

Hava Yolu Örgütlerinde Yaygın Modern İş Yaşamı Sendromları ve Psikososyal Riskler

Sadiye Oya Işıkcı¹

Özet

Çağdaş sivil havacılık sektörü, hata payının son derece düşük olduğu ve başarısızlığın sonuçlarının felaket olduğu, modern dünyanın en karmaşık sosyo-teknik sistemlerinden biri olarak faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda hem kokpit hem de kabin ekibi üyeleri, hava taşımacılığı sektörünün benzersiz yapısal ve operasyonel taleplerinden kaynaklanan ve refahlarını, performanslarını ve verimliliklerini şekillendiren bir dizi psikososyal risklere maruz kalmaktadır. Bu bölüm, günümüz modern hava yolu örgütlerinde görev yapan uçucu ekip üyelerinin karşılaştığı yaygın psikososyal riskleri ve sendromları tanımlamakta; her bir sendromun nedenlerini, semptomlarını, modern örgütlerdeki yaygınlığını ele almaktadır. Bu bağlamda jet lag ve kronik yorgunluk, duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel sessizlik, çoklu görev yorgunluğu ve iş-yaşam dengesizliği de dahil olmak üzere uçuş ekiplerini etkileyen yaygın işyeri sendromlarını analitik bir bakış açısıyla ele almaktadır. Yerleşik örgütsel psikoloji teorilerinden ve sivil havacılığa özgü araştırma ve düzenleyici dokümanlardan yararlanan bu bölümde, her bir olgu sivil havacılığın benzersiz sosyo-teknik ortamı içinde konumlandırarak irdelenmiştir. Bölüm, akademik ve sektörel bağlamda bütüncül bir değerlendirme sunmaktadır. Genel olarak sivil havacılık sektöründe psikososyal risklerin yalnızca bireysel sağlık sorunu veya bireysel bir zayıflık değil, aynı zamanda emniyet, performans ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından stratejik bir konu olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan faktörünü merkeze alan bütüncül ve önleyici yaklaşımların gerekliliği vurgulanmaktadır. Psikolojik risklerin günümüzde özellikle de sivil havacılık sektöründe çalışanlar ve örgütler açısından hâlen önemli bir tehdit oluşturduğu, bu risklerin yalnızca bireysel refahı değil, aynı zamanda uçuş emniyeti, hizmet kalitesi ve örgütsel verimliliği de doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu anlamda hava yolu işletmelerinin, çalışanların psikososyal risklerini sistematik olarak değerlendirmeleri, yönetmeleri, risk faktörlerini dikkate alan politikalarını iyileştirmeleri kritik öneme sahiptir.

1 Öğr. Gör. Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Bölümü, s.isikci@iku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1107-3550

Giriş

Çalışma yaşamının doğasında yaşanan önemli değişimler ve dönüşümlerle birlikte işler artık daha az fiziksel güç gerektirirken, daha fazla psikolojik ve duygusal emek ve güç gerektirmektedir. Bu durum bilhassa hizmet sektöründe ağırlık kazanmaktadır (Arık, 2011). Özellikle hizmet sektörünün bazı alanlarında çalışma temposu sürekli yüksek seyretmektedir. 24 saat çalışma usulü, vardiyalı ve gece çalışmalarının yaygınlaşması ile birlikte standart dışı ve düzensiz çalışma biçimleri iş yaşamında giderek daha fazla yer almış ve normale dönüşmüştür (Demiral, 2004).

Hizmet sektörünün temel belirleyicisi insan unsurudur. Özellikle turizm, seyahat, ağırlama alanında faaliyet gösteren işletmelerde, yoğun rekabet ortamında öne çıkmanın en etkili yolu müşterilere sunulan hizmettir. Benzer şekilde hava yolu taşımacılığı sektöründe de rekabet avantajı büyük ölçüde yolcu deneyimine ve hizmet standartlarına, yani hizmeti sunan insanlara dayanmaktadır. Bu alanda hizmet sunumunun emek yoğun bir yapıya sahip olması, insan faktörünün belirleyici rolünü daha da artırmaktadır (Acar, 2016).

Havacılık, küresel kültürden lojistiğe kadar her şeyi etkileyen, ekonomik büyüme açısından en önemli sektörlerden biridir. Sonuçta havacılık, insanları ve ürünleri dünyanın çeşitli yerlerine taşımının en hızlı, konforlu ve emniyetli yolunu sunmaktadır. Bugün sivil havacılık, insanlık tarihinde en emniyetli toplu taşıma yöntemlerinden biridir. Bu durum büyük ölçüde, son yüzyılda gelişen olağanüstü teknik hassasiyet, düzenleyici denetim ve insan performansı yönetimi standartlarıyla ilişkili görülebilecektir. Bununla birlikte, havacılık sektörü uçuş emniyeti ile ilgili çok sayıda zorlukla karşı karşıyadır. Mürettebat üyeleri, yolcuları ilgilendiren küçük olaylardan, bomba tehditlerine ve tıbbi acil durumlara kadar çok çeşitli durumlarla başa çıkmak zorundadır. Zira herhangi bir ihmal, uçuşlar sırasında hatalara yol açabilmekte ve potansiyel olarak kazalara veya olaylara neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra, hava yolu taşımacılığının doğası gereği çalışma koşulları önemli fiziksel ve psikolojik zorlayıcılar barındırmaktadır. Havacılık ortamı, yüksek stres, sürekli değişen çalışma saatleri ve fiziksel ve zihinsel zorluklar gibi çeşitli faktörler altında yürütülmektedir. Özellikle kabin ekipleri ve kokpit personeli, düzensiz ve uzun çalışma saatleri, vardiyalı ve gece uçuşları, farklı zaman dilimlerine bağlı jet lag etkisi ve biyolojik ritmin bozulması gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bununla birlikte, sürekli yüksek dikkat gerektiren görevler, hata toleransının son derece düşük olması ve yoğun sorumluluk duygusu çalışanlar üzerinde ciddi bir psikolojik baskı oluşturmaktadır. Yolcu memnuniyetini sağlama beklentisi, kriz anlarında soğukkanlı kalma zorunluluğu ve olası güvenlik tehditlerine karşı sürekli tetikte olma gerekliliği, duygusal emek düzeyini artırmaktadır. İş ve

özel yaşam arasındaki en ufak bir dengesizlik bile, kabin ekibi üyelerinin bu psikolojik travmayı yolculara yansıtmasına neden olabilmektedir. Bu faktörler personelin psikolojik durumunu etkileyebilmekle beraber, örgütsel ortama da yansiyabilmektedir. İnsan ve psikoloji, uçuş emniyetinin önemli bir bileşeni olduğundan, pilotların ve kabin ekibinin ruh sağlığı ve stres yönetimi, uçuş emniyeti üzerinde doğrudan etkilidir ve bu anlamda büyük bir öneme sahiptir (Köse ve Artar, 2024).

Bireysel yaşam koşulları, yapılan işin özellikleri ve iş çevresindeki değişkenler bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığın temel belirleyicileridir. Bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığın önemli bir bölümü de çalışma koşullarından ve çevresel faktörlerden etkilenmekte; fiziksel ve psikososyal riskler beraberinde getirerek çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Kocabaş vd., 2018).

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (International Labour Organization-ILO) göre işle ilgili faktörler, güvenli olmayan çalışma ortamları, iş talepleri ve iş kontrolü, iş yükü ve iş temposu gibi işin tasarımı veya yönetimiyle ilgili unsurları kapsayabilmektedir. Ayrıca örgüt kültürü, kariyer gelişim olanakları, iş sağlığı ve güvenliği, işyerinde kişilerarası ilişkiler ve ev-iş arayüzü de işle ilgili faktörler arasında yer almaktadır. Tüm bunlar psikolojik sağlık için risk faktörleridir; psikososyal riskler olarak tanımlanmaktadır (ILO, 2024; Karaca ve Çevik, 2024). İş ortamından kaynaklanan psikososyal riskler çeşitli boyutlarda ortaya çıkmaktadır. İşin niteliği, ağır sorumluluklar, işin monotonluğu veya sadece küçük bir bölümünden sorumlu olma gibi durumlarla, ayrıca görevlerin çalışan yetkinliklerine uygun olmaması ve belirsizlikle ilişkilidir. İş yükü ve çalışma hızı, aşırı veya yetersiz iş verilmesi, yoğun tempo ve zaman baskısı altında çalışmayı içerirken, çalışma programı vardiyalı sistemler, gece çalışmaları, yoğun saatler, sık seyahatler ve ani fazla mesai gibi faktörlerden etkilenmektedir. Kontrol ve karar süreçlerine katılım eksikliği, çalışanların karar mekanizmalarına dahil edilmemesi ve çalışma programı üzerinde söz hakkının sınırlı olmasıyla bağlantılıdır. Fiziksel ortam ve donanım eksiklikleri, gerekli ekipmanların yetersizliği ve uygun olmayan çalışma koşulları da riskleri artırmaktadır. İletişim yetersizliği, sosyal destek eksikliği, mesleki gelişim fırsatlarının sınırlılığı ve kurum değerlerinin çalışanlar tarafından bilinmemesi öne çıkan sorunlardandır. Kişilerarası ilişkiler, çatışmalar ve yetersiz destek ile olumsuz etkilenmektedir. Son olarak, iş-yaşam dengesi iş ve özel yaşam arasındaki uyumsuzluk, sosyal desteğin eksikliği ve çift veya aile ilişkilerinde sorunlar ile etkilenmektedir (ILO, 2024; Karaca ve Çevik, 2024).

Bu çerçevede, çalışma hayatında ortaya çıkan bu türden durumların, çalışan bireylerin psikolojik iyi oluşu üzerinde çeşitli riskler yaratabileceği göz ardı

edilmemelidir (Dollard vd., 2019). Söz konusu değişkenlerin kapsamlı ve doğru biçimde analiz edilmesi, işyerlerinin yeni koşullara uyum sağlayabilmesi ve çalışanların esenliğinin sürdürülebilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir (De Jonge ve Dormann, 2006; Taris ve Schaufeli, 2015; Şen, 2024).

Havacılık sektöründe bu riskler, sektörün benzersiz yapısal ve operasyonel özellikleriyle daha da artmaktadır. Özellikle sivil havacılık sektörü daima yüksek emniyet talepleri, sıkı operasyonel programlar, katı düzenleyici denetim ve sürekli yolcu etkileşimi ile karakterize edilen bir alandır. Sivil havacılık alanında faaliyet gösteren hava yolu yolcu taşımacılığı sektöründe görev yapan uçuş ekipleri, düzensiz programlar, zaman dilimi geçişleri, hiyerarşik yetki kademeleri ve emniyet baskısıyla şekillenen karmaşık bir sosyo-teknik ortamda çalışmaktadır. Ayrıca sürekli izleme ve yolcu hizmeti ile ilişkili örgütsel ve duygusal talepler de bu ortamın özellikleri arasında yer almaktadır.

Zira modern uçak kokpiti ve kabini, olağanüstü bilişsel, duygusal ve fizyolojik talepler içeren ortamlardır. Uçuş ekipleri, ileri teknoloji, karmaşık insan etkileşimleri ve öncelikli emniyet gerekliliklerinin kesiştiği noktada çalışırken, sirkadiyen ritim bozukluğu ve evden uzun süre uzak kalma gibi temel zorluklarla da mücadele etmektedir. Uçuş ekipleri için bu riskler, hava yolu operasyonlarının benzersiz özellikleriyle daha da artmaktadır. Düzensiz ve öngörülemeyen programlar, uzun süreli yüksek teyakkuz dönemleri, yoğun yolcu talepleri duygularına maruz kalma, gözetim sistemlerinin varlığı gibi durumlar altında görev yürütülmektedir.

Bu koşullar, geleneksel örgütsel ortamlarda gözlemlenenlerden yoğunluk ve tezahür açısından farklılık gösteren kendine özgü bir işyeri sendromu profili oluşturmakta hem bireysel hem de örgütsel sorunlar beraberinde getirmektedir.

Bu bölüm, çağdaş hava yolu kuruluşlarında pilotları ve kabin ekibini etkileyen yaygın işyeri sendromlarını ve psikososyal tehlikeleri incelemektedir. Konuya patolojik bir bakış açısıyla yaklaşılmamakta; çağdaş iş sağlığı psikolojisi ve örgütsel davranış bağlamında anlamayı amaçlamaktadır. Her biri farklı bir psikososyal sendromu, risk alanını ele alan başlıklar, bu olguları sivil havacılıkta insan faktörleri ve örgütsel emniyet alanı çerçevesine yerleştiren bütüncü bir değerlendirme sunmaktadır. Bu çerçevede ele alınan jet lag, kronik yorgunluk, tükenmişlik, örgütsel sessizlik ve iş-yaşam dengesizliği gibi olgular, modern örgütlerde ortaya çıkan örgütsel sendromlar ve psikososyal riskler kapsamında değerlendirilmektedir.

1. Jet Lag ve Kronik Yorgunluğun Örgütsel Davranışlara Etkisi

Jet lag (uçak yolculuğu sonrası sersemlik hali) ve kronik yorgunluk, hava yolu taşımacılığı gibi vardiyalı ve düzensiz çalışma koşullarında ortaya çıkan

fiziksel ve psikolojik yorgunluk kaynaklı risklerdir. Uçuş ekibinin karşılaştığı psikososyal risklerin belki de en yaygın, en tehlikeli ve en temel sendromlarından birini jet lag ve ilişkili kronik yorgunluk oluşturmaktadır. Çünkü hava yolu taşımacılığı hem kokpit hem de kabin ekibi üyeleri çoğu zaman kıtalararası seyahat, düzensiz ve öngörülemez programlar, gece uçuş operasyonları, uzun görev süreleri ve hızlı zaman dilimi geçişleriyle tanımlanan bir çalışma ortamında faaliyet göstermektedir.

Havacılık bağlamında yorgunluk, uzun bir günün doğal sonucu olan basit yorgunluktan farklı olarak, düşünmeyi bulanıklaştıran, tepkileri yavaşlatan ve rutin görevleri potansiyel tehlikelere dönüştüren, biriken fiziksel ve zihinsel tükenme durumudur (Constantin, 2025). Birçok mesleki stres faktörünün öncelikle psikolojik mekanizmalar aracılığıyla işleminin aksine, burada sirkadiyen bozulma, biliş, duygu ve fiziksel sağlık üzerinde zincirleme etkilerle temel biyolojik süreçlere etki etmektedir.

Jet lag, zaman dilimleri arasında hızlı seyahat etmenin sonrasında iç biyolojik saat ile dış ışık-karanlık döngüsü arasındaki senkronizasyon bozukluğundan kaynaklanan bir durumdur. Uyku bozukluğu, gündüz yorgunluğu, bilişsel performansta bozulma ve gastrointestinal rahatsızlık gibi belirtiler, sirkadiyen ritim düzenleyicisinin yeni zaman dilimine hemen uyum sağlayamaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu eksik uyum, sağlık ve performans üzerinde biriken etkileriyle kronik sirkadiyen uyumsuzluğa neden olmaktadır (Sun vd., 2025). Bu sorun uçucu ekiplerde çok belirgindir. Stefanska vd. (2025) tarafından hava yolu personeli üzerinde yapılan kapsamlı bir çalışma, görevlilerin önemli bir bölümünün uyku bozukluğundan ve yorgunluktan etkilendiğini ve bunların örneklemedeki en yaygın semptomlar olduğunu ortaya koymuştur. Uçuş ekipleri için yorgunluğun nedenleri, yirmi dört saatlik bir süre boyunca uyanıklık-uyku döngülerini ve bilişsel performansını düzenleyen iç biyolojik saat olan sirkadiyen ritmin bozulmasıyla temelde bağlantılıdır (Wen vd., 2023).

Önceki araştırmalar, kabin ekibinin yorgunluk ve uykusuzluklarını hafife aldığı ve genellikle iş günlerine yeterince dinlenmeden başladığını ortaya koymuştur (Smolensky vd., 1982; Roma vd., 2010; Wen vd., 2021). Ancak bireylerin sürekli olarak önerilen yedi ila sekiz saatten daha az uyku alması durumunda uyku borcu adı verilen bir fenomen ortaya çıkmaktadır. Uçuş görevlileri için, birçoğunun sadece dört ila altı saatlik uykuyla görevlerini yerine getirdiği tahmin edilmektedir, bu da önemli bir yorgunluk ve bununla ilişkili bilişsel bozulmaları beraberinde getirmektedir (Nesthus vd., 2007). Laboratuvar araştırmaları, uzun süreli uyanıklıktan sonraki performansın, yasal olarak sarhoş sayılabilecek kandaki alkol seviyelerinde gözlemlenen performansa benzediğini göstermektedir (Dawson ve Reid, 1997). Bu

eşdeğerlik bağlamsal olsa da karşılaştırma yorgunlukla ilişkili bozulmanın büyüklüğünü göstermektedir.

Anlık bilişsel bozuklukların ötesinde, bu kronik fizyolojik zorlanmanın uzun vadeli metabolik ve sistemik sağlık sonuçları da derindir. Vardiyalı çalışma ve buna bağlı sirkadiyen uyumsuzluk, kardiyovasküler hastalıklar, gastrointestinal şikayetler, yüksek vücut kitle indeksi ve diyabetle ilişkilidir (Wen vd., 2023). Kronik sirkadiyen ritim bozukluğu, metabolik bozukluklar, kardiyovasküler hastalıklar, gastrointestinal rahatsızlıklar ve bağışıklık fonksiyonunda bozulma ile ilişkilendirilmiştir (Åkerstedt, 2003).

Bilişsel açıdan ise yorgunluk ve uyku hali, havayolları için operasyonel olarak ve kabin ekibi için kişisel olarak önemli riskler oluşturmaktadır, çünkü uyku ve yorgunluk kabin ekibinin yaşam kalitesine ve psikolojik sağlığına katkıda bulunan önemli faktörlerdir (Chung ve Chung, 2009; Wen vd., 2021). Yorgunluk reaksiyon süresini, çalışma belleğini ve üst düzey yürütücü işlevleri önemli ölçüde bozmaktadır. Bu bilişsel alanlar, özellikle anormal veya yüksek iş yükü koşullarında uçuş operasyonları için merkezi öneme sahiptir (Caldwell vd., 2009). Araştırmalar, mürettebat üyelerinin yakıt yanlış hesaplaması veya yanlış pistlere iniş denemesi gibi operasyonel hataların temel nedenleri olarak yorgunluğu ve uyku kaybını gösterdiği, artan sayıda emniyet olayında yorgunluğun birincil faktör olduğunu göstermektedir (Minoretti ve Emanuele, 2023).

Bu bilişsel bozuklukların emniyet üzerindeki etkileri kaza soruşturmalarında açık biçimde belgelenmektedir. 16.000'den fazla emniyet raporunun incelendiği bir çalışmada, yorgunlukla ilişkili olayların raporlanma olasılığının düşük olmasına rağmen emniyet olaylarının önemli bir kısmında yorgunluk faktörünün bulunduğu görülmüştür; ayrıca 2005-2022 yılları arasında meydana gelen 31 uçak kazasında yorgunluğun katkı sağlayan bir unsur olduğu belirlenmiştir (Sieberichs vd., 2024). Benzer şekilde Amerikan Uyku Tıbbı Akademisi tarafından Federal Havacılık İdaresi (Federal Aviation Administration-FAA) uzman paneline sunulan raporda, 10.000'den fazla kontrolörün 700.000'i aşkın çalışma saati verisine dayanan analizler sonucunda son yirmi yıldaki büyük havacılık kazası soruşturmalarının %21-23'ünde yorgunluğun muhtemel bir neden olarak gösterildiği belirtilmektedir (Robards, 2025). Bu durum kronik yorgunluğun yalnızca biyolojik bir sorun değil, aynı zamanda çalışanların dikkatini, karar verme süreçlerini ve genel esenliğini etkileyen önemli bir psikososyal risk faktörü olduğunu göstermektedir.

Jet lag ve kronik yorgunluğun yönetimi, düzenleyici, organizasyonel ve bireysel düzeylerde entegre yaklaşımlar gerektirmektedir. Sivil havacılık otoriteleri yorgunluğu, Emniyet Yönetim Sistemleri (Safety Management

System-SMS) kapsamında yönetilmesi gereken sistemik bir tehlike olarak kabul etmektedir. Bu doğrultuda Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization -ICAO), Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association -IATA), FAA ve Avrupa Birliği Havacılık Emniyet Ajansı (European Union Aviation Safety Agency-EASA) tarafından uygulanan Uçuş Süresi Sınırlamaları (Flying Time Restrictions-FTL), uçuş ve görev sürelerini sınırlamakta ve minimum dinlenme sürelerini belirleyerek yorgunluğun önlenmesini amaçlamaktadır. Bunun yanında Yorgunluk Risk Yönetim Sistemleri (Fatigue Risk Management System-FRMS), uyku ve sirkadiyen ritim prensiplerini planlama süreçlerine entegre ederek yorgunluğun izlenmesi ve azaltılmasına yönelik veri temelli bir çerçeve sunmaktadır. FRMS bağımsız olarak veya SMS kapsamında uygulanabilmekte; bireysel düzeyde ise uyku hijyeni, stratejik şekerleme ve sirkadiyen uyum stratejilerine yönelik eğitimler yorgunluk yönetimine katkı sağlamaktadır (Sky Brary, 2026). Türkiye’de de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), FRMS Uyumluluk Kontrol Listesi yayımlayarak işletmelerin FRMS politikalarını talimatlar ve gereklilikler doğrultusunda tanımlamasını zorunlu kılmıştır (SHGM, 2019).

2. Örgütsel Bağlamda Duygusal Emek

Duygusal emek olgusu, hizmet sektörünün temel bir unsuru olarak uzun zamandır kabul edilmektedir. İlk olarak Arlie Hochschild’in (1983) uçuş görevlileri üzerine yaptığı çığır açıcı çalışmasında ortaya koyduğu duygusal emek, belki de en canlı tezahürünü çağdaş havacılık sektöründe bulmaktadır.

Duygusal emek, çalışanların işlerinin gerektirdiği duygusal gösterimleri sağlamak noktasında duyguları, beden dilini, ifadelerini yönetme, bastırma ve gerektiğinde duygularını saklayarak farklı duygular sergileme sürecini ifade etmektedir. Bu durum, yüzeysel oyunculuk (duyguları taklit etme) veya derin oyunculuk (hissedilen duyguları değiştirme) yoluyla kendini göstermektedir. Yüz ifadeleri ve beden dili yoluyla duygusal ifadelerin yönetilmesini içermektedir (Hochschild, 1983).

Duygusal emek, özellikle yakın müşteri ilişkileri gerektiren sektörlerde, kişinin duygularını iş kriterlerini karşılayacak şekilde performans sergilemek üzere dönüştürmeyi içermektedir. Bu anlamda hizmet sektörü, özellikle de hava yolu taşımacılığı öne çıkmaktadır (Karaman, 2017; Mumlu Karanfil ve Çoban, 2024). Kokpit ve kabin ekipleri, şirket hizmet politikalarına uygun hareket etmek ve genellikle iç dünyalarındaki olumsuz duyguları açığa çıkarmadan kaliteli hizmet sunmak zorunda olan duygusal olarak yoğun bir meslek icra etmektedir (Özel ve Hacıoğlu, 2021).

Uçuş operasyonları sırasında pilotlar, yüksek riskli kararlar alırken, otomatik sistemleri yönetirken ve hava trafik kontrolü ve kabin ekibiyle iletişim kurarken duygusal sakinliklerini her daim korumalı, gerektiğinde hissettiği duyguları bastırmalıdır (Tichon vd., 2014). Ancak kabin ekibi üyeleri yalnızca emniyet prosedürlerini uygulamaktan değil, aynı zamanda yolcuların ihtiyaçlarını sıcak bir gülümseme ve nazik bir tavırla karşılamaktan da sorumlu bulunmaktadır. Bu nedenle duygusal ifadeleri, yolcular ve giderek artan biçimde yönetim tarafından çeşitli izleme mekanizmaları aracılığıyla sürekli olarak değerlendirilmektedir. Bu durum kabin ekibinin çalışma ortamını, literatürde “gösterim bölgesi” ya da “bir sahne” olarak tanımlanan bir alan haline getirmektedir.

Uçuş görevlileri için bu, yolcularda belirli bir duygusal durum yaratmak için (genellikle sakin bir güven, güler yüz, kibarlık ve misafirperverlik) duygusal gösterinin sürekli olarak düzenlenmesini içermektedir. Örneğin, aslında hissettiği yorgunluğa ve uzun bir uçuşa rağmen, kabin görevlisi yolcularla iletişim kurarken bunu hissettirmeden enerjik şekilde gülümsemek zorundadır. Bu duygusal performans, acil durumlar ve aksaklıklar sırasında da devam etmektedir; bu tür durumlarda dahi ekip üyeleri, içsel olarak tedirginlik, korku ve kaygıyı yönetirken sakin bir yetkinlik sergilemek zorundadır. Bu anlamda kabin görevlileri, kendilerinden göstermeleri beklenen bu tür duyguları her zaman gerçekten hissetmeyebilecekleri için (örneğin, arkadaş canlısı görünmeleri gerekirken gerçekte aslında o an kendini sınırlı hissetmek gibi), bu gösterim standartlarına uygun olarak duyguları ve ifadeleri düzenlemek için duygusal emek stratejileri kullanmaktadır (Hochschild, 1983; Grandey, 2003; Gabriel vd., 2015; Pamuk ve Marşap, 2025).

Duygusal emek davranışı bağlamında, çalışanların duygularını kontrol etmek ve yönetmek, hedeflenen amaçlara ulaşmak, performansı artırmak, hedef kitle üzerinde iyi bir izlenim bırakmak ve müşteri memnuniyetini garanti altına almak da dahil olmak üzere çeşitli faydalı örgütsel sonuçları beraberinde getirmektedir. Fakat insanlar duygusal varlıklardır. Duygular davranışları doğrudan etkilemektedir, bu nedenle onları görmezden gelmek insanların performanslarını olumsuz etkilemektedir. Duygusal emekten kaynaklanan çalışan duygusal uyumsuzlukları, yani, hissedilen ve sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluklar bir süre sonra kronik stres, tükenmişlik, iş memnuniyetinde azalma ve işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır (Gürel ve Bozkurt, 2016; Duman, 2017). Duyguların bastırılması duygusal çatışmalara, memnuniyetsizliğine ve çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesine neden olabilmektedir (Ezilmez, 2018; Mumlu Karanfil ve Çoban, 2024).

Kabin ekibi arasında, özellikle de uzun uçuşlar sırasında yolcu taleplerini ve potansiyel çatışmaları yönetirken olumlu duygusal ifadeleri daimî olarak sürdürme gerekliliği, psikolojik kaynaklar üzerinde önemli bir yük oluşturmaktadır. Bu durum, özellikle yorgunluğun duygusal düzenlemeyi daha da zorlaştırdığı ultra uzun menzilli operasyonlarda daha da belirgindir (Ra, 2025).

Duygusal emek hem bireysel refah hem de örgütsel verimlilik üzerinde derin bir olumsuz etkiye sahiptir. Uzun süreli duygusal baskı, somatik şikayetler ve uyku bozukluklarıyla ilişkilendirilmiştir (Brotheridge ve Lee, 2002; Hülsheger ve Schewe, 2011). Duygusal emek psikolojik refahı ve fiziksel sağlığı aşındırarak kaygı, depresyon hali oluşturmaktadır. Örgütsel olarak, bunlar devamsızlık, işten ayrılma ve emniyetin tehlikeye atılması gibi sonuçlara yol açmaktadır (Görlich ve Stadelmann, 2020). Yorgunluk risk yönetiminin düzenleyici bir öncelik olduğu havacılıkta (ICAO, 2016), duygusal tükenme, sirkadiyen uyumsuzlukla etkileşime girerek farkındalığı, dikkati ve bilişsel işlevleri bozabilmektedir (Chang ve Chiu, 2009; Baruah ve Reddy, 2018; Karanfil ve Çoban, 2024).

3. Örgütlerde Tükenmişlik

Tükenmişlik, günümüzde hem iş hem de sosyal hayatı etkileyen psikolojik bir sorundur (Öztürk, 2020). Maslach ve Jackson'ın (1981) kavramsallaştırdığı tükenmişlik kavramı, uzun süreli zorlu kişilerarası iş durumlarına maruz kalmanın sonucu olarak ortaya çıkan bir durumdur. Literatürde genel olarak, bireyin işiyle ilgili olarak yaşadığı uzun süreli stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır. En yaygın kabul gören modellerden biri olan Maslach Tükenmişlik Envanteri'ne göre bu sendrom; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir. Söz konusu üç boyutlu model, günümüzde de tükenmişliğin ölçülmesinde ve açıklanmasında en yaygın başvurulan çerçeve olmaya devam etmektedir (Maslach ve Jackson, 1986; Günay, 2016).

Duygusal tükenme, duygusal kaynakların tükenmesi ve kapasitenin ötesinde zorlanma hissini ifade etmektedir. Duyarsızlaşma, kişinin işinin alıcılarına karşı alaycı, mesafeli veya insanlık dışı tutumlar geliştirmesini ifade etmektedir. Kişisel başarıda azalma, kişinin mesleki rolündeki yetkinlik ve üretkenlik duygusunun azalmasını ifade etmektedir (Gökbulut ve Dindaş, 2022).

Tükenmişlik sendromu, özellikle ön saflarda hizmet veren kabin ekibi üyeleri arasında kritik bir iş yeri sendromudur. İnsanlarla yoğun etkileşim gerektiren hizmet sektörlerinde çalışan bireylerin tükenmişlik deneyimini açıklamada

yaygın biçimde kullanılmaktadır. Tüm mesleklerde olduğu gibi, yapısal ve operasyonel özellikleri gereği havacılık sektöründe de tükenmişlik durumları sıklıkla gözlemlenmektedir. Zira havacılık sektöründe çalışanlar sürekli yolcu etkileşimi, hizmet sunumu ve kriz yönetimi gerektiren görevleri nedeniyle bu sendromun etkilerine açık bir meslek grubudur (Köse ve Artar, 2024).

Tükenmişlik bir süreçtir ve bu süreçte birey, iş ortamı ve koşulları nedeniyle yoğun stres altında kalmaktadır. Bir süre sonra bu durumu kaldıramayarak, işinden uzaklaşmakta, duygusuzlaşmakta, işini zamanında yapacak enerjiyi bulamamakta ve kendini başarısız hissetmektedir. Havacılık sektörünün yapısı, sürekli zaman baskısı, aşırı stres, yüksek sorumluluk, yoğun çalışma temposu ve vardiya sistemi üzerine kurulu olduğundan, çalışanları maksimum tükenmişliğe karşı savunmasız hale getirmektedir. Hem uçuş ekibi ve kabin görevlilerinde hem de yer hizmetleri personelinde görülebilmektedir. Sonuç olarak, tükenmişlikten kaynaklanan stres ve başarısızlık hissi, düşük enerji, sürekli yorgunluk ve bitkinlik hissi gibi sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Öztürk, 2020).

Bilhassa tükenmişliğin temel boyutu olan duygusal tükenme, iş taleplerini karşılamak için gereken duygusal kaynakların tükenmesini ifade etmektedir. Uçuş ekibi için bu tükenme türü, yolcu etkileşimlerine, emniyet gözetimi gerekliliklerine ve uçuşun fiziksel taleplerine tekrar tekrar maruz kalma yoluyla birikmekte ve kişiyi içten içe tüketmektedir (Ra, 2025).

Çalışanlar işlerine, çalıştıkları kuruma ve işe dair olumsuz ve yıkıcı düşüncelere kapılmaya başladıklarında, şüpheli bir tavırla bir şeylerin yanlış olduğunu dile getirebilmelidir. Bu durumda, çok geç olmadan, bunun kaynağının bireysel mi yoksa kurumsal mı olduğunu anlayabilmeli ve buna göre mücadele tarzını belirlemelidir. Kokpit ve kabin ekibinde yer alan kişiler, çalışma koşullarını ve saatlerini, ücretleri, iletişim becerilerini ve insanlarla iyi geçinme yeteneklerini bilerek ulaşılabilir ve gerçekçi hedefler belirlemelidir. Aksi takdirde, kişisel başarı duygularının azalması ve tükenmişlik yaşamaları olasıdır. Zira, yoğun bir çalışma temposunda insanlarla yüz yüze ilişkiler içinde olan çalışanlar genellikle duygusal tükenmeye maruz kalmaktadır ve hava yolu sektörü buna uygun bir alandır. Uçuş operasyonu sırasında, sorunlu yolcularla başa çıkmak, acil durumlarda yolcuların güvenliğini sağlamak, farklı zaman dilimlerinde uzun süre uçmak veya kültürel farklılıkları olan çok çeşitli insanlara hizmet etmek gibi yorucu, yıpratıcı, stresli ve tükenmişliğe yol açabilecek birçok olumsuzlukla karşılaşabilmektedir (Günay, 2016; Özel ve Hacıoğlu, 2021). Örneğin kabin ve kokpit ekibi bir taraftan son derece hassas ve katı kurallar altında emniyet görev ve sorumluluklarını yerine getirmektedir. Diğer taraftan gecikmeler nedeniyle kızgın olan yolcuları duygularını bastırarak memnun

etmeye çalışmak ve yolcuların antisosyal davranışları ile sözlü saldırılarına maruz kalmak, ekip üyelerinde aşırı stres ve gerginliğe neden olmaktadır (Choy, 2002; Özel ve Hacıoğlu, 2021).

Tükenmişlik sendromunun sonuçları hem çalışanlar hem de hava yolu şirketleri açısından oldukça ciddidir. Tükenmişlik yaşayan çalışanların işe odaklanamaması ve yolcuya verilen hizmet kalitesinin düşmesi, şirketler için maliyet ve imaj kaybına neden olmaktadır (Kızılcan ve Demiral, 2021).

Tükenmişliğin yaygınlığı, emniyet açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır (Öztürk, 2020). Tükenmişlik yaşayan ekip üyeleri, durumsal farkındalıkta azalma, karar verme yeteneğinde bozulma ve emniyet prosedürlerine uyumda düşüş gibi olumsuz özellikler, tutum ve davranışlar göstermektedir. Tükenmişliğin karakteristik özelliği olan duygusal mesafelenme, ekip iletişimini ve koordinasyonunu tehlikeye atarak, emniyetli uçuş operasyonları için gerekli olan iş birliği süreçlerini baltalayabilmektedir. Dahası, tükenmişlik yaşayan ekip üyelerinin, ortaya çıkan riskleri belirleyen ve azaltan proaktif emniyet davranışlarında bulunma olasılıkları da daha düşük olmaktadır (Ra, 2025).

Tükenmişlik hissi yaşayan bir hizmet çalışanı, iş yerinde yolcularla iletişim kurmakta ve onlarla başa çıkmakta zorlanacaktır. Bu durum, verimlilik ve karlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olup, havayollarının verimliliği ve karlılığı temel başarı faktörleri olduğundan şirket için zararlı olacaktır (Dinçer vd., 2017; Özel ve Hacıoğlu, 2021).

Tükenmişlik durumlarının kabin ekibinin performansını düşürdüğü ve olumsuz etkilediği bilinmektedir. Çalışmalar, duygusal tükenmedeki önemli bir artışın psikolojik iyilik hali davranışlarını doğrudan azalttığını göstermiştir. Tükenmişlik, uçuş görevlileri üzerinde olumsuz kişisel, zihinsel ve davranışsal etkilere sahipken, aynı zamanda örgütsel bir bakış açısıyla ticari hava yolu çalışanları arasında verimlilik ve performans düşüşlerine yol açmaktadır. Örgütsel ortama yansımalar, hava yolunun hizmetlerini doğrudan etkileyebilmekte yolcu-hava yolu ilişkisini olumsuz yönde etkileyebilmekte ve potansiyel olarak önemli halkla ilişkiler zararına yol açabilmektedir. Havacılık psikolojisinde gözden kaçan bir eksiklik, uzun vadeli şirket için önemli ekonomik kayıplara, bunun yanı sıra emniyet zafiyetlerine neden olabilmektedir (Köse ve Artar, 2024). Dolayısıyla tükenmişlik, erken aşamada fark edilmezse hem kuruluş hem de birey için yıkıcı etkileri olabilmektedir (Öztürk, 2020).

4. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlar, durumlar, olaylar veya işle ilgili endişelerin, görüşlerin, soruların veya fikirlerin gizlenmesi anlamına gelmektedir (Morrison, 2014). Örgütsel koşulları değiştirme ve iyileştirme

potansiyeline sahip bireylerin, örgüte ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini içten ve açık bir biçimde dile getirmemesi ya da bilinçli olarak geri tutmasıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Kavramsal açıdan sessizlik çoğu zaman edilgen bir tutum olarak değerlendirilse de bu durum bütünüyle pasif bir davranış biçimi değildir (Scott, 1993). Nitekim sessizlik, kimi zaman belirli bir amaç doğrultusunda, kasıtlı, bilinçli ve aktif bir tercih olarak da ortaya çıkabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Bu durum, bilinçli ve proaktif bir tutum olarak bireyin kendisini dışsal tehditlere karşı koruma eğiliminin bir yansımasıdır. Kişinin kendini savunma güdüsü ve mevcut ya da ortaya çıkabilecek sorunlardan sorumlu tutulma endişesi, bu davranışın temelini oluşturmaktadır. Bu korku doğrultusunda çalışanlar, yapılan hatalar veya karşılaşılan durumlarla, problemlerle ilgili bilgileri açıklamak yerine gizleme eğilimi gösterebilmektedir (Dyne vd., 2003; Alparslan ve Kayalar, 2012).

Havacılık alanında da çalışanların karşılaştıkları adaletsizlikleri dile getirmekten kaçınmaları, çoğu zaman üstlerinin otoriter, savunmacı tutumları, cezalandırma korkusu veya kariyer kaygısı gibi etkenlere dayanmaktadır (Taşkıran, 2010; Karacan ve Eryılmaz, 2025). Uçuş ekibi için sessizlik birçok şekilde kendini gösterebilmektedir. Yardımcı pilot, emniyet endişeleri mevcut olsa bile, kaptanın kararını sorgulamaktan çekinebilmektedir. Kabin ekibi, yolcu davranış sorunlarını veya kendi yorgunluk seviyelerini bildirmekten kaçınabilmektedir. Pilotlar, görevden alınmaktan veya bildirimde bulunmanın idari yükünden kaçınmak için yorgunluğu olduğundan az bildirebilmektedir (Under ve Gereade, 2021; Pacheco vd., 2025).

Açık komuta ve kontrol için gerekli olan hiyerarşik yapılar, kıdemli ve kıdemsiz ekip üyeleri arasındaki iletişimi engelleyebilmektedir. Misilleme, ceza alma veya herhangi bir müeyyide ile karşılaşma ya da kariyere zarar verebilecek olası sonuçlardan duyulan korku, ayrıca operasyonel baskılardan kaynaklanan tedirginlik, hataların veya emniyet endişelerinin bildirilmesini engelleyebilmektedir. Bunun yanında, işbirlikçi problem çözme yerine otoriteye saygıyı ön plana çıkaran örgütsel kültürler ve ekip üyelerinin tutumları da sessizliği pekiştiren önemli faktörler arasında yer almaktadır (Özeren, 2025).

Ancak havacılık gibi yüksek emniyet gerektiren sektörlerde, emniyet açısından önemli bilgilerin serbest akışı tehlike tespiti ve risk azaltma için hayati önem taşıdığından, sessizlik operasyonel emniyet verimliliği açısından doğrudan bir tehdit oluşturmaktadır (Bienefeld ve Grote, 2012). Sessizlik kültürünün baskın olduğu ortamda çalışanlar, hata ve olası riskleri dile getirmekten uzak durmakta; bu durum ise bilgi paylaşımını ve örgütsel öğrenme süreçlerini zayıflatarak emniyet uygulamalarında ciddi eksikliklere yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu çerçevede özellikle havacılık

açısından örgütsel sessizlik, emniyet kültürünün güçlenmesini engelleyen ve emniyetli davranışların sürekliliğini riske atan önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Karacan ve Eryılmaz, 2025).

Sessizliğin sonuçları, bireysel vakaların ötesine, sistemik emniyet başarısızlıklarına kadar uzanmaktadır. Birçok kaza, mürettebat üyelerinin seslerini çıkarmamalarının yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini göstermiştir. Örneğin sivil havacılık alanında en bilindik kazalardan olarak kabul edilen 1977 Tenerife felaketi, Los Rodeos Havaalanı pistinde iki Boeing 747 uçağının çarpışması ve 583 kişinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanmış, kazanın sebepleri içerisinde önemli bir bölümünün iletişimsizlikten kaynaklandığı göstermiştir. Ancak kısmen yardımcı pilotunun, belirsiz iletişim sonucu kaptanın kalkışa başlama kararını etkili bir şekilde sorgulayamamasına bağlanmıştır. Bu başarısızlık, kaptanın muazzam prestiji ve otoritesi ile muhalefeti psikolojik olarak zorlaştıran bir kokpit kültürü tarafından şekillendirilmiştir (Helmreich vd., 1999; Strother, 1999).

Özellikle havacılık sektöründe emniyetle doğrudan ilişkileri bulunan uçuş ekibi, kontrolör ve bakım ekipleri emniyetsiz gördükleri konuda kararlı ısrarcılık içerisinde olmalıdır. Emniyetsiz olduğu görülen, hissedilen durumlarda ve olaylarda çekingen davranarak sessiz kalmak, havacılıkta hayatlara mal olabilecek bir husustur (Kabasakal, 2017).

Bu konuya, özellikle de güç mesafesi açısından yaklaşan ve her daim açık iletişimi, kararlı bir ısrarcılığı önleyen Ekip Kaynak Yönetimi (Crew Resource Management-CRM) eğitimlerine rağmen, bu sorun devam etmekte ve uçuş emniyeti için hala bir risk oluşturmaktadır. Bu sorunu çözmek için, mürettebat üyelerinin neden konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiklerini daha iyi anlamayı gerektirmektedir (Bienefeld ve Grote, 2012).

5. Örgütlerde Çoklu Görev Yorgunluğu, Bilişsel Yük ve Performans İzleme Dinamikleri

Özellikle tıp, polis hizmetleri, hava trafik yönetimi ve kurtarma hizmetleri gibi mesleklerde, çoklu görev yeteneği düzenli çalışma kültürünün bir parçasıdır. Bu işler, aynı anda birden fazla bilgi üzerinde eş zamanlı önceliklerle çalışmayı ve kısa süre içinde birden fazla görevi yerine getirmeyi gerektirmektedir (Zehra ve Malik, 2025).

Günümüzdeki hava yolu operasyonları, üst düzey insan performansına dayalıdır. Uçuş operasyonları, özellikle kalkış, iniş ve anormal durumlar gibi yüksek iş yükü aşamalarında sürekli görev yönetimi gerektirmektedir. Kokpit ekibi, otomatik sistemleri izlemeli, hava trafik kontrolüyle iletişim kurmalı, uçak sistemlerini yönetmeli ve hava durumu, trafik ve arazi hakkında durumsal

farkındalığı korumalıdır. Kabin ekibi yolcuların ihtiyaçlarını karşılamalı, kabin güvenliğini ve emniyetini izlemeli, hizmet sunumunu yönetmeli ve kokpitle iletişimi sürdürmelidir. Uzun çalışma süreleri boyunca sürdürülen bu çoklu görev ortamının bilişsel talepleri, yalnızca fizyolojik yorgunluktan farklı olarak, özel bir yorgunluk türü üretmektedir. Wickens'in (2008) Çoklu Kaynak Teorisi, benzer bilişsel kaynakları kullanan eş zamanlı görevlerin bilişsel yorgunluğa sebep olarak müdahale ve hata olasılığını artırdığını açıklamaktadır. İnsanların sınırlı dikkat kapasitesine sahip olduğu kabul edilmektedir. Dikkat kaynaklarının işlem aşamaları ve farklı modaliteler (görsel, işitsel, uzamsal ve sözel) arasında paylaştırıldığı, aynı kaynağı gerektiren eş zamanlı görevlerin ise performans düşüşüne yol açtığı öne sürülmektedir.

Modern bir ticari uçağın kokpiti, belki de profesyonel dünyanın en tipik çoklu görev ortamıdır. Pilotların uçuş yönetim, navigasyon ve iletişim sistemlerini aynı anda izlemesi ve yönetmesi gerekmektedir. Bunun yanında çevredeki hava sahası, hava durumu ve araziye ilişkin durumsal farkındalığın korunması ile kontrol listelerinin uygulanması ve standart işletim prosedürlerine uyulması beklenmektedir. Ayrıca hava trafik kontrolüyle iletişim kurulması, yakıt durumu ve sistem anormalliklerinin yönetilmesi ve diğer mürettebat üyesiyle etkili koordinasyon sağlanması da önemlidir. Tüm bunlar, tutum, irtifa ve yönü koruma gibi temel havacılık görevlerini yerine getirirken yapılmaktadır. Uçuşun yüksek iş yükü aşamalarında, özellikle olumsuz koşullarda yaklaşma ve iniş sırasında, bu görev taleplerinin eşzamanlılığı ve kritikliği, insan dikkat kapasitesinin üst sınırlarına yaklaşan seviyelere ulaşmaktadır.

Kabin ekibinin çoklu görev talepleri, yapısal olarak kokpitinkinden farklı olsa da kabin operasyonunun yüksek iş yükü aşamalarında bilişsel olarak daha az yoğun değildir. Dar gövdeli bir uçakta, kabin görevlisi dar bir çalışma alanında yiyecek ve içecek servisi sırasında aynı anda envanteri ve yolcu taleplerini takip edebilmelidir. Ayrıca mutfak ekipmanlarını yönetmeli, çağrı düğmesi aktivasyonlarına yanıt vermeli ve kabinde emniyet ile ilgili anormallikleri izlemelidir. Bunun yanında emniyet farkındalığını sürdürmeli (yolcu sıkıntısını tarama, çıkış yollarını izleme, kabin basıncı ve sıcaklık anormalliklerine dikkat etme) ve yolcu etkileşimi için gerekli duygusal emeği göstermelidir. Bu görevler portföyü, bölünmüş dikkat ve çalışma belleği üzerinde önemli talepler oluşturmaktadır.

ICAO'ya (2025) göre bu sürekli bilişsel talep, azalmış dikkat, azalmış farkındalık ve karmaşık sorunları çözme yeteneğinde bozulma ile karakterize edilen bilişsel yorgunluğa yol açmaktadır. Bu yorgunluk, fiziksel yorgunluktan farklıdır ve yüksek operasyonel karmaşıklığa sahip kısa mesafeli uçuşlarda bile gelişebilmektedir. Bu durum çalışma belleğini etkilemekte, işlem süresini

uzatmakta ve karar verme kalitesini kötüleştirmekte; sonuç olarak zihinsel verimlilikte ve genel iş performansında düşüşe yol açmaktadır. Bu nedenle işyeri ortamındaki değişen taleplerle birlikte, çalışanların sağlığını ve örgütsel performansı korumak için çoklu görev yapmanın bilişsel etkisini tanımak kritik önem taşımaktadır (Levine vd., 2020). Bu çoklu görev etkisinin, özellikle stres seviyeleri yüksek olduğunda, bilişsel performansa zararlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Yoğun taleplere düzenli maruz kalma, daha fazla zihinsel yorgunluk, duygusal azalma ve tükenmişlik belirtileriyle ilişkilendirilmektedir. Nörobilişsel çalışmalar, bilişsel yükü artırdığını ve dikkat, hafıza ve yürütücü işlev bölgelerinde uzun vadeli yapısal ve fonksiyonel değişikliklere katkıda bulunduğunu göstermektedir. Örgütte koruyucu önlemler olmadığında, kişiyi ilerleyen yaşla bilişsel gerilemeye, dikkat eksikliğine ve hatta nörodejeneratif hastalığa yatkın hale getirebilmektedir (Mack vd., 2022). Zihinsel kapasiteye verilen zararın yanı sıra, ek baskıdan dolayı hata oranlarının artmasına da neden olmaktadır. Bu olgu, durumsal farkındalığı, hafıza hatırlama yeteneğini ve eleştirel düşünme ile problem çözme gibi üst düzey bilişsel işlevleri yerine getirme kapasitesini bozabilmektedir (Lovett vd., 2023). Bu nedenle, özellikle havacılık gibi hata payının az olduğu ve ciddi sonuçlar doğurabileceği mesleklerde büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle uzun vadeli bilişsel verimlilik ve dayanıklılığı nasıl etkilediğini de dikkate almak gereklidir (Zehra ve Malik, 2025).

Diğer taraftan, uçuş operasyonları mürettebat performansının kapsamlı bir şekilde izlenmesiyle karakterizedir. Uçuş verisi izleme sistemleri, uçak parametrelerini sürekli olarak kaydederek uçuş yollarının yeniden oluşturulmasına ve standart prosedürlerden sapmaların belirlenmesine olanak tanımaktadır. Kabin gözetim sistemleri, öncelikle emniyet amacıyla gerekçelendirilmiş olsa da hizmet ve emniyet görevleri sırasında mürettebat performansını da izlemektedir (Khoshkhoo vd., 2018; Li vd., 2024). Giderek artan bir şekilde, bu izleme sistemleri gözlemsel denetimler, yolcu memnuniyeti anketleri ve mürettebat faaliyetlerinin elektronik takibi ile desteklenmektedir. Emniyet, yolcu memnuniyeti, operasyonel rutinler, prosedürler çerçevesinde yürütülen tüm süreçlerde bu izleme ortamının psikolojik etkisi ister istemez bir baskı ortamı tesis etmektedir. Aslında uçuş verisi izleme programları, sistemik riskleri belirleyerek ve hedefli eğitim müdahalelerini mümkün kılarak emniyet iyileştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Ancak buradaki zorluk, izlemenin psikolojik bağlamında yatmaktadır. Bilişsel yükün zaten yüksek olduğu bir çalışma ortamında, performansın sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi, çalışan üzerinde ek bir psikolojik talep ve algılanan baskı oluşturabilmektedir.

6. Örgütsel Bağlamda İş-Yaşam Dengesizliği

İş-yaşam dengesi, çalışanların işleriyle ilgili profesyonel sorumlulukları ile kişisel yaşamları, aile ve günlük yaşam sorumlulukları arasında sağlıklı bir denge kurabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu denge, çalışanların iş gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılamalarının yanı sıra, ailelerine, hobilerine, sağlıklarına, dinlenmeye ve eğlenmeye de yeterli zaman ve enerji ayırabilmelerini kapsamaktadır (Öztürk, 2023). Diğer bir ifade ile bireyin iş ve iş dışı (aile, kişisel ve sosyal) rollerini aynı anda ve sürdürülebilir bir şekilde yerine getirebilme kapasitesini içermektedir. Buradaki denge, alanlar arası çatışmanın düşük, iş ve yaşamın birbirini zenginleştirmesinin yüksek ve algılanan uyumun tatmin edici olmasını gerektirmektedir. Dengenin temelinde zamansal uyum, gerilim ve enerji yönetimi, davranışsal uyum ile bireysel tercihler ile örgütsel uygulamalar arasındaki uyum gibi faktörler yer almaktadır (Lee ve Sirgy, 2019). Bireyler, her iki yaşam alanında da birbirini tamamlayan bir denge kurabildiklerinde, her iki alana da yeterli zamanı ayırabildiklerinde hem iş hem de kişisel yaşamlarından daha yüksek doyum elde edebilmektedir (Clark, 2000; Altıntaş ve Altıntaş, 2026). Bu anlayış, yalnızca bireysel refah açısından değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir performans açısından da kritik bir öneme sahiptir.

İş-yaşam dengesizliğinin tezahürü, iş rolünün taleplerinin aile rolünün talepleriyle çatıştığı bir sendrom olan iş-aile çatışmasıdır. Özel yaşamına daha fazla önem veren bireyler, iş hayatındaki rollerini tam anlamıyla yerine getirmekte zorlanabilirken, iş yaşamına aşırı odaklanan bireyler ise özel ve aile yaşamlarına yeterli zaman ayıramayabilmektedir. Bu durum, iş ve özel yaşam rollerinin birbirine müdahale etmesiyle rol çatışmalarına ve dolayısıyla bir dengesizliğe yol açmaktadır. Bununla birlikte, bireylerin iş-yaşam dengesini sağlama yeteneği yalnızca kişisel tercihlere bağlı değildir; örgütsel koşullar ve sektörün yapısal özellikleri de bu dengeyi önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Polat ve Duran, 2026). Bireylerin kontrolü dışında ortaya çıkan faktörler nedeniyle iş-yaşam dengesizliklerini güçlendirebilmektedir. Bu bağlamda, iş-yaşam çatışmalarının yalnızca bireysel bir sorun değil, aynı zamanda örgütsel ve yapısal koşulların da şekillendirdiği bir olgu olduğu söylenebilmektedir.

İş-yaşam dengesi ya da dengesizliği konusu özellikle zamansal ve duygusal taleplerin yoğun olduğu sektörlerde geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Havacılık sektörü ise, yapısal koşulları, operasyonların kapsamı ve işin yürütülüş biçimi açısından, iş-yaşam dengesizliğinin en belirgin biçimde gözlemlendiği çalışma ortamlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Yoğun çalışma temposu, vardiya düzensizlikleri ve yüksek düzeyde duygusal çaba gerektiren hizmet yapısı hem iş hem de özel yaşam rollerini eşzamanlı

olarak yürütmek zorunda kalan çalışanlar için dengesizlikler yaratmaktadır. Havacılık programlarının benzersiz doğası, sağlıklı bir iş-yaşam dengesini sürdürmeyi zorlaştırmakta; yedi gün, 24 saat kesintisiz hizmet sunan bu sektör, öngörülemeyen çalışma saatleri ve sosyal yaşamdan uzak kalma olasılığı nedeniyle iş-yaşam dengesizliğinin özellikle öne çıktığı alanlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Çolak ve Kaya, 2026).

Özellikle çalışma günleri, saatleri düzensiz ya da belirsiz olduğunda, hayatın diğer yönlerini dengelemek ekstra çaba gerektirmektedir (Arseven ve Yurdakul, 2024). Bu nedenle hava yolu çalışma yapısı, iş-yaşam dengesi açısından temel zorluklar sunmaktadır. Uçuş ekibi üyeleri düzensiz saatlerde çalışmaktadır, çalışma saatleri sürekli değişebilmektedir. Bu bireyler uzun süre evden uzakta kalmaktadır ve kişisel planlamayı zorlaştıran program belirsizliği yaşamaktadır. Uzun uçuşlar, gece vardiyaları, belirsizlikler ve farklı zaman dilimlerinde çalışmaya ilişkin bu yapısal özellikler, kişisel ilişkiler, sağlık davranışları ve psikolojik refah üzerinde sonuçları olan iş-yaşam dengesizliğine yol açmaktadır. Uçucu personelin sık sık seyahat etmeleri kişisel ve profesyonel yaşamları arasında denge kurmakta zorlanmalarını beraberinde getirmektedir. Programlar öngörülemez olduğundan veya uzun süreli uzaklık gerektirdiğinden, mürettebat üyeleri önemli aile etkinliklerini kaçırmakta, ilişkilerini sürdürmekte zorlanmakta, sorumlulukları ötelemek zorunda kalmakta ve iş ile aile rolleri arasında çatışma yaşamaktadır. Günlük yaşamdan, ailelerinden uzun süre ayrı kalmak, sosyal ilişkilerini ve hobilerini sürdürmelerini zorlaştırabilmektedir (Köse ve Artar, 2024).

Uzun uçuşlar, yerel saat farkından kaynaklanan jet lag ve sık sık değişen uçuş programları, kabin ekibini ve kokpit ekibini etkilediği gibi, günlük yaşamdan uzak kalmakla beraber, ailelerinden ve arkadaşlarından uzun süre ayrı kalan ve sosyal yaşam eksikliği çeken uçuş ekibi, bu durumla ilişkili olarak fizyolojik bozukluklar ve zihinsel yorgunlukla karşı karşıya kalmaktadır (Cabon vd., 2012). Zamanla bu durum, aile içi çatışmalara, gerginliğe ve strese yol açabilmekte; gerginlik ve stres kısa sürede tükenmişlik sendromuna da katkıda bulunabilmektedir. Sinirlilik, gereksiz ve şiddetli tartışmalar, depresyon ve ilgili sağlık sorunları ortaya çıkabilmektedir (Boksem vd., 2006; Günay, 2016; Özel ve Hacıoğlu, 2021).

İş-yaşam dengesinin bozulması, bir çalışanın temel refahını ve iş memnuniyetini de doğrudan etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, iş-yaşam dengesi kötü olduğunda, bunun kişisel güçlü yönleri baltaladığını, daha düşük memnuniyete ve daha büyük psikolojik kırılganlığa yol açtığını ortaya koymuştur. Bu durum, yorgunluk ve düzensiz çalışma saatleri ile gece vardiyasından kaynaklanan bozulmuş sirkadiyen ritimler gibi fiziksel stres

faktörleriyle daha da kötüleşmektedir (Kumari ve Aithal, 2022; Arseven ve Yurdakul, 2024; Aerviva, 2025).

Hava yolu çalışanları genellikle günlerce evden uzakta oldukları için, kendi hayatlarında misafir gibi hissedebilmekte; bu da ilişkisel gerginliğe ve varoluşsal yalnızlık duygusuna yol açmaktadır (Allen vd., 2000; Kahveci ve Nichols, 2006). Özellikle kariyerlerinin erken aşamalarında olanlar için, profesyonel sorumlulukları kişisel yaşamla (aile, sağlık ve ilişkiler) dengeleme mücadelesi hem kariyeri hem günlük yaşamı olumsuz yönde etkileyen hızlı bir tükenmişliğe yol açabildiği bilinmektedir (Aswin, 2025). Bakıma muhtaç durumdaki yakınları, çocukları veya yaşlı akrabaları olan uçuş ekibi için, evden uzakta geçirilen zaman ve bunun sonucunda eşlere veya vekil bakıcılara yüklenen yük, sürekli bir suçluluk duygusu, ilişki gerginliği ve ebeveynlik rolü çatışması kaynağı oluşturmaktadır. Bu durum da ikili ilişkilerde sorunlar meydana getirmektedir (Ernst Kossek ve Ozeki, 1998; Avis vd., 2019; Aijaz vd., 2020).

Görüldüğü gibi sivil havacılığa özgü koşullar yalnızca bireysel düzeyde yorgunluk, stres ve tükenmişlik riskini artırmakla kalmamaktadır. Aynı zamanda aile içi ilişkiler, sosyal yaşam ve ebeveynlik rolleri üzerinde de belirgin baskılar oluşturmaktadır. Bu nedenle hava yolu işletmelerinin yalnızca operasyonel verimliliğe değil, çalışan refahını destekleyen uygulamalara da odaklanması önem taşımaktadır.

Değerlendirme ve Sonuç

Geleneksel çalışma anlayışından modern iş yaşamına geçiş süreciyle birlikte çalışma biçimlerinde, örgüt yapılarında ve beklentilerde köklü değişimler yaşanmıştır. Bu dönüşüm yalnızca işin yapılış şeklini değil, çalışanların rol algılarını, sorumluluk düzeylerini ve performans ölçütlerini de önemli ölçüde etkilemiştir. İş yaşamında ortaya çıkan bu değişimler, hem somut göstergeler (üretkenlik, hız, çıktı miktarı gibi) üzerinden bireylere daha yüksek verimlilik standartlarını zorunlu kılmıştır. Ayrıca soyut boyutlar (başarı algısı, rekabet baskısı, sürekli gelişim beklentisi gibi) da bu baskıyı pekiştirmektedir. Bir taraftan teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle yeni uzmanlık alanları ve görev tanımları hızla ortaya çıkarken; diğer taraftan bu görevlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinliklerin çalışanlar tarafından karşılanmasında çeşitli güçlükler yaşanmaya başlanmıştır. İşlerin kapsamının genişlemesi, sorumlulukların artması ve performans beklentilerinin yükselmesi, çalışanların iş yükünü, stresini ve psikolojik baskı düzeyini artırabilmektedir. Dolayısıyla modern iş yaşamı, fırsatlarla birlikte belirsizlikleri ve uyum sorunlarını da beraberinde getiren çok boyutlu bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir (Erdem ve Alkan, 2022).

İş yaşamıyla, mesleğin icra edilişi ve doğasıyla ilişkili muhtelif faktörlerin sebebiyet verdiği sendromlar ve psikosozal riskler, çalışma hayatında giderek önem kazanan başlıca halk sağlığı sorunlarından biri olarak kabul edilmektedir. İş yaşamına ilişkin unsurlar; uzun çalışma süreleri, çalışma ortamının niteliği, iş yükü ve tempo ile tekdüze görevler gibi faktörler çalışanların ruhsal iyilik hâlini olumsuz etkileyebilmektedir. Benzer şekilde, örgütsel yapıya bağlı etmenler; rol belirsizliği, kurum kültürü, yönetsel kararlara katılım düzeyi ve kariyerle ilgili güçlükler de ruhsal iyilik hâlini olumsuz etkileyen diğer faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle tüm sektörlerde ve işyerlerinde psikosozal risklerin sistemli biçimde belirlenmesi ve değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, bu risklerin önlenmesine yönelik politikaların ve düzenlemelerin geliştirilmesi ile uygulamada etkin şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir (Karaca ve Çevik, 2024).

Psikosozal risk merceğinden bakıldığında, sivil havacılık alanında özellikle uçuş operasyonlarında kabin ve kokpit, insan sınırlarının örgütsel taleplerle kesiştiği ve derin etkiler yarattığı ortamlar olarak ortaya çıkmaktadır. Havacılık sisteminin “canlı varlık” bileşeni olan mürettebat çeşitli faktörlerden kaynaklanan psikosozal risklerin doğurduğu sürekli bir baskı altındadır.

Bu bölümde, hava yolu örgütlerinde yaygın olarak gözlemlenen modern iş yaşamı sendromları ve psikosozal riskler, sivil havacılığın kendine özgü yapısal ve operasyonel özellikleri çerçevesinde ele alınmıştır. Hizmet sektörünün duygusal emek yoğun doğası, havacılıkta yüksek emniyet beklentisi, sıfır hata toleransı, vardiyalı ve düzensiz çalışma sistemi ile birleştiğinde; uçuş ekipleri için benzersiz bir psikosozal risk profili ortaya çıkarmaktadır.

Bölüm kapsamında öncelikle jet lag ve kronik yorgunluk olgusu, sirkadiyen ritim bozulmaları ve bunların bilişsel performans, karar verme ve emniyet üzerindeki etkileri bağlamında incelenmiştir. Yorgunluğun yalnızca bireysel bir fizyolojik durum değil, aynı zamanda sistemik bir emniyet riski olduğu vurgulanmıştır. Tükenmişlik olgusu, yüksek iş yükü, zaman baskısı, sürekli dikkat gereksinimi ve yoğun sorumluluk altında çalışan uçuş ekipleri açısından önemli bir risk alanı olarak değerlendirilmiştir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel yeterlilik algısında azalma gibi boyutlarıyla tükenmişliğin hem bireysel iyi oluşu hem de emniyetle ilişkili performans göstergelerini olumsuz etkileyebileceği ifade edilmiştir. Öte yandan örgütsel sessizlik, havacılıkta kritik öneme sahip bilgi paylaşım süreçlerini zayıflatabilecek bir başka psikosozal risk olarak ele alınmıştır. Hiyerarşik yapı, otorite algısı ve olası yaptırım korkusu nedeniyle çalışanların emniyetle ilgili endişelerini dile getirmemesi, risklerin erken aşamada tespit edilmesini engelleyebilmektedir. Bu bağlamda açık iletişim ve psikolojik güvenlik ikliminin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca modern kokpit

ve kabin ortamlarında çoklu görev gereklilikleri, yüksek bilişsel yük ve sürekli performans izleme uygulamaları da değerlendirilmiş; bu unsurların, zaten yoğun olan dikkat ve karar verme süreçleri üzerinde ek bir zihinsel baskı oluşturabildiği belirtilmiştir. Bu durumun uzun vadede bilişsel yorgunluk ve hata olasılığı üzerinde etkili olabileceği ifade edilmiştir. Son olarak iş-yaşam dengesizliği ve iş-aile çatışması, düzensiz programlar, uzun süreli evden uzak kalma ve sosyal izolasyon bağlamında ele alınmış; bu durumun hem bireysel refah hem de örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik sonuçlar doğurduğu ortaya konmuştur.

Bu bölümde incelenen psikososyal riskler, modern uçuş ekibinin karşı karşıya kaldığı karmaşık ve birbirine bağlı bir zorluklar sistemini oluşturmaktadır. Bilimsel literatür, çeşitli risk faktörlerinin hem bireyler hem de örgütler için olumsuz sonuçları olduğuna işaret etmektedir.

Goode (2003), Amerika Birleşik Devletleri'nde ticari hava yolu pilotlarının çalışma programları ile kaza riski arasındaki ilişkiyi araştırmış ve çalışma saati sınırlarının önemini vurgulamıştır. Caldwell vd. (2009), uzun çalışma saatleri, düzensiz programlar, uyku yoksunluğu ve sirkadiyen ritim bozukluğunun yorgunluğu artırdığını ve bunun durumsal farkındalığı düşürerek emniyet zaafına yol açtığını belirtmiş; bu sorunları ele almak için bilimsel temelli FRMS ve kurumsal iyileştirmelerin gerekli olduğunu savunmuştur. Bendak ve Rashid (2020) yorgunluğun çok faktörlü nedenlerini ve bilişsel gerileme yollarını ortaya koyarak, özelleştirilmiş program yönetimi ve yorgunluk azaltma stratejilerine duyulan ihtiyacı vurgulamıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalar, uzun ve ultra uzun menzilli uçuşlarda kabin görevlileri ve pilotların yaşadığı kronik yorgunluk, uyku bozukluğu, iş yükü ve sirkadiyen ritim bozukluğunun hem zihinsel/fiziksel sağlık hem de emniyetle ilişkili davranışlar (prosedür uyumluluğu, acil durum müdahalesi) ve hizmet performansı (duygusal tutarlılık, yanıt kalitesi) üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir (Van den Berg vd., 2020; Wen vd., 2023; Signal vd., 2024). Ayrıca, duygusal emek nedeniyle tükenmişlik ve azalan örgütsel bağlılığın, çalışma ortamındaki sosyal davranışları olumsuz etkilediği bildirilmektedir (Ko, 2013; Lee vd., 2015; Joo ve Kim, 2017). Bu bulgular, vardiyalı çalışma ve programlardan kaynaklanan yorgunluğun uçuş ekibinin emniyet bilinci ve verimliliği üzerinde ciddi etkiler yarattığını ve yasal/kurumsal düzenlemeler ile bilimsel temelli bir yorgunluk yönetim sistemine duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır (Lee ve Hwang, 2012; Bae vd., 2022; Ra, 2025).

Havacılık profesyonellerinin psikolojik dünyası adeta bir paradoksla karakterize durumdadır. Bir yandan aşırı zihinsel dayanıklılık ve istikrar gerekliliği, önemli bir psikolojik sıkıntı kaynağı olan işyeri ortamıyla tezat

oluşturmaktadır. Ruh sağlığı bozuklukları, özellikle depresyon ve anksiyete, sektörde yaygın olmakla birlikte genellikle gizli kalmaktadır. Kabin ekibi arasında depresyon prevalansının genel nüfusa göre en az iki kat daha fazla olduğu tahmin edilmektedir ve aktif uçuş görevlilerinin %40'ına kadarının ciddi depresyon öyküsü bulunmaktadır (Wen vd., 2021). Bu riskler, bireysel refah ve örgütsel emniyet açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu riskleri anlamak ve ele almak, yalnızca bireysel psikosağlık değil, sürdürülebilir ve emniyetli havacılık operasyonları için de temel bir gerekliliktir.

Ele alınan psikososyal sendromlar esasında ayrı ayrı olgular olmaktan ziyade birbirine bağımlı, birbirini etkileyen faktörler olabilmektedir. Örneğin duygusal emek tükenmişliğe katkıda bulunabilmektedir; tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma motivasyonunu azaltarak sessiz kalma olasılığını artırabilmektedir. Jet lag ve kronik yorgunluk, bilişsel ve duygusal işlevleri destekleyen temel biyolojik süreçleri bozmaktadır, yorgunluk bilişsel aşırı yüklenmeyi şiddetlendirebilmekte, çoklu görev yapmanın bilişsel maliyetlerini artırmaktadır. İş-yaşam dengesizliği mesleki stresi kişisel hayata yayararak tükenmeyi hızlandırabilmektedir. Yorgunluk, duygusal düzenlemeyi bozarak duygusal emeği daha zor hale getirmekte; tükenmişliğe ve yorgunluğa karşı koruma sağlayan uyku ve sosyal bağlantı fırsatlarını azaltmaktadır. Tüm bu stres faktörlerinin kümülatif ağırlığı, insan dayanıklılığının sınırlarını zorlayan şekillerde uçuş ekibi üyesi olan sivil havacılık profesyonellerinde bir araya gelerek bir yük oluşturmaktadır.

Literatür ışığında yapılabilecek temel bir çıkarım, hava yolu kuruluşlarında psikososyal risklerin etkili biçimde yönetilebilmesi için farklı örgütsel düzeylerde geliştirilen müdahale stratejilerinin eşgüdüm içinde uygulanması gerektiğidir. Bu kapsamda düzenleyici çerçeveler, asgari koruma standartlarını belirlemeli ve proaktif bir emniyet kültürünün gelişimini sürekli olarak desteklemelidir. Hava yolu şirketi düzeyinde ise politika ve yönetim uygulamaları; iş yükü yönetimi, planlama, izleme, iletişim ve destek alanlarında kanıta dayalı yaklaşımları esas almalıdır. Ekip düzeyindeki uygulamalar, kokpit ve kabin ekipleri içinde psikolojik dayanıklılığı, sosyal desteği, açık iletişimi ve karşılıklı desteği güçlendirmeyi hedeflemelidir. Bireysel düzeyde sunulan kaynaklar da mürettebat üyelerini, yüksek sorumluluk gerektiren bu mesleğin kaçınılmaz taleplerini etkili biçimde yönetebilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve destekle donatmalıdır.

Arseven ve Yurdakul'un (2024) dikkat çektiği üzere, özellikle uçucu personelin psikolojik sağlığı ve refahı konusunda önleyici ve geliştirici bir kültür oluşturmak önemlidir. Bu yaklaşım, havayollarının psikolojik riskleri ele almak için kullandığı teknikler aracılığıyla uçuş emniyetini iyileştirmenin

bir yolu olarak değerlendirilmektedir. Kapsamlı bir risk yönetimi yaklaşımı, eğitimleri geliştirerek ve bu eğitimlere psikososyal riskler, psikolojik sermaye ile farkındalık konularını dahil ederek desteklenebilecektir. Ayrıca operasyonlara adil kültürü içeren bir raporlama sisteminin entegre edilmesi, emniyet yönetim sistemine benzer bir psikososyal risk faktörleri yönetim sistemi oluşturulmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak, hava yolu örgütlerinde modern iş yaşamı sendromları ve psikososyal riskler, yalnızca bireysel sağlık sorunu değil; stratejik bir emniyet ve sürdürülebilirlik meselesidir. Bu bölümde ele alınan ve bunlara ek olarak çoğaltılabilecek türlü riskleri anlamaya ve ele almaya yönelik güçlü bir kurumsal yatırım, yalnızca çalışanlara karşı yerine getirilmesi gereken bir özen yükümlülüğü olarak görülmemelidir. Bu yatırım aynı zamanda kurumsal performans, emniyet ve sürdürülebilirlik açısından da stratejik bir öneme sahiptir. Modern havacılıkta psikososyal riskler, bireysel zayıflıklar olarak değil, sistem tasarımının ve örgütsel yapının doğal çıktıları olarak değerlendirilmelidir. Düzenleyici çerçeveler, emniyet yönetim sistemleri, yorgunluk risk yönetimi uygulamaları, adil ve açık iletişime dayalı örgüt kültürü, gerçekçi performans beklentileri ve iş-yaşam dengesini destekleyen insan kaynakları politikaları bütüncül bir yaklaşım içinde ele alınmalıdır.

Mürettebatın psikolojik sağlığı ile havacılık operasyonlarının emniyeti ve kalitesi arasında güçlü ve doğrudan bir ilişki bulunmaktadır; bu durum hem yolcuları hem ailelerini hem mürettebatı hem de uçağı ilgilendirmektedir. Bu nedenle, mürettebatın psikolojik sağlığı operasyonel açıdan da stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. İnsan faktörünü merkeze alan, bilimsel temelli ve önleyici yaklaşımlarla desteklenen bir örgütsel anlayış hem çalışanların esenliğini hem de havacılık sisteminin emniyetini güçlendirecektir.

Kaynaklar

- Acar, A. (2016). *Çalışma yaşam kalitesinin tükenmişlik sendromu üzerindeki etkileri konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aerviva (2025). *Turbulence within: Why pilots fear talking about mental health*. <https://www.linkedin.com/pulse/turbulence-within-why-pilots-fear-talking-mental-health-aerviva-y59lc/>
- Aijaz, M., Shahab, S., Khan, S., & Nawab, E. S. (2020). Life of females in Pakistani aviation: assessing the relationship of work-family conflict with stress and job satisfaction. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 5(4), 170-183.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278.
- Alparslan, A., ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute*, 6, 136-147.
- Altıntaş, M., ve Altıntaş, B. (2026). Aile ve denge: Havayolu kabin memurlarında iş yaşam dengesi, teknostres ve kariyer stresi ilişkisi. *Abi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(Aile Özel Sayısı), 318-337.
- Arik, H. (2011). *Çalışma yaşamında psikososyal etmenlerin koroner kalp hastalığı risk skoru ve risk etmenleri ile ilişkisi*. Tıpta Uzmanlık Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Arseven, G. K., & Yurdakul, E. (2024). Commercial airline pilots' psychosocial risk factors: Evaluating the mechanisms influencing job satisfaction. *Human Factors in Aviation and Aerospace*, 1(1), 1-19.
- Aswin, S. (2025). *Balancing work & personal life in the airline industry: A realistic guide*. Zealwings, <https://zealwings.com/balancing-work-personal-life-in-the-airline-industry/><https://zealwings.com/balancing-work-personal-life-in-the-airline-industry/>
- Avis, T., Bor, R., & Eriksen, C. (2019). The impact of work on pilots' personal relationships: A qualitative study. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 9(1), 31-41.
- Åkerstedt, T. (2003). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. *Occupational Medicine*, 53(2), 89-94.
- Bae, I., Baik, H., & Park, J. (2022). A study on the counter measures of the enforcement of fatigue management act of flight dispatcher. *Journal of Korean Society for Aviation and Aeronautics*, 30, 92-97.

- Baruah, R., & Reddy, K. J. (2018). Implication of emotional labor, cognitive flexibility, and relational energy among cabin crew: A review. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 22(1), 2-4.
- Bendak, S., & Rashid, H. S. (2020). Fatigue in aviation: A systematic review of the literature. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 76, 102928.
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2012). Silence that may kill: When aircrew members don't speak up and why. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 2(1), 1-10.
- Boksem, M. A., Meijman, T. F., & Lorist, M. M. (2006). Mental fatigue, motivation and action monitoring. *Biological Psychology*, 72(2), 123-132.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57.
- Cabon, P., Deharvengt, S., Grau, J. Y., Maille, N., Berechet, I., & Mollard, R. (2012). Research and guidelines for implementing Fatigue Risk Management Systems for the French regional airlines. *Accident Analysis & Prevention*, 45, 41-44.
- Caldwell, J. A., Mallis, M. M., Caldwell, J. L., Paul, M. A., Miller, J. C., & Neri, D. F. (2009). Fatigue countermeasures in aviation. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 80(1), 29-59.
- Chang, C. P., & Chiu, J. M. (2009). Flight attendants' emotional labor and exhaustion in the Taiwanese airline industry. *Journal of Service Science and Management*, 2(4), 305-311.
- Choy, D. (2002). *Job satisfaction, and some explanatory variables, among flight attendants*. Doctoral Dissertation. The University of Sarasota, Florida.
- Chung, C. T., & Chung, U. L. (2009). An exploration of quality of life and related factors among female flight attendants. *Journal of Nursing Research*, 17(3), 212-220.
- Clark, S. C. (2000). *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Constantin, M. (2025). *Understanding fatigue in aviation*. <https://fpu-romania.dk/understanding-fatigue-in-aviation/>
- Çolak, S., ve Kaya, Y. (2026). İş-yaşam dengesinin işe angaje olmaya etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: Havacılık sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Çalışmaları Dergisi*, 6(1), 45-53.
- Dawson, D., & Reid, K. (1997). Fatigue, alcohol and performance impairment. *Nature*, 388(6639), 235-235.
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1359.

- Demiral, Y. (2004). Çalışma yaşamında psikososyal etmenler. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 5(20), 22-26.
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü., & Yüksel, S. (2017). Balanced scorecard based performance measurement of European airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment. *Journal of Air Transport Management*, 63, 17-33.
- Dollard, M. E., Dormann, C., & Idris, M. A. (2019). Psychosocial safety climate: A new work stress theory and implications for method. In *Psychosocial safety climate: A new work stress theory* (pp. 3-30). Cham: Springer International Publishing.
- Duman, N. (2017). Duygusal emek: bir literatür değerlendirmesi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 1(1), 29-39.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Erdem, İ., ve Alkan, A. (2022). Modern iş yaşamı perspektifinden görev bilinci. Erdem, R., ve Korucu, K. S. (Ed.), *Modern iş yaşamının eleştirisi* içinde (ss. 1-26). Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139.
- Ezilmez, B. (2018). Duygusal emek: Öncülleri ve ardılları. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 185-210.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 863-879.
- Goode, J. H. (2003). Are pilots at risk of accidents due to fatigue?. *Journal of Safety Research*, 34(3), 309-313.
- Gökbulut, B., ve Dindaş, S. (2022). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ve teknores düzeylerinin incelenmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 13(47), 42-59.
- Görlich, Y., & Stadelmann, D. (2020). Mental health of flying cabin crews: Depression, anxiety, and stress before and during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 11, 581496.
- Grandey, A. A. (2003). When 'the show must go on': Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Günay, A. (2016). *Kabin ekiplerinde iş doyumunu ve tükenmişlik sendromu*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Gürel, E. B., ve Bozkurt, Ö. Ç. (2016). Duyguların yönetilmesinin, iş tatmini ve duygusal tükenmişlik düzeyi üzerine etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 133-147.
- Helmreich, R. L., Merritt, A. C., & Wilhelm, J. A. (2017). The evolution of Crew Resource Management training in commercial aviation. In *Human error in aviation* (pp. 275-288). Routledge.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361.
- ICAO (2025). *Cognitive fatigue and information overload in the digital cockpit: Mitigating emerging human performance risks*. International Civil Aviation Organization, https://www.icao.int/sites/default/files/Meetings/a42/Documents/WP/wp_083_en.pdf
- ILO (2024). *Occupational safety and health*. <https://libguides.ilo.org/occupationsafety-and-health-en>
- Joo, E. K., & Kim, I. S. (2017). The effects of flight attendants' job demand and ostracism on job engagement and social behaviors. *Journal of Tourism Sciences*, 41(6), 205-218.
- Kabasakal, S. C. (2017). Hava aracı bakımlarında insan faktörlü hataların incelenmesi. *Hava Kurvetleri Komutanlığı 2017 Havacılık Emniyeti Yönetim Sistemi (HEYS 2017) Sempozyumu* içinde (ss. 127-275). 12-13 Nisan 2017, Hv.K.K.lığı Uçş. Yer Emn.Değ. ve Dent.D.Bşk.lığı.
- Kahveci, E., & Nichols, T. (2006). Work/life balance, fatigue and isolation from family and friends. In *The other car workers: Work, organisation and technology in the maritime car carrier industry* (pp. 143-158). London: Palgrave Macmillan UK.
- Karaca, N., ve Çevik, C. (2024). Çalışma yaşamında psikososyal riskler ve bu risklerin yol açtığı sorunlar. *Sosyal Aktörler ve Deneyimler Dergisi*, 3, 78-90.
- Karacan, A., ve Eryılmaz, İ. (2025). Emniyetli davranışta örgütsel güvenin ve örgütsel sessizliğin rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 8(1), 33-52.
- Karanfil, S. M., & Çoban, R. (2024). Emotional labor in aviation: A phenomenological research on cabin crew. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 11(4), 1303-1326.
- Karaman, N. (2017). Çalışma yaşamında duygusal emek. *İş ve Hayat*, 3(5), 30-56.
- Khoshkhou, R., Jahangirian, A., & Sharafbafi, F. (2018). Analysis of fleet type impact on the threats and errors of an airline using line operations safety audit (LOSA). *Aviation*, 22(1), 31-39.

- Kızılcan, S., ve Demiral, G. (2021). Kabin ekibinin mesleki tükenmişlik düzeyinin incelenmesi: bir özel havayolu şirketi örneği. *Havacılık ve Uzay Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 17-46.
- Ko, S. H. (2013). Effect of emotional labor on the burnout and organizational commitment among flight attendants. *The Journal of the Korea Contents Association*, 13(7), 395-405.
- Kocabaş, F., Aydın, U., Özgüler, V. C., İlhan, M. N., Demirkaya, S., Ak, N., ve Özbaş, C. (2018). Çalışma ortamında psikososyal risk etmenlerinin iş kazası, meslek hastalıkları ve işle ilgili hastalıklarla ilişkisi. *Sosyal Güvençe*, 14, 28-62.
- Köse, G., & Artar, O. K. (2024). Psychological processes of cabin crews and the effect of burnout on aviation. *Journal of Industrial Policy and Technology Management*, 7(2), 161-170.
- Kumari, P., & Aithal, P. S. (2022). Impact of emotional labour, work-life balance, and job satisfaction on cabin crews' job performance. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 7(2), 225-240.
- Lee, C., An, M., & Noh, Y. (2015). The effects of emotional display rules on flight attendants' emotional labor strategy, job burnout and performance. *Service Business*, 9(3), 409-425.
- Lee, D. J., & Joseph Sirgy, M. (2019). Work-life balance in the digital workplace: The impact of schedule flexibility and telecommuting on work-life balance and overall life satisfaction. In *Thriving in digital workspaces: Emerging issues for research and practice* (pp. 355-384). Cham: Springer International Publishing.
- Lee, K. H., & Hwang, H. W. (2012). A study on the legal proposal of crew's fatigue management in the aviation regulations. *The Korean Journal of Air & Space Law and Policy*, 27(1), 29-73.
- Lee, K. H. (2013). A study on international standards and trends in crew fatigue management. In *45th Spring Conference of the Korean Aerospace Medical Association* (pp. 43-44). Aerospace Medical Association of Korea, Seoul, Korea.
- Levine, D. A., Gross, A. L., Briceño, E. M., Tilton, N., Kabeto, M. U., Hingtgen, S. M., ... & Galecki, A. T. (2020). Association between blood pressure and later-life cognition among black and white individuals. *JAMA Neurology*, 77(7), 810-819.
- Li, W. C., Nichanian, A., Lin, J., & Braithwaite, G. (2024). What can we learn from severity index on flight data monitoring? Analysis of safety resilience in flight operations during COVID-19 disruptions. *Ergonomics*, 67(8), 1164-1176.
- Lovett, R., Filec, S., Bonham, M., Benavente, J. Y., O'Connor, R., Russell, A., ... & Wolf, M. (2023). Long-term impact of the COVID-19 pandemic on self-management of chronic conditions among high-risk adults in the

- USA: protocol for the C3 observational cohort study. *BMJ Open*, 13(10), e077911.
- Mack, M., Stojan, R., Bock, O., & Voelcker-Rehage, C. (2022). Cognitive-motor multitasking in older adults: A randomized controlled study on the effects of individual differences on training success. *BMC Geriatrics*, 22(1), 581.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Minoretti, P., & Emanuele, E. (2023). Health in the skies: A narrative review of the issues faced by commercial airline pilots. *Cureus*, 15(4), e38000.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., & Milliken, E. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mumlu Karanfil, S., & Çoban, R. (2024). Emotional labor in aviation: A phenomenological research on cabin crew. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 11(4), 1303-1326.
- Nesthus, T. E., Schroeder, D. J., Connors, M. M., Rentmeister-Bryant, H. K., & DeRoshia, C. A. (2007). *Flight attendant fatigue (No. DOT/EAAAM0721)*. Washington, DC: Federal Aviation Administration (FAA).
- Özel, E., & Hacıoğlu, U. (2021). Examining the relationship between burnout and job satisfaction of flight crew: An analysis on the critical fatigue risk factors in the aviation industry. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 3(1), 1-20.
- Özeren, Ö. Ç. (2025). Power distance, communication, and safety: A study on aircraft maintenance workers. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 49-75.
- Öztırak, M. (2023). Sivil havacılıkta kabin memurlarının iş yaşam dengelerinin mesleki tükenmişlikleri üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Karadeniz Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 25-43.
- Öztürk, Y. E. (2020). Burnout syndrome of airline crews during crisis and Covid 19 in the world and Turkey. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 2(4), 36-42.
- Pacheco, D. C., de Serpa Arruda, A. I. D., Caldeira, S. N., & da Silva, O. D. L. (2025). Employee silence and psychological safety: Insights from an aviation company with broader organizational applications. *Tourism & Management Studies*, 21(2), 97-111.

- Pamuk, M. M., & Marşap, A. (2025). Emotional labor of flight attendants: The role of occupational interest, happiness at work and job crafting. *Journal of Organizational Behavior Review*, 7(2), 108-137.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing.
- Polat, E., ve Duran, C. (2026). İşyeri ergonomisi ve iş-yaşam dengesinin işletme performansına etkisi. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, 11(22), 36-57.
- Ra, M. J. (2025). Stressors and their effects on safety and service performance: An integrative review of aviation human factors. *The Korean Journal of Aerospace and Environmental Medicine*, 35(3), 118-123.
- Robards, K. (2025). *Taking steps toward safer skies*. American Academy of Sleep Medicine, <https://aasm.org/taking-steps-toward-safer-skies/>
- Roma, P. G., Mallis, M. M., Hursh, S. R., Mead, A. M., & Nesthus, T. E. (2010). *Flight attendant fatigue recommendation 2: Flight attendant work/rest patterns, alertness, and performance assessment (No. DOTEAAAMI022)*. Washington, DC: Federal Aviation Administration (FAA).
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- SHGM (2019). *Aşırı Yorgunluk Risk Yönetimi (FRMS) Uyumluluk Kontrol Listesi*. https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/formlar/ucus_operasyon_dairesi/ucus_operasyon_md/kontrol_formu/FR.116.docx
- Sieberichs, S., Corrigan, S., & McDonald, N. (2024). How pilot fatigue affects operational flight risk in scheduled commercial aviation. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 14(2), 78-90.
- Signal, T. L., van den Berg, M. J., Zaslona, J. L., Wu, L., Hughes, M., Johnston, B., ... & Glover, M. (2024). Managing the challenge of fatigue for pilots operating ultra-long range flights. *Frontiers in Environmental Health*, 2, 1329203.
- Sky Brary (2026). *Fatigue Risk Management System (FRMS)*. <https://skybrary.aero/articles/fatigue-risk-management-system-frms>
- Smolensky, M. H., Lee, E., Mott, D., & Colligan, M. (1982). A health profile of American flight attendants (FA). *Journal of Human Ergology*, 11(Supplement), 103-119.
- Stefańska, O., Barbarska, O., & Minkiewicz-Zochniak, A. (2025). Health implications of shift work in airline pilots and cabin crew: A narrative review and pilot study findings. *Nutrients*, 17(24), 3906.
- Strother, J. B. (1999). Communication failures lead to airline disasters. In *Proceedings 1999 IEEE International Professional Communication Conference* (pp. 29-34). IEEE.

- Sun, J., Liao, Y., Sun, R., Lu, F., Zhou, Y., & Jia, H. (2025). An empirical study investigating pilot sleep recovery patterns after different time zone flights. *Journal of Air Transport Management*, 125, 102798.
- Şen, S. (2024). Çalışma yaşamında esenlik ve psikososyal riskler: değişen dinamiklerle başa çıkma stratejileri. *OHS Academy*, 7(1), 54-63.
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). The job demands-resources model. In *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (pp. 155-180). Wiley.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tichon, J. G., Wallis, G., Riek, S., & Mavin, T. (2014). Physiological measurement of anxiety to evaluate performance in simulation training. *Cognition, Technology & Work*, 16(2), 203-210.
- Under, I., & Gerede, E. (2021). Silence in aviation: Development and validation of a tool to measure reasons for aircraft maintenance staff not reporting. *Organizacija*, 54(1), 3-16.
- Van den Berg, M. J., Signal, T. L., & Gander, P. H. (2020). Fatigue risk management for cabin crew: the importance of company support and sufficient rest for work-life balance-A qualitative study. *Industrial Health*, 58(1), 2-14.
- Wen, C. C., Cherian, D., Schenker, M. T., & Jordan, A. S. (2023). Fatigue and sleep in airline cabin crew: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2652.
- Wen, C. C., Nicholas, C. L., Clarke-Errey, S., Howard, M. E., Trinder, J., & Jordan, A. S. (2021). Health risks and potential predictors of fatigue and sleepiness in airline cabin crew. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 13.
- Wickens, C. D. (2008). Multiple resources and mental workload. *Human Factors*, 50(3), 449-455.
- Zehra, S. R., & Malik, M. (2025). The cognitive cost of multitasking in high-stress professions: Implications for mental efficiency, error rates, and long-term cognitive health. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(2), 2469-2487.