yazına kazandıran araştırmalardan ilki Cromie ve Bott (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar, örnek olay çalışması yapmışlar ve üç farklı örnek olayda tanımlanan senaryolara bağlı sorulara 3136 hava aracı bakım teknisyeninin online yanıt vermesi sonucunda bir veri seti elde etmişlerdir. Böylece örnek olay neticesinde görülen disiplin uygulamalarına, olay hakkında bilgi sahibi olma düzeylerine, teknisyenlerin pozisyonlarına ve teknisyenlerin demografik özelliklerine göre hoşgörü seviyelerinin değişimini sorgulayan dört araştırma sorusuna yanıt aramışlardır. Araştırmanın en önemli bulgusu, ABD Ulusal Havacılık Otoritesi (Federal Aviation Administration – FAA) Başkanı Huerta'nın da Ekim 2015 ayında emniyetin evrimini konu eden konuşmasında (*Another First in Our Safety Evolution*, Flight Safety Foundation) belirttiği gibi ([www.faa.gov.tr](http://www.faa.gov/tr)), “artık normatif bir anlayışla havacılık emniyetinin yönetilme olanağının kalmamış olması”dır. Günümüzde geçerli olan “performansa dayalı emniyet yönetimi”nde de hem işbirlikçi hem de esnek bir yapıda emniyet raporlama sisteminin işletilebilmesi gerekmektedir. Burada üzerinde durulması gereken husus özellikle gönüllü raporlar ile toplanan ve emniyeti tehlikeye düşüren durum, hal, koşul veya davranışların risk yönetimine aktarılıp gerekli tepkiyi bulması için izlenen süreçlerdir. Doğaldır ki öncelik büyük risklere verilecek ve daha fazla kaynak aktarımına gerek duyulacaktır. Kaynak aktarımı

örgüt yönetimi kadar ulusal havacılık otoriteleri için de sorundur ve böyle olmaya devam edecektir (Grizzle, 2016).

Bir diğer sorun da insan hatalarının suç sayılma olasılığıdır ki bunu etraflıca tartışan Dekker (2011) olmuştur. Dekker, özellikle yargı müdahalesini irdelemiş ve bunun medya, popülizm, kaygı gibi etkenlerin yanında havacıların ve tabiplerin hatalarına toplumda hoşgörü bulunmaması gibi sosyal nedenlerle baskı altında kaldığını değerlendirmiştir. Yargı kararlarının, kaçınılmaz olan insan hatalarını stres, depresyon, kaygı bozukluğu gibi psikolojik sorunlar yanında kişinin kendini suçlamasına neden olması gibi sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir. Tüm bunların ardından, emniyet raporları azalmakta, emniyet yönetilemez hale gelmektedir. Dekker ile Breakey (2016) tanımlanan bu soruna bir başka çalışmada yanıt aramışlardır. Yargının müdahalesini farklı yargı konseptleri üzerinden tartışmış ve emniyet kültürüne etkisini değerlendirmişlerdir. Mevcut koşullarda cezalandırıcı adaletin baskın olduğunu ve bunun değişerek somut olay adaleti, usul adaleti ve onarıcı adalet üzerinden tartışılan adalet kültürü bağlamında somut öneriler tanımlamışlardır. Mevcut dünyada bir diğer önemli tespit de Gerede'nin (2015) çalışmasında somut olarak ortaya konmuştur. 2 gün süren ve alan uzmanlarının katılımı ile gerçekleştirilen bir nominal grup çalışmasının ardından Türkiye'deki hava aracı bakım örgütlerinde emniyet yönetim sisteminin başarıyla hayata geçirilmesinin önündeki en büyük engelin olumlu adalet kültürünün zayıflığı olduğu ortaya çıkmıştır. Adalet kültürü paradigmasının yerini tıpta tartışan ve havacılık uygulamalarından örnekler veren bir başka eserde, adalet kültürünün serbest raporlanmanın önünün açılmasından ötede; emniyet eğitimlerini mükemmel seviyeye getirmek, sürekli mesleki gelişimi sağlamak ve karmaşık teknolojik sistemlerin temini, tedarigi gibi zorunlulukları da içerdigi hatırlatılmaktadır (Wrigstad, 2017).

Havaalanı emniyet yönetim sisteminin başarısını konu eden Smart (2016), anahtar kavram olarak adalet kültürünün geliştirilmesini gerekli görmektedir ve bunun için adalet kültürü politika dokümanı yanında, gri alanlara düşen davranışlar için yönetimin hem adil muamele yapması hem de bunu göstererek çalışanlarını ikna etmesi gerektiğini vurgulanmıştır. Hataların ihlallerden ayrılmasında adalet kültürünü konsept olarak tanımlayan bir başka çalışmada (McCall ve Prunchnicki, 2017), "SwissAir Flight 111" örnek olayı üzerinden veriler toplanıp analiz edilmiştir. Mevcut konseptin öngördüğü hata ve ihlal ayırım çizgisinin hiyerarşik, yasal, mesleki, politik güven ilişkilerine bağlı olarak çizildiği tespit edilmiştir. Böyle bir yapıda ayırımı somut olarak yapmak olanaksız görünmektedir. Nitekim son on yılda hava aracı kazalarında daha önceki 43 yılda olduğundan daha fazla sayıda soruşturma yaşanmıştır. Bununla birlikte yazarlar, çizginin her iki tarafında bulunanların ilişkileri sınıflandırıp düzenlenmesi halinde ayırımın dinamik koşullarda yapılabileceğini önermişlerdir.

Bir yanda adalet kültürü üzerine çabalar havacılık örgütlerinde ivme kazanırken, diğer yanda da mevzuat buna koşut gelişim göstermektedir. 2006 yılında ICAO'nun Annex-13'e Ek-E (Attachment-E) yayımlaması ile kaza araştırmalarında adalet kültürü dikkate alınacak bir faktör olarak tanımlanmıştır. Eurocontrol'ün Emniyet Düzenleme Gereklikleri (Safety Regulatory Requirement - ESAAR2) dokümanı ile Haziran 2003 tarihli Adalet Kültürü Direktifi (Just Culture Directive) dokümanları da bu kapsamdadır. Avrupa Birliği üyesi ülkelerde olumlu adalet kültürünü havacılık örgütlerinde tesis edebilmek için raporlanan emniyetsiz durumlarda ismi geçen ve öncesinde yönetim tarafından ceza almayacağı güvencesi verilmiş olan çalışanların haklarını savunan bir yargı mekanizması ve yasal destek geliştirilmeye çalışılmaktadır. Avrupa'da Regulation (EU) No.691/2010, Regulation (EU) No.996/2010 ve Regulation (EU) No.376/2014

düzenlemeleri ile hava trafik yönetimi başta olmak üzere, havacılık faaliyetlerinin tümünde “adalet kültürü” için gerekli yasal destek sağlanmıştır. Bu şekilde, zorunlu ya da gönüllü raporlamalarda duyulan yargılanma endişesi azaltılmak istenmektedir. İngiltere Sivil Havacılık Otoritesi (Civil Aviation Authority – CAA) de CAP 716’i yayımlayarak adalet kültürüne yönelik çalışmaları ve uygulamaları havacılıkta zorunlu hale getirmiştir. Dünyanın en önemli sivil havacılık otoritelerinden birisi olan ABD Sivil Havacılık Otoritesi de emniyetin azalması ve zayıf olumlu adalet kültürü arasındaki ilişkiye benzer noktalarda vurgu yapmaktadır. Zayıf adalet kültürü haksız yere ceza verilmesi, emniyet konulu raporların azalması, örgütsel güven konusunda sorunlar yaşanması ve emniyet yönetiminin başarısız olması konularıyla ilişkilendirilmektedir. FAA haksız yere verilen cezaların temel sebebi olarak hata ve ihlal ayırımının yapılmamasını göstermektedir. Diğer taraftan FAA da, benzer bir şekilde, emniyet konulu geri bildirimler azaldığında emniyeti olumsuz yönde etkileyen kök, gizil ve örgütsel faktörlerin semptomu olan insan hatalarından haberdar olunamayacağı için bunlardan örgütsel öğrenme anlamında yararlanılamayacağını vurgulamaktadır (FAA, 2007:22). Bunların yanında, Eurocontrol Adalet Kültürü Çalışma Grubu (GAIN Working Group), Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları (Air Navigation Service Providers – ANSPs), Uluslararası Hava Trafik Kontrolörleri Federasyonu (International Federation of Air Traffic Controllers Association – IFATCA) ve Uluslararası Havayolu Pilotları Federasyonu (International Federation of Airline Pilots Association – IFALPA) gibi örgütler de adalet kültürü konusunda hem havacılık otoritelerinden beklentileri dile getirmekte hem de personel eğitimleri ve bilinci için çaba göstermektedir.

3. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki hava aracı bakım kuruluşlarındaki mevcut disiplin sistemi özelliklerinin emniyet kültürünün önemli bir bileşeni olan adalet kültürü üzerindeki muhtemel etkilerini belirlemektir. Amaca ulaşmak üzere mevcut disiplin sistemlerinin özelliklerinin neler olduğu, nasıl kurulduğu, nasıl işletildiği incelenmiş, disiplin sistemine konu olan eylemlerin nasıl tespit edildiği, bunlar tespit edildiğinde disiplin sisteminin ne şekilde işlediği, disiplin uygulamalarının ve bunların sonuçlarının nasıl değerlendirildiği, disiplin sisteminin çalışanlara nasıl öğretilip benimsetildiği, disiplin sisteminin işleyiş biçiminin nasıl sorgulandığı ortaya çıkarılmıştır. Sonrasında bu özelliklerin adalet kültürünü nasıl etkileyebileceği tartışılmıştır.

Araştırmada gerekli verileri toplamakta ve çözümlenmekte nitel yöntemler tercih edilmiştir. Nitel araştırma yönteminde araştırma sorusunun, insandan bağımsız ve kendine özgü bir işleyişe sahip bir yasayı keşfetme düşüncesi yoktur. Bunun yerine, gerçekliği zaman ve kültür bağımlı bir olgu olarak varsaymaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2000:30-31). Nitel araştırmalarda, insanlarla doğrudan görüşülerek ya da insanların kendi ortamlarındaki davranışları ve hareketleri görülerek veri toplanmaktadır (Creswell, 2014:45). Çünkü nitel araştırma varlıkların ya da olguların nitelikleri, süreçler ve anlamlar gibi deneysel olarak incelenemeyen özellikleri hakkındaki çalışmalardır, gerçeğin toplumsal olarak inşasına odaklanılmaktadır (Denzin ve Lincoln, 2005’ten aktaran Göktuna, 2012:179). Nitel araştırmalarda olgular kendi doğal ortamlarında ele alınır. Dolayısıyla, her bir olgu, insanların onlara yüklediği anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık vd., 2010:247-248).

Bu araştırma olguları parçalarına ayırılmadan bütüncül olarak kavramaya, bu olgular ile ilişkili olayları gerçekleştikleri toplumsal ve kültürel bağlam içerisinde,

yaşayanların gözünden ve derinlemesine bir şekilde anlamaya çalışan bir araştırmadır. Araştırma insanın yaratıp, içinde yaşadığı toplumsal, kültürel gerçekliği anlamaya dayalı olduğu için (Özlem, 1990'dan aktaran Şavran, 2013:43) nitel bir araştırma deseni tercih edilmiştir. Kültür gerçekliğinde insanın kendisinin yarattığı değerler, ilkeler, kurallar, normlar yer almaktadır. Bu yüzden, kültür gerçekliğinde doğadaki bilimsel yasaları aramak mümkün değildir (Kuş, 2003:67).

Araştırmada nitel veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Bir araştırma tekniği olarak görüşme Cohen ve Manion; 1994'ten aktaran Türnüklü, 2000:544), araştırmacı ile araştırmanın öznesi konumunda yer alan kişi arasında geçen kontrollü ve amaçlı sözel iletişim biçimidir. Bu iletişim süresince araştırmacı, kişiye araştırma konusu ile ilgili sorular yönelterek onun öznel düşünce ve duygularını sistemli olarak öğrenmeyi, anlamayı ve tanımlamayı amaçlamaktadır (Türnüklü, 2000:544). Görüşme önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılır, karşılıklı etkileşimin olduğu bir iletişim sürecini içerir (Yıldırım ve Şimşek, 2000:92). Görüşme, görüşülen kişinin duygularını, bilgisini, deneyimini, algılarını ve düşüncelerini derinlemesine keşfetmeyi olanaklı hale getirir (Patton, 2002:4). Bu araştırmada da bu nedenle tercih edilmiştir. Katılımcılar disiplin sistemi ve emniyet yönetimi hakkında bilgi sahibi olması muhtemel kişilerden amaçlı örneklem yolu ile seçilmişlerdir. Bu kapsamda, insan kaynakları, kalite güvence ile emniyet yönetim sistemi bölümleri tercih sebebi olmuştur. Görüşmelerin tümünde öncelikle, katılımcıların disiplin sistemi hakkında genel düşünceleri dinlenmiş, daha sonra ise "disiplin sisteminin mevcut durumunu" incelemek üzere araştırmacı tarafından önceden hazırlanmış ve bir pilot çalışma sonrasında son halini almış olan sorular yöneltilmiştir. Görüşmelerde kaynak kişilerden izin alınarak kayıt cihazı kullanılmıştır. Kayıt izni alınan bu görüşmeler için araştırmacı ve görüşülen yönetici karşılıklı olarak "onam formu" imzalamışlardır. Böylece verilerin gizlilik sorumluluğu araştırmacı tarafından üstlenilmiş ve kaynak kişilere güvence verilmiştir. Tablo-1'de yarı yapılandırılmış görüşmeler hakkında bilgiler verilmektedir.

Tablo 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler ve Katılımcılar

İşletme Adı	Görüşme Tarihi	Katılan Yönetici(ler)	Ses Kaydı Süresi
Sun Express	03 Şubat 2014	Bakım Planlama Yöneticisi	48'43''
Onur Air	19 Şubat 2014	Emniyet Yönetim Sistemi Müdürü	38'10''
ATS Team	19 Şubat 2014	Hat Bakım Müdürü	39'05''
HABOM	19 Şubat 2014	Kalite Güvence Müdürü	31'34''
Turkish Engine Center	20 Şubat 2014	İnsan Kaynakları Müdürü	40'57''
MNG	21 Şubat 2014	Bakım Müdürü	32'30''
Pegasus	08 Mayıs 2014	Kalite Güvence ve Emniyet Yönetim Sistemi Müdürü	51'30''

Görüşme kayıtları metin haline dönüştürülmüş ve araştırmacılar tarafından içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. İçerik analizi yapmak üzere, önce metinlerdeki ifadelerden hangi bölümlerin hangi sorulara yanıt olarak karşılık geldiğine karar verilmiştir. Her yanıt için bir tablo oluşturulmuş, katılımcıların yanıtları alt alta bu tablolarda bir araya getirilmiştir. Sonra, tabloda bir sütun daha eklenerek yanıtların yanına yanıtın içeriğinde belirlenen kodlar yazılmıştır. Birinci araştırmacı bu işlemi yaptıktan sonra, araştırma yöntemlerinde uzman bir başka araştırmacı tarafından benzer tablolar oluşturulmuş ve sonrasında iki tarafın tasnifi ve yanıtlarda tespit ettiği kavramlar karşılaştırılıp tartışılarak tablolara son hali kazandırılmıştır. Belirlenen

kavramlar mantıklı bir şekilde organize edilmiş ve uygun kodlar oluşturulmuştur. Kodlanan veriler incelenerek benzerlik ve farklılıklarına göre gruplandırılmışlardır, böylece kategoriler oluşturulmuştur. Daha sonra birbiriyle ilişkili olan kategoriler Kvale'nin (2008:104-109) belirttiği şekilde içerdikleri anlamlara göre bir araya getirilerek tematik kodlama yapılmıştır. Böylece tematik kodların birbirleriyle ilişkisini tartışmak için gerekli tasnif, kodlama gerçekleştirilmiştir. Tematik kodlamalar sonucunda yeni tablolar oluşturularak yorumlanıp tartışılmıştır. Katılımcıların kodlanan yanıtları, aynı zamanda araştırma için gerekli bazı önemli bilgileri de içermektedir. Yazılı bir disiplin sisteminin olup olmadığı, savunma hakkının kullanılarak kullanılmadığı, disiplin sisteminin hangi eğitimlerde çalışanlara öğretildiği, örgütte emniyetsiz durumların gönüllü raporlanması için bir taahhüt olup olmadığı gibi önemli bilgiler de yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilen ve analiz edilen veriler ikinci araştırmacı tarafından da incelenmiş, kontrol edilmiş ve kendi bakış açısıyla yorumlanmıştır. Sonrasında her iki araştırmacı bir araya gelerek araştırma raporunda yer alan yorumlarda uzlaşmışlardır.

İnanırlılık (trustworthiness), nitel araştırmalardaki güvenilirlik kavramı tartışmalara yol açtığı için ortaya atılmış bir kavramdır. Graneheim ve Lundman (2004:109-110), nitel araştırmalarda inanırlılığın sağlanması için inanıcı olma (credibility), aktarılabirlik (transferability) ve tutarlık (dependability) kavramlarına ilişkin ölçütlerin karşılanması gerektiğini savunmaktadır. Nitel araştırmalarda geçerliği ve güvenirliliği artırmak için ortaya konulan çabalar bazı araştırmalarda (Ünlüer, 2010:93-94; Kara, 2012:83) çalışmanın inanırlılığını sağlamak üzere birer araç olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu araştırmalarda veri setinin nasıl analiz edildiği ve sonuçlarının nasıl yorumlandığının da bu kapsamda değerlendirildiği görülmektedir. Araştırmanın inanırlılığının sağlanması için Patton'ın (1999:1190) önerileri dikkate alınmıştır.

Spencer, inanıcı olmayı bulguların güvenilir olması olarak tanımlamaktadır. Bu da bulguların mantıklı, sağlam ve doğrulanabilir olması anlamına gelir. (Spencer vd., 2003'ten aktaran Denzin, 2009:149). Patton, inanıcı olma kriteri kapsamında üç hususa dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi, veri toplama ve analizinde uygulanan tekniklerin titizlikle uygulanmış olmasıdır. İkincisi, araştırmacının eğitim, deneyim, geçmiş performans, statü ve yaptıklarını ifade edebilme yönlerinden yeterli seviyede olmasıdır. Üçüncüsü de nitel yöntemle doğanın sorgulanması, amaçlı örneklem kullanılması ve tümevarımsal bir analiz uygulanmasıdır (Patton, 1999:1190). Bu araştırmada ilk kriterine yönelik olarak, veri toplama ve analiz tekniklerinin nasıl uygulanacağına karar verirken yazın titizlikle incelenmiş ve teknikler geçmiş araştırmalarda yapılanlar da dikkate alınarak uygulanmıştır. Araştırmacılar öncelikle nitel araştırma yöntemleri konusunda eğitimler almışlardır. Diğer taraftan da araştırmacı çeşitlenmesine gidilmiştir. Araştırmacılar emniyet yönetimi, insan faktörleri ve emniyet kültürü konularında hem deneyim hem de bilgi sahibi uzmanlardır. Katılımcıların seçiminde konuyu en iyi bilme potansiyeli olan bölümlerin yöneticileri amaçlı örneklem yoluyla belirlenmiştir. Son olarak tümevarımsal bir yöntem uygulanmıştır.

4. BULGULAR

Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen nitel verilerin, Kvale'nin belirttiği şekilde (2008:104-109) içerdikleri anlamlara göre tematik kodlamaları yapılmıştır. Buna uygun yapılan tümevarımsal analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular, Türkiye'deki hava

aracı bakım örgütlerinde disiplin sistemlerinin mevcut durumlarını ortaya çıkarmıştır. Anılan bulgular “adalet kültürü” bağlamında aşağıda tartışılmaktadır.

4.1. Hava Aracı Bakım Örgütlerinde Disiplin Kavramı

Salt disiplin kavramı ile ilişkilendirilen kodlar ve bunlara göre belirlenen temalar Tablo-2’de özetlenmiştir. Elde edilen bulgular Türkiye’deki hava aracı bakım örgütlerinde “disiplin sisteminin” varlığının üç temel işlevi olduğunu göstermektedir. Katılımcıların yanıtlarına göre, disiplin sisteminin belirlenen üç işlevinin de odağında emniyetin artırılması bulunduğu bu noktada vurgulamak gerekmektedir.

Hava aracı bakım örgütlerinde yöneticilerin tamamı, disiplin kavramını emniyet kavramı ile birlikte tanımlamakta ve birlikte düşünmektedirler. Böyle bir bulgu araştırmanın sorunsalının doğru bir odakta tanımlandığını ortaya koymakta ve geçerliliğini desteklemektedir. Nitekim disiplin kavramının ne olduğu sorusunu yanıtlarken, emniyet yönetimi ile ilişkilendirmektedirler. Katılımcıların tamamının, “bir hava aracı bakım örgütünde disiplinin ne anlama geldiği” sorusunu yanıtlarken kullandığı iki kavram (kod) kurallar ve ilkeler olmuştur. Anılan soruya verilen yanıtlar analiz edildiğinde elde edilen kodlar üç tema altında gruplandırılmıştır. Ortak özellikleri nedeniyle ilk kategoride bir araya getirilen kodlar; idari sorumluluk, kalite ve İKY fonksiyonudur. Bu kodların ortak yönü disiplinin idari bir sorumluluk olarak görüldüğünü belirliyor olmalarıdır. Sözü edilen kodlar araştırmacıları disiplin sisteminin ilk işlevi olarak “temel yönetim faaliyetlerini destekler” temasına götürmüştür. Katılımcılar, disiplin sisteminde idari sorumluluğu, hava aracı bakımında yürütülen karmaşık faaliyetlerde düzenlemeler, kalite standartları, bunlara bağlı olarak geliştirilmiş ve ciddiyetle uyulması gereken kurallar, bu kurallara uyulması, izlenmesi gereken detaylı usullerde düzenin sağlanması, teknik gerekliliklerin yerine getirilmesinde bilincin artırılması ve uyumun sağlanması ile ilişkilendirmişlerdir.

Tablo 2.Yöneticilerin Disiplin Tanımlarının Analizi

Tanımlardan Elde Edilen Kodlar	Disiplin Sisteminin Temel İşlevlerine İlişkin Temalar
<ul style="list-style-type: none"> • İdari sorumluluk • Kalite • İKY fonksiyonu 	Temel yönetim faaliyetlerini destekler.
<ul style="list-style-type: none"> • İş standartları • Düzenlemeler • Hataların önlenmesi • Faaliyetlerin sürdürülebilirliği 	Emniyet yönetimini destekler.
<ul style="list-style-type: none"> • Dürüstlük • Çalışanların sorumlulukları • Çalışan üzerine baskı • İş tatmini • İş ahlakı • Profesyonel (bireysel) sorumluluk • Açık iletişim • Hataların saklanmaması, görülmesi 	Örgüt kültüründe dönüşüm sağlar.

İkinci grup kodlar, disiplin sistemi işlevinin beklendiği gibi tam odağında olan ve örgütsel davranış unsurlarını emniyet yönetimi ile ilişkilendiren kodlardır: İş standartları, düzenlemeler, hataların önlenmesi, faaliyetlerin sürdürülebilirliği. İkinci kategoride bir araya getirilen kodlar araştırmacıları disiplin sisteminin “emniyet yönetimini destekleyen” bir işleve sahip olduğunu gösteren temaya götürmüştür. Katılımcılara göre ikinci kategorideki kodlar disiplin sisteminin; faaliyetlerin

gerçekleştirilmesinde iş standartlarının belirlenmesini, düzenlemelerin bu standartlarda oluşturulmasını, düzenlemelere ve standartlara uygun şekilde faaliyetlerin yürütülmesinde emniyetsiz eylemlerin önlenerek sürdürülebilirliğin başarılmasını desteklediği anlamına gelmektedir.

Üçüncü kategoride bir araya getirilen kodlar örgüt kültürü ile ilişkilendirilen kavramlara işaret etmektedir. Bunlar; dürüstlük, çalışanların sorumlulukları, çalışan üzerinde baskı, işini sevmek, iş ahlakı, profesyonel (bireysel) sorumluluk, açık iletişim, emniyetsiz eylemlerin saklanmaması olarak belirlenmiştir. Üçüncü kategorideki kodlar araştırmacıları disiplin sisteminin “örgüt kültüründe dönüşüm sağlayan” bir işleve sahip olduğuna işaret eden temaya götürmüştür. Katılımcıların, disiplin sisteminin olumlu emniyet kültürü yönünde örgütsel dönüşümü disiplin sisteminin etkilediği anlamına gelmektedir. Üçüncü grup kodlar, emniyetin artırılması için yazının da önerdiği gibi örgüt kültüründe değişimi talep eden kavramlardan oluşmaktadır. Görüşme kayıtları özellikle incelendiğinde, görüşmelerin sadece birinde geçen “iş ahlakı” kavramının, katılımcı tarafından “teknisyenlerin örgütte edindikleri değerlerin emniyeti destekleyecek yönde değişimi” ile ilişkilendirilerek kullanıldığı görülmüştür.

Katılımcıların kendi örgütlerinde disiplin sisteminin emniyeti nasıl artırdığı hakkındaki soruya verdikleri yanıtlardan elde edilen kodlar ve kodlardan tümevarımsal tematik analizle elde edilen 2 tema Tablo-3’te verilmiştir. Katılımcıların kendi örgütlerinde disiplini ifade ederlerken “teknik standartları” öne çıkardıkları görülmektedir. Yanıtlar incelendiğinde, standartların uygulanmasını, iş ve emniyetle ilgili kuralların birlikte uygulanması olarak algıladıkları görülmektedir. Katılımcılardan biri hariç tümü, iş standartları uygulanarak teknisyenlerin sorumluluklarını yerine getirmiş olacaklarını, faaliyetlerin düzen içinde yürüyeceğini ve bu sayede emniyetin tesis edileceğini öngörmektedir.

Diğer yandan bir katılımcı, disiplin sisteminin emniyetin artırılmasına destek olabilmesi için emniyet yönetimi ve İK yöneticilerinin birlikte çalışması gerektiğini düşünmektedir. Disiplin sisteminin amaçlandığı şekilde işletilebilmesi için personel temininde hava aracı bakımında önemli yeri olan kurallara uyma tutumunun esas alınmasının gerektiğini ifade etmiştir. Emniyeti sağlamak üzere İKY desteğinin gerekli olduğunu iki katılımcı daha vurgulamış, özellikle disiplin kuralları ve kurallara uymak gereği hakkında verilecek eğitimlerde İKY desteğinin gereğine işaret etmişlerdir.

Tablo 3. Yöneticilerin Kendi Örgütlerindeki Disiplin Sistemine İlişkin Yorumlarının Analizi

Tanımlardan Elde Edilen Kodlar	Disiplin Sisteminin Emniyetle İlişkisindeki İşlevleri
<ul style="list-style-type: none"> Faaliyetlerde sürdürülebilirlik İşlerin düzenli yürütülmesi Sorumlulukların yerine getirilmesi İşlerin ciddiyet ile yürütülmesi Çalışanların bilinçlenmesi Bireysel disiplinin geliştirilmesi 	Teknik gereklere uyulmasını sağlayarak emniyeti artırır.
<ul style="list-style-type: none"> Uygun personel temini Uygun eğitimlerin belirlenmesi 	İKY ile eşgüdüm sağlayarak emniyeti artırır.

4.2. Disiplin Sistemi ile Çalışanların Adalet Algılarının İlişkisi

Katılımcıların disiplin kurallarının varlık sebebi ve örgütteki işlevi hakkında “bakış açılarını” ortaya koymak üzere sorulan sorulara verdikleri yanıtlar ile yaptıkları

yorumlar incelenerek elde edilen bulgularda Şekil 1’de görüldüğü gibi, adalet kültürü ile disiplin sistemi arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcılar, disiplin sisteminin varlığının çalışanların adalet algılarını nasıl etkilediğini yorumlamışlardır. Buna göre, disiplin sistemi temelde adaleti hedeflemektedir. Çünkü disiplin sistemi, farklı vardiyalarda çalışan gruplar veya bireyler arasında uygulama farklılığı içerebilmektedir. Bunun yanında, katılımcılar disiplin uygulamalarını hakkaniyetli yönetimin başarılmasında ve güven tesis edilmesinde bir araç olarak görmektedirler. Örneğin bir katılımcı hataların saklanmadan ifade edilebilmesini ve görülmesini sağlayacak dürüstlüğü ve açık iletişim ortamının varlığına bağlı olduğunu ifade etmiş, bunun için de disiplin sisteminin kişilerin haklarını güvence altına alan yönünün önemine dikkat çekmiştir. Bu kapsamda bir katılımcı “çalışanlara eşit haklara sahip olduklarını hissettirmeli” demiştir. Bunun da aşağıdan yukarıya dikey iletişimin varlığına bağlı olduğunu belirtmiştir. Böylece çalışanların hak ve menfaatleri ile talepleri dile getirilmiş olacaktır. Disiplin sistemi adaletli şekilde işletildiği sürece disipline konu olabilecek davranışların kök nedenlerinin analizini teşvik edecektir. Katılımcılar disiplin uygulamalarının tutarlılık derecesinin çalışanların adalet algılarını etkilediğine de inanmaktadırlar. Kural ihlallerindeki yaptırımlara karşılık kurallara uyumlu faaliyet gösterilmesi arasında bir dengenin gerekli olduğuna, örneğin gönüllü raporlamalara karşılık verilen ödüllerin bu dengeyi sağlamakta bir araç olabileceğini dile getirmektedirler.

Bunların yanında, katılımcılar disiplin kurallarının çeşitli faydalar ürettiğini düşünmektedir. Örneğin bakım faaliyetlerinin belirlenmiş kurallara ve standartlara uygun şekilde yürütülmesine destek olduğunu düşünmektedirler. Disiplin sisteminin, çalışanları böyle yönlendirmesinin bakım faaliyetlerinin kalitesinin artırılmasına yaradığına inanmaktadırlar. Aksi halde de operasyonların olumsuz etkileneceğini düşünmektedirler. Nitekim bir katılımcı disiplin sisteminin varlık sebebini sorgularken, “disiplin uygulamalarında farklılıklar olduğu zaman uçağın bakımına ya da uçağın operasyonuna olumsuz etki edebilecek sonuçlar doğurabilir” demiştir. Bir başka katılımcı, disiplin uygulamalarındaki tutarlılığın üst yönetim değil, kalite ve emniyet yöneticilerinin İKY ile işbirliği içerisinde çalışması sonucunda sağlanabileceğini savunmuştur. Son olarak, katılımcıların tamamı disiplin sisteminin var olmasının çalışanların haklarının güvence altına alınması anlamına geldiğini düşünmektedir. Çünkü katılımcılara göre disiplin sistemi, bu sayede nitelikli hava aracı bakım personelinin kaybedilmesini engellemektedir.

A	disiplin sisteminin varlık sebebi adalettir
D	disiplin uygulamalarında tutarlılık sağlamak adalet için koşuldur
A	disiplin sistemi, hakkaniyetli yönetim için araçtır
L	disiplin sistemi, örgütte güven tesis edilmesinde bir araçtır
E	disiplin sistemi, kural dışı davranışların kök nedenlerinin belirlenmesini sağlayarak örgütsel aksaklıkların giderilmesine yarar
T	

Şekil 1. Disiplin Kavramı ile Adalet Kavramının İlişkisi

4.3. Disiplin Kurallarının Varlık Sebebi

Görüşmelerde katılımcılara kuralların neden var olduğu ve kurallar olmadan da disiplinin tesis edilip edilemeyeceği sorulmuştur. Verilen yanıtlarda disiplin kurallarının varlık sebepleri ortaya konmuştur. Nitel veri analizinden elde edilen kodlar tümevarımsal olarak analiz edilerek disiplin kurallarının emniyete etkisindeki temalar belirlenmiştir. Disiplin kurallarının varlık sebepleri Tablo-4’te gösterilmektedir.

Görüşülen tüm katılımcılar disiplin kurallarının ve yaptırımların gerekli olduğunda hemfikirlerdir. Buna gerekçe olarak disiplin kuralları olmadan insanların hata ve ihlallerden oluşan emniyetsiz eylemlerinin önlenmesinin mümkün olmamasını göstermişlerdir. Katılımcılardan üçü, ilave olarak Türkiye’de ulusal kültürün bunu gerektirdiğini vurgulamışlardır. Bir katılımcı yaptırımların gerekliliğine sebep olarak “yasak savmacılığın ülke genelinde hemen tüm örgütlerde yaygın olmasını” göstermiş ve “çalışanların inancını değil, bir çeşit zorunluluk olarak emniyet gereklerini yerine getirdiklerini” düşündüğünü söylemiştir. Bunun gerekçesini de “pazar koşullarının sert, işletmelerin hayatta kalma koşullarının da güç olmasına” bağlı olarak açıklamıştır. Bir diğer katılımcı, “geçmişten günümüze Türkiye’de havacılık örgütlerinin çalışma koşullarının birçok gelişmiş ülkenin aksine usta-çırak ilişkilerine dayalı, bu yüzden oldukça samimi fakat sonuçta kişisel özellikler ile kişiler arası ilişkilerin çevresinde geliştiğini” söylemiştir. “Aşırı miktarda kuralın bürokrasiyi artırdığını, gelişmiş ülkelerde kolayca benimsenen kurallara uyum konusunda Türkiye’de (ulusal kültür bağlamında) çoğu zaman çalışanların esneklik talebinin anılan ilişkiler çerçevesinde dile getirildiğini, bunun olmadığı durumlarda da verimliliğin düştüğünü” düşünmektedir. Cezanın gerekliliğini savunan üçüncü katılımcı da “kötü niyetli ve kasıtlı suç işleyen kişilerin cezalandırılmasına yönelik toplum genelinde bir talep olduğunu” düşünmektedir.

Tablo 4. Disiplin Kurallarının Varlık Sebebi Hakkındaki Yorumlarının Analizi

Kodlar: Disiplin Kurallarının Varlık Sebebi	Temalar: Disiplin Kurallarının Emniyete Etkisinde Boyutlar
<ul style="list-style-type: none"> İşlerin, otoritenin/mevzuatın gerektirdiği standartlarda (önceden belirlenmiş performans aralığında) yapılmasını sağlar. İşlerin tam ve doğru yapılmasına yarar. Çalışanların faaliyetlerin amacına inanmasını sağlar. Çalışanların beklentileri ile örgütün kendilerinden beklentileri arasında uyum sağlar. 	Çalışanların iş tanımlarına uygun performans sergilemesini sağlar.
<ul style="list-style-type: none"> Faaliyetlerin emniyet içinde yürütülmesini sağlar. Emniyet kurallarına uyulmasını sağlar. İnsan hatalarını önlemeye yarar. Kazaların önlenmesine yarar. Hataların kök nedenlerinin incelenmesini sağlayacak bildirimleri destekler. 	Emniyeti artırır.
<ul style="list-style-type: none"> Sorumluluklarını yerine getiren çalışanların haklarını korur. 	Çalışanların haklarını korur.

<ul style="list-style-type: none"> • Olumlu etkiler: <ul style="list-style-type: none"> ○ Yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde adil olmalarını sağlar, ○ Adalet kültürünün tesis edilmesine yarar. • Olumsuz etkiler: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kişiye bağlı (keyfi) uygulamalara neden olur, ○ Çalışanlar üzerinde baskı yaratır. 	Adaleti etkiler.
---	------------------

Çalışanların iş tanımlarına uygun performans sergilemesi, işlerini iş tanımlarına uygun şekilde, eksiksiz ve doğru usulleri (prosedürleri) takip ederek yapmaları anlamına gelmektedir. Katılımcılar, bunun başarılması için disiplin sistemini bir araç olarak görmektedir. Yani, çalışanlar iş tanımında belirlenen görevlerini eksik yaparlarsa, yönetimin disiplin sistemi aracılığıyla karşılık vermesi gerektiğini düşünmektedirler. Bunun yanında, çalışanların beklentilerinin örgüt beklentileri ile uyumlu hale getirilmesinin ve çalışanların görevlerini gerekliliğine inanarak yapmalarının da gerekli olduğunu düşünmektedirler ki bunlar da çalışan performansının beklentileri karşılması için istenmektedir.

Diğer taraftan, bazı katılımcılar disiplin sisteminin faaliyetlerin emniyet içinde yürütülmesi için de bir araç olduğunu, disiplin uygulamalarının emniyet kapsamındaki kurallara uyulmasını sağladığını, insan hata ve ihlallerinin disiplin uygulamaları ile önlenebileceğini düşünmektedirler. Bu çerçevede, disiplin sisteminin kullanım biçimine bağlı olarak, hataların kök nedenlerini incelemeyi sağlayacak bildirimleri artırmada ve adalet kültürünün tesis edilmesinde etkili olabileceğini de belirtmişlerdir. Sıralanan bu bulgular, katılımcıların disiplin kurallarının bir diğer varlık sebebi olarak “emniyeti artırma”yı gördüğünü ortaya çıkarmaktadır. Oysa bu anlayış sahip olduklarını düşündükleri önleyici disiplin sistemi ve buna bağlı ceza anlayışı ile bağdaşmamakta, adalet kültürü kavramına temelden ters düşmektedir. Ayrıca bazı katılımcılar disiplin sisteminin; çalışanların sorumluluklarını yerine getirmelerinde haklarının korunmasında ve bunun yanında yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde adil olmasını sağlamakta araç olduğunu düşünmektedirler. Bu bulgu, disiplin sisteminin çalışan haklarının korunmasında hukuk temelli yapısının etkili olduğunu söyleyen yazını desteklemektedir.

Katılımcılar disiplin sisteminin bir diğer varlık sebebi olarak “adaleti sağlaması”nı görmektedirler. Nasıl kullanıldığına bağlı olarak, bir tarafta yönetici uygulamalarında adil olunmasını sağlamaya ve adalet kültürünü desteklemeye yararken diğer tarafta keyfi uygulamalara ya da çalışanlar üzerinde baskıya neden olabileceğini düşünmektedirler. Bulguların işaret ettiği yerde adaleti sağlamak için araç olarak görülen disiplin sisteminin adaleti olumsuz da etkileyebileceği görülmektedir. Disiplin sisteminin bu konumunun, tam olarak adalet kültürü tanımında söylenen denge noktasını ifade ettiği görülmektedir. Sonuç olarak, disiplin kurallarının varlık sebebi Tablo-4’te görüldü gibi dört temel konuda emniyeti etkilemektedir: “adalet kültürü” ile “disiplin sistemi” ilişkisi anılan dört temel konuda tanımlanabilmektedir.

4.4. Disiplin Kurallarının Belirlenmesi

İncelenen örgütlerden sadece bir örgütte disiplin talimatı, bir diğerinde ise İş Etiği Kuralları Yönetmeliği bulunduğu, diğer örgütlerde yazılı bir yönetmelik veya benzeri bir kaynak olmadığı tespit edilmiştir. Yazılı disiplin yönetmeliği bulunan tek örgütte, disiplin kurallarının yönetim kurulu tarafından, İKY sorumluluğunda belirlendiği ve emniyet mevzuatını esas aldığı belirlenmiştir. Disiplin yönetmeliği olmayan örgütlerin

yarısında Bakım Hatasına Karar Verme Aracı'ından (Maintenance Error Decision Aid – MEDA) yararlanılarak eksiklik giderilmeye çalışılmakta, bu durumda da yine emniyet kuralları esas alınmaktadır. Çünkü MEDA, hata ve ihlalleri hem ayırmakta hem de kök nedenlerini bulmakta rehberlik etmekte, emniyetsizliklerle sonuçlanan hatalardan ve ihlallerden öğrenmeyi, bunları yönetmeyi sağlamaktadır. Yazılı disiplin yönetmeliğinin bulunmadığı görülen bir diğer örgütte ise mutabakat zaptları (Memorandum of Understanding-MOU) kullanılmaktadır. MOU'ların imzalanmasıyla çalışan ile yönetici, çalışanın yapacağı olası ihlaller hakkında karşılıklı taahhütlerde bulunmuş olmakta, çalışanın kasıtsız hatalarına karşılık hakları güvence altına alınmaktadır. Böylece, yazıda önerilen yazılı disiplin sisteminin yaygın olarak kullanılmadığı ve araştırmada amaçlanan emniyet kültürünü güçlendirecek bir disiplin sistemine hava aracı bakım örgütlerinde ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir.

4.5. Kural İhlallerinin Tespit Edilmesi

Kural ihlallerinin tespit edilmesi için araştırmanın gerçekleştiği tüm örgütlerde hem zorunlu hem de gönüllü raporlamaların teşvik edildiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bunun yanında, gönüllü raporlamalarda ceza verilmeyeceği hakkında tüm örgütlerde yönetim taahhüdü bulunduğu da belirlenmiştir. Gönüllü raporlamalar örgütlerden ikisinde manüel, diğerlerinde hem manüel hem de yazılım desteği sağlanarak işletilmekte ve kural ihlallerin tespiti için özel çaba sarf edilmektedir. Buna karşın, bazı hususların kural ihlallerinin gönüllü raporlamalar aracılığıyla tespitinde olumsuz etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Katılımcılara göre bunlardan ilki çalışanların kişilik özelliklerinin etkisidir. Bir diğeri, üst yönetim desteğinin çalışanlar tarafından alenen görüleceği uygulamaların bulunmamasıdır. Teknisyenlerin çoğu kez yalnız çalışmasının da ihlallerin gönüllü raporlamalar aracılığıyla tespitinde engel olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, sona eren bakım faaliyetinin onay sorumluluğuna sahip yetkili alt düzey yöneticinin faaliyete nezaret etmek yerine, faaliyet bittikten sonra kontrole gelmesi de ihlallerin görülüp raporlanmasında engel olarak tanımlanmaktadır. Tüm bunların yanı sıra, güçlü bir olumlu emniyet kültürünün yerleşmesinin bildirimleri olumlu yönde etkileyeceği fakat bunun zaman aldığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

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

Teknisyenlerin çoğunlukla yalnız çalışıp, usullere göre işbaşında faaliyetine nezaret etmesi beklenen yöneticiler sonradan gelip kontrolleri yapmaktadır. Bunun nedeni olarak kâğıt işinden kaynaklı üşengeçlik gösterilmektedir. Faaliyetlerin genelde prosedür dışı uygulanmasının yazında rutin ihlallere karşılık geldiği ve bildirimleri “herkes böyle yapıyor zaten” düşüncesiyle engellediği değerlendirilmektedir. Ayrıca,

katılımcıların emniyet kültürünün yerleşmesinin ve güçlendirilmesinin zaman aldığı değerlendirilmesi, yazını doğrulayan bir diğer bulgudur.

Gönüllü raporlamalar dışındaki tespitlerin genelde kontrol için yetkilendirilmiş olan yöneticiler tarafından yapıldığı anlaşılmıştır. Bunların dışında, zorunlu bildirimlerle de emniyetsiz eylemlerin tespit edilme olanağı bulunmaktadır. Özellikle uçak seyir halinde iken elektronik kontrol cihazlarının mekanik, hidrolik, elektrik, vb. sistemlerin işleyişi hakkında otomatik olarak okuduğu ve kaydettiği değerler, emniyetsiz eylemleri ortaya çıkarabilmektedir. Böyle bir durumda, sıkıntıya neden olan sistemin uçuş öncesi bakımının veya kontrollerinin kimin tarafından yapıldığı belirlenmektedir.

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

4.6. Emniyetsiz Eylemlerdeki Yaptırımlar

Araştırmanın gerçekleştirildiği örgütlerde, disiplin cezalarının ne şekilde verildiği incelenerek, yaptırım kararları uygulanırken dikkate alınan konular ortaya çıkarılmış, bunların ne gibi amaçlarla ilişkili olabileceği değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, yaptırım kararı verilmeden önce nasıl bir sürecin işletildiği ve kimlerin karar sürecinde nasıl görev aldığı incelenmiş böylece yaptırımlar uygulanırken nelerin dikkate alındığı anlaşılmıştır.

Yaptırım kararı verilmeden önce; incelenen tüm örgütlerde çalışanların savunma hakkının hem sözlü hem de yazılı olarak kullandırıldığı görülmüştür. Kural ihlalleri tespit edildiğinde, hangi yaptırımın uygulanacağına karar vermek üzere üç temel araç belirlenmiştir. Bunlardan ilki hataları ihlallerden ayırarak sınıflandırmayı sağlayan ve karşılık gelecek eğitim, yaptırım, vb. işlemini yönetime tavsiye eden MEDA sistemidir. İkincisi yönetim bilgi sistemi ile tümleşik çalışan ve hataların kök nedenlerini belirlemek üzere geliştirilmiş özel bir yazılımdır. Üçüncüsü de teknisyenlerin kendilerinin ve yöneticilerinin beyanlarına dayalı manüel sistemdir. Emniyetsiz eylemlere karşılık gelen yaptırımların belirlenmesi için kullanılan bu araçlardan ilk ikisi eylemleri sınıflandırmayı sağlamaktadır. Sınıflandırılan bir eylemin tekrür olduğu tespit edildiğinde, örgütlerden beşinde yaptırım şiddetinin arttığı görülmektedir. Yaptırıma karar verme sürecinde izledikleri yöntemleri biri hariç tüm katılımcılar yeterli bulmaktadır. Yeterli görmeyen katılımcı, ulusal seviyede rehber bir dokümanın faydalı olabileceğini düşündüğünü ifade etmiştir.

Mevcut koşullarda araştırmanın gerçekleştiği örgütlerde disiplin yaptırımları uygulanırken yukarıda tespit edilen süreçler izlenerek, şu yaptırımların (örgütlerin çoğunda ceza adı verilerek) uygulandığı görülmüştür: İhtar, pozisyon indirme, denetleme/mühür yetkisinin elinden alınması, para cezası (tazminatın kesilmesi veya doğrudan para cezası tahsil edilmesi), işten çıkarma. Mühür yetkisi hava aracı bakımında çalışanlar için bir saygınlık konusu olduğu için, yetkinin alınmasının psikolojik etkisinin de göz önünde bulundurulduğu anlaşılmıştır. Yanı sıra mühür yetkisine bağlı yapılan ilave ödemelerin iptal edilmesi de bir yaptırım olarak uygulanmaktadır. Genel olarak, örgütlerin tamamında çalışanların temel haklarına saygı

gösterildiği, savunma haklarının kullandırıldığı görülmüştür. Yaptırım kararlarının öncesinde, farklı örgütlerde farklı süreçler işletilse de sonuçta tamamının gerçekleşen eylemin örgütsel nedenlerin incelenmesini amaçladığı anlaşılmıştır. Örgütsel nedenlerin anlaşılması için çaba gösterilmesinde, uygulanan mevzuatın etkili olduğu açıktır. Bunun yanında, alınan havacılık emniyeti eğitimlerinin ve olumlu emniyet kültürünün geliştirilmesi yönünde örgütlerin EYS başta olmak üzere yürüttükleri çalışmaların da etkili olduğu değerlendirilmiştir.

Yaptırım kararlarının içinde en zor verilen ve doğrudan işten çıkarmaya neden olan emniyetsiz eylemlerin hangileri olduğu incelendiğinde, örgütlerden birinde bu maksatla tanımlı dört tür ihlalin beyan edildiği görülmektedir. Bunun yanında, açıkça sabotaj olduğu değerlendirilen ihlallerin de tüm örgütlerde işten çıkarma sebebi sayıldığı görülmüştür. Disiplin yönetmeliği olarak iş etiği kuralları yönetmeliği geliştirmiş olan örgütte, hırsızlık da doğrudan işten çıkarmada gerekçe olarak tanımlanmıştır. Ayrıca ihlallerin sabotaj olarak tanımlanması için SHY-IPC’de belirlenen durumların örgüt yöneticilerine yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Son olarak da defalarca yinelenen ihlaller veya defalarca işe gelmeme gibi sebeplerin de işten çıkarmada gerekçe olduğu görülmüştür. SHY-IPC (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Tarafından Verilecek İdari Para Cezaları Hakkında Yönetmelik) 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu’nda belirtilen hükümlere ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün sivil havacılığı düzenlemek amacıyla alacağı önlemlere aykırılık oluşturan fiilleri ve bu fiillere 2920 sayılı kanunun 143’üncü maddesi uyarınca verilecek idari para cezalarına ilişkin usul ve esasları düzenleyen yönetmeliktir. Diğer yandan anılan yönetmelikte ve yönetmeliğin EK-1’inde yer alan idari para cezaları işletmeye değil, personele yönelik olarak tanımlandığı için verilen cezaların örgütsel kök nedenlerin tespitinde ya da örgütsel iyileştirmelerin başarılmasında bir fayda sağlayamadığı anlaşılmaktadır.

İncelenen örgütlerde disiplin kurulları, bakım sırasında meydana gelebilecek büyük hasarlar veya uçak sistemlerinde özellikle uçuş sırasında bakım kaynaklı ciddi olay yaşandığı hallerde toplanmaktadır ve olayı inceleyerek cezaya karar vermektedir. Kurul bazı örgütlerde komite adıyla işletilmektedir. Genel olarak disiplin kurulunun toplanmasını gerektirecek koşullar tanımlanmış değildir. Yaşanan kazanın ya da olayın niteliğine ve sonuçlarının büyüklüğüne göre karar verilerek toplanmaktadır. Disiplin kurulu, üst ve orta yöneticilerden teşkil edilmektedir. Farklı örgütlerde farklı uygulamalar gözlemlenmiş olmakla beraber, disiplin kuruluna bakım, kalite, mühendislik, eğitim, planlama bölümlerinden yöneticilerin katıldıkları tespit edilmiştir. Yazılı bir disiplin talimatına sahip olan ve disiplin kurulunun hangi koşullarda hangi yönetici veya çalışanın katılımıyla toplanacağı önceden belirlenmiş olan bir tek örgüt tespit edilmiştir. Bu örgütte, disiplin kurulunda İK yöneticisi ile sendika yöneticisi de görev yapmaktadır. Bir başka örgütte disiplin kurulu, bakım kaynaklı büyük hataları değerlendirip ceza konusunda karar vermek üzere teknik birim seviyesinde toplanmaktadır. Böylece, daha üst düzeydeki yöneticiler yerine kurulun çalışmalarında ve değerlendirmelerinde uzman personele görev verilmektedir. Diğer örgütlerdeki disiplin kurullarında İK yöneticisi görev almamaktadır.

Yaptırım kararları verilirken dikkate alınan hususlar Tablo-5’te özet halinde verilmiştir. Katılımcıların süreç hakkında anlattıkları analiz edilerek, yöneticilerin yaptırıma karar verirken dikkate aldıkları hususlar ortaya çıkarılmıştır. Bir kısmının kural ihlalinin engellenmesini amaçladığı ortaya çıkmıştır. İkinci bir kısmının örgüt genelinde alınması gereken tedbirleri geliştirmesini ve üçüncü bir kısmının da ceza

kararının adaletili şekilde gerçekteşmesini sağlamayı amaçladığı görülmektedir. Aşağıda, anılan üç amaca yönelik bulgular ayrı ayrı yorumlanmıştır:

Tablo 5. Disiplin Cezalarına Karar Verirken Dikkate Alınan Hususlar

Disiplin Cezalarında Dikkate Alınan Hususlar	İlişkilendirilen Amaç
<ul style="list-style-type: none"> İhlalin çalışan tarafından yanlış eylem olduğuna inandırılması. İhlalin tekrarlanmasının engellenmesi. İhlalin nedenlerinin örgütteki uygulamalardan kaynaklanıp kaynaklanmadığının tespiti. 	Birey Seviyesinde Kural İhlallerinin Engellenmesi.
<ul style="list-style-type: none"> Hatanın örgütte yeniden ortaya çıkmasının engellenmesi için çaba gösterilmesi. İnformal iletişimden yararlanılması. Öykülerin (başka işletmelerde yaşanmış olsa bile) etkisinden yararlanılması. İnsan Faktörü'nn sınırlılıklarının öneminin dikkate alınması. Eğitim eksikliği olup olmadığının tespit edilmesi. Emniyet kültürünün benimsetilmesi. Lider teknisyenlerin etkisinden yararlanılması. 	Örgüt Seviyesinde Tedbirlerin Geliştirilmesi.
<ul style="list-style-type: none"> zlk haklarının gözetilmesi. Hafifletici sebeplerin gözetilmesi. İhlalin gerçekteştiği koşulların hakça değerlendirilmesi. Sözlü savunma süreci uzun tutularak haksızlık olmadığından emin olunması. Personelin kaybetmek yerine kazanılmaya çalışılması. 	Yaptırım Belirlenirken Adaletli Bir Karar Verilmesi.

Birey Seviyesinde Kural İhlallerinin Engellenmesi:

İncelenen örgütlerin bir kısmının kural ihlalinin engellenmesini amaçladığı ortaya çıkmıştır. rgtlerden birinde yönetici emniyeti tehlikeye düşüren davranışların "insandan bağımsız kontrol mekanizmaları" ile önlenebileceğini, çünkü farklı karmaşık koşullarda insanların hatalarının kaçınılmaz olduğunu bildiklerini ifade etmiştir. Aynı yönetici, savunmasını istedikleri çalışan ile bir araya gelerek mutlaka "bunun bir daha gerçekteşmesini nasıl önleyebileceklerini" konuştuklarını ve görüşmeyi de kayıt altına aldıklarını anlatmıştır. Kayıtların daha sonra incelendiği de göz önüne alındığında, anılan uygulamanın örgütsel öğrenmeye yönelik olduğu değerlendirilebilir. Benzer şekilde üç başka örgütte de emniyeti tehlikeye düşüren davranışlar hakkında yaptırım kararı verilirken kök nedenlerinin tespit edilmesi için çaba sarf edildiği ve yaptırım kararında tespit edilen örgütsel aksaklıkların hafifletici sebep olarak grldğu gözlemlenmiştir. Bir örgütte de süreci işletilirken, sürecin kasıtlı olarak uzun tutulduğu, yaptırıma konu olan eylemin tüm boyutlarıyla ilgili bölüm yöneticileriyle birlikte tartışıldığı ve örgüt için bundan dersler çıkarılmaya gayret edildiği grlmştir. Bunların yanında, hem örgüt içinde hem de farklı örgütlerin çalışanları arasında informal iletişimin yaptırımların duyurulmasında ve çalışanların konu edilen eylemi tartışıp kendi yöntemleriyle eylemden kaınmalarında etkili olduğu kabul edilmektedir.

Örgüt Seviyesinde Tedbirlerin Geliştirilmesi:

İncelenen örgütlerin tamamında yaptırıma konu edilen eylemlerin kök nedenlerinin belirlenmesi için çaba gösterilmektedir. Bir örgüt savunmalardaki ifadeleri, bir diğer örgüt savunma sürecinde yapılan görüşme kayıtlarını, bir diğeri kullanılan

yazılımdaki sınıflandırmalara uygun yönetici değerlendirmelerine başvurarak örgütsel nedenleri belirlemektedir. Bu durumda yaptırıma konu olan eylemlerin (örneğin emniyeti tehlikeye düşüren ihlallerin) örgütte tekrar ortaya çıkmasına engel olunmak istendiği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel iyileştirmeler için orta seviye yöneticilerin sorumlu tutulduğu ve çoğunlukla da eğitim tekrarına başvurulduğu görülmektedir. İhlallerin kayıt ve analiz edildiği MEDA gibi özel yazılım ve algoritmaların yanında, EYS kapsamında yürütülen faaliyetler de örgütsel öğrenmeyi ve tedbir geliştirmeyi dikte etmektedir ve örgütte ihlallerin önlenmesinde “emniyet kültürünün geliştirilmesinin” en etkili yol olarak görülmesine neden olmaktadır.

Yaptırım Belirlenirken Adaletli Bir Karar Verilmesi:

Araştırmanın gerçekleştiği örgütlerde çalışanların özlük haklarına saygı gösterilerek savunma haklarının kullanılması adalet algısının çalışanlarda devam etmesinin ön koşuludur ve bu sağlanmaktadır. Kural dışı eylemi gerçekleştiren çalışanların savunmalarının alındıktan sonra karar verilene kadar yürütülen süreçte de kararın adaletli olmasına özen gösterildiği anlaşılmıştır. Bununla birlikte, yönetmeliklerin gereği olarak sivil havacılık otoritesi tarafından yapılan soruşturmalarda, doğrudan otorite ve çalışan karşı karşıya gelmekte örgütsel mekanizmaların görevleri ve işleyişi göz ardı edilmektedir. Bu durum, yaptırımların işletmeye değil çalışana uygulanması sonucunu doğurmaktadır, çalışanların adalet algılarını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Çünkü ihlalin gerçekleştiği koşulların hakça değerlendirilmesi için örgütsel mekanizmaların işletilmesine ihtiyaç vardır. İncelenen örgütlerden birinde, soruşturma sürecinin kasıtlı olarak uzun tutulduğu yukarıda belirtilmişti. Anılan süreçte, bir yanda örgüt için dersler çıkarılırken diğer yanda da çalışanın kendini haksızlığa uğramış hissetmesinin önlenmeye çabalandığı görülmüştür.

Örgütsel mekanizmaların bu ve benzer şekilde sağlıklı işletilmesinin yaptırım kararlarının hakça verilmesine destek olacağı açıktır. Çünkü böyle bir işleyişte, incelenen tüm örgütlerde ihlalin gerçekleştiği koşulların gerçekçi şekilde anlaşıldığı (ki mevcut emniyet yönetim paradigması bunu talep etmektedir), izlenen süreçte kural dışı eylemin hata mı ihlal mi olduğunun belirlendiği, hafifletici sebeplerin gözetildiği ve örgütsel aksaklıkların göz önüne alındığı görülmüştür. Böylelikle işleyen örgütlerin görüşülen yöneticileri, yaptırım uyguladıkları personeli kaybetmeyi değil kazanmayı arzuladıklarını açıkça dile getirmektedir.

4.7. Disiplin Sistemi Hakkında Çalışanların Bilgilendirilmesi

İncelenen örgütlerde disiplin sistemi hakkında çalışanların nasıl bilgilendirildiği sorgulanmıştır. Bunun için düzenlenen eğitimler hakkında katılımcılardan bilgi talep edilmiş ve bilgilendirme sürecinin ne ölçüde işe yaradığını değerlendirmeleri istenmiştir. Örgütlerin beşinde, oryantasyon eğitimlerinin “disiplin kurallarının nasıl işlediğini çalışanların öğrenmesini” hedeflediği görülmüştür. Bir örgütte insan faktörleri ve EYS konularında özel eğitimler verilmekte ve disiplin uygulamaları bu kapsamda açıklanmaktadır. Bunların yanında farklı örgütlerde; teknik eğitimler, işbaşı eğitimleri, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) eğitimi, mevzuat eğitimi, etik ve tazeleme eğitimlerinde disiplin uygulamalarının anlatıldığı tespit edilmiştir. İlave olarak, örgütlerin beşinde tazeleme eğitimlerinin de disiplin eğitimi içerdiği görülmüştür. Denetçi personelin yaptırımlarda elinden alınan yetkileri de tazeleme eğitiminin ardından geri verilmektedir.

Katılımcıların disiplin kural ve uygulamalarını içeren bu eğitimler hakkındaki düşünceleri analiz edildiğinde, sadece bir katılımcının kendi örgütündeki eğitimleri,

sahip oldukları yazılımın sağladığı olanaklara bağlı olarak yeterli bulduğu anlaşılmıştır. Diğer yöneticiler, “disiplin sisteminin yazılı hale getirilerek kapsamlı bir eğitim süreci ile desteklenmesini” önermektedirler. Söz konusu önerinin gerekçeleri olarak;

- çalışanların haklarına saygı göstermekte disiplin sisteminin araç olarak kullanılabilmesini,
- çalışanların işlerinde artan bilgi ve deneyimlerinin sisteme katkı sağlayabilecek olmasını,
- çalışanların kültürel farklılıklarının olumsuz etkilerinin aşılmasında fayda sağlayacak olmasını,
- disiplin eğitimlerinin kasıtlı eylemlerin karşılıksız kalmayacağını bilmesinde bir güvence olmasını,
- işlerin daha fazla standart hale getirilebilmesini saymaktadırlar.

Böylesi bir önerinin gerçekleştirilmesinin olumlu adalet kültürünün geliştirilmesinde de fayda sağlayacağı açıktır. Çünkü disiplin sistemi bir yanda hata ve ihlallerin ayırımını örgütte sorumlu kadrolar tarafından yapılmasını sağlayacak, bunların ardındaki örgütsel aksaklıkları ortaya çıkaracak, çalışanların yaptırımların haksızlık düzeyi yerine yaşanan aksaklıkların çözümüne yönelik örgütsel öğrenmenin önünü açacaktır.

5. MEVCUT DİSİPLİN SİSTEMİNE YÖNELİK TARTIŞMA VE YORUMLAR

Yapılan çalışmanın sonucunda, Türkiye’deki hava aracı bakım örgütlerinde uygulanan disiplin sistemleri hakkında katılımcı görüşleri analiz edildiğinde; üç alanda sonuçlar elde edilmiştir. Birinci olarak, disiplin sisteminin işlevleri (Tablo-2) ve emniyet ile ilişkisi (Tablo-3) belirlenmiştir. İkinci olarak, “disiplin kavramı ile adalet kavramının ilişkisi” belirlenmiştir (Şekil-1). Üçüncü olarak da mevcut disiplin sistemlerinin türleri ve yaklaşımları öğrenilmiştir. Tümü birlikte değerlendirildiğinde, disiplin sisteminin varlık nedeninin faaliyetlerin emniyetle yürütülmesi olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Disiplin kavramı ile emniyet kavramı arasında emniyeti artırmak için örgütsel öğrenmeyi olanaklı kılmak odağında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu ilişkinin katılımcılar tarafından adalet, güven, açık iletişim, çalışan hakları ve standartlar temelinde tanımlandığı ve insan kaynaklı emniyetsiz eylemlerin önlenmesinde disiplin sisteminin bir araç olarak kullanıldığı anlaşılmıştır.

Çalışmamızda uygulanan disiplin sistemlerinin türleri ve yaklaşımları incelendiğinde iki ayrı tespit elde edilmiştir. Birincisi, incelenen tüm örgütlerin disiplin türünün “önleyici” olduğudur. Bunda, emniyet ve disiplinin birlikte düşünülüyor olmasının etkisi vardır. Nitekim disiplin kurallarının nasıl işletildiğine yönelik soruların hemen hemen tamamı emniyet bağlamında düşünülerek yanıtlanmıştır. Bu yanıtlarda, hataların ve kazaların önlenmesi için disiplin kurallarının işletilme biçiminde çözümler arandığı görülmüştür. Disiplin kurallarının emniyet bağlamında düşünülmesinin bir diğer nedeni de MEDA veya benzeri uygulamaların bulunmasıdır. İkinci tespit, disiplin yaklaşımları incelendiğinde “cezasız” disiplin uygulamasının olmadığı, “cezalandırıcı disiplin anlayışının” gereği olarak farklı örgütlerde farklı biçimlerde uygulanan cezaların araç olarak benimsendiğidir.

İncelenen örgütlerde disiplin sisteminin emniyetsizliklere neden olan hem hata hem de ihlal davranışlarını önlemek amacıyla kullanıldığı ve emniyetsiz eylemlerin önlenemediği koşullarda, cezaya da başvurulduğu görülmektedir. Bunların yanında, her

seviyede insan faktörleri eğitimleri ile EYS eğitimleri alındığı ve orta düzey yöneticiler hataların kaçınılmaz olduğu hakkında bilgilendirildiği halde cezaların bir korkutma ve baskı aracı olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Hatta bazı kural dışı eylemlerin sivil havacılık otoritesi tarafından doğrudan cezalandırıldığı da görülmektedir. Cezaların amacına ne ölçüde ulaştığı, kabul edilebilir olup olmadıkları gibi sorunlar araştırmanın dışında kalmıştır. Ceza uygulamalarına ilişkin yapılacak tespit ve değerlendirmeler daha geniş kapsamlı bir çalışmayı gerektirmektedir. Oysa görülmektedir ki katılımcılar disiplin sisteminin ne olduğunu tanımlarken veya yorumlarken emniyet ile ilişkilendirdikleri halde örgütlerindeki disiplin uygulamalarının emniyet yönetiminin temel gerekleri ile uyumunun sağlanamadığını belirtmektedirler.

Disiplin sistemleri mevcut koşullarda olumlu emniyet kültürünü yazının önerdiği şekilde destekleyememektedir. Disiplin yaptırımlarında havacılık otoritesinin sadece çalışanlara yönelik müdahalesi ve bu süreçte örgüt mekanizmalarının yok sayılması sonucunda, emniyeti tehlikeye düşüren çalışan davranışlarını örgütün kendi içinde değerlendirmesi veya önlemesi zorlaşmaktadır. Olumlu adalet kültürünün geliştirilmesi için hata ile ihlallerin ayrımının örgütün kendi gerçekliğindeki koşullarda kapsamlı bir değerlendirme sonucunda yapılmasına gerek duyulacaktır. Bu yüzden, ihlallerin ardındaki örgütsel aksaklıkların ortaya çıkarılması için örgütteki mekanizmaların tek başına sorumlu tutulmasının, otoritenin de çalışanlar yerine örgütleri muhatap almasının daha olumlu sonuçlar doğuracağı değerlendirilmektedir. Çünkü hava aracı bakım örgütleri bunu başarmak için çeşitli mekanizmalar geliştirmiştir ve iyi niyetli çaba sarf eder durumdadırlar.

Diğer taraftan, olumlu adalet kültürünün geliştirilmesinde yazında şart koşulan ve SHT-OLAY sayesinde mevzuat desteği de sağlanan “cezasız raporlama güvencesi”nin kâğıt üzerinde kaldığı anlaşılmaktadır. Bu durumda, örgütsel güvenin tesis edilmesi, gerekli raporlamaların yapılarak olumlu emniyet kültürünün ya da bir bileşeni olan olumlu adalet kültürünün geliştirilmesi olanaklı görülmemektedir.

Yaptırım kararları verilirken işleyen süreçlerde, olumlu olarak hakkaniyetli karar vermek için uğraşıldığı, hem birey hem de örgüt seviyesinde önleyici tedbirlerin geliştirilmesi için çaba sarf edildiği görülmüştür. Bununla birlikte söz konusu çabaların “önleyici disiplin sisteminin işletilmesi” olarak nitelenebilmesi için disiplin sistemlerinin yazılı hale getirilerek emniyet kültürünün geliştirilmesi için yürütülen çabalarla uyumlu bir içeriğe kavuşturulup işletilmesi gerekmektedir.

Olumlu adalet kültürünün geliştirilmesinde bu çalışma ile ortaya çıkan son ve en büyük ihtiyaç, “olayların sonuçlarının sorumluluğunu almakta örgüt yönetimlerinin çok daha fazla istekli olmalarına” dair duyulan ihtiyaçtır. Dekker’ın (2009) belirlediği ve yukarıda açıklanan dengede “olaylardan ders çıkarıp örgütsel öğrenme”nin terazinin bir kefesinde artabilmesi için diğer kefesinde de “sonuçların örgüt derinliğinde nedenlerinin incelenip sorumluluğun paylaşılması”nın da artırılması gerekmektedir. Böyle bir mekanizmanın da ancak yazıldığı şekilde işleyen ve çalışanlar tarafından benimsenmiş bir disiplin sistemi ile işleyebileceği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

6. SONUÇ

Mevcut koşullarda işletilen disiplin sistemleri, olumlu emniyet veya bir bileşeni olan adalet kültürünü yazının öngördüğü biçimde destekleyememektedir. Sonuçlar disiplin sistemi ile çalışanların adalet algısı arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Disiplin sistemi ile emniyet yönetimi arasında bir ilişki görülmüş; teknik gereklere uyulmasını sağlamak ya da İKY ile eşgüdüm sağlamak yoluyla

emniyetin artırılmasına yarayabileceğinin düşünüldüğü ortaya çıkmıştır. Çalışmanın önemli bulgularından birisi disiplin sisteminin temel yönetim faaliyetlerinin yanında emniyet yönetimini de desteklediğinin ve örgüt kültüründe dönüşüm sağlayacak bir araç olarak görülüyor olmasıdır. Çalışmada disiplin kurallarının emniyete etkisinde; çalışanların iş tanımlarına uygun performans sergilemesini sağlamak, emniyeti artırmak, çalışanların haklarını korumak ve adaleti etkilemek boyutları ortaya çıkmaktadır.

Disiplin yaptırımlarına nasıl karar verileceğini sorgulandığında; birey seviyesinde kural ihlallerinin engellenmesi, örgüt seviyesinde tedbirlerin geliştirilmesi, yaptırım belirlenirken adaletli bir karar verildiğine çalışanların ikna edilmesi amaçlarının izlenmesinin gerekli görüldüğü anlaşılmaktadır. Ayrıca disiplin sisteminin yazılı hale getirilerek kapsamlı bir eğitim süreci ile desteklenmesine ve olumlu adalet kültürünü destekleyecek özelliklere sahip olmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Yukarıda özetlenen bulgular ışığında, mevcut koşullarda olumlu emniyet ve bir bileşeni olan adalet kültürünü destekleyecek bir disiplin sisteminin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır. Söz konusu ihtiyacın giderilmesi için öncelikle mevcut disiplin sistemlerine bağlı uygulamaların olumlu ve olumsuz sonuçlarının adalet kültürü bağlamında kapsamlı şekilde araştırılması, sonrasında da bir öneri ortaya konulması gerekecektir.

Bu çalışmanın ve işaret edildiği yönde yapılacak tamamlayıcı çalışmaların özellikle Türkiye’de henüz zengin olmayan yazına ve Türkiye’deki hava aracı bakım örgütlerinde ihtiyaç duyulan olumlu emniyet kültürünün geliştirilmesine önemli katkı sağlaması beklenmektedir.

Gerçek dünyada bakım, insan kaynakları, kalite ve emniyet yöneticileri ile yapılan görüşmelerin analizi neticesinde gerçekleştirilen bu araştırma ile ortaya çıkan temel gerçek şudur: *Disiplin sisteminin emniyetin sağlanmasında ve buna bağlı olarak hava aracı bakım işletmelerinin bekasında önemli bir rolü bulunmaktadır.* Söz konusu gerçekliği destekleyen *bağlam adalet kültürü olmak zorundadır* çünkü çalışanların haklarının teminatı olan disiplin sisteminin hakça işletilebilmesi için kaçınılmaz şekilde gerçekleşen insan hatalarının emniyeti tehlikeye düşüren kasıtlı ve kural dışı eylemlerden ayırt edilebilmesi gerekmektedir. Bunun yolu terazinin bir yanında sorumluluklar örgüt derinliğinde yönetim tarafından yaygınlaştırılırken diğer yanında örgütsel öğrenmeyi sağlayacak iletişimin sağlanabilmesidir. Çünkü mevcut paradigmada olumlu emniyet kültürü çalışanların ve örgütlü yapılarının hatalarıyla dürüstçe ve korkusuzca yüzleşmesini ve geleceğe dönük sürekli bir öğrenmeyi ve gelişmeyi gerektirmektedir. Bunu sağlamak için çalışanların ceza korkularına son verilmelidir. Bunu sağlayacak tek araç da olumlu emniyet kültürünü ve bir bileşeni olan adalet kültürünü destekleyen bir disiplin sistemine sahip olmaktır.

KAYNAKÇA

- Amalberti, R.; Vincent, C.; Auroy, Y. ve de Saint Maurice, G. (2006) “Violations And Migrations In Health Care: A Framework For Understanding And Management”, *Quality and Safety in Health Care*, 15 (1), i66-i71.
- Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S.; Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, Altıncı baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Aral, V. (2010). Hukuk ve Hukuk Bilimi Üzerine, Yedinci Baskı. İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık.
- Arvey, R. D. ve Ivancevich, J. M. (1980) “Punishment In Organizations: A Review, Propositions, And Research Suggestions”, *Academy of Management Review*, 5(1), 123-132.
- Aslan, M.Y. (2009) “İdari Yaptırımlar”, *TBB Dergisi*, 85 (1), 173-188.
- Aygün, G. (2011). Kademe İlerlemesinin Durdurulması Cezası. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ball, G. A. (1991). Outcomes Of Punishment Incidents: The Role Of Subordinate Perceptions, Individual Differences, And Leader Behavior. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Pennsylvania State University, ABD.
- Barach, P. ve Small, S. D. (2000) “Reporting And Preventing Medical Mishaps: Lessons From Non-Medical Near Miss Reporting Systems” *Bmj*, 320 (7237), 759-763.
- Barth, S. (2002) “Pros And Cons Of Progressive Discipline” *Lodging Hospitality*, 58(4).
- Baş, T. ve Ardiç, K. (2003) “Verimlilik İçin İş Disiplini Ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması”, *Amme İdaresi Dergisi*, C:36/3.
- Battles, J. B.; Dixon, N. M.; Borotkanics, R. J.; Rabin-Fastmen, B. ve Kaplan, H. S. (2006) “Sensemaking Of Patient Safety Risks And Hazards”, *Health Services Research*, 41(4p2), 1555-1575.
- Bergh, M. (2011). Safety Climate: An evaluation of the safety climate at AkzoNobel Site Stenungsund, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Chalmers University of Technology, İsveç, Göteborg.
- Beyea, S. C. (2004) “Creating A Just Safety Culture” *AORN Journal*, 79(2), 412-414.
- Bohne, P. ve Peruzzi, W. (2010) “A Just Culture Supports Patient Safety” *Trustee*, 63(4), 32-33.
- Boncarosky, L.D. (1979) “Guidelines To Corrective Discipline” *Personnel Journal*, 58 (10), 698-702.
- Bond, J. (2009) “Professional Ethics And Corporate Social Responsibility” *Process safety and environmental protection*, 87(3), 184-190.
- Boysen, P. G. (2013) ”Just Culture: A Foundation For Balanced Accountability And Patient Safety”, *The Ochsner Journal*, 13 (3), 400-406.
- CAA (2002). Safety Management Systems for Commercial Air Transport Operations, CAP 712, Civil Aviation Authority, Londra, İngiltere.
- CAA (2006). Airside Safety Management, UK Commission 1, CAP 642. Civil Aviation Authority, Londra, İngiltere.

- CAA (2010). Guidance on the Conduct of Hazard Identification, Risk Assessment and the Production of Safety Cases, UK Safety Regulation Group, CAP 760, Civil Aviation Authority, Londra, İngiltere.
- Cooper, M. D. (2000) "Towards A Model Of Safety Culture", *Safety Science*, 36(2).
- Cox, S.; Jones, B. ve Collinson, D. (2006) "Trust Relations in High-Reliability Organizations", *Risk Analysis*, 26(5), 1123-1138.
- Cromie, S., & Bott, F. (2016) "Just Culture's "Line In The Sand" Is A Shifting One; An Empirical Investigation Of Culpability Determination", *Safety science*, 86, 258-272.
- Dekker, S. (2007). Just Culture: Balancing Safety and Accountability, Ashgate Publishing Company, USA.
- Dekker, S. (2009) "Just Culture: Who Gets To Draw The Line?", *Cognition, Technology & Work*, 11(3).
- Dekker, S. (2011) "The Criminalization Of Human Error In Aviation And Healthcare: A Review", *Safety Science*, 49(2).
- Dekker, S. W., & Breakey, H. (2016) "Just Culture: Improving Safety By Achieving Substantive, Procedural And Restorative Justice", *Safety Science*, 85, 187-193.
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. ve Giardina, M. D. (2006) "Disciplining Qualitative Research 1", *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 19(6), 769-782.
- Eurocontrol (2008a). Just culture guidance material for interfacing with the judicial system, Brüksel, Belçika.
- Eurocontrol (2008b). Safety Culture in Air Traffic Management. A White Paper, Eurocontrol / FAA Action Plan 15: Safety. Brüksel, Belçika.
- Eurocontrol (2012). Just Culture Policy. www.eurocontrol.int (Erişim tarihi: 10.06.2015)
- FAA (2007). Introduction to safety management systems (SMS) for airport operators, U.S. Department of Transportation, Advisory Circular AC 150/5200-37. Federal Aviation Administration. Washington, D.C., USA.
- FAA (2009). Airport Cooperative Research Program, Guidebook for Evaluating Airport Parking Strategies and Supporting Technologies, Transportation Research Board. Federal Aviation Administration. Washington, D.C., USA.
- FAA (2010). Airports (ARP) Safety Management System. Federal Aviation Administration, Washington, D.C., USA.
- Fogarty, G. J. (2004) "The Role Of Organizational And Individual Variables In Aircraft Maintenance Performance", *International Journal of Applied Aviation Studies*, 4(1), 73-90.
- Frankel, A. S.; Leonard, M. W. ve Denham, C. R. (2006) "Fair And Just Culture, Team Behavior, And Leadership Engagement: The Tools To Achieve High Reliability", *Health services research*, 41(4p2), 1690-1709.
- GAIN (2003). *Analytical methods and tools, guide to methods and tools for airline flight safety analysis, Second edition*, June 2003. http://flightsafety.org/files/methods_tools_safety_analysis.pdf (Erişim tarihi: 01.06.2015)

- GAIN (2004). *A roadmap to a just culture: Enhancing the safety environment*. GAIN Working Group-4.1st Ed., Sep 2004. <http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/233.pdf> (Erişim tarihi: 01.06.2015)
- Gerede, E. (2014) “A Qualitative Study on the Exploration of Challenges to the Implementation of Safety Management System in Aircraft Maintenance Organizations in Turkey”, *Air Transport Research Society Conference*'da sunulan bildiri. Bordeaux, Fransa.
- Gerede, E. (2015). A Study Of Challenges To The Success Of The Safety Management System İn Aircraft Maintenance Organizations İn Turkey. *Safety Science*, 73, 106-116.
- Geylan, R. vd (2013). Personel Disiplini. İnsan Kaynakları Yönetimi (Ed: R.Geylan), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, ss.106-126.
- Ghobbar, A. A.; Boutahri, M. F. ve Curran, R. (2009) “A seven-factor procedural analysis of safety culture known measurement: A case study at KLM E&M”, *9th AIAA Aviation Technology, Integration, and Operations Conference (ATIO) and Aircraft Noise and Emissions Reduction Symposium*'da sunulan bildiri. South Carolina, USA.
- Glendon, A. I.; Clarke, S. ve McKenna, E. (2006). Human Safety and Risk Management, CRC Press, USA
- Göktuna, F. (2012). Yurtdışındaki Türk Göçmenlerin Toplumsal İletişiminde Yörecilik Anlayışlarının Etkisi: Belçika'daki Emirdağlılar ve Posoflular Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Graneheim, U. H. ve Lundman, B. (2004) “Qualitative Content Analysis İn Nursing Research: Concepts, Procedures And Measures To Achieve Trustworthiness”, *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Griffith, K. S. (2009) “Column: The Growth Of A Just Culture” *Jt Comm Perspect Patient Saf*, 9(12), 8-9.
- Grizzle, D., Warren, M., & Seiden, S. (2016) “The FAA's Move to Performance-Based Oversight: Developments, Challenges, and Shifting Legal Landscapes”, *The Air and Space Lawyer*, 29(1), 1.
- Grote, G. ve Künzler, C. (2000) ”Diagnosis of Safety Culture In Safety Management Audits”, *Safety Science*, 34(1), 131-150.
- Guldenmund, F. W. (2000) “The Nature Of Safety Culture: A Review Of Theory And Research”, *Safety Science*, 34(1), 215-257.
- Hale, A. (2000) “Culture's confusions”, *Safety Science*, 34:1.
- Halligan, M. ve Zecevic, A. (2011) “Safety Culture In Healthcare: A Review Of Concepts, Dimensions, Measures And Progress”, *BMJ quality & safety*, 20(4), 338-343.
- Hobbs, A. ve Williamson, A. (2002a) “Human Factor Determinants Of Worker Safety And Work Quality Outcomes” *Australian journal of psychology*, 54(3).
- Hobbs, A. ve Williamson, A. (2002b) “Skills, Rules and Knowledge in Aircraft Maintenance: Errors In Context” *Ergonomics*, 45(4).
- Holtz, B. C. ve Harold, C. M. (2013) “Interpersonal Justice and Deviance The Moderating Effects of Interpersonal Justice Values and Justice Orientation”, *Journal of Management*, 39(2), 339-365.

- HSE (2002) “*Safety Culture: A review of the literature*”, Health and Safety Laboratory, Human Factors Group, Health and Safety Executive, London.
- Hudson, P. T.; Verschuur, W. L. G.; Parker, D.; Lawton, R. ve van der Graaf, G. (1998) “Bending the rules: Managing violation in the workplace. Ininvited keynote address, Society of Petroleum”, *Engineers International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration*’da sunulan bildiri, New Orleans, Louisiana, USA.
- Hudson, P. (2007) “Implementing A Safety Culture İn A Major Multi-National”, *Safety Science*, 45(6).
- ICAO (2009). International Civil Aviation Organization Safety Management Manual (Doc 9859-AN/460), İkinci Baskı, ICAO. Montreal, Canada.
- ICAO (2013). International Civil Aviation Organization Safety Management Manual (Doc 9859-AN/474), Montreal, Canada.
- ICAO (2014). ICAO’nun Stratejik Hedefleri: <http://www.icao.int/about-icao/Pages/Strategic-Objectives.aspx> (Erişim tarihi: 01.06.2015)
- ICAO (2015). Safety Report -2014. ICAO. Montreal, Canada.
- İslamoğlu, G. (2010). Kurumlarda İyilik De Var, Birinci Baskı, Nobel Yayın, Ankara.
- JAA (2002). CAP 715: An Introduction to Aircraft Maintenance Engineering Human Factors (JAR-66). Joint Aviation Authority. Cologne, Germany.
- Kaplan, H. S. (2003) “Benefiting From the" Gift of Failure". *Journal of Legal Medicine*, 24(1), 29-35.
- Kara, D. A. (2012). Öğretmenlik Meslek Bilgisi Derslerinin Öğretmen Adaylarına Öğrenme ve Öğretme Sürecine İlişkin Yeterlikleri Kazandırması Yönünden Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kırmızıgül, H. (1998). Uygulama ve Teoride Disiplin Suç ve Cezaları Ve Denetim Yolları, Kazancı Yayınları, İstanbul.
- Kuş, E. (2003). Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Kvale, S. (2008). Doing Interviews, Sage, USA.
- Livanelioğlu, Ö. A. (1997). Memur Disiplin Hukuku, US-A Yayıncılık, Ankara.
- Marx D. (2009). Whack A Mole: The Price We Pay For Expecting Perfection, Plano, TX: By Your Side Studios, USA.
- McCall, J. R., & Pruchnicki, S. (2017) “Just Culture: A Case Study Of Accountability Relationship Boundaries İnfluence On Safety in HIGH-Consequence Industries”, *Safety Science*, 94, 143-151.
- McDonald, N.; Corrigan, S.; Daly, C. ve Cromie, S. (2000) “Safety Management Systems and Safety Culture in Aircraft Maintenance Organisations”, *Safety Science*, 34(1), 151-176.
- Önen, V. (2017) “Havacılık Endüstrisinde Adil Kültür Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (5), 26-48.
- Özdevcioğlu, M. ve Kaya, Y. (2005) “Cinsiyete Dayalı Olarak Yöneticilerin Disiplin Anlayışları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1), 41-67.
- Özen, H. (2014) ”Motivasyonel Dil Teorisi Işığında Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Olan

- Etkisi”, *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(5), 1731-1746.
- Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özlem, D. (1990). *Max Weber’de Bilim ve Sosyoloji*. Ara Yayıncılık, İstanbul.
- Patton, M. Q. (1999) “Enhancing The Quality And Credibility Of Qualitative Analysis”, *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189.
- Perrin, E.; Kirwan, B.; Statler, I. C. ve NLR, H. B. (2005). “Aviation System Safety Principles”, *Safety Action Plan-15*. FAA/Eurocontrol.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge University Press, UK.
- Reason, J. (1995) “Understanding Adverse Events: Human Factors”, *Quality in Health Care*, 4(2), 80-89.
- Reason, J. ve Reason, J. (1997). *Managing The Risks Of Organizational Accidents*, Ashgate, Aldershot.
- Reason, J. (1998) “Achieving A Safe Culture: Theory And Practice”, *Work & Stress*, 12(3), 293-306.
- Reason, J. (2005) “Safety In The Operating Theatre–Part 2: Human Error And Organisational Failure”, *Quality and Safety In Health Care*, 14(1), 56-60.
- Reiman, T. ve Oedewald, P. (2004) “Measuring Maintenance Culture And Maintenance Core Task With Culture Questionnaire: A Case Study In The Power Industry”, *Safety Science*, 42(9), 859-889.
- Richter, A. ve Koch, C. (2004) “Integration, Differentiation And Ambiguity in Safety Cultures”, *Safety Science*, 42(8), 703-722.
- Roughton, J. ve Mercurio, J. (2002). *Developing An Effective Safety Culture: A Leadership Approach*, Butterworth-Heinemann, . USA.
- Ruitenber, B. (2003) “How a nightshift became a nightmare in just 20 minutes”, *Australian Aviation Psychology Symposium*’da sunulan bildiri. Canberra, Australia.
- Sackett, P.R. ve DeVore, C.J. (2009). *İşyerinde Amaç Karşıtı Davranışlar. Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 1.Cilt – Personel Psikolojisi* (Çev: N. Domaniç), Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- SHGM (2011). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü-SHGM 2011 Yılı Faaliyet Raporu*. <http://web.shgm.gov.tr/doc5/2011fr.pdf> (Erişim tarihi: 27.03.2015), Ankara.
- SHGM (2012a). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü-SHGM 2012 Yılı Faaliyet Raporu*. <http://web.shgm.gov.tr/doc5/2012fr.pdf> (Erişim tarihi: 27.03.2015), Ankara
- SHGM (2012b). *Hava Aracı Bakım Kuruluşlarında Emniyet Yönetim Sistemi Uygulamalarına Geçiş Sürecinin Analiz Edilmesi Çalıştayı*. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- SHGM (2012c). *Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği: SHY-SMS*, Ankara.
- SHGM (2012ç). *Hava Aracı Bakım Eğitim Kuruluşları Yönetmeliği: SHY-147*, Ankara.
- SHGM (2013a). *Onaylı Hava Aracı Bakım Kuruluşları Yönetmeliği: SHY-145*, Ankara.

- SHGM (2013b). Onaylı Hava Aracı Bakım Kuruluşları. <http://web.shgm.gov.tr/sektorel.php?page=bakimKuruluslari> (Erişim tarihi: 10.06.2015), Ankara.
- SHGM (2013c). Sivil Havacılık Emniyet Olaylarının Raporlanmasına Dair Talimat Rev1: SHT-OLAY, Ankara.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014) “Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2).
- Smart, E. (2017). Ready, Set, Implement: A road map for SMS success. *Journal of Airport Management*, 11(1), 27-37.
- Sumwalt, R. (2007) “Do you have a safety culture?”, *AeroSafety World*, 2(7), 37-38.
- Süzek, S. (2011) “İş hukukunda disiplin cezaları. *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*”, 1(28), 9-18.
- Spencer, L.; Ritchie, J.; Lewis, L. ve Dillion, L. (2003) Quality In Qualitative Evaluation: A Framework For Assessing Research Evidence, Government Chief Social Researcher’s Office, Crown Copyright, London.
- Şavran, G. T. (2013). Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri. *Nitel ve Nitel Araştırmalarda Kullanılan Araştırma Teknikleri* (Ed: T. G. Şavran), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir.
- Thaden, T. L. ve Hoppes, M. (2005) “Measuring A Just Culture In Healthcare Professionals: Initial Survey Results”, *Safety Across High-Consequence Industries conference*’da sunulan bildiri. Saint Louis: St. Louis University, USA.
- Thaden, V. ve Gibbons (2008) “The Safety Culture Indicator Scale Measurement System (SCISMS)”, *Aviation Flight Operations, Part 121. DOT/FAA/AR-08/015*. Washington: Department of Transportation, FAA Administration Office of Aviation Research and Development.
- Tortop, N. (1994). Personel Yönetimi, İlk-San Matbaası, Ankara.
- Tosun, Ü. (2002). Onurlu Disiplin, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Trevino, L. K. (1992) “The social effects of punishment in organizations: A justice perspective”, *Academy of Management Review*, 17(4), 647-676.
- Türnüklü, A. (2000) “Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(4), 543-559.
- Ünlüer, S. (2010). Engelliler Entegre Yüksekokulu’ndaki Bilgi Ve İletişim Teknolojileri Entegrasyonu Sürecinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Wheeler, H. N. (1976) ”Punishment Theory And Industrial Discipline”, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 15(2), 235-243.
- Wiegmann, D. A. ve Shappell, S. A. (2003). *A Human Error Approach To Aviation Accident Analysis: The Human Factors Analysis And Classification System*, Ashgate Pub Limited, USA.
- Wrigstad, J., Bergström, J., & Gustafson, P. (2017) “One event, three investigations: The reproduction of a safety norm”, *Safety science*, 96, 75-83.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

A Study on Current Features of Discipline Systems in Aircraft Maintenance Organizations in Turkey And Possible Effects of These Features on Just Culture

Cengiz Mesut BÜKEÇ

Atlantic Flight School (AFA),
Emniyet Sistem Yöneticisi, Baş Yer
Dersleri Öğretmeni
Eskişehir, Turkey
orcid.org/0000-0002-29276364
cengizmesutbukec@gmail.com

Ender GEREDE

Anadolu University
Faculty of Aeronautics and Astronautics
Department of Aviation Management
Eskişehir, Turkey
orcid.org/0000-0002-8211-8875
egerede@anadolu.edu.tr

Extensive Summary

1. Introduction

There has been a radical change in aviation safety management. The new safety management approach sets out not only to detect root causes of errors and violations in the organization as well as organizational flaws but also to develop measures in order not to experience such errors, violations and flaws in the future. To achieve this, there is a need for qualified data on safety. Employees need motivation to report voluntarily so that organizations gather reliable data on safety.

The literature refers to the following problem with regard to the functioning of a discipline system: On the one hand, employees are expected to report any hazards and actions that potentially compromise safety in the organization. Organizations need to motivate and encourage employees to report, and abstain from punishing those involved in such hazardous incidents and actions. However, on the other hand, there is a need to resort to punishment in order to prevent any losses deriving from intentional or unintentional violations (Barach and Small, 2000: 759-760; Amalberti et al., 2006: i66-i68; Beyea, 2004: 413-414; Boysen, 2013:400). The research question in this study is based the above-explained problem regarding the use of discipline systems: In aircraft maintenance organizations, how should organization management respond to unsafe actions that emerge during their operations, using the the discipline system, so that safety is not compromised? How should they respond to ensure that values, beliefs and attitudes that foster safety continue to develop? What underlies this discussion is the area that covers management's authority and power of punishment arising from laws. The management response to violations and errors of technicians charged with maintenance operations are determined in this area. The relationship between discipline and safety culture is also defined in this area. The literature suggests that such relationship corresponds to the concept of "just culture". This concept introduced by Reason (1997: 195-220) is defined as a component of "safety culture".

2. Methodology

The aim of this study is to identify possible effects of current features of discipline systems on just culture – a significant component of safety culture – in aircraft maintenance organizations in Turkey. To achieve this aim, the study first goes through the characteristics of existing discipline systems in maintenance organizations, how this system is launched, how the system functions, how the actions that are covered by the

system are determined, which disciplinary procedures are followed when an unsafe action is detected, how disciplinary procedures and their outcomes are evaluated, how the discipline system is taught to employees, and how the functioning of discipline system is questioned. The study then discusses the effects of these factors on just culture.

Qualitative methods were used for data collection and analysis in this study. The qualitative data were collected through semi-structured interviews. The participants were selected through purposive sampling from amongst candidates that have thorough knowledge and expertise of discipline systems and safety management. For this purpose, the participants were selected from the departments of human resources and safety management system. Interviews were conducted with participants employed in seven large aircraft maintenance organizations. The participants were first asked to express their general ideas on discipline systems. The participants were then required to answer the questions developed and tested in a pilot study by the researchers to examine “the present situation of the discipline system”. Content analysis and inductive thematic analysis were conducted to analyze the transcribed interview records.

3. Findings

The findings based on inductive analysis of qualitative data collected from semi-structured interviews reveal the current situation of discipline systems in aircraft maintenance organizations in Turkey. The data are discussed below with regard to their effect on “just culture”.

All managers in aircraft maintenance organizations tend to define and consider the concept of discipline together with safety. When replying to the question what discipline is, they associate discipline with safety management. Three themes were extracted from the codes obtained as a result of the analysis of replies to this question. The codes brought together under the first category due to their common characteristics are administrative accountability, quality and human resources. The common aspect of these codes is that they define discipline as an administrative accountability. These codes direct the researchers to the first theme, i.e. the first function of a discipline system: “supporting major management activities”. The participants associate the administrative accountability in discipline systems with regulations related to complex operations in aircraft maintenance, quality standards, rules that must be followed strictly, detailed procedures regarding maintenance operations, awareness raising for the fulfillment of technical requirements, and compliance.

The second group of codes, forging a link between organizational behaviors and safety management, is located – as expected – at the core of disciplinary system function: occupational standards, regulations, prevention of errors, and sustainability of operations. The codes that fall under the second category are related with the theme that a discipline system has the function of “supporting safety management”.

The third group of codes are concerned with concepts that are associated with organizational culture. These are honesty, responsibility of employees, pressure on employees, loving one’s work, professional ethics, professional (individual) accountability, open communication, and disclosure of unsafe actions. The codes in the third category lead to the third theme, namely the fact that a discipline system has the function of “ensuring transformation in the organizational culture”. Thus, the participants believe that a discipline system affects organizational transformation to launch a positive safety culture.

Two themes were obtained as a result of the thematic analysis of the participants' replies to the question how the discipline system enhances safety in their organization.

The first group of codes indicate that the discipline system contributes to the enhancement of safety by ensuring compliance with technical requirements. When defining discipline in their organizations, the participants tend to emphasize "technical standards". The participants' remarks show that they regard compliance with standards as the implementation of rules regarding both profession and safety. All participants except one believe that technicians fulfill their responsibility, maintenance operations are carried out properly and thus safety is ensured, when technicians comply with professional standards.

The participants further contend that safety management and human resources managers must work in cooperation to support the enhancement of safety. In order to ensure proper functioning of discipline systems, compliance with rules must be one of the major factors considered in personnel recruitment for aircraft maintenance purposes. The participants pointed to the need for HRM support particularly in trainings regarding disciplinary rules and compliance with rules.

3.1. Relationship between the Discipline System and Employees' Perception of Just Culture

The participants' replies and comments regarding the causes and organizational function of disciplinary rules indicate that there is a relationship between the discipline system and just culture in an organization.

The participants made comments about how the existence of a discipline system affects employees' perception of justice. They contend that the purpose of a discipline system is basically to secure the justice. The participants see disciplinary procedures as an instrument for ensuring justice and equality and building trust in management. The participants further argue that disciplinary rules support the conduct of maintenance operations in accordance with pre-specified rules and standards. This effect of disciplinary procedures on the profession undoubtedly contributes to the improvement of quality in maintenance operations. If it had not been for disciplinary rules, operations would not function properly. The participants also believe that the existence of a discipline system serves as a sort of guarantee of employee rights.

3.2. Why Do Disciplinary Rules Exist?

In the interviews, the participants were asked why disciplinary rules existed and whether it was possible to establish discipline without rules. The replies provide insight into why disciplinary rules to exist. All participants agree that there is a need for disciplinary rules and punishment. They argue that it is not possible to prevent unsafe actions deriving from human errors and violations without disciplinary rules. Three participants, additionally, underline that the national culture in Turkey necessitates disciplinary procedures.

Employees are required to work according to their job description and to fulfill their responsibilities completely and appropriately pursuant to the terms of reference. The participants see the discipline system as an instrument to achieve these goals. Moreover, they argue that employees' expectations must be aligned with organizational expectations, and that employees must perform their job believing in the necessity of duties they fulfill. These are required to ensure that employee performance satisfies organizational expectations.

Some participants further hold that the discipline system is an instrument for enhancing safety in conducting operations, and that disciplinary procedures ensure compliance with safety rules and are likely to prevent human errors and violations. In this respect, they argue that, depending on how it is used, the discipline system may play an effective role in increasing reporting (in a way to ensure the investigation of root causes of errors) and launching the just culture. These findings indicate that one of the reasons for the existence of disciplinary rules is “enhancing safety”.

The participants believe that another reason for the implementation of discipline systems is “ensuring justice”. Depending on how it is used, a discipline system may ensure justice and equality in managerial procedures and foster a just culture on the one hand, but may lead to arbitrary treatment and pressure on employees on the other hand. As shown by findings, seen as an instrument for ensuring justice, a discipline system is also likely to compromise justice.

In sum, there are four factors that explain the existence of disciplinary rules with regard to safety. Thus, the relationship between “just culture” and “discipline system” is based on these four factors, i.e. ensuring that employee performance fulfills organizational expectations, enhancing safety, protecting employee rights, and its effects on just culture.

3.3. Specifying Disciplinary Rules

Among the organizations studied in this research, only one organization has written disciplinary regulations and another one has a Code of Professional Ethics. The others do not have written rules or regulations regarding discipline. In the only organization that has written regulations, the disciplinary rules and procedures were specified by the executive board under the supervision of HRM department, based on the safety legislation. In half of the organizations that do not have written disciplinary regulations, the Maintenance Error Decision Aid (MEDA) is used to correct deficiencies. In this case as well, safety rules are taken into consideration given that MEDA is a tool that distinguishes between errors and violations and provides guidelines for finding root causes, helping users to draw lessons from errors and violations that lead to unsafe events and to manage errors and violations. Supporting the literature, the findings of this study suggest that written disciplinary rules and procedures have not been used extensively, and that a discipline system that fosters safety culture is needed in aircraft maintenance organizations.

3.4. Detecting Violation of Rules

All participants mention that obligatory and voluntary reporting has been encouraged in their organization. Furthermore, the organizations make an administrative commitment to not imposing punishment when an employee reports voluntarily. Despite this commitment, there are some factors that hinder voluntary reporting of error violations. The participants argue that one of these factors is employees’ personal traits. Another factor is the lack of practices that provide evidence to the support of senior management. The findings show that voluntary reporting is weak in organizations because of “the lack of practices that make senior management’s support visible”. It is observed that managers prefer blaming and punishing employees rather than taking responsibility to solve communication and trust issues in the organization.

3.5. Punishing Unsafe Actions

The researchers asked the interviewees how disciplinary action is taken in their organization, with a view to finding out which points are considered in imposing punishment and the motives behind a punishment. The researchers sought to define how disciplinary procedures are followed before a punishment decision is made and who takes part in the decision-making process.

The findings show that all organizations enable employees to use their right to written and oral defense before making a decision on punishment. There are three tools that help with deciding on the punishment when a rule is violated. One of these tools is the MEDA system, which distinguishes between and categorizes violations and errors as well as advise the management on the action to be taken in case of any error or violation. The second one is a customized software integrated into the management information system, which is developed to discover root causes of errors. The third one is a manual system based on the reporting of technicians and their managers. These tools are used to determine the punishment for an unsafe action. The first two tools are designed to classify actions. Five organizations report that they exacerbate the punishment when the action is repeated.

The findings suggest that the following punishments are imposed in the organizations (there is a clear reference to the name of punishment in most of the organizations): warning, assigning to a lower position, disqualifying (depriving of the authority to audit or endorse), financial punishment (cutting off compensation pay or imposing a fine), and dismissal. Although different processes are followed in each organization before a punishment decision is made, the main purpose of disciplinary procedures is to investigate the organizational cause of an action or event.

In the organizations, the disciplinary board gathers when the damage during maintenance is severe or a serious incident that derives from maintenance and jeopardizes flight safety occurs. The disciplinary board investigates the incident to make a decision about punishment. Generally, the conditions that require the gathering of disciplinary board are not clearly defined. The board members come together depending on the nature of an accident or incident or on the severity of its consequences. A disciplinary board is made up of senior and mid-level managers. Different organizations adopt different approaches to the composition of disciplinary board. It was observed that the disciplinary board is generally composed of managers from the departments of maintenance, quality, engineering, training and planning.

Based on the analysis of what the participants told about the disciplinary process, the researchers came to conclusions regarding the points that managers consider when making a punishment decision. The following motives incite managers to impose punishment: preventing the violation of rules, developing measures that need to be taken in the organization, and ensuring fair decision making about punishments.

3.6. Informing Employees about the Discipline System

The researchers also focused on how organizations informed employees about the discipline system. The participants were asked to provide information about training programs for employees and to evaluate to which extent information-providing process is successful. The findings show that, in five organizations, orientation programs aim to “inform employees about the functioning of disciplinary procedures”. One organization delivers specific training on human factors and safety management systems under which

disciplinary procedures are also explained. In various organizations, disciplinary procedures are covered under technical training, on-the-job training, training on occupational health and safety, training on legislation, and ethics training. Additionally, refresher training also addresses to disciplinary procedures in five organizations.

4. Discussion And Interpretation: The Current Discipline Systems

In this study, conclusions about three areas are derived from the analysis of the participants' viewpoints related to discipline systems used in aircraft maintenance organizations. First, there are conclusions regarding the relationship between the functions of discipline systems and safety. Second, the study leads to conclusions about the relationship between the concepts of discipline and justice. Third, the study provides a closer look at the types and approaches to discipline systems. All in all, the results suggest that discipline systems exist for the safe conduct of aircraft maintenance operations. The relationship between discipline and safety focuses on ensuring organizational learning in order to enhance safety. The participants tend to define this relationship on the basis of justice, trust, open communication, employee rights and standards, and to see the discipline system as an instrument for the prevention of human-driven unsafe acts.

This study has shown that there are two types of approaches to discipline systems in maintenance organizations. "Preventive" discipline has been adopted in all organizations studied in this research. Thus, the participants establish a close link between safety and discipline. They referred to safety when replying to almost all questions about the functioning of disciplinary system. These replies suggest that managers seek solutions regarding the implementation of disciplinary rules to prevent errors and accidents. Another rationale for the close link between disciplinary rules and safety is tools such as MEDA. In addition to "preventive" discipline, the organizations tend to implement "punitive" discipline. Different types of punishment have been used as a tool in different organizations as a result of the "punitive" approach to discipline.

The results indicate that a discipline system is used to prevent both errors and violations that lead to unsafe acts, and that organizations tend to resort to punishment when unsafe acts cannot be prevented. Furthermore, it is seen that punishment is used as a deterrence and pressure tool despite the fact that senior and mid-level managers receive training on human factor and safety management system, and are informed that errors are unavoidable. The civil aviation authority uses punishment directly for some violations of rule. Although the participants associate discipline with safety when defining or making comments about the discipline system, it is observed that discipline practices are not aligned with fundamental requirements of safety management.

Discipline systems do not support positive safety culture as much as it is suggested in the literature. It is harder for organizations themselves to evaluate and prevent employee actions and behaviors that compromise safety, given that the aviation authority's punishments are directed to employees and that organizational mechanism is disregarded in this process. To promote positive just culture, the distinction between errors and violations must depend on a comprehensive evaluation of real-life conditions in a given organization. More favorable results may be obtained if organizational mechanisms are held responsible for discovering organizational flaws that lead to violations and if the authority directs its attention to organizations rather than employees. For, aircraft maintenance organizations have developed various mechanisms and strive vigorously to prevent violations and errors.

Furthermore, it is observed that “assured blame-free reporting”, considered a must in the literature for the fostering of positive just culture and also stipulated in SHT-OLAY (Directive on Reporting Safety Incidents in Civil Aviation), seems to remain on paper. In such a case, it does not seem possible to build trust within an organization and to contribute to the fostering of positive safety culture and just culture – a component of safety culture – through reporting.

It is found out that organizations try to be fair in making decisions regarding punishment and to develop preventive measures for individuals and the organization. However, in order to call these attempts as “a well-functioning preventive discipline system”, there is a need to make disciplinary procedures available in written form and align them with procedures developed to promote the safety culture.

The last and the most important point regarding the development of positive just culture is that “organization management needs to be more willing to take responsibility for consequences of events”. As emphasized by Dekker (2009), there is a need to put organizational learning by drawing lessons from incidents on one scale of the balance and investigating the causes of incidents and sharing the accountability on the other scale. The participants agree that such a mechanism functions only when disciplinary procedures are available in written form and adopted by employees.

5. Conclusion

In the light of research findings, it is possible to conclude that there is a need to develop a discipline system that supports a positive safety culture and – one of its components – a just culture under current conditions. In order to meet this need, we must first assess comprehensively positive and negative consequences of current disciplinary procedures in consideration of the just culture, and then make recommendations.

This study conducted with maintenance, human resources, quality and safety managers has revealed that *the discipline system plays a vital role in ensuring safety and hence the sustainability of aircraft maintenance organizations. A just culture must be built in organizations* to support disciplinary procedures. In order to ensure justice in the disciplinary system, which is a guarantee of employee rights, there is a need to distinguish unavoidable human errors from intentional and illegal acts that compromise safety. This is possible through balancing between shared accountability in the organization and communication that renders organizational learning possible. The current understanding of positive just culture requires employees and organizations to confront their errors honestly and fearlessly and to promote forward-looking continuous learning. To achieve this, there is a need to put an end to fear of punishment. The only way of doing this is to launch a discipline system that promotes the positive safety culture and – one of its components – the just culture.