

**TÜRKİYE'DEKİ SİVİL HAVAALANLARINDA GÜVENLİK  
HİZMETLERİNİN YÖNETSEL BAŞARISINI ETKİLEYEN SORUNLARIN  
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Selçuk KAYHAN**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir, 2015**

**TÜRKİYE'DEKİ SİVİL HAVAALANLARINDA GÜVENLİK  
HİZMETLERİNİN YÖNETSEL BAŞARISINI ETKİLEYEN SORUNLARIN  
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**SELÇUK KAYHAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi A.B.D.**

**Danışman: Doç. Dr. Ender GEREDE**

**İkinci Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nalan ERGÜN**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Aralık, 2015**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Selçuk KAYHAN'ın "Türkiye'nin Sivil Havaalanlarında Güvenlik Hizmetlerinin Yönetmelik Başarısını Etkileyen Sorunların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı tezi 07 Aralık 2015 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Ender GEREDE  
Üye : Yrd.Doç.Dr.S.Savaş ATEŞ  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Hatice KÜÇÜKÖNAL

İmza

.....

.....

.....

  
Prof.Dr.Kemal YILDIRIM  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## **Yüksek Lisans Tez Özü**

# **TÜRKİYE'DEKİ SİVİL HAVAALANLARINDA GÜVENLİK HİZMETLERİNİN YÖNETSEL BAŞARISINI ETKİLEYEN SORUNLARIN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Selçuk KAYHAN**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

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

**Danışman: Doç. Dr. Ender GEREDE**

**İkinci Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nalan ERGÜN**

Hava taşımacılığının başlangıç ve bitiş noktası olan havaalanlarında sunulan güvenlik hizmetleri, havacılık güvenliğine yönelik yasadışı olayların önlenmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte havaalanı güvenlik hizmetleri, hava taşımacılığının sağlamış olduğu hız ve konfora ilişkin faydaların azalmasına da neden olabilmektedir. Bu kapsamda havaalanı güvenlik hizmetlerinin başarısının artırılması hem havacılık güvenliğinin hem de yolcu memnuniyetinin sağlanması açısından gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda havaalanlarında sunulan güvenlik hizmetlerinin başarısı, havacılık güvenliği unsurlarının (insan, güvenlik sistem ve cihazları) etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu araştırmanın amacı, yukarıda sözü edilen gerekliliklerin sağlanabilmesi adına havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin geliştirilmesidir.

Araştırmada nitel araştırma deseni benimsenmiştir. Veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen Emniyet, Özel Güvenlik ve Gümrük Muhafaza Teşkilatında farklı görev ve pozisyonlarda bulunan katılımcılarla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen nitel veriler tümevarımsal yöntemle analiz edilmiş, araştırma sorusu kapsamında bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunlar; *havaalanı güvenlik hizmetlerinde farklı kurum/kuruluşların görev alması, havacılık güvenliğinin branşlaşma alanı olmaması, mevzuattan kaynaklanan sorunlar, denetimlerden kaynaklanan sorunlar, paydaşlara özgü sorunlar, havacılık güvenliği eğitimleri ve güvenlik adanmışlığı* temaları altında değerlendirilmiştir. Temalar ayrı ayrı açıklandıktan sonra, temalar arası ilişkilere değinilerek sorunlara genel bir bakış açısı kazandırılmış, potansiyel tehlike olarak nitelendirebileceğimiz bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Havacılık Güvenliği, Havaalanı Güvenliği, Sivil Havacılık Yönetimi, Nitel Araştırma

## Abstract

### **A RESEARCH ON DETERMINING ISSUES ON SECURITY SERVICES’ ADMINISTRATIVE SUCCESS AT CIVIL AIRPORTS IN TURKEY**

**Selçuk KAYHAN**

**Department of Civil Aviation Management**

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

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ender GEREDE**

**Second advisor: Asst. Prof. Dr. Nalan ERGÜN**

Security services at airports which are starting and finishing point of air transportation are critically important for preventing illegal acts against aviation security. On the other hand, it is also responsible for reducing benefits of air transportation such as comfort and speed. Therefore, ensuring success of airport security services is a necessity for aviation security and passenger satisfaction. Accordingly, the success of security services at airports rely on managing aviation security elements (human, security system and equipment) efficiently and productively. The aim of this study finds out issues related to airport security services administrative success and to develop solutions to these issues.

In this research, qualitative research method was utilized. As the data collection tool, semi-structured interview method was applied. Semi-structured interviews were carried through purposive sampling method by choosing participants from law enforcement agency, private security force and customs enforcement agency. The qualitative data obtained in the end of research was analyzed through inductive method and within the context of research question, findings were identified and interpreted.

In the end of research, issues affecting airport security services’ administrative success themes include *different organizations involving in airport security services, lack of*

*aviation security specialisation, issues related to regulations, issues related to audit, issues exclusive to shareholders, aviation security training and security to commitment.*

After explaining themes separately, relationships between themes were mentioned and provided with issues general overview. Lastly, solution suggestions were introduced for these issues, in other words potential hazards.

**Keywords:** Civil Aviation Security, Airport Security, Civil Aviation Management, Qualitative Research

.../12/2015

### **Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi**

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

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

  
Selçuk KAYHAN



## Önsöz

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

Çalışmamıza yapmış oldukları katkılardan dolayı değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Hatice KÜÇÜKÖNAL'a ve Yrd. Doç. Dr. Savaş S. ATEŞ'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin oluşum aşamasında benden desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Arş. Gör. Yeşim KURT'a, Arş. Gör. Kasım KİRACI'ya, Arş. Gör. Mehmet YAŞAR'a, Arş. Gör. Temel Caner USTAÖMER'e, Arş. Gör. Mehmet Şahin DURAK'a ve burada adını saymadığım Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi'ndeki Araştırma Görevlisi arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Araştırmaya vermiş oldukları destekten dolayı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne, araştırma sürecinde yardımlarını esirgemeyen Havalimanları Güvenlik Memurları Derneğine ve TAV Havalimanları Holding'e çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim sırasında desteklerini esirgemeyen Hasan Polatkan Havalimanı'ndaki (Anadolu Üniversitesi Havaalanı) mesai arkadaşlarıma ve yaşamım boyunca her durumda yanımda olan, maddi ve manevi desteğini esirgemeyen aileme çok teşekkür ederim

Tüm süreci benimle yaşayan, her durumda bana inanan ve destekleyen sevgili eşim Atike KAYHAN'a sabrı, desteği ve sevgisi için; hayatımdaki en değerli varlığım biricik oğlum Enes Fatih KAYHAN'a varlığı ve yaşattığı her an için minnettarım. İyi varsınız.

Selçuk KAYHAN

Eskişehir, 2015

## **Özgeçmiş**

Selçuk KAYHAN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans

### **Eğitim**

Lisans	2008	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
Ön Lisans	2006	Samsun 19 Mayıs Polis Meslek Yüksek Okulu
Lise	2004	Malatya Hacı Hüseyin Kölük Anadolu Ticaret Meslek Lisesi

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum yeri ve yılı: Malatya – 02.07.1986      Cinsiyet: Erkek      Yabancı Dil: İngilizce

## İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Yüksek Lisans Tez Özü .....	iii
Abstract .....	v
Etik İlke Ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi .....	vii
Önsöz.....	viii
Özgeçmiş.....	ix
Tablolar Listesi .....	xiv
Şekiller Listesi .....	xv
Kısaltmalar Listesi.....	xvi
1. Giriş.....	1
1.1. Sivil Havacılıkta Güvenlik Kavramı ve Önemi.....	2
1.2. Sivil Havacılık Güvenliği Unsurları .....	5
1.2.1. Düzenlemeler.....	5
1.2.1.1. Uluslararası düzenlemeler .....	5
1.2.1.2 Ulusal düzenlemeler.....	11
1.2.2. Güvenlik sistem ve cihazları .....	15
1.2.3. İnsan faktörü.....	19
1.3. Türkiye’de Sivil Havacılık Güvenlik Yönetimindeki Kurum/Kuruluşlar .....	21
1.3.1. Ulusal yönetim.....	21
1.3.1.1. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü) .....	21
1.3.1.2. Milli sivil havacılık güvenlik kurulu .....	22
1.3.1.3. Eğitim, araştırma ve denetleme uzmanları kurulu.....	24
1.3.2. Yerel yönetim .....	26

1.3.2.1. Havaalanı mülki idare amirliği .....	26
1.3.2.2. Havaalanı güvenlik komisyonu.....	28
1.3.2.3 Eğitim, araştırma ve denetleme birimi .....	29
1.4. Havaalanı Güvenlik Hizmetleri .....	29
1.4.1. Havaalanı çevre güvenliği.....	30
1.4.1.1. Ana giriş yolu kontrol noktası .....	30
1.4.1.2. Devriye hizmetleri.....	31
1.4.1.3. Nöbet kuleleri .....	31
1.4.2. Yolcu terminal binası güvenliği.....	32
1.4.2.1. Yolcu ve El (Kabin) Bagajı Kontrolleri .....	32
1.4.2.2. Personel kontrolleri .....	34
1.4.2.3. Uçak altı bagaj kontrolleri .....	35
1.4.3. Hassas noktaların güvenliği.....	35
1.4.4. Diğer güvenlik hizmetleri.....	36
1.5 Konuyla İlgili Yapılan Çalışmalar.....	39
1.6 Araştırmanın Amacı .....	42
1.7 Araştırmanın Önemi.....	42
1.8 Sınırlılıklar.....	44
2. Yöntem.....	45
2.1. Araştırma Modeli .....	45
2.2. Araştırma Alanı ve Katılımcılar .....	48
2.3. Veri Toplama Yöntemi .....	50
2.4. Araştırmacının Rolü .....	53
2.5. İnanırcılık .....	55
2.6. Etik .....	56
2.7. Verilerin Analizi ve Yorumlaması .....	57

<b>3. Bulgular ve Yorumlar .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1. Havaalanı Güvenlik Hizmetlerinde Farklı Kurum/Kuruluşların Görev Alması.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1.1. Görev, yetki ve sorumluluk karmaşası .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1.2. Koordinasyon gerekliliğinden kaynaklanan sorunlar .....</b>	<b>67</b>
<b>3.1.3. Sorumluluktan kaçınma potansiyelinin varlığı .....</b>	<b>69</b>
<b>3.1.4. Güç çatışması potansiyelinin varlığı .....</b>	<b>71</b>
<b>3.1.5. Komisyon yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar .....</b>	<b>73</b>
<b>3.1.5.1. EADUK .....</b>	<b>74</b>
<b>3.1.5.2. Güvenlik komisyonu .....</b>	<b>75</b>
<b>3.1.5.3. EADB .....</b>	<b>78</b>
<b>3.2. Havacılık Güvenliğinin Branşlaşma Alanı Olmaması .....</b>	<b>81</b>
<b>3.2.1. Mülki idare amirliğinin branşlaşma alanı olmaması .....</b>	<b>81</b>
<b>3.2.2. Emniyet teşkilatında branşlaşma alanı olmaması .....</b>	<b>84</b>
<b>3.2.3. Özel güvenlik teşkilatında branşlaşma alanı olmaması .....</b>	<b>88</b>
<b>3.2.4. Gümrük muhafaza teşkilatında branşlaşma alanı olmaması.....</b>	<b>89</b>
<b>3.3. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar .....</b>	<b>90</b>
<b>3.3.1. Ulusal mevzuatın muğlak olması .....</b>	<b>91</b>
<b>3.3.2. Ulusal mevzuattaki eksiklikler .....</b>	<b>92</b>
<b>3.3.3. Uygulanabilirliği zor olan mevzuatın varlığı .....</b>	<b>94</b>
<b>3.3.4. Çok sayıda mevzuatın varlığı .....</b>	<b>96</b>
<b>3.3.5. Mevzuatlar arası uyumsuzluk .....</b>	<b>97</b>
<b>3.4. Denetimlerden Kaynaklanan Sorunlar .....</b>	<b>99</b>
<b>3.4.1. Denetimlerin sıklığı .....</b>	<b>100</b>
<b>3.4.2. Denetçi vasıfları .....</b>	<b>102</b>
<b>3.4.3. Denetim yaklaşımlarından kaynaklanan sorunlar .....</b>	<b>104</b>

3.4.3.1. Mevzuat temelli yaklaşım sorunları.....	105
3.4.3.2. Performans temelli yaklaşımın eksikliği.....	106
3.4.4. Denetimlerin yetkeci disiplin yaklaşımının aracı olarak görülmesi .....	107
3.5. Paydaşlara Özgü Sorunlar .....	110
3.5.1. SHGM.....	111
3.5.2. Emniyet teşkilatı .....	112
3.5.3. Özel güvenlik teşkilatı .....	113
3.5.4. Gümrük muhafaza teşkilatı.....	116
3.5.5. Havacılık işletmeleri.....	117
3.5.5.1. Ticari odaklılık.....	117
3.5.5.2. Yolcuların yeterince bilgilendirilmemesi.....	119
3.5.6. Yolcular .....	120
3.6. Havacılık Güvenliği Eğitimleri .....	122
3.6.1. Eğitimcilerin niteliği.....	123
3.6.2. Güvenlik bilinci eğitiminin süresi .....	124
3.6.3. Eğitimlere verilen önem .....	125
3.6.4. Eğitimlerinin niteliği .....	127
3.7. Güvenlik Adanmışlığı .....	128
3.7.1. Örgütsel güvenlik adanmışlığı.....	129
3.7.2. Üst yönetimin güvenlik adanmışlığı.....	130
3.7.3. Çalışanların güvenlik adanmışlığı.....	133
3.8. Temalar arasındaki ilişkilerin incelenmesi .....	134
4. Sonuç ve Öneriler.....	142
Ekler Listesi.....	147
Kaynakça .....	165

## Tablolar Listesi

### Sayfa

<b>Tablo 1. Katılımcıların Mesleki Pozisyonları ve Deneyimleri .....</b>	<b>49</b>
<b>Tablo 2. Katılımcı Yaş Grubu Dağılımı.....</b>	<b>50</b>
<b>Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....</b>	<b>50</b>
<b>Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Dereceleri .....</b>	<b>50</b>
<b>Tablo 5. Pilot Çalışma Tablosu.....</b>	<b>52</b>
<b>Tablo 6. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Veri Toplama Tablosu .....</b>	<b>53</b>
<b>Tablo 7. Verilerin Kodlanma ve Temalanmasını Gösteren Form.....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 8. Tema ve Kategoriler .....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 9. Kategoriler arası ilişkiler .....</b>	<b>137</b>
<b>Tablo 10. Kategoriler arası ilişkiler-2 .....</b>	<b>141</b>

## Şekiller Listesi

### Sayfa

Şekil 1. Araştırma Sürecinde İzlenen Adımlar .....	47
Şekil 2. Havaalanı Güvenlik Hizmetlerinde Farklı Kurum/Kuruluşların Görev Alması Teması, Kategorileri ve Alt Kategorileri .....	62
Şekil 3. Komisyon Yapılanmalarından Kaynaklanan Sorunlar Kategorisi ve Alt Kategorileri.....	73
Şekil 4. Havacılık Güvenliğinin Branşlaşma Alanı Olmaması Teması ve Kategorileri.....	81
Şekil 5. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar Teması ve Kategorileri .....	90
Şekil 6. Denetimlerden Kaynaklanan Sorunlar Teması, Kategorileri ve Alt Kategorileri.....	99
Şekil 7. Denetim Yaklaşımlarından Kaynaklanan Sorunlar Kategorisi ve Alt Kategorileri.....	104
Şekil 8. Paydaşlara Özgü Sorunlar Teması, Kategorileri ve Alt Kategorileri .....	110
Şekil 9. Havacılık İşletmelerine Özgü Sorunlar Kategorisi ve Alt Kategoriler ....	117
Şekil 10. Havacılık Güvenliği Eğitimleri Teması ve Kategorileri .....	122
Şekil 11. Güvenlik Adanmışlığı Teması ve Kategorileri .....	129
Şekil 12. Temalar arası ilişkiler .....	135



## Kısaltmalar Listesi

- CACS:** Card Access Control System
- CCTV:** Close Circuit Television
- DHMİ:** Devlet Hava Meydanları İşletmesi
- EADB:** Eğitim, Araştırma ve Denetleme Birimi
- EADUK:** Eğitim Araştırma ve Denetleme Uzmanları Kurulu
- ECAC:** European Civil Aviation Conferance
- EDD:** Explosive Detection Dog
- EDS:** Explosive Detection System
- ETD:** Explosive Trace Detector
- EGM:** Emniyet Genel Müdürlüğü
- GAO:** Government Accountability Office
- ICAO:** International Civil Aviation Organization
- MİA:** Mülki İdare Amiri
- MSHGP:** Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı
- ÖGT:** Özel Güvenlik Teşkilatı
- SHG:** Sivil Havacılık Güvenliği
- SHGM:** Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
- SHT:** Sivil Havacılık Talimatı
- THY A.O.:** Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı
- TÖSHİD:** Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği
- USC:** United State Congress

## 1. Giriş

Havacılık sektörü, globalleşme ve teknolojik gelişmelere paralel olarak dünyada en hızlı büyüyen sektörlerden biri konumundadır. Havacılık sektörünün sağladığı hız ve konfora ilişkin fayda dikkate alındığında, hızlı büyümenin nedenleri daha rahat anlaşılmaktadır. Bu büyümenin sürdürülebilmesi ise havacılık faaliyetlerinin güvenli ortamlarda gerçekleştirilmesi ile de oldukça ilişkilidir. 1930'lu yıllarda başlayan ve 1968-1972 yılları arasında artan havacılık faaliyetlerine yönelik saldırılar sonrası, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) havacılık güvenliğiyle ilgili dokümanı (Ek-17-Uluslararası Sivil Havacılığın Yasadışı Müdahale Eylemlerine Karşı Korunması) 1974 yılında yayınlamıştır. Bu doküman ile ICAO'ya üye tüm ülkelerde güvenlik uygulamaları başlamış ve böylece havacılık faaliyetlerine yönelik saldırıların önlenmesi amaçlanmıştır.

Havacılık faaliyetlerine yönelik yasa dışı eylem denilince ilk akla gelen uçakların kaçırılması ya da uçaklara yönelik bombalı saldırılardır. Ancak havaalanı ve tesislerinin de tarih boyunca pek çok saldırı ve sabotaja maruz kaldığı görülmektedir. 1982 yılında Esenboğa Havalimanına yapılan bombalı saldırı, 2011 yılında Moskova'daki Domodedovo Uluslararası Havalimanında meydana gelen patlama ve kısa bir süre önce, 2015 yılı Ekim ayında, Selahaddin Eyyubi Havalimanına yönelik silahlı saldırı bu olaylardan sadece bir kaçıdır.

Havaalanlarında, havacılık güvenliğine yönelik saldırıların önlenmesi amacıyla alınan tedbirler ilk olarak uçakların yasa dışı müdahalelere karşı korunmasına odaklanmış gibi görünse de tüm havacılık faaliyetlerinin güvenliğinin sağlanması açısından oldukça önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı da, bu doğrultuda havaalanlarında sunulan güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunların belirlenmesi ve gelecekte güvenliği azaltıcı nitelikte olabilecek bu sorunların (potansiyel tehlikelerin), önelemci yaklaşımla ortadan kaldırılmasını sağlayacak önerilerin geliştirilmesidir.

Bu çalışmada, öncelikle sivil havacılık güvenliği ve önemi üzerinde durulmuş ve sivil havacılık güvenliği unsurları olan düzenlemeler, güvenlik sistem ve cihazları ile insan faktörüne ait bilgilere değinilmiştir. Sonrasında Türkiye'de sivil havacılık güvenliği

yönetimindeki kurum/kuruluşların görev, yetki ve sorumlulukları üzerinde durulmuştur. Son olarak da Türkiye’de sunulan havaalanı güvenlik hizmetleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Türkiye’de sivil havaalanlarında güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunların araştırılmasında kullanılan yöntemle ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırma sürecinde elde edilen verilerin tümevarımsal analizi ile bulgular ve yorumlar açıklanmıştır. Son bölümde ise sonuç ve önerilere değinilmiştir.

### **1.1. Sivil Havacılıkta Güvenlik Kavramı ve Önemi**

Güvenliğin, havacılık sektörü açısından kavramsal çerçevesinin ortaya konmasından önce güvenlik kavramının tanımlanması gerekmektedir. Bunun temel nedeni güvenlik kavramının belli noktalarda örtüştüğü emniyet kavramı ile sıklıkla eşdeğer anlamda kullanılmasıdır. Güvenlik kavramı, Anayasa ve yasalarla çizilmiş olan sınırlar içerisinde bireyin ve toplumun yaşamını devam ettirebilmesi, varlığını sürdürüp kendisini geliştirebilmesi durumunu ifade etmektedir (Filiz, 2006: 39). Diğer bir anlatımla güvenlik, toplum yaşamında yasal düzenlemelerin yürütülmesi, insanların korkmadan, güven içinde yaşamlarını devam ettirmesidir (Gökbaş, 2008: 1).

Arnold Wolfers güvenliği objektif ve subjektif olmak üzere iki bileşene ayırarak ele almaktadır. Wolfers tarafından objektif anlamda güvenlik eldeki değerlere yönelik bir tehdidin olmaması, subjektif anlamda ise bu değerlere yönelik bir saldırı olacağı korkusu taşınmaması olarak tanımlanmaktadır (Buzan, 1991’den aktaran Karabulut, 2009: 3).

Türk Dil Kurumu ise güvenliği; toplum yaşamında yasal düzenin aksamadan yürütülmesi, kişilerin korkusuzca yaşayabilmesi durumu olarak tanımlarken, emniyeti de güvenlik olarak tanımlamaktadır<sup>1</sup>. Yukarıda da belirtildiği gibi havacılık sektöründe

---

<sup>1</sup> [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5513246ca75e43.89847482](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5513246ca75e43.89847482) (Erişim Tarihi: 07.03.2015)

güvenlik ve emniyet kavramları farklı anlamlar ifade etmektedir. Gerede (2006: 31) yapmış olduğu çalışmasında, havacılık emniyeti ve havacılık güvenliğini kavramsal olarak ele almış ve şu şekilde tanımlamıştır:

Havacılık Emniyeti (Aviation Safety): Tüm havacılık faaliyetlerinin; gerçek hayat şartlarında, bilinen tüm risk faktörlerinin; ortaya konulduğu ve kaçınıldığı kabul edilebilir risk seviğinde gerçekleşmesidir.

Havacılık güvenliği (Aviation Security): Doğrudan ve dolaylı olarak havacılık faaliyetleri kapsamına giren insanların, hava araçlarının ve hava taşımacılığı altyapısının sabotaj ve terörist saldırılar gibi suç unsuru taşıyan ve bilinçli olarak yaratılmış tehlikelerden korunması ile ilgili faaliyetleri ve bunun için gerekli olan kaynakları kapsayan bir kavramdır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere havacılık güvenliği ve havacılık emniyeti farklı kavramlardır. Ancak literatürde ya da sektörde iki kavramın eş anlamlı olarak kullanılmasından kaynaklanan bir karmaşa da söz konusudur.

ICAO'nun havacılık güvenliği ile ilgili eki EK 17'de güvenlik, yasadışı müdahalelere karşı sivil havacılığın korunmasına yönelik, materyal ve insan bileşimiyle alınan tedbirlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası düzenlemeler doğrultusunda oluşturulan ve Türkiye'deki sivil havacılık güvenliği uygulamalarının temel rehberi durumundaki Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı (MSHGP) da güvenlik kavramını aynı şekilde ele almaktadır. Güvenlik kapsamında alınan bu önlemlerin amacı halkı, yolcuları, mürettebatı, yer personelini, havaalanı bina ve tesislerini, sivil havacılığa karşı yerde ve havada meydana gelebilecek her türlü yasadışı eylemlere karşı korumaktır (ICAO, 2011: 2-1; SHGM, 2015a: 11).

Havacılık sektörünün henüz gelişmekte olduğu 1900'lü yılların başında güvenlik önemli bir problem olarak ortaya çıkmış ve faaliyetlerin istendik şekilde yerine getirilmesine engel oluşturmuştur (Ünlü, 2009: 53). Özellikle ikinci dünya savaşından sonra sektör ivme kazanmış ve teknolojik gelişmeler paralelinde bu gelişimini sürdürmüştür (Kiracı vd., 2013: 505). Yaşanan bu gelişmeler ve değişimler havacılık güvenliğine yönelik yasadışı eylemlerde de kendini göstermektedir.

İlk uçak kaçırma olayının kayıtlara geçtiği 1931 yılından (Price ve Forrest, 2013: 45) bu yana havacılık sektörü pek çok yasa dışı eylemle karşı karşıya kalmıştır. 1958 yılında Amerika-Küba arasında yaşanan siyasal gerilim sonucunda uçak kaçırma olayları sıkça yaşanmaya başlamıştır. Bununla birlikte 1967 yılında Ortadoğu'da baş gösteren Arap-İsrail gerginliği ile havacılık güvenliğine yönelik eylemler karşılıklı olarak devam etmiştir (Köni, 1977: 7-9). 1968 ile 1972 yılları arasında ise dünya genelinde 364'den fazla uçak kaçırma olayının gerçekleştiği tahmin edilmektedir (Askew, 2004'den aktaran Yoo ve Choi, 2006: 135). Yine bu dönemde uçak kaçırma olaylarına ek olarak, uçaklara ve havaalanlarına yönelik saldırı ve sabotaj olayları yaşanmaya başlamıştır. Yapılan hukuksal ve teknik düzenlemelerin etkisiyle yasadışı müdahale eylemlerinde bir azalma yaşanmaya başlamış (Ünlü, 2009: 60) ise de zaman zaman ses getiren olaylar yaşanmıştır.

1972 yılında Tel-Aviv'deki Lod Havaalanında üç Japon yolcunun el bombaları ve silahlarla yapmış olduğu saldırıda 26 kişinin, 1988 yılında Londra - New York seferini yapan Pan American Havayollarına ait uçakta İskoçya'nın Lockerbie kasabası yakınlarında meydana gelen patlama sonucu 243 yolcu ve 16 mürettebatın yanı sıra o bölgede yaşayan halktan 11 kişinin (Sweet, 2002: 77-88) ve 11 Eylül 2001'de Amerika Birleşik Devletlerinde meydana gelen 4 uçak kaçırma eylemi ile yaklaşık 3000 kişinin hayatını kaybetmesi (Freitas, 2012: 108) ile sonuçlanan olaylar sektörün karşı karşıya kaldığı yasadışı olaylardan sadece birkaç tanesini oluşturmaktadır. Yaşanan olaylar sonucunda güvenlik uygulamalarında önemli değişikliklere gidilmesine karşın yasadışı olaylar devam etmekte ve masum insanların hayatlarını kaybetmesi önlenememektedir (Szyliowicz, 2004: 48).

Yaşanan olaylarda çok sayıda insanın hayatını kaybetmesi ve büyük ekonomik kayıpların yaşanması havacılık sektörünün hedef alınmasında etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra havacılığın uluslararası sektör olması nedeniyle yaşanan saldırılardan sonra ülkelerin uluslararası arenada politik sıkıntılar yaşamaları ve havayolu işletmelerinin imajlarının zedelenmesi de havacılık sektörüne yönelik saldırıların olmasına neden olmaktadır. Ayrıca havacılık güvenliğine yönelik saldırılar medyanın ilgisini çekmekte ve hızlı bir şekilde büyük kitlelere ulaşmaktadır. Bu durum toplumda korku ve paniğe

yol açmakta, hava taşımacılığına olan talebi ise azaltmaktadır (Harrison, 2009: 50; Sayın, 2011: 12).

## **1.2. Sivil Havacılık Güvenliği Unsurları**

Bu başlıkta; sivil havacılık güvenliğine yönelik yasa dışı müdahale eylemlerine karşı korumak ve gerektiğinde bu tür eylemlere karşılık verebilmek amacıyla oluşturulan uygulama ve prosedürlerin yasal çerçevesine değinilmektedir. Bununla birlikte havacılık güvenliğinde kullanılan güvenlik sistem ve cihazlarıyla ilgili bilgilere de yer verilmekte ve insan faktörünün önemine değinilmektedir.

### **1.2.1. Düzenlemeler**

Havacılık güvenliğine yönelik tehditleri gidermek ve saldırıları önlemek amacıyla ICAO'nun önderliğinde pek çok uluslararası düzenleme yapılmıştır (Dempsey, 2003: 658). Yapılan bu uluslararası düzenlemelere paralel olarak ülkeler, havacılık güvenliğinin sağlanması ve güvenlik hizmetlerinin sunumu ile ilgili kendi ulusal düzenlemelerini oluşturmuştur. Bu başlık altında, sivil havacılık güvenliği konusunda uluslararası ve ulusal düzenlemelere yer verilerek havaalanı güvenlik hizmetlerinin yasal çerçevesi ortaya konulmaktadır.

#### ***1.2.1.1. Uluslararası düzenlemeler***

*Hava Taşıtlarında Bazı Suç ve Diğer Eylemlerin Önlenmesine Dair Sözleşme (Tokyo Sözleşmesi)*

Tokyo sözleşmesinin temelini, 1947 yılında açık deniz üzerindeki bir uçakta alkol alan Diego Cordova isimli yolcunun, pilot ve mürettebata saldırmasına karşın, bu suçun Amerika Birleşik Devletleri yargı sistemleri dışında olması gerekçesiyle yargılanamaması oluşturmaktadır (Köni, 1976: 127). Bu tür hukuksal boşlukları engellemek amacıyla hazırlanan Tokyo Sözleşmesi, 1963 yılında Tokyo'da düzenlenen konferansta imzalanmış ve 1969 yılında yürürlüğe girmiştir. Türkiye ise söz konusu sözleşmeye 22 Nisan 1975

tarihinde taraf olmuştur. Bu sözleşmenin uygulama alanı; ceza kanunlarını ihlal eden suçlar ile bir suç teşkil etsin veya etmesin, uçağın, uçaktaki kişilerin veya malların güvenliğini tehlikeye düşürebilecek veya düşüren, uçak içindeki düzen ve disiplini bozan hareketlerdir (Tokyo Sözleşmesi, m.1).

Bu sözleşmeyle amaçlanan, uçuşun emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleşmesidir. Ancak sözleşmenin en büyük eksikliği uçak kaçırma olaylarını bir suç olarak ele almamasıdır. Sözleşme uçak kaçırma eylemlerine yönelik herhangi bir cezadan bahsetmemekte ve devletlere bu eylemleri işleyenlere karşı her hangi bir yükümlülük getirmemektedir (Köni, 1976: 137). Tokyo sözleşmesindeki bu eksiklikler, uçak kaçırma olaylarındaki artış ve devletlerin bu konu ile ilgili daha fazla tedbir almak istemeleri, uluslararası hukukta yeni düzenlemelerin önünü açmıştır (Günel, 2010: 153).

#### *Uçakların Yasadışı Olarak Ele Geçirilmesinin Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Sözleşme (Lahey Sözleşmesi)*

1960'ların sonlarında uçak kaçırma eylemlerinde ciddi artışlar yaşanmış ve Tokyo Sözleşmesinin bu olayları önlemede yetersiz kaldığı görülmüştür (Abeyratne, 2010: 230). Bu nedenle 1970 yılında, ICAO önderliğinde Lahey'de toplanan konferansta uçak kaçırma olaylarını önlemek için "Uçakların Yasadışı Olarak Ele Geçirilmesinin Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Sözleşme" imzalanmıştır.

Bu sözleşme ile, uçuş halindeki bir uçakta bulunan herhangi bir kişi;

- Yasa dışı olarak, zorla veya tehditle veya diğer herhangi bir korkutma yoluyla, uçağa el koyar veya uçağın kontrolünü ele geçirirse veya böyle bir harekete teşebbüs ederse, veya
- Böyle bir hareketi yapan veya buna teşebbüs eden bir şahısla suç ortağı olursa suç işlemiş sayılır (Lahey Sözleşmesi, m.1).

Lahey sözleşmenin en önemli eksikliği, sadece uçuş halindeki bir uçakta bulunan kişilerin yapmış olduğu fiilleri dikkate alması, uçaklara karşı yerde girişilen saldırı ve sabotaj eylemlerini kapsam dışı bırakmış olmasıdır ( Köni, 1977: 150).

*Sivil Havacılığın Güvenliğine Karşı Kanundışı Eylemlerin Önlenmesine Dair Sözleşme  
(Montreal Sözleşmesi)*

Yukarıda ele alınan yasal boşluğun giderilmesi amacıyla, sivil havacılık güvenliğine karşı yerde yapılan eylemlerin önlenmesine yönelik hukuksal düzenlemelerin ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda 1971 yılında Montreal’de düzenlenen konferansta “Sivil Havacılığın Güvenliğine Karşı Kanundışı Eylemlerin Önlenmesine Dair Sözleşme” imzalanarak bu eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır (Abayratne, 2010: 237; Köni, 1977: 151).

Bu sözleşme ile herhangi bir şahıs, kanuna aykırı ve kasıtlı olarak;

- Uçuş halindeki<sup>2</sup> bir uçakta bulunan bir şahsa karşı uçağın emniyetini tehlikeye düşürmesi muhtemel bir şiddet hareketinde bulunursa,
- Servisteki<sup>3</sup> bir uçağı tahrip eder veya böyle bir uçağı uçamayacak hale getirecek şekilde veya uçuş halinde emniyetini tehlikeye düşürmesi muhtemel bir hasara uğrattırorsa,
- Servisteki bir uçağa, bu uçağı tahrip etmesi muhtemel olan veya onu uçamayacak hale getirecek veya uçuş halinde emniyetini tehlikeye düşürmesi muhtemel olacak şekilde hasara uğratabilecek bir cihaz veya maddeyi herhangi bir şekilde koyar veya koydurtursa,
- Hava seyrüsefer kolaylıklarını tahrip eder veya hasara uğrattır veya bunların işletilmesine müdahale ederse ve bu fiillerden biri uçuş halindeki uçağın emniyetini tehlikeye düşürebilecek mahiyette ise,
- Yanlış olduğunu bildiği bilgiler vermek suretiyle uçuş halindeki bir uçağın emniyetini tehlikeye düşürürse, suç işlemiş olur.

Ayrıca; belirtilen bu suçlardan herhangi birini işlemeye teşebbüs eden veya bu suçlardan herhangi birini işleyen veya işlemeye teşebbüs eden şahsın suç ortağı olan kişide, suç işlemiş sayılmaktadır (Montreal Sözleşmesi, m.1).

---

<sup>2</sup> Uçak, bindirme ve yüklemeyi takiben bütün dış kapılarının kapatıldığı andan, indirme ve boşaltma için bu kapılardan herhangi birinin açıldığı ana kadar uçuş halinde kabul edilir.

<sup>3</sup> Bir uçak, belirli bir uçuş için yer personeli veya mürettebat tarafından uçuş öncesi hazırlıklara başlanması ile inişten sonraki yirmi dört saat içerisinde serviste kabul edilir.



*Uluslararası Sivil Havacılığa Hizmet Veren Hava Limanlarında Kanundışı Şiddet Olaylarının Önlenmesine İlişkin Protokol (Montreal Protokolü)*

1980'lerin ortalarında Frankfurt, Tokyo, Roma, Münih ve Viyana Havalimanlarında yaşanan bombalı saldırılar ICAO'nun çalışmalarını bu alana kaydırmasında etkili olmuştur. 1988 yılında Sivil Havacılığın Güvenliğine Karşı Kanun Dışı Eylemlerin Önlenmesine İlişkin Sözleşme 'ye ek "Uluslararası Sivil Havacılığa Hizmet Veren Hava Limanlarında Yasadışı Şiddet Eylemlerinin Bastırılmasına İlişkin Protokol" yayımlanarak Montreal sözleşmesinin hükümleri genişletilmiştir. Montreal protokolü, Montreal Sözleşmesinin tamamlayıcısı niteliğinde olmasına karşın, tek bir doküman olarak ele alınmalıdır (Dempsey, 2003: 686; Moses, 2008: 69).

Bu protokole göre herhangi bir şahıs, kanuna aykırı ve kasıtlı olarak herhangi bir alet, madde veya silah kullanarak (Montreal Protokolü, m.2):

- Uluslararası sivil havacılığa hizmet veren havaalanındaki bir kişiye karşı ciddi veya muhtemel yaralamaya veya ölüme sebep olabilecek bir şiddet eylemine girişirse veya
- Uluslararası sivil havacılığa hizmet veren bir havaalanındaki tesisleri veya havaalanlarında bulunan ancak hizmette olmayan bir uçağı tahrip eder veya ciddi şekilde hasar verirse veya havaalanındaki hizmetleri aksaklığa uğrattırsa ve bu durum havaalanındaki güvenliği tehlikeye düşürürse veya muhtemel bir tehlikeye neden olursa, suç işlemiş sayılmaktadır.

Montreal protokolü ile havaalanı ve tesislerine yönelik şiddet içeren olaylar suç kapsamına alınmıştır. Bu sözleşme ile uçuş ve uçak güvenliği başlıklarının yanına havaalanı güvenliği başlığının da eklenmesiyle sivil havacılık güvenliğindeki eksikliğin giderildiği söylenebilir (Sayın, 2011: 25).

*Şikago Sözleşmesi Ek-17 (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü – ICAO)*

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün kurulmasına 7 Aralık 1944 tarihinde 52 devlet tarafından imzalanan Şikago Konvansiyonu esnasında karar verilmiştir. Bu örgütün amacı;

dünyanın her bölgesinde uluslararası hava taşımacılığının emniyetli, güvenli ve etkin bir şekilde gerçekleşmesi ve gelişmesi için üye devletlerin işbirliği içinde çalışmasını sağlamaktır.<sup>4</sup>

1970'li yılların başlarında uçaklara yönelik terör saldırılarının artmasıyla ICAO konseyi özel bir alt komisyon kurarak bu konuyla ilgili çalışmalarına başlamıştır (Dempsey, 2003: 675). Bu komisyon daha önce havacılık güvenliğiyle ilgili yayımlanan ve genel anlamda hukuksal düzenlemelerin getirildiği Tokyo, Lahey ve Montreal Sözleşmelerinin temel noktalarını esas alarak, Ek-17: Güvenlik- Uluslararası Sivil Havacılığın Yasadışı Müdahale Eylemlerine Karşı Korunması (Annex-17 Security- Safeguarding International Civil Aviation Against Acts of Unlawful Interference) dökümanını yayımlamıştır (Günel, 2010: 156). Ek-17'de uluslararası sivil havacılık güvenliği konusunda standartlara ve tavsiyelere yer verilmektedir. Bu standart ve tavsiyelerden bazıları aşağıdaki şekildedir (ICAO, 2011): Sözleşmeye taraf devletlerden her biri;

- Sivil havacılık faaliyetlerini yasadışı eylemlere karşı korumak için, uçuşların; emniyetini, düzenliliğini ve etkinliğini de dikkate alarak bir ulusal sivil havacılık güvenlik programı hazırlamalıdır.
- Ulusal sivil havacılık programının geliştirilmesinden, uygulanmasından ve devam ettirilmesinden sorumlu bir otoriteyi belirlemeli ve ICAO'ya bildirmelidir.
- Ulusal sivil havacılık güvenlik programı gereksinimlerini karşılamaya uygun bir havaalanı güvenlik programı oluşturmasını, uygulamasını ve sürdürmesini sağlamalıdır.
- Sivil havacılığa hizmet eden her havaalanında, güvenlik kontrol uygulamalarının koordine edilmesinden sorumlu bir otorite sağlamalıdır.
- Yetkili otoriteye güvenlik kontrol ve prosedürlerinin koordinasyonunda yardımcı olacak havaalanı güvenlik komitelerinin kurulmasını sağlayacaktır.
- Sınırları içindeki sivil havacılık faaliyetlerinin tehdit seviyesini daima değerlendirme altında tutacak, ulusal sivil havacılık güvenlik programının ilgili unsurlarını, ulusal otoriteler tarafından gerçekleştirilen risk değerlendirmesine göre uyumlaştıracak politikalar ve prosedürler oluşturmalı ve uygulamalıdır.

---

<sup>4</sup> <http://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 15.05.2015)

- Ulusal sivil havacılık güvenlik programının etkinliğini sağlayacak şekilde eğitim programları geliştirmeli ve uygulamalıdır.
- Yasa dışı eylemlerde kullanılabilecek taşıma ya da bulundurma izni olmayan silahların, patlayıcıların ve diğer tehlikeli maddelerin her hangi bir yolla sivil havacılıkta kullanılan uçağa sokulmasını önleyecek tedbirleri almalıdır.

Ek-17’de belirtilen standartlar ve tavsiye edilen uygulamalarla ilgili detaylı açıklamalara, Yasa Dışı Eylemlere Karşı Sivil Havacılığı Koruma ve Güvenlik Talimatı’nda (ICAO Dokümanı 8973) yer verilmektedir. Bu doküman Sivil Havacılık güvenliğinin uygulama el kitabı olarak da adlandırılmaktadır (Uzuner ve Acıbiber, 2001: 15).

#### *Güvenlik Doküman- 30 (Avrupa Sivil Havacılık Konferansı – ECAC)*

Türkiye’nin de kurucu üyesi olduğu Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC) 1955 yılında emniyetli ve etkin bir Avrupa hava taşımacılığı sisteminin sürekliliğini ve gelişimini teşvik etmek amacıyla kurulmuştur. Konferans bu amacı gerçekleştirirken, üye devletlerarasında sivil havacılıkla ilgili politikaları ve uygulamaları da uyumlaştırmaktadır. Bunun yanında konferans, üye devletler ile üye olmayan devletlerarasındaki politikalar konusunda uzlaşmayı sağlamanın yollarını da aramaktadır<sup>5</sup>.

ECAC, sivil havacılık güvenliğinin korunmasıyla ilgili önlemler konusunda da çalışmalar yapmaktadır. Kuruluş, 1960’lı yılların sonlarına doğru uçak kaçırma olaylarının artmasıyla, ICAO’nun yapmış olduğu çalışmaları destekleyici nitelikte, üye devletlerine önlemler aldırılmıştır. Buna ek olarak ECAC, 1970 yılında üye ülkelere uygulamaları için iki tavsiyede bulunmuştur. Bu tavsiyeler:

- Yolculara, sivil havacılık personeline ve sivil uçaklara yönelik yasa dışı faaliyetleri önlemede kazanılan deneyim ve alınan tedbirlerle ilgili detaylı bilgi paylaşımına devam edilmesi ve
- Hava taşımacılığının güvenliğini tehlikeye atacak yasa dışı faaliyetleri engelleme amacıyla havaalanı yönetimi, polis, gümrük ve posta

<sup>5</sup> [https://www.ecac-ceac.org/about\\_ecac/mission](https://www.ecac-ceac.org/about_ecac/mission) (Erişim Tarihi: 16.05.2015)

otoriteleri, havayolu işletme, kargo acentaları ve diğer ilgili kişilerden oluşan havaalanı güvenlik komitelerinin oluşturulması şeklindedir (Dorey 1983'den aktaran Küçükönel, 2011: 95).

ECAC'ın havacılık güvenliği ile ilgili dokümanı "Kolaylıklar" ve "Güvenlik" olarak iki bölümden oluşmaktadır. Doküman. 30'un ikinci bölümü olan "Güvenlik" sadece üye ülkelerin erişimine açıktır (Shanks ve Bradley, 2004).

### ***1.2.1.2 Ulusal düzenlemeler***

#### ***2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu***

14.10.1983 tarihinde yürürlüğe giren 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun amacı; "devamlı ve hızlı bir gelişme gösteren, ileri teknolojinin uygulandığı, sürat ve emniyet faktörlerinin büyük önem taşıdığı sivil havacılık sahasındaki faaliyetlerin ulusal çıkarlarımız ve uluslararası ilişkilerimize uygun bir şekilde düzenlenmesini sağlamaktır" (2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, m.1).

Bu kanun ile Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı sivil havacılık güvenliği konusunda yetkili otorite olarak belirlenmiştir. Otorite, kamu ve özel havaalanlarında can ve mal güvenliğini sağlamak, yolcu ve eşya trafiğini güvenlik içinde yürütmek, yangın vb. tehlikelere karşı korumak amacıyla gereken önlemleri almak, aldırma ve denetlemekten sorumlu tutulmuştur. İçişleri, Gümrük ve Ticaret ile Sağlık Bakanlıkları bu görevini yerine getirirken otoriteye gereken desteği sağlamaktadır (2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, m.40).

#### ***5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu ve bu kanunda değişiklik yapan 4178 Sayılı Kanun***

5442 sayılı İl İdaresi Kanunu 10.06.1949 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu kanuna göre suç işlenmesini önlemek, kamu düzen ve güvenini korumak için gereken tedbirleri almakla yetkilendirilmiş olan vali, il sınırları içinde genel ve özel bütün kolluk kuvvetlerinin

amiri konumundadır. Ayrıca vali ilde devletin, hükümetin ve ayrı ayrı her bakanın temsilcisi durumundadır. (5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, m.11-9).

Ek 17 ile her havaalanında güvenlik önlemlerinin uygulanmasının koordinasyonundan sorumlu olacak yetkili bir makamın olması gerekliliği dolayısıyla 5442 sayılı İl İdaresi Kanununa Ek-1 maddesi eklenmiştir. Bu madde ile vali; sivil havaalanlarında güvenliğin sağlanması, giriş-çıkışlarla ilgili görev ve hizmetlerin düzenli ve etkili bir biçimde yürütülmesi, görevli kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyonun gerçekleştirilmesi amacıyla gerekli önlemleri almaya ve uygulamaya, kuruluşların çalışmalarını denetlemeye yetkili kılınmıştır.

*Sivil Hava Meydanları, Limanlar ve Sınır Kapılarında Güvenliğin Sağlanması, Görev ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkında Yönetmelik (97/9707)*

5442 sayılı İl İdaresi Kanununun Ek-1 maddesine dayanılarak hazırlanan “Sivil Hava Meydanları, Limanlar ve Sınır Kapılarında Güvenliğin Sağlanması, Görev ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkında Yönetmelik” 25.07.1997 tarihinde yürürlüğü girmiştir. Bu yönetmelik ile havaalanı mülki idare amirlerinin görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmektedir. Havaalanlarına atanan mülki idare amirleri genel itibarıyla, sivil havaalanlarında, güvenlik ve diğer hizmetlerin tek otoritenin yönetimi altında düzenli, sürekli ve etkin bir biçimde yerine getirilmesi, ICAO ve ECAC tarafından belirlenen güvenlik önlemlerinin alınması, görevli kuruluşlar arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanmasından sorumludur (97/9707 sayılı Yönetmelik m.1). Havaalanlarında görevlendirilen mülki idare amirinin görev, yetki ve sorumluluklarına “Yerel Yönetim” başlığı altında detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

*Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı*

Ek 17’ye göre, her ülkenin ulusal sivil havacılık güvenlik programı hazırlama zorunluluğu bulunmaktadır. Bu bağlamda Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı’nın ilk baskısı 24 Aralık 1996 yılında yürürlüğe girmiştir (Uzuner ve Acıbiber, 2001: 21). Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı, Türkiye’de sivil havacılık güvenliği

uygulamalarıyla ilgili en temel doküman konumundadır. Bu program, sivil havacılık hizmetlerini yürütmek ve güvenliğini sağlamaktan sorumlu tüm kurum ve kuruluşları, sivil havacılığa açık havaalanları ve tesisleri ile yerli ve yabancı sivil havacılık işletmelerini kapsamaktadır (SHGM, 2015a: 11).

Son olarak 09.06.2015 tarihinde güncellenen Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı'nın amacı ise "halkın, yolcuların, mürettebatın, yer personelinin, havalimanı bina ve tesislerinin, sivil havacılığa karşı yerde ve havada meydana gelebilecek her türlü yasadışı eylemlere karşı korunması ile ilgili kurum ve kuruluşların görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemek ve uygulama esaslarını belirlemektir" (SHGM, 2015a: 11).

#### *5188 Sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun*

Devletler güvenlik hizmetini önemli ölçüde genel kolluk eli ile sunmaktadır. Bu süreçte genel kolluğun iş yükünü hafifletmeye aday özel güvenlik birimleri, aynı zamanda kamu güvenliğini tamamlayıcı niteliktedir (Eryılmaz, 2006: 124; 5188 sayılı Kanun, m.1). Özel güvenlik hizmetlerinin yerine getirilmesine ilişkin esas ve usullerin belirlenmesi amacıyla, 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun 10.06.2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Bu kanun ile özel güvenlik personelinin, sadece görevli oldukları süre içinde ve görev alanlarında kullanabilecekleri yetkileri belirlenmiştir. Bu yetkilerden bazıları şu şekildedir (5188 sayılı Kanun, m.7):

- Koruma ve güvenliğini sağladıkları alanlara girmek isteyenleri duyarlı kapıdan geçirmek, bu kişilerin üstlerini dedektörle aramak, eşyaları x-ray cihazından veya benzeri güvenlik sistemlerinden geçirmek.
- Yangın, deprem gibi doğal afet durumlarında ve imdat istenmesi halinde görev alanındaki işyeri ve konutlara girmek.
- Hava meydanı, liman, gar, istasyon ve terminal gibi toplu ulaşım tesislerinde kimlik sormak, kişileri duyarlı kapıdan geçirmek, bu kişilerin üstlerini

dedektörle aramak, eşyaları x-ray cihazından veya benzeri güvenlik sistemlerinden geçirmek.

- Genel kolluk kuvvetlerine derhal bildirmek şartıyla, aramalar sırasında suç teşkil eden veya delil olabilecek ya da suç teşkil etmemekle birlikte tehlike doğurabilecek eşyayı emanete almak.
- Terk edilmiş ve bulunmuş eşyayı emanete almak.
- Kişiyi, vücudu veya sağlığı bakımından mevcut bir tehlikeden koruma amacıyla yakalamak.

### *Özel Güvenlik Teşkilatı Hava Meydanı Koruma Hizmetleri Yönergesi*

5188 sayılı kanun ile özel güvenlik personelinin geneline ilişkin hükümlere yer verilmektedir. Bununla beraber havaalanlarında güvenlik hizmeti sunan özel güvenlik teşkilatı ve personelinin görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma esaslarını belirlemek amacıyla İçişleri Bakanlığı tarafından Özel Güvenlik Teşkilatı Hava Meydanı Koruma Hizmetleri Yönergesi hazırlanmıştır. Bu yönergeye göre havaalanlarında görevli özel güvenlik teşkilatı personeli idari ve özlük hakları yönünden kendi kuruluşuna tabi iken, görev yerleri, çalışma şekli ve görevin gerektirdiği diğer hususlar yönünden mülki idare amirine bağlı olarak görev yapmaktadır. Mülki idare amiri bu görevi emniyet şube müdürlüğü aracılığıyla yürütmektedir (ÖGT Hava Meydanı Koruma Hizmetleri Yönergesi, m. 1-6).

### *2559 Sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu*

Kamu düzeni ve güvenliğini koruma, suçu engelleme ve suç işlendiğinde ortaya çıkarma görevi olan kişi, polis olarak tanımlanmaktadır. (Sokullu ve Akıncı 1990'dan aktaran Osmanoğlu, 2013: 892) Polis, bu görevleri yerine getirirken pek çok kanundan yetki almaktadır. Söz konusu yetkilerin önemli bir kısmını, 04.07.1934 yılında yürürlüğe giren 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunundan almaktadır. Durdurma, kimlik sorma, önleme araması, zor ve silah kullanma bu yetkilerin başında gelmektedir (2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu).

## *Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*

Ülkemizde kolluk olarak görev yapan kurumlardan bir diğeri ise Gümrük Muhafaza Genel Müdürlüğü'dür. Bu birim, Türkiye'den başka bir ülkeye veya başka bir ülkeden Türkiye'ye yasa dışı mal ve eşya giriş-çıkışını önlemek ve kaçakçılıkla mücadele etmekle görevlidir (Yurtsever, 2012: 35). Silahlı olarak görev yapan gümrük muhafaza personeli, havaalanlarının yanı sıra demiryolu, deniz ve kara hudut kapılarında da görev almaktadır. 03.06.2011 tarihinde Bakanlar Kurulunca Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 8. maddesi ile Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü'ne verilen görevlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Gümrüklü yer ve sahalarda kamu düzeninin bozulmasını önleyecek tedbirleri almak, buraların takip ve muhafazasını sağlamak, gerektiğinde müdahalede bulunarak durumu adli mercilere intikal ettirmek.
- Gümrüklü yer ve sahalarda, Türkiye Cumhuriyeti Gümrük Bölgesinde gerektiğinde ilgili kuruluşlarla işbirliği yapmak suretiyle kaçakçılığı önlemek, izlemek ve soruşturmak.
- Türkiye Cumhuriyeti Gümrük Bölgesinde kişi, eşya ve taşıtların kaçakçılıkla mücadele kapsamında takibini yapmak.
- Kaçakçılıkla mücadele amacıyla ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapmak, bilgi değişiminde bulunmak, protokoller hazırlamak ve uygulamak, gerektiğinde müşterek operasyonlar yapmak.

### **1.2.2. Güvenlik sistem ve cihazları**

Yasadışı eylemlerdeki artış havaalanlarında yolcu ve bagaj tarama sistemlerinin yaygın olarak kullanılmasına neden olmaktadır (Skorupski ve Uchronski, 2015: 157). Kullanılan bu teknolojilerin yardımıyla, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde, başta terör saldırıları olmak üzere yasa dışı eylemleri önlemek ve riskleri azaltmak mümkün hale gelmektedir (Feng, 2007: 1299).



Bu başlıkta, Türkiye’deki sivil havaalanlarında yolcu ve bagaj tarama işlemleri başta olmak üzere diğer güvenlik süreçlerinde de kullanılan ve havaalanı güvenlik hizmetlerine katkı sağlayan “Güvenlik Sistem ve Cihazları” hakkında bilgilere yer verilmektedir.

#### *Kapı ve El Tipi Metal Arama Dedektörü*

Elektromanyetik alan prensibine göre çalışan kapı ve el tipi metal arama dedektörü, yolcu tarama işlemlerinde yaygın olarak kullanılan cihazların başında gelmektedir (Singh ve Singh, 2003: 33-44). Kapı tipi metal arama dedektörü, metal ve metal içerikli nesnenin hacmine ve ağırlığına göre sinyal veren ve kapı şeklinde olan cihazlardır. Bu dedektörler, güvenlik kontrol noktalarında veya gerekli görülen diğer yerlerde, kişilerin güvenlik taramasının yapılabilmesi amacıyla kullanılmaktadır. (SHGM, 2015a: Ek-10).

El tipi metal arama dedektörü ise havaalanlarında kişilerin üzerinde silah, bıçak vb. kesici aletlerin tespiti amacıyla, genellikle kapı tipi metal arama dedektöründe sinyalin kaynağının tespit edilemediği durumlarda, bölgesel arama yapmak amacıyla kullanılmaktadır (Hallowel, 2001: 448-449).

#### *X-Ray Bagaj Arama Cihazı*

X-ray cihazı, x-ışını yoluyla bagaj veya eşyaların taranmasına imkân sağlamaktadır. İçeriğin yoğunluğuna göre operatörlerce yorumlanabilecek görüntülerin monitörlerde görüntülenmesini sağlayan (SHGM, 2015a: Ek-10) x-ray cihazı, havaalanlarında bagajların ve eşyaların taranmasında etkili olan teknolojilerin başında gelmektedir (Küçükönel, 2001: 169). Metal dedektörler sadece metal içerikli eşyalara uyarı verdiği için, metal içermeyen ancak havacılık güvenliği açısından tehdit oluşturabilecek tehlikeli maddelerin tespiti x-ray cihazları ile mümkün hale gelmektedir.

X-ray cihazı genellikle yolcuların uçak içinde taşıyabilecekleri el bagajlarının taranmasında kullanılmaktadır. Bununla birlikte uçak altı bagajlarının taranması işleminde de kullanılmaktadır. Tarama süreçlerine getirdiği kolaylığın yanı sıra x-ray

cihazının otomatik olarak tehdit belirleme özelliği bulunmaması nedeniyle, cihazın başarısı operatörün yetenek ve o anki performansına bağlıdır (Shanks ve Bradley, 2004: 9).

Türkiye’de uçuş emniyetini ve güvenliğini etkileyebilecek tehlikeli maddelerin tespiti amacıyla kullanılan x-ray cihazları, dış hatlar gelen yolcu terminallerinde ise yurda girmesi yasak olan ya da gümrük muafiyeti kapsamında olmayan eşyaların kontrolü amacıyla kullanılmaktadır.

### *Patlayıcı Tespit Sistemleri (EDS: Explosive Detection System)*

Patlayıcı Tespit Sistemi bagaj tarama işlemlerinde kullanılmaktadır. Bu sistemde bagajlar uçağa yüklenmeden önce x-ray cihazı, tomografi cihazı ve iz dedektörü ile taramadan geçirilmektedir. İlk aşamada bagajlar x-ray cihazları ile otomatik olarak kontrol edilmekte temiz bagajlar uçağa, kirli olanlar ise tomografi cihazlarına yönlendirilmektedir. Tomografi cihazında kesitlerine ayrılan bagajlar güvenlik görevlileri tarafından kontrol edilerek temiz olması durumunda uçağa, kirli olması durumunda ise bir başka kontrol için iz dedektörüne yönlendirilmektedir. İz dedektöründe kimyasal analiz yöntemi ile kontrol edilen bagaj bu aşamada da temiz olarak nitelendirilemez ise bagaj sahibinin gözetiminde açılarak fiziki kontrole tabi tutulmaktadır. Bagaj sahibinin gözetiminin mümkün olmadığı durumlarda da fiziki kontrol yapılabilmektedir (Shanks ve Bradley, 2004: 10-16; Kraemer vd., 2009: 34; Rekiel ve Wit, 2013; SHGM, 2015a: 61).

### *İz Dedektörü*

İz dedektörü, güvenlik kontrol noktalarında rastgele yöntemle seçilen kişi ya da bagajların üzerinde patlayıcı ve uyuşturucu madde olup olmadığının tespitinde kullanılmaktadır. Bu cihazın uç kısmında yer alan sentetik parça yardımıyla bagaj üzerinden alınan tanecikler kimyasal olarak analiz edilmektedir. Analiz sonucunda patlayıcı, parlayıcı ve uyuşturucu madde yoğunluğuna rastlanması durumunda bagaj detaylı arama işlemine tabi tutulmaktadır (Butler ve Poole, 2002: 3; Uzuner, 2003: 93).

Cihaz havada görünmeyen tanecikleri emerek analiz yaptığından kişilerin ellerinde kalmış olan patlayıcının ya da uyuşturucunun tespitinde de oldukça etkili bir yöntemdir (Sayın, 2011: 107).

#### *Kapalı Devre TV Sistemleri (CCTV Sistemleri)*

CCTV sistemleri, havaalanı ve çevresi ile buralarda bulunan kişilerin hareketlerinin sürekli olarak izlenmesine imkân sağlamaktadır (TSA, 2004: 16). CCTV sistemi ile kameralar (sabit ya da hareketli) aracılığıyla elde edilen görüntüler belli bir merkezden izlenmekte (Uzuner, 2003: 94) tehdit içeren bir durumla karşılaşılması durumunda ilgili birimlerle iletişime geçilerek anında müdahale edilebilmektedir. Havacılık güvenliğine yönelik tehditleri önlemede proaktif bir yaklaşım olan CCTV sistemleri olayları aydınlatmada da oldukça etkin rol almaktadır. Bu sistem sivil havacılığa yönelik saldırıları önlemenin ve aydınlatmanın yanı sıra havaalanında meydana gelebilecek diğer suçların da (hırsızlık, kavga, kap-kaç vb.) önlenmesine ve aydınlatılmasına katkı sunmaktadır (Gill, 2006'dan aktaran Augustine ve Clavell, 2011: 168-169).

#### *Kartlı Geçiş Kontrol Sistemi (CACs Sistemi)*

Havaalanı çalışanlarına havaalanı giriş kartı düzenlenmektedir. Giriş kartı düzenlenmesinin temel amacı bireylerin yetkili olduğu bölgelere girişine imkân sağlamak ve yetkisiz girişleri engellemektir (SHGM, 2009: 3). Kartlı geçiş kontrol sisteminde, girilmesi izne tabi olan yerlerin girişine kart okuyucu sistemleri ve çeşitli ekipmanlar konularak (turnike, bariyer vb.) yetkisiz kişilerin girişleri engellenmektedir (Uzuner, 2003: 94). Bu sistemde giriş kartları, kapı girişlerinde bulunan cihazlara okutularak kapı vb. engellerin açılması sağlanmakta ve kullanım bilgileri kaydedilmektedir. Kartlı geçiş kontrol sistemi basit ve pratik bir yöntem olmasına karşın, kişilerin başkalarına ait kartla yetkisiz olduğu yerlere girebilmesi de söz konusu olabilmektedir (Sayın, 2011: 104). Dolayısıyla bu sistemin başarısı genellikle CCTV sistemi olmak üzere diğer güvenlik önlemlerinin bileşimiyle artırılabilir.

### *Dedektör Köpekler*

Patlayıcı tespitine yönelik birçok teknolojik sistem bulunmasına karşın dedektör köpekler, patlayıcı tespitinde etkili ve güvenilir yöntemlerin başında gelmektedir. 1972 yılında Amerika Birleşik Devletleri havacılık sektöründe ilk defa kullanılan dedektör köpekler (Price ve Forrest, 2013) günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Havacılık sektöründe dedektör köpekler; uçak içi ve kargo bölümü ile kontrol noktaları ve check-in kontuarlarının bulunduğu bölümlerin aranmasında etkin olarak kullanılmasının yanı sıra birçok ülkede terminal binası içinde dolaştırılarak tehditlerin belirlenmesi amacı ile de kullanılmaktadır. Geniş alanlarda hızlı bir şekilde arama yapılmasına imkân sağlayan köpekler, nem ve rüzgârdan etkilendiği için bina içerisindeki patlayıcıların tespitinde daha başarılı olmaktadır (Price ve Forrest, 2013: 276-280; Küçükönal, 2001: 176).

### *Biyometrik Sistemler*

Pek çok uygulama alanı olan biyometrik sistemlerin kullanıldığı yerlerden birini de güvenlik önlemlerinin üst seviyede alındığı havaalanları oluşturmaktadır. Biyometrik sistemler, kişilerin kimliklerini doğrulamak için herhangi bir ekipman yerine kopyalanması ya da taklit edilmesi mümkün olmayan özellikleri (parmak izi, göz retinası, iris, yüz şekli, ses, imza, avuç içi, v.b.) kullanarak taramadan geçirilmesine imkan sağlamaktadır. Bu özelliklerin başkasına devredilmesi, unutulması ya da kaybedilmesi söz konusu olmadığı için diğer uygulamalara göre daha güvenilir bir yöntemdir (Şamlı ve Yüksel, 2009: 684-685).

#### **1.2.3. İnsan faktörü**

Sivil havacılık güvenliğine yönelik saldırılar sonrası devletler, genellikle güvenlik sistem ve cihazlarına odaklanmaktadır. Ancak güvenlik sistem ve cihazları saldırıları önlemede tek başına yeterli olamamaktadır. Bu sistem ve cihazlar sadece kendisine ne yapılması gerektiği iletildiğinde onu yapmakta, sonuçları ise değerlendirememektedir. Yani etkin insan gücü olmaksızın bir değer taşımamaktadır (Eldar, 2010: 35-36). Bu kapsamda sivil havacılık faaliyetlerine yönelik yasa dışı olayları önlemek için alınan

tedbirlerin etkili bir şekilde uygulanmasında insan faktörünün rolü oldukça önem taşımaktadır. Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler güvenlik personelinin yeteneklerini ve verimliliğini önemli ölçüde artırmakta, bu verimliliğin sürdürülmesi ise iyi eğitilmiş ve motive olmuş güvenlik personelinin varlığını gerektirmektedir (USC, 1992: 79; Küçükönal, 2001: 178).

Havaalanı güvenlik uygulamalarında yer alan güvenlik görevlilerinin performansı, alınan güvenlik önlemlerinin başarısını artırmaktadır. Bu bağlamda, bu işlemleri yürüten görevlilerin; motivasyonu, becerisi, takım çalışmasına yatkınlığı, verilen eğitimleri algılayarak pratiğe dönüştürebilmesi, monotonluk hissi, yetersiz çalışma koşulları nedeniyle dikkat eksikliği ve çalışma hayatını iyileştirici bir programın olmayışı gibi unsurlar dikkate alınarak performansının artırılması sağlanmalıdır (Karimbocus, 2009: 2; GAO'dan aktaran Kraemer vd., 2009: 35).

Güvenlik görevlilerinin görev yaptıkları diğer birim çalışanları ile uyumlu olma zorunluluğu ve otoritenin belirlediği düzenlemeler altında hizmet verme gerekliliği birçok sorun doğurmaktadır. Güvenlik personeli görev sürecinde, yüzlerce yolcuyu ve bagajı taramadan geçirmektedir. Stres altında görev yapan güvenlik personeli her geçen gün karmaşıklaşan süreçte kritik kararlar vermektedir (Eldar, 2010: 37-38). Stresin; sıkıntı, duyusuzluk, şikâyet, uykusuzluk, hata yapma ve kararsızlık gibi etkileri (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65) dikkate alındığında ise güvenlik görevlilerinin karar verme performansları üzerindeki olumsuz etkisi kaçınılmaz hale gelmektedir.

Güvenlik görevlileri yaptıkları işin önemini ve buldukları pozisyonun kritikliğini bilmektedir. Ancak güvenlik uygulamalarında, güvenlik personelinin etkinliğinin ve motivasyonunun sağlanması adına toplum tarafından da bu önemin anlaşılması ve paydaşlar tarafından saygı duyulması gerekmektedir. Bu kapsamda güvenlik görevlileri, her geçen gün artan karmaşanın baskısı altında, sivil havacılığa yönelik tehditleri önlemede son nokta olma sorumluluğunu da üstlenerek görevlerini yerine getirmeye devam etmektedir (Eldar, 2010 : 35-36).

Havacılık güvenliğinde, güvenlikten sorumlu birimlerin yanı sıra havaalanlarında çalışan diğer birimler de yasadışı olayları önlemede önemli roller üstlenmektedir (USC,1992:79). Havaalanında çalışan tüm personelde güvenlik bilinci oluşturulmalı, sahipsiz bagaj, tahditli alanlarda bulunmaması gereken kişiler vb. tehdit unsuru oluşturan durumlarla karşılaştıklarında, güvenlik birimlerine bilgi vermeleri sağlanmalıdır (Küçükönel, 2001: 179).

### **1.3. Türkiye’de Sivil Havacılık Güvenlik Yönetimindeki Kurum/Kuruluşlar**

Sivil havacılık güvenlik yönetimi; sivil havacılığı yasadışı müdahale eylemlerine karşı korumak amacıyla kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılma süreci olarak tanımlanabilir. Bu başlık altında Türkiye’de ulusal ve yerel (havaalanı) bazda yönetim faaliyetlerini yürüten kişi ve kurum/kuruluşlara ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

#### **1.3.1. Ulusal yönetim**

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), havacılık güvenliği konusunda Türkiye’de otorite konumunda bulunmaktadır. SHGM’ye yardımcı olmak ve kurumlar arası koordinasyonu sağlamak amacıyla ise, Milli Sivil Havacılık Güvenlik Kurulu (MSHGK) ve Eğitim, Araştırma ve Denetleme Uzmanları Kurulu (EADUK) oluşturulmuştur. SHGM, MSHGK ve EADUK’un görev, yetki ve sorumluluklarının detaylı bir şekilde açıklanmasında fayda görülmektedir.

##### ***1.3.1.1.Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü)***

Türkiye’de havacılık güvenliği konusunda Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı adına Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü otorite konumundadır. SHGM, “MSHGK’nin hazırlanmasından, programda belirtilen görev ve hizmetlerin koordinasyonunun sağlanarak yürütülmesinden, ICAO ve ECAC standartlarının uygulanmasından, sürdürülmesinden ve izlenmesinden yetkili ve sorumludur” (SHGM,

2015a: 21). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün başlıca görevleri ise şu şekildedir (SHGM, 2015a: 21-22):

- Sivil havacılığa, sivil havalimanlarına ve bunların eklentilerine yönelik tehditlere karşı uygulanabilecek tedbirleri izlemek.
- Uluslararası ve ulusal mevzuat çerçevesinde sivil havacılık güvenliği standartlarını sağlayabilmek için ilgili kurum ve kuruluşlarla koordinasyon sağlamak.
- Sivil havacılık güvenliği konusunda yapılan değişiklikler ve yeni uygulamalar ile dokümanların yayımlanmasını sağlamak.
- Ülke genelinde standartların sağlanması için havalimanları tarafından hazırlanan planların genel esaslarını belirlemek ve onaylamak.
- Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı'nı izlemek ve geliştirmek.
- Denetleme ve test yöntemlerini ve prensiplerini belirlemek, denetleme programlarını ve denetleme formlarını hazırlamak, geliştirmek.
- Havacılık sektöründe olan tüm özel ve kamu kuruluşlarının haberli/habersiz güvenlik denetimlerini ve testlerinin yapılmasını sağlamak, denetim sonuçlarını ilgili yerlere göndermek ve icrasını takip etmek.
- Havalimanları güvenlik komisyonundan ve havacılık işletmelerinden gelen görüş ve önerilerin değerlendirilmesini sağlamak.
- Sivil havacılığa ve havalimanlarına yönelik, mevcut ve muhtemel tehditler hususunda edinilen bilgi ve belgeleri ilgili makamlara ulaştırarak gereğinin yapılmasını sağlamak.

### ***1.3.1.2. Milli sivil havacılık güvenlik kurulu***

Milli Sivil Havacılık Güvenlik Kurulu, “Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı’nda yapılacak olan değişikliklerin onaylanması ve sivil havacılık güvenliği politikalarının belirlenmesi ile kurumlar arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumludur” (SHGM, 2015a: 22). Bu Kurul;

- İçişleri Bakanlığı Müsteşarının veya Güvenlikten Sorumlu Müsteşar Yardımcısının başkanlığında,

- Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Müsteşarı veya yetkili kılacağı temsilcisi,
  - Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarı veya yetkili kılacağı temsilcisi,
  - Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği temsilcisi,
  - Sivil Havacılık Genel Müdürü,
  - DHMİ Genel Müdürü,
  - Gümrükler Muhafaza Genel Müdürü,
  - İller İdaresi Genel Müdürü,
  - Altyapı Yatırımları Genel Müdürü,
  - Emniyet Genel Müdür Yardımcısı,
  - Sivil Havacılık Genel Müdür Yardımcısı,
  - Emniyet Genel Müdürlüğü Koruma Dairesi Başkanı
  - Jandarma Genel Komutanlığı Asayiş Dairesi Başkanı,
  - Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Havacılık Güvenliği Daire Başkanı,
  - THY A.O. Genel Müdürü veya yetkilendireceği temsilcisi,
  - Sivil havacılık sektöründe hizmet veren kuruluşların temsilcisi olan organizasyonlardan TÖSHİD Başkanı veya yetkilendireceği temsilcisinden,
- oluşmaktadır.

Milli Sivil Havacılık Güvenlik Kurulu, her yıl kasım ayının son haftasında rutin olarak toplanmaktadır. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme ile İçişleri Bakanlıkları ise acil durumlarda kurulu toplantıya çağırabilmektedir. Kurulun sekretarya hizmetleri Emniyet Genel Müdürlüğü Koruma Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmektedir (SHGM, 2015a: 23). Milli Sivil Havacılık Güvenlik Kurulunun görevleri (SHGM, 2015a: 23):

- Sivil havacılığa, sivil havalimanlarına ve bunların tesislerine yönelik tehditlere karşı uygulanabilecek yeni politikaları belirlemek,
- Uluslararası havacılık güvenlik standartlarını sağlayabilmek için, kanundışı olaylar ve bunların teknik yönleri hakkındaki bilgilerin değerlendirilmesi, mübadelesi ve yayımlanması hususlarını, ilgili kurum ve kuruluşlarla koordine etmek,
- Havacılık güvenliği ile ilgili olarak havalimanlarında gerekli olan fiziki ve teknik konularda karar almak,



- Havacılık güvenliği konusunda, intikal eden sorunları, teklifleri ve havalimanları ile ilgili diğer hususları görüşmek, karara bağlamak ve ilgili birimler tarafından yerine getirilmesini sağlamak,
  - Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı ve Ek'lerinde yapılan değişiklikleri onaylamak,
  - Genel ve özel güvenlik personeli arasındaki işbirliği ve yardım esaslarını belirlemek,
  - Kurum ve kuruluşlar ve havacılık işletmeleri arasında, havacılık güvenliğini ilgilendiren uygulamalarda görev paylaşımı yapmak,
- şeklindedir.

### ***1.3.1.3 Eğitim, araştırma ve denetleme uzmanları kurulu***

Eğitim, Araştırma ve Denetleme Uzmanları Kurulu, Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı'nın oluşturulması, idamesi ve yürütülmesini sağlamak, havaalanları için güvenlik standardı oluşturmak, sivil havacılık güvenliği sorunları için çözüm yolları geliştirmek, havaalanlarında görev yapan kamu ve özel sektöre ait kurum ve kuruluşlarda çalışan personelin, ICAO ve ECAC kural ve standartlarına göre eğitim ve denetimini yapmak, araştırmalarda bulunmak amacıyla yetkili otoriteye yardımcı olmak ve kurumlar arası koordinasyonu sağlanmak amacıyla oluşturulmuştur (SHGM, 2015a: 23). Bu Kurul (SHG EADUK Çalışma Yönergesi, m.5);

- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'ndan 3 üye,
- Emniyet Genel Müdürlüğü'nden 9 üye,
- Jandarma Genel Komutanlığı'ndan 4 üye,
- Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü'nden 2 üye,
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden 7 üye (1 üye hukuk müşavirliğinden olmak üzere),
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nden 8 üye,
- Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Genel Müdürlüğü'nden 2 üye,
- Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği'nden 2 üyeden oluşmaktadır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Havacılık Güvenliği Daire Başkanı bu kurulun başkanlığını yapmaktadır. Başkanın bulunmadığı toplantıları Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı Güvenlik Denetimi Şube Müdürü yönetmektedir. EADUK'un sekretarya hizmetleri SHGM Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı Güvenlik Denetimi Şube Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir (SHG EADUK Çalışma Yönergesi, m.7). Eğitim, Araştırma ve Denetleme Uzmanları Kurulu (SHGM, 2015a: 24):

- Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı'nı geliştirmek, Güvenlik Kurulu'nun onayına sunmak, programın uygulanmasını takip etmede yetkili otoriteye yardımcı olmak,
- Denetleme yöntemleri, programları ve prensiplerinin belirlenmesinde yetkili otoriteye yardımcı olmak, havacılık güvenliği denetimlerine, testlerine, araştırmalarına fiilen katılmak,
- MSHGK kararlarının icrasını, denetleme raporlarında tespit edilen hususların giderilip giderilmediğini takip etmek, yapılmayanları Güvenlik Kurulu'na bir rapor halinde bildirmek,
- Mevcut havalimanları tesislerinin genişletilmesi veya yenilerinin kurulması esnasında, proje ve planlarının yapılması konusunda güvenlikle ilgili konularda danışmanlık görevini yapmak, gerektiği ya da talep olduğu takdirde bunlarla ilgili her türlü destek ve yardımı yetkili otoriteye sağlamak,
- Havalimanları güvenlik komisyonundan gelen görüş ve önerileri değerlendirerek ilgili yerlere iletme,
- Uluslararası çalışma, eğitim, toplantı, seminer, konferans ve inceleme gibi faaliyetlere katılım sağlayarak, elde edilen bilgi ve belgelerden uygun görülenleri rapor ve bilgi notları formatında hazırlamak ve sunmak,
- Uluslararası havalimanlarında kullanılan yeni güvenlik tekniklerini takip ederek, güvenlik cihaz ve sistemlerinden en iyi faydayı sağlamak için bilgileri toplamak, ilgilileri bu konuda bilgilendirmek,
- Sivil havacılığa ve havalimanlarına yönelik, mevcut ve muhtemel tehditler hususunda edinilen bilgi ve belgeleri ilgili yerlere iletme,

ile görevlidir.

Gerek ulusal gerekse yerel yönetimler tarafından yapılan toplantılarda karar alınması ile ilgili (oy çokluğu ya da birliği gibi) her hangi bir düzenleme bulunmazken EADUK toplantılarında karar alınabilmesi için en az 5 farklı kurum/kuruluşun temsilcisiyle toplanılması ve oy çokluğuyla karar alınması gerekmektedir. Eşitlik olması durumunda ise başkanın taraf olduğu oy geçerli sayılmaktadır (SHG EADUK Çalışma Yönergesi, m.8). Bu düzenlemede dikkat çeken unsur ise EADUK’da farklı sayılarda temsilcileri olmasına rağmen her kurum/kuruluşun bir oy hakkına sahip olması ve temsilcilerin aynı kararda uzlaşma içinde olmaları gerekliliğidir.

### **1.3.2. Yerel yönetim**

Türkiye’de güvenliğin sağlanması amacıyla havaalanlarında mülki idare amirleri (MİA) görevlendirilmektedir. Havaalanı mülki idare amirlerine yardımcı olmak ve havaalanındaki kurumlar arasında koordinasyonu sağlamak amacıyla ise, havaalanı güvenlik komisyonu ile eğitim, araştırma ve denetleme birimi (EADB) oluşturulmaktadır. Bu başlıkta havaalanı mülki idare amirliği, havaalanı güvenlik komisyonu ve EADB’nin görev, yetki ve sorumlulukları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### ***1.3.2.1. Havaalanı mülki idare amirliği***

Sivil havaalanlarında genel güvenliğin sağlanması, giriş çıkışların düzenlenmesi, görevli kuruluşların teknik nitelikteki hizmetleri ile ticari faaliyetleri hariç, görev ve hizmetlerinin denetimi, bunlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, vali ve görevlendirilen mülki idare amirlerinin sorumluluğundadır (97/9707 sayılı Yönetmelik, m.2). Vali havaalanlarındaki yetkilerini kendisi kullanabileceği gibi bu görevi 5442 sayılı kanun kapsamında mülki idare amiri sıfatıyla sürekli olarak görevlendireceği vali yardımcısına veya kaymakama devredebilmektedir. Bununla beraber vali devretmiş olduğu yetkileri ve havaalanı mülki idare amirine tanınan diğer yetkileri gerektiğinde kendisi de kullanabilmektedir (97/9707 sayılı Yönetmelik, m.7). Mülki idare amirleri (SHGM, 2015a: 27-28);

- Havalimanı güvenlik programı, muhtemel harekât tarzı planı ve acil durum planlarını hazırlamak ve onaylamak,
- Havalimanı güvenlik programlarının, havalimanında bulunan kurum ve kuruluşlarca uygulanmasını sağlamak ve güvenlikle ilgili olarak alınan özel tedbirlerin gözetimini ve denetimini yapmak,
- Havalimanının, hayati öneme haiz tesis, teçhizat ve hassas noktalarının güvenlik yönünden incelenmesini sağlamak,
- Havalimanının güvenliğine yönelik, olağan ve acil tehditleri karşılayabilecek tedbir ve tertiplerin alınmasını sağlamak,
- Havalimanının güvenlik tertip ve tedbirlerinin hâlihazır durumu ile mevcut problemlerinden mahallinde çözümü mümkün olmayanlarını, ilgili üst makamlara bildirmek ve bu konularla ilgili teklifler hazırlamak,
- Havalimanında yapılan denetim sonucu görülen eksiklikleri, telafisi için ilgili kurum ve kuruluşlara bildirmek ve takip etmek,
- Havalimanı güvenliğini etkileyen yasadışı eylem ve olayları, her türlü tehditleri, ilgili yerlere bildirmek,

ile görevlidir. Mülki idare amirleri bu görevlerini güvenlik komisyonu koordinasyonu ve kararları çerçevesinde yürütmektedir.

Mülki idare amiri, sivil havaalanlarında genel güvenlik ve kamu düzeni bakımından gerekli gördüğü hallerde binaları, hava araçlarını, kara taşıtlarını, giren çıkan yolcular ile buralarda görevli kamu ve özel kuruluşların tüm personelinin üstlerini, araçlarını ve eşyalarını aratma yetkisine sahiptir (97/9707 sayılı Yönetmelik, m.8).

Mülki idare amiri havaalanlarında görevli amir ve memur hakkında disiplin mevzuatına, işçi veya diğer personel hakkında ise tabi oldukları mevzuata göre işlem yapılmasını ilgili kurum ve kuruluşlara bildirir. Bununla birlikte gerekirse mülki idare amiri disiplin kovuşturması yapabilmekte, uyarma ve kınama cezası da verebilmektedir (97/9707 sayılı Yönetmelik, m.11). Görevinde olağanüstü gayret ve çalışma ile başarı sağlayanlardan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olanlara takdirname verebilmekte, tabi olmayan personele ise özel yasaları gereği ödüllendirilmelerini kendi kuruluşlarından isteyebilmektedir (97/9707 sayılı Yönetmelik, m.12).

Havaalanlarında mülki idare amirine yardımcı olmak ve büro hizmetlerini yürütmek üzere gerekli personel ile büro malzemeleri, işletmeci kuruluş tarafından karşılanmaktadır (97/9707 sayılı Yönetmelik, m.33). Ancak bazı havaalanlarında büro işlemleri, havaalanı emniyet şube müdürlüğü personeli tarafından da yerine getirilmektedir.

### **1.3.2.2. Havaalanı güvenlik komisyonu**

Havaalanlarında, MSHGP'nin ve havaalanı güvenlik programının uygulanmasına, havaalanında bulunan havacılık işletmeleri ve diğer paydaşlar ile koordinasyonun sağlanmasına ve mülki idare amirlerinin diğer görevlerini yürütmesine yardımcı olmak amacıyla havaalanı güvenlik komisyonu oluşturulur. Bu komisyon, mülki idare amirinin başkanlığında şu üyelerden oluşur (SHGM, 2015a: 26):

- Havalimanı işleticisinin yöneticisi veya temsilcisi (güvenlik müdürü ile birlikte katılabilir)
- Emniyet şube müdürü
- Jandarma birlik komutanı( varsa)
- Gümrük müdürü ve gümrük muhafaza ve istihbarat bölge amiri ( varsa)
- Milli istihbarat teşkilatı temsilcisi
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü temsilcisi( varsa)
- Terminal işleticisinin havalimanında görevli yöneticisi (güvenlik müdürü ile birlikte katılabilir)
- THY A.O. Genel Müdürlüğü temsilcisi ( varsa)
- Yerli havacılık işletmelerinin üye olduğu organizasyonun görevlendireceği daimi temsilcisi
- Yabancı havacılık işletmelerinin üye olduğu organizasyonun görevlendireceği daimi temsilcisi

Havaalanı güvenlik komisyonu ayda en az bir defa toplanmaktadır. Bu komisyonun sekretarya görevi emniyet şube müdürlüğü tarafından yürütülmektedir (SHGM, 2015a: 27). Acil durumlarda bu komisyon, kriz merkezi olarak da görev yapmaktadır (SHGM, 2015a: 101).

### **1.3.2.3 Eğitim, araştırma ve denetleme birimi**

Eğitim, araştırma ve denetleme birimi; havaalanlarında, alınan güvenlik önlemlerini test etmek, denetlemek, incelemek, araştırmak ve geliştirmek amacıyla, mülki idare amirine bağlı olarak görev yapmaktadır. Bu birimde görev alacak kişiler güvenlik komisyonuna üye veren kurum/kuruluş temsilcilerinden oluşmaktadır. Gerekliğinde havaalanında faaliyette bulunan diğer kurum/kuruluşlardan da bu birime temsilci çağırılabilir. Birimin sekretarya görevini emniyet şube müdürlüğü yürütmektedir. EADB'nin başkanlığını da yine bu kurumun temsilcisi yürütmektedir. Eğitim, araştırma ve denetleme biriminde yer alan personel, kurum/kuruluşlarındaki görevlerinin yanı sıra bu görevi de yürütmek durumundadır. Bu birim düzenli olarak haftada bir kez toplanmaktadır (SHGM, 2015a: 28). Birimin görevleri Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programında şu şekilde belirlenmiştir (SHGM, 2015a: 28):

- Havaalanı güvenlik programı, muhtemel harekât tarzı planı örnek planlardaki esaslar doğrultusunda havalimanına özgü hazırlamak.
- Güvenlik komisyonu toplantısı öncesi hazırlık amacıyla toplanarak, gündemle ilgili hususlarda ve yapılan faaliyetlerle ilgili rapor hazırlayarak komisyona sunmak.
- Havalimanında iç kalite kontrol programı çerçevesinde haberli ve habersiz olarak sürekli denetleme, test faaliyetlerini yapmak, cihaz testlerini yapmak ve kayıtları tutmak ile denetleme raporlarını güvenlik komisyonuna sunmak.
- Sivil Havacılık Güvenliği Eğitim ve Sertifikasyon Talimatı'na (SHT-17.2) göre yetkilendirildiği alanlarda personelin eğitimlerini yapmak, kayıtlarını tutmak ve takibini yapmak.
- Havalimanı güvenlik komisyonunun çalışma gerektiren hususlarla ilgili görevlendirmelerini yerine getirmek.

### **1.4. Havaalanı Güvenlik Hizmetleri**

Havacılık güvenliğine yönelik yasadışı saldırılar sonrası havaalanlarında güvenlik tedbirlerinin alınması ve yaşanacak olayların önlenmesi önemli bir konu olarak ortaya

çıkıştır. Bu önlemlerin başında yolcu terminal binalarında yolcu ve personelin bazı güvenlik kontrollerine tabi tutulması gelmektedir. Yolcu terminal binalarında alınan güvenlik önlemlerinin yanı sıra havaalanlarının tüm bölümlerini de kapsayacak şekilde farklı güvenlik tedbirleri alınmaktadır (Wells ve Young, 2004: 280).

Bu başlıkta, sivil havacılık faaliyetlerine yönelik saldırıları önlemek amacıyla havaalanlarında alınan güvenlik önlemlerine ve sunulan güvenlik hizmetlere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

#### **1.4.1. Havaalanı çevre güvenliği**

Havaalanı çevre güvenliği, havaalanında alınan güvenlik tedbirlerinin ilk halkası olarak nitelendirilmektedir. Havaalanı dışından uçaklara, havaalanı tesis ve binalarına yöneltilecek yer esaslı saldırıları önlemek için havaalanı çevresi ile havaalanını dıştan çevreleyen alanlar üzerinde gözetim yapılması oldukça önemlidir. Havaalanı çevre güvenliğinde; tel örgülerin yakınlarında bulunan ağaçlık alanlar, park yerleri, sabotaj yapacak kişilere kolaylıkla saklanma imkânı sunabilecek bölge ve alanlar ile pist başları özellikle kontrol edilmesi gereken alanların başında gelmektedir. Bu gözetim işlemi gerek teçhizatlı güvenlik personelinin havaalanı çevresinde devriye gezmesi gerekse başta CCTV sistemleri olmak üzere diğer güvenlik sistemleriyle yürütülebilmektedir. Çevre güvenliği uygulamalarıyla; havaalanı sınırlarını belirleyen duvar ve tel örgülerden şahısların ve tehlikeli maddelerin girişini engellemek, şahısların ve eşyaların kontrol noktalarından güvenlik taramasına tabi tutularak geçmesini sağlamak ve havaalanı yakın çevresinde uçaklara yönelik uzaktan saldırıları önlemek amaçlanmaktadır (Benny, 2012: 84; Uzuner, 2003: 78; ICAO, 2014: 11-2).

##### ***1.4.1.1. Ana giriş yolu kontrol noktası***

Havaalanlarında ana giriş yolu kontrol noktası oluşturularak insanların ve araçların aynı noktadan havaalanı bölgesine girmeleri sağlanmaktadır. Havaalanı ana giriş yolu kontrol noktasında araçlar ve şahıslar örnekleme yöntemiyle veya şüphe üzerine durdurularak, kontrol işlemleri yapılmaktadır. Bu kontroller ile havacılık güvenliğe

yönelik tehditlerin, insanların yoğun olduğu bölgelere ve havacılık açısından kritik öneme sahip alt yapı ve tesislere yaklaşımdan engellenmesi amaçlanmaktadır. Tehlike anında ise giriş ve çıkışları kesmek amacıyla kullanılan bu noktalar, araçların çarpıp kaçamayacağı sağlamlıktaki bariyer ve kapılarla donatılmalıdır (SHGM, 2015a: Ek-14).

#### ***1.4.1.2. Devriye hizmetleri***

Devriye, görevli olduğu alanlarda kamu düzenini sağlamak, olayları önlemek, olay meydana gelmiş ise olayın iz ve delillerini muhafaza etmek, sanığı yakalamak ve yardıma muhtaç kişilere yardım etmek için yaya ya da motorize olarak yapılan bir hizmettir (Küçükönel, 2001: 68). Havaalanlarında fiziksel önlemleri ve kontrol noktalarında alınan tedbirleri tamamlayıcı nitelikte olan devriye hizmetleri ile, güvenliğe katkı sağlanması amaçlanmaktadır (ICAO, 2014: App 13-8). Havaalanında ve çevresinde yürütülen devriye hizmetleri, havacılık güvenliğine yönelik olası tehditleri önlemek ve art niyetli kişilerin caydırılmasını sağlamak açısından oldukça önemlidir. Devriye hizmetleri muhtemel saldırılara daha hızlı müdahale imkânı da sağlamaktadır. Bu hizmetler genellikle özel güvenlik personeli tarafından yerine getirilmektedir (Elias, 2009: 287).

#### ***1.4.1.3. Nöbet kuleleri***

Havaalanlarında tel örgü boyunca belirli aralıklarla ve kör nokta kalmayacak şekilde nöbet kuleleri oluşturularak havaalanı çevresinin sürekli olarak gözetlenmesi sağlanmalıdır (Uzuner, 2003: 77). Devriye hizmetlerinde olduğu gibi nöbet kulübesindeki görevliler de havacılık güvenliğine yönelik saldırıları önlemede ve suç işleyebilecek kişileri caydırmada etkin rol almaktadır. Nöbet kulelerinde görevlendirilecek yeteri kadar personel bulunulmaması durumunda önemli alanlar belirlenerek nöbetçilerin öncelikle buralar da görevlendirilmesi sağlanmalıdır. Nöbet kulelerinde görevli personel, her hangi bir olay meydana geldiğinde nöbet yerini terk etmeyerek ilgili birime bilgi vermelidir. Bu bilgilendirmenin zamanında yapılabilmesi için ise nöbet kulelerinde haberleşme cihazlarının bulundurulması sağlanmalıdır. Türkiye’de bu görev genellikle Jandarma Genel Komutanlığı tarafından yerine



getirilmekte (Sayın, 2011: 52) ise de özel güvenlik görevlileri tarafından bu görevin yerine getirildiği havaalanları da bulunmaktadır.

#### **1.4.2. Yolcu terminal binası güvenliği**

Yolcu terminal binaları, havaalanındaki uçuş ile terminal hattı arasındaki bağlantıyı sağlayan ve ara yüz işlevi gören tesislerdir. Yer ve hava ulaşımı arasındaki değişimin sağlandığı ve bir transfer noktası olan yolcu terminal binasının işlevi; bir hava taşımacılığının başlaması, sonlanması ve bir başka seyahatin devamı için yolcu işlemlerinin yürütülmesi ile yolcu ve bagajının uçağa ya da uçaktan taşınmasıdır (Horenjeff vd, 2010: 383; Küçükönel, 2001: 20). Yolcu terminal binalarında havacılık güvenliğine yönelik yasadışı eylemleri önlemek için alınan tedbirler ilk etapta uçağın korunmasına odaklanmış ise de, yolcu terminal binalarına yönelik saldırı ve sabotajların önlenmesi açısından da oldukça önemlidir. Güvenlik birimleri, yolcu terminal binalarında havacılık güvenliğine yönelik eylemleri önlemenin yanı sıra, hırsızlık (özellikle kontrol noktalarında), insan ve uyuşturucu kaçakçılığı gibi olayların önlenmesi adına da gerekli tedbirleri almaktadır (Price ve Forrest, 2013: 432).

##### ***1.4.2.1. Yolcu ve El (Kabin) Bagajı Kontrolleri***

Yolcu terminal binalarında, havacılık güvenliğine yönelik saldırıları önlemek amacıyla alınan tedbirlerin başında yolcu ve kabin bagajlarının kontrol edilmesi gelmektedir. Bu kontrollerin amacı, sivil havacılık güvenliğine yönelik yasa dışı olaylarda kullanılacak silah, patlayıcı ya da diğer tehlikeli maddelerin uçaklara ve güvenlik tahditli alanlara<sup>6</sup> girişini engellemektir (ICAO, 2014: APP 1-17; SHGM, 2015: 46). Yolcu ve kabin bagajı kontrollerinde sivil havacılık güvenliğini hedef alan saldırılar sonrası değişiklikler yaşanmakta ve yeni uygulamalar getirilmektedir. 22 Aralık 2001 tarihinde Amerikan Hava Yollarının Paris-Miami seferinde yolcu Richard Reid, ayakkabısının topuğuna gizlediği 100 gram plastik patlayıcıyı uçak havadayken patlatmak isterken mürettebat ve yolcular tarafından etkisiz hale getirilmesi ve bu

---

<sup>6</sup> MSHGP’de “Girişinde geçerli bir giriş belgesi ve güvenlik kontrolü yapılarak giriş sağlanan hava trafiği alanı” olarak tanımlanmıştır.

olaydan sonra havaalanlarında ayakkabıların x-ray cihazından geçirilmesi uygulamasına başlanması<sup>7</sup> ile 10 Ağustos 2006 tarihinde İngiltere'den Amerika ve Kanada'ya gidecek yedi uçakta sıvı patlayıcıların kullanılarak eylemler yapılacağına tespit edilmesi ile sıvı kısıtlaması uygulamasının başlanması (Elias, 2009: 87) bu olaylardan sadece bir kaçıdır. Bu olaylardan da anlaşılacağı üzere sivil havacılık güvenliğinde uygulamalar dinamik bir yapıya sahiptir. Terör örgütlerinin eylemlerini gerçekleştirmek için yeni metotlar geliştirme çabasına karşın güvenlik birimleri de bu eylemleri kırabilecek yeni önlemler geliştirmektedir.

Türkiye'de yolcu ve kabin bagajı kontrollerinin yapılması amacıyla terminal binalarının ve güvenlik tahditli alanların girişlerinde güvenlik kontrol noktaları oluşturulmaktadır. Bu kontrol noktalarında genellikle dört özel güvenlik görevlisi ve bir polis memuru görev almaktadır. Özel güvenlik görevlileri; yönlendirme görevlisi, x-ray görüntü izleme personeli, kapı dedektörü kontrol görevlisi ve bagaj kontrol görevlisi olarak görev yapmaktadır. Havaalanı emniyet şube müdürlüğünden sivil havacılık güvenliğiyle ilgili eğitim almış personel ise kontrol noktası amiri olarak görev yapmakta ve tarama işlemlerinin yürütülmesi sağlamaktadır (SHGM, 2015a; ÖGT Hava Meydanı Koruma Hizmetleri Yönergesi, m. 32).

Türkiye'de yolcular, terminal binası girişlerinde bulunan güvenlik kontrol noktalarında; üzerlerinde bulunan palto, ceket, çanta, saat, kemer, cüzdan, telefon vb. eşyalardan arındırıldıktan sonra kapı tipi metal arama dedektöründen geçirilmektedir. Kapı tipi metal arama dedektöründen geçerken sinyal veren yolcular tekrar cihazdan geçirilir ya da elle arama yöntemiyle kontrol edilir. Kapı tipi metal arama dedektöründen geçerken sinyal vermeyen yolculardan ise %10-20'si elle aramaya ya da ETD veya EDD yöntemleriyle taramaya tabi tutulur. Bununla birlikte tarayıcı personel, yolcunun yasaklı madde taşımadığından emin olmak amacıyla arama işlemini elle de yapabilir. Check-in işlemini yapan yolcular güvenlik tahditli alanlara geçişlerde, terminal binası girişlerindeki usul ve yöntemler ile tekrar güvenlik kontrolüne tabi tutulmaktadır. Kabin bagajları ise kontrol noktalarında başta x-ray cihazı olmak üzere elle, patlayıcı tespit köpekleriyle ya da EDS, ETD gibi yöntemlerle kontrol edilmektedir. MSHGP Ek-17

<sup>7</sup> <https://terortakvimi.wordpress.com/2001/12/22/2001ayakkabi-bombacisi-olayi-american-hava-yollari-93-no-lu-ucus-olayi/> (Erişim Tarihi: 01.05.2015)

doğrultusunda kabinde ve güvenlik tahditli alanlarda bulundurulması yasaklı maddelerin tespiti amacıyla güvenlik görevlileri kabin bagajlarını kontrol etmekte, risk ve tehdit unsuru oluşturabilecek maddelerin ilgili alanlara girişi engellenmektedir (SHGM, 2015: 46-58).

Potansiyel tehlike arz eden yolcular (kabul edilemez yolcu, sınır dışı edilecek yolcu ve hukuki işleme maruz kalmış yolcu) için ise ilave güvenlik tedbirleri uygulanmalıdır. Bu yolcular ve bagajları daha ayrıntılı taranmalı, tüm yolculardan önce uçağa alınmalı ve eğer gerekiyorsa refakatçi eşliğinde seyahatleri sağlanmalıdır. Bununla birlikte özelliği ve hareket yeteneği kısıtlı (hastalar, yaşlılar, hamileler, çocuklar, dini ve etnik kıyafet giyen kişiler ile değerli eşya taşıyan kişiler) yolcular için özel tarama prosedürleri de oluşturulabilir (SHGM, 2015: 47-56).

#### ***1.4.2.2. Personel kontrolleri***

Havaalanı çalışanların güvenlik kontrolüne tabi tutulması havacılık güvenliğinin tartışmalı konularının başında gelmektedir. Havacılık güvenliği tarihinde, havaalanı ve havayolu çalışanlarının birçok yasadışı olayın gerçekleşmesinde katkılarının olduğu görülmektedir. TWA 847 kodlu uçuşta ikram görevlilerinin uçağın tuvaletine silah ve el bombalarını saklayarak uçağın kaçırılmasına neden olması ve PSA 1771 kodlu uçuşta bir havayolu çalışanının silahlı saldırı gerçekleştirmesi bu olaylardan bir kaçıdır (Price ve Forrest, 2013: 275). Yaşanan bu tür olaylar, havacılık güvenliğine yönelik tehditlerin sadece yolcu ve bagajlardan kaynaklı olmadığını aynı zamanda havaalanı ve havayolu çalışanlarının da birer tehdit unsuru olabileceğini göstermektedir (Gladwell, 2001'den aktaran Harrison,2002 : 18).

Türkiye'de havaalanı çalışanları, yolcularla aynı standartlarda güvenlik kontrollerine tabi tutulmaktadır. Ancak, görevleri gereği güvenlik tahditli alanlarda ateşli silah taşıyabilen güvenlik personeli ve diğer görevliler taramadan muaf tutulabilir ya da bu görevliler için özel tarama prosedürleri oluşturulabilir. Ayrıca görevleri gereği kimlikleri gizli kalması gereken güvenlik ve istihbarat personeli de taramadan muaf tutulabilir (SHGM, 2015: 31-39).

### **1.4.2.3. Uçak altı bagaj kontrolleri**

Uçak altı bagaj; uçağın yük bölümünde taşınan bagaj olarak tanımlanmaktadır (SHGM, 2015: 17). Uçak altı bagajların taranmasındaki asıl amaç, yolcu bagajlarına gizlenebilecek bomba vb. patlayıcıların uçağa sokularak uçuş anında meydana gelebilecek bir patlamanın önüne geçilmesidir (Zellan, 2003: 26). Bu amacın yanı sıra bagaj kontrol işlemleri; uçuş emniyetini etkileyebilecek tehlikeli maddelerin, silahların ve narkotik maddelerin de tespitinde etkin rol almaktadır (Price ve Forrest, 2013: 270). Uçak altı bagajlarında saklanan ateşli silahlar uçağı kaçırma niyetinde olan teröristler veya kötü niyetli kişiler tarafından fark edildiğinde büyük riskler doğurabilmektedir (Elias, 2009: 225). Dolayısıyla uçak altı bagajların taranması işlemi sadece patlayıcı maddelere değil risk oluşturabilecek silahlara da dikkat edilmeli ve özen gösterilmelidir.

Türkiye’de uçak altı bagajlarının taranmasında genellikle EDS ve x-ray cihazları kullanılmaktadır. Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, İstanbul Atatürk ve Sabiha Gökçen, Antalya, Trabzon, Erzurum, Dalaman, Milas-Bodrum, Gaziantep ve Zafer Havalimanlarında uçak altı bagaj kontrolleri EDS ile yapılmakta diğer havalimanlarında ise EDS cihazı bulunmadığından tarama işlemleri x-ray cihazlarıyla gerçekleştirilmektedir<sup>8</sup>. X-ray ve EDS cihazlarının yanı sıra elle arama, ETD cihazı ve patlayıcı tespit köpekleri de uçak altı bagajlarının taranmasında kullanılan diğer yöntemlerdir. Türkiye’de uçak altı bagajda bulundurulması yasaklı maddelerin tespiti amacıyla MSHGP Ek-17 doğrultusunda tarama işlemleri gerçekleştirilmekte, yasaklı maddelerin uçağa ve güvenlik tahditli alanlara geçişi engellenmektedir. EDS cihazı ile yapılan kontrollerde uçak altı bagaj içerisinde bulundurulması yasaklı bir maddenin tespiti halinde ise bagaj, yolcu olmadan da açılabilen ve yasaklı maddeye el konulabilmektedir (SHGM, 2015: 59-61).

### **1.4.3. Hassas noktaların güvenliği**

Havaalanında bulunan ya da havaalanına bağlı olan ve hasar gördüğünde havaalanının işleyişine ciddi zarar verebilecek olan tesisler “hassas noktalar” olarak

<sup>8</sup> <http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/havalimani-girislerinde-xrayler-kaldiriliyor.html> (Erişim Tarihi: 05.05.2015)

adlandırılmaktadır. Hava trafik kontrol kulesi, teknik blok, haberleşme ve seyrüsefer yardımcı cihazları, elektrik enerji kaynağı ile nakil tesisleri, yakıt tesisleri ve bakım üniteleri havaalanlarında bulunan başlıca hassas noktalardır (ICAO, 2014: 11-7; SHGM, 2015a, 37).

Bu noktalar fiziki güvenlik önlemleri ile koruma altına alınmalıdır. Fiziki önlemlere ilave olarak ise güvenlik görevlileri tarafından sık sık kontrol edilmelidir. Özellikle güvenlik görevlilerinin bulunmadığı tesisler CCTV sistemleri ile sürekli gözetim altında tutulmalı ve erken uyarı sistemleri ile donatılmalıdır. Olumsuz bir durum ya da alarm söz konusu olduğunda bu bölgelere hızlı bir şekilde müdahale edebilecek ekip hazır bulunmalıdır. Bu bölgeler patlayıcı madde ve bomba yerleştirilmesi ihtimaline karşı devriyelerle de kontrol edilmelidir (ICAO, 2014: 11-7; SHGM, 2015a: 41; Küçükönel, 2001: 90).

Hava trafik kulesi, bakım ünitesi vb. gibi hassas noktalarda çalışan kişilerin bulunması nedeniyle bu noktaların girişlerinde güvenlik kontrol noktaları oluşturulmaktadır. Bu güvenlik kontrol noktalarında kişilerin tarama işleminden sonra tesislere girişine izin verilmektedir. Ayrıca bu noktalarda görev yapan güvenlik görevlileri buralara girecek kişilerin havaalanı giriş kartlarını kontrol ederek yetkisiz kişilerin girişlerini engellemelidir (ICAO, 2014: 11-7). Türkiye’de bu görev özel güvenlik birimleri tarafından yerine getirilmektedir.

#### **1.4.4. Diğer güvenlik hizmetleri**

##### *Uçak Güvenliği*

Havaalanında bulunun uçaklara izinsiz girişleri engellemek amacıyla, hava ve kara tarafı ayrımlarında alınan güvenlik tedbirlerine ek olarak, uçağın yakın çevresinde ve apronda güvenlik önlemleri alınmalıdır. Uçuşa hazırlanan uçaklar izinsiz girişlerin olabileceği ihtimaline karşı boş bırakılmamalı, uçuş mürettebatının ya da uçağa hizmet veren diğer kişilerin, uçağa yaklaşan ya da uçağa binen kişileri kontrol etmeleri sağlanmalıdır. Uçuş olmayan durumlarda ise uçaklar, kontrollü ve iyi aydınlatılmış

alanlara park edilmelidir. Park halindeki bu uçakların kapıları kilitli tutulmalı ve uçağın yakın çevresinde merdiven bulundurulmamalıdır (ICAO, 2014: 15-4; ECAC, 2010: 66-68; SHGM, 2015a: 44-45).

Uçak güvenliği ile ilgili alınan bir diğer önlem ise uçuş öncesinde uçakların yolcuların ulaşabilecekleri iç kısımları ile uçak altı bölümlerinin silah, patlayıcı, şüpheli paket ve diğer tehdit oluşturabilecek maddelere karşı aranmasıdır. Uçuş öncesi aramalar yolcular uçağa alınmadan önce gerçekleştirilmeli, transit uçuşlarda ise uçakta bulunan yolcuların kabin bagajlarını yanlarına almaları ve göstermeleri sağlanmalıdır. Arama işlemi elle ve gözle kontrol yöntemiyle yapılabilmektedir. Bununla birlikte patlayıcı tespit köpekleri ve patlayıcı iz tespit cihazlarından da faydalanılabilmektedir. Uçakların kontrollerinde baş üstü dolapları, tuvalet bölümleri, mutfak alanları, koltuk cepleri ve koltuk altındaki ve arasındaki alanlar, kargo bölümü, tekerlek yuvaları vb. alanlar aranmalıdır (ICAO, 2014: 15-6-8; ECAC, 2010: 64-66; SHGM, 2015a: 42-44). Türkiye’de uçuş öncesi uçak içinde yapılacak güvenlik taramaları ile uçağın yakın çevresinde alınacak bu önlemlerden havayolu işletmeleri sorumludur (SHGM, 2015a: 42).

### *Kargo Güvenliği*

Hava kargo taşımacılığı son yıllarda büyük gelişim göstererek hem havayolları hem de havaalanları için önemli bir gelir kaynağı haline gelmiştir (Scholz ve Cossel, 2011: 62). Bu gelişime paralel olarak hava kargo taşımacılığı da yasa dışı eylemlerin hedefi haline gelmiştir. 2010 yılında Yemen’den ABD’ye yollanmış patlayıcı yüklü paketler İngiltere ve Dubai’de ele geçirilmiş<sup>9</sup>, bu girişim tarifeli hava kargo taşımacılığını hedef alan ilk olay olarak tarihteki yerini almıştır (Price ve Forrest, 2013: 371). Bu olay sonrası havayolu taşımacılığında sadece yolcu taşımacılığına odaklanıldığı ve kargo taşımacılığına yönelik tedbirlere ise gereken önemin verilmediği ortaya çıkmıştır. Bu olay sonrası kargo güvenliği ile ilgili yeni düzenlemeler getirilerek (Domingues vd., 2014: 131-132) eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır.

<sup>9</sup> <http://www.milliyet.com.tr/uc-kitada-bombali-kargo-alarmi/dunya/haberdetay/31.10.2010/1308285/default.htm> (Erişim Tarihi: 13.06.2015)

Hava kargo taşımacılığında tüm kargolar uçağa yüklenmeden önce taranmaktadır. Bu tarama işlemiyle, uçuş emniyetini ve güvenliğini tehdit edebilecek patlayıcı, parlayıcı, yanıcı ve tehlikeli maddelerin tespit edilmesi ve potansiyel risklerin ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Türkiye’de tarama işlemleri yetkili acenteler tarafından gerçekleştirilmektedir. Acenteler tarama işlemlerini; x-ray cihazı, EDS, ETD, patlayıcı tespit köpekleri, metal ve elle arama gibi yöntemlerle gerçekleştirmektedir. Güvenlik kontrolleri yapılan kargoların ise yetkisiz müdahalelere karşı korunması gerekmektedir (SHGM, 2015a: 65-70).

### *Araç Park Alanı (Otopark) Güvenliği*

Havaalanlarında güvenlik önlemlerinin alınmasını gerektiren bölümlerden birini de araç park alanları oluşturmaktadır. Kolombiya’nın Medellin Havaalanı’nda, Peru’nun Jorge Chavez Havalimanı’nda, Afganistan’ın Peşaver ve İslamabad Havalimanlarında araç park alanlarında bomba yüklü araçların patlaması, meydana gelen olaylardan bir kaçını oluşturmaktadır (Schiavo, 2008). Geçmişte yaşanan saldırılar da dikkate alındığında, araç park alanlarında alınan güvenlik önlemleri, özellikle bomba yüklü araçlar ile havacılık güvenliğine yönelik saldırıları önlemede oldukça önemlidir. Bu doğrultuda araç park alanlarında meydana gelebilecek olası saldırıları önlemek amacıyla, araçlar araç altı aynalar ya da kameralar ile kontrol edilmeli ve dedektör köpekler ile sıkça kontrol edilmelidir. Bununla birlikte araç park alanları iyi aydınlatılmalı ve CCTV sistemleri ile 24 saat izlenmelidir.

### *Siber Güvenlik*

Havacılık güvenliğinin sağlanması noktasında tüm paydaşların odaklanması gereken konulardan bir diğeri de siber saldırılardır (Lim, 2014: 83). Hava trafik kontrol sistemleri, seyrüsefer cihazları ve tesisleri, uçaklar, havaalanları ve havacılık faaliyetlerini tamamen ya da kısmen durdurabilecek veya havacılık faaliyetlerinin emniyetini/güvenliğini tehlikeye düşürebilecek destek hizmetlerinin sunulduğu yerler siber saldırılara maruz kalabilecek alanların (SHGM, 2015a: Ek-19) başında gelmektedir.

2013 Temmuz ayında Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanında, pasaport kontrol sistemlerine yönelik yapılan saldırı ile pek çok uçuşun gecikmesi, 2008 yılında İspanya’da uçağın merkezi bilgisayar sistemine yönelik saldırı sonucu 154 kişinin hayatını kaybetmesi ve 2006 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde internet üzerinden hava trafik kontrol sistemlerini kapatmaya yönelik saldırı siber güvenliğe yönelik saldırılardan sadece bir kaçıdır (Lim, 2014: 84).

Türkiye’de havaalanı ve terminal işletmeleri, havayolu işletmeleri, hava trafik yönetim birimleri başta olmak üzere tüm havacılık işletmeleri siber tehditlere ve saldırılara yönelik tedbirleri almakta ve uygulamaktadır. Bu tedbirlerin, diğer havacılık güvenliği unsurları ile uyum içinde olması sağlanmalıdır. Havacılık faaliyetleri açısından kritik öneme sahip bilgi sistemlerinin, işleyişin devam ettirilebilmesi adına yedek planların ve tedbirlerin alınması gerekmektedir (SHGM, 2015a: Ek-19).

### **1.5 Konuyla İlgili Yapılan Çalışmalar**

11 Eylül saldırıları sonrası havacılık güvenliğinin öneminin artmasına bağlı olarak, bu alanda yapılmış çalışmalarda artışların meydana geldiği görülmektedir. Havacılık güvenliğine yönelik yapılan bu çalışmalar, genellikle yolcu ve bagaj tarama süreçleri ile bu süreçlerde yer alan güvenlik görevlileri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu başlıkta ulusal ve uluslararası alan yazında yer alan çalışmalardan bir kısmına yer verilmektedir.

Gkritza vd. (2006) yapmış oldukları çalışmada güvenlik kontrol noktalarında yolcu memnuniyetini etkileyen faktörleri incelemiş ve kontrol noktalarında beklenen süre başta olmak üzere pek çok etkenin yolcu memnuniyetini etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, kontrol noktalarında yolcu memnuniyetini etkileyen faktörlerin zamanla değişiklik gösterdiğini, dolayısıyla tarama prosedürlerinin gelişiminde bu durumun da dikkate alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Havacılık güvenliği, kurallara uymanın riski azaltacağı varsayımına dayanmaktadır. Kirschenbaum (2015) Avrupa’da bulunan 8 havalimanı üzerinde yapmış olduğu çalışmada, kurallara uymama davranışının sıklıkla yaşandığına, iş arkadaşlarının tutum



ve davranışlarının kurallara uyulması üzerinde etkileri olduğuna ve yolcuların güvenlik kararlarının alınmasında aktif rol aldığına dikkat çekmiştir.

Kirschenbaum (2013) yapmış olduğu çalışmada ise güvenlik taramalarındaki farklı maliyetleri ortaya çıkarmayı amaçlamış ve güvenlik uygulamalarına itiraz eden ve etmeyen yolcuların maliyetlere etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, güvenlik süreçlerine itiraz etmeyen ve minimum süre geçiren yolcuların çoğunlukta olduğunu, güvenlik süreçlerine itiraz eden yolcuların ise süreçlerde verimliliği etkileyerek maliyetleri artırdığına dikkat çekmiştir.

Swann vd. (2014) yapmış oldukları çalışmada, acemi ve uzman tarayıcı güvenlik görevlilerinin bilgiye ulaşmada ve rutin durumlarda zorluk yaşamadıklarını, ancak rutin olmayan durumlarda, deneyimin problemleri çözmede önemli bir faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Türkiye’de de havacılık güvenliğiyle ilgili bir takım çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Gerede (2006) havacılık güvenliği ve havacılık emniyeti kavramları arasındaki ilişki ve farkları incelediği çalışmasında, Türkiye’de bu kavramlar arasındaki anlam kargaşasının sektörle birlikte basında, akademisyenler arasında ve düzenlemelerde de ortaya çıktığını belirlemiştir. Bu kapsamda havacılık güvenliğini esas alan çalışmalar incelendiğinde, Can (2008) ve Gülci (2011)’nin çalışmalarında havacılık emniyetini konu edinmelerine karşın havacılık güvenliği kavramını kullandıkları tespit edilmiştir. Söz konusu kavram karmaşasının akademik çalışmalarda hâlâ devam ettiği görülmektedir.

Ünlü (2009), 11 Eylül saldırılarının uluslararası sivil havacılık güvenliğine etkilerinin araştırdığı çalışmasında, etkin bir sivil havacılık güvenliği sisteminin kurulabilmesi için, güvenlik önlemlerinin uyumlaştırılmasına, güvenlik harcamalarına yönelik fon oluşturulmasına ve acil durum planlarının geliştirilmesine vurgu yapmıştır.

Özel güvenlik görevlilerinin sorunlarını belirlemek ve havaalanı güvenlik kontrol noktalarının etkinliğini artırmaya yönelik mülakat yöntemiyle yapılan bir çalışmada,

personel alımı ve seçiminin, mevcut yasal düzenlemelerin, hizmet içi eğitimlerin, EADB denetimlerinin, özel güvenlik hizmetlerinde ücretlendirmenin, güvenlik sistem ve cihazlarının önemine dikkat çekilmiştir (Sayın, 2011).

Türkiye’de sivil havaalanlarında güvenlik hizmeti veren personelin mesleğe bağlılık seviyelerini belirlemek amacıyla anket yönteminin uygulandığı çalışmada, havaalanı güvenlik görevlilerinin zorunluluklar nedeniyle mesleklerine devam ettikleri, mesleği ile duygusal bağlılıklarının güçlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca havaalanı güvenlik personelinin motivasyonlarının artırılmasına yönelik kişisel gelişim eğitimlerinin verilmesinin, maaşlarında artış yapılmasının ve sosyalleşmelerinin sağlanması gerekliliği de dile getirilmiştir (Kardeş vd., 2014).

Havacılık güvenliğinde önemli roller üstlenen güvenlik görevlilerine yönelik eğitimin, ulusal ve uluslararası düzenlemelerle standartlaştırılmasına yönelik analizin yapıldığı çalışmada, güvenlik görevlilerinin seçim ve eğitim kriterlerinin, ICAO Ek-1 Personel Lisanslandırma’da yer alması gerektiği ve yurtdışından lisanslı güvenlik görevlilerinin süreçlerde bulunmasına imkân sağlanmasının uluslararası standartlarda güvenlik hizmetlerinin sunumuna katkı sağlayacağı ifade edilmiştir (Ergün, 2014b).

Ergün (2014a) bir başka çalışmasında, özel güvenlik görevlilerinin yolcu mobbingine maruz kalma düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir anket uygulamıştır. Buna göre mobbing algısı ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişkinin, itibara yönelik saldırılar ile fiziksel ve psikolojik sağlığa yönelik saldırıların motivasyonla arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca Ergün (2014c), yapmış olduğu bir başka çalışmada ise özel güvenlik görevlilerine sorun oluşturduğu düşünülen havaalanı kullanıcıları ve güvenlik prosedürlerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Alanyazında, yönetsel sorunların farklı sektörlerde incelendiği birçok çalışmaya rastlanılmıştır. Bunların çoğunlukla eğitim ve sağlık hizmetleri alanında yapılmış olduğu görülmektedir (Kautsar vd., 2014; Turntavitikul, 2013; Karadağ vd., 2013; Kınır, 2006; Kerman vd., 2011; Apaydın, 2007; Erdem, 2007). Buna karşın alan

yazında havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunların araştırıldığı hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır.

### **1.6 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’deki havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunların belirlenmesidir. Bu doğrultuda havaalanı güvenlik hizmetlerinin operasyonel süreçlerinde yaşanan ya da yaşanma potansiyeli olan sorunların, yönetsel başarıya etkisi ile doğrudan yönetim faaliyetlerini yürüten kurum/kuruluş ya da kişi kaynaklı yönetsel sorunların ortaya konması amaçlanmaktadır. Araştırma sonucunda ise Türkiye’de havacılık güvenliği alanında otorite ve düzenleyici konumunda olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü başta olmak üzere, havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda yer alan tüm paydaşların, araştırma sonucu belirlenen ve yönetsel başarıyı etkileyen sorunlara ilişkin çözüm üretmelerine katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda “Havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunlar nelerdir?” araştırma sorusuna cevap aranmaktadır.

### **1.7 Araştırmanın Önemi**

Sivil havacılık güvenliğine yönelik yasa dışı olayların önlenmesi amacıyla havaalanlarında alınan güvenlik önlem ve uygulamalarının önemi, geçmişte yaşanan ve hâlâ yaşanmakta olan olaylar göz önüne alındığında, açık bir biçimde anlaşılmaktadır. Uluslararası ve ulusal düzenlemelerle, havacılık güvenliği için risk ya da tehdit oluşturabilecek kişi, madde ve malzemenin havaalanı güvenlik uygulamaları yoluyla belirlenmesi, böylece küresel havacılık sisteminde güvenliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Güvenlik uygulamalarının etkinliği, teknolojik gelişmelere paralel olarak havaalanlarında kullanılan güvenlik sistem ve cihazları, havacılık güvenliğine yönelik yasa dışı olayları önlemenin yanı sıra, hava taşımacılığının sağlamış olduğu hız ve konfora ilişkin faydaları da sağlamaktadır. Ancak gelişen teknoloji ile birlikte kullanılan makine ve teçhizatın karmaşık hale gelmesi nedeniyle, daha nitelikli ve performansı yüksek iş gücüne duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Bununla birlikte havacılık güvenliğindeki en önemli insan kaynağını oluşturan güvenlik görevlilerinin,

teknolojinin sunduğu bilgileri değerlendirerek karar vermeleri gerekmektedir. İnsan, güvenlik süreçlerindeki nihai karar vericidir. Bu nedenle nitelikli eğitimlerle gerekli beceriler kazandırılmış, yönetsel uygulamalar ile ise motivasyon ve performansları artırılmış güvenlik görevlilerinin süreçlerde yer almaları son derece önemlidir. Havacılık güvenliğine yönelik yasadışı olayların başlangıç noktası olan havaalanlarında alınan güvenlik önlemlerinin başarısı, yukarıda değinilen unsurların (insan, güvenlik sistem ve cihazları) düzenlemeler ile etkin bir biçimde yönetilmesine bağlıdır.

Bu gereksinimlerden hareketle, havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunların belirlenmesi, çok sayıda yolcu ve personelin bulunduğu, oldukça yüksek maliyet gerektiren ve ülkeler için stratejik öneme sahip havaalanlarının güvenliğine katkı sağlanması açısından önem taşımaktadır. Havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunlar, operasyonel süreçlere de yansımaktadır. Bu etki, başta yolcu olmak üzere tüm paydaşlar tarafından sıkıntı verici olarak görülen güvenlik uygulamalarına yönelik tepkinin de artmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla yönetsel başarıyı etkileyen sorunların belirlenmesi, yolcu ve havaalanı çalışanlarının memnuniyetlerinin sağlanması ve özellikle çalışanların havaalanı güvenliğine katkı sağlamaları açısından da oldukça önemlidir. Bununla birlikte havaalanı güvenlik hizmetlerindeki kaynakların etkin ve verimli kullanılmamasının önündeki yönetsel sorunların belirlenmesinin gerek devlet gerekse özel işletmeler açısından ekonomik fayda sağlayacağı da düşünölmektedir.

Bu araştırma ile havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunların belirlenmesi, otorite konumunda olan SHGM ile diğer kurum/kuruluş ve kişilerin çözüm üretmelerine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca bu araştırma, Türkiye’de yapımı devam eden ve 2017 yılında faaliyetlerine başlaması beklenen, dünyanın en yüksek yolcu kapasiteli havaalanına, güvenlik hizmetlerinde yaşanan mevcut yönetsel sorunların taşınmaması ve başarılı bir havaalanı güvenlik yönetiminin oluşturulması açısından tüm paydaşlara fayda sağlayacağı düşünölmektedir.

## 1.8 Sınırlılıklar

Bu araştırma çeşitli sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Öncelikle zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle araştırma, amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen 4 farklı havaalanını ile sınırlandırılmıştır. Araştırma sorusu kapsamında gerçekleştirilen bu çalışma, havaalanı güvenlik hizmetleri sunumunda yer alan Emniyet, Gümrük Muhafaza ve Özel Güvenlik teşkilatlarından toplam 19 katılımcının görüşleri ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca bu çalışma Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tez yazım kuralları ile sınırlıdır. Sonuç olarak her sosyal çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın doğasında da insan ögesi bulunduğundan, sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda insanı konu alan tüm sınırlılıklar bu çalışma için de geçerlidir.

## 2. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırma ortamı ve katılımcılar, veri toplama ve veri analiz yöntemleri, araştırmacının rolü, araştırmanın inandırıcılığını artırmak için izlenen adımlar ve araştırma boyunca dikkat edilen etik konular hakkında bilgi verilmektedir.

### 2.1. Araştırma Modeli

Araştırma yaklaşımı, araştırılacak konunun ya da araştırma probleminin doğasına, araştırmacının kişisel deneyimlerine ve araştırmadaki hedef kitleye göre değişiklik gösterebilir (Creswell, 2013a: 3). Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki sivil havaalanlarında güvenlik hizmetlerin yönetsel başarısını etkileyen sorunların ortaya çıkarılmasıdır. Bu sorunların, havaalanlarında güvenlik hizmetleri yönetiminde ve operasyonel süreçlerinde yer alan ve uygulama bilgisine sahip kurum/kuruluş temsilcilerinden derinlemesine veri toplanarak ve bu verilerin yorumlanarak ortaya çıkarılabileceği düşünülmüş, bu nedenle de araştırmada derinlemesine veri toplamaya imkân sağlayan nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir.

Alanyazında nitel araştırma yöntemi için farklı tanımlar yapılmaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2014) nitel araştırmayı, “ gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlarken, Creswell (2013a: 4), sosyal ya da beşeri bir konuya, bireylerin ya da grupların yüklemiş oldukları anlamları keşfetmeye ve anlamaya yönelik, genellikle katılımcılardan doğal ortamlarında verilerin toplandığı ve tümevarsımsal veri analizi ile araştırmacının verileri analiz ettiği süreç olarak tanımlamaktadır. Nitel araştırmayı, “insanın, kendi sırlarını çözmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisi olarak tanımlamak” da mümkündür (Özdemir, 2010: 326).

Nitel araştırma, nicel araştırma yönteminden farklı bir bilimsel araştırma yaklaşımı içermektedir (Creswell, 2013a:18). Nicel araştırmadaki istatistiksel veri analizine karşın

nitel araştırma, olayların nasıl nitelendirildiği ile ilgilenmektedir (Dey, 2005: 28). Storey (2007)'den aktaran Özdemir (2010:326) nitel araştırmanın, insanların olaylarla ilgili öznel bakış açılarını keşfetmeyi amaçladığını ve dolayısıyla nicel araştırmadan daha üstün olduğunu belirtmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2014: 47) nitel araştırmanın özelliklerini; doğal ortama duyarlılık, araştırmacının katılımcı rolü, bütüncül yaklaşım, algıların ortaya konması, araştırma deseninde esneklik, tümevarımcı analiz ve nitel veri olarak sıralamaktadır.

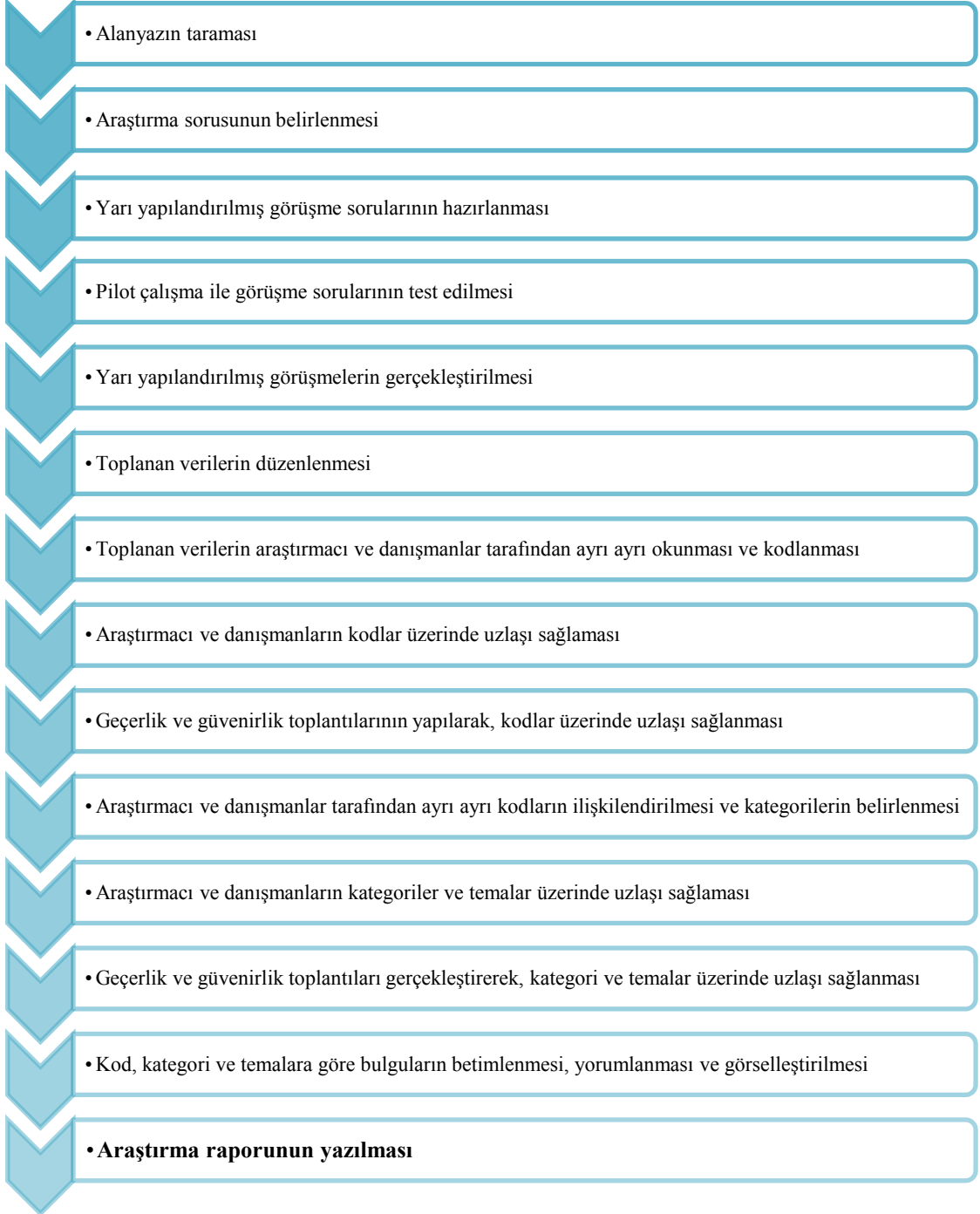
Nitel araştırmalarda, konular veya sorunlar genellikle doğal ortamlarında incelenmekte, veriler, doğal ortamlarda insanların davranış ve hareketleri gözlemlenerek ya da katılımcılarla doğrudan görüşülerek toplanmaktadır. Bu durumun oluşmasında, sosyal olguların buldukları ortama göre biçimlenebilecekleri düşüncesi etkilidir (Creswell, 2013b: 45; Yıldırım ve Şimşek, 2014: 48).

Nitel araştırmalarda, çalışılan sorun ya da konuyu oluşturan değişkenleri bir birinden bağımsız olarak incelemek yerine, değişkenlerin ilgili diğer değişkenlerle etkileşime girdiği ve bu birlikteliğin gerçek anlamı ortaya çıkardığı varsayılır. Diğer bir ifadeyle araştırmacı değişkenler arasındaki sıkı neden-sonuç ilişkilerinden çok, değişkenlerin karmaşık etkileşimlerini belirlemektedir (Creswell, 2013b; Yıldırım, 1999).

Nitel araştırmanın bir diğer özelliği olan tümevarımsal analiz ise; toplanan tanımlayıcı ve ayrıntılı nitel verilerden yola çıkarak, araştırma konusu ya da sorunuyla ilgili ana temaların ortaya çıkarılması ve anlamlı bir yapının oluşturulması sürecidir (Glaser ve Strauss'dan aktaran, Yıldırım ve Şimşek, 2014: 53). Nitel araştırmaların özelliklerinden algıların ortaya konması da; katılımcıların dış dünyayı nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir (Yıldırım, 1999: 12).

Bu araştırma 2014-2015 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk yılı, yayın taraması, araştırma ve görüşme sorularının hazırlanması ile ikinci yılı ise yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapılması, toplanan verinin analizi ve araştırma raporunun yazılması ile geçmiştir. Araştırmacı bu çalışmada, belirli bir kuram olmaksızın araştırma sürecinde elde etmiş olduğu verileri tümevarımsal yöntemle analiz etmiş ve

havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunları betimlemeye çalışmıştır. Araştırma süreci Şekil 1’de özetlenmektedir.



Şekil 1. Araştırma Sürecinde İzlenen Adımlar



## 2.2. Araştırma Alanı ve Katılımcılar

Havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumuna doğrudan katkı sağlayan Emniyet Teşkilatı, Gümrük Muhafaza Teşkilatı ve Özel Güvenlik Teşkilatı; bu çalışmada araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla veri toplanacak alanı oluşturmaktadır. Araştırma alanını oluşturan kurum/kuruluşların havacılık güvenliği alanında deneyimli katılımcıları ile yapılacak yarı yapılandırılmış görüşmelerin, araştırma için zengin ve kaliteli nitel veri sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırmacı, havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumuna doğrudan katkı sağlayan Emniyet Teşkilatı, Gümrük Muhafaza Teşkilatı ve Özel Güvenlik Teşkilatında farklı pozisyonlarda bulunan katılımcıları araştırmaya dâhil ederek yönetsel başarıyı etkileyen tüm sorunların ortaya çıkarılmasını hedeflemiştir. Araştırmacı, Türkiye’de farklı havaalanlarındaki katılımcılarla görüşerek havaalanı çeşitlendirmesine gitmiş ve benzer sorunların ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Türkiye’deki benzer sorunların belirlenmesi için katılımcıların farklı havaalanlarında görev yapmış olmaları da dikkate alınmıştır. Bununla birlikte kurumsal kimlikten kaynaklanan farklı bakış açılarının saptanabilmesi adına, havaalanı güvenlik süreçlerinde Emniyet Teşkilatı personeli olarak görev almaya başlamış, sonrasında Özel Güvenlik Teşkilatlarında görev yapan katılımcılarla görüşülmesine de özen gösterilmiştir.

Nicel ve nitel araştırma yaklaşımlarının ayrıldığı önemli noktalardan biri de örneklem seçimidir. Nicel araştırma yaklaşımındaki olasılık temelli tesadüfi yaklaşımın aksine, nitel araştırmalarda amaçlı örneklem yaklaşımı tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2014: 135). Amaçlı örneklem ile araştırma sorusu ya da konuyla ilgili derinlemesine bilgi toplamak amaçlanmaktadır (Maxwell, 1996’dan akaran Özdemir, 2010: 327). Başlıca amaçlı örneklem yöntemleri ise şu şekilde sıralanabilir; aşırı veya aykırı durum örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme, kritik durum örnekleme, tipik durum örnekleme, kartopu örnekleme, kolay ulaşılabilir durum örnekleme ve amaçlı rastgele örneklem (Patton, 2002: 230-242). Araştırmacı bu çalışmada katılımcılara, amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu örnekleme yaklaşımını benimseyerek ulaşmıştır. Kartopu örnekleme, konu ya da soruna ilişkin zengin nitel verilerin elde edilebileceği birey ve ya durumların ortaya çıkarılmasında oldukça etkilidir. Süreç; “Bu

konuda en çok bilgi sahibi kimler olabilir? Bu konuyla ilgili olarak kim veya kimlerle görüşmemi önerirsiniz?” sorularıyla başlamaktadır (Patton, 2002: 237).

Araştırmacı bu çalışmada, havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunların ortaya çıkarılması adına, konu hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olduğu düşünülen kişilerden derinlemesine bilgilere ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırma amacına uygun şekilde, konu hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olduğu düşünülen kişilerle irtibata geçilmiş, araştırma hakkında ön bilgi verilerek randevu talebinde bulunulmuştur. Araştırmaya dâhil edilmesi planlanan katılımcılar, araştırmaya destek vermeyi kabul etmiştir. Ayrıca araştırmacı, randevu alarak görüşmüş olduğu katılımcıların yanı sıra bu katılımcıların yönlendirmeleri ile havaalanı güvenlik hizmetlerinde yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olduğu değerlendirilen katılımcılarla da iletişime geçerek randevu almış ve yarı yapılandırılmış görüşmeleri tercih ettikleri tarih ve saatte gerçekleştirmiştir. Araştırma sürecinde toplanan verilerin genel anlamda tekrar etmeye başlaması üzerine araştırmacı veri toplama sürecini tamamlamıştır. Bu kapsamda, araştırma alanı içerisindeki 3 kurum/kuruluştan, 2’si kadın 17’si erkek toplam 19 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmacıların demografik özellikleri aşağıda tablolar halinde ifade edilmiştir. Araştırma konusunun önemi dolayısıyla, demografik özelliklerin tek bir tablo halinde sunulmasının katılımcıların gizliliğini ortadan kaldırayabileceği düşünüldüğünden, katılımcılara ait özellikler, ayrı tablolar halinde verilmiştir.

*Tablo 1. Katılımcıların Mesleki Pozisyonları ve Deneyimleri*

<b>Katılımcıların Pozisyonu</b>	<b>Katılımcı sayısı</b>	<b>Havacılık Güvenliğindeki Deneyim Süreleri (Yıl)</b>
Özel Güvenlik Görevlisi	5 kişi	19, 14, 13, 9, 6
Polis Memuru	4 kişi	17, 9, 8, 7
Gümrük Muhafaza Memuru	3 kişi	11, 3, 2
Özel Güvenlik Müdürü	2 kişi	15, 3
Özel Güvenlik Şefi	2 kişi	19, 15
Özel Güvenlik Müdür Vekili	1 kişi	30
Özel Güvenlik Koordinatörü	1 kişi	19
Gümrük Müdür Yardımcısı	1 kişi	15

Tablo 2. *Katılımcı Yaş Grubu Dağılımı*

Kişi sayısı	Yaş Grubu
-	20-25
3	26-30
1	31-35
6	36-40
4	41-45
-	46-50
4	51-55
1	55 Üstü
19	Toplam Kişi

Tablo 3. *Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı*

Katılımcıların Cinsiyeti	Kişi Sayısı
Kadın	2
Erkek	17
Toplam Kişi	19

Tablo 4. *Katılımcıların Eğitim Dereceleri*

Eğitim Derecesi	Kişi Sayısı
Lise	2
Ön Lisans	5
Lisans	12
Toplam Kişi	19

### 2.3. Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırma yaklaşımında gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılmaktadır (Creswell,2013a: 189; Yıldırım ve Şimşek, 2014: 45; Patton, 2002:4). Bu yöntemlerden en sık kullanılan görüşme yöntemi (Yıldırım, 1999: 10); “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlanmaktadır (Stewart ve Cash 1985’den aktaran Yıldırım ve Şimşek: 2014: 147). Görüşme; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme gibi farklı yöntemlerle gerçekleştirilebilmektedir.

Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde araştırmacı sormayı planladığı soruları önceden hazırlar. Görüşmenin akışına bağlı olarak araştırmacı değişik ya da sonda sorularla görüşmeyi yönlendirebilir, katılımcının yanıtlarını açmasını ve ayrıntılı olarak ifade etmesini sağlayabilir. Bu yöntem araştırmacıya, görüşme formuna bağlı kalmaksızın görüşmenin akışına bağlı olarak soruların yerlerini değiştirebilme, katılımcının sormadan cevaplamış olduğu sorular var ise onları atlayabilme esnekliği sağlayabilmektedir (Türnüklü, 2000: 547). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sağladığı en önemli fayda ise daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi toplanmasına imkân sağlamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2014: 150-151).

Bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile araştırma sorusuna ilişkin daha derinlemesine veri toplanabileceği düşünöldüğünden, sözü edilen yöntem kullanılmıştır. Görüşme soruları ilk olarak, yazın taramasından ve araştırmacının da fiilen görev yapmış olduğu alandaki gözlem ve tecrübelerinden faydalanılarak, araştırma amacı ve sorusu doğrultusunda açık uçlu şekilde, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Hazırlanan araştırma soruları danışmanlar, alan uzmanı ve nitel araştırma uzmanı tarafından değerlendirilmiş ve daha sonra bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Tüm bu süreçler sonunda araştırmacı, görüşme sorularına son halini vererek görüşmeleri bu doğrultuda gerçekleştirmiştir.

Pilot çalışma yapmak, araştırmaya konusu ile sorularının test edilebilmesine, görüşme sorularının değerlendirilerek tekrar gözden geçirilebilmesine ve araştırmacının araştırma sürecinde kendi durumunu değerlendirmesine imkân sağlamaktadır (Glesne, 2013:74-75). Bu araştırmada pilot çalışmanın katılımcısı farklı havaalanlarında güvenlik hizmetlerinde görev yapmış emniyet teşkilatı personelinden amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiş, böylece pilot çalışmanın amacına ulaşabilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Tablo 5, pilot çalışmanın yapıldığı kişinin pozisyonu, pilot çalışmanın yapıldığı yer, tarih ve görüşme süresini detaylı olarak göstermektedir.

*Tablo 5. Pilot Çalışma Tablosu*

<b>Kod isim</b>	<b>Pozisyon</b>	<b>Yer</b>	<b>Tarih</b>	<b>Süre</b>
<b>P1</b>	Polis Memuru	Katılımcı Ofisi	25.12.2014	132 dk.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapılmasında; ilk olarak, katılımcılar için, araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi hakkında bilgileri içeren görüşme onay formu hazırlanmıştır. Sonraki adımda, görüşme yapılmak istenen kişilerden bir kısmına e-posta ve telefon aracılığıyla ulaşılarak, araştırma hakkında ön bilgi verilmiş ve randevu talep edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilmek istenen kurum/kuruluş temsilcileri araştırmaya destek vermeyi kabul etmiş bu doğrultuda görüşmeleri yapmak üzere randevular belirlenmiştir. Bu görüşmeler sırasında kartopu örneklem yöntemiyle diğer katılımcılar belirlenmiş ve iletişime geçilerek randevular alınmıştır. Görüşme esnasında katılımcılardan, hem yazılı hem de sözlü olarak onayları alınmıştır. Yapılan görüşmelerden 11'inde katılımcılar ses kaydı alınmasına izin vermiş ve görüşmeler ses kaydı eşliğinde yapılmıştır. Diğer 8 görüşmede ise katılımcılar ses kaydının alınmasına izin vermemiş ve görüşme esnasında katılımcıların ifadeleri not edilmiştir. Tüm görüşmeler katılımcıların belirlediği yerde, araştırmacı tarafından yapılmış olup, görüşmeler tamamlandıktan sonra ses kayıtlarının dökümü gerçekleştirilmiştir. Tablo 6'da yarı yapılandırılmış görüşmeler hakkında görüşmenin gerçekleştirildiği yer, tarih, saat, görüşmenin süresi ve veri toplama biçimine yönelik bilgiler detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 6. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Veri Toplama Tablosu

Kod İsim	Tarih	Saat	Yer	Süre	Veri Toplama Biçimi
K1	Ocak 2015	13.00	Katılımcı Ofisi	54 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K2	Ocak 2015	11.00	Katılımcı Ofisi	53 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K3	Şubat 2015	11.00	Katılımcı Ofisi	29 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K4	Şubat 2015	13.00	Katılımcı Ofisi	68 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K5	Şubat 2015	16.00	Katılımcı Ofisi	-	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K6	Ocak 2015	14.00	Katılımcı Ofisi	163 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K7	Ocak 2015	15.00	Katılımcı Ofisi	57 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K8	Ocak 2015	19.00	Katılımcı Ofisi	-	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K9	Ocak 2015	19.00	Katılımcı Ofisi	-	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K10	Ocak 2015	17.00	Katılımcı Ofisi	-	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K11	Şubat 2015	13.00	Katılımcı Ofisi	-	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K12	Ocak 2015	21.00	Katılımcı Ofisi	-	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K13	Ocak 2015	15.00	Katılımcı Ofisi	38 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K14	Ocak 2015	11.00	Katılımcı Ofisi	45 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K15	Ocak 2015	16.00	Katılımcı Ofisi	29 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K16	Ocak 2015	10.00	Katılımcı Ofisi	-	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K17	Şubat 2015	15.00	Katılımcı Ofisi	23 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı
K18	Ocak 2015	19.00	Katılımcı Ofisi	-	Yarı yapılandırılmış görüşme ve not alma
K19	Ocak 2015	14.00	Katılımcı Ofisi	45 dk.	Yarı yapılandırılmış görüşme ve ses kaydı

#### 2.4. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırma paradigması, sosyal gerçekliğin insanın algılama ve kavrama süreçlerinden ayrı değerlendirilemeyeceğini öngörmektedir. Dolayısıyla nitel araştırma, gerçekliği araştırmacının oluşturduğu, araştırmacının olguları ve olayları kendi perspektifiyle anlamlandırdığı ve araştırma raporunda kişisel bir dil kullanılması gerektiği varsayımlarından hareket etmektedir. Ayrıca nitel araştırmalarda araştırmacı, asıl veri toplama aracının kendisi olduğunu ve araştırma süresince en önemli etkenin kendisi olduğunu bilir. Araştırmacının araştırma süresince öğrenen olarak rolü bulunmakta, bu öğrenen bakış açısı ise araştırma sürecinin ve bulgularının tüm yönleriyle ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Özdemir, 2010: 326; Creswell, 2013b;

Yıldırım ve Şimşek, 2014: 67; Glesne, 2013: 80-81). Bu nedenle araştırmacının nitel araştırma sürecindeki rolünün açıklanmasında fayda görülmektedir.

Araştırmacı bu araştırma konusunu araştırmaya başlamadan önce, havacılık güvenliğine ilişkin lisans dersi almış ve Emniyet Genel Müdürlüğü Koruma Dairesi Başkanlığınca düzenlenen “Sivil Havacılık Güvenliği Temel Güvenlik Eğitimine” katılmıştır. Ayrıca araştırmacı, yaklaşık 4 yılı havaalanında olmak üzere 9 yıl polis memuru olarak görev yapmış ve havaalanında görev yaptığı süreçte; başta havaalanı mülki idare amirliği sekreteryalığı, EADB üyeliği ve kontrol noktası amirliği olmak üzere havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda farklı görevlerde yer almıştır.

Araştırmacı, araştırma sürecinde yazın taramasının yapılması, araştırma sorusunun ve görüşme sorularının hazırlanması ile pilot çalışmanın gerçekleştirilmesinde aktif olarak rol almış ve yarı yapılandırılmış görüşmeleri gerçekleştirmiştir. Veri analiz sürecinde, nitel verilerin kodlanması, kategorilerin ve temaların ortaya çıkarılmasında etkin rol almıştır. Araştırmacının araştırma konusuna olan yakınlığı ve bu konu ile ilgili görev yapıyor olması ise, katılımcıların bakış açılarının anlamlandırılmasında ve verilerin analiz edilmesinde önemli katkılar sağlamıştır. Bu sayede inandırıcılık kapsamında ele alınabilecek olan geçerliğin artırılmasına önemli bir katkı elde edildiği söylenebilir.

Araştırmacının rolü kadar araştırmada tüm süreçlerde aktif olarak rol oynayan, geçerlik ve güvenilirlik komitesi işlevini de yürüten, danışmanların rolünün de tanımlanmasında fayda görülmektedir. Danışman Doç. Dr. Ender GEREDE, insan faktörleri, yönetim ve emniyet yönetim sistemi dersleri veren oldukça tecrübeli bir öğretim üyesidir. Bunun yanı sıra 2008-2009 yılları arasında Hasan Polatkan Havalimanı (Anadolu Üniversitesi Havaalanı) işletme müdür yardımcılığı görevini yürütmüş, güvenlik komisyon toplantılarına temsilci olarak katılmış ve havaalanı güvenlik yönetiminde aktif olarak rol almıştır. İkinci danışman Yrd. Doç Dr. Nalan ERGÜN, havacılık güvenliği, örgütsel davranış ve yönetim dersleri veren ve havacılık güvenliğiyle ilgili akademik çalışmaları bulunan oldukça tecrübeli bir öğretim üyesidir. Bununla birlikte ikinci danışman, 2009-2012 yılları arasında Hasan Polatkan Havalimanı'nda, EADB üyeliği yapmış, özel güvenlik personeline çok sayıda eğitim vermiştir. Yrd. Doç Dr. Nalan ERGÜN,

SHGM'ye havacılık güvenliği alanında danışmanlık hizmeti vermeye de devam etmektedir. Danışmanların gerek vermiş oldukları ders ve eğitimler gerekse havacılık güvenliğiyle ilgili yapmış oldukları görevler, verilerin analiz edilmesinde ve yorumlanmasında oldukça önemli katkılar sağlamıştır.

## **2.5. İnandırıcılık**

Nicel araştırmalardaki geçerlik ve güvenilirliğin yerine nitel araştırmalarda inandırıcılık kavramı karşımıza çıkmaktadır. Nitel araştırmalarda inandırıcılığı sağlamak adına çeşitli stratejiler uygulanmaktadır. Bunların başında; uzun süreli katılım, akran incelemesi, zengin ve yoğun betimleme, dış denetim ve araştırmacı çeşitlemesi gelmektedir (Glesne, 2013: 65-66; Creswell, 2013b: 251-252). Araştırmacı bu araştırmada inandırıcılığı artırmak için sıralanan adımlarından birçoğunu gerçekleştirmeye çalışmıştır. Araştırmacı araştırma sürecinde, hem danışmanları hem de nitel araştırma uzmanıyla birlikte değerlendirme toplantıları yapmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilen katılımcılar ile şuanda çalıştıkları havaalanlarının isimleri gizli tutulmuş, ancak uzmanlık alanları, görüşme tarihleri ve saatleri ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden 11'i, katılımcılardan alınan izin doğrultusunda ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş daha sonra ses kayıtlarının dökümü gerçekleştirilmiş, 8 görüşme ise not alma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı not olma yöntemiyle gerçekleştirmiş olduğu yarı yapılandırılmış görüşmeleri görüşmelerden kısa bir süre sonra word belgesine aktarmıştır. Ses dökümlerinin ve not alma yöntemiyle word belgesine aktarılan verilerin doğruluğu, araştırma dışından bir uzmanın rastgele seçmiş olduğu bir ses kaydı ve bir not alma yöntemiyle gerçekleştirilen görüşme ile test edilmiştir. Katılımcılardan, yazılı ve sözlü olarak araştırmaya katılmaya gönüllü olduklarına dair onay alınmıştır. Kod ve temaların oluşturulması, danışmanlar ve araştırmacı tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilmiş daha sonra kod ve temalar üzerinde uzlaşa sağlanarak nihai kod ve temalara ulaşılmıştır. Danışmanlar ve araştırmacı bir çeşit geçerlik ve güvenilirlik komitesi işlevi yerine getirmişlerdir. İç tutarlığın sağlanması amacıyla kodlama yapılırken ortaya çıkan veriler ve kategorilerin, temaların altında anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığına dikkat edilmiştir. Veri analizi sonucunda ortaya çıkan temalar ise, elde edilen verileri yansıtır



yansıtmadığı ve temaların kendi aralarındaki bütünlüğü dikkate alınarak dış tutarlılık sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma sürecinde elde edilen nitel veriler, ayrıntılı olarak betimlenerek, doğrudan aktarmalarla desteklenmiştir. Danışmanlar, verilerin analizi ve raporlanması süreçlerinde araştırmacıyla birlikte hareket ederek, incelemelerde bulunmuş ve araştırmacıyı yönlendirmiştir. Araştırmada veri toplama, analiz ve raporlama süreçleri bir uzman tarafından tetkik edilerek tutarlılık incelemesi yapılmıştır. Araştırma sonucu ortaya çıkan bulgu, yorum ve sonuçların verilerle karşılaştırılması da bir uzman tarafından teyit incelemesine tabi tutulmuştur. Araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler saklanmıştır.

## **2.6. Etik**

İnsanların yer aldığı her tür araştırmada izlenmesi ve ihlal edilememesi gereken bazı etik ilkeler vardır. Bunlar dürüstlük, gizlilik, sorumluluk ve adil paylaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2014: 121; Uzuner, 2005: 10-11). Araştırmacı bu araştırma sürecinde etik ilkelere uygun şekilde davranmış ve aşağıdaki çalışmalarını gerçekleştirmiştir:

- Araştırmanın başında randevu alınan katılımcılar ile kartopu örneklem yöntemiyle araştırmaya dahil edilen katılımcıların, araştırmaya gerçekten katkı sağlayacağı düşünülmüştür.
- Katılımcılardan, araştırmaya kendi istekleri doğrultusunda katıldıklarına dair yazılı ve sözlü onay alınmıştır.
- Araştırmaya dahil edilen tüm katılımcılara, araştırma konusu, amacı, sorusu ve yöntemi hakkında bilgi verilmiş, bu doğrultuda görüşmeler gerçekleştirilmiştir.
- Katılımcılar, araştırmada elde edilen verilerin sadece bilimsel araştırmada kullanılacağı ve istekleri halinde araştırmanın herhangi bir sürecinde araştırmadan çekilebilecekleri konusunda bilgilendirilmiştir.
- Görüşme esnasında veri kaybını önlemek için görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmak istenmesi tüm katılımcılara teklif edilmiştir. Ses kayıt cihazı kullanılmasına izin veren 11 katılımcıdan ses kayıt cihazı kullanımına yönelik izinler sözlü ve yazılı olarak alınmış, ses kaydı alınmasına izin vermeyen 8

katılımcı ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler de ise ses kayıt cihazı kullanılmayarak not alma yöntemiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

- Araştırma öncesinde katılımcılarda bildirildiği gibi, katılımcıların ve havaalanlarının isimlerinin gizli tutulmasına özen gösterilmiş, araştırma raporunda gerçek isimlerin yerine kod isimler, havaalanı ve gizliliği ortadan kaldıracıcağına inanılan mekan isimlerinin yerine ise “XXX” ifadesi kullanılmıştır.

## 2.7. Verilerin Analizi ve Yorumlaması

Tümevarımsal analiz, örüntülerin, temaların ve kategorilerin tek bir veriden ortaya çıkarılmasını kapsayan (Patton, 2002: 453) sistematik bir süreçtir (Thomas, 2006:328). Araştırmacı bu araştırmada nitel verileri inceleyerek tümevarımsal bir yaklaşım ile verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bunun içinde Creswell’in (2008:185-186) önerdiği;

- ✓ Verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi,
- ✓ Verilerin tamamının okunması,
- ✓ Verilerin kodlanması ve
- ✓ Kategori ve temalara ulaşma adımları izlenmiştir.

Araştırmacı araştırma sürecinde yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplamış olduğu nitel verileri araştırma sorusu doğrultusunda analiz edebilmek için düzenlemiştir. Bu kapsamda ses kayıt cihazı ile gerçekleştirilen ve yaklaşık 10 saat olan görüşmeler ile not alma yöntemiyle gerçekleştirilen görüşmeler word belgesine aktarılmış ve toplam 164 sayfa nitel veri ortaya çıkmıştır.

Araştırmacı daha sonra, dökümünü gerçekleştirdiği ve yazarak not aldığı verileri okuyup incelemeler gerçekleştirmiştir. Okunan veriler hakkında, derinlemesine düşünen ve araştırma sorusuna cevap arayan araştırmacı, katılımcıların neler söylediğini araştırma sorusu çerçevesinde anlamaya çalışmıştır. Buna yardımcı olması açısından araştırmacı, katılımcıların görüşme sorularına verdiği cevapları karşılaştırmalı şekilde

okuyarak farklı ve benzer yanları da görüp anlamaya çalışmıştır. Araştırmacı verileri okumanın yanında ses kayıtlarını tekrar dinlemiştir.

Verilerin kodlanması aşamasında araştırmacı toplamış olduğu nitel verileri bazen sözcük, bazen kelime bazen de paragraf olarak bölümlere ayırır ve bunların kavramsal olarak neyi ifade ettiğini tespit eder, diğer bir ifadeyle kodlar. Kod, bir sözcükten oluşabileceği gibi bir cümleden de oluşabilir. Önemli olan kodun anlatılmak istenen bölümü kavramsal olarak karşılamasıdır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan hacimli veri seti içerisinde aynı anlamlara karşılık gelen bölümler aynı kod ile ilişkilendirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2014: 260). Strauss ve Corbin (1990)'dan aktaran Yıldırım ve Şimşek (2014: 261), daha önceden belirlenmemiş kavramlara göre yapılan kodlama, verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama ve genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama olmak üzere üç tür kodlama biçiminden söz etmektedir. Bu araştırmada önceden belirlenmiş bir kavramsal çerçeve oluşturulmamış ve araştırmacı verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama biçimi ile tümevarımsal bir analizi benimsemiştir. Bu araştırmada araştırmacının yanı sıra tez danışmanları Doç. Dr. Ender GEREDE ve Yrd. Doç. Dr. Nalan ERGÜN de yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu elde edilen nitel verileri kodlamıştır.

Araştırma sonucu elde edilen nitel verilerin kodlanması ve bu kodlara göre sınıflandırılması yeterli olmamakta, toplanan verileri genel düzeyde ifade edebilen kategori ve temaların oluşturulması gerekmektedir. Bunun için kodlar incelenerek ortak yönleri olanlar bir araya getirilir ve anlamlı ilişki kurularak kategoriler ve temalar ortaya çıkarılır (Yıldırım ve Şimşek, 2014: 268). Bu araştırmada kategorilere ayırma ve temalandırma işlemi öncelikle araştırmacı ve danışmanlar tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik toplantıları yapılarak kategoriler ve temalar üzerinde uzlaşa sağlanmıştır. Verilerin derinliğine ve yoğunluğuna bağlı olarak temaların altında ise kategori ve alt kategoriler ortaya çıkmıştır. Analiz sürecinde ortaya çıkan kod ve temaların oluşturulma biçimine ilişkin bir örnek Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Verilerin Kodlanma ve Temalanmasını Gösteren Form

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>Metin</b>
<b>Havaalanı Güvenlik Hizmetlerinde Farklı Kurum/Kuruluşların Görev Alması</b>	Koordinasyon Gerekliliğinden Kaynaklanan Sorunlar	<i>Kurumlar arası iletişimsizlik</i>	“...benim gördüğüm kadarıyla merkez teşkilatlarında bu anlamda bir konuşmazlık var bir iletişim sorunu var...”
<b>Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar</b>	Mevzuatlar Arası Uyumsuzluk	<i>Tarafı Olunan uluslararası anlaşmalar ile ulusal mevzuatın çelişmesi</i>	“...yani ulusal ve uluslararası mevzuatlarda çelişen en önemli bizim karşılaştığımız fiziki aramadır...”

### 3. Bulgular ve Yorumlar

Bu çalışmada Türkiye'deki sivil havaalanlarında güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunların neler olduğu sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaç doğrultusunda veri toplayabilmek için katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonunda toplanan nitel veriler tümevarımsal yöntemle analiz edilmiştir. Nitel veri analizi sonucunda 229 kod, 31 kategori ve 7 temaya ulaşılmıştır. İlgili tema ve kategorilerin listesi Tablo 8'de gösterilmektedir.

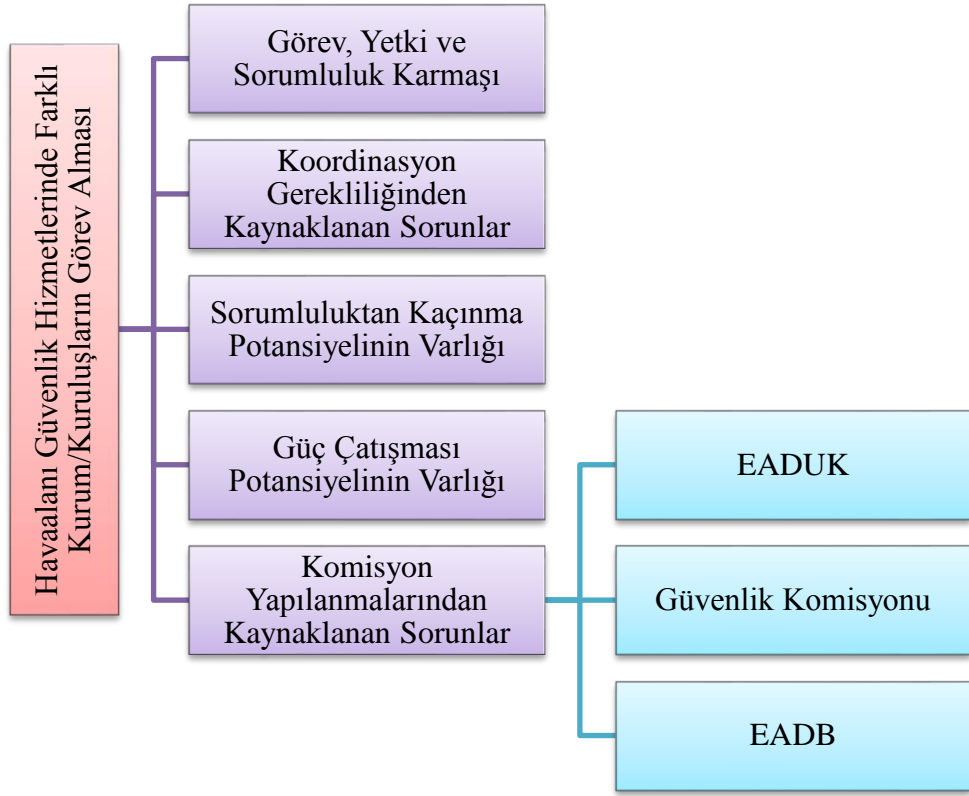
*Tablo 8. Tema ve Kategoriler*

<b>1. Havaalanı Güvenlik Hizmetlerinde Farklı Kurum/Kuruluşların Görev Alması</b>
1.1. Görev, yetki ve sorumluluk karmaşası
1.2. Koordinasyon gerekliliğinden kaynaklanan sorunlar
1.3. Sorumluluktan kaçınma potansiyelinin varlığı
1.4. Güç çatışması potansiyelinin varlığı
1.5. Komisyon yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar
1.5.1. EADUK
1.5.2. Güvenlik Komisyonu
1.5.3. EADB
<b>2. Havacılık Güvenliğinin Branşlaşma Alanı Olmaması</b>
2.1. Mülki idare amirliğinin branşlaşma alanı olmaması
2.2. Emniyet teşkilatında branşlaşma alanı olmaması
2.3. Özel güvenlik teşkilatında branşlaşma alanı olmaması
2.4. Gümrük muhafaza teşkilatında branşlaşma alanı olmaması
<b>3. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar</b>
3.1. Ulusal mevzuatın muğlak olması
3.2. Ulusal mevzuattaki eksiklikler
3.3. Uygulanabilirliği zor olan mevzuatın varlığı
3.4. Çok sayıda mevzuatın varlığı
3.5. Mevzuatlar arası uyumsuzluk
<b>4. Denetimlerden Kaynaklanan Sorunlar</b>
4.1. Denetimlerin sıklığı
4.2. Denetçi vasıfları
4.3. Denetim yaklaşımlarından kaynaklanan sorunlar
4.3.1. Mevzuat temelli yaklaşım sorunları
4.3.2. Performans temelli yaklaşımın eksikliği

4.4. Denetimlerin yetkeci disiplin yaklaşımının aracı olarak görülmesi
<b>5. Paydaşlara Özgü Sorunlar</b>
5.1. SHGM
5.2. Emniyet teşkilatı
5.3. Özel güvenlik teşkilatı
5.4. Gümrük muhafaza teşkilatı
5.5. Havacılık işletmeleri
5.5.1. Ticari odaklılık
5.5.2. Yolcuların yeterince bilgilendirilmemesi
5.6. Yolcular
<b>6. Havacılık Güvenliği Eğitimleri</b>
6.1. Eğitimcilerin niteliği
6.2. Güvenlik bilinci eğitiminin süresi
6.3. Eğitimlere verilen önem
6.4. Eğitimlerin niteliği
<b>7. Güvenlik Adanmışlığı</b>
7.1. Örgütsel güvenlik adanmışlığı
7.2. Üst yönetimin güvenlik adanmışlığı
7.3. Çalışanların güvenlik adanmışlığı

### **3.1.Havaalanı Güvenlik Hizmetlerinde Farklı Kurum/Kuruluşların Görev Alması**

Araştırmada havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda farklı kurum/kuruluşların yer alması tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan 5 ayrı kategoriden ulaşılmıştır. Şekil 2’de bu tema ve altında yer alan kategoriler ile alt kategoriler gösterilmektedir. Temanın daha iyi anlaşılabilmesi ve inandırıcılığın artırılabilmesi için, tüm kategorileri açıklamakta ve doğrudan aktarmalarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 2. Havaalanı Güvenlik Hizmetlerinde Farklı Kurum/Kuruluşların Görev Alması Teması, Kategorileri ve Alt Kategorileri

Havaalanı güvenlik hizmetlerinde farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının benimsendiği görülmektedir. Yapılan tümevarımsal nitel veri analizi sonucunda bu yaklaşımın benimsenmesinin operasyonel süreçlerde bazı sorunların yaşanmasına neden olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan, bu yaklaşımın bazı sorunları ortaya çıkarma potansiyeline de sahip olduğu tespit edilmiştir. Farklı kurum/kuruluşlar ile görev yapma öncelikli olarak koordinasyon gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Ancak havaalanı gibi karmaşık, pek çok alt sistemin birbirinden farklı sorumluluklar ve süreçler kapsamında faaliyette bulunduğu büyük bir sistem içinde havaalanı güvenliği faaliyetlerinin koordinasyon içinde yürütülmesinin bazı potansiyel güçlükleri olacağı açıktır. Nitekim havaalanı güvenliği gibi son derece dinamik bir yapı içerisinde bu koordinasyon gerekliliğinin yeterince sağlanamadığı, bu durumun ise bazı sorunların yaşanmasına neden olduğu görülmektedir. Ayrıca farklı birçok kurum/kuruluşun süreçte yer almasının görev, yetki ve sorumluluk karmaşası yarattığı görülmektedir. Farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının güç çatışması potansiyelini ortaya çıkardığı, bazı zamanlarda ise bu potansiyelin kendini gösterdiği ve güç çatışmasının

yaşandığı belirlenmiştir. Havaalanı güvenliğinin farklı kurum/kuruluşlar eliyle yönetilmesi yaklaşımı sorumlulukların paylaşılmasını gerektirmekte, bu durum ise sorumluluk almaktan kaçınma potansiyelini yaratmaktadır. Sorumluluk almaktan kaçınma potansiyelinin, havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda da yaşandığı belirlenmiştir. Son olarak havaalanı güvenliğine katkı sağlamak amacıyla havaalanında görev yapan farklı kurum/kuruluş temsilcileri ile oluşturulan komisyonların da işleyişinde bir takım sorunların olduğu görülmektedir.

### **3.1.1. Görev, yetki ve sorumluluk karmaşası**

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda havaalanı güvenlik hizmetlerin sunumunda görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın kavramsal çerçevesinde de değinildiği gibi, havaalanında güvenlik hizmetlerinin yerine getirilmesi gerek ulusal gerekse yerel bazda birden fazla kuruluşun birlikte iş yapmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik doğrultusunda havaalanı güvenlik hizmetlerinin farklı kurum/kuruluşlar tarafından yerine getiriliyor olmasının görev, yetki ve sorumluluk karmaşası yaşanmasının temel nedenini oluşturduğu düşünülmektedir. Bu karmaşa güvenlik süreçlerinin etkinliğini azaltıcı nitelikte olabilir. Süreçlerde herhangi bir tehdit unsurunun var olabileceği durumlarda kimin, hangi noktada, nasıl bir önlem alması gerektiğinin tam olarak bilinmemesinin güvenlik ile ilgili risklerin ortaya çıkmasına, bu sebeple ortaya çıkmış olan ya da daha önceden var olan risklerin yönetilmesinde güçlükler neden olabileceği düşünülmektedir. Katılımcı K7 ve K2 durumu şu ifadelerle desteklemektedir:

K7: ...Bizim kişisel hiç bir sorunumuz olmadığı halde arkadaşlarımızla görev yaparken bir sıkıntı doğmakta. Bunun nedeni de...farklı kurum kuruluşların olarak bir arada görev yapmanın aynı görevi yapmanın sıkıntısı. Aslında yapılan iş aynı fakat farklı teşkilatlar tarafından aynı şey yapılmaya çalışınca hem yetki sıkıntısı hem alan sıkıntısı meydana geliyor...işte bir suçla karşılaşıldığı zaman işte o suçta hangi noktada ne kadar müdahale edilebilir müdahale edebilirim bi de polisle beraber görev yaptığımız yer var bi de polisten ayrı görev yaptığımız yerler var. Şimdi gümrüklü sahada aynı şekilde görev yaptığımız insanlar var beraber yan yana bi noktada, yani orda yetkiler hep zaten karman çorman...



K2: ...havalimanlarında mülki idari amirliğine verilmişse de bu yetkiler mülki idari amiri vasıtasıyla yürütülsün denmişse de her ne kadar bunun sekretaryasını emniyet yaptığından dolayı Emniyet Müdürlüğü, daha sonra Jandarma, Devlet Hava Meydanı İşletmesinin koruma ve güvenlik memurları özel güvenlik hizmet alımı yöntemiyle yapılan özel güvenlik görevlileri gümrük muhafaza müdürlüğü vasıtasıyla yürütülüyor. Fakat bu yapı olarak kurum kuruluşların yetki kargaşası doğduğundan dolayı buradaki gerek çalışanlar gerekse dışardan havalimanlarımıza gelen yolcularımız personelimiz yakınları ziyaretçiler falan hepsi bir sorunla karşılaşiyor. Neden yetki kargaşası yetki kimde polis memurunda mı güvenlik görevlisinde mi devlet hava meydanlarının güvenliğinde mi jandarma da mı her kimde olduğu tam kesin belli olmadığından dolayı sorunlara yol açıyor...

Farklı kurum kuruluşlarla hizmetlerin yerine getirilmesi sırasında görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının yaşanmaması adına havaalanlarında sorumluluk protokolleri oluşturulmaktadır. Ancak bu sorumluluk protokollerinin uygulamada yaşanan sorunların giderilmesi için yeterli olmadığını ve bazı aksaklıkların yaşandığını katılımcı K19 aşağıdaki ifade ile desteklemektedir.

K19: ...Sorumluluk protokolümüz var emniyet şube müdürlüğüyle yapmış olduğumuz havalimanlarımızda sorumluluk protokolü. Orada sorumluluklar belirlenmekte görevler detaylı olarak aktarılmakta ona göre işlem yapılmakta. Ancak dediğim gibi mutlak suretle sıkıntılar yaşanmakta...

Bu sorunların yaşanmasında ise operasyonel süreçlerde yer alan güvenlik görevlileri tarafından sorumluluk protokolünde belirtilen iş bölümlerinin uygulayıcılar tarafından yeteri kadar bilinmemesinin neden olduğu düşünülmektedir.

Görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının bazı durumlarda operasyonel süreçlerde özel güvenlik görevlileri ile kontrol noktası amirlerinin kararlarının çelişmesine neden olabildiği, bu durumun ise özellikle hızlı ve doğru karar alınmasını gerektiren güvenlik uygulamalarında zaman kaybına yol açabileceği belirlenmiştir. K2 yaşamış olduğu bir olayı şu şekilde ifade ederek bu durumu desteklemektedir:

K2: ...apron kapısında ambulansların içeriye alınmasıyla ilgili bizde de polis memuruyla düşüncemiz ayrı düştü kanundaki yaptırımı biz ortaya koyduk fakat amirimden almış olduğu talimatla ben bunu içeri alırım oldu. Alırsınız alamazsınız yetki kargaşasından dolayı Emniyet Müdürlüğüne intikal etti meydan müdürlüğüne intikal etti...

Ayrıca özel güvenlik görevlilerinin daha çok kendi amirleri ile kontrol noktası amirlerinin uyuşmayan talimatlarına maruz kalmaları nedeniyle sıkıntılar yaşadıkları belirlenmiştir. Katılımcı K9 durumu şu şekilde desteklemektedir: "...daha çok bize farklı kişiler tarafından ne gibi farklı kişiler kontrol noktası amiri ve kendi yöneticilerimizin farklı farklı talimat vermesi bizi sıkıntıya sokuyor..." Bu gibi durumlarda özel güvenlik görevlilerinin kontrol noktası amirinin talimatları yerine, kendi amirlerinin talimatlarına göre hareket ettiklerini ise katılımcı K7 şu şekilde ifade etmektedir.

K7: ... büyükşehir belediyesi itfaiye ekipleri yangın tatbikatına katılmak için apron çıkış kapısına geldiler bende doğal olarak yazıları ve izinleri olduğu için içeri alma girişiminde bulunurken polis memuru arkadaşımız içeri giremeyeceğini söyledi çünkü kendilerinde yazılı olmadığını söyledi....Ben dedim ki ben kapıyı açmak zorundayım sen sonradan tutanak tut ne yapıyorsan yap çünkü bana amirim emir veriyor kapıyı açtım geçtiler ama tabi sıkıntılı bi tartışmalı bi durumda oldu bunlar böyle bi durum yaşadık...

Özel güvenlik görevlilerinin kontrol noktası amirleri yerine kendi amirlerinin talimatlarını ya da emirlerini yerine getirmelerinde, özel güvenlik personelinin özlük hakları yönünden kurumlarına bağlı olmalarının etkili olduğu düşünülmektedir. Özel güvenlik görevlilerinin bu eğilimi kendi amirleri tarafından mobbinge maruz kalma olasılığı ile açıklanabilir. Mobbing olasılığının ise özel güvenlik görevlileri üzerinde bir baskı unsuru oluşturduğu düşünülmektedir. Güvenlik hizmetlerinin yerine getirilmesi sürecinde emir-komuta zinciri ile bağlı olduğu kontrol noktası amirinin ya da buna karşın kendi amirinin talimatlarını uygulamak ikilemi içinde olunması güvenlik görevlilerinin sıkıntı yaşamalarına neden olabilmektedir.

Farklı kurum/kuruluşların varlığının yanı sıra Emniyet Teşkilatı, Özel Güvenlik ve Gümrük Muhafaza personelinin görev, yetki ve sorumluluklarını tam olarak bilmemeleri de bu karmaşaya sebep oluşturan başka bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. K5 bu durumu “...kesinlikle bilmiyor ya hani bilmiş olsa az önce anlattığım xxxx mevzusunu yaşamazdık...” sözleriyle ifade ederken K3 durumu şu şekilde ifade etmiştir:

K3: ...çokta bildiklerini düşünmüyoruz işin doğrusu. Yani tabi çok iyi bilenler de var ama özellikle bazı konularda sıkıntı çekiyoruz. Mesela gümrük mevzuatında olan bazı şeyler var kendilerine söylediğimiz zaman bakıyorlar ediyorlar ama mevzuatta olan şeylerde çok açık taa yukardakiler uğraşmak durumunda kalıyorlar ondan sonra bir sürü prosedürler devreye giriyor yaa bu noktada biraz sıkıntı çekilmiyor değil...

Güvenlik görevlilerinin görev, yetki ve sorumluluklarını bilmemelerinin çok sayıda yasal düzenlemenin varlığından kaynaklandığına değinen Katılımcı K5 durumu şu şekilde ifade etmiştir: “...yetkilerin çok farklı yasal düzenlemelerden verilmesi sıkıntı oluyor. Yok il idaresi kanunu bilmem ne kanunu yani yetki varsa tek bir kanun olsa daha iyi olur tabi adam bakar tek bir şeye neyse öğrenir böyle daha iyi olur bence...” Çok sayıda yasal düzenlemenin öğrenme gücüne neden olduğu için görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının boyutunu artırdığı düşünülmektedir.

Özel güvenlik personelinin görev, yetki ve sorumluluklarını net bir biçimde bilmemesinden kaynaklanan sıkıntıların yanı sıra görev tanımları içinde yer almayan alanlarda da iş yapmak durumunda bırakılması kaynaklı sorunlar da tespit edilmiştir. Katılımcı K3 ve K2 bu durumu şu ifadelerle desteklemektedir.

K3: ...orda mesela iz dedektörleri var işte gümrüklü personel gümrük muhafazanın veya gümrük memurlarının yerine özel güvenlik talep ediliyor...sürekli özel güvenlikten böyle bir şey talep ediliyor...ama hani bu iş çokta kolay bir şey değil hani bizim açımızdan da işletme açısından da kolay değil...

K2: ...örnek olarak ana giriş kontrol noktasından giren bir aracın aranmasında işte güvenlik görevlisinin görevi mülki idari amirin talimatıyla nöbet yeri talimatıyla belirtilmiş aracın altını arayıp diğer kimlik sorma

işlemini kimlik kontrol işlemini emniyet tarafından yürütülecektir denmesine rağmen orda farklı uygulamalara gidiliyor. Emniyet birimi işte güvenlik görevlisini GBT yapacağı zaman kimliği götür getir noktasına taşıdığı için güvenlik teşkilatı da burda güvenlik görevlisi de benim yapacağım iş farklı burda talimatlarda belli senin yaptırmak istediğin farklı gibi uygulamada sıkıntı yaratıyor...

Genel anlamda iş yükü fazla olan özel güvenlik personelinin görev tanımları dışındaki güvenlik hizmetlerinde yer almaya itilmesinin, güvenlik personelinin motivasyonunu düşürebileceği, etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Ayrıca her işe koşulabilecek iş gücü gözü ile bakılması, özel güvenlik personelinin kendisini değersiz görmesine neden olabilecektir. Öte yandan bu uygulama özel güvenlik şirketlerinin maliyetlerini de artırabileceğinden, özel güvenlik görevlileri kendi amirlerinin hoşnutsuzluğu ile de baş etmek durumunda kalabilecektir.

### **3.1.2. Koordinasyon gerekliliğinden kaynaklanan sorunlar**

Nitel verilerin analizi sonucunda havaalanı güvenlik hizmetlerinde farklı kurum/kuruluşların yer almasının koordinasyonu güçleştirdiği belirlenmiştir. Türkiye’de Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı adına SHGM havacılık güvenliği konusunda ulusal otorite olarak belirlenmiştir. İçişleri Bakanlığı başta olmak üzere ilgili birimler (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı) de gerekli desteği sağlamakla sorumlu kılınmıştır. Bu bağlamda İçişleri Bakanlığı’na bağlı olarak görev yapan ve ülke genelinde güvenliğin sağlanmasından sorumlu olan EGM havaalanı güvenlik hizmetlerinde de aktif bir rol üstlenmektedir. Bu durum koordinasyon gerekliliğini kaçınılmaz kılmaktadır. Böylesine bir gereklilik varken koordinasyonun beklendiği gibi sağlanamaması kuşkusuz bazı sorunları ve uygulama güçlüklerini beraberinde getirebilir. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre ulusal düzeyde koordinasyon eksikliklerinin yaşandığı ve bu eksikliklerin havaalanlarındaki koordinasyonsuzluğa zemin hazırladığı düşünülmektedir. Katılımcı K1 durumu şu şekilde ifade etmektedir:

K1: ...Benim gördüğüm kadarıyla merkez teşkilatlarında bu anlamda bir konuşmazlık var bir iletişim sorunu var... Bunun bi altında EADUK çok farklı değil EADUK’ta yani eskiden daha verimli daha ekip ruhuyla

çalışıldığına ben şahidim. Ama son zamanlarda EADUK'la ilgili yine özellikle 3 kurumu konuşacak olursak Emniyet Genel Müdürlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü arasında ciddi bir koordinasyonsuzluk ciddi bir iletişimsizlik söz konusu... Taşrada tabi merkezdeki bu kopukluğun çok net bir yansımasını biz görüyoruz...

Taşrada yaşanan kopuklukların varlığına değinen Katılımcı K1'i, Katılımcı K16 şu ifadelerle açıkça desteklemektedir.

K16: ...Aslında biz aynı yerde çalışıyoruz ama kopukluk var. Mesela polis ilk pasaportta yolcuyla karşılaşıyor yolcuyu riskli görebilir ama bunu boş ver bunlarla muhatap olmaya gerek yok gümrük ne yapıyorsa yapsın diyor. Ya da bazen gümrükteki arkadaşlar siz benim işime karışmayın diyor bu yüzden orada kopukluk ve iletişimsizlik oluyor. Belirli bir toplantı yapıp kurumlar arasındaki soğukluk kaldırılmalı ne yapılması gerektiği hakkında kararlar alınmalı...

Havaalanlarında farklı kurum/kuruluşlarla güvenliğin sağlanması yaklaşımı birimler arasında koordinasyonun üst seviyede olmasını gerektirmektedir. Ancak elde edilecek koordinasyon başarısının kurum/kuruluşların havacılık güvenliğine bakış açıları ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim havaalanlarının ticarileşmesi ile özellikle terminal işletmecilerinin güvenlik uygulamalarında müşteri memnuniyeti odaklı yaklaşımı benimsedikleri görülmektedir. Diğer taraftan kamu kurumlarının ise sadece güvenlik odaklı yaklaşımı ile hava taşımacılığının diğer süreçlerindeki müşteri memnuniyetini ikinci plana attığı söylenebilir. Kamu ve özel işletmeler arasındaki amaç birliğinin olmamasının yanı sıra kamu kurum/kuruluşlarının da birbirlerine üstünlük sağlama çabası içerisinde girmelerinin koordinasyonu olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu durumu katılımcı K17 şu şekilde ifade etmiştir:

K17: ...havalimanında ben İzmir'de çalıştım özellikle metropollerde İzmir ve İstanbul'da çalıştım İstanbul çok acayip bir yer burda bir güç kavgası var kim daha güçlü olacak gibisinden emniyet genelde istediğini yaptırmaya çalışıyor bu yüzden devamlı sıkıntı yaşanıyor. Yani sonuçta herkes belli bir şeye hizmet ediyor yani hizmet ettiğimiz her şey devlet. Hepimiz aynı yere hizmet ediyoruz ama o yetki sende bu yetki bende olmuyor. Yani genelde de

emniyet bu işten karlı çıkıyor yani onun için bazı şeylerin değiştirilmesi lazım...

Havaalanlarında güvenlik hizmetlerin etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesi amacıyla görevli kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması amacıyla mülki idare amirlerinin başkanlığında ilgili kurumlar bir araya gelmektedir. K3, koordinasyon sorunlarının bir nedeninin de toplanma sıklığı olduğunu aşağıdaki gibi dile getirmektedir.

K3: ...koordine olmakta zor oluyor. Yani bu sadece aylık 1 tane toplantıyla falan bu tip uygulamaların veya güvenlik sistemlerinin güvenlik uygulamalarının tamamıyla uygulanması çok da mümkün olmuyor... Onun dışında yoksa her kurum ve kuruluş kendine özgü uygulamalarla karşınıza çıkabiliyor...

Ancak yukarıda belirtilen ve koordinasyonsuzluğa neden olan unsurlar da dikkate alındığında, koordinasyonun sağlanması amacı ile yapılan toplantıların sıklıklarının artırılması durumunda dahi koordinasyon sorunun çözülebileceğini söylemek mümkün görülmemektedir.

### **3.1.3. Sorumluluktan kaçınma potansiyelinin varlığı**

Katılımcılardan elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda, sorumluluktan kaçınma potansiyelinin varlığı ayrı bir kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Farklı paydaşların bir arada bulunduğu yapılanmada yer alan her kurum ya da personelin “gereklilikleri nasıl olsa bir diğeri yerine getirir” yaklaşımı içinde olmasının buna neden olabileceği düşünülmektedir. Öte yandan havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda etkin olabilecek bazı birimlerin ya da birim personelinin tepkisiz kaldıkları da tespit edilmiştir. Bu durumun havaalanı güvenliğinde aksaklıkları gidermeye çalışmanın ya da karar almanın bir risk olarak algılanması kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Havaalanı güvenliği konusunda genellikle sorumluluk alan tarafın ise havaalanı emniyet şube müdürlüğü olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Katılımcı K3 özellikle komisyon toplantılarında bazı katılımcıların yapılan çalışmalara katkı sağlamadığını ve emniyetin bu sorumluluğu aldığını şu ifade ile dile getirmiştir:

K3: ...genelde şöyle gidiyor; emniyet bu işleri organize ediyor sekreteryalığı yapıyor diğerleri de imza atıyor. Yani konuşmalar geçiyor ama özellikle böyle...daha küçük yerleşkelerdeki havalimanı güvenliği yapılanması çokta sağlıklı gitmiyor yani bütün yükü nerdeyse emniyet çekiyor. Ya onların üzerinden gidiyor diğer komisyon üyeleri de işte toplantıya katılıyorlar ama yani genelde işte gündem varsa değerlendiriliyor o anda o kadar yani ondan ibaret. Bence çok daha aktif olabilirler mesela güvenlik komisyonunun yapması gereken bir sürü iş ve işlemleri var yani sorumlulukları var onlar aslında onlar tarafından mı yapılıyor hayır bazılarının sadece imza attığını biliyorum sadece imza atıyorlar o kadar yani ondan ibaret...

Emniyet şube müdürlüğünün kararlardaki etkinliği, havaalanı güvenlik hizmetleri süreçlerinin ilin güvenlik yönetimi yaklaşımı çerçevesinde ele alınmasına neden olabilmektedir. Bu durumun ise havaalanı güvenliğinin kendine özgü yapısından kaynaklanabilecek risklerin önceden belirlenememesine ya da çok sıkı tedbirler alarak hava taşımacılığının sağlamış olduğu hız ve konfora ilişkin faydalarının azalmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir. Emniyet şube müdürlüğünün bu tür bir yaklaşımı benimsemesinin en önemli sebebinin ise emniyet teşkilatında havacılık güvenliği alanında branşlaşma olmaması ve gerekliliklerinin bilinmemesi olarak değerlendirilmektedir.

Kontrol noktalarında, kontrol noktası amirlerinin bulunması ise operasyonel süreçlerde özel güvenlik personelinin sorumluluktan kaçınma potansiyelini ortaya çıkarmaktadır. Özel güvenlik görevlilerinin yolcuyla sorun ya da tartışma yaşamamak için mevcut prosedürleri uygulamak yerine, kontrol noktası amirleriyle yolcuları karşı karşıya getirebilecek davranışlarda bulunduğuna değinen K11 durumu şu şekilde ifade etmektedir: "...örneğin yasaklı maddeyi güvenlik yakaladı bunu yolcuyla beraber polise getirip ne yapacağız, bunu bildikleri halde yapıyorlar. Burada polis inisiyatifi varmış gibi polisle yolcuyla karşı karşıya getiriyorlar...". Özel güvenlik personelinin bu tür davranışlarda bulunmasında, yolcular tarafından yeterince önemsenmedikleri düşüncesinin etkili olduğu tespit edilmiştir. Yolcular tarafından önemsenmediğine inanan güvenlik görevlileri, sorunları kontrol noktası amirlerinin daha kolay

çözebileceği düşüncesi ile süreci kontrol noktası amirine devretme eğilimindedir. Bu durumu katılımcı K11: "... adam resmen bizle dalga geçiyor kâle almıyorlar bizi ama polis gelince konuşmadan bile sorunlar çözülüyor..." ifadeleri ile desteklemektedir. Özel güvenlik görevlilerinin bu davranışları ise kontrol noktası amirleri tarafından farklı algılanabilmektedir. Özel güvenlik görevlilerinin durumu daha kolay çözüme adına kontrol noktası amirlerine başvurmaları, kontrol noktası amirlerinin kendilerini kullanılıyor olarak görmelerine neden olabilmektedir. Böyle bir durumda ise havaalanı güvenlik hizmetlerinde iş birliğinin zedelenebileceği ve havaalanı güvenlik uygulamalarında bazı sorunların yaşanabileceği düşünülmektedir.

### **3.1.4. Güç çatışması potansiyelinin varlığı**

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda, havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda kurumlar arası güç çatışması potansiyelinin varlığı ortaya çıkmaktadır. Bu duruma havaalanı güvenlik hizmetlerinin farklı iki kurum (Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı adına SHGM, İçişleri Bakanlığı adına EGM) arasında paylaşılmasının zemin hazırladığı düşünülmektedir. Ulusal otorite konumunda SHGM olmasına karşın, havacılık güvenliği yapılanması nedeniyle EGM'nin havacılık güvenliğinde aktif bir rol üstlenmesinin, güç çatışmasında etkili olduğuna değinen katılımcı K4'ü, K1 şu ifadeleri ile desteklemektedir.

K1: ...Şimdi şöyle Ulaştırma Bakanlığının bu anlamda bir teşkilatlanması yok yani 2006'ya kadar zaten sivil havacılık güvenliğinin otoritesi Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü değildi. Ama 2006'da Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünü otorite olarak göstermesine rağmen Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı bu yapılanma maalesef benim gözümde çok yavaş ilerliyor. Erk, erk konusunda yani yetki ve güç konusunda bir paylaşmazlık var yani İçişleri Bakanlığı güvenliği bana soracaksınız düşüncesinde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü bir genel müdürlük olarak henüz daha hayır güvenliği ben dizayn edeceğim diyecek konuma gelmedi...bu da erkle erk paylaşımıyla güç paylaşımıyla yetki paylaşımıyla ilgili bir sıkıntı olarak görüyorum...



Bu durum havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda sorunların yaşamasına neden olabilmektedir. Ulusal kapsamda otorite olan SHGM bir takım düzenlemeler getirmekte ve uyulmasını sağlamaya çalışmaktadır. Öte yandan havaalanlarında doğrudan uygulayıcı durumunda aktif rol alan EGM ise “ben ne dersem o olur” gibi bir yaklaşım içine girebilmektedir. Dolayısıyla otorite olma konusunda meşruiyet kazanma çabasındaki SHGM ile uygulamada otorite konumundaki EGM arasındaki güç çatışması, güvenlik hizmet sunumunda yer alan işletmeleri ve dolayısıyla yolcuları sıkıntıya sokabilmektedir.

Havaalanlarındaki güvenlik uygulamalarında hizmet veren farklı kurum/kuruluşlar arasında özel güvenlik teşkilatı hariç her hangi bir astlık-üstlük ilişkisi bulunmamaktadır. Bu durumun mülki idare amirliği çatısı altında görev yapan kurum/kuruluşların üstünlük sağlama çabası içerisine girmelerine ve kurum/kuruluşlar arasında güç çatışmalarının yaşanmasına neden olabileceği belirlenmiştir. K2 bu durumu şu şekilde desteklemektedir.

K2: ...yaa diyeceksin ki mülki idare amiri tek bir el değil mi? Tek bir el fakat onun altındakiler kaç tane yapı var. Şimdi havalimanında özel güvenlik görevlisi veya kamunun güvenlik görevlisi veya gümrük muhafaza veya jandarma ve emniyet müdürlüğü herhangi bir tanesinin görev yapmış olduğu yerde diğeri ben mülki idari amirine bağılıyım senle aynı eşit haklara sahibim...ee polis memurunun ben burada yetkiliyim havalimanının güvenliği bende bakması, ee jandarmanın çevre güvenlik bende ben şey yapıyorum demesi herkesin ben merkezli olduklarından dolayı sorunların çıkması...

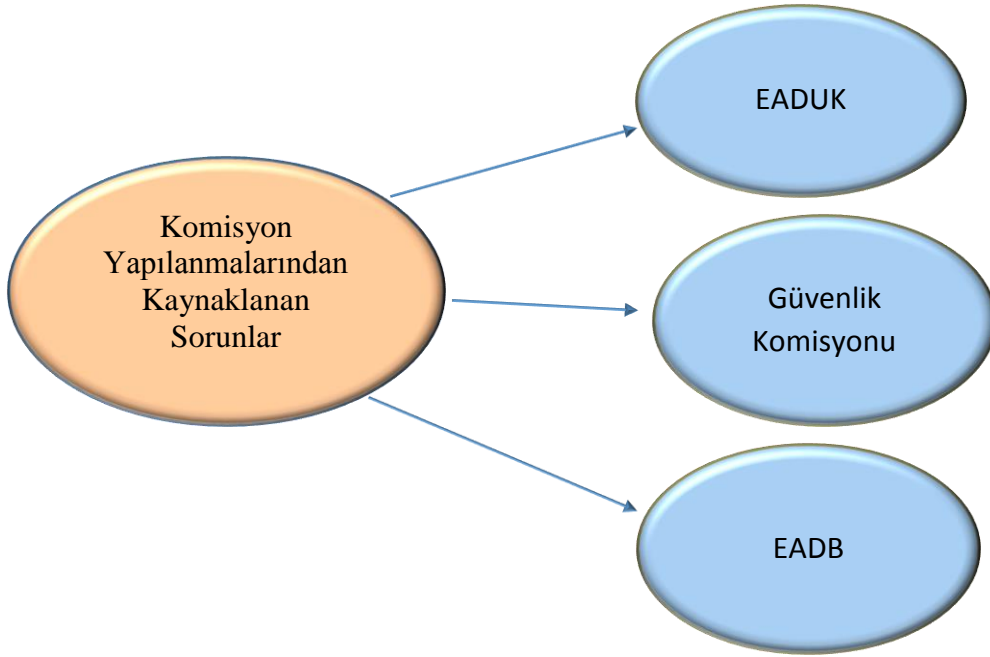
Bu durum sonucunda ise havaalanını kullanan yolcu ve yakınları ile çalışanların güç çatışması sonucunda doğrudan etkilendikleri ve farklı uygulamalara maruz kaldıkları görülmektedir. K7 bu durumu aşağıdaki şekilde dile getirmektedir.

K7: ...birçok havalimanında da standart olmuyor çünkü orda uzlaşma olmamışsa çatışma çıkıyor. Çatışmada ne görevle hizmetle ilgili bana ne diyor vatandaş mağdur olmuş işte hizmet alan hizmet eden işte iş yürütücüler mağdur olmuş kimsenin umurunda olmuyor. Çünkü artık orada egolar devreye giriyor. İşte bana ne beni tanımayan benim teşkilatımı tanıyamayan bende tanımam. Ya işine taş koyarım bilmem ne işte, geçene

izin vermem, sen he dersen ben yok derim, herkes bu şekilde çekişir...O da tabi olumsuz sonuçlar doğuruyor...

### 3.1.5. Komisyon yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar

ICAO ulusal ve yerel bazda güvenlik hizmetlerinin etkinliğini sağlamak adına çeşitli komisyonların oluşturulmasını öngörmektedir. Havaalanı güvenlik hizmetlerinde farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının etkileri, Türkiye’de bu amaç için oluşturulan komisyonlarda da görülmektedir. Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda bu yapılanmadan kaynaklanan bir takım sorunların, komisyonların başarısını etkilediği belirlenmiştir. Bu kategoride farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının ortaya çıkardığı sorunların yanı sıra komisyonların kendine özgü sorunlarına da yer verilmektedir.



Şekil 3. Komisyon Yapılanmalarından Kaynaklanan Sorunlar Kategorisi ve Alt Kategorileri

### 3.1.5.1. EADUK

Eğitim, Araştırma ve Denetleme Uzmanları Kurulu'nun oluşumunda, Türkiye'de havaalanı güvenlik hizmetlerinde farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının etkili olduğu ve buna uygun bir yapılanmaya gidildiği görülmektedir. EADUK yelerinin havaalanı güvenlik hizmetlerinde yer alan birimleri temsil edebilmesi adına böyle bir yaklaşım benimsenmiş olmasına karşın bu durum bazı sorunların yaşanmasına da neden olabilmektedir. Çünkü EADUK yeleri kendi birimlerindeki görevlerini de yerine getirmek kaydıyla EADUK'da görev almaktadırlar. Kendi kurum/kuruluşlarındaki görev ve sorumlulukları ile EADUK'daki görevlerini aynı anda yürütme zorunluluğunun ise kurul üyelerinin iş yükünü artırdığı düşünülmektedir. Böyle bir oluşumun ise EADUK'un etkinliğini ve verimliliğini azaltabileceği, bu nedenle havaalanı bazında operasyonel süreçlere de yansayan bazı görev ve sorumlulukların tam olarak yerine getirememesine neden olabileceği tespit edilmiştir. Katılımcı K4 durumu şu ifade ile desteklemektedir.

K4: ...mesela güvenlik komisyonu kararları EADUK'a gönderilir orda alınan kararlar eğer diğer havalimanlarında da alınması gereken bir takım hususlar varsa veya o kurul alınan kararın mevzuata uygun olmadığını değerlendirirse karar uygulanmaz. Ama böyle değil çünkü EADUK'un yapısına baktığınız zaman EADUK'u oluşturan üyeler bağımsız üyeler değil herkes birer kurumda ayrı görevlerde çalışıyorlar... Yani uzmanlar kurulu 3 ayda bir toplanır güvenlik komisyonlarından gelen kararları otururlar gözden geçirirler bir günde yapılacak bir iş değil o. Toplantı 3-5 saatte biter zaten. Bu böyle olmamalı yani açıkçası...

Asli görevlerinin yanı sıra EADUK yeliğini yerine getirmenin yarattığı sorunların yanında ye sayısının az olması kaynaklı sorunlar da dile getirilmiştir. Az sayıda üyenin bulunması EADUK'un özellikle denetleme işlevini tam olarak yerine getirememesine neden olduğu saptanmıştır. Bu nedenle EADUK'un görece büyük havaalanlarına odaklandığı, kk havaalanlarına ise yeterli zaman ayıramadıkları dile getirilmektedir. Ancak bu durumun havacılığın açık bir sistem olması özelliği dikkate alındığında, havacılık güvenliğinde istenmeyen durumları oluşturma potansiyelini de beraberinde getirebileceği göz ardı edilmemelidir.

### **3.1.5.2. Güvenlik komisyonu**

Havaalanında, MSHGP'nin ve havaalanı güvenlik programının uygulanmasını, havaalanında bulunan havacılık işletmeleri ve diğer paydaşlar ile koordinasyonunun sağlanması ile mülki idare amirliğinin görevlerinin yürütülmesinde yardımcı olmak amacıyla mülki idare amirinin başkanlığında havaalanı güvenlik komisyonu oluşturulmaktadır. Literatür kısmında da değinildiği gibi havaalanı güvenlik hizmetlerinin etkinliğini artırmak amacı ile oluşturulan güvenlik komisyonuna, güvenlik birimlerinin ve havacılık işletmelerinin temsilcileri ile varsa Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü temsilcisi üye olarak katılmaktadır. Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda, güvenlik komisyonundaki bu yapılanmanın bazı sorunları ortaya çıkarma potansiyeline sahip olduğu, bazı sorunları ise bizzat ortaya çıkardığı görülmektedir.

Güvenlik komisyonu yapılanmasında bazı kurumların baskınlık çabasında olması bu yapılanmanın doğurduğu en temel sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Mülki idare amirinin havaalanı güvenliği konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olmaması durumunda ise komisyon üyelerinin mülki idare amirini kendi taraflarına çekerek üstünlük sağlama çabası içerisine girebildikleri görülmektedir. Bu durumun yaşanmasında; komisyon üyelerinin, güvenlik komisyonunda her hangi bir oylama sistemi olmaması nedeniyle, kurumlarının çıkarları doğrultusunda karar alınmasını sağlamak adına mülki idare amirini ikna etmeleri gerektiğini düşünmelerinin etkili olduğu söylenebilir. Güvenlik komisyonunda demokratik oylama sistemi ile karar alınmasının mevzuatla garanti altına alınması durumunda bile, Türkiye bağlamında bu durumun uygulamada sorunlar yaşatacağı, sorunun asıl kaynağının ise farklı kurum/kuruluşlarla iş yapma yaklaşımından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Güvenlik komisyonuna katılacak üyelere herhangi bir ölçüt aranmamakta kurum/kuruluşların üst düzey yöneticileri doğrudan güvenlik komisyonuna üye olarak katılabilmektedir. Bu nedenle güvenlik komisyonunda havacılık güvenliği konusunda yetkin olmayan kişiler de yer alabilmektedir. Yetkin olmayan kişilerin yer alması ise güvenlik sorunlarına etkin çözümlerin üretilmesi önünde önemli bir engel oluşturmanın

yanı sıra komisyonun güvenlik dışı alanlarda da kararlar almasına neden olabilmektedir. Katılımcı K4 yaşanan sorunu aşağıdaki ifadeyle dile getirmektedir.

K4: ...Bazen öyle şeyler oluyor ki mesela güvenlikle ilgili güvenlik komisyonunda alınmayacak güvenliği hiç ilgilendirmeyen bir karar alıyorsun mesela. Hani mesela işte havalimanı emniyet şube müdürlüğüne eee kamera sistemi kurulacak bunun sivil havacılık güvenliğiyle ne alakası var. Sivil havacılık güvenliği organizasyonu içerisindeki güvenlik komisyonu niye böyle bir kararın altına imza atar ben bunu anlamakta güçlük çekiyorum. Bana ne emniyet şube müdürlüğünün içerisindeki kamera sisteminden ama yani bu kararı güvenlik komisyonunun alması gerekmiyor veya işte özelleştirme kapsamında yani oradan direkt olarak sivil havacılık güvenliğini ilgilendirmeyen kararların orda yer almaması gerekiyor...

Yetkin olmayan kişilerin oluşturabileceği diğer bir sorun ise mevzuatla uyumsuz kararların alınması olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı K3 durumu "...yani güvenlik komisyonu yani bir kez mevzuata çok hâkim olması lazım. Yani mevzuat doğrultusunda karar veriyor olması lazım hani mesela bazen bakıyorsunuz mevzuat farklı güvenlik komisyonu farklı karar verebiliyor..." ifadeleri ile dile getirirken, katılımcı K6 güvenlik komisyonu toplantısında yaşamış olduğu bir olayı şu şekilde ifade ederek duruma dikkat çekmektedir: "...örneğin bir önceki toplantıda bir grup personelin aranmadan terminal binaya girmesi teklif edildi. Yani bunu teklif eden kişi Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı'na vakıf olsa bu konuyu hiç teklif etmez...". Havacılık güvenliği konusunda yetkin olmayan mülki idare amirinin olması durumunda ise bu tür konuların çok daha ciddi sorunların yaşanmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Analiz sonucunda güvenlik komisyon toplantısına üye veren kurum/kuruluşlardan özellikle havaalanı emniyet şube müdürlüğünün baskın olduğu ve genellikle toplantıların seyrini belirleyen tarafı oluşturduğu belirlenmiştir. Katılımcı K1 durumu "...güvenlik komisyonu çalışmaları şimdi bu aslında bunu çok net belirleyen 2 unsur var. Bir tanesi mülki idare amirinin kendi bir tanesi de o günkü emniyet şube müdürünün kendisi..." ifadesi ile dile getirirken K15 şu şekilde ifade etmektedir.

K15: ...bizim etkinliğimiz önemli güvenlik komisyonunda bir kararı geçirebilmek için donanımlı bir emniyet müdürünün olması o kararı istediğimiz çünkü en etkin kurumlardan birisi de biziz hatta en etkin kurumumuz biz güvenlik komisyonunda emniyet olarak. Donanımlı bir emniyet müdürümüz varsa istediğini koparıyor ama donanımsızsa ve onlar da üyelere donanımsız olduğunu biliyorlarsa istedikleri yöne çevirebiliyorlar...

Bu durumun yaşanmasında EGM'nin ülke güvenliğinden sorumlu olması etkili olabilir. Ülke güvenliğinden sorumlu olan bir kurumun üyesi olarak emniyet teşkilatı personeli, havaalanı güvenliğinden de bire bir kendisini sorumlu tutmakta, diğer paydaşların etkin rol almasına gerek görmeyebilmektedir. Sonuç olarak emniyet teşkilatının bakış açısıyla havaalanı güvenlik hizmetleri araç olmaktan çıkarak amaç haline dönüşebilmektedir.

Güvenlik komisyonu ile ilgili dile getirilen diğer bir sorun ise komisyonun genellikle sorun odaklı olması başka bir deyişle proaktif (öneylemci) değil reaktif bir yaklaşımın sergilenmesidir. Proaktif değerlendirmelerin olmayışının havaalanı güvenliğinde risk ve tehdit değerlendirmesinin istenen seviyede olmasının önünde önemli bir engel oluşturabileceği düşünülmektedir. Katılımcı K7 bu durumu şu ifadeleri ile desteklemektedir: "...daha çok hani ne sorun olmuş şu sorun olmuş tamam o sorunu çözelim yeter sorun sorun olursa ancak çözüme yani geliştirici önleyici faaliyetten daha çok ya sıkıntı var mı orda, yok tamam devam..."

Araştırmanın yapıldığı dönemde güvenlik komisyonu yapılanmasında özel güvenlik teşkilatından üye katılımı ile ilgili her hangi bir ifadenin bulunmadığı Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programının 10. Baskısı yürürlükte idi. Yapılan araştırma sonucunda; özel güvenlik teşkilatı yöneticilerinin güvenlik komisyon toplantısına asil üye olarak katılmaması sorun olarak tespit edilmiştir. Özellikle uygulama bilgisi ve birikimi olan özel güvenlik teşkilatı yöneticilerinin, fikir ve tecrübelerinden faydalanılmadığını dile getiren katılımcı K2 durumu "...güvenlik müdürlerinin bunların söylemlerinin dikkate alınması gerektiğini düşünüyorum..." ifadeleri ile dile getirirken K19 durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K19: ...güvenlik komisyonu çalışmalarında şu an için zaman zaman bizde katılımcı olarak bulunuyoruz ama tabi buradaki en büyük eksiklik ben şunu dile getirmeye çalışıyorum istiyorum dile getirmek istiyorum; havalimanlarında güvenlik yetkililerinin özel güvenlik teşkilatındaki üst düzey yetkililerin mutlak suretle güvenlik komisyonuna asil olarak katılmaları. Söz konusu katılımcı olarak bulunuyoruz şu anda, söz hakkı ve oy hakkı olmaması sıkıntıları getirmektedir. Çünkü havacılık güvenliği ile ilgili söylemiş olduğum gibi 19 yıllık bir emek var. Bu emeğinde fayda sağlayacak şekilde değerlendirilmesi için mutlak surette güvenlik komisyonlarında özel güvenlik müdürlerinin, özel güvenlik amirlerinin de yer alması ve söz alması ve asli olarak katılmaları mutlak...

9 Haziran 2015 tarihinde yürürlüğe giren yeni MSHGP’i incelendiğinde ise bu durumun ulusal otorite tarafından da fark edildiği ve “Havalimanı işleticisinin yöneticisi veya temsilcisi (güvenlik müdürü ile birlikte katılabilir)” ifadesi ile giderilmeye çalışıldığı görülmektedir.

### **3.1.5.3. EADB**

EADUK ve güvenlik komisyonu yapılanmasında olduğu gibi Eğitim, Araştırma ve Denetleme Birimi yapılanmasında da havaalanı güvenlik hizmetlerinde farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının etkileri görülmektedir. Bu durumun EADUK üyelerine benzer bir şekilde EADB üyelerinin de kendi birimlerindeki pozisyonlarında kalarak, EADB’deki görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Kendi kurum/kuruluşlarında görev ve sorumlulukları ile EADB’deki görevlerini aynı anda yürütme zorunluluğunun ise birimin iş yükünü artırdığı, etkinliğini ve verimliliğini azaltabildiği, bazı görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirememelerine neden olabildiği değerlendirilmektedir. Katılımcı K2 ve K19 bu durumu şu ifade ile desteklemektedir.

K2: ...tabi ki şimdi bir olaya kanalize olursan orda başarılı olman daha fazla olur. Eğer ki birden fazla iş yapıyorsan başarıda ona göre dağılacaktır. Birden fazla yerlere dağılacaktır tek bir yere kanalize olsa eğitim araştırma

denetleme birimiyle daha farklı şeyler üretip daha farklı yöntemler ortaya koyacaklarına inanıyorum...

K19: ...kendi görevlerinden ziyade münhasıran sadece eğitim araştırma denetleme birimi üyeliği görevini yürütmeleri şu ana kadar sağlanmış ve sağlanacak olan katkıları belki de 3'e 5'e 10'a katlayacaktır. Böyle bir uygulama yapılırsa böyle bir uygulamaya giderse böyle bir ulusal düzenlemeye gidilirse daha da faydalı olacaktır yani faydaları olması vazgeçilmez yani mutlaka faydalı olacaktır...

EADB üyelerinin kendi birimlerindeki pozisyonlarında kalarak bu görevi yerine getirmelerinin oluşturduğu diğer sorun ise havaalanı güvenliğinin etkinliğinin sağlanmasında, hataların belirlenip güvenlik risklerinin en aza indirilmesinde önemli bir rol oynayan denetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkmaktadır. Analiz sonucunda üyelerin kendi birimleri ile ilgili denetimden kaçınma potansiyellerinin varlığı tespit edilmiştir. EADB üyeleri kendi birimlerindeki pozisyonlarını korumak ya da birim içinde kariyer fırsatlarını kaybetmemek adına birimleri ile ters düşecek daha da kötüsü işini kaybetmesine neden olabilecek tutum ve eylemlerden kaçınmak durumunda kalabilmektedir. Katılımcı K15 bu eğilime şu sözleri ile dikkat çekmektedir.

K15: ...Ben örnekleme yoluyla gideyim, buradaki işletici kuruluşla beraber denetlemeye çıkacağım. Ben polisim o da işletici kuruluş. İşletici kuruluşla ilgili ben tutanak tutmam lazım ama bir şey gördüm bir eksiklik gördüm noksanlık gördüm adam altına imza atar mı atmaz. Neden, çünkü o adamın oradan beklentisi var yükselecek yani bizim gibi memur gibi değil ticari bir kuruluş orda yapmış olduğun ne kadar artın varsa yılsonunda toplarsın bir üst mertebeye çıkarsın. Bu adam bu gün altına o denetlemenin altına imza atarsa yöneticileri ne diyecek? Sen benim kuyumu kazıyorsun şirketin...

Katılımcılar tarafından sorun olarak dile getirilen diğer bir konu ise EADB üye sayıları ya da hangi kurumdan kaç kişinin katılacağıyla ilgili bir düzenlemenin bulunmamasıdır. Bu belirsizliğin EADB üye dağılımında dengesizliğe yol açtığı ve bazı kurumların üstünlük sağlamasına neden olabildiği görülmektedir. Bu üstünlüğün ise genellikle havaalanı emniyet şube müdürlüğü lehine olduğu, hatta bazı havaalanlarında EADB denilince



havaalanı emniyet şube müdürlüğünün anlaşıldığı katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Bu algının oluşmasında ve üye sayısında emniyet teşkilatının fazla olmasında, birimin başkanlığının ve sekreteryaya hizmetinin emniyet teşkilatı tarafından yerine getirilmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca emniyet teşkilatı haricindeki diğer birimlerin EADB ile ilgili çalışmalara gerekli desteği ve faydayı sağlamaması ya da sağlayamamasının da emniyet teşkilatının EADB’de etkinliğini artırdığı düşünülmektedir. Katılımcı K1 ve K4 bu sorunu şu ifadeleri ile desteklemektedir.

K1: ...EADB’de üye sayısına baktığınızda yani ciddi bir dengesizlik var işi yapanın çokluğuna göre mi yoksa yetkiyi isteyen çokluğuna göre mi dizayn edilmiş...EADB’nin belli bir kurumun güç odağında yürümemesi lazım. Ama kurum ve kuruluşların da üye veren kurum ve kuruluşlarında üyelerinin yani işte bizim adımıza birisi orda o koltukta otursun bakışıyla değil de gerçekten kurumu temsil edecek yine uzun yıllar bu işin içerisinde olmuş mevzuata hakim uygulamaları bilen yani en azından o kurumun uygulamalarını bilen ortada konuşulmakta olan konuyla ilgili kurum adına bütün kesişen çatışan noktaları gösterebilecek yeterlilikte insanların mesai harcamasını sağlamak lazım. Birçok kurum kuruluş bu mesaiden imtina etmeye çalışır. Şimdi bir taraftan baktığımızda da bu iş daha çok hani emniyetin eline kalmış emniyet bu işi yönetiyor olmak zorunda bundan dolayı zaman zaman emniyet bunu yük almıştır zaman zaman emniyet bu gücü almıştır diyeyim...

K4: ...EADB de baktığımızda sekreteryalığın emniyetin yaptığı bir kuruluş. Dolayısıyla her şey emniyetin kontrolünde gittiği için bütün kararlar oradan çıkıyor...EADB’nin sekreteryalığını emniyet yürütüyor dolayısıyla EADB dediğiniz zaman emniyet gibi bir algı ortaya çıkmış durumda...

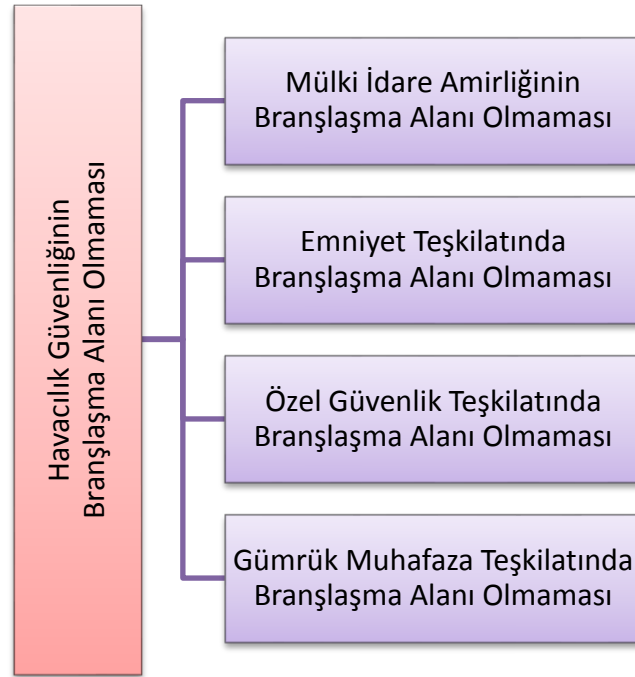
Bu durum EADB’de gündemi genellikle havaalanı emniyet müdürlüğünün belirlemesine ve kararların emniyet teşkilatının istediği yönde yukarıda da açıklandığı gibi güvenliğin temel amaç haline dönüşmesine neden olabilecek şekilde alınmasına yol açabilmektedir. EADB toplantılarında karar alma usul ve yöntemiyle ilgili her hangi bir düzenlemenin olmamasının da bu yaklaşıma katkı sağladığı düşünülmektedir. Katılımcı K4 bu durumu aşağıdaki ifadeleri ile desteklemektedir.

K4: ...EADB’de böyle yani şimdi siz toplantıya gidiyorsunuz her kurumun orda bir oy hakkı var alınacak kararlarla ilgili 1 oy hakkı var ama

bakıyorsunuz emniyet 9 kişiyle gelmiş, DHMİ'den 1 kişi var THY'den kimse gelmemiş sağlıktan kimse yok işletmeden 1 kişi gelmiş. Emniyet 9 oy kullanıyor sen 1 oy kullanıyorsun, peki alınan karar o denetleme biriminin ortak şeyi midir ortak kararı mıdır hayır emniyetin almış olduğu bir karardır o EADB'nin almış olduğu bir karar değil...

### 3.2. Havacılık Güvenliğinin Branşlaşma Alanı Olmaması

Araştırmada havacılık güvenliğinin branşlaşma alanı olmaması tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan 4 ayrı kategoriden ulaşılmıştır. Şekil 4'de bu tema ve altında yer alan kategoriler gösterilmektedir. Şeklin daha iyi anlaşılabilmesi için, tüm kategorileri açıklamakta ve doğrudan aktarmalarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 4. Havacılık Güvenliğinin Branşlaşma Alanı Olmaması Teması ve Kategorileri

#### 3.2.1. Mülki idare amirliğinin branşlaşma alanı olmaması

Nitel verilerin tümvarımsal analizi sonucunda havaalanı mülki idare amirliğinin branşlaşma alanı olmaması kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Havaalanı mülki idare

amirliği ile ilgili branşlaşma olmaması, sivil havacılık güvenliği alanında gerekli yetkinliklere sahip olmayan mülki idare amirlerinin havaalanlarında görev almasına neden olabilmektedir. Branşlaşma olmamasına karşın sivil havacılık güvenliği ile ilgili eğitimlerle yetkinliğin kazandırılması gibi bir çabanın da olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, deneyim kazanarak havacılık güvenliği konusunda gerekli bilgi ve beceriyi kazanabilecek olan mülki idare amirlerinin çok sık değiştii de belirlenmiştir. Tüm bu unsurların, mülki idare amirlerinin havacılık sektörünü ve havacılık güvenliğini öğrenme isteklerini de olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Branşlaşmanın olmaması, bilgi ve deneyim biriktirilecek yeterli zaman bulunmaması mülki idare amirlerinin kendilerine bu alanda bir kariyer hedefi seçmelerine de engel olmaktadır. Uygulamada ise bu durumun, branşlaşma ya da eğitimlerle yetkinliği sağlan(a)mayan ve sık değişen mülki idare amirlerinin, karar süreçlerinde diğer kurum/kuruluş temsilcilerinin yönlendirmelerine açık hale gelmesine zemin hazırladığı değerlendirilmektedir. Katılımcı K19 ve K1 durumu şu ifadeleri ile desteklemektedir.

K19: ...Havalimanlarında bire bir otorite olarak görev yapmaktalar. Ancak onun da şöyle bir sıkıntısını görüyoruz havacılık farklı bir sektör havacılık terimleri farklı havacılığın uygulaması çok farklı ulusal ve uluslararası kurallara bağlı sözleşmelere bağlı eğitimli branş sahibi olan bu işin temelinden gelen bu işle ilgili yeterli bilgiye sahip kişiler tarafından yürütülmesi bizim için daha olumlu sonuçlar doğuracağını düşünmekteyiz...

K1: ...XXX havalimanı için söylüyorum mülki idare amiri değişikliği bu da daha sıktır. Hani neredeyse birer yıllık mülki idare amirliği gönderilir buraya. Bunun 6 ay 8 ayı zaten binaların isimlerini öğrenmekle geçiyor. Buradaki kurum kuruluşların fonksiyonlarını öğrenmekle geçiyor dolayısıyla fonksiyonunu bilmediklerinizi koordine etmeniz bu kurum kuruluşlardan gelen talepleri doğru değerlendirmeniz pek mümkün olmuyor. O yüzden bir kere başta bu yapılanmanın bu kadar sık değişiklik göstermemesi gerektiğini düşünüyorum. Bu tür yerlerde görev alacak yöneticilerin özellikle kurum yöneticilerinin ve bunu koordine edecek mülki idare amirinin bu iş için temelde bir takım eğitimler alması gerekiyor...

Yetkin olmamalarının yanı sıra bu görevlerini asli iş olmaktan çok diğer görevleri ile birlikte tali bir görev olarak yerine getirmeleri de yönetsel sorunların kaynaklarından

biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum mülki idare amirlerinin iş yüklerini artırdığı gibi havaalanı güvenliği yönetsel süreçlerine gerektiği kadar zaman ayıramamalarına da neden olabilmektedir. Bu iş yükü altında görev yapan mülki idare amirlerinin, daha önce de değinildiği gibi, karar süreçlerinde o havaalanında etkin pozisyondaki kişi ya da kurum etkisinde kalmalarına neden olabildiği değerlendirilmektedir. Katılımcı K4 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K4: ...mülki idari amiri yani o yerin mülki idari amiri aynı zamanda havalimanı mülki idari amiri. Şimdi oradaki görevi ayrı, havalimanındaki görevi böyle tali bir görev gibi değerlendiriliyor. Dolayısıyla havalimanındaki mülki idari amirinin havacılık güvenliğiyle ilgili tam donanımlı olması lazım ki burada bir karar mekanizması, bir otorite olarak dursun. Eğer birileri havalimanında uzun süre tutulmuyorsa tabii ki siz oraya hiç bilmeyen birisi olarak geldiğinizde kendinize onları rehber almak zorundasınız. Yani bilen kişileri rehber almak zorundasınız. Eee bilen kişilerde kendi durumlarını muhafaza etmek adına bir şey öğretmiyorlar yani kimseye bir şey öğrettikleri yok sadece kendi bilgileriyle ön plana çıkıp kendi konumlarını muhafaza ederek yönlendirmek suretiyle bu işi yapıyorlar...

Mülki idare amirlerinin yönlendirilmeleri otorite durumlarını koruyabilmeleri ve havaalanı güvenliğini koordine edebilmeleri açısından bir sorun oluşturmaktadır. Diğer yandan yetkin olmayan mülki idare amirleri, “güç çatışması potansiyelinin varlığı” alt kategorisinde de değinildiği gibi, kurum/kuruluş temsilcilerinin kendi kurumlarının çıkarları doğrultusunda mülki idare amirlerini yönlendirmelerine, kararların havaalanı güvenliğinin gerekliliklerinden ziyade kurum/kuruluş çıkarları doğrultusunda alınmasına da neden olabilmektedir. Katılımcı K15 bu durumu aşağıdaki ifadelerle desteklemektedir.

K15: ...Emniyette eğer ki gerçekten donanımlı insanlar varsa mülki idari amirliğini o tarafa doğru yönlendirebilir. Emniyette eğer ki donanımlı bir insan yoksa donanımlı kim varsa kurumda atıyorum işletici kuruluştaki eğer ki donanım sahibi varsa o tarafa doğru yönelmeye eğilimde bulunuyor. Çünkü burada sürekli bir sürekli olmasa da bir muhakkak 2 yılda bir mülki idari amiri değişiyor ... eğitim özellikle bizim branşta donanımlı birisi varsa

mülki idareyi kendi tarafınıza çekebiliyorsunuz. Bizim dışımızda farklı bir kurumda donanımlı varsa mülki idari amiri yani o tarafa doğru yani dönüş yapabiliyor...

Yukarıda ele alınan sorunları da barındıran bu yapılanmada, mülki idare amirlerinin almış oldukları kararların uygulanması zorunluluğu da dikkate alındığında, gereklilikleri karşılamaktan uzak kararların ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Bu işleyiş havaalanı güvenlik uygulamalarının gerektiğinden fazla ya da yetersiz olması durumunu beraberinde getirebilmektedir. Güvenlik uygulamalarının gerektiğinden fazla olması, hava taşımacılığı sisteminin belirgin özelliği olan hız ve konforun sağlanamamasına, havayolu ve yer hizmeti işletmelerinin dolayısıyla da yolcuların memnuniyetsizliklerine neden olabilmektedir. Tersine bir durumun ise ciddi güvenlik zafiyetlerine neden olabileceği değerlendirilmektedir. K3 bu durumu "...o yüzden havalimanlarında mülki idari amirlerinin oraya özgü olması gerekiyor ki bu çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan güvenlik hizmetleri daha sağlıklı yürütülsün..." ifadesi ile desteklerken K7 durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K7: ...Çünkü orada herkes kendine göre benim istediğim olsun diye bir çaba içerisinde girebiliyorlar, yani mülki idare amirinin o konuda hani çok yetkin olmasa da hani havalimanını çok iyi bilmese de hani ben böyle diyorum yapın dediğinde de kimse itiraz etme durumu yok... Ama destek alınmazsa olumsuz sonuçlar çıkıyor. Yani mülki idare amirimiz çok farklı teşkilatları tek başına mükemmel koordine etme çalışıyor yani bu da mümkün olmuyor yani maalesef. Mümkün olmuyor çünkü her teşkilat kendi yetkisinin alanında daha çok at koşturmak...

### **3.2.2. Emniyet teşkilatında branşlaşma alanı olmaması**

Katılımcılardan elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda, emniyet teşkilatında havacılık güvenliği alanında branşlaşma olmaması kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Emniyet teşkilatında havacılık güvenliğinin branşlaşma alanı olmaması, havaalanı güvenlik hizmetlerinin başarısını etkileyebilecek bazı durumların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durumun havacılık güvenliği uygulamalarının genel güvenlik

uygulamaları ile eş değer görülmesi sonucuna neden olabildiği düşünülmektedir. Bu yaklaşım havaalanı mülki idare amirinin de yetkin olmadığı havaalanlarında, havaalanı güvenlik süreçlerinin gereğinden fazla uygulanması durumunu ortaya çıkarabilmektedir. Bununla birlikte, havaalanı mülki idare amirliğinde olduğu gibi, emniyet teşkilatı personel devir hızının yüksek olması ve havacılık güvenliği konusunda gerekli eğitimlerin her personele uygulanamaması gibi yetkinlik üzerinde etkili olabilecek sorunlar da mevcuttur. Ayrıca emniyet teşkilatında personel devir hızının yüksek olmasının, personelin havacılık güvenliğine olan ilgisini azalttığı ve havacılık güvenliğini öğrenme motivasyonlarını düşürdüğü ortaya çıkmaktadır. Katılımcı K19 bu durumu aşağıdaki ifade ile desteklemektedir.

K19: ...emniyet mensupları arkadaşlarımızla da yapılan çalışmalarda sıkıntılar yok ama şöyle bir durum var; ellerinde olmayan veya teşkilat yapısından kaynaklanan tayin işlemleri yani 3 sene 5 sene görev yapıp daha sonra başka bir alanda görevlendirilmeleri hem görevli arkadaşların bu işe olan yatkınlığını, bu işe olan ilgisini azaltmakta hem de sonucunda bu konuyla havacılık güvenliği ile ilgili branşlaşmayacağı düşünmelerinden dolayı iştahlarını azaltmaktadır...

Emniyet teşkilatında havacılık güvenliğiyle ilgili branşlaşma olmaması personelin havaalanından başka birimlere kolayca görevlendirilmelerine, dolayısıyla havacılık güvenliği konusunda personelin yetişmesine ya da yetişmiş personelin etkin bir şekilde kullanılamamasına neden olabilmektedir. Katılımcı K15 ve K2 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K15: ...emniyette 9 yıl içerisinde birçok insan değişti yani bu güvenlik açısından çok çok önemli işte beyin takımı dediğimiz elemanlar da vardı personellerimiz ama onları hiç güvenlik konusunda bu kadar uzmandır, bunları ellemeyelim, işte burada kalsın diye bir düşünce yok bizde. Emniyet teşkilatında bu bir handikap...

K2: ...özellikle emniyet görevlisi arkadaşımızın havalimanları konusunda branşlaşmış olmalarını çünkü farklı karakollarda görev yapan arkadaşlarımız gerek amir gerek komiser gerek polis memuru gerekse emniyet müdürü karakollarda görev yapıyor geliyor havalimanlarında

koruma şube müdürlüğü veriliyor. Buradaki arkadaşımız, 2 sene 3 sene orda bir tecrübe kazanıyor daha sonra tayini çıkıp yine başka karakola gidiyor. Havalimanından havalimanına gitmiş olsa öğrendiklerini bu konuda branşlaşmış olduğunu gittiği havalimanına da yansıtacaktır. Yani şu var, tamamen bu anlamda profesyonel olarak nasıl ki emniyette pasaportçular artık branşlaşmış havalimanları da havalimancı diye branşlaşmış olması lazım...

Emniyet teşkilatında havacılık güvenliğinin branşlaşma alanı olarak belirlenmemiş olması personele verilen eğitimlerde etkisini göstermektedir. Emniyet teşkilatı personeline havaalanlarında çalışmaya başlamadan önce havacılık güvenliğine özgü bir eğitim verilmemekte, sadece havaalanında çalışan herkesin alması gereken güvenlik bilinci eğitimi<sup>10</sup> verilmektedir. Daha sonraki süreçte ise bazı personele (kontenjan dâhilinde havaalanı emniyet şube müdürünün uygun gördüğü) Emniyet Genel Müdürlüğü Koruma Dairesi Başkanlığı'nca "Sivil Havacılık Güvenliği Temel Güvenlik Kursu" verilmektedir. Ancak bu eğitimleri almayan personelin havacılık güvenliği bakış açısıyla, görev ve sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirmelerinin oldukça zor olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcı K3 bu durumu aşağıdaki sözleriyle açıkça desteklemektedir.

K3: ... Emniyet teşkilatı açısından da şöyle diyeyim ben teşkilatta tecrübem olduğu için havalimanı güvenliği çok da bilinen bir güvenlik değil. Ne uluslararası mevzuatı ne yapılanması ne güvenlik sistem cihazları yani dışardaki bir karakolda çalışan veya başka birimde çalışan birisinin direkt gelip havalimanında çalışması çok da kolay değil. O yüzden hem bir eğitim aşamasının olması gerekiyor hem de bence branşlaşması çok daha uygun olur çok daha uygun olur. Yani çünkü aynı bir trafik gibi düşünün yani onunda kendine uygun mevzuatı var bunun da kendine göre mevzuatı var o mevzuatı bilmeden bu güvenlik işini yapmanız çok zor...

Eğitim almayan personelin zaman içerisinde tecrübe kazanarak havacılık güvenliği konusunda yeterli bilgi ve birikime ulaştığı, ancak bu süreçte görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, eğitim alan ya da deneyimli bireylerin yönlendirmeleri ile karar

---

<sup>10</sup> Sivil Havacılık Güvenliği Eğitim Sertifikasyonu ve Talimatı (17.2) kapsamında verilen ve havaalanında görevli tüm kurum/kuruluş personelinin alması gereken eğitim.

aldıkları ortaya çıkmaktadır. Bu yönlendirmenin kurum içinden olabileceği gibi kurum dışından da olabildiği de görülmektedir. Kurum dışından alınan yönlendirmelerin havaalanlarında faaliyet gösteren diğer paydaşların çıkar çatışmalarına hizmet edebileceği, kurumlar arasında eşgüdümü zedeleyebileceği ve güvenlik uygulamalarında zafiyete yol açabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda bu yönlendirmenin operasyonel süreçlerde daha çok özel güvenlik personeli tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Emniyet teşkilatı personelinin özel güvenlik görevlilerinin amiri ve denetçisi durumunda olduğu düşünüldüğünde, bu yönlendirmenin ast-üst ilişkisini zedeleyebileceği söylenebilir. Katılımcı K11 ve K7 bu durumu şu ifadeleri ile desteklemektedir.

K11: ...Ben 7 yıldır burada çalışıyorum hiçbir kursa gitmedim sadece görerek çalışarak öğrendim. İlk başta asayiş olaylarında çalıştım ve bu arada kendimizi geliştirdik. Sivil havacılık güvenliği kursuna gidenlerden öğrendiğimiz ve duyduğumuz şeylerle görev yaptık sadece kart alırken eğitim aldık başlama yaparken...

K7: ...XXX havalimanına geçici olarak görevlendirildim orda polis memuru arkadaşlarımız vardı. Yeni polis memuru arkadaşlarımızı aslında eski memurlar fakat havaalanına yeni gelmişler ve her şeyi bize sorarak yönlendirdiler her şeyi ve en son emniyet müdürü toplantı yaptı arkadaşlar sizin bilgi ve tecrübenizden faydalanmak istiyorum dedi. Emniyet müdürü oranın XXX havalimanı emniyet müdürü. Uygulamalarda ne şekilde bir yol izleyeceğimizi beraber belirledik hep beraber. Yani işte güvenlik kontrol noktalarında işte yolcuya yapılan güvenlik kontrolünde hangi işte şeylerin eşyaların hangi şekilde kontrol edileceği konusunda bizden şey istedi görüş ve öneri istedi bir toplantı yapıp ve biz de önerilerde bulunduk ve birçok önerimiz kendi tarafından kabul edildi...

Emniyet teşkilatında havacılık güvenliğine yönelik branşlaşma olmaması, personel devir hızının yüksek olması gibi unsurlar, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip az sayıda personelin havaalanlarında görev almasına neden olmaktadır. K18 bu durumu şu ifade ile desteklemektedir.

K18: ...Özellikle sivil havacılık önemli sektör dolayısıyla vasıf ve bilgi çok önemli 7-8 yıldır bizim bizimde ve diğer birimlerinde bilmediği bazı şeyler



oluyor. Özellikle XXX şehrinde son zamanlarda çoğu vasıflı arkadaşımız gönderildi ve işi bilmeyen yani işe yeni adapte olmaya çalışan personeli zora soktu...

Emniyet teşkilatı personeline branşlaşma olmamasından kaynaklanan eğitim, bilgi ve tecrübe farklılıklarının havaalanı güvenlik hizmetlerinde standart olmayan uygulamalara da neden olduğu düşünülmektedir. Emniyet teşkilatı personeli kaynaklı standart olmayan uygulamalar, başta güvenlik görevlileri olmak üzere, tüm paydaşları olumsuz yönde etkilemektedir.

### **3.2.3. Özel güvenlik teşkilatında branşlaşma alanı olmaması**

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda özel güvenlik teşkilatında havacılık güvenliğinin branşlaşma alanı olarak belirlenmemiş olması bir başka kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Havaalanlarında özel güvenlik görevlisi olarak görev alabilmek için özel güvenlik temel eğitiminin yanı sıra Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan Sivil Havacılık Güvenliği Eğitim ve Sertifikasyon Talimatında (SHT17-2) belirtilen eğitimlerin alınması yeterli olmaktadır. Ancak havacılık güvenliği gibi güvenlik sistem ve cihazları ile mevzuat konusunda derinlemesine bilgi sahibi olmayı gerektiren bir alanda, bu tür eğitimlerin etkin bir şekilde görev yapmada yetersiz kalabileceği değerlendirilmektedir. Katılımcı K19 şu ifade ile bu durumu desteklemektedir.

K19: ...her ne kadar hizmet içi eğitimler alsak da mutlak suretle ulusal anlamda uluslararası anlamda da eğitimlerin alınması ve sadece bu eğitimlerin alınmasıyla kalınmaması gerekiyor. Uzman personel yetiştirilebilmesi için de yine söylüyorum sertifikasyon çalışmasından ziyade lisans sahibi olan güvenlik görevlilerinin branş sahibi branşlaşmış güvenlik görevlilerinin bu hizmeti bu yükü kaldırmaları önemli...

Özel güvenlik teşkilatında havacılık güvenliğinin branşlaşma alanı olarak belirlenmemiş olması, havaalanında çalışan personelde meslek algısının oluşmamasına neden olabilmektedir. Bu durumun özel güvenlik görevlilerinin operasyonel süreçlere odaklanmalarını zorlaştıracığı ve etkin görev yapmalarını engelleyeceği

değerlendirilmektedir. Bu şartlar altında özellikle yolcu ve bagaj tarama süreçlerinde görev alan özel güvenlik görevlilerinin, yasaklı ve tehlikeli maddeleri tespit etmeleri ya da yasadışı eylem gerçekleştirme potansiyeline sahip kişileri belirlemelerinin önünde engel oluşturabileceği değerlendirilmektedir.

#### **3.2.4. Gümrük muhafaza teşkilatında branşlaşma alanı olmaması**

Gümrük Muhafaza Teşkilatı havaalanlarının yanı sıra kara ve demir yolu hudut kapıları ile limanlarda görev yapmaktadır. Gümrük muhafaza teşkilatında herhangi bir alanda branşlaşma olmadığı, personelin bu dört farklı alanda da görevlendirildiği görülmektedir. Hava taşımacılığı sisteminin gereklilikleri, kara ve demir yolu hudut kapıları ile limanlardaki gerekliliklerden farklılık göstermektedir. Gümrük muhafaza teşkilatında havacılık güvenliğinin branşlaşma alanı olarak belirlenmemiş olması, havaalanlarında görev yapan gümrük muhafaza personelinin bu gerekliliklere adaptasyonu ile havacılık sektörünün kendine özgü yapısı ve dinamiğini özümsemelerini güçleştirmektedir. Bununla birlikte gümrük muhafaza personelinin havaalanlarında görev aldığı süreçte gerekli bilgi ve tecrübeyi kazandıkları görülmektedir. Deneyim, branşlaşma gerekliliklerini kısmen karşılayabilmektedir. Ancak sık personel atamaları nedeniyle bu imkânın da ortadan kalktığı anlaşılmaktadır. Bu durumun ise gümrük muhafaza personelinin havacılık güvenliğiyle ilişkili ulusal ve uluslararası düzenlemeleri öğrenmelerini zorlaştırdığı ortaya çıkmaktadır. K8 bu durumu “...ben buraya XXX’ den geldim. Tayinimiz çıktı ve havaalanındaki prosedürü öğrenmemiz zaman aldı. En az üç sene kalınmalı özellikle XXX Havalimanı için baya yorucu ve yıpratıcı oluyor dolayısıyla uzmanlaşma gerekmektedir...” ifadesi ile desteklemektedir. Gümrük muhafaza teşkilatında havacılık güvenliğiyle ilgili branşlaşma olmaması personelin görev, yetki ve sorumluluklarını öğrenmelerini zorlaştırmakta ve bu konularda karmaşa yaşanmasına neden olabilmektedir.

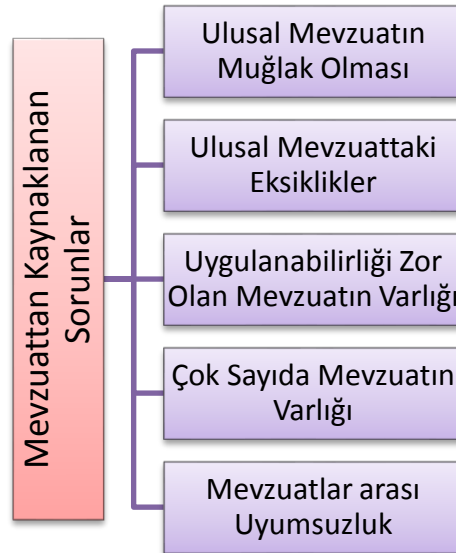
Havaalanlarında gümrük muhafaza personeline güvenlik sistem ve cihazları ile ilgili yeterli eğitimin verilmediği görülmektedir. K16 durumu şu ifadesi ile desteklemektedir: “... x-ray eğitimi verilmediği halde x-raydan eşyalara bakmamız bunların kanıtıdır...”. Cihaz kullanımında yetkin olmamak, gümrük muhafaza teşkilatının sorumluluğunda

bulunan bazı görevleri, diğer kurum/kuruluşların yardımı ve yönlendirmeleriyle yürütmelerine neden olabilmektedir. Bunun sonucunda ise zaten kurum/kuruluşlar arasında var olan görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının daha da karmaşık hale geleceği düşünülmektedir. Katılımcı K3 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

K3: ...Şimdi gümrüklü alan örnek vereyim orda mesela XXX'ler var işte gümrüklü personel gümrük muhafazanın veya gümrük memurlarının yerine özel güvenlik talep ediliyor. Bir kere onlar da kendisi çok rahat o cihazları kullanabilirler. Toplasan 2-3 saatlik bir eğitimleri var onun yerine sürekli özel güvenlikten böyle bir şey talep ediliyor...

### 3.3.Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar

Araştırmada havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda mevzuattan kaynaklanan sorunlar temalardan birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan 5 ayrı kategoriden ulaşılmıştır. Şekil 5'de bu tema ve altında yer alan kategoriler gösterilmektedir. Şeklin daha iyi anlaşılabilmesi için tüm kategorileri açıklamakta ve doğrudan aktarmalarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 5. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar Teması ve Kategorileri

Havaalanı güvenlik hizmetleri başta Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı olmak üzere birçok ulusal ve uluslararası mevzuatla düzenlenmiştir. Havacılık güvenliğiyle ilgili mevzuatın bu çerçevede oluşturulmuş olması, bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olduğu gibi mevzuatlar arasındaki uyumsuzluk kaynaklı başka sorunlara da neden olduğu görülmektedir. Ayrıca ulusal mevzuatın bazı kısımlarının muğlak ya da eksik olması süreçlerde sorunların yaşanmasında etkili olabilmektedir. Bununla birlikte, mevzuatta bulunmasına karşın uygulanabilirliği zor bazı düzenlemelerin olması da havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

### **3.3.1. Ulusal mevzuatın muğlak olması**

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda havacılık güvenliğiyle ilgili ulusal mevzuatın muğlak olması kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Havaalanında görevli güvenlik birimlerinin eğitim, tecrübe, bilgi ve risk algılama düzeyleri arasındaki farklılıklar dikkate alındığında, mevzuatta net ve açık olmayan unsurlara ilişkin uygulamaların, görevlilerin algılarına bağlı olarak değişiklik gösterebileceği değerlendirilmektedir. Bu durumun ise havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda kişilere özgü yorumların ortaya çıkmasına, dolayısıyla standart olmayan uygulamaların oluşmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Katılımcı K13 bu durumu şu ifade ile desteklemektedir.

K13: ...bizde o anlamda mevzuat çok net temel kalıplar halinde ve cümleler halinde yazılmış oradan kişi farklı yollar yeter ki buradan içeri bir şey geçmesin, ben bunu yazıyorum. Ama bu da tarama sırasında kişilere net olmadığı için farklı uygulamalar yapma anlamı yüklüyor en büyük sıkıntı aslında bu...

Ayrıca mevzuatın muğlak olmasının, havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda güvenlik görevlilerinin yolculara talimat verme ya da yolcuyu bilgilendirme aşamasında sorun yaşanmasına neden olabileceği görülmektedir. Mevzuatta net ve açık olmayan uygulamalar nedeniyle güvenlik görevlilerinin yolculara bu durumu açıklamalarının zaman kaybına neden olabileceği, yolcu ile tartışma ve çatışma yaşanması durumlarının oluşabileceği, bunun ise personelin performansını düşürebileceği değerlendirilmektedir.

Katılımcı K4 bu durumu “...mesela Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı Ek 8’e bakıyoruz işte kontrol noktası işletim talimatı bir sayfa tamamı bir sayfa. Şimdi adama desen ki bana verilmiş talimat bu hani nerde yazıyor diyecek...” ifadesi ile desteklerken K13 bu durumu aşağıdaki ifadelerle dile getirmektedir.

K13: ...karşı tarafa yolcuya yönlendirme yaptığınızda işte bu ayakkabıyı çıkarmanız gerektiğinde bunun açık net yazan bir talimat işte şimdi kalın tabanlı ise çıkar işte ince tabanlıysa çıkarma bununla ilgili net bir tanım yok. Sadece kalın tabanlı ayakkabılar kontrol edilmeli, kontrole tabi tutulmalı diyor. Bu kalın tabanın şeyi ne ölçü ne yani burada çeşit çeşit farklı ayakkabı çeşitleri var. Net olmayınca arkadaş kafasında kendi mantığına kurduğu bir şeyi uygulamak zorunda kalıyor. İşte kemer çıksın mı çıkmasın mı? Kurallarda talimatlarda netlik olmayınca görevli arkadaş kafasında görev yaptığı alandaki şeyi mantığı tam net oturtamadığında en büyük sıkıntılar o zaman bu da yolcuyla çatışmaya dönebiliyor...

### **3.3.2. Ulusal mevzuattaki eksiklikler**

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda ulusal mevzuattaki eksiklikler kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Özel güvenlik görevlilerine elle arama yetkisinin kanunla verilmemiş olması, katılımcılar tarafından en çok dile getirilen eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. K15 bu durumu “...elle aramayla ilgili yasal mevzuat ya 5188’e mi işte koyacaklar ya da ne bileyim yapacakları yeni bir toplantıyla bir genelgeyle bir karar mı alacaklar şu anda sivil havacılığın<sup>11</sup> bence alması gereken en önemli noktası bu...” ifadesi ile dile getirmektedir. Özel güvenlik görevlilerine elle arama yetkisinin kanunla verilmemiş olması, mülki idare amirlerinin talimatı ile bu eksikliğin giderilmesi yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Ancak özel güvenlik görevlilerinin elle arama yapabilmesi emniyet personeli gözetiminde ve nezaretinde olma şartına bağlanmıştır. MSHGP EK-8: Güvenlik (Giriş) Kontrol Noktası İşletim Talimatı’nın 9. Maddesi’ndeki “Kontrol/denetleme amiri, sürekli olarak arama bölgesinde bulunmalı veya her on beş dakikada bir her kontrol noktasına uğramalıdır” hükmü dikkate alındığında ise emniyet personelinin kontrol noktasında bulunmasının zorunlu olmadığı görülmektedir.

<sup>11</sup> “Sivil Havacılık” ifadesi sektörde genellikle Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün yerine kullanılmaktadır.

Dolayısıyla özel güvenlik görevlilerinin elle arama yaparken, emniyet personelinin gözetimini ve nezaretini sağlamada zorluklar yaşamasına neden olacağı düşünülmektedir. Emniyet personelinin kontrol noktasında olmadığı esnada elle aramaya tabi tutulması gereken yolcu ya da çalışanın olması durumunda; emniyet personelinin kontrol noktasına çağırılması ve gelmesinin beklenmesi ya da arama işleminin emniyet personeli olmadan yani yasal olmayan prosedürle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu tür mevzuat eksikliklerinin uygulamada fiili durumlara yol açtığını ve bu durumun resmi olmayan talimatlarla giderilmeye çalışıldığını katılımcı K1 aşağıdaki şekilde dile getirmektedir.

K1: ...bu çok palyatif çözümlerle işte o günün mülki idare amiri emniyet şube müdürünün de hani çok resmi olmayan onaylarıyla veya görmezden gelmeleriyle tamam yapın demeleriyle veya tamamen bizim kendi kuruluş sorumluluğumuzla bu işi üstlenerek yürütüyoruz...fiili bir durum yaratılmadan maalesef bu tür sıkıntıları aşmak pek mümkün değil. Biz de önce fiili durum sonra yasal düzenleme sıralaması olur, fiili durum şu an burada hala devam ediyor yasal düzenlemeyi de bekliyoruz...

Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programında; EADUK, güvenlik komisyonu ve EADB'de, başkan ve üyelerin hangi kurum/kuruluş temsilcilerinden olacağı belirlenmiş ancak bu kişilerin havacılık güvenliğiyle ilgili hangi niteliklere sahip olması gerektiği konusunda herhangi bir düzenleme yapılmamıştır. MSHGP'deki bu eksiklik, havacılık güvenliği konusunda yetkin olmayan kişilerin komisyon yapılanmaları içerisinde görev almalarına neden olabilmektedir. Bu durum komisyonların etkinliğini ve verimliliği olumsuz yönde etkileyerek, havaalanı güvenlik hizmetlerinde aksaklıkların yaşanmasına neden olabilmektedir. Güvenlik komisyonunda ve EADB'de karar alma süreçleriyle ilgili bir düzenlemenin olmaması ise bu komisyonların amacına ulaşmasını etkileyen bir başka faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcı K7 güvenlik komisyonunda oylama yapılmamasıyla ilgili olarak şu ifadeleri dile getirmiştir.

K7: ...güvenlik komisyonunda gerçekten...oylama yapılarak yani sayın valimizin sadece söylediğinin böyle olacak ve öyle olsun diye bir şeyin olmaması. Çünkü komisyonda oylamayla ve çoğunluk oyuyla alınması gerekir. Bunun yapılabilecek bir yani bir oluşum olması gerekiyor. Yani

bunun oylamayla demokratik bir şekilde oylamayla bir şey olması gerekir o zaman komisyon gerçekten komisyon olabilir. Ama şu anda komisyon değil, bir teşkilattan ibaret. Çünkü emirler veriliyor ve emirler aşağıya doğru, o zaman niye komisyonu kurdunuz? Teşkilatlar zaten var komisyon niye kuruldu. Vali zaten toplantı yapar emirleri söyler yani burada yapılmak istenen şey koordinasyon mu yoksa emirleri mi iletmek. Koordinasyonsa orada fikir ve görüşlerin söylenip oradan olumlu gelen fikir ve görüşlerin desteklendiği zamanda oradan olumlu bir karar çıkmasıdır. Ama bu olmuyor sadece vali beyin söylediklerine tamam tamam emirler alınıp gidiliyor, bu oluyor...

Havaalanı güvenlik hizmetlerinde mevzuattaki eksikliklere kalıcı çözümler üretmek yerine günlük genelge ve talimatlarla bu eksikliklerin giderilmeye çalışıldığı katılımcı K15 tarafından "...bizim sivil havacılık ile ilgili hiçbir şeyimiz yok yani kanun mevzuat açısından hiçbir şey yok...işte günü kurtarmak amacıyla göndermiş olduğu işte ne bileyim tamimler vardır genelgeler vardır..." ifadesi ile dile getirilmektedir. Mevzuattaki eksikliklerinin katılımcı K15’inde belirtmiş olduğu gibi günlük genelge ya da talimatlarla giderilmeye çalışılması, havaalanı güvenlik uygulamalarında sık değişikliklerin yaşanmasına neden olabilmektedir. Özellikle güvenlik hizmetlerinde yer alan birimlerin kendi içinde ya da birimler arasında formal iletişim ağı yetersiz olduğu durumlarda, havaalanlarında yeni ya da değişiklik gösteren uygulamaların tüm personele duyurulmasında farklılıklar yaşanabilmektedir. Bu farklılıkların havaalanlarında standart olmayan güvenlik uygulamalarına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

### **3.3.3. Uygulanabilirliği zor olan mevzuatın varlığı**

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda mevzuattan kaynaklanan sorunlar temasının altında, uygulanabilirliği zor olan mevzuatın varlığı kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın diğer kısımlarında da belirtildiği gibi, havacılık sektöründe uluslararası düzenlemelerle örtüşen bir mevzuat yapısının oluşturulması gerekmektedir. Ancak uluslararası düzenlemelerde yer alan unsurların, Türkiye’deki mevzuat

kapsamında uygulanmasında bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Katılımcı K7 uygulamada yaşanan bu sorunları şu yaşadığı olayla örneklendirmektedir.

K7: ...Bizim ülkemizde havaalanlarında hava tarafına geçişte kontrol noktalarımız var. Bunlar terminal içinde ve terminal dışındaki apron kapı dediğimiz diye tabir ettiğimiz direktmen kara yoluyla çıkış yapılan birde terminal noktaları dediğimiz bir yapının içinden geçilerek hava tarafına ulaşılan noktalarımız var. Buralarda kontrol edilmenin tam yani %100 olunması isteniyor çünkü steril olması gerekiyor o alanın. Ancak oraya giriş çıkışlar, oraya olan trafik buna yani bunu imkansız kılıyor. Yani bir iş takipçisi ya da havaalanının hava tarafında faaliyet gösteren bir şirket içeriye belki bir aracıyla belki 10 defa 20 defa girmesi gerekiyor dolayısıyla o aracın orda teferruatlı kontrolünün yapılması mümkün değildir. Ama kişinin yasal olarak o araçla girme yetkisi var çünkü apron plakası var apron plakasıyla girebilir. Normal plakası var normal plakasıyla da dışarı çıkabilir. Fakat adam diyor ki benim diyor ben niye iki tane araç alayım diyor. Bir araç alırım diyor adam da haklı çünkü ikinci araç onun için bir şey hani bir aracı tut dışarıda park edip bir aracı içeri girip kullanması o kişi için ek bir yük maddiyat ama bizim açımızdan baktığımız zaman da kontrolün %100 olamaması durumu var...<sup>12</sup>

Bununla birlikte mevzuatın, gerçek hayat şartlarını ve operasyonel süreçleri tam olarak bilmeyenler tarafından hazırlanmasının da uygulanması zor olan mevzuatın varlığında etkili olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcı K4 durumu aşağıdaki şekilde dile getirmektedir.

K4: ...o yüzden sahadaki uygulamayla mevzuattaki uygulama birbirini tutmuyor. Tabi mevzuat masa başında yazılıyor masa başında bu işi kitaptan öğrenen kişilerin uygulamayı görmeden masa başında karar almaları bence hiç doğru şey değil. Yani sahada çalışan insanların alınan kararların uygulanabilirliğini gözden geçirerek bu konuyu ele almaları çok daha faydalı olacaktır...

---

<sup>12</sup> K7'nin bu konuyu vurguladığı bazı sözleri, güvenliğin korunması hassasiyeti nedeniyle, doğrudan aktarma bölümüne yansıtılmamıştır.



Bu tür uygulanması zor olan yasal mevzuat, güvenlik görevlilerinin havaalanı güvenlik hizmetlerine odaklanması yerine, uygulanabilirliği mümkün olmayan prosedürlere çözüm yolu bulmaya yönlendirmektedir. Sonuçta uygulanabilirliği zor olan mevzuatla ilgili olarak fiili durumlar oluşturularak geçici çözümler üretilmektedir. Bazen bu fiili durumlar mevzuatı uyguluyormuş gibi yapmak adına bireysel kararlarla ya da yerel üst yönetimin direktifleri ile geçiştirilmektedir. Dolayısıyla güvenlik süreçlerinin etkinliğini hedefleyen mevzuat, hem yerel yönetimi hem de uygulayıcıları yasal olmayan kararlar almaya ya da uygulamaya itmektir.

### **3.3.4. Çok sayıda mevzuatın varlığı**

Katılımcılardan elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda, havacılık güvenliğiyle ilgili çok sayıda yasal düzenlemenin varlığı mevzuattan kaynaklanan sorunlar temasının altında kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Literatür kısmında da değinildiği gibi, ICAO EK-17 ve ECAC Doküman 30 gibi uluslararası anlaşmaların yanı sıra pek çok ulusal düzenlemelerle Türkiye’de havaalanı güvenlik hizmetleri yerine getirilmektedir. Ancak bu düzenlemeler de Türkiye’de havaalanı güvenlik hizmetlerinin yerine getirilmesinde yeterli olmamakta, düzenlemelerin eksik ve muğlak yerleri genelge, talimat ve yazılarla giderilmektedir. Çok sayıda yasal düzenlemenin varlığı ise güvenlik görevlilerinin görev, yetki ve sorumluluklarını öğrenmelerini zorlaştırmaktadır. Bu durum farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının ortaya çıkardığı görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının etkisini artırmakta, havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Katılımcı K4 bu durumun havacılık güvenliğiyle ilgili tek bir düzenlemenin yapılarak giderilmesi gerektiğini şu ifadelerle dile getirmektedir: “...yani bunun bir defa sağlam bir zemine oturtulması lazım veya hani havaalanlarındaki güvenliğin belki de diğer güvenlik hizmetlerinden özerk bir duruma getirilip işte belli bir başlık altında ayrı bir mevzuatla şekillendirilmesi çok daha doğru olacaktır...” Ayrıca çok sayıda yasal düzenleme olması havaalanı kullanıcılarının güvenlik prosedürlerini öğrenmelerine de engel teşkil edebileceği değerlendirilmektedir. Bu durumun ise güvenlik süreçlerinde çatışmaların yaşanmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

### 3.3.5.Mevzuatlar arası uyumsuzluk

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda mevzuatlar arası uyumsuzluk kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de havaalanı güvenlik hizmetlerinin MSHGP çerçevesinde yürütüldüğü ancak güvenlik görevlilerinin yetkilerini daha çok kendi kurum/kuruluşlarıyla ilgili düzenlemelerden (Örneğin: Emniyet teşkilatı için 2559 sayılı PVSK, Özel güvenlik teşkilatı için 5188 sayılı Kanun) aldığı görülmektedir. Uluslararası gereklilikleri sağlayacak kapsamda düzenlenen MSHGP ile havaalanı güvenlik süreçlerinde etkili olan diğer mevzuat arasında uyumsuzluklar bulunmaktadır. Katılımcılar tarafından dile getirilen en önemli uyumsuzluk ise mevzuat eksikliği kategorisinde de değinildiği gibi özel güvenlik görevlilerinin elle arama yetkilerinin ulusal kanunla düzenlenmemiş olmasıdır. Katılımcı K15 ve K1 bu durumu şu ifadeler ile dile getirmektedir.

K17:...5188’e bizi özellikle devlet hava meydanlarını ve bazı kurumları sokmaları başlı başına bir hataydı bence. Çünkü gerçek havacılık güvenliği farklı bir konu bizi bağlayan uluslararası yasalar var işte uluslararası olaylar var. Ama biz hala şeydeyiz hani içişleri çıkarmış 5188 ona göre hareket etmemiz isteniyor ama havalimanlarında olay çok farklı...

K1: ...yani ulusal ve uluslararası mevzuatlarda çelişen en önemli bizim karşılaştığımız fiziki aramadır. Yani özel güvenliğin elle arama yetkisinin olmamasının bizim ulusal mevzuatımızda çok böyle gözümüze sokacak şekilde ifade ediliyor olması ama üyesi olduğumuz bölgesel veya uluslararası sivil havacılık örgütlerinin koyduğu standartlarda bizim mevzuatımızla çelişen standartlar. Mevzuatımızın izin vermediklerini bizden istiyorlar biz bunları göstermezsek de bize yeterlilik vermeyecekler bunu fiili durumla aşıyoruz...

Mevzuatlar arasındaki uyumsuzluğun, farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının benimsenmiş olmasından dolayı ortaya çıkan görev, yetki ve sorumluluk karmaşası ile güç çatışması potansiyelinin varlığını daha da önemli bir boyuta taşıyabileceği değerlendirilmektedir. Kurum/kuruluşların kendi birimlerini ilgilendiren mevzuatı esas alarak görev yapıyor olması, diğer birimlerin ilgili düzenlemelerini

bilmemelerine ya da göz ardı etmelerine neden olabilmektedir. Bu durum güvenlik görevlilerinin havaalanı güvenlik hizmetlerinde tehlikeli ya da yasaklı maddeler ile yasadışı eylem gerçekleştirebilecek kişilere odaklanması yerine diğer birimlerle mücadele içerisine girmelerine ve üstünlük sağlama çabalarına neden olabilmektedir. Katılımcı K15 bu durumu şu ifade ile desteklemektedir.

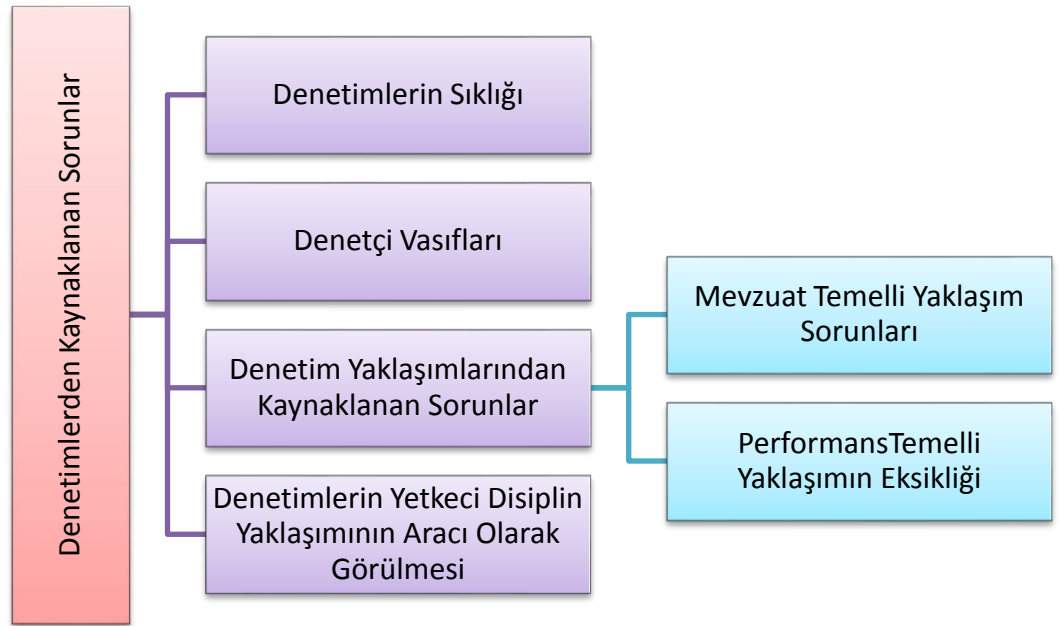
K15: ...burası gümrüklü alan bizim sözümüz geçer ya da işte emniyeti ilgilendiren bir yer değil burası deyip de işte gümrük mevzuatını sürekli önümüze atıyorlar. O bakımdan hani şimdi uluslararası sözleşmeler vardır bir de kanunlar vardır şimdi uluslararası sözleşmelerin geçerli olduğu yerde bizim kanunlarımızın çokta fazla bir önemi olmuyor o yüzden bu adamlar uluslararası sözleşmelere çok fazla hâkim değiller yine aynı şekilde özel güvenlikler de alt kademedekiler bilmez ama üst kademedekiler bunu biliyorlar...

Katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer konu ise var olan mevzuatın güncellenmiyor olması veya yürürlükten kaldırılmadan var olan düzenlemeye aykırı yeni bir mevzuatın yürürlüğe girmesidir. Bu durumun da havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda çelişkili durumlarda kalınmasına ve standart olmayan uygulamaların oluşmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir. Katılımcı K4 bu durumu şu şekilde örneklendirmektedir.

K4: ...vali adına görev yapan kişiler vali adına eğitim verme yetkisine sahipler. Siz bunun üzerine bir eğitim talimatı çıkartıp yönetmeliğin üstünde bir talimat yayınlamak suretiyle mevzuatı alt üst ediyorsunuz. Yani hani talimat mevzuat hiyerarşisi içerisinde baktığınızda işte anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik, yönerge ve talimat şeklinde gider ve aşağıdan yukarı sayarsanız yine aynı şekilde talimat en alttaki mevzuattır. En alttaki mevzuat bir üstteki mevzuata uygun olmak zorunda. Siz yönetmeliği atlayıp yönetmeliğe uygun olmayan bir talimatla iş yapamazsınız. Bu doğru değil yani. Dolayısıyla belki o yönetmeliği bir kez daha gözden geçirip eğer bunu talimatla yapacaksanız bir kez daha gözden geçirip veya yönetmelikte atıfta bulunmak suretiyle bu talimatı düzenleyebilirsiniz. Ortada bir yönetmelik varken yönetmeliğe uygun olmayan bir talimatın uygulamada olması...

### 3.4. Denetimlerden Kaynaklanan Sorunlar

Araştırmada havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda denetimlerden kaynaklanan sorunlar tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan 4 ayrı kategoriden ulaşılmıştır. Şekil 6’da bu tema ve altında yer alan kategoriler ile alt kategoriler gösterilmektedir. Şeklin daha iyi anlaşılabilmesi için, tüm kategorileri açıklamakta ve doğrudan aktarmalarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 6. Denetimlerden Kaynaklanan Sorunlar Teması, Kategorileri ve Alt Kategorileri

Havaalanı Güvenlik hizmetlerinde ulusal ve uluslararası olmak üzere pek çok denetim gerçekleştirilmektedir. Bunların başında uluslararası nitelikte olan ICAO ve ECAC, ulusal nitelikte olan SHGM, EADUK ve EADB tarafından yapılan denetimler gelmektedir. Araştırma sonucunda denetimlerin sıklığının kaynaklanan sorunlar olduğu denetçilerin vasıflarının da denetimlerin amacına ulaşmasının önünde bir engel olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, denetim yaklaşımlarından (mevzuat temelli yaklaşım ve performans temelli yaklaşım) kaynaklı bazı sorunların olduğu belirlenmiştir. Ayrıca denetimlerin yetkeci disiplin yaklaşımının aracı olarak kullanıldığı bu durumun ise

güvenlik görevlilerinin süreçlerdeki tutum ve davranışlarını önemli derecede etkilediği ortaya çıkmaktadır.

### 3.4.1. Denetimlerin sıklığı

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda havaalanı güvenlik hizmetlerinde yapılan denetimlerin sıklığıyla ilgili bulguların ortaya çıktığı görülmektedir. Katılımcılar, ulusal denetleyici konumunda olan SHGM ve EADUK'un görece büyük havaalanlarına odaklandığını, nispeten daha küçük olan havaalanlarında ise yeterli denetim faaliyetini yerine getiremediğini dile getirmektedir. Bu durumun yaşanmasında, SHGM'nin havacılık güvenliğiyle ilgili yapılanmasını tamamlayamamış olmasından kaynaklı personel eksikliğinin etkili olduğu düşünülmektedir. EADUK'un denetim işlevini yeterli düzeyde yerine getirememesinde ise daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi, üyelerin kendi kurum/kuruluşlarındaki pozisyonlarında kalarak EADUK'taki görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinden kaynaklı iş yüklerinin fazla olmasının, farklı kurum/kuruluşlarla iş yapma yaklaşımının ortaya çıkardığı koordinasyon gerekliliğinin yeteri kadar sağlanamamış olmasının ve bazı kurum/kuruluşların sorumluluk almaktan kaçınmasının ya da bazı kurum/kuruluşlara sorumluluk verilmek istenmemesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Katılımcı K3 ulusal denetleyiciler tarafından yapılan denetimlerin sıklığıyla ilgili durumu "...Yani aslında onun bence her yıl olması lazım ama şuanda iki yılda bir geliyorlar galiba. Daha iyi olabilir..." şeklinde ifade ederken K4 bu durumu aşağıdaki şekilde dile getirmektedir.

K4: ...ben 9 ay oldu XXX havalimanına geleli ben burada EADUK üyesi görmedim. Niye 9 ay kısa bir süre mi? Değil. Niye gelmiyorlar? Yok ki yani organizasyon taşımıyor. Yani geldiği zamanda, EADUK denetlemesi geliyor mesela koruma daire başkanlığı sivil havacılık güvenlik daire başkanlığından adamlar geliyor hani diğer kişiler nerde DHMİ nerde THY nerde ne biliyim işte gümrük<sup>13</sup> nerde bunlar yok gelmiyor. Hani başta söylediğimiz o artık güvenlik organizasyonu güvenlik uygulamalarının özel güvenlikle emniyet arasında sıkışmış olması meselesi gibi orda da bir

<sup>13</sup> Katılımcı EADUK'daki DHMİ ,THY ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı temsilcilerini kastetmektedir.

sıkışmışlık var. Eee onlar da bir araya gelip o denetime gidebilmeleri için belli bir organizasyon yapmaları gerekiyor. Ee onun programı uymuyor ötekinin günü uymuyor ki...

Ulusal düzeydeki denetimlerde tüm havaalanlarını kapsayan bir denetim programının oluşturulmamış ya da oluşturulamamış olması, havaalanı güvenlik hizmetleri sunumunda bulunan kurum/kuruluşların “nasıl olsa bizi denetlemiyorlar” düşünce tarzı ile hareket etmelerine ve dolayısıyla kendi eksiklerini ve hatalarını düzeltme çabası içerisine girmemelerine neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Havaalanlarında mülki idare amirleri adına denetim faaliyetlerini yürüten EADB'nin denetim sıklığının ise fazla olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Ancak bu denetimlerde genellikle kontrol noktalarına ve taşeron özel güvenlik personeline odaklanıldığı diğer güvenlik birimlerine (Emniyet Teşkilatı, Gümrük Muhafaza, DHMİ güvenlik) ise yeterli denetimlerin yapılmadığı görülmektedir. K8 bu durumu “...herhangi bir denetlemeyle karşılaşmadım...EADB bizi hiç denetlemedi...” ifadesi ile dile getirirken, K4 ise “...tabi hani hangi sıklıkla yapılıyor dersiniz hemen hemen her gün yapılıyor. Bugün sizin de tanık olduğunuz gibi, yani genel anlamda olmasa bile bir takım parçaları bir araya getirmek için zaman zaman o denetlemelerle karşılaşyoruz yani...” sözleriyle durumu açıkça desteklemektedir. Denetimlerin bu kapsamda gerçekleştirilmesinde, havaalanı güvenlik hizmetlerinde yolcu/personel ve bagaj tarama işlemlerinin yapıldığı kontrol noktalarının kritik öneme sahip olduğu, dolayısıyla kontrol noktasındaki süreçlerde etkin rol alan taşeron özel güvenlik görevlilerine odaklanılması gerektiği düşüncesinin etkili olduğu düşünülmektedir. EADB'deki denetim faaliyetleri daha çok polis memurları tarafından yerine getirilmektedir. Polis memurlarının kendi birimlerindeki diğer polis memurlarını ya da rütbeli emniyet teşkilatı personelini denetlemesinin emniyet teşkilatının örgüt kültürü ile bağdaşmadığı, dolayısıyla kendi birimlerine yönelik denetim yapmalarının mümkün olamayacağı değerlendirilmektedir. Gümrük personeline yönelik yeterli denetimin yapılmamasında ise gümrük muhafaza teşkilatının havacılık güvenliğiyle ilgili doğrudan bir görevinin olmadığı düşüncesinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Analiz sonucunda, havaalanı güvenlik hizmetlerine doğrudan katkı sağlamayan ancak operasyonel süreçlerde havacılık güvenliğiyle ilgili görev ve sorumlulukları olan havacılık işletmelerine yönelik denetimlerin de yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır. Havacılık işletmelerine yönelik denetimlerin yetersizliğiyle ilgili durumu katılımcı K11: “...EADB güvenlikçiler üzerinde genelde denetleme yapıyorlar. Az öncede söylediğimiz gibi örneğin, XXX [sivil havacılık faaliyet alanı] yapan XXX ya da YYY gibi şirketler üzerinde de daha etkili olmasını isterim...” ifadeleri ile dile getirirken K19: “...XXX’te [bir havacılık süreci] YYY işletmesi ve ZZZ türü şirket görevlilerinin yeterli şekilde sorgulama ve profil hizmeti verip vermediğinin araştırılması bu gibi testlerin de çoğaltılmasında büyük katkı ve büyük fayda sağlayacağını düşünüyoruz...” ifadesi ile dile getirmektedir. İşletme personelinin oluşturabileceği risk ve tehditler dikkate alındığında yeterli sayıda denetim yapılmamasının, havacılık faaliyetlerinin özellikle hava tarafındaki süreçlerde, güvenlik zafiyetlerini ortaya çıkmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

#### **3.4.2. Denetçi vasıfları**

Araştırmada elde edilen nitel verilere yapılan tümevarımsal analiz sonucunda, havaalanı güvenlik hizmetlerinde denetim faaliyetlerini yerine getiren denetçilerin vasıflarından kaynaklanan bazı sorunların olduğu görülmektedir. Denetçilerin havacılık güvenliğiyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması katılımcılar tarafından dile getirilen en önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Denetim faaliyetlerinin havacılık güvenliği konusunda yetkin olmayan kişiler tarafından yerine getirilebilmesinde, havacılık güvenliğinin branşlaşma alanı olarak belirlenmemiş olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca daha önceki kategorilerde de değinildiği gibi EADUK ve EADB’ye temsilci olarak katılabilmek için herhangi bir ölçütün aranmamasının da bu komisyonların denetim işlevinin başarısını olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Katılımcı K3 ve K13 bu durumu şu ifadelerle desteklemektedir.

K3: ...İşte o noktada sıkıntı var. Yani denetleyiciler o noktada diyorum ya test ettikleri şeyi ne kadar iyi biliyorlar veya mesela bazen hiç, buradaki kurumlardan bazı denetlemeler yapılıyor şimdi sorduğu şeyi ne kadar kendisi biliyor o da emin değil. Yani nasıl diyelim havalimanında yapısal

güvenlik unsurlarından bahsediyor ama denetleyici de aslında havalimanı yapısal güvenlik unsurlarının ne olduğunu tam da kendisi de bilmiyor... veya bize EADUK tarafından bize mesela şöyle bir soru gelmişti geçen bir denetimde; EADUK buradaki özel güvenlik sayısını belirledi mi? Ya işte EADUK'un böyle bir şeyi yok...şimdi EADUK un böyle bir fonksiyonu olmadığını bile denetleyici bilmiyor...

K13: ...şimdi bir denetim var ekranda bir XXX [durumu] görüntüsü görüntüyle ilgili o görevlinin denetimi yapan görevlinin hiçbir fikri yok o ekranla ilgili hiçbir fikri yok. Yani nesneye ulaşmak inanın mümkün değil yani orda görsel bununla ilgili farklı çözüm üretmek gerekir o nesneye ulaşmak adına bunları belki de bizden destek olsa vereceğiz çünkü gerekli uzun yıllar çalışmış bilgi sahibi kişileriz. Ama bunu denetim yapan kişi o konuyla ilgili bilgi sahibi olmayınca görevli arkadaşta olumsuzluk yaşayan arkadaşta katacağı çokta fazla bir şey olmuyor...

Havacılık güvenliğinde yetkin olmayan kişilerin denetimin sınırlarını belirlemesinin zor olacağı, diğer bir ifade ile yetki ve sorumluluk alanlarının dışına çıkılabileceği değerlendirilmektedir. Denetçiler ve denetlenenler arasında kültürel yapı kaynaklı bir güç mesafesi olabileceği dikkate alındığında ise denetlenen kişilerin gerçek tutum ve davranışlarını göstermelerinin ve gereken ifadeler ile (Bu konunun bu denetimle ilgisi yok, bu konuyu araştırmak sizin yetki ve sorumluluğunuzda değil ya da bu konu havacılık güvenliği alanının dışına çıkıyor gibi) konuyu açıklamalarının zor olacağı düşünülmektedir. Bu durumun neticesinde denetim sonunda elde edilen bulguların bazılarının havacılık güvenliğiyle ilgisinin olmayacağı, bazılarının ise mevzuata aykırı olabileceği düşünülmektedir. Bu durum, güvenlik hizmetlerinde başarının artırılmasını sağlayacak gelişimi engelleyebilir.

Havaalanı güvenlik hizmetlerinde bazı denetçilerin egolarını tatmin etmek için denetim yaptığını değinen katılımcı K4 durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K4: ...bazen öyle şeylerle karşılaşıyorsunuz ki denetimi yapan kişiler egolarını tatmin ettiklerini görüyorsunuz. Yani mesela adam kontrol noktasından düzenek geçiriyor düzenek geçirdim diye alkış tutan adamları gördük biz. Yani bu

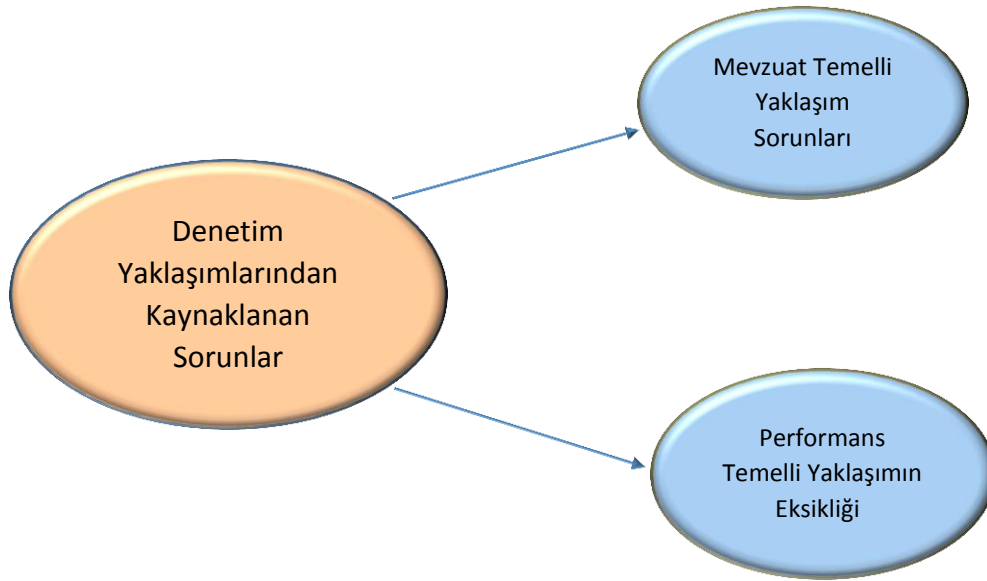


insanların denetimi yapan insanların kendini ispat etme savaşı değil. Denetim yani denetimin algısının bir defa oturtulması lazım...

Bu yaklaşım, denetimlerde olası risk ve tehditler yerine, güvenlik görevlilerinin başarısızlığını ön plana çıkartabilecek unsurlara odaklanılmasına neden olabilmektedir. Bu eğilimdeki denetimlerin, kendilerinin hedef alınarak denetim yapıldığı düşüncesinde olan güvenlik personelinin motivasyonlarını düşürebileceği, hata yapma ihtimallerini ise artırabileceği değerlendirilmektedir.

### 3.4.3. Denetim yaklaşımlarından kaynaklanan sorunlar

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonunda havaalanı güvenlik hizmetlerinde denetim yaklaşımlarından kaynaklanan sorunlar kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Denetim yaklaşımlarından kaynaklanan sorunlar, mevzuat temelli yaklaşımdan kaynaklı sorunlar ile performans temelli yaklaşımın eksikliğinden kaynaklı sorunlar olarak iki alt kategori olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 7. Denetim Yaklaşımlarından Kaynaklanan Sorunlar Kategorisi ve Alt Kategorileri

### **3.4.3.1.Mevzuat temelli yaklaşım sorunları**

Havaalanı güvenlik hizmetleriyle ilgili yapılan denetimlerde genellikle denetim süreçlerinin özünü oluşturması gereken ancak tek başına yeterli olmayan mevzuat temelli yaklaşımın benimsendiği, bu durumun ise bazı sorunları beraberinde getirdiği görülmektedir. Denetim yapan kişilerin havacılık güvenliğiyle ilgili operasyonel bilgilerinin yetersiz olmasının sadece bu yaklaşımın benimsenmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu tür denetçilerin, süreçlere odaklanmak yerine mevzuat çerçevesinde “var ya da yok” yaklaşımını benimseyerek denetim yapabileceği değerlendirilmektedir. Salt mevzuat temelli yaklaşım, denetimlerde güvenlik görevlilerinin risk ve tehdidi belirleyip belirleyememeleri ile sınırlı kalabilmekte, risk ve tehdidin olması durumunda sürecin nasıl yönetildiğini saptamaktan uzak kalabilmektedir. Ayrıca bu tür bir yaklaşım sistemdeki gizil kök nedenlerin ortaya çıkartılması açısından da yeterli olmayacaktır. Denetimlerdeki bu yaklaşım, operasyonel ya da yönetsel süreçlerdeki eksikliklerin belirlenmesini engelleyebilmektedir. Katılımcı K19 durumu şu ifade ile desteklemektedir.

K19: ...Yolcu uygulamasına yönelik ve operasyona yönelik uygulamalarda güvenlik payı olan konuların da test edilmesi önem arz etmektedir. Mesela yolcu bagaj eşleşmesi ile ilgili yolcu boarding kartı, uçuş kartı eşleşmesi ile ilgili eğitimlerimiz de vardır. Ama diğer yönden işleyişle ilgili mesela düşünün ki XXX durumunda [karşılaşılan bir tür güvenlik sorunu varlığında] personelin ne gibi işlem yapacağı ne gibi şekilde davranacağını bilmemesi büyük bir eksiklik. Bu tür şeylerde de testlerin olması gerektiğini düşünüyorum. Sadece güvenlik noktalarına yapılan test işlemleri değil de operasyonla birlikte güvenliği ilgilendiren bazı konularda test işlemlerinin yapılması gerekiyor...

Yeterli operasyonel bilgi ve tecrübeye sahip olmayan denetçilerin mevzuatı baz alarak yapmış olduğu denetimlerle ilgili dile getirilen diğer bir sorun ise denetimlerin gerçek hayata, o alandaki yapıya uygun olmamasıdır. Katılımcı K2 yaşamış olduğu bir denetimi anlatmış<sup>14</sup> ve sonunda “...Sonra eğitim araştırma denetleme biriminin böyle bir yerde böyle bir denetlemenin yani ne kadar sağlıklı yapılamayacağını ortaya

<sup>14</sup> K2'nin bu konuyla ilgili vermiş olduğu örnek, güvenliğin korunması hassasiyeti nedeniyle, doğrudan aktarma bölümüne yansıtılmamıştır.

koydular...” ifadesini dile getirmiştir: Denetimin o noktadaki işleyişe göre yapılmaması, güvenlik görevlilerinin yolcularla ya da personelle tartışma yaşamalarına, dolayısıyla performanslarının düşmesine neden olabileceği düşünülmektedir. Bu durum güvenlik görevlilerin denetimlerden başarılı olmak adına zaten güvenlik uygulamalarından hoşnut olmayan yolcu ve personeli mağdur etmelerine ya da tabi tutulmaması gereken prosedürlerden geçirmelerine neden olabileceği düşünülmektedir.

Havaalanı güvenlik hizmetlerinde mevzuat temelli yaklaşımın benimsenmiş olmasının ortaya çıkardığı sorunların yanı sıra mevzuatta, denetimlerle ve denetim materyalleri ile ilgili hususların tam olarak belirlenmemiş olması da katılımcılar tarafından sorun olarak dile getirilmektedir. Bu durumun, standart olmayan ve keyfi denetimlere neden olabileceği ya da daha önce de değinildiği gibi ego tatmini için denetimlerin yapılmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Katılımcı K3 bu durumu aşağıdaki ifade ile desteklemektedir.

K3: ...Denetlemelerinde standart olması lazım yani mesela ben ilk zamanlar hatırlıyorum birileri geliyordu ellerinde bir yasaklı madde x-ray dan geçiriyor. Şimdi bakıyorsunuz aslında görüntüye yani yeteri kadar o yasaklı maddenin unsurları bileşenleri falan tanımlı değil yani. Onun da aslında sivil havacılık koordinesinde olması lazım yani nasıl bir test yapılır ne şekilde yapılır teste neler kullanılır hangi şeyler olur bence onu da onların ayarlaması lazım ki bu testler standart olsun...

Bu tür standart olmayan denetimlerle ve denetim materyalleri ile yapılan denetimlerde, başta özel güvenlik görevlileri olmak üzere personelin gerçek başarısını ya da başarısızlığının değerlendirilmesi de mümkün olmayabilmektedir.

#### ***3.4.3.2. Performans temelli yaklaşımın eksikliği***

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda havaalanı güvenlik hizmetleriyle ilgili yapılan denetimlerde güvenlik personelinin süreçlerdeki performansına yönelik değerlendirmenin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Performans temelli yaklaşımla denetim yapılmaması, personelin süreçlerdeki gerçek başarılarının ya da başarısızlıklarının ortaya çıkmasını engelleyen bir durum olarak değerlendirilebilmektedir. Denetimlerin

performans temelli yaklaşımı kapsamadığını bilen personelin ise süreç yerine, anlık başarı olarak da nitelendirebilecek “denetimden geçme” olgusuna odaklanabileceği düşünülmektedir. Süreçlerde başarılı olmanın önemli olmadığını ancak bir denetlemeden başarısız olması durumunda ne tür yaptırımlarla (maaştan kesinti, yer değişikliği ya da işten el çektirme gibi) karşılaşılabileceğinin farkında olan personelin, havacılık güvenliğine yönelik muhtemel risk ve tehditler yerine, denetimlere göre kendini konumlandırabileceği, görev ve sorumluluklarını bu çerçevede yürütebileceği değerlendirilmektedir. K7 bu durumu şu ifade ile desteklemektedir.

K7: ...Yani denetim şunu sağlayamıyor yani bizde şu etkiyi yapmıyor; ya gerçekten ben bu işi daha düzgün yapayım bu zararlı sonuçlara yol açılabilir durumuna getirmiyor. Daha çok yırttım be bugün de bugün de kurtardık kendimizi bugün de ceza almadım. Yani denetlemenin sadece o gün o dakikasına odaklanıyorsun onun dışında hiç bir önemi yok kalmıyor... Yani bizi geliştirici bir şey değil bu...

Denetimlerin performans temelli yaklaşımı içermemesi, personelin genel anlamda başarılı olmasına karşın sadece denetim çıktıları ile değerlendirilmesine neden olabilmektedir. Bu durum ise anlık bir başarısızlıktan dolayı cezalandırılabilen personelin motivasyon kaybına uğramasına ve performansının düşmesine neden olabileceği değerlendirilmektedir. Katılımcı K12: “...personelin moralini bozuyor... strese sokuyor. Bu gün denetleme var diye odaklanılıyor daha sıkı çalışın denetleme olabilir...”ifadesi ile bu durumu desteklemektedir.

#### **3.4.4. Denetimlerin yetkeci disiplin yaklaşımının aracı olarak görülmesi**

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda denetimlerin yetkeci disiplin yaklaşımının aracı olarak görülmesi, denetimlerden kaynaklanan sorunlar temasının altında kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Yetkeci disiplin yaklaşımında hata ya da ihlallerin cezalandırılması öngörülmekte (Wheeler, 1976: 237), hata ya da ihlal olduktan sonraki süreç yönetilmektedir (Geylan, 2013: 187). Havaalanı güvenlik hizmetlerinde yapılan denetimlerde de çoğunlukla yetkeci disiplin yaklaşımının benimsendiği ve cezalandırma sisteminin uygulandığı, diğer bir ifadeyle denetim sonunda hata ya da ihlalin kök nedenini bulmak yerine, ceza verilerek hata ve ihlallerin önlenebileceği

düşüncesinin hâkim olduğu görülmektedir. Katılımcı K7 durumu "...korkuya dayalı bir denetleme var bak ceza alırsın, bak ceza veririz. Yani bilinçlendirmeye yönelik bir denetleme değil daha çok korku benim şu ana kadar yaşadığım hep bu..." ifadeleri ile dile getirirken K19 durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K19: ...Maalesef ülke genelinde uygulanan bu test işlemlerinde biraz korku hâkim olmuş durumda. Korku da hatayı getirmekte onun için personelimize teşvik edici uygulamaların başarılı olmaları halinde de teşvik edici uygulamaların yapılması önem arz ediyor...

Bu yaklaşımla yapılan denetimler, güvenlik görevlilerini yasadışı olayları önlemeye odaklanmak yerine, kendisini aklayabilecek ya da cezasını hafifletebilecek mazeretler bulmaya yönlendirebilmektedir. Ayrıca yetkeci disiplin yaklaşımı ile denetimlerin yapılması, personelin korku ve panik halinde olmasına neden olarak, hata yapma ihtimallerini artırabilmektedir. Gün geçtikçe büyüyen ve gelişen havacılık sektörüne paralel olarak havaalanı güvenlik hizmetlerindeki güvenlik görevlilerinin iş yükünün de arttığı değerlendirildiğinde, güvenlik uygulamalarının stres içerisinde çalışan ve motivasyonu düşük güvenlik görevlileri ile etkin bir şekilde yürütülmesinin mümkün olmayacağı düşünülmektedir. Katılımcı K9 bu durumu şu ifadeleri ile desteklemektedir.

K9: ...Cezalandırma anlamında direkt o ayki maaştan kesinti kınama cezası artı denetlemede olumsuz olduğu anda görev yeri anında değişiyor...Tabi bu durum ayrıca yıllık performansı da etkilediği için maaşlarda da zam konusunda sorun oluşturuyor. O kişinin motivasyonunu çalışmasını siz düşünün artık...

Daha öncede değinildiği gibi, mevcut denetim yaklaşımları ile havaalanı güvenlik hizmetlerinde gerçek başarının ya da başarısızlığın ölçülmesi oldukça zordur. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde denetim sonunda ceza uygulanması, güvenlik görevlilerinin sisteme olan güvenlerini sarsabilmekte ve örgütsel bağlılıklarını düşürebilmektedir. Denetimlerin sonucunda belirlenen aksaklık sonuçlarının sadece güvenliği tehdit eden bir sonuç olarak görüldüğü ve bunların önlenmesi için ceza yaklaşımının ağırlıkla kullanıldığı anlaşılmaktadır. Oysa denetim ve bunların sonuçlarını kullanan diğer yönetsel süreçler sözü edilen sonuçları sistemin ve ilgili havacılık örgütlerinin içindeki hastalıkların belirtisi (semptom) olarak görse gizil kök

sebeplerin bulunması ve öneylemci (proaktif) bir yaklaşımla gelecekteki güvenlik tehlikelerinin ortadan kaldırılması mümkün hale gelebilir.

Havaalanı güvenlik hizmetlerindeki denetimlerle ilgili dile getirilen ve yetkeci disiplin yaklaşımının benimsenmesinden kaynaklanan bir diğer sorun ise denetim sonunda güvenlik görevlilerinin eksiklerini gidermeye yönelik gerekli eğitimlerin verilmemesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımla denetimler yapılması, güvenlik görevlilerinin eksiklerinin görülmesi ve düzeltilmesi önünde engel oluşturabilmektedir. Denetim sonunda herhangi bir eğitim ya da düzeltici başkaca bir faaliyetinin gerçekleştirilmemesi, denetimle amaçlananın sadece ceza vermek olduğu algısının oluşmasına, güvenlik görevlilerinin operasyonel süreçler yerine denetim odaklı görev yapmasına neden olabilmektedir. Katılımcı K4 "... Bize göre esas denetlemenin amacı eğitimidir. Yani denetlemeden çıkaracağınız dersler size yol gösterir..." ifadesi ile bu durumu dile getirirken K13 şu ifade ile durumu desteklemektedir.

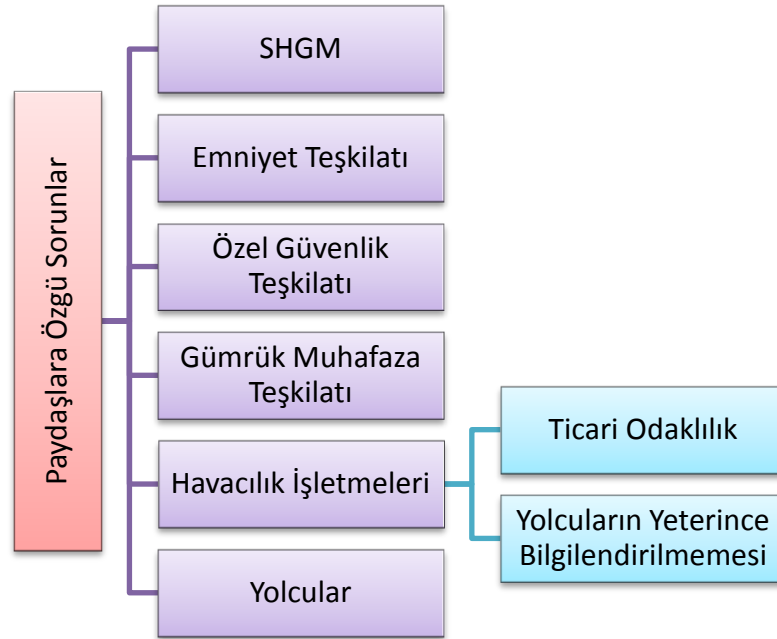
K13: ...En büyük sıkıntı aslında şu; denetim aynı zamanda benim için benim fikrim eğitim faaliyeti aynı zamanda. Çünkü burada yasadışı faaliyet olmasın görev alan arkadaşım daha dikkatli daha duyarlı olsun aynı zamanda bu yapılan bir şey bu faaliyet eğitim eğitmiş olalım bu arkadaşım ama genelde gördüğüm mantık şu kardeşim sen bunu geçirdin bu yasaklı maddeydi geçti bitti hadi güle güle...

Yetkeci disiplin yaklaşımının benimsenmiş olmasının ortaya çıkardığı bir diğer sorun ise ödüllendirme sistemindeki aksaklıklar olarak dile getirilmektedir. Havaalanı mülki idare amirlerinin genellikle ödüllendirmeyi kullanmadığı, dolayısıyla havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumundaki kamu görevlilerinin ödüllendirilmesiyle ilgili eksikliklerin olduğu görülmektedir. Özel güvenlik görevlilerine yönelik mülki idare amiri tarafından herhangi bir ödüllendirme talebi olmamasına karşın, kendi kurumları tarafından ödüllendirme sisteminin uygulandığı katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Ancak bu ödüllendirmenin yetersiz olduğu ve personelde sadece kısa süreli performans artışı sağladığı değerlendirilmektedir. Katılımcı K19 durumu "...başarılı personelin ödüllendirilmesi konusunda çok bir şey yapılıyor diye söyleyemeyiz maalesef bu konularda eksiklerimiz var..." ifadeleri ile dile

getirmektedir. Ödüllendirme sisteminin etkin bir şekilde kullanılmaması, başarılı personelin motivasyonunu düşürebilmektedir. Ayrıca başarılı personelin ödüllendirilmediğinin farkında olan diğer personel ise başarılı olma çabasıyla uzaklaşabilmektedir.

### 3.5. Paydaşlara Özgü Sorunlar

Araştırmada havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda yer alan paydaşlara özgü sorunlar, tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan 6 ayrı kategoriden ulaşılmıştır. Şekil 8’de bu tema ve altında yer alan kategoriler gösterilmektedir. Şeklin daha iyi anlaşılabilmesi için, tüm kategorileri açıklamakta ve doğrudan aktarmalarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 8. Paydaşlara Özgü Sorunlar Teması, Kategorileri ve Alt Kategorileri

### 3.5.1.SHGM

Havaalanı güvenlik hizmetlerinde ulusal otorite konumunda olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün havacılık güvenliğiyle ilgili yapılanmasını tam olarak tamamlayamadığı katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Ayrıca Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün organizasyon şeması incelendiğinde sadece İstanbul, Antalya ve Nevşehir'de temsilciliklerinin olduğu, havaalanı bulunan diğer yerlerde ise taşra yapılanmasına gidilmediği görülmektedir<sup>15</sup>. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün merkez yapılanmasını tam olarak tamamlayamamış olması ve taşra yapılanmasındaki eksikliklerin, kurumun ulusal bazda ve havaalanlarında etkin bir şekilde havacılık güvenliğini organize etmesinin ve yönetmesinin önünde engel oluşturabileceği değerlendirilmektedir. Nitekim bu durumun neticesinde Türkiye'de genel güvenliğin sağlanmasından sorumlu olan Emniyet Genel Müdürlüğü'nün merkezde, havaalanı emniyet şube müdürlüklerinin ise taşrada etkin bir şekilde rol aldığı görülmektedir. SHGM yapılanmasındaki sözü edilen durumlar, daha önce de değinildiği gibi, başta güç çatışması olmak üzere koordinasyon ve denetim gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Katılımcı K1 ve K4 durumu aşağıdaki ifadelerle desteklemektedir.

K1: ...Ulusal otorite olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nü çok dikkate alacak kararlar olduğu merkez deyince en kötü ihtimal en kötü ihtimal derken merkez deyince orda herkesin aklına gelen bir tek şey Koruma Daire Başkanlığı geliyor...

K4: ...Tabi burada Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü otorite olarak tanımlanmış ama Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün kendi içerisinde bir güvenlik aktivasyonu yok, güvenlik programına bağlı gene İçişleri Bakanlığı yardımcılığıyla yürütür ifadesinden hareketle emniyet teşkilatı tarafından yürütülüyor, ama otorite SHGM olduğu için orda bir güç çatışması ortaya çıkıyor. Çünkü hani tabiri caizse deveyi güden başkası yoğurdunu içen başkası gibi bir durum var ortada...

---

<sup>15</sup> <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/11-organizasyon-semasi> (Erişim Tarihi: 08.09.2015)



### 3.5.2. Emniyet teşkilatı

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda, emniyet teşkilatına özgü sorunlar kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Havaalanı güvenlik hizmetlerinde etkin rol alan emniyet teşkilatında, havacılık güvelliğinin branşlaşma alanı olmaması nedeniyle personel devir hızının yüksek olduğuna daha önceki bulguların yorumlarında değinilmiştir. Normal olarak gerçekleşen atamaların yanı sıra, emniyet teşkilatında yer değıştirme işlemlerinin havaalanı emniyet şube müdürlerinin istekleri doğrultusunda da kolaylıkla gerçekleşebilmesinin, personel devir hızının yüksek olmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Yer değıştirme işlemlerinin kolay bir şekilde gerçekleşebilmesinin, hiyerarşik yapının üst seviyesinde olanların alt kademedeki personele mobbing uygulamasına imkân sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu durumun polis memurları üzerinde baskı oluşturabileceği dolayısıyla üst düzey yöneticiler ile ters düşebilecek tutum ve davranışlardan kaçınmalarına neden olabileceği düşünülmektedir. Bu durumu K18 açık bir şekilde dile getirmektedir.

K8: ...Özellikle XXX şehrinde son zamanlarda çoğu vasıflı arkadaşımızı gönderildi ve işi bilmeyen yeni işe yani adapte olmaya çalışan personeli zora soktu. Burada iş gücü ve verimlilik anlamında başarısız olmamıza sebep oldu...bizim açımızdan rütbeliler bizim havaalanında çalıştığımızdan dolayı bizi torpilli olarak görüp buradan seni sürerim diyerek baskı kurmaya çalışıyorlar ve tehdit ederek psikolojik baskı kuruyorlar...

Yılmaz (2011: 32-33) yapmış olduğu çalışmasında; mesai problemi, çalışma süresi ve şartlarının emniyet teşkilatının en acil ve öncelikli sorunu olduğuna değinmekte, “çok çalışıyor görünme” ile “etkin çalışma”nın birbiriyle karıştırılmasının ise en büyük yanılgılardan birisini oluşturduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca, emniyet teşkilatı personelinin sadece kamu görevlisi olarak değil, aynı zamanda bir baba veya anne, bir eş, bir evlat ya da komşu olarak da algılanması gerektiğini ve sosyal bir yaşantısının da olduğunun dikkate alınması gerektiğini, sosyal ihtiyaçları karşılanmayan personelin ise istenilen seviyede hizmet sunmasının zor olacağını belirtmektedir. Yılmaz’ın (2011) yapmış olduğu çalışmadaki bulguları destekler nitelikte, havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda görev alan emniyet teşkilatı personelinin de benzer sorunları

yaşadığı ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların yanı sıra katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer sorun ise “ek görev” olarak da adlandırılan havaalanı güvenlik hizmetlerinin dışındaki diğer görevlendirmelerin de mevcut (maç, miting, konser vb.) olmasıdır. Emniyet personelinin bu görevlere, havaalanındaki mesai saatleri içerisinde gidebildiği gibi istirahatli iken de gittiği bilinmektedir. Emniyet personelinin havaalanındaki görevi yerine ek göreve gidiyor olması, havaalanlarında iş gücünün azalmasına neden olabilmekte, bu durum havaalanındaki diğer personelin iş yükünü artırabilmektedir. İstirahatli iken ek göreve gidilmesi ise personelin sosyal yaşamını etkilemekte, ayrıca havaalanındaki görevlerine dinlenmeden gelmelerine neden olabilmektedir. Bu durumun personelin motivasyonunu düşürebileceği ve performansını önemli derecede azaltacağı düşünülmektedir. Bu durum hata ve ihlallere neden olabilir. Ayrıca bu şartlar altında görev yapacak olan emniyet personelinin, agresif tutum ve davranış sergileyebileceği, dolayısıyla yolculara ve havaalanı çalışanlarına istenilen ve beklenen hizmeti sunmasının zor olacağı düşünülmektedir. Katılımcı K18 durumu aşağıdaki ifadeleri ile açıkça desteklemektedir.

K18: ...Önceden sayımız çok yeterliydi şimdi sayımız yetersiz olduğu için çok yoğun çalışıyoruz. Ayrıca dış görevler özellikle XXX ve dış görevlere gitmemizden dolayı çalışmalarımız olumsuz sonuçlar doğuruyor. Sosyal aktivitelerimiz kalmıyor, yani geleceğe yönelik plan yapamıyoruz yarın izinli olmam gerekirken hala çalışıyorum sosyal bir hayatımız yok... şimdi polis olarak söylüyorum bazen izin ve dış görevden dolayı personel sayısının 2 kişiye kadar düştüğü oluyor. Ona rağmen, şikâyetçiyiz ama işimizde gereğini yerine getirerek çalışıyoruz şimdi haliyle ek görevden gelince iş yerinde dinlenmeye başlıyoruz...

### **3.5.3. Özel güvenlik teşkilatı**

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda, havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda yer alan özel güvenlik teşkilatlarına özgü sorunlar kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de havaalanı güvenlik hizmetlerinde; devlet memuru (emniyet personeli, gümrük muhafaza personeli ve özel güvenlik görevlileri) ve işçi (kamu kurumlarının hizmet alım kapsamındaki taşeron özel güvenlik görevlileri ya da

havaalanı/terminal işletmelerinin) olmak üzere 2 farklı statüde güvenlik personelinin bulunduğu görülmektedir. Bu durum benzer görevlerde bulunan memur ve işçi statüsündeki personelin, özlük haklarında farklılıklarının oluşmasında etkili olmaktadır. Katılımcılar, bu farklılıklardan özellikle ücretler arasındaki dengesizliğe vurgu yaparak, işçi statüsündeki özel güvenlik görevlilerinin aldıkları ücretin, üstlendikleri sorumluluk ve risk dikkate alındığında yetersiz olduğunu dile getirmektedir. Bireyler örgütlerinin kendilerine verdikleri değeri aldıkları ücretle ilişkilendirmektedir. Bireyler aldıkları ücreti öncelikle aynı örgütte sonrasında ise başka örgütlerde benzer işi yapanlarla karşılaştırarak değerlendirmektedir (Benligiray, 2003: 14-15; Çakır, 2001: 145). Güvenlik sürecinde yer alan personel arasındaki ücret farklılıklarının, özellikle işçi statüsündeki özel güvenlik görevlilerinin motivasyonunu etkileyebileceği dolayısıyla etkinlik ve verimliliklerini düşürebileceği değerlendirilmektedir. Katılımcı K9 durumu "...aslında büyük bir fark var ki polis, özel güvenlik, gümrük muhafaza ve DHMİ güvenlik arasında çok net bir maaş farkı var diyebiliriz. Tabi burada en büyük risk ve iş yükünün özel güvenlikte olduğunu düşünürsek durumu ortaya koyuyor..." şeklinde ifade etmektedir.

Havaalanında çalışan güvenlik görevlileri arasındaki ücret farklılıklarının yanı sıra işçi statüsündeki özel güvenlik görevlileri ile sorumluluğu ve riski daha düşük olan diğer alanlarda (Alışveriş merkezleri, Fabrika vb.) hizmet veren özel güvenlik görevlileri arasında ücret farkının olmaması da katılımcılar tarafından dile getirilen, ücretle ilgili bir başka sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı K2 durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K2: ...Özel güvenlik teşkilatında 1100 lira maaşla çalışıyor çocuk işini tabi ki konsantrasyon meselesi hem maddi hem manevi olarak havalimanında 1100'e çalışıyor diğeri dışarda da 1100'e çalışıyor buranın ulusal uluslararası mevzuatlara göre çalışıldığından dolayı bir sürü riskleri var...

Ücret, kişilerin iş tatmini (Luthans, 1994: 114-115), iş tatmini ise işten ayrılma niyetinde etkili olmaktadır (Shalley vd., 2000'den aktaran Yılmaz, 2010: 240). İşçi statüsündeki özel güvenlik görevlileri için havaalanları ile diğer hizmet alanları arasında ücret farklılığının olmaması, personelde tatminsizliğe dolayısıyla alternatif bir iş bulması halinde havaalanındaki görevinden kolaylıkla ayrılabilmesine neden

olabilmektedir. Bu durumun oluşmasında özel güvenlik görevlilerinin, havaalanı güvenliği gibi görev ve sorumluluk karmaşasının yaşandığı, astlık-üstlük ilişkisinin yoğun olarak hissedildiği bir ortam yerine, daha durağan, görev ve sorumlulukların net belirlendiği (metro istasyonunda bilet kontrolü gibi) hizmet dallarında görev yapmanın daha kolay olacağı düşüncesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Düşük ücret sorununun personel devir hızının artmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir. Daha az deneyime sahip, yetkinliği düşük özel güvenlik personeli ise havaalanı güvenlik hizmetlerinin başarısını ve yolcuların/personelin memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Katılımcı K6 bu durumu aşağıdaki sözleriyle desteklemektedir.

K6: ...maaş ve düzenlemeler yapılmalı ve bu sektörde yetişmiş personel kaybetmeme adına bu sektörde tutabilmek için maddi maaşlarında maddi iyileştirmeler bana göre yapılmalı. Yoksa çok nitelikli çok değerli bir personeli burada mevcut koşullarda tutmak zor... İyi personel vasıflı personel gider elimizde ne kalıyorsa onla daha sonra devam etmek zorunda kalırız. Bence başarılı olabilmen için başarılı personelin olması gerekiyor...

Özel güvenlik görevlilerine özgü sorunlardan bir diğeri de toplumda saygınlıklarının düşük olması olarak ortaya çıkmaktadır. Gerek yolcuların gerekse havaalanı çalışanlarının özel güvenlik görevlilerini hor gördüğüne değinen katılımcılar, bu durumun özel güvenlik görevlilerinin kendilerini değersiz hissetmelerinde etkili olduğunu dile getirmektedir. Toplum tarafından havaalanında verilen özel güvenlik hizmetleri, diğer özel güvenlik alanları ile karşılaştırılmakta ve herkesin kolaylıkla yapabileceği, çok vasıf gerektirmeyen bir iş olarak değerlendirilmektedir. Bu durum havaalanı güvenlik görevlilerinin saygınlığını ve yaptırım güçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Sonuç olarak, daha önce de değinildiği gibi, hali hazırda yetersiz olan yetkinin kullanılabilmesine de engel teşkil edebilmektedir. Katılımcı K2 bu durumu "...birincisi şu yapmış olduğu işte kendini değersiz hissediyor. Ya benim yaptırım gücüm yok ee personele ben diyorum örnek olarak diyorum ki personel siz buradan aranarak geçeceksiniz o halen daha aranmama konusunda diretiyor..." sözleriyle dile getirirken K9 durumu aşağıdaki ifade ile dile getirmektedir.

K9: ...Yetkisiz olduğumuz için açıkçası kimse bizi umursamıyor hatta bizi hizmetli olarak görüyor "kemerimi çıkarayım ama sonra sen takar mısın?"

diye cevaplarla karşılaşıyoruz yaptığımız işe bakar mısınız çok ciddi ama aslına bakarsanız çoğu zaman dalga geçiliyor...

#### **3.5.4. Gümrük muhafaza teşkilatı**

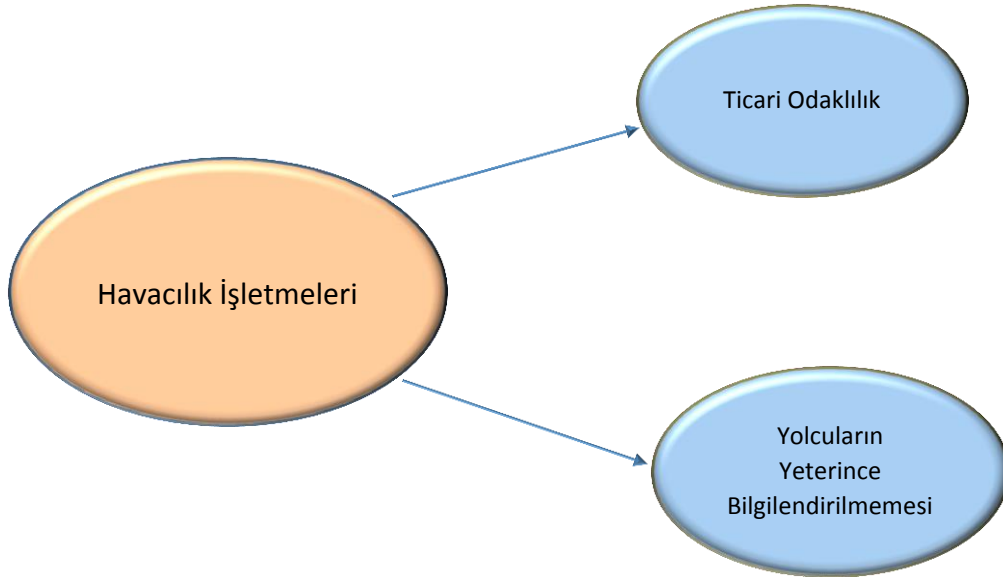
Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda gümrük muhafaza personelinin adli kolluk statüsünde olmasına karşın bu görevi yürütebilecek gerek nitelik gerekse nicelik açısından bazı yetersizliklerle karşı karşıya olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar tarafından gümrük muhafaza personeline verilen adli kolluk eğitimlerin yetersizliğinin, bu durumun oluşmasında etkili olduğu dile getirilmektedir. Gümrük muhafaza personelinin adli kolluk göreviyle ilgili yetersizliğinin, havaalanlarında genellikle emniyet şube müdürlüğünden yardım alınmasına ya da bazı görevlerinin tamamen emniyet şube müdürlüğü tarafından yerine getirilmesine neden olduğu belirlenmiştir. Havaalanında görevli gümrük muhafaza personelinin sayıca yetersizliği dikkate alındığında ise bazı görevlerin emniyet şube müdürlüğü tarafından yerine getirilmesi kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Katılımcı K8 durumu "...personel sayısı artırılabilir yani kendi açımızdan personel sayısı artırılmalı kendi gümrüklü alanımızda sayımız eksik olduğu için zamanla görevlerimizin bazıları polise kalmış..." ifadeleri ile dile getirirken K10 aşağıdaki sözlerle ifade etmektedir.

K10: ...Bence polis tek, tek kolluk olmalı, Türkiye'deki tüm kolluk tek çatı altında toplanmalı. Ben gümrüğün olmasına karşıyım çünkü gümrük gerekli eğitimi almıyor. Gümrük kendi konusuna alışmalı çünkü adli konu çok başkadır gümrük muhafazanın eğitimleri asayişle ilgilendiren eğitimler verilmemektedir. Bence gümrüğün asayişle ilgili hiçbir bilgisi yok çünkü polisin yaklaşımıyla gümrüğün yaklaşımı çok farklı. Bir de vatandaş gümrüğün farkında bile değil gümrüğün kolluk olduğunun farkında değil insanlar. Burada bir kavga olduğunda vatandaş sen çekil kimsin diyebiliyor. Adam fakülteyi bitirmiş beline silah al sen gümrük muhafazasın...şimdi yeni bir gümrük muhafazanın hiçbir eğitimi yok bir de sen genel kolluksun deniliyor ve burada dolayısıyla zararlı çıkılıyor. Güvenlikle ilgili biz tamam genel kolluğuz ama bu konuda yeterli değiliz ve yeterli olmadığımız noktalarda destek alıyoruz...

Bu durum, mevzuata göre görev ve sorumluluk sahibi olması gereken gümrük muhafaza personeli ile uygulamada görevleri yürüten emniyet teşkilatı personeli arasında güç çatışması potansiyelini ortaya çıkarabilmektedir.

### 3.5.5. Havacılık işletmeleri

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda havacılık işletmelerine özgü sorunlar kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kategorinin altında, ticari odaklılık ve yolcuların yeterince bilgilendirilmemesi alt kategoriler olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 9. Havacılık İşletmelerine Özgü Sorunlar Kategorisi ve Alt Kategoriler

#### 3.5.5.1. Ticari odaklılık

Türkiye’de havaalanlarının/terminallerin işletilmesinde kamunun yanı sıra özel teşebbüsler de bulunmaktadır. Özel teşebbüslerin işletici konumunda olması, havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. İşleticiler tarafından havaalanı güvenlik hizmetlerinin operasyonel hedeflere ulaşmanın önünde engel olarak görülmesi ve maliyetleri artırmasının bu sorunların temelini oluşturduğu düşünülmektedir. Katılımcı K1 bu durumu “...her random search vermiş olan kişinin kaydını tutmaya kalkarsak biz buradan ne uçak

kaldırabiliriz ne yolcu geçirebiliriz...” ifadeleri ile dile getirmektedir. Kar elde etme çabası içerisinde olan işletmelerin maliyet odaklılığı, güvenlik süreçlerinin etkinliğini azaltıcı nitelikte bir yaklaşım ile kaynakları yönetme eğiliminde etkili olmaktadır.

Maliyet odaklı yaklaşım, özellikle kontrol noktaları gibi süreçlerin yoğun olduğu alanlarda, personel sayısının yasal gereklilikler çerçevesinde mümkün olan en az sayıda belirlenmesi nedeniyle, güvenlik görevlilerinin iş yüklerinin artmasına yol açmaktadır. Daha önce değinildiği gibi, motivasyon ve iş tatmini düşük bireylerin etkinliklerinin de düşük olacağı dikkate alındığında, güvenlik süreçlerinde aksaklıklar yaşanabileceği düşünülmektedir. Bu durumu katılımcı K12 “...Havaalanlarında belli şeyde güvenlik çalışması gerekirken örneğin 100 kişilik yerde 80 kişiyle görev yapıyoruz bu da başarısızlığı doğurabilir...” ifadeleri ile dile getirirken, katılımcı K9 şu ifadeleriyle açıkça desteklemektedir.

K9: ...Özellikle az kişiyle çok iş beklenmesi yani mesela üstümüz diyeyim yani şef ya da müdür fark etmez bize söylemiş olduğu sadece 15 dk. yönlendirme görevinden bahsediyorum özellikle arındırılmış noktalarda yönlendirme görevine geçtiğimiz zaman “siz ekibin bel kemiğisiniz” evet bunu kabul ediyorum. Ama fazlaca yönlendirme görevlisine fazlaca yük yüklendiğini düşünüyorum. Neticede arındırılmış bölgelerin pik saatleri var ve o saatlerde o saat dilimlerinde hem yolcunun profilini analiz edip hem biniş kartının gittiği yer saat gibi kontrolünü yapıp hem sicilinin son 3 hanesini boarding kartına yazıp hem de üzerindeki metal eşyalardan yolcuyu arındırman isteniyor...

Havaalanlarında güvenlik hizmetlerinin başarısını doğrudan etkileyen bir diğer unsur olan güvenlik sistem ve cihazlarında da maliyet odaklı yaklaşımın benimsenmiş olması, havaalanı güvenliğinin başarısını olumsuz yönde etkilemekte, teknolojiye paralel olarak gelişen ve değişen yasadışı olayları önlemede yetersiz kalınmasına neden olabilmektedir. Katılımcı K3 “...ona uygun bir cihaz geliştirilebilir mi veya şu anda var bildiğim kadarıyla sıvı kısıtlamalarını, pardon sıvı patlayıcıları tespit etmeye yönelik cihazlar çıkartıldı ama bunların hepsi para, almak da çok kolay değil...” sözleriyle bu durumu açık bir şekilde ifade etmektedir.

Havaalanı/terminal işletmelerinin ticari kaygılardan dolayı güvenlik uygulamalarında müşteri memnuniyeti odaklı yaklaşımı benimsedikleri belirlenmiştir. Bu yaklaşım özel güvenlik görevlilerinin, yolcu ile tartışmaya girme kaygısı nedeniyle pasif davranmalarına ya da sorumluluk almaktan kaçınmalarına neden olabilmektedir. Katılımcı K12 “Tabi ki yolculara saygılı davranılacak bu davranışları sergilerken güvenlikten ödün verilmemeli özel güvenlik amirinden korkup yolcudan korkup güvenlik işini aksatmamalıdır...” sözleri ile bu durumu dile getirirken, katılımcı K9 K12’yi şu ifadelerle desteklemektedir.

K9: ...Yolcular sizi köle olarak görüyor ve gelen adam emir vermeye çalışıyor. Gelen kişiye talimat verdiğinizde bunu hakaret algılıyor daha sonra agresifleşiyor, hatta hakarete kadar varıyor. Ama şirketimizin müşteri memnuniyeti politikasından dolayı bize şu söyleniyor “boş verin çocuklar duymayın zaten 10 saniyelik bir iletişiminiz söz konusu onlar size değil üzerinizdeki üniformaya yaptığımız görevinize hakaret ediyorlar bunu şahsi algılamayın, kişiselleştirmeyin.” gibi kelimeler cümleler duyuyoruz... Müşteri memnuniyeti bence yiyecek-içecek işletmeleri, yer işletmeleri ya da uçuş ekibinin görevi diye düşünüyorum benim tek bir sorumluluğum var bana göre yolcu, bagaj ve uçak güvenliğini sağlamak işin içerisine müşteri memnuniyeti girince kendimizi neredeyse ona bölmüş gibi oluyoruz çünkü müşteri memnuniyetiyle güvenlik çelişiyor...

### ***3.5.5.2. Yolcuların yeterince bilgilendirilmemesi***

Havacılık güvenliğine dolaylı olarak katkı sağlayan havayolu ve yer hizmetleri işletmelerinin, yolcuları bilgilendirme konusunda yetersiz olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Yolcuların özellikle taşınması yasaklı maddelerle ilgili uygulamalar hakkında yetersiz bilgilendirildikleri, bu durumun ise güvenlik görevlilerinin yolcularla sözlü ya da fiziksel şiddet içerikli sorunlar yaşamasına neden olduğu belirlenmiştir. Katılımcı K11 ve K13 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K11: ...Sıvı kısıtlaması kapsamında dış hatlardan gelip ve iç hatlarda devamı olan yolcu free-shoptan aldığı mevzuata uygun olmayan poşetle getirerek uçağa binmek istiyor ve free-shoptaki personel yolcuyu



bilgilendirmediği için arındırılmış güvenlik kontrolünde çok büyük sorunlar yaşıyor. Bu noktada en azından şirket görevlilerinden bir personel bulundurularak iç hatlarda gerekli işlemlerin yapılması sağlanabilir. Bu sorunlar çok büyük sorunlar doğuruyor yaka paça oluyoruz yolcularla en basitinden su dahi problem oluyor...

K13: ...Sıvı kısıtlaması belki son yeni gündemde olan bir şey insanlara hala zor gelen kendi o parasını verip aldığı o eşyanın içeriye geldiğinde son dakika belki bu anlamda şu çok önemli o hava tarafı geçişten önceki gerekli bilgilendirmeler gerekli uyarılar gerekli düzenlemeler yani gerekli yönlendirme, uyarı havayolu şirketleri tarafından yapılırsa gerekli bilgilendirme yapılırsa, check-in esnasında belki bu sorunun bir parça da olsun çözüleceğini düşünüyorum. Ama o noktaya geldiğinde o insanın sıvısının alınıp o sıvı atık bidonuna atılması belki insanlar en büyük sıkıntı o gerekli tartışmalar ondan çıkıyor...

Kontrol noktalarında yasaklı madde olduğu tespit edilen yolcular ya tekrar check-in işlemlerinin yapıldığı yere yönlendirilmekte ya da yasaklı maddeye el konulmaktadır. Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, müşteri memnuniyeti düşmekte, güvenlik görevlilerinin iş yükleri ise artmaktadır. Dolayısıyla güvenlik süreçlerinin etkinliğine katkı sağlaması istenen diğer işletmelerin görevlerini tam olarak yerine getirmemelerinin telafisi, yine güvenlik görevlilerinin sorumluluğuna bırakılmaktadır.

### **3.5.6. Yolcular**

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda, Türk yolcuların yabancı yolculara göre havaalanı güvenlik uygulamalarında farklı tutum ve davranış sergiledikleri ve Türk yolcuların havaalanındaki güvenlik uygulamalarına gereken önemi göstermedikleri ortaya çıkmaktadır. Katılımcı K5: "...yolcular önemsemiyor. Örneğin bir Türk yolcuyu hiç kontrol etmeden aramaya tabi tutmasak, beni neden aramıyorsun diye görevliyi uyardır..." ifadesi ile dile getirirken K13 durumu aşağıdaki ifadelerle desteklemektedir.

K13: ...Ben çoğu zaman şunu insanlara özellikle kendi yolcumuza Türk yolcumuza güvenliğin ne anlama geldiğini çok iyi anlamıyor o bilinç

oluşmamış diye düşünüyorum. Çünkü uluslararası anlamda birçok yurtdışında yaşayan insanın yabancı yolcunun güvenlik bilinci daha çok oturdu. Belki bu Türk farklı bir ülkede yabancı ülkede olmasının yarattığı psikoloji bir etki olabilir ancak o insan o anlamda daha bilinçli güvenlik kavramını çok iyi biliyor...

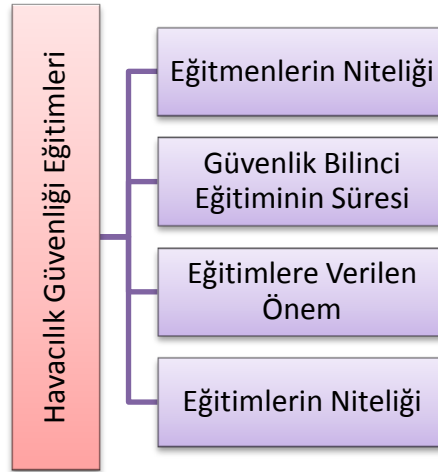
Türk yolcuların havaalanı güvenlik hizmetlerini, diğer alanlarda sunulan güvenlik hizmetlerine eşdeğer bulması da yolcuların havaalanındaki güvenlik uygulamalarına direnç göstermelerine neden olabilmektedir. Bu durum yolcularda, diğer alanlarda göstermelik yapılan güvenlik uygulamalarının, havaalanları için de geçerli olabileceği algısına bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Özel güvenlik görevlilerinin yetkilerinin kısıtlı olduğu dikkate alındığında ise yolcuların özel güvenlik görevlilerini baskı altına almaya çalışabilecekleri ve bu nedenle güvenlik uygulamalarının etkin bir biçimde yerine getirilemeyeceği düşünülmektedir. Katılımcı K1 bu durumu aşağıdaki ifadelerle desteklemektedir.

K1: ...Yolcuları da ikiye ben ayırıyorum; Türk vatandaşları ve yabancılar...Türk vatandaşlarının algısı özel güvenlik algısı bizim buradaki uygulamalarımızı çok zorluyor. Nedir bu? Özel güvenlik hayatımızın her yerinde var. Alışverişe gittiğimiz her alışveriş merkezinde her iş merkezinin girişinde her toplu taşıma istasyonunda her yerde görebiliyoruz özel güvenlik görevlilerini. Tabi havalimanlarını kullanan Türk vatandaşları da burada gördükleri güvenlik profili ve güvenlik uygulamalarını havalimanlarındakilerle karıştırıyorlar. Yani ben çocuğumla markete gidiyorum marketin girişinde alışveriş merkezinin girişinde ya da bir kapı dedektörü var güvenlik görevlisi çocuğumu sen yandan gel sana zararlı diyerek yandan geçiriyor. Ben içinden geçiyorum sinyal verdire verdire üzerimde ne olduğu belli değil elimdeki telefonu sadece kapının dışındaki o sehpa bırakıp geçmiş olmam yeterli. Üzerimde sinyal verdiren kaç tane silah olduğu veya hangi mühimmat olduğu önemli değil. Telefonu yana koymuş olmam yeterli. Şimdi bunu bilen bunu gören bunu yaşayan her gün her gittiği alışveriş merkezinde de iş merkezinde yaşayan Türk vatandaşı havalimanına geldiğinde çocuğunu da o kapının içerisinden geçirme konusunda güvenlik görevlilerine yaklaşımı çok farklı olabiliyor. Veya

kontrole hazırlıkta üzerindeki kıyafetlerini işte kabanını paltosunu çıkartmakta veya uçağa binmeden önceki kontrol noktasında işte ayakkabısını kemerini gerektiğinde çıkartmakta zorlanıyor. Yani bunun keyfi uygulama olduğu yaklaşımında. Yani biz Türk yolcuyla kontrole ikna etme konusunda çok daha zorlanıyoruz. Yabancı yolcuların ve sık seyahat eden Türk yolcuların bu kadar sıkıntısı yok neden çünkü daha başka örnekleri yaşadıkları için havalimanındaki sivil havacılık güvenliği taleplerini daha kabul eder daha hazımsamış olarak karşımıza gelirler...

### 3.6.Havacılık Güvenliği Eğitimleri

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda havacılık güvenliği eğitiminden kaynaklanan sorunlar tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan 4 ayrı kategoriden ulaşılmıştır. Şekil 10'da bu tema ve altında yer alan kategoriler gösterilmektedir. Temanın daha iyi anlaşılabilmesi ve inandırıcılığın artırılabilmesi için, tüm kategorileri açıklamakta ve doğrudan aktarmalarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 10. Havacılık Güvenliği Eğitimleri Teması ve Kategorileri

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan Sivil Havacılık Güvenliği Eğitim ve Sertifikasyon Talimatı (SHT 17.2) doğrultusunda havaalanında çalışan gerek güvenlik personeli gerekse güvenlik harici personele eğitimler verilmektedir. Talimat, personelin görev yaptığı alanlara bağlı olarak kapsamı değişen 14 eğitimden oluşmaktadır. Bu eğitimlerden ilkinin oluşturduğu “Güvenlik Bilinci Eğitimi” EADB tarafından verilebilmekte, ancak diğer eğitimlerin yetkili otorite tarafından sertifikalandırılmış kişi ya da kurumlar tarafından verilmesi gerekmektedir (SHGM, 2015b). Sivil Havacılık Güvenliği Eğitim ve Sertifikasyon Talimatında; eğitmenlerin niteliği, eğitimlerin süresi ve eğitimlerin içeriği ile ilgili düzenlemeler yapılmış ise de uygulamada bu eğitimlerle ilgili bazı sorunların yaşandığı ve eğitimlerin başarısını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

### **3.6.1. Eğitmenlerin niteliği**

Araştırma sonucunda eğitmen niteliklerinin, havacılık güvenliğinin etkinliğini artırmayı amaçlayan eğitimlerin başarısını olumsuz yönde etkilediği oraya çıkmaktadır. Havacılık güvenliğiyle ilgili eğitimlerin konunun uzmanı ve uygulama bilgisine sahip kişiler tarafından verilmesi gerektiği katılımcılar tarafından dile getirilmekle birlikte bazı eğitmenlerin bu yeterlilikleri tam olarak sağlayamadığı da ifade edilmektedir. Ayrıca bazı eğitmenlerin teorik alt yapılarının oluşturulması yönünde aldıkları eğitimlerin yetersiz olduğu, bunun yansımalarının ise vermiş oldukları eğitimlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Eğitimlerde eğitmenlerin niteliğinden kaynaklı sorunların olması durumunda personel eğitimlerin başarısını sorgulayabilmekte ve eğitimlere gereken önemi göstermeyebilmektedir. Katılımcı K9 “...eğitmenlerin teorikte bilgili olduğunu ancak çoğu çalışanın onlardan uygulama anlamında daha iyi olduğunu söyleyebilirim...” şeklinde ifade ederken, K19 durumu aşağıdaki ifadelerle dile getirmektedir.

K19: ...Havacılık güvenliği konusunda yeterli eğitim verilerek eğitmenler oluşturulmasında biraz sıkıntılar var. Çünkü önce size bilgi verilmesi ve öğretilmesi gerekiyor havacılık güvenliğinin ulusal ve uluslararası boyutta neler içerdiği ama maalesef biraz da kişisel gayretlerle ortaya çıkıyor bu. Bizim ben sivil havacılık güvenliği eğitmeni olarak havacılık güvenliği

eğitmeni olarak yeterli bir eğitim konusunda sıkıntılar yaşadık. İşte söylemiş olduğum gibi hem eğitim hem de uygulamaya yönelik örneklemelerin yapılabilmesi için havalimanımız diğer havalimanlarındaki uygulamaların görülmesi ve uluslararası diğer ülkelerdeki yapılan uygulamaların görülmesi ve uluslararası eğitimlerin alınmasından yanayız. Bu yönde eksiklerimiz var yok değil ancak belli mevzuatlar yeni yayınlanan kanunlar talimatlar doğrultusunda edindiğimiz tecrübeleri de birleştirerek arkadaşlarımıza eğitim konusunda yeterli olmaya çalışıyoruz...

### **3.6.2. Güvenlik bilinci eğitiminin süresi**

SHT 17.2 kapsamında havaalanında çalışan tüm kurum/kuruluş personeline 1 saati saha bilgilendirmesi olmak üzere, 4 saatlik güvenlik bilinci eğitimi verilmektedir. Yapılan araştırmada güvenlik bilinci eğitimlerinin süresinin yetersiz olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Ancak havaalanlarındaki yolcu ve yük trafiği dikkate alındığında, bazı havaalanlarında bu eğitimin süresinin artırılmasının pek mümkün olmadığı görülmektedir. Bunun, yoğun havaalanlarında havacılık faaliyetlerinde aksaklıkların yaşanmasına neden olabileceği dikkate alındığında ise eğitim sürelerindeki yetersizliğin, niteliğinin artırılmasıyla giderilmeye çalışılmasının daha uygun olabileceği düşünülmektedir. Katılımcı K1 bu durumu şu ifadelerle desteklemektedir.

K1: ...Bu nasıl aşılr? Bir kere bu konuda daha katı bir takım tutumlar gerekiyor. Burada güvenlik bilinci eğitimi almadan hiç kimse havalimanında çalışabilmek için apron kartı alamıyor. Ama bu güvenlik bilinci eğitimi çok yeterli gelmiyor bence. Tabi ki insanları sizin oturtup birkaç gün böyle orada bloke etmeniz çok mümkün görünmüyor... ancak bunu daha bariz, kuralları daha net uygulayabilmek için daha katı bir takım cezalar yaptırımlarla belki uygulayabilirsiniz. Çünkü eğitim için o kadar vaktimiz yok XXX Havalimanı'nda XXX'in üzerinde çalışan var, her yıl bu kişileri üçer saat eğitim için bir sınıfa toplamaya kalksanız, böyle bir şey yok...

### 3.6.3. Eğitilere verilen önem

Güvenlik eğitimleri temasının altında eğitilere verilen önem kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar güvenlik bilinci eğitimine katılan kişilerin eğitimleri önemsemediklerini dile getirmektedir. Bireylerin bu tutumunda, güvenlik bilinci eğitimini sadece havaalanında çalışabilmek ve havaalanı daimi giriş kartı alabilmek için gerekli görme düşüncesinin etkili olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcı K1 durumu “...orada bulunmuş olmayı yeterli sayıyor, şu an sistemimiz maalesef orda geldi eğitimi aldı imzayı attı gitti. Ama burada bir şey öğrendi mi? Geri dönüşümüz yok...” sözleriyle ifade ederken, K6 durumu aşağıdaki ifadesiyle açıkça desteklemektedir.

K6: ...Bu eğitimlerin kendilerine zul yük olarak görmemeli. Ben bu sektörde çalışıyorum havacılık sektörü burada kurallar var. Benim bu kuralları bilmem gerekiyor o personel kendine bunu demeli...örneğin arkadaşım ya da beyefendi yaka kartınız nerde? Ben personelim. Bu yaka kartı sadece personele verilmekte personel olmayana verilmiyor ki bu yaka kartı. Kart sahibi olmuşsun bir eğitime girmişsin ama eğitimde anlatılanları dinlememişsin en basit en basit kurallar bunlar...

Eğitimlerin genel olarak mesai saatleri içine verilmesine dikkat edildiği ancak, zorunlu sebeplerden dolayı bazı eğitimlerin, personelin mesaisi dışındaki gün ve saatlerde verildiği, bu durumun ise eğitime verilen önemi etkilediği düşünülmektedir.

K16: ...İşimizin ne kadar ciddi olduğunu, ülke için iktisadi anlamda ne kadar önemli olduğunu benimsemiş yöneticilerin olmasını ve eğitimlerinde yöneticilerin teşviki ve desteğiyle alınmasının daha iyi olacağını düşünüyorum. Örneğin eğitime gittiğimiz zaman işler oluyor bu yüzden eğitimlerin iyi planlanması gerekmektedir ben şuan da XX-XX [vardiya sistemi] çalışıyorum bir eğitim olsa izin gününde gitsem dinlenemeyeceğim çalışırken gitme imkânı yok vb. durumlar eğitimi etkiliyor...

K17: ...Yaa şimdi bizlerin çalışma sistemi şeyde eğitim vermek de ve adam sayımızın çok fazla olmamasından dolayı şey yapmak zor eğitim konusu sıkıntılı bir konu bizim için. Neden diyeceksiniz ben istirahatheyken gelin eğitim vereceğiz dese herkes...gelir ondan sonra verilen eğitimin zaten bir hayrı olmaz...

Eğitimlere katılan kişilerin yanı sıra özellikle kendi personeline eğitim verebilen işletmelerden bazılarının da güvenlik bilinci eğitimlerine gereken önemi vermediği belirlenmiştir. Bu işletmelerin, zamandan ya da personelden tasarruf etmek amacıyla eğitim almayan personeli eğitim almış gibi göstererek, havaalanı süreçlerinde çalıştırdığını katılımcı K15 şu ifadeleriyle dile getirmektedir.

K15: ...şöyle bir şey bütün kurumların eğitimlerini biz vermiyoruz. Atıyorum mesela bir şirket ismi söyleyeyim sakıncası yoktur XXX'ın XXX'nin daha çok çalışan kişiler için söylüyorum XXX'nin XXX'nin bunların hepsinin kendi eğitim kadroları var. Sivil havacılık bizden eğitimi tamamen aldı herkes istediği kurum kendi hizmet içi eğitimini kendisi verebilir dedi yetkilendirdi ve bu yetkilendirdikten sonra sivil havacılık güvenliği artık dibe vurdu, dibe vurmaya başladı, inmeye başladı. Neden, nk etkin bir eğitim vermiyorlar. Yani ders programı hazırlıyorlar, ondan sonra imza izelgesi hazırlıyorlar. Eğitimi almayan insanları aldı gibi gösteriyorlar. Bu şekilde olunca da biz gidip denetleme yaptığımız zaman personele işte yapmış olduğu bir uygulamadan dolayı cezai müeyyide vereceğiz ama diyor ki ben bunun böyle olduğunu bilmiyordum diyor. Peki, sen bu eğitimi almadın mı? Hayır almadım. Bunlarla karşılaşıyoruz. Yani etkin bir eğitim yok, mekanizması sıfır bizde. Amaç sadece bir sertifika sahibi olmak nk burada öyle sertifikandan varsa çalışırsın sertifikandan yoksa alışamazsın...

Bu düşünce yapısına sahip kişilerin ve işletmelerin varlığı nedeniyle, eğitim çıktılarını oluşturan; havacılık güvenliğinin öneminin anlaşılması, havacılık güvenliğine yönelik yasadışı eylemlerin önlenmesinde katkı sağlanması ve güvenlik uygulamaları konusunda bilgi edinilmesi gibi unsurların, iş süreçlerine yansması mümkün olamamaktadır. Eğitim çıktılarını benimsemeyen ve öğrenemeyen personelin, havacılık güvenliğine beklenen faydayı sağlaması zor olabileceği gibi havaalanı güvenlik süreçleri üzerinde de olumsuz etkileri olabilecektir. Güvenlik bakış açısını kazanamayan havaalanı çalışanları ise özellikle kontrol noktalarındaki güvenlik uygulamalarının öneminin anlayamamakta ve süreçlerde güvenlik görevlilerine sorun kaynağı olabilmektedirler. Bulgular bazen eğitimlerin öğrenim çıktılarını elde etmekten çok sadece meşruiyet kazanma aracı olarak grldğine işaret etmektedir. Oysa

güvenliği artıracak şey sahip olunan bir sertifika değil eğitimi alan kişilerde güvenlik etkin davranış değişikliklerinin sağlanmasıdır. Katılımcı K13 durumu aşağıdaki ifadeyle desteklemektedir.

K13: ...Havalimanı personelinde de ciddi anlamında bir güvenlik bilinci yok. Eğitim almış olmalarına rağmen. Sonuçta kurs 1 SHT 17.2 kurs 1'i görüyor bu insanlar yani havalimanı personeli. Bir gün içinde aldığı o eğitim sonrasında göreve başladığı zaman her şey sanki o eğitimden çıktığı anda unutulmuş gibi farklı beklentiler içerisinde. Sonuçta, tanım belli kart taşıyan alan görevlileri yolcu gibi kontrole tabi tutulmalıdır cümleden hareketle görev yapıyor arkadaşlarımız. Ama o kişiler görev yaptıkları alandaki o unvanlarına göre, görevdeki konumlarına göre farklı beklentiler içerisine girebiliyorlar. "Sen beni tanımıyor musun?" İşte "her gün geçiyorum buradan görmüyor musun beni?" İşte "Ben şurada görev yapıyorum", işte "bak şunu tanıyorum". "Ben müdürünüzü tanıyorum, bakın valiyi arayacağım şimdi". Orda görev yapan arkadaşımın görev direnci o anlamda ciddi anlamda kırılıyor tabi ki. O durumdan sonra da performansında yeterli beklentiye ulaşması pek mümkün olmuyor...

#### **3.6.4. Eğitimlerinin niteliği**

Havacılık güvenliğiyle ilgili eğitimlerin niteliği son kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar SHT 17.2 kapsamında alınan eğitimlerden, hem güvenlik personelinin hem de diğer havaalanı çalışanlarının almış olduğu güvenlik bilinci eğitim niteliğinin yetersiz olduğunu dile getirmektedir. Katılımcı K5 durumu "...ben kartımı aldım istediğim gibi girip çıkarım diyor burada bir eğitim de eksiklik var..." sözleriyle ifade ederken, K10 "...eğitimler çok yetersiz sadece bunu söyleyebilirim..." ifadesiyle dile getirmektedir. Daha öncede değinildiği gibi, eğitmenlerin uygulama bilgilerinin yetersiz olduğu durumlarda eğitimler genellikle teorikte kalabilmekte, bu durum ise operasyonel süreçlerde sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir. Güvenlik görevlilerinin almış olduğu eğitimlerin niteliğinin artırılmasının yanı sıra güvenlik görevlilerinin lisanslandırılması gerektiğine ve eğitimlerin bu çerçevede verilmesi gerektiğine değinen katılımcı K19 durumu şu ifadelerle dile getirmektedir.

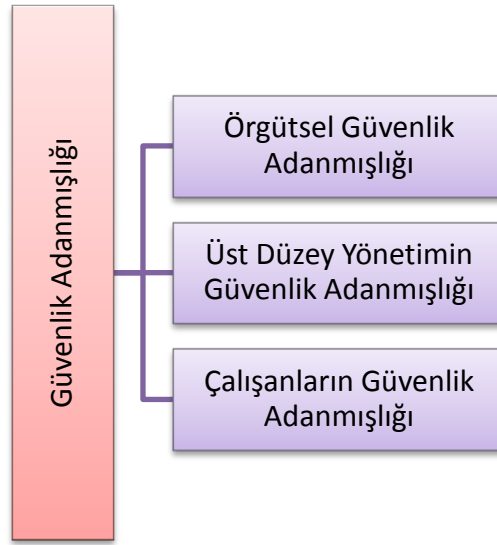


K19: ...Şimdi evet eğitimler çok önemli diyoruz her seferinde ona vurgu yapıyoruz ama maalesef hizmet içi eğitimlerimiz ulusal anlamda kısmen yeterli eğitim alıyoruz. Ama uluslararası anlamda ciddi şekilde eğitim almamız söz konusu eğitim taleplerimiz söz konusu şu ana kadar bu konuda biraz geri kalmış durumdayız. Her ne kadar hizmet içi eğitimler alsak da mutlak suretle ulusal anlamda uluslararası anlamda da eğitimlerin alınması ve sadece bu eğitimlerin alınmasıyla kalınmaması gerekiyor. Uzman personel yetiştirilebilmesi için de yine söylüyorum sertifikasyon çalışmasından ziyade lisans sahibi olan güvenlik görevlilerinin branş sahibi, branşlaşmış güvenlik görevlilerinin bu hizmeti bu yükü kaldırmaları önemli...

### 3.7. Güvenlik Adanmışlığı

Adanmışlık; Bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinin de ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Celep 2000: 15). Alan yazın incelendiğinde güvenlik adanmışlığına ilişkin bir tanımla karşılaşmamıştır. Ancak Karakavuz (2015:155) çalışmasında emniyet adanmışlığını tanımlamıştır. Havacılık emniyetinin ve güvenliğinin risk kaynakları (kasıtlı – kasıtsız) farklı olmasına karşın özünde riskleri ortadan kaldırmayı amaçladığı söylenebilir. Bu doğrultuda Karakavuz'un emniyet adanmışlığı tanımından yola çıkarak güvenlik adanmışlığını; *bir bireyin ya da örgütün güvenliğe ilişkin değer ve inançlarının güvenliği artıracak yönde olması, güvenliğin artırılmasına yönelik samimi tutumlara sahip olması, bu tutum çerçevesinde güvenliği artıracak amaçlar belirlemesi ve bu amaçlara ulaşabilmek adına kararlı ve ısrarlı davranışlar sergilemesi* olarak tanımlayabiliriz.

Bu araştırmada elde edilen nitel veriler güvenlik adanmışlığının güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyebilecek bir faktör olduğuna işaret etmektedir. Bu temaya ise katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan 3 ayrı kategoriden ulaşılmıştır. Şekil 11'de bu tema ve altında yer alan kategoriler gösterilmektedir.



Şekil 11. Güvenlik Adanmışlığı Teması ve Kategorileri

### 3.7.1. Örgütsel güvenlik adanmışlığı

Nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda bulunan güvenlik personelinin güvenlik adanmışlıklarının düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Güvenlik adanmışlığı düşük olan personelin, bazen yolcu ve havaalanı çalışanları ile tartışma yaşamamak bazen de tanıdık yolcu ya da havaalanı çalışanlarına iltimas tanımak adına, güvenlik uygulamalarında esnek davrandıkları görülmektedir. Katılımcı K16 “...gümrüklü sahaya daha doğrusu free-shopların olduğu yere...bazı arkadaşlarımızın samimiyetine güvendiğimiz arkadaşlarımız geldiğinde inisiyatifle içeriye alıyoruz...” sözleriyle bu durumu ifade etmektedir.

Katılımcılar, özellikle kontrol noktalarında bazı polis memurlarının yolcularla sorun yaşamamak adına, güvenlik uygulamalarında esnek davrandıklarını dile getirmektedir. Bu durumun ise yolculara talimat ve emir vermekte zorlanan özel güvenlik görevlilerinin otoritesini sarstığı söylenebilir. Ayrıca standart olmayan uygulamalar, yolcuların hangi uygulamanın doğru olduğu konusunda ikilem yaşamalarına da neden olabilmektedir. Katılımcı K4 aşağıdaki sözleriyle durumu açıkça ifade etmektedir.

K4: ...Yolcuyla sürtüşme çıktığı zaman ne yapıyorsunuz, kontrol noktası amirine yönlendiriyorsun. Kontrol noktası amiri polis. Şimdi siz adamı

durduruyorsunuz bir yandan da zorluk çıkarıyorsunuz adama kontrol noktası amiri elini hiç taşın altına koymadan tamam ver gitsin diyor. Şimdi ver gitsin dediğin zaman o zaman sen kötü oluyorsun. Yani kötü polis iyi polis durumuna dönüyor olay. Öbür taraftaki tam aksini yapıyor. Olması gerekeni uyguluyor. Bu sefer yolcunun kafasında şöyle bir soru işareti doğuyor. Yani orda geçiyor da burada niye geçmiyor? Yani sen senin bana gıcıklığın mı var noktasına geliyor olay...

Bazı yolcu ve havaalanı çalışanlarına esnek davranıldığına fark edilmesi durumunda ise diğer yolcu ve havaalanı çalışanlarının da güvenlik uygulamalarında esnek davranılmasını isteyebilecekleri değerlendirilmektedir. Böyle bir durumla karşılaşılması durumunda ise yolcu ve çalışanlar ile güvenlik görevlileri arasında tartışmaların yaşanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca özellikle güvenlik adanmışlığı düşük olan güvenlik personelinin, bazı çalışanlara ya da yolculara ayrıcalıklı davranarak güvenlik zafiyetlerinin oluşmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir. Katılımcı K3 bu durumu "...ama işte dedim ya bazı iltimaslar verilince doğal olarak çalışanlar da onu istiyorlar herkes kendine göre bir ayrıcalık talep ediyor. O ayrıcalık da beraberinde başkalarının da ayrıcalığını beraberinde getiriyor standart olarak uygulansa aslında sıkıntı kalmayacak..." sözleriyle desteklemektedir.

### **3.7.2. Üst yönetimin güvenlik adanmışlığı**

Çalışmada ortaya çıkan veriler üst yönetimin güvenlik adanmışlığının düşük olduğuna ilişkin bir takım göstergelere işaret etmektedir. Üst yönetimin güvenlik adanmışlığının düşük olduğu durumlarda, yasal olmayan emir ve talimatlar ortaya çıkabilmektedir. Özellikle yargı mensuplarının ve siyasilerin güvenlik uygulamalarında güvenlik görevlilerine itiraz ettikleri katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Statü sahibi yolcuların itirazları ile karşılaşan güvenlik personelinin konuyu genellikle üst yönetime aktardığı, ancak güvenlik adanmışlığı düşük olan üst yönetiminin desteğini alamadıkları görülmektedir. Üst yönetim desteğinin olmadığı durumlarda da otorite ve yetkisi sınırlı olan güvenlik görevlileri bir yaptırımlarının olamayacağı inancıyla, bu tür yolcularla sorun yaşamamak adına güvenlik uygulamalarında esnek davranabilmekte ya da

davranmak zorunda kalabilmektedir. Katılımcı K18 ve K9 bu durumu aşağıdaki ifadeleri ile açıkça desteklemektedir.

K18: ...Yani tabi bazı hâkimler savcılardan örnek vereyim devlet başkanı hariç herkesin aranması gerekir. Ama bazı adli amir olan Cumhuriyet savcıları ve hâkimler ayrıca üst rütbeliler ve XXX şehri olmasından dolayı baskıyla karşılaşp yasalar çerçevesinde üstlerimizle bu olayı çözmeye çalışıyoruz. Bizim ülkemizde bazı savcılar, hâkimler, bunların çocukları, milletvekilleri ayrımcılık istiyorlar. Bu durum özellikle bizim ülkemize has bir durum. Çoğu hâkim savcılar sivil havacılık kanunlarını belki biliyorlar belki işlerine gelmiyor ama ayrıcalık istiyorlar...

K9: ...Mütevazı davranıp kontrolden geçmek isterlerse kontrolden kendi istekleriyle geçiyorlar ama diğerleri kimlik göstererek sadece x-raydan çantalarını geçiriyorlar kapı detektörlerinden de geçiyorlar ama üst araması yaptırmıyorlar. Biz de bu konuda esnek davranıyoruz, kimliklerini gördükten sonra tabi ki ama oda cüzdan içinde bir de kendilerine has kimlik bölümleri olduğu için sadece görüyoruz! Başımızdan savmaya çalışıyoruz. Bizim için sonucunun olumsuz olduğunu düşünüyoruz ve kimsenin arkamızda durmayacağını biliyoruz...

Bu tür yolculara esnek davranmayan güvenlik görevlilerine mobbing uygulanabilmekte, mobbing uygulanan personel ise esnek davranmak, güvenlik prosedürlerini ihlal etmek zorunda kalabilmektedir. Esnek davranmayan personel ise başta yer değişikliği olmak üzere çeşitli yaptırımlarla karşılaşabilmektedir. Katılımcı K7 ve K16 durumu şu ifadeleriyle açıkça dile getirmektedir.

K7: ...Yolcu kontrolünde zaten büyük bir sıkıntı yaşanmakta. Özellikle aslında kanun ve uygulama tek olduğu halde terminalde özel yerler yapılmış VIP geçiş noktası diye. Bu yerler arkadaşlarımıza büyük sıkıntı yaşatmakta. Hatta işte “oradan seni sürerim, ederim, sen görürsün”. Hatta arkadaşımız orda durabilmek için işte bu yüzeysel yaşlı çok nazik olmalısın falan işte toleranslı olmalısın gibisinden tavsiyede bulunuyor göreve gitmeden önce. Çünkü burada görevliysen orda görevde durmanın şartı toleranslı ve nazik olmak. Hani bunun aslında “kardeşim sen bazen görev yapma” demek. Bunun Türkçesi bu aslında ama bunu diyemiyorlar, bunu bu şekilde

söylüyorlar. Yani siz toleranslı olun hani biraz nazik olun tolerans gösterin...

K16: ...XXX falan geldiği zaman arkamızda kimse durmadığı için onlara da esnek davranmak zorunda kalıyoruz...XXX VIP salonlarında aranmıyor, bu tür uygulamaları yapmakta zorluk çekiliyor. Siyasal zorluklar var şimdi. İnsan da korkuyor açıkçası. Aramaya çalıştığımız zaman isminiz alınıp yeriniz değiştiriliyor insan korkuyor...

Yargı mensubu ve siyasilerin yanı sıra, bazı personelin de güvenlik uygulamalarında sorun oluşturduğu katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Bu durum karşısında da aynı şekilde üst yönetimin “esnek davranın” talimatlarıyla karşılaştığı, bunun ise güvenlik görevlilerinin kendilerini ve yapmış oldukları görevi değersiz hissetmelerine neden olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca bu tür durumlar karşısında esnek davranılması, güvenlik görevlilerine bir çeşit “kuralların ihlal edilebileceği mesajına” dönüşebilir ve beraberinde diğer kural ihlallerini getirebilir. Katılımcı K2 durumu aşağıdaki sözleriyle ifade etmektedir.

K2: ...Birincisi şu yapmış olduğu işte kendini değersiz hissediyor. Ya benim yaptırım gücüm yok. Personele ben diyorum, örnek olarak diyorum ki personel siz buradan aranarak geçeceksiniz o halen daha aranmama konusunda diretiyor. Yarın öbür gün tartışma çıkıp problem doğduğunda idareci olarak tamam aranmasın biraz esnek davranın gibi söylemlerle öteleniyor. Yine...örnek vereceğim bizim talimata istinaden orda uygulama yapılması gerektiğini sabah servisler geldiğinde bütün personele belirterek tek tek aranarak geçiyor. XXX müdürü “ben aranmam, beni arayamazsın, ben XXX müdürüyüm” ya aramaya herkes tabi burada bak başmüdürün özel talimatı var. Başmüdüre telefon açıp başmüdür telefon açıp “ya biraz esnek davranın biz size arayın dedik de öyle”. Güvenliğin esnekliği olmaz ki! Güvenliği esnetemezsiniz. Koymuş olduğun kurallar geçerli. Sen talimatı veriyorsun, arkasında durmuyorsun...

Üst yönetimin güvenlik adanmışlığının düşük olması personel ihlallerine neden olabildiği gibi güvenlik süreçlerinde motivasyon kaybına da neden olabilmektedir. Katılımcı K11 “...kendi adıma mesleğe ilk başlamamla şimdiki aramda çok büyük fark

var. Sürekli yetkimi kullanamamaktan dolayı şevkim kırılıyor...” sözleriyle durumu ifade etmektedir.

Temelde, üst yönetimin güvenlik adanmışlığının düşük olması, uygulayıcı durumundaki güvenlik görevlilerinin de güvenlik adanmışlığını etkileyebileceğinden son derece önemlidir. Böyle bir durumda, güvenlik görevlilerinin kazanması için çaba harcaması gereken bir unsur olan, güvenlik adanmışlığının oluşturulması son derece güç olacaktır. Üst yönetimin bu tutumu ise adanmışlık duygusu içindeki personelin, bu değerleri yitirmesine de neden olabilecektir. Gerek uygulayıcıların gerekse üst yönetimin güvenlik adanmışlığının düşük olması, tutumlarının ve dolayısıyla davranışlarının güvenliği azaltıcı nitelikte olmasını kaçınılmaz hale getirecektir.

### **3.7.3. Çalışanların güvenlik adanmışlığı**

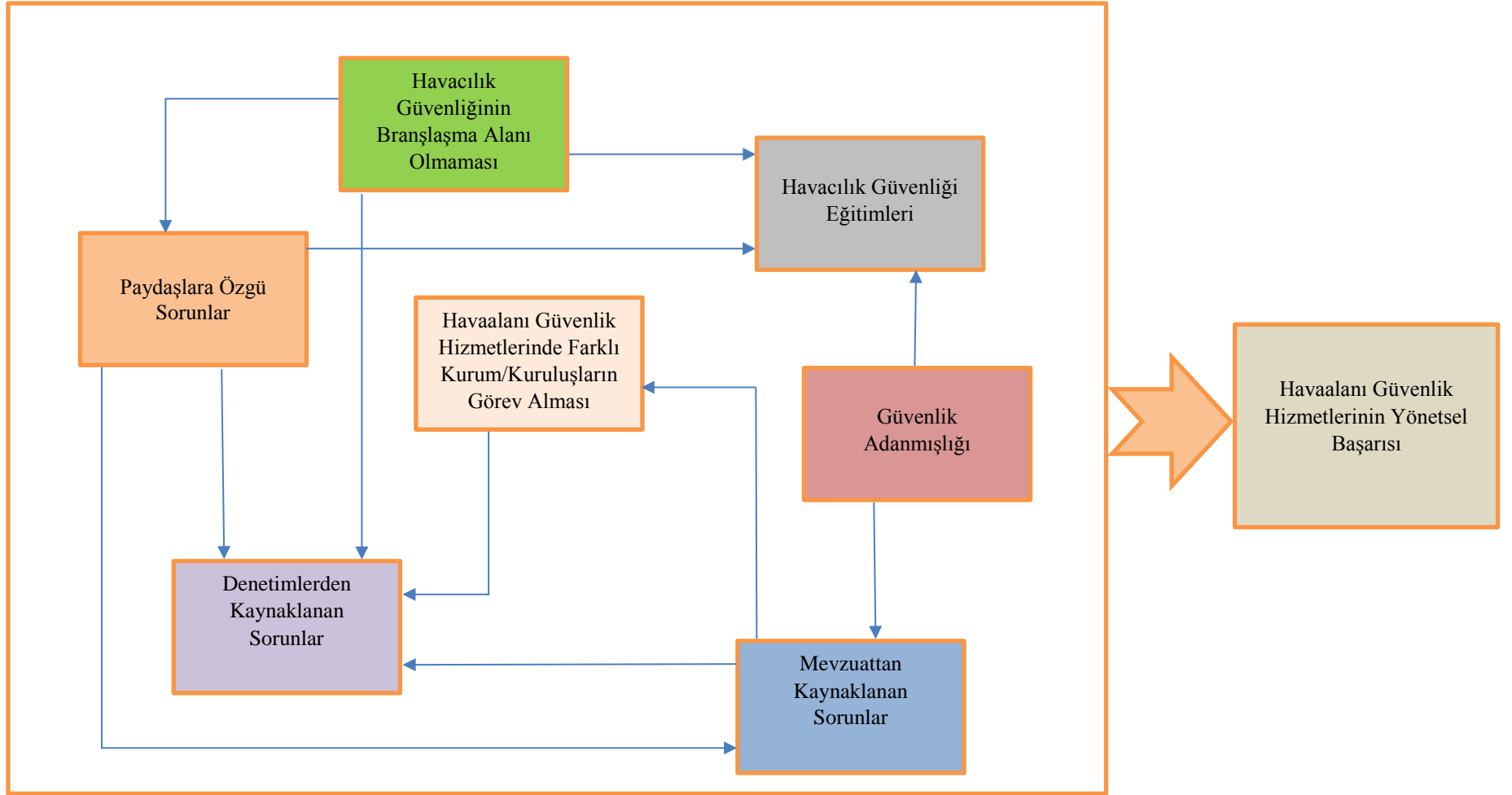
Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı kapsamında, havacılık işletmelerinin gerçekleştirmekle sorumlu olduğu bazı güvenlik prosedür ve uygulamalar da bulunmaktadır. Bu prosedürler ve uygulamalar, güvenlik birimlerinin almış olduğu önlemleri tamamlayıcı niteliğe sahiptir. Yapılan araştırma sonucunda havacılık işletmeleri çalışanlarının da güvenlik adanmışlığının düşük olduğu belirlenmiştir. Adanmışlığı düşük çalışanlar ise, kendi iş süreçlerinde yerine getirmek durumunda oldukları güvenlik prosedür ve uygulamaları ihmal edebilmektedir. Ayrıca çalışanların güvenlik adanmışlığının düşük olmasının, özellikle güvenlik kontrol noktalarındaki uygulamalara itiraz edilmesinde de etkili olduğu görülmektedir. Katılımcı K9 “...havaalanlarında diğer çalışan personel esnek davranmamızı istiyor, sürekli geçiş yaptığı sorumlu oldukları alanlara görevlerine giderken onlara esnek davranmamızı istiyorlar. Kemer ve bot konusunda sorun yaşıyoruz...” sözleriyle bu durumu desteklemektedir. Güvenlik görevlileri üst yönetim desteğinin eksik olduğu durumlarda “nasıl olsa kimse bize sahip çıkmaz ve sonunda da hiçbir şey olmaz” yaklaşımı ile hareket edebilmekte ve dolayısıyla güvenlik uygulamalarında ihlaller ortaya çıkabilmektedir.

Katılımcılar, güvenlik uygulamalarına itiraz eden ya da sorumluluklarını yerine getirmediği için güvenlik zafiyetine neden olan çalışanlara genellikle yaptırım uygulanmadığını belirtmektedirler. Yaptırım uygulanmamasını iki nedene bağlamak mümkündür. Bunlardan ilki güvenlik personelinin ya da yönetimin yoğun iş yükü nedeni ile bu gibi sorunları çözmekte isteksiz olmasıdır. İkinci neden ise, ikili ilişkilerin zarar görmemesi adına bazı üst düzey yöneticilerin ceza uygulamalarını engelleme çabası içerisinde olmasıdır. Katılımcı K11, durumu şu ifadelerle dile getirmektedir:

K11: ...Personel hakkında da daha ciddi yaptırımlara dayanan cezalar olması lazım. Mesela diyelim ki kapıyı açık bırakan güvenlik açığına sebep olan personel hakkında daha ciddi yaptırımların olması biraz da olsa sorunları ortadan kaldıracaktır...ceza işlemi uygulanana kadar yukarıdan gelen talimatla her şey bitiyor personelin güvenlik zafiyetine sebep olabilecek şekilde kendi kafasına göre iş yapıyor. Kendi kafasına göre iş şirketçe daha mantıklı ve işine yarayabilecek şekilde olduğu için personeline destek oluyor bu yüzden de şirketlerin müdürleri olsun üst düzey yöneticileri müdürlerimizle veyahut makam olarak bizden rütbece kişilerle yapacağımız cezaları iptal ettirebiliyorlar...

### **3.8. Temalar arasındaki ilişkilerin incelenmesi**

Türkiye'deki sivil havaalanlarında güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunların araştırıldığı bu çalışmada, katılımcılardan elde edilen nitel verilerin tümevarımsal yöntemle analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan yedi temanın birbiri ile ilişkisi Şekil 12'de gösterilmektedir.



Şekil 12. Temalar arası ilişkiler



Şekil 12 incelendiğinde, havaalanı güvenlik hizmetlerinde farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının, denetimlerden kaynaklanan sorunları etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte mevzuattan kaynaklanan sorunlar, havacılık güvenliğinde branşlaşma olmaması ve paydaşlara özgü sorunlar da denetimlerde sorunların ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Paydaşlara özgü sorunların etkilediği bir diğer tema ise havacılık güvenliği eğitimleridir. Mevzuattan kaynaklanan sorunların ortaya çıkmasında ise paydaşlara özgü sorunlar teması ile güvenlik adanmışlığı temasının da etkileri bulunmaktadır. Havacılık güvenliğinde branşlaşma olmaması ise hem paydaşlara özgü sorunları hem de havacılık güvenliği eğitimlerini etkilemektedir. Havacılık güvenliği eğitimlerini etkileyen bir diğer tema da güvenlik adanmışlığı temasıdır. Son olarak ise mevzuattan kaynaklanan sorunların farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının ortaya çıkarmış olduğu sorunları etkilediğini söyleyebiliriz.

Temalar arası ilişkilerin detaylı bir şekilde anlaşılması adına kategoriler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ve kategorilerin birbirlerini nasıl etkilediğinin açıklanmasında fayda görülmektedir. Genel bir bakış açısı sunması açısından kategoriler arası ilişkiler farklı iki tablo (Tablo 9 ve Tablo 10) ile görselleştirilmiştir.

Tablo 9. Kategoriler arası ilişkiler

<b>Kategori Adı</b>	<b>İlgili Kategorideki Sorunların Derinleşmesinde Etkili Olan Diğer Kategoriler</b>
<b>Görev, yetki ve sorumluluk karmaşası</b>	Emniyet teşkilatında branşlaşma alanı olmaması Özel güvenlik teşkilatında branşlaşma alanı olmaması Gümrük muhafaza teşkilatında branşlaşma alanı olmaması Ulusal mevzuatın muğlak olması Ulusal mevzuattaki eksiklikler Çok sayıda mevzuatın varlığı Mevzuatlar arası uyumsuzluk
<b>Koordinasyon gerekliliğinden kaynaklanan sorunlar</b>	Güç çatışması potansiyelinin varlığı Komisyon yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar Mülki idare amirliğinin branşlaşma alanı olmaması Emniyet teşkilatında branşlaşma alanı olmaması Gümrük muhafaza teşkilatında branşlaşma alanı olmaması Havacılık işletmeleri
<b>Sorumluluktan kaçınma potansiyelinin varlığı</b>	Görev, yetki ve sorumluluk karmaşası Komisyon yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar Havacılık işletmeleri
<b>Güç çatışması potansiyelinin varlığı</b>	Mülki idare amirliğinin branşlaşma alanı olmaması SHGM Gümrük muhafaza teşkilatı
<b>Komisyon yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar</b>	Mülki idare amirliğinin branşlaşma alanı olmaması Emniyet teşkilatında branşlaşma alanı olmaması Özel güvenlik teşkilatında branşlaşma alanı olmaması Gümrük muhafaza teşkilatında branşlaşma alanı olmaması
<b>Çok sayıda mevzuatın varlığı</b>	Mevzuatlar arası uyumsuzluk
<b>Denetimlerin sıklığı</b>	Komisyon yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar SHGM
<b>Denetçi vasıfları</b>	Emniyet teşkilatında branşlaşma alanı olmaması
<b>Denetim yaklaşımlarından kaynaklanan sorunlar</b>	Ulusal mevzuattaki eksiklikler Denetçi vasıfları
<b>Denetimlerin yetkeci disiplin yaklaşımının aracı olarak görülmesi</b>	Denetçi vasıfları
<b>Emniyet teşkilatı</b>	Emniyet teşkilatında branşlaşma alanı olmaması
<b>Özel güvenlik teşkilatı</b>	Özel güvenlik teşkilatında branşlaşma alanı olmaması Havacılık işletmeleri Yolcular
<b>Gümrük muhafaza teşkilatı</b>	Gümrük muhafaza teşkilatında branşlaşma alanı olmaması
<b>Havacılık işletmeleri</b>	Yolcular
<b>Eğitmenlerin niteliği</b>	SHGM
<b>Eğitime verilen önem</b>	Havacılık işletmeleri Eğitmenlerin niteliği Çalışanların güvenlik adanmışlığı
<b>Eğitimlerin niteliği</b>	Eğitmenlerin niteliği Güvenlik bilinci eğitiminin süresi Eğitime verilen önem
<b>Örgütsel güvenlik adanmışlığı</b>	Üst yönetimin güvenlik adanmışlığı
<b>Çalışanların güvenlik adanmışlığı</b>	Örgütsel güvenlik adanmışlığı Üst yönetimin güvenlik adanmışlığı

Havaalanı güvenlik hizmetlerinde farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının benimsenmiş olmasının görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının ortaya çıkmasında etkili olduğuna daha önceki bölümlerde değinilmiştir. Görev yetki ve sorumluluk karmaşasının derinleşmesinde, emniyet, özel güvenlik ve gümrük muhafaza teşkilatında branşlaşma olmaması nedeniyle hem eğitim yetersizliğinin hem de tecrübe eksikliğinin etkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ulusal mevzuatın muğlak olmasının, mevzuatlar arası uyumsuzluğun ve ulusal mevzuattaki eksikliklerin de görev yetki ve sorumluluk karmaşasında etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca çok sayıda mevzuat nedeniyle güvenlik görevlilerinin görev, yetki ve sorumluluklarını öğrenmeleri güçleşmekte, bu durum ise karmaşaya sebep olabilmektedir.

Emniyet ve gümrük muhafaza teşkilatında branşlaşma olmaması nedeniyle sadece güvenlik odaklı yaklaşımın benimsenebileceği ve hava taşımacılığının kendine özgü yapısı ile hız ve konfora ilişkin faydanın göz ardı edilebileceği değerlendirilmektedir. Bu durumun aksi ise havacılık işletmelerinde ortaya çıkabilmekte, güvenlik göz ardı edilip sadece ticari faaliyetlere odaklanılarak maliyetlerin azaltılması ya da gelirlerin artırılması amaçlanabilmektedir. Böyle bir durum ise kurum/kuruluşlar ile işletmeler arasında amaç birliğini ortadan kaldırmakta ve koordinasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca havaalanlarında koordinasyon gerekliliğinden kaynaklanan sorunların derinleşmesinde, mülki idare amirliğinin branşlaşma alanı olmamasının etkileri de görülmektedir. Bununla birlikte komisyon yapılanmalarındaki sorunlar ve kurum/kuruluşlar arasındaki güç çatışması potansiyeli de koordinasyon gerekliliğinden kaynaklanan sorunların derinleşmesinde etkili olabilmektedir.

Havaalanı güvenlik hizmetlerinde farklı kurum/kuruluşlarla görev yapılmasının sorumluluk almaktan kaçınma potansiyelini ortaya çıkardığına daha önce değinilmiştir. Koordinasyonu sağlamak ve otoriteye yardım etmek amacıyla oluşturulan komisyonlardaki sorunların da, sorumluluktan kaçınma potansiyelinin ortaya çıkmasında etkili olduğu görülmektedir. Bu komisyon yapılanmalarındaki sorunların ortaya çıkmasında ise MİA başta olmak üzere emniyet, özel güvenlik ve gümrük muhafaza teşkilatında havacılık güvenliğiyle ilgili branşlaşma olmamasının etkileri görülmektedir. Görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının yaşandığı bir ortamda kişi ya

da kurumların kolaylıkla sorumluluk almaktan kaçınabilecekleri de değerlendirilmektedir. Özel güvenlik görevlilerinin operasyonel süreçlerde sorumluluk almaktan kaçınmalarında ise, özlük hakları yönünden bağlı oldukları havacılık işletmelerinin yolcu memnuniyeti politikalarının etkili olduğu görülmektedir.

SHGM'nin havacılık güvenliğiyle ilgili yapılanmasını tam anlamıyla tamamlayamamış olması ile EGM'nin güvenlikle ilgili genel tutumunun, ulusal düzeyde güç çatışması potansiyelinin ortaya çıkmasında etkili olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Bununla birlikte, otorite konumunda olan SHGM'nin taşra yapılanmasındaki eksiklikleri ile branşlaşma olmaması nedeniyle yetkin olamayan mülki idare amirlerinin varlığı, havaalanlarında emniyet teşkilatının baskın bir tutum sergileyebilmesine ve yönetim süreçlerinde etkin rol alabilmesine neden olabilmektedir. Böyle bir durumda ise hiyerarşik açıdan emir-komuta zinciri ilişkisinin bulunmadığı emniyet teşkilatı ile gümrük muhafaza teşkilatı arasında güç çatışması potansiyelinin oluşabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca gümrük muhafaza teşkilatına özgü sorunlardan personel sayısındaki yetersizlik, operasyonel süreçlerde bazı görevlerin emniyet teşkilatı tarafından yerine getirilmesinde etkili olmakta bu durum ise güç çatışması potansiyelinin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir.

Denetimlerle ilgili ortaya çıkan kategorilerin diğer temalardaki kategorilerle ilişkisi incelendiğinde, SHGM ve komisyon yapılanmalarındaki sorunların denetimlerin sıklığını etkilediği görülmektedir. Araştırma sonucunda SHGM'nin havacılık güvenliği yapılanmasını tamamlayamaması nedeniyle yeterli denetçi sayısının olmadığı, denetim faaliyetlerinin ise daha çok EADUK tarafından gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. Ancak EADUK yapılanmasının ve üye sayısının da denetim faaliyetleri için yeterli olmadığı ve denetim sıklığının düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcılar, EADB tarafından bazı havaalanlarında özel güvenlik görevlilerine yönelik çok sık denetimlerin yapıldığını, emniyet teşkilatına yönelik denetimlerin ise neredeyse hiç olmadığını dile getirmektedir. Bu durumun oluşmasında ise EADB'deki yapılanmanın etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca EADB'de genellikle polis memurlarının denetim faaliyetlerini yürüttüğü dikkate alındığında ise emniyet teşkilatında branşlaşma olmamasının da denetimlerin başarısını etkileyeceğini

düşündürmektedir. Denetimlerin genellikle mevzuat temelli yaklaşımla gerçekleştirilmesi ve bu yaklaşımda da sorunların yaşanması bu durumun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Denetimlerin yetkeci disiplin yaklaşımının aracı olarak görülmesinde ise denetçilerin vasıflarının etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Havacılık güvenliği eğitimleri ile ilgili kategoriler incelendiğinde eğitimcilerin niteliği, eğitimlerin süresi ve eğitimlere verilen önem, eğitimlerin niteliğini etkilemektedir. Eğitimcilerin yetkilendirilmesinden sorumlu olan SHGM, eğitimcilerin niteliklerinin artırılmasında ve nitelikli kişilerin eğitim olmasında bizzat rol almaktadır. Eğitimcilerin niteliğinin ise eğitimlere verilen önemi etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte havacılık işletmelerinin ticari odaklı yaklaşımları ve eğitimlerin operasyonel süreçlerle birlikte yürütülmesi zorunluluğu, havacılık işletmelerin eğitimlere verdiği önemi etkileyebilmekte hatta bazı eğitimlerin meşruiyet kazanmak adına kâğıt üzerinde verilmesinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca havacılık işletmelerinin tutumunun yanı sıra havaalanı çalışanlarının da güvenlik adanmışlıklarının eğitimlerin önemsenmesinde etkilediği olduğu düşünülmektedir.

Emniyet, özel güvenlik ve gümrük muhafaza teşkilatında havacılık güvenliğinin branşlaşma alanı olarak belirlenmemiş olması, bu teşkilatlara özgü bazı sorunların ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Branşlaşmanın yanı sıra havacılık işletmelerinin ve yolcuların da özel güvenlik teşkilatına özgü sorunların ortaya çıkmasında etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Son olarak güvenlik adanmışlığı teması incelendiğinde, örgütsel güvenlik adanmışlığının ve üst düzey yönetimin güvenlik adanmışlığının, havaalanı çalışanlarının güvenlik adanmışlığını etkilediği görülmektedir. Bu durum ise havaalanı çalışanlarının güvenlik süreçlerine itiraz etmelerinde ve direnç göstermelerinde etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra üst düzey yönetimin güvenlik adanmışlığının, örgütsel güvenlik adanmışlığını da etkilediği görülmektedir. Örgütsel güvenlik adanmışlığı ve üst düzey yönetimin güvenlik adanmışlığının oldukça önem arz ettiği nokta ise uygulanabilirliği zor olan mevzuatla karşılaşılması durumunda ne tür bir tutum ve davranışın benimseneceğidir.

Tablo 10. Kategoriler arası ilişkiler-2

KATEGORİLER	Görev, yetki ve sorumluluk karmaşası	Güç çatışması potansiyelinin varlığı	Komisyon yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar	Mülki idare amirliğinin branşlaşma alanı olmaması	Emniyet teşkilatında branşlaşma alanı olmaması	Özel güvenlik teşkilatında branşlaşma alanı olmaması	Gümrük muhafaza teşkilatında branşlaşma alanı olmaması	Ulusal mevzuatın muğlak olması	Ulusal mevzuattaki eksiklikler	Çok sayıda mevzuatın varlığı	Mevzuatlar arası uyumsuzluk	Denetçi vasıfları	SHGM	Gümrük muhafaza teşkilatı	Havacılık işletmeleri	Yolcular	Eğitmenlerin niteliği	Güvenlik bilinci eğitiminin süresi	Eğitime verilen önem	Örgütsel güvenlik adanmışlığı	Üst yönetimin güvenlik adanmışlığı	Çalışanların güvenlik adanmışlığı	
Görev, yetki ve sorumluluk karmaşası					X	X	X	X		X	X												
Koordinasyon gerekliliğinden kaynaklanan sorunlar		X	X	X	X		X								X								
Sorumluluktan kaçınma potansiyelinin varlığı	X		X												X								
Güç çatışması potansiyelinin varlığı					X								X	X									
Komisyon yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar				X	X	X	X																
Çok sayıda mevzuatın varlığı											X												
Denetimlerin sıklığı			X										X										
Denetçi vasıfları					X																		
Denetim yaklaşımlarından kaynaklanan sorunlar									X			X											
Denetimlerin yetkeci disiplin yaklaşımının aracı olarak görülmesi												X											
Emniyet teşkilatı					X																		
Özel güvenlik teşkilatı						X									X	X							
Gümrük muhafaza teşkilatı							X																
Havacılık işletmeleri																X							
Eğitmenlerin niteliği													X										
Eğitime verilen önem															X		X						X
Eğitimin niteliği																	X	X	X				
Örgütsel güvenlik adanmışlığı																						X	
Çalışanların güvenlik adanmışlığı																					X	X	

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, Türkiye'deki havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda Türkiye'de havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda yer alan Emniyet Teşkilatı, Özel Güvenlik Teşkilatı ve Gümrük Muhafaza Teşkilatı personeli ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve nitel veriler toplanmıştır. Toplanan veriler tümevarımsal nitel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunlar ortaya çıkarılmış ve birbirleri ile ilişkilendirilerek değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda, havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının, görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının yaşanmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu karmaşanın, havaalanı güvenlik hizmetlerinde hızlı ve doğru karar alınmasının önünde engel oluşturduğu, dolayısıyla havacılık güvenliğinin etkinliğini azalttığı belirlenmiştir. Farklı kurum/kuruluşlarla görev yapma yaklaşımının, yönetim faaliyetlerinde yer alan kişi ya da kurum/kuruluşların sorumluluk almaktan kaçınma potansiyelini ortaya çıkardığı, bazı zamanlarda ise bu potansiyelin kendini gösterdiği ve kişi ya da kurum/kuruluşların sorumluluk almaktan kaçındığı saptanmıştır.

Mülki idare amirliği görevinde branşlaşma olmaması, yetkinlik sorununu ortaya çıkarmaktadır. Yetkin ve etkin ol(a)mayan mülki idare amirlerinin görev yapması durumunda ise, emniyet şube müdürlüklerinin kendilerini otorite olarak gördüğü tespit edilmiştir. Emniyet teşkilatının bu yaklaşımının, hiyerarşik açıdan emir-komuta ilişkisinin bulunmadığı gümrük muhafaza teşkilatı ile güç çatışması yaşamasına neden olabileceği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, emniyet teşkilatında havacılık güvenliğiyle ilgili branşlaşmanın olmaması, havaalanı güvenlik hizmetlerinin ve yönetiminin, ilin güvenlik yönetimi anlayışına paralellik göstermesinde ve hava taşımacılığının sağlamış olduğu hız ve konfora ilişkin faydayı azaltıcı nitelikte güvenlik önlemlerinin alınmasına neden olduğu anlaşılmaktadır. Havacılık işletmelerinin ise genellikle ticari odaklı yaklaşımı benimsedikleri, havaalanı güvenlik hizmetleriyle ilgili

gereklilikleri öteleyerek operasyonel hedeflere ulaşma çabasını önceliklendikleri görülmektedir. Emniyet teşkilatı ve havacılık işletmelerinin çelişen bu yaklaşımlarının, amaç birliğinin sağlanmasının önünde engel oluşturduğu ve koordinasyonu olumsuz yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Oysa koordinasyon önemli bir yönetim işlevidir. Güvenlik sistem ve cihazları ile mevzuat konusunda derinlemesine bilgi sahibi olunmasını gerektiren havacılık güvenliği alanında emniyet, gümrük ve özel güvenlik teşkilatında branşlaşma olmamasının da, personel arasında eğitim, bilgi ve tecrübe farklılıklarının oluşmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte havacılık güvenliğiyle ilgili branşlaşma olmamasının, mülki idare amiri başta olmak üzere, havaalanı güvenlik faaliyetlerinde yer alan tüm kurum/kuruluş personelinin havacılık güvenliği gerekliliklerini öğrenmelerini ve havacılık sektörünün kendine özgü yapısı ve dinamiğini özümsemelerini güçleştirdiği anlaşılmıştır. Bilgi ve deneyim yönetimin tüm işlevlerindeki karar başarısını etkileyen en önemli unsurlar arasındadır.

Sivil havacılık güvenliğinin önemi de dikkate alındığında, Türkiye’de havaalanı güvenlik hizmetlerinin sunumunda tek bir kamu kurumunun yer almasının, havacılık güvenliğini ve hava taşımacılığının sağlamış olduğu hız ve konfora ilişkin faydaları artıracak değerlendirilmektedir. Bu yapılanmanın, Türkiye’de genel güvenliğin sağlanmasından sorumlu Emniyet Genel Müdürlüğü’nün aksine, sivil havacılık sektörünün ve güvenliğinin kendine özgü yapısı da dikkate alındığında, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulmasının, yaşanan sorunların ortadan kaldırılmasında daha etkili olacağı düşünülmektedir. SHGM bünyesinde oluşturulacak olan güvenlik yapılanmasında ise personelin lisanslandırması yoluyla uzmanlaşmanın sağlanmasının gerektiği de öngörülmektedir.

Ulusal mevzuatın muğlak olması, güvenlik görevlilerinin eğitim, tecrübe, bilgi ve risk algılama düzeylerine de bağlı olarak, güvenlik hizmetlerinde farklı uygulamaların ortaya çıkmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Bunlara ek olarak, ulusal mevzuatta eksikliklerin olduğu, bu eksikliklerin ise günlük genelge ve talimatlarla ya da uygulamada fiili durumlar oluşturularak giderilmeye çalışıldığı görülmektedir. Ulusal mevzuattaki eksikliklerin fiili durumlar oluşturularak giderilme çabası, mevzuatı uygulamanın zor olduğu durumlarda da ortaya çıkmaktadır. Ancak uygulanabilirliği zor



olan mevzuatla ilgili olarak oluşturulan fiili durumların, genellikle mevzuatı uyguluyormuş gibi yapmak adına, bireysel ya da yerel üst yönetimin talimatları ile gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Öte yandan, havacılık güvenliği ile ilgili çok sayıda mevzuatın olması görev, yetki ve sorumlulukların öğrenilmesini zorlaştırmakta, dolayısıyla var olan görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının derinleşmesine neden olmaktadır. Görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının derinleşmesinde etkili olan bir diğer sorun ise mevzuatlar arasındaki uyumsuzluktur. Mevzuattan kaynaklanan sorunların giderilebilmesi için sivil havacılık güvenliğiyle ilgili tek bir düzenlemenin oluşturulması, havaalanı güvenlik uygulamaları ile görev, yetki ve sorumlulukların net ve açık bir biçimde belirlenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda, SHGM ve EADUK'un denetim süreçlerinde, görece büyük havaalanlarına odaklandığı, nispeten daha küçük olan havaalanlarında ise yeterli denetim faaliyetlerini gerçekleştir(e)mediği ortaya çıkmıştır. Havacılık güvenliğiyle ilgili yeterli uygulama bilgisine sahip olmayan denetçilerin ise genellikle tek başına yeterli olmayan mevzuat temelli yaklaşımı benimsedikleri görülmüştür. Yetersiz denetçilerin ise mevzuat çerçevesinde, salt sonuca odaklı bir yaklaşım içinde olmalarının, süreçlerdeki eksikliklerin, hataların ve ihlallerin göz ardı edilmesinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle denetlemeler gizil örgütsel koşulların tespit edilmesini güçleştirmektedir. Denetimlerde performans temelli yaklaşımın olmamasının ise süreçlerdeki gerçek performansın göz ardı edilmesine neden olduğu saptanmıştır. Denetim yaklaşımlarındaki bu aksaklık ve eksikliklerin, sistemdeki gizli kök nedenlerin ortaya çıkarılmasını, dolayısıyla operasyonel ve yönetsel süreçlerdeki eksikliklerin giderilmesini engelleyeceği düşünülmektedir. Denetimlerle ilgili olarak ortaya çıkan bir diğer sorun ise denetimlerin yetkeci disiplin yaklaşımının aracı olarak kullanılmasıdır. Bu anlayış ile gerçekleştirilen denetimlerde hata ya da ihlallerin, genellikle cezalandırma ile önlenebileceği düşüncesine bağlı olarak, kök nedenin bulunmasına yönelik bir çabanın da bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların sorunları gizlemesine ve öneri geliştirmesine engel olabilir.

Denetimlerden kaynaklanan sorunların giderilebilmesi amacıyla denetim faaliyetlerini yürüten kişilerin, SHGM tarafından denetimle ilgili yetkinlikleri değerlendirilerek

sertifikalandırılması gerektiği düşünülmektedir. Denetçilere yetkinlik kazandırılmasıyla, birlikte ve uyum içerisinde kullanılması gereken mevzuat temelli yaklaşım ile performans temelli yaklaşımın, denetimlerin etkinliğini artıracak değerlendirilmektedir. Ayrıca, tüm paydaşlara gerekli denetimlerin uygulanabilmesi ve yapılan denetimlerde ortaya çıkan bulguların kök nedenlerinin de ortaya çıkarılabilmesi ve giderilebilmesi sağlanmalıdır. Bu amaçla EADUK'a SHGM bünyesinde, EADB'ye ise mülki idare amirlikleri bünyesinde özerk bir yapı kazandırılması yerinde olacaktır. Bu yapılanmanın, komisyon üyelerinin iş yükü ya da kendi kurumları ile ters düşme kaygısı kaynaklı problemleri ortadan kaldırabileceği, dolayısıyla etkinliği artıracak değerlendirilmektedir. Yönetimsel başarının artırılmasında doğru amaç ve hedefler belirleyip işleri ilke defasında doğru yapmak önemli bir rol oynamaktadır.

Otorite olan SHGM'nin havacılık güvenliğiyle ilgili merkez yapılanmasını tam olarak tamamlayamamış olmasının ve taşra yapılanmasındaki eksikliklerinin, etkin bir biçimde havacılık güvenliğini organize etmesinin ve yönetmesinin önünde engel oluşturduğu düşünülmektedir. Özel güvenlik teşkilatı ile ilgili olarak ise işçi statüsündeki özel güvenlik görevlilerinin üstlendikleri sorumluluk ve risk de dikkate alındığında, havaalanı güvenlik hizmetlerinde görev alan diğer birim personeline kıyasla daha düşük maaş alması önemli bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Özel güvenlik teşkilatına özgü sorunlardan bir diğeri ise saygınlık olarak belirlenmiştir. Bu sorunun ise yine branşlaşmayı sağlayacak personel lisanslandırılmasıyla, yani meslek imajının oluşturulması yoluyla giderilebileceği düşünülmektedir. Ters durumda yönetimin yöneltme işlevinin zora gireceği söylenebilir.

Sonuç olarak bu araştırma sonucunda tespit edilen sorunlar, Türkiye'de bulunan her havaalanında mevcut olmayabilir. Burada belirlenen sorunların mutlak kronikleşmiş, derinleşmiş ya da güvenliği tehdit eder bir durumda olduğunu söylemek de mümkün değildir. Bu tespitler, birer potansiyel tehlike (hazard: istenmeyen durumları ortaya çıkarma potansiyeli olan durum, eylem ya da nesne) olarak değerlendirilmeli ve analiz edilmelidir. Bu çalışmada belirlenen ve potansiyel tehlike (hazard) olarak nitelendirebilecek sorunların, derinleşmeleri durumunda, havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını nasıl etkileyeceği ortaya konulmuştur. Diğer bir

ifadeyle gelecekte güvenliği azaltıcı nitelikte olabilecek potansiyel tehlikelerin, öneylemci (proaktif) yaklaşımla ortadan kaldırılmasını sağlayacak uygulamalara gidilmesi ve düzenlemelerin oluşturulması amacıyla tespitler yapılmıştır.

## Ekler Listesi

### Sayfa

<b>EK 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları .....</b>	<b>148</b>
<b>EK 2. Görüşme Onay Formu .....</b>	<b>149</b>
<b>EK 3. Havaalanı Güvenlik Hizmetlerinde Farklı Kurum/Kuruluşların Görev Alması Temasına ait Kategoriler, Alt Kategoriler ve Kodlar .....</b>	<b>151</b>
<b>EK 4. Havacılık Güvenliğinin Branşlaşma Alanı Olmaması Temasına ait Kategoriler ve Kodlar.....</b>	<b>154</b>
<b>EK 5. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar Temasına ait Kategoriler ve Kodlar .....</b>	<b>156</b>
<b>EK 6. Denetimlerden Kaynaklanan Sorunlar Temasına ait Kategoriler, Alt Kategoriler ve Kodlar .....</b>	<b>158</b>
<b>EK 7. Paydaşlara Özgü Sorunlar Temasına ait Kategoriler, Alt Kategoriler ve Kodlar .....</b>	<b>160</b>
<b>EK 8. Güvenlik Eğitimleri Temasına ait Kategoriler ve Kodlar .....</b>	<b>163</b>
<b>EK 9. Güvenlik Adanmışlığı Temasına ait Kategoriler ve Kodlar .....</b>	<b>164</b>

## *EK 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları*

### **SORULAR**

- 1- Havaalanlarında güvenlik farklı kurum/kuruluşlar tarafından sağlanmaktadır. Bu yapılanma hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 2- Havaalanlarında güvenlik hizmetleri başta Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı (MSHGP) olmak üzere birçok yasal düzenlemelerle yürütülmektedir. Kurumunuzu ilgilendirin yasal düzenlemelerden biraz bahsedebilir misiniz? Bu yasal düzenlemelerle kurumunuza verilen yetkilerin yeterliliği hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 3- Havaalanı güvenlik hizmetlerini yürütürken uygulamada sorun yaşadığınız ya da uygulanmasının zor olduğunu düşündüğünüz yasal düzenlemeler var mı? Bunlardan biraz bahsedebilir misiniz?
- 4- Havaalanı güvenliği konusunda ne tür eğitimler aldınız? Almış olduğunuz eğitimlerin içeriği ve işinize olan katkısı hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- 5- Havaalanlarında güvenlik ile ilgili çeşitli denetlemeler yapılmaktadır. İş hayatınızda ne tür denetlemelerle karşılaştınız? Karşılaştığınız denetlemelerin güvenlik hizmetlerine etkisini nasıl değerlendirirsiniz?
- 6- Her havaalanında Mülki İdare Amirinin Başkanlığında bir Güvenlik Komisyonu oluşturulmaktadır. Güvenlik Komisyonunun çalışmaları hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- 7- Her havaalanında Eğitim, Araştırma ve Denetleme Birimini oluşturulmaktadır. Bu biriminin (EADB) çalışmaları hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- 8- Yolcu ve havaalanı çalışanlarının güvenlik konusundaki tutum ve davranışları hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- 9- Havaalanı güvenlik hizmetlerinin başarısını artırabilmek için neler yapılabilir?

## GÖRÜŞME ONAY FORMU

Değerli katılımcı,

Bu çalışmada, havaalanlarında güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısının artırılması amacıyla aşağıdaki araştırma sorusuna cevap aranmaktadır:

Havaalanı güvenlik hizmetlerinin yönetsel başarısını etkileyen sorunlar nelerdir?

Bu amaçla yapılan çalışmada, sizin havaalanı güvenlik hizmetleriyle ilgili değerli fikirlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Sizden gelen bilgiler ışığında, havaalanı güvenlik hizmetlerinde yaşanan yönetsel sorunlara ışık tutularak, yönetsel başarının artırılabilmesi için önerilerde bulunulacaktır. Bu nedenle çalışmaya katılarak deneyimlerinizi aktarmanız, bilimsel bir çalışmayı desteklemenin yanı sıra sektörün gelişimine de katkı sağlayacaktır.

Bu süreçte siz değerli katılımcımızdan ricamız, görüşmede size yönelteceğimiz sorulara mümkün olduğunca kapsamlı şekilde cevap vermenizdir. **Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sırasında, tüm verileriniz gizli tutularak, çalışmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Ayrıca çalışmada sizin ve çalıştığımız havaalanının ismi gizli tutulacaktır.**

Araştırmamıza vermiş olduğunuz destekten dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Yüksek Lisans Öğrencisi Selçuk KAYHAN

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi ABD

Görüşme esnasında ses kaydının yapılmasında bir sakınca yoktur/vardır.

İsminiz: .....

İmza:.....

## KATILIMCI BİLGİ FORMU

**Cinsiyetiniz:**

**Yaşınız:**

**Eğitim Durumunuz:**

**Kurumunuz:**

**Bu kurum/kuruluştaki şuanki pozisyonunuz:**

**Kaç yıldır bu kurum/kuruluştaki çalışıyorsunuz:**

**Bu kurum/kuruluştaki hangi pozisyonlarda çalıştınız:**

**Daha önce hangi kurum/kuruluştaki çalıştınız, Hangi pozisyonlarda:**

**Kaç yıldır havacılık güvenliği alanında çalışıyorsunuz:**

*EK 3. Havaalanı Güvenlik Hizmetlerinde Farklı Kurum/Kuruluşların Görev Alması Temasına ait Kategoriler, Alt Kategoriler ve Kodlar*

***Görev, Yetki ve Sorumluluk Karmaşası***

*Özel güvenlik görevlileri ile nokta amirleri kararlarının çelişmesi*

*Görev sınırlarının bilinmemesi*

*Kamu kurumlarının kendi görevleriyle ilgili konularda özel güvenliği kullanması*

*Özel güvenliğe yetkisi olmayan durumlarla ilgili hesap sorma*

*Polisin özel güvenliği görevi ile ilgili olmayan konularda kullanması*

*Özel güvenliğin özlük hakları yönünden kurumlarına, görev yönünden MIA'ya bağlı olması*

*Gümrük ve emniyet personelinin görev ve yetkilerini bilmemeleri*

*Kurumlar arasında açık ve net olmayan görev paylaşımı*

*Özel güvenlik görevlilerinin yetki ve sorumluluklarını yeterince bilmemeleri*

***Koordinasyon Gerekliliğinden Kaynaklanan Sorunlar***

*Havaalanı güvenlik hizmetlerinde çok sayıda kurum varlığının koordinasyonu güçleştirilmesi*

*Kurumların koordinasyon gerekliliklerini sağlayacak sıklıkta bir araya gelememesi*

*Kurumlar arası iletişimsizlik*

*Yerel yönetimde koordinasyon ve iletişim sorunlarının yaşanması*

*EADUK üyeleri arasındaki koordinasyonun yetersiz olması*

*EADUK üyeleri arasındaki iletişimin zayıf olması*

***Sorumluluk Almaktan Kaçınma Potansiyelinin Varlığı***

*Aksaklıkları gidermeye çalışmanın ya da karar almanın risk olarak algılanması*

*Özel güvenliğin sorumluluğu kontrol noktası amirine atması*

*Etkin olabilecek bazı kurumların tepkisizlik içinde olması*

***Güç Çatışması Potansiyelinin Varlığı***

*Güvenlik yönetiminin farklı iki bakanlık arasında paylaşılması*

*Güç çatışması nedeniyle mevzuattan sapma*

*Herkesin kendini otorite olarak görmesi*

*Polis ve gümrük arasındaki güç çatışması*



*Gümrükteki personel sayısının azlığından bazı görevlerin polise bırakılmış olması*

*Kolluk kuvvetlerindeki çok başlılık*

*EGM ve SHGM arasındaki güç çatışması*

*Emniyet teşkilatının SHGM'yi otorite olarak görmemesi*

*Bazı kurumların hükmedici yaklaşım içinde olmaları*

### **Komisyon Yapılanmalarından Kaynaklanan Sorunlar**

#### **EADUK**

*EADUK'un güvenlik komisyonu raporlarından öğrenme sistemini uygulayamaması*

*EADUK'un güvenlik komisyonu raporlarından öğrendiklerini yaygınlaştırma sistemini uygulayamaması*

*EADUK'un güvenlik komisyonu raporlarına geri bildirim vermemesi*

*EADUK'un iş yükünün fazla olması*

*EADUK üyelerinin asıl görevlerinin farklı olması*

*EADUK'un güvenlik komisyonlarından gelen raporları değerlendirecek yeterli zamanlarının olmaması*

*EADUK'un görevlerini yerine getirememesi*

#### **Güvenlik Komisyonu**

*Güvenlik komisyonunun politikalarını sadece MİA ya da emniyet müdürlerinin belirliyor olması*

*Güvenlik komisyonu kararlarının demokratik bir şekilde alınmaması*

*Güvenlik komisyonu kararlarında genellikle emniyet müdürlerinin etkili olması*

*Güvenlik Komisyonu kararlarının ilin emniyet yönetimi bakış açısı ile alınması*

*Güvenlik komisyonu toplantılarında gündem dışı konuların görüşülmesi*

*Güvenlik komisyon toplantısında mevzuata aykırı kararların alınması*

*Güvenlik komisyon toplantısında alınan kararların takibinin yapılmaması*

*Güvenlik komisyon toplantılarının kâğıt üzerinde yapılıyor olması*

*Güvenlik komisyonunun sorun odaklı çalışması, proaktif yaklaşımının olmaması*

*Güvenlik komisyon toplantısında özel güvenlik yöneticilerinin söz hakkının olmaması*

*Güvenlik komisyonu sivil üyelerinin güvenlik mevzuatını tam olarak bilmemeleri*

*Güvenlik komisyonunda genellikle ilgili olmayan kararların alınması*

## **EADB**

*EADB kararlarının demokratik bir şekilde alınmaması*

*EADB'de genellikle emniyetin etkin olması*

*EADB gündemini emniyet müdürlüğünün belirlemesi*

*EADB üyelerinin asıl görevlerinin farklı olması*

*Etkin bir önelemci tehdit analizi yapılamaması*

*EADB üyelerin asıl görevleri nedeniyle EADB görevlerine ayıracak yeterli zamanlarının olmaması*

*EADB üyelerinin bağımsız olmamaları (amirlerinin hatalarını bulmaları zor)*

*EADB'de genellikle denetim-araştırma-eğitim faaliyetleri arasındaki bağlantının kopuk olması*

*EK 4. Havacılık Güvenliğinin Branşlaşma Alanı Olmaması Temasına ait Kategoriler ve Kodlar*

***MİA'nın Branşlaşma Alanı Olmaması***

*MİA'ların sık değişmesi*

*MİA'ların havacılığı yeterince bilmemeleri*

*MİA'ların havacılık güvenliğini yeterince bilmemeleri*

*Büyük havalimanlarının yerel koşullarının öğrenilmesinin uzun zaman alması*

*MİA'ların havacılığa özgü eğitim almamaları*

*MİA'ların havacılık güvenliğine ilişkin eğitim almamaları*

*Havaalanı mülki idare amirliğinin geçici bir görev yeri olması*

*Bazı havaalanlarında MİA'ların başka görevlerinin olması*

*MİA'nın bilgisiz olması durumunda güvenlik komisyonundaki donanımlı kişilerin yönlendirmesine açık hale gelmesi*

*MİA'ların karar verirken genellikle emniyet müdürlerini referans alması*

*MİA'da havacılık güvenliği kariyer planlaması olmaması*

***Emniyet Teşkilatında Branşlaşma Alanı Olmaması***

*Emniyet müdürlerinin sık değişmesi*

*Emniyet müdürlerinin atanma devir hızı yüksek olduğundan sivil havacılık güvenliğini öğrenme motivasyonlarının düşük olması*

*Emniyet müdürlerinin uygulamalarının standart olmaması*

*Emniyet müdürlerinin havacılık güvenliği eğitimlerinin yetersiz olması*

*Kontrol noktası amirlerinin havacılık güvenliği eğitimlerinin yetersiz olması*

*Kontrol noktası amirlerinin havacılık güvenliği bilgilerinin yetersiz olması*

*Kontrol noktası amirlerinin havacılık güvenliğine ilişkin tecrübelerinin yetersiz olması*

*Polis memurlarında personel devir hızının yüksek olması*

*Havaalanı güvenliğinde branşlaşma olmadığı için polislerin kendilerini yetiştirme motivasyonlarının azalması*

*İlk kez havaalanında çalışan polis memurlarının havacılığı bilmemeleri*

*İlk kez havaalanında çalışan polis memurlarının havacılık güvenliği konusundaki bilgilerinin yetersiz olması*

### ***Özel Güvenlik Teşkilatında Branşlaşma Alanı Olmaması***

*Özel güvenlik görevlilerinin temel eğitimleri sırasında havacılık güvenliğine ilişkin hiç bilgi almamaları*

*Havaalanı özel güvenlik hizmetlerinin bir mesleğe dönüşmemiş olması*

*Havacılık güvenliğinde yetkinliği olmayan özel güvenlik yöneticileri*

*Özel güvenlik görevlilerinin mevzuatı yeterince bilmemeleri*

*X-ray operatörlerinde yetenek araştırması yapılmaması*

### ***Gümrük Muhafaza Teşkilatında Branşlaşma Alanı Olmaması***

*Gümrük muhafaza personelinin güvenlik cihazları hakkındaki bilgilerinin yetersiz olması*

*Gümrük muhafaza personelinin uluslararası havacılık anlaşmalarını çok iyi bilmemesi*

*Gümrük personelinin sık değişmesinden dolayı gelenlerin sivil havacılık mevzuatını bilmemeleri*

*Gümrük çalışanının EADB ile hiçbir bilgisinin olmaması*

## *EK 5. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar Temasına ait Kategoriler ve Kodlar*

### ***Ulusal Mevzuatın Muğlak Olması***

*Havaalanı güvenlik yönetimindeki kurumların yetki ve sorumluluklarının mevzuatta açık olmaması*

*Dini kıyafet tanımının açık olmaması*

*Dini kıyafetli kişilerin aranmayı reddetmesi durumunda ne yapılacağı belli olmaması*

*MSHGP'nin bazı yerlerinin açık ve anlaşılır olması*

*MSHGP'nin bazı prosedürlerin detaylarına yer vermemesi*

### ***Ulusal Mevzuattaki Eksiklikler***

*Özel güvenlik görevlilerine elle arama yetkisinin kanunla verilmemiş olması*

*Özel güvenlik görevlilerinin yetkilerinin kısıtlı olması*

*Mevzuatın (kontrol noktası uygulamaları gibi ) uygulamada yetersiz olması*

*Güvenlik komisyonu toplantısında karar alma ile ilgili düzenlemenin olmaması*

*EADB'nin nasıl karar alacağı mevzuatta yer almaması*

*EADB'nin çalışma usullerinin tam olarak belirlenmemiş olması*

*EADB üyesi olmak için herhangi bir kriterin bulunmaması*

*Emniyetin havacılık güvenliğine yönelik mevzuatının olmayışı*

*5188'de kamu özel güvenlik ile şirket özel güvenlik ayrımının yapılmamış olması*

*Resmi olmayan talimatlarla operasyonel süreçlerin yürütülmesi*

*Mevzuat eksikliklerinin uygulamada giderilmeye çalışılması*

*MSHGP'nin tam olarak ECAC düzenlemelerini kapsamıyor olması*

### ***Uygulanabilirliği Zor Olan Mevzuatın Varlığı***

*Havaalanı güvenlik programları ile gerçek uygulamanın birbirini tutmaması*

*Bazı düzenlemelerin gerçek hayat şartlarında uygulanmalarının mümkün olmaması*

*Mevzuatın gerçek uygulama koşullarını bilmeyenler tarafından hazırlanması*

*Mevzuatın uygulamaya dönük olmaması*

*Elle arama süreçlerinde kontrol noktası amiri gözetiminin her zaman sağlanamaması*

*Bazı araçların hem normal hem de apron plakasına sahip olmasının güvenlik uygulamalarını zorlaştırması*

### ***Çok Sayıda Mevzuatın Varlığı***

*Havacılık güvenliğine özgü tek bir yasal düzenlemenin olmaması*

*Havaalanı güvenlik yönetimi mevzuatının pek çok farklı yere bölünmüş olması*

*Yetkilerin fazla sayıda yasal düzenlemelerden alınması*

### ***Mevzuatlar Arası Uyumsuzluk***

*Taraf olunan uluslararası anlaşmalar ile ulusal mevzuatın çelişmesi*

*SHGM ile İç İşleri Bakanlığı mevzuatlarının çelişmesi*

*Ulusal ve uluslararası uygulamalardaki farklılıklar*

*İç mevzuatın birbiriyle çelişmesi*

*Havaalanı özel güvenlik koruma hizmetleri yönergesinin güncellenmemiş olması*

*Özel güvenlik teşkilatının uluslararası ve ulusal mevzuat çelişkisinin arasında kalması*

*EK 6. Denetimlerden Kaynaklanan Sorunlar Temasına ait Kategoriler, Alt Kategoriler ve Kodlar*

**Denetimlerin Sıklığı**

*SHGM'nin denetçi sayısının yetersiz olması*

*EADUK denetim sıklığının bazı havaalanları için düşük olması*

*Gümrük personelinin herhangi bir denetime tabi tutulmaması*

*Özel Güvenliğe yönelik denetimlerin sık olması*

*EADB'nin sadece şirket özel güvenliği denetlemesi*

*EADB denetimlerinin emniyet eli ile yürütülmesi*

**Denetçi Vasıfları**

*EADB denetçilerinin denetledikleri unsurları tam olarak bilmemeleri*

*EADB'nin bazen denetimleri ego tatmini için yapıyor olması*

*Denetçilerin uygulama tecrübesine sahip olmamaları*

*EADUK üyelerinden bazılarının denetleyecekleri konuları tam olarak bilmemeleri*

**Denetim Yaklaşımlarından Kaynaklanan Sorunlar**

**Mevzuat Temelli Yaklaşım Sorunları**

*Denetim prosedürlerinin standart olmaması*

*Yerel denetimin güvenlik görevlisi odaklı olması ve kontrol noktası uygulamaları ile kısıtlı kalması*

*Denetlemelerin çok uç noktada olması*

*Otoritenin isteği ve beklentisi doğrultusunda değişen ve standart olmayan denetlemeler*

*Denetlemelerin operasyonel süreçlere uygunluğunun olmaması*

*EADB denetimlerindeki senaryolarda kullanılan materyallerin standart olmaması*

**Performans Temelli Yaklaşım Eksikliği**

*Denetlemelerin mevzuat temelli yaklaşıma göre yapılması*

*EADB denetimlerinin prosedür gereği yapılması*

*Denetlemeden geçmenin genel süreç performansını artırmaktan daha önemli bir hedef haline gelmesi*

*Bilgilendirmeye dayalı denetim olmaması*

*Amacına ulaşmayan denetlemeler*

### ***Denetimlerin Yetkeci Disiplin Yaklaşımının Aracı Olarak Görülmesi***

*Denetimlerin ceza aracı gibi işlev görmesi*

*Denetimlerin çalışanları savunmaya itmesi*

*MİA'nın ödüllendirme sistemini kullanmaması*

*Denetim sonunda genellikle cezanın kullanılıyor olması*

*Yönetme işlevinin başarısı için genellikle cezanın kullanılıyor olması*

*Mevcut denetleme sisteminin güvenlik görevlilerinin özgüvenini sarsması*

*Denetimlerin personelde korku yaratarak insan hatalarını artırması*

*Ödüllendirme ve cezalandırma sistemindeki aksaklıklar*

*Denetimlerin amacının dışına çıkması, motivasyonu düşürmesi*

*Denetleme sonunda kontrol noktası amiri için ödül ve cezanın olmaması*

*Denetimlerin asıl amacının geribildirim olmaması*

*Denetimlerde ders çıkartma mekanizmasının olmaması*

*Denetleme sonunda otoriteyi tatmin etmek için personele ceza verilmesi*



*EK 7. Paydaşlara Özgü Sorunlar Temasına ait Kategoriler, Alt Kategoriler ve Kodlar*

**SHGM**

*Ulusal otoritenin (SHGM) havacılık güvenliği konusundaki yapılanmasını henüz tamamlamamış olması*

*Ulusal otoritenin (SHGM) varoluş mücadelesi*

*SHGM'nin otorite olarak yeterince etkin olamaması*

*Ulusal otoritenin (SHGM) yolcuları bilinçlendirmedeki yetersizliği*

**Emniyet Teşkilatı**

*Emniyet teşkilatında yeni memurların ego tatmini*

*Polisin ek görevleri (Maç, Konser, Miting)*

*Polislere kendi amirleri tarafından mobbing uygulanması*

*Polislerin sosyal hayatlarının olmaması*

**Özel Güvenlik Teşkilatı**

*Taşeron şirket özel güvenlik görevlilerinin ücretlerinin düşük olması*

*Taşeron şirket özel güvenlik görevlilerinin ücretleri ile aldıkları sorumluluk ve riskler arasında dengesizlik olması*

*Taşeron özel güvenlik şirketlerinde personel devir hızının yüksek olması*

*Taşeron şirket özel güvenlik görevlilerinin ücretlerinin diğer birimlere (Polis, DHMİ Güvenlik, Gümrük) göre düşük olması*

*Kamu özel güvenlik görevlileri ile taşeron şirket güvenlikçilerinin çalışma koşullarının farklı olması*

*Havaalanı özel güvenlik görevlilerinin diğer alanlardaki özel güvenlik personeline göre ücret farkının olmaması*

*Özel güvenlikçilerin çalışan memnuniyetlerinin düşük olması*

*Özel güvenlik görevlilerinin kendilerini değersiz görmeleri*

*Taşeron şirket özel güvenlik görevlilerinin iş garantisinin olmaması*

*Taşeron şirket özel güvenlik görevlilerinin işlerini önemsememeleri*

*Özel güvenlik görevlilerinin toplum gözünde saygınlıklarının düşük olması*

*Özel güvenlik personeline öz güven eksikliği*

*Özel güvenlik personeli aleyhine açılan haksız davalar*

*Ülkemizdeki özel güvenlik görevlilerinin imajı*

*Özel güvenlik temel eğitimlerinin yetersiz olması*

*Özel güvenlik görevlilerinin mevzuata uygun olmayan çalışma koşulları*

*Güvenlik müdürünün yaptırım gücünün olmaması*

### **Gümrük Muhafaza Teşkilatı**

*Gümrükte nicelik olarak personel yetersizliği*

*Gümrükte yeni memurların ego tatmini*

*Gümrük muhafazaya verilen kolluk eğitiminin yetersizliği*

### **Havacılık İşletmeleri**

#### **Ticari Odaklılık**

*Özel güvenlik personelinden müşteri memnuniyetinin beklenmesi*

*Havaalanı/Terminal işletmelerinin güvenlik ve ticari faaliyetleri aynı anda yürütmek istemesi*

*Ticari amaçlar ile güvenlik amaçlarının birbiri ile ters düşmesi*

*Havaalanı işletmelerince güvenlik uygulamalarının operasyonel hedeflere engel olarak görülmesi*

*Yetersiz teçhizat*

*Teknolojik gereklilikler maliyet odaklılık*

*Havaalanı işletmesi tarafından güvenlik komisyonu kararlarının dikkate alınmaması*

*Terminaldeki hizmet kalitesi ile güvenlik gerekleri önceliklerinin çelişmesi*

*Verimlilik arayışlarının özel güvenlik personelinin iş yükünü artırması*

*Güvenlik uygulamalarının terminal operasyonel süreçlerle çelişmesi*

#### **Yolcuların Yeterince Bilgilendirilmemesi**

*Havayolu ve yer işletmelerinin güvenlik uygulamaları konusunda yolcuları yeteri kadar bilgilendirmemesi*

#### **Yolcular**

*Türk yolcuların havaalanı güvenlik faaliyetlerini diğer güvenlik faaliyetleri ile benzer tutmaları*

*Halkın havaalanı güvenliğinin önemini bilmemesi*

*Yolcular tarafından gümrük muhafazanın yetkilerinin bilinmemesi*

*Unruly davranış, yolcu mobbingi (imaj ya da yetki kaynaklı)*

*Kültürel anlamda (yolcular açısından) kural tanımaz bir toplum olmamız*

*Türk yolcuların güvenlik kontrollerini sevmemesi*

*Yolcuların özel güvenlik görevlilerini hor görmesi*

*Türk vatandaşlarının özel güvenlik algısı*

*EK 8. Güvenlik Eğitimleri Temasına ait Kategoriler ve Kodlar*

***Eğitmenlerin Niteliği***

*Eğitmenleri eğiten eğitimcilerden bazılarının güvenlik alanında uzman olmaması*

*Eğitimcilerin eğitiminin yetersiz olması*

*Eğitimcilerin uygulama bilgilerinin yetersiz olması*

***Güvenlik Bilinci Eğitiminin Süresi***

*Güvenlik bilinci eğitim sürelerinin yetersiz olması*

***Eğitime Verilen Önem***

*Güvenlik bilinci eğitimlerinin sadece sertifika için gerekli olduğu algısı*

*Eğitimlerin formalite olması*

*Eğitimlerin personelin dinlenme zamanlarından çalması*

***Eğitimlerin Niteliği***

*Güvenlik bilinci eğitimlerinin etkisiz olması*

*X-Ray operatörlüğü eğitimlerinin uygulamaya dönük tecrübe kazandırmıyor olması*

*Şirketlerin vermiş olduğu sivil havacılık eğitimlerinin yetersizliği*

*Havacılık güvenliği eğitimlerin teorikte kalması*

## *EK 9. Güvenlik Adanmışlığı Temasına ait Kategoriler ve Kodlar*

### **Örgütsel Güvenlik Adanmışlığı**

*Güvenlik uygulamalarının tüm havaalanı çalışanlarına eşit şekilde uygulanmaması*

*Mevzuata rağmen kontrol noktası amirlerinin yolcularla sorun yaşamamak için esnek davranmaları*

*Yakın ikili ilişkilerin güvenlik uygulamalarının esnetilmesine neden olması*

*Mevzuata uygun olmayan davranışlarda bulunan güvenlik görevlileri*

*Özel güvenlik görevlilerinin yaptırım güçlerini kullanamamaları*

### **Üst Düzey Yönetimin Güvenlik Adanmışlığı**

*Üst yönetimin yasal olmayan istekleri*

*Üst yönetim destek eksikliği*

*Özel güvenlik görevlilerinin çalışanlar ya da yolcularla sorun yaşadıklarında yalnız bırakılmaları*

*Siyasilerin kendilerini aratmak istememeleri*

*Yargı mensuplarının kendilerini aratmak istememeleri*

*Bazı havaalanlarında siyasilerin karşılanması ve uğurlanmasında bazı güvenlik uygulamalarının yerine getirilememesi*

*Özel güvenliğe esnek davranın talimatı verilmesi*

*Emniyet ve özel güvenlik görevlilerinin kurallara uymak istemeyen üst düzey bürokrat ve siyasilerin baskılarına maruz kalmaları*

*Polisin var olan yetkisini kullanamaması*

*Güvenlik uygulamalarına karşı gelen havaalanı çalışanlarına yönelik yaptırımların yetersiz oluşu*

*Kurallara uymayan kişilere yaptırım uygulamadaki isteksizlik*

### **Çalışanların Güvenlik Adanmışlığı**

*Güvenlik harici personelin uygulamada sorun yaratan kültürel yapısı*

*Çalışanların güvenlik adanmışlıklarının düşük olması*

*Çalışanların güvenlik uygulamalarına karşı gelmelerinin normalleşmesi*

*Çalışanların özel güvenlik görevlilerinin yetkilerinin kısıtlı olmasını suiistimal etmesi*

## Kaynakça

- Abeyratne, R. (2010). *Aviation security law*. Springer Science & Business Media.
- Agustina, J. R., ve Clavell, G. G. (2011). The impact of CCTV on fundamental rights and crime prevention strategies: The case of the Catalan Control Commission of Video surveillance Devices. *Computer Law & Security Review*,27(2), 168-174.
- Apaydın, K. (2007). Hemşirelik hizmetlerinde yönetsel ve organizasyonel sorunlar ve çözüm önerileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Benligiray, S. (2003). Ücret Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Benny, D. J. (2012). *General aviation security: aircraft, hangars, fixed-base operations, flight schools, and airports*. CRC Press.
- Butler, V., ve Poole, R. W. (2002). *Rethinking checked-baggage screening* (No. Policy Study No. 297). Los Angeles, CA: Reason Public Policy Institute.
- Can, İ. (2008). Havacılık güvenliği açısından insan kaynakları yönetimi ve THY Teknik A.Ş'nde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Creswell, J. W. (2008). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3. Baskı). Sage Publication.
- Creswell, J.W. (2013a). *Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev: S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.

- Creswell, W.J. (2013b). *Nitel araştırma yöntemleri beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (Çev: Ed: M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çakır, B. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Dempsey, P. S. (2003). Aviation security: The role of Law in the war against terrorism. *Columbia Journal Of Transnational Law*, (Vol 41), 649-733.
- Dey, I. (2005). *Qualitative data analysis: a user- friendly guide for social scientist*. Taylor & Francis e-Library.
- Domingues, S., Macário, R., Pauwels, T., Van de Voorde, E., Vanelslander, T., & Vieira, J. (2014). An assessment of the regulation of air cargo security in Europe: A Belgian case study. *Journal of Air Transport Management*, 34, 131-139.
- Eldar, Z. (2010). The human factor in aviation security. *Journal of Airport Management*, 5(1), 34-39.
- Elias, B. (2009). *Airport and aviation security: US policy and strategy in the age of global terrorism*. CRC Press.
- Erdem, A. R. (2007). Sınıf öğretmenlerinin karşılaştığı yönetsel sorunlar ve yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 271-286.
- Ergün, N. (2014a). Hava taşımacılığında güvenlik görevlilerine yönelik yolcu mobbinginin motivasyon üzerine etkisi. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* 'nde sunulan bildiri. Konya.
- Ergün, N. (2014b). Sivil havacılık güvenliğinde eğitim standardizasyonu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 370-376.

- Ergün, N. (2014c). Sivil havacılık güvenliğinde güvenlik görevlilerinin karşılaştığı problemler: havaalanı kullanıcısı profili ve süreçler temelinde bir araştırma. *İkinci Uluslararası Havacılık İşletmeciliği Konferansı'nda sunulan bildiri*. Ankara.
- Eryılmaz, M. B. (2006). Özel Güvenlik. *Almanak Türkiye 2005 güvenlik sektörü ve demokratik gözetim* (Ed: Ü. Cizre). İstanbul: TESEV Yayınları, 124-133.
- European Civil Aviation Conference. (2010). ECAC policy statement in the field of civil aviation security (13. Baskı).
- Feng, Q. (2007). On determining specifications and selections of alternative technologies for airport checked-baggage security screening. *Risk Analysis*, 27(5), 1299-1310.
- Filiz, O. (2006). Türkiye'de özel güvenlik yönetimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Gerede, E. (2006). Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 17 (54), 26-37.
- Geylan, R. (2013). Disiplin. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed: R. Geylan ve H. Z. TONUS) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, (1747). 184-207.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş* (3. Baskı). (Çev: A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gökbaş, S. (2009). Çok kutuplu yeni dünya düzeninde güvenlik algısı, [http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/1113/cok\\_kutuplu\\_yeni\\_dunya\\_duzeninde\\_%E2%80%98guvenlik\\_algisi](http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/1113/cok_kutuplu_yeni_dunya_duzeninde_%E2%80%98guvenlik_algisi) (Erişim Tarihi: 06.03.2015)



- Gülci, S. (2011). Kuşların, Trabzon Havalimanının uçuş güvenliğine etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85.
- Günel, R. V. (2010). “Açık Semalar” antlaşmaları sürecinde uluslararası havacılık hukuku: (Eleştirel yaklaşım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Hallowell, S. F. (2001). Screening people for illicit substances: A survey of current portal technology. *Talanta*, 54(3), 447-458.
- Harris, D. H. (2002). How to really improve airport security. *Ergonomics in Design: The Quarterly of Human Factors Applications*, 10(1), 17-22.
- Harrison, J. (2009). *International aviation and terrorism: evolving threats, evolving security*. Landon: Routledge.
- Horonjeff, R., McKelvey, F. X., Sproule, W. J., ve Young, S. B. (2010). *Planning and design of airports*. (5. Baskı), The McGraw-Hill Companies.
- International Civil Aviation Organization. (2011) *Annex 17: Security- Safeguarding international civil aviation against acts of unlawful interference* (9.Baskı). Montreal.
- International Civil Aviation Organization. (2014) *Aviation security manuel* (9.Baskı). Montreal.
- Karabulut, B. (2009). Küreselleşme sürecinde güvenlik alanında değişimler: Karadeniz’in güvenliğini yeniden düşünmek. *Karadeniz Araştırmaları*, (23), 1-11.

- Karadağ, M., Akman, N., ve Demir, C. (2013). Hemşirelik hizmetlerinde yönetsel ve örgütsel sorunlar. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 16(1), 16-26.
- Karakavuz, H. (2015). Yer hizmeti işletmelerinde uygulanan iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri başarı faktörlerinin ve uygulamadaki sorunların belirlenmesine yönelik bir araştırma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kardeş Y., Yılmaz H., Ateş S. S., Sayın A. K., Gemici E. (2014) Türkiye’de havalimanlarında görev yapan güvenlik personelleri üzerinde “mesleğe bağlılık” araştırması. *İkinci Uluslararası Havacılık İşletmeciliği Konferansı’nda sunulan bildiri*. Ankara.
- Karimbocus, M. (2009). Competency requirements for aviation security. *Security Technology* 43. *Uluslararası Carnahan Konferansı’nda sunulan bildiri*.
- Kautsar, I. A., Kubota, S. I., Musashi, Y., ve Sugitani, K. (2014). Redefining data provider: The REST approach to solve Indonesia lecturer administrative problems. *2014 International Conference In Teaching, Assessment and Learning’de sunulan bildiri*. Wellington.
- Kerman, U., Demirgil, H., Altar, Y., ve Büyüksavaş, A. (2011). Özel hastanelerin yönetsel sorunları üzerine bir araştırma: Antalya ve Isparta örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 93-108.
- Kıngır, S. (2006). Bir hizmet işletmesi olarak beş yıldızlı otel işletmelerindeki yönetsel sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 457-481.
- Kiracı, K., Bayrak, Ü., ve Kurt, Y. (2013). Türkiye’deki sivil hava ulaştırma işletmeciliği bölümü öğretim eleman ve yardımcılarının akademik özgeçmişlerinin nicel görünümü. 2. *Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi’nde sunulan bildiri*. İzmir.

- Kirschenbaum, A. A. (2013). The cost of airport security: The passenger dilemma. *Journal of Air Transport Management*, 30, 39-45.
- Köni, H.S. (1977). *Uçaklara karşı girişilen eylemlerin uluslararası hukukta doğurduğu sorunlar*. Ankara: Ankara İktisadi ve İdari İlimler Akademisi Yayınları.
- Kraemer, S., Carayon, P., ve Sanquist, T. F. (2009). Human and organizational factors in security screening and inspection systems: conceptual framework and key research needs. *Cognition, Technology & Work*, 11(1), 29-41.
- Küçükönel, H. (2001). Havaalanı güvenliği ve Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı güvenlik sistemi için bir model önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Lim, B. (2014). Emerging threats from cyber security in aviation – challenges and mitigations. *Journal of Aviation Management*, 83-91.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6. Baskı). Newyork: McGraw-Hill.
- Moses, A. A. (2008). The international civil aviation security program established by ICAO. *Aviation security management* (Ed: A. R. Thomas). London: Praeger Security International, 65-76.
- Patton, Q. M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3.Baskı). California: Sage Publication.
- Price, J., ve Forrest, J. (2013). *Practical aviation security: Predicting and preventing future threats* (2. Baskı). USA: Butterworth-Heinmann.
- Osmanoğlu, K. (2013). Polis ve Mağdur İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 71(1), 891-917.

- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1).
- Rekiel, J., ve de Wit, J. (2013). The security system at European airports—Tour d’Horizon. *Journal of Transportation Security*, 6(2), 89-102.
- Sayın, A. K. (2011). Sivil havacılık güvenliğinde özel güvenlik hizmetlerinin etkinliğinin incelenmesi (Esenboğa Havalimanı Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Polis Akademisi.
- Schiavo, M. F. (2008). A chronology of attacks against civil aviation. Aviation security management (Ed: A. R. Thomas). London: Praeger Security International, 142-260.
- Scholz, A. B. ve von Cossel, J. (2011). Assessing the importance of hub airports for cargo carriers and its implications for a sustainable airport management. *Research in Transportation Business & Management*, 1(1), 62-70.
- Shanks, N. E. ve Bradley, A. L. (2004). *Handbook of checked baggage screening: Advanced airport security operation*. London: Professional Engineering.
- Singh, S., ve Singh, M. (2003). Explosives detection systems (EDS) for aviation security. *Signal Processing*, 83(1), 31-55.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2009). *Tüm hava alanları giriş kartı talimatı*. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2015a). *Milli sivil havacılık güvenlik programı ve ekleri*. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2015b). *Sivil havacılık güvenliği eğitim ve sertifikasyon talimatı*. Ankara.

- Skorupski, J., ve Uchroński, P. (2015). A fuzzy reasoning system for evaluating the efficiency of cabin baggage screening at airports. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 54, 157-175.
- Sweet, K. M. (2002). *Terrorism and airport security*. Lewiston, NY: Edwin Mellen Press.
- Szyliowicz, J. S. (2004). Aviation security: promise or reality? *Studies in conflict & terrorism*, 27(1), 47-63.
- Şamlı, R., ve Yüksel M. E. (2009). Biometrik Güvenlik Sistemleri. *Akademik Bilişim'09-XI Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*'nde sunulan bildiri. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi.
- Uzuner, A. ve Acıbiber, Y. (2001). *Hava meydanı güvenliği eğitimi*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Uzuner, A. (003). *Sivil havacılık güvenliği*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Uzuner, Y. (2005). Özel eğitimden örneklerle eylem araştırmaları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 6(2), 1-12.
- Ünlü, S. (2009). 11 eylül olaylarının uluslararası sivil havacılık güvenliğine etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: İnönü Üniversitesi.
- Thomas, R. D. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data, *American Journal of Evaluation*, 27 (2), 237-246.
- Transportation Security Administration. (2004). *Security guidelines for general aviation airports*. USA.

- Tumtavitikul, S. (2013). Talcott Parsons' AGIL Schema-based system identification of administrative problems of North-East Vocational Education In Thailand. *Chinese Business Review*, 12(11).
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(4), 543-559.
- United State Congress. (1992). *Technology against terrorism: Structuring security*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Wells, A. T. Ve Young, S. B. (2004). *Airport planning & management* (5. Baskı). McGraw-Hill.
- Wheeler, H. N. (1976). Punishment theory and industrial discipline. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 15(2), 235-243.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2014). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, H. (2011). Mesai düzenlemesinin örgütsel performans, personel tatmini ve suç önleme üzerine etkileri: Bursa Emniyet Müdürlüğü ergonomik vardiya uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Yılmaz, A. (2010). Örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler: İmalat sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.

Yoo, K.E., ve Choi, Y.C. (2006). Analytic hierarchy process approach for identifying relative importance of factors to improve passenger security checks at airports. *Journal of Air Transport Management*, 12(3), 135-142.

Yurtsever, F. (2012). Küreselleşmenin Türkiye'deki iç güvenlik yönetimine etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.

Zellan, J. (2003). *Aviation security: current issues and developments*. New York: Nova Publishers.

### **İnternet Kaynakları**

<http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/havalimani-girislerinde-xrayler-kaldiriliyor.html> (Erişim Tarihi: 05.05.2015)

[https://www.ecac-ceac.org/about\\_ecac/mission](https://www.ecac-ceac.org/about_ecac/mission) (Erişim Tarihi: 16.05.2015)

<http://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 15.05.2015)

<http://www.milliyet.com.tr/uc-kitada-bombali-kargo-alarmi/dunya/haberdetay/31.10.2010/1308285/default.htm> (Erişim Tarihi: 13.06.2015)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5513246ca75e43.898\\_47482](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5513246ca75e43.898_47482) (Erişim Tarihi: 07.03.2015)

<https://terortakvimi.wordpress.com/2001/12/22/2001ayakkabi-bombacisi-olayi-america-n-hava-yollari-93-no-lu-ucus-olayi/> (Erişim Tarihi: 01.05.2015)