

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

**KRİZ DÖNEMLERİNDE HAVA KARGO YÖNETİCİLERİNİN
KARAR VERME STRATEJİLERİNİN KRİZ YÖNETİMİNE
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Şükrü CAN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Habibe GÜNGÖR

İstanbul – 2024

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Şükrü CAN

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Kriz Dönemlerinde Hava Kargo Yöneticilerinin Karar Verme
Stratejilerinin Kriz Yönetimine Etkisi

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Havacılık Yönetimi

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 29.04.2024

Sayfa Sayısı : 64

Tez : Dr. Öğr. Üyesi Habibe GÜNGÖR

Danışmanları

Dizin Terimleri : Hava Kargo, Kriz Yönetimleri

Türkçe Özet : Hava kargo taşımacılığı detaylı bir şekilde irdelenmiştir. Kriz ve karar verme mekanizmaları açıklanmış, hava kargo yöneticilerinin aldıkları kararlar kriz sonuçları ile ilişkilendirilmiştir.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Şükrü CAN

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

**KRİZ DÖNEMLERİNDE HAVA KARGO YÖNETİCİLERİNİN
KARAR VERME STRATEJİLERİNİN KRİZ YÖNETİMİNE
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Şükrü CAN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Habibe GÜNGÖR

İstanbul – 2024

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Şükrü CAN

.../.../2024



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Şükrü CAN' ın “Kriz Dönemlerinde Hava Kargo Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin Kriz Yönetimine Etkisi” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı Havacılık Yönetimi Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Mustafa ASLAN

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Habibe GÜNGÖR

(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Seda MUMLU KARANFİL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2024

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

COVID-19 Pandemisinde havacılık sektörü benzeri görülmemiş bir kriz yaşamıştır ve tarihte ilk defa küresel anlamda kapanmıştır. Ancak tüm dünyayı hızlı bir şekilde etkisi altına alan Corona Virus - Covid 19 salgın hastalığının etkilerini en aza indirmek ve insanları hastalıktan korumak amacıyla dünyanın dört bir tarafında üretilen maske ve tıbbi malzemelerin uluslararası sevkiyatlarında kargo uçaklarının yetmemesi sebebi ile yolcu uçakları ile koltukların üzerleri dahil yüklenecek taşınmış olması, hava taşımacılığının ne derece önemli olduğunu tüm dünyaya kanıtlamıştır. Bu çalışmanın amacı hava kargo işletmelerinde yöneticilerin karar verme stratejileri ile örgütün kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Türkiye’de hava kargo taşımacılığı yapan bir kuruluşun, uçuş operasyonları kapsamında uzun vadede yaşadığı kriz ve yönetici kararları doğrultusunda üretilen çözüm stratejilerinin krize olan etkisi detaylı bir şekilde analiz edilerek örnekleme gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuca göre karar verme stratejisi ile kriz yönetimi arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: COVID-19, Hava Kargo, Yönetici, Karar Verme, Kriz Yönetimi, Havacılık Otoriteleri, Uçak Denetimleri.

SUMMARY

During the COVID-19 Pandemic, the aviation industry experienced an unprecedented crisis and shut down globally for the first time in history.

However, the fact that the masks and medical supplies produced all over the world in order to minimize the effects of the Corona Virus - Covid 19 epidemic disease, which quickly affected the whole world and to protect people from the disease, were loaded and transported on passenger planes, including the seats, due to the insufficiency of cargo planes in international shipments, proved to the whole world how important air transportation is. The purpose of this study is to determine the relationship between decision-making strategies of managers in air cargo businesses and crisis management of the organization. The long-term crisis experienced by an air cargo transportation organization in Turkey within the scope of flight operations and the impact of the solution strategies produced in line with the decisions of the managers on the crisis were analyzed in detail and sampling was carried out. According to the results obtained from the research, the relationship between decision-making strategy and crisis management was revealed.

Keywords: COVID-19, Air Cargo, Executive, Decision Making, Crisis Management, Aviation Authorities, Aircraft Inspections, Findings

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ VE HAVACILIK ENDÜSTRİSİNDE KRİZLER

1.1. Kriz Yönetimi Kavramı	3
1.2. Kriz Yönetim Stratejileri.....	5
1.3. Kriz Yönetimi Evreleri	8
1.4. Dünya Havacılık Sektörünün Yakın Tarihte Karşılaştığı Büyük Krizler	10
1.5. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Yakın Tarihte Yaşanan Başlıca Krizler	12

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME

2.1. Karar Verme Kavramı	16
2.2. Karar Verme Stratejileri.....	19
2.3. Stratejik Yönetim	22
2.4. Stratejik Yönetim ve Yöneticilik	24
2.5. Yöneticilik ve Karar Verme.....	24
2.6. Havacılık Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri	27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVA KARGO

3.1. Hava Kargo Kavramı	28
3.2. Hava Kargo Taşımacılığı	28
3.3. Hava Kargo Taşımacılığının Tarihsel Gelişimi	29
3.4. Hava Kargo Taşımacılığının Önemi	30
3.5. Hava Kargo Taşımacılığının Lojistik Açısından Önemi	31
3.6. Hava Kargo Taşımacılığının Ekonomik Açısından Önemi	32

3.7. Türkiye’de Hava Kargo Taşımacılığının Durumu.....	32
--	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA 1

4.1. Yönetici Karar Verme Stratejilerinin X Havayolları Kargo 2018 Yılı SAFA Başarısına Etkisi.....	36
4.1.1. SAFA Tanımı	36
4.1.2. Bulgu Kategorileri	37
4.1.3. SAFA Ortalaması.....	37
4.1.4. X Havayolları Kargo SAFA Kronolojisi	37
4.1.4.1. 2015 Yılı Sayısal Verileri.....	38
4.1.4.2. 2016 Yılı Sayısal Verileri.....	38
4.1.4.3. 2017 Yılı Sayısal Verileri.....	38
4.2. Yöneticiler Tarafından Alınan Kararlar	38
4.2.1. EASA Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı Sisteminde Kapatılan Bulgular	39
4.2.1.1. Viyana SAFA Denetlemesi 13.03.2016 Tarihli Bulgu.....	39
4.2.1.2. Madrid SAFA Denetlemesi 14.09.2016 Tarihli Bulgu.....	40
4.2.1.3. Paris SAFA Denetlemesi 11.01.2017 Tarihli Bulgu	41
4.2.1.4. Madrid SAFA Denetlemesi 05.09.2017 Tarihli Bulgu.....	42
4.3. Yönetici Kararları Doğrultusunda Alınan Aksiyonlar	43
4.4. 2018 Yılı SAFA Başarısı.....	44
4.5. ARAŞTIRMA 2.....	44
4.5.1. Pandeminin tanımı ve Geçmişten Günümüze Salgınlar	44
4.5.2. Covid-19 Pandemisi.....	45
4.5.3. Covid-19 Pandemisinde Hava Kargo Taşımacılığının durumu	46
4.5.4. X Havayolları Kargo Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin Covid-19 Pandemisi sırasında hava kargo taşımacılığındaki başarıya etkisi	46
SONUÇ.....	48
KAYNAKÇA	49

KISALTMALAR

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
BM	:	Birleşmiş Milletler
EASA	:	Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı
ECAC	:	Avrupa Sivil Havacılık Konseyi
ECAM	:	Elektronik Merkezli Hava Taşıt Monitörü
ELT	:	Acil Durum Konum Vericisi
FCOM	:	Uçuş Ekibi Operasyon El Kitabı
FOD	:	Yabancı Madde Hasarı
IATA	:	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ICAO	:	Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
IMF	:	Uluslararası Para Fonu
MEL	:	Asgari Teçhizat Listesi
OAPEC	:	Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Birliği
QRH	:	Quick Reference Handbook (Hızlı Referans El Kitabı)
SAFA	:	Yabancı Hava Aracı Emniyet Değerlendirmesi
SARS	:	Şiddetli Akut Solunum Sendromu
SHGM	:	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
WHO	:	Dünya Sağlık Örgütü

ÖNSÖZ

İstanbul Teknik Üniversitesi Uçak ve Uzay Bilimleri Fakültesi Uçak Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra hem ülkemizde hem de yurt dışında çeşitli hava yolu kuruluşlarında, kalite, bakım ve mühendislik birimlerinde yönetici ve ayrıca genel müdür olarak görev aldım. Okulda edindiğim havacılığa dair teknik ve akademik bilgileri sektör tecrübemle birleştirerek, havacılıkta göreve başlayan genç nesillere ışık tutabilmek adına gayret göstermekteyim.

Havacılığa olan bakış açımı genişletmek ve bilgilerimi güncel tutmak adına bölümünüzde yüksek lisans eğitimi almaktan gurur duymaktayım. Eğitim yolculuğumu her daim destekleyen aileme, bu yolda bana ışık tutan tüm hocalarıma ve desteklerini eksik etmeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Habibe GÜNGÖR'e teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Hava kargo taşımacılığı günümüzde en gelişmiş teknolojilerin kullanıldığı bir endüstridir. Dünyanın her yerine en hızlı şekilde erişim sağlamasıyla ticari anlamda çoğu sektöre büyük ölçüde katkısı mevcuttur. Ticari kuruluşların operasyonlarını etkin bir şekilde sürdürebilmesi ve gelişim süreçlerini sürdürülebilirlik esasına dayandırmaları için en önemli kaynak zamandır. Bu nedenle söz konusu endüstrinin en kıymetli bileşeni zaman kavramıdır.

Hava kargo taşımacılığı, dünyada yaşanan çeşitli kriz anlarında insanlığa en hızlı ve etkin desteği büyük ölçüde sağlayan bir mekanizmadır. Nitekim Covid-19 krizinde hava kargo taşımacılığının önemi tüm dünyaya kanıtlanmıştır.

Tezin çalışması dört ana bölümden ve sonuç kısmından oluşmaktadır. İlk bölümde kriz kavramı tanımlanarak, tüm bileşenleri analiz edilecektir. Kriz yönetim stratejilerine ışık tutulacak, evreleri detaylı bir şekilde irdelenecektir. Tarihte yaşanmış büyük krizler özetlenecektir.

İkinci bölümde krizi bertaraf edebilmek adına çözüm stratejilerinin en önemli kısmı olan karar verme kavramı detaylandırılacaktır. Kavram tanımlaması yapılacak, karar verme stratejileri sınıflandırılarak karar teknikleri ele alınacaktır. Öngörülebilir ve öngörüsü mümkün olmayan durumlar için planlama içeren stratejik yönetim kavramı analiz edilecektir.

Üçüncü bölümde, hava kargo taşımacılığı detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Geçmişten sektörde yaşanan gelişmeler özetlenecektir. Türkiye ve dünyada her anlamda yüksek önem teşkil eden bu sektörün güncel durumu yansıtılacaktır.

Dördüncü bölümde, ilk üç bölümde anlatılan kavramlar birleştirilerek, uzun vadede yaşanmış bir kriz üzerinde detaylı bir kriz yönetimi örnekleme gerçekleştirilecektir. Bu örnekleme aracılığıyla hava kargo taşımacılığı yapan bir kuruluşun uzun vadede yaşadığı operasyonel kriz ve krizin bertaraf edilmesinde yöneticilerin verdikleri kararlar ilişkilendirilecektir. Ayrıca örnekleme esnasında havacılık terminolojisinde yer alan terimlerle, hava yolunda yer alan teknik ve operasyonel işleyiş yansıtılacaktır.

Sonuç bölümünde çalışma kapsamında yansıtılan bilgiler doğrultusunda, hava kargo taşımacılığında, sorumlu yöneticilerin karar stratejilerinin krizlere olan etkisi yorumlanacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ VE HAVACILIK ENDÜSTRİSİNDE KRİZLER

Hayatın olağan akışında, daima her plan, öngörüldüğü ve tasarlandığı gibi gerçekleşmemektedir. Yaşam döngüsü, beklenmeyen durumların her an ortaya çıkma ihtimaliyle devam etmektedir. Bu bölümde kriz kavramı detaylı bir şekilde tanımlanarak, krizin ortadan kaldırma metotlarıyla ilgili teorik stratejilere yer verilmiştir.

1.1. Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz kelimesi etimolojik kökeni itibarıyla Yunanca “krisis” sözcüğünden gelmektedir. Kriz, en yalın anlatımıyla, bir örgütü veya bireyi olumsuz etkileyen, ani gelişen ve acil tepki verilmesi gereken durumları ifade etmektedir. Kriz, bugüne kadar politika, uluslararası ilişkiler, ekonomi, tıp, psikoloji, işletme ve askeri alanlarda yaşanan beklenmedik sıkıntılı süreçleri tarif etmek için, bu konularla ilgilenen birçok uzman tarafından farklı yönleriyle kavramsal açıdan ele alınarak araştırılıp, tanımlanmıştır. İşletme yönetimi alanında kriz, örgütün öncelikli hedeflerini ve varlığını tehdit eden, beklenmedik, anlaşılması zor, acil müdahale gerektiren, örgütsel sistemleri yetersiz hale getiren ve çalışanlarda baskı ve stres yaratan olaylar olarak tanımlanabilir (Canöz ve Öndoğan, 2015). Kriz yönetimi süreci örgüt için kritik bir işlemdir ve stratejik tabanlı yaklaşımla yönetilmesi gerekmektedir.

Krizin yapılan tüm tariflerindeki ortak noktası; örgüt varlığının tehlikeye girmesi sonucunda, faaliyetlerin gereği gibi yerine getirilememesidir. Bu bağlamda, ortaya çıkan değişimin kriz olarak nitelendirilebilmesi için bu durumun bazı ayırt edici özelliklerinin bulunması da gerekmektedir. Kriz, işletmenin kontrolünün dışında gerçekleşen, işletmenin krizi önleme mekanizmalarını aşması, işletmenin varlığını ve amaçlarını tehdit etmesi, acil müdahale gerektirmesi ve şirket yöneticilerinde belirsizlik, endişe ve korku gibi duygulara neden olması gibi unsurları içeren bir durumdur (Mesci vd., 2016). Burada kriz, uygun şekilde ele alınmadığı takdirde, işletme için olumsuz sonuçlara yol açabilecek önemli bir tehdit olarak tanımlanmaktadır.

Kriz yönetimi; bir kuruluşun, kendisine veya paydaşlarına zarar verme tehdidi oluşturan, yıkıcı ve beklenmedik bir olayla başa çıkma sürecidir. Kriz yönetimi, olası bir krizi önlemeye ve krizin etkilerini azaltmaya yönelik bir dizi faaliyettir. Bu faaliyetler, krizi önceden tahmin etmeye, krizi önlemeye ve krizin etkilerini azaltmaya yönelik önlemleri içerir. Kriz yönetiminde tehdit, bir krizin bir kuruluşa, paydaşlarına ve bir sektöre verebileceği beklenmedik zarardır. Bir kriz birbiriyle alakalı üç tehdit oluşturabilir. Bu tehditler; toplum güvenliği, mali kayıp ve itibar kaybıdır. Endüstriyel kazalar ve ürün hasarları gibi bazı krizler yaralanmalara ve hatta can kayıplarına sebebiyet vererek toplum güvenliği için tehdit oluşturabilirler. Krizler aynı zamanda işletme faaliyetlerini de kesintiye uğratarak, pazar payında kayıp yaratması sonucu mali kayıplara sebep olabilirler. Ayrıca krizler sonucunda meydana gelebilecek pazar kayıpları dolayısıyla açılacak kamu davaları sebebiyle oluşabilecek mali kayıplar yüzünden işletmelerin itibarının zedelenmesi söz konusudur. Kamu güvenliği, mali kayıplar ve itibar kaybedilmesi tehditlerinin birbirleriyle ilişkili olduğu açıktır. Yaralanmalar ve ölümler finansal kayba ve itibar kaybına sebep olurken, itibarın sarsılması da işletmeler üzerinde ciddi finansal etkiler oluşturacak ve kuruluşun yıkımına yol açabilecektir.

Yapılan tüm tariflerde kriz kavramı genellikle olumsuz yönüyle ele alınıp değerlendirilerek beraberinde getirdiği veya getirebileceği fırsatlar göz ardı edilir. Oysa krizi fırsata çevirmek de mümkündür. Bunun yolu ise krizi doğru yönetmekten geçer. Kriz yönetiminde etkili bir strateji geliştiren şirketler, krizi hızla atlatarak rakiplerine karşı avantaj elde edebilir. Bunun için şirketler ve kurumlar, mevcut durumlarını iyi analiz etmeli ve yeni şartlara göre stratejilerini yeniden gözden geçirmelidir.

Kriz yönetim planları çok yönlü olarak ele alınmalı, detaylı olarak düzenlenmeli, uygulamaya geçirilmeli ve güncellenerek dinamik bir yapı kazandırılmalıdır. Kriz, işletmeler için her zaman kötü bir haber değildir. Çince'de "kriz" anlamına gelen "wei-ji" kelimesi hem tehlike hem de fırsat anlamına gelir. Bu, krizlerin işletmeler için hem tehdit hem de fırsat yaratabileceğini gösterir (Murat & Mısırlı, 2005). Kötü yönetilen bir kriz, bir örgütü veya sistemi tamamen veya kısmen çökertebilirken, iyi yönetilen bir kriz, örgütü veya sistemi krizden daha güçlü bir şekilde çıkarabilir.

Günümüzde, işletmelerin faaliyet gösterdiği çevredeki hızlı değişimler, onları çeşitli risklere ve krizlere maruz bırakmaktadır. Kriz yönetimi, krizin ortaya çıkmasından sonra değil, krizin olası etkilerini önceden analiz ederek ve gerekli önlemleri alarak bir süreçtir. Krizi önlemek veya yaşanan krizi başarıya dönüştürebilecek stratejik yeterlilikte olmak, krizi çözmek kadar önemlidir.

1.2. Kriz Yönetim Stratejileri

Günümüz yöneticileri, işletmenin karşılaşılabileceği krizleri önceden tahmin etmeli ve bu krizlere karşı hazırlıklı olmalıdır. Kriz yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesi, kriz dönemlerinde zararı en aza indirmek ve fırsatlara dönüştürmek için gereklidir. Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için belirlediği yol haritası ve bu yolu uygulamak için yaptığı çalışmalardır. Strateji ise, bir işletmenin ne yaptığını ne yapmak istediğini ve bunu nasıl yapacağını tanımlayan bir plandır (Dinçer, 1998).

Havacılıkta yaşanan ve yaşanması muhtemel krizleri, Mekanik problemlerden kaynaklanan krizler (uçak kazası, ürün hatası vb.) Doğal afetlerin sebep olduğu krizler (deprem, sel, yanardağ patlaması vb.) İnsan kaynaklı krizler (sabotaj, terörizm, siyasi vb.) Yönetim kararının veya kararsızlığının yarattığı krizler (karar hatası, karar vermede gecikme vb.) olarak sıralanabilir.

Havayolu sektöründe strateji ve plan, kriz yönetiminin olmazsa olmazlarıdır. Kriz yönetimi aşamalarında, işletmenin yaşadığı krize ve yine işletmenin kendi yapısına göre krizin ele alınışı değişebilir. Doğru bir kriz yönetimi sürecinde, her bir aşamada özel stratejilerin var olması gerekir. Kriz yönetimi, işletmelerin potansiyel, yaklaşan veya gerçek krizleri belirlemesine ve bunlara koordineli ve başarılı bir şekilde yanıt vermesine yardımcı olur. Etkili kriz yönetimi planlarıyla, personele, medyaya ve paydaşlara ölçülü bir yanıt verilmesi sağlamalı ve uygun olduğunda hava seyrüsefer hizmetlerinin hizmet sürekliliği devam ettirilmelidir. Beklenmedik durum tedbirlerinin planlanması, daha geniş bir kriz yönetimi çerçevesi içinde değerlendirilmelidir.

İşletmeler için Kurumsal Yönetim Politikası geliştirilmeli ve bu politika çerçevesinde yol gösterici ilkeler tanımlanarak yerel kriz yönetimi planları için politika çerçevesi oluşturulmalıdır. Tüm yerel kriz yönetimi planlarının her yıl test edilmesi önerilir. Test, işletmenin kilit personelinin deneme bildiriminden, işletmede tam ölçekli bir uygulamaya kadar değişebilir. Ayrıca, kurumdaki mevcut ve yeni yerel kriz yönetimi planlarının, “Kurumsal Kriz Yönetimi Politikası” belgesinde yer alan yol gösterici ilkelerle tutarlılığının kontrol edilmesi tavsiye edilir. Uygulamalar, olabildiğince gerçekçi olmalı ve mümkün olduğunca az uyarı ile başlatılmalıdır. Ancak test sırasında yaşananların, gerçek hayattaki bir olayla karşılaştırılamayacak bir alıştırma olduğunu da kurumdaki herkesin anlamasına dikkat edilmelidir.

Muhtemel krizlerin etkilerini önemli ölçüde azaltmak için acil ve koordineli eylemleri hayata geçirmek gereklidir. Bu yüzden, hava taşımacılığı operasyonlarında yer alan paydaşların acil durum müdahale ve beklenmedik durum planlarına sahip olmaları çok önemlidir. Bu planları uygulamaya geçirmek suretiyle kriz anında hızlı bir müdahale ile en kısa zamanda düzeltme işlemlerinin yapılması ve normal operasyonlara geri dönüş sağlanabilir. Acil durum müdahale ve beklenmedik durum planlarına ilave olarak, işletmelerin planlanmamış olaylar için iş sürekliliği planlarını da geliştirmesi lazımdır. Bunun amacı, aniden gelişebilecek herhangi bir yerel, bölgesel veya küresel krizden, hızlı ve etkili bir şekilde kurtulabilme kabiliyetini oluşturmak ve işletmenin kurumsal dayanıklılığını geliştirmektir.

Havacılık, dikkatli ve en ince ayrıntılarına kadar planlanmış operasyonlar gerektiren, hassas ve önemli bir sektördür. Çünkü doğrudan veya dolaylı herhangi bir aksaklığın meydana gelmesi, önemli ve geniş kapsamlı olumsuz etkilere sebep olabilir. Bu tür aksaklıklar, personel, havalimanı, hava aracı, doğal afetler, savaş veya pandemi dahil birçok nedenden kaynaklanabilir ve çevresel, sosyal, finansal ve/veya maddi zararlar oluşturmaya sebep olur. Havacılık alanında yaşanan krizler, turizm, otelcilik ve ticaret gibi birbirine bağlı birçok sektörü de olumsuz etkiler. Kriz, her kuruluşun varlığını tehdit eden bir risktir. Bu nedenle, üst yönetim, olası krizleri önceden tahmin ederek, analiz ederek, buna yönelik önlemler almalıdır (Karaköse, 2007).

İşletmeler, krizlere karşı iki temel yaklaşım benimseyebilirler: aktif ve pasif.

Proaktif Yöntem (Krizle Aktif Cevap Verme Süreci): Proaktif yaklaşım, krizin oluşmasını önlemeye yöneliktir. Bu yaklaşımla, krizin olası etkileri önceden analiz edilerek, buna yönelik önlemler alınabilir. Bu yaklaşımda kriz henüz gerçekleşmeden önce, olabilecek kriz senaryolarının ortaya konulması ve mümkün olabilecek en iyi stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.

Kriz yönetiminde proaktif yöntemi geliştirmek isteyen işletmeler, aşağıdaki kriterleri dikkate almalı ve kullanmalıdır:

- Doğru ve yeterli bilgi akışı sağlamak
- Göze alınacak risk sayısını belirlemek
- Olabilecek krizlerin hangi fırsatları doğurabileceğinin belirlenmesi
- Kriz esnasında işletme kaynaklarının nasıl kullanılacağını belirlemenmesi
- Kriz önleme takımlarının oluşturulması
- Erken uyarı sistemleri oluşturmak
- Gelebilecek krizlere karşı önleyici planlamaların yapılması
- Krizlerin, işletmelerin stratejik ve taktik planlarına ne gibi etkilerinin olabileceğinin tespit edilmesi
- Krizin nasıl atlatılacağını tasarlanması ve krizden çıkış planlarının yapılması
- Tasarlanan ve planlanan adımların yazılı hale getirilmesi
- Krizden çıkabilmek için yapılacak katlanılacak maliyetin belirlenmesi.

İşletmenin, önceden oluşturulmuş etkili bir Proaktif Kriz İletişim Planına sahip olması şarttır. İşletmedeki yönetim kadroları bu plan ile yazılı ve görsel medyayla güçlü iletişim kurar ve gündemi devamlı ve ciddi bir şekilde takip ederek, krizle sonuçlanabilecek bir durumdan, zarardan çok fırsat yaratmaya ve işletmenin imajını yükseltmeye gayret ederler. Krizin oluşmasını önlemeye yönelik olarak önceden hazırlanmış senaryolar ve stratejiler, krizden tamamen kaçınmayı veya kriz durumunda daha hazırlıklı olarak hareket etmeyi sağlayabilir.

Krize Pasif Yanıt Süreci (Reaktif Yöntem): Kriz meydana geldikten sonra, hasarı sınırlama ve iyileşme faaliyetlerini içeren süreç pasif kriz yönetimi modeli olarak adlandırılır. Bu model, krizin ortaya çıkmasından sonra yapılacak eylemlere odaklanır. Reaktif kriz yönetimi yöntemi, krizin ortaya çıkmasından sonra zararları en aza indirmek ve krizin etkilerini hızlı bir şekilde ortadan kaldırmayı amaçlar. Bu yöntem, krizin etkilerini azaltmaya, mevcut durumu korumaya veya bozulan imajı onarmaya odaklanır.

Krizler, ortaya çıkmadan önce bazı belirtiler gösterebilir. Bu belirtiler, yöneticiler tarafından doğru bir şekilde yorumlanır ve gerekli önlemler alınır, krizler büyük ölçüde önlenir. Proaktif kriz yönetimi yaklaşımında, krizler ortaya çıkmadan önce önlem almak esastır. Krizler, genellikle beklenmedik bir şekilde ortaya çıksa da, aslında bazı belirtiler göstererek ortaya çıkmadan önce uyarıda bulunabilirler. Bu belirtileri doğru yorumlamak ve gerekli önlemleri almak, krizlerin ortaya çıkmasını önleyebilir. Krizler, ortaya çıkmadan önce bazı belirtiler gösterebilir. Bu belirtiler, yöneticiler tarafından yeterince dikkate alınmazsa, krizler kaçınılmaz hale gelebilir. İşletmeler, kuruluş aşamasından itibaren çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Bu risklerin doğru değerlendirilmemesi, krizlere yol açabilir. Bu nedenle, krizi önlemeye yönelik teknikler, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi için önemlidir (Akar, 2021).

Kuruluşundan günümüze gelen sürece kadar birçok kriz atlatarak, küresel ekonomilerin ve toplumların gelişmesini sağlayan havacılık sektörü, günümüzde yolcuları ve kargoları dünya çapında taşımak için en hızlı ulaşım ağını sağlayarak kıtalardaki insanları, kültürleri ve işletmeleri birbirine yaklaştırarak vazgeçilmez bir ulaşım aracı haline gelmiştir.

1.3. Kriz Yönetimi Evreleri

Yönetim bilimi açısından kriz durumu; Etkili iletişim ve haberleşmenin sağlanamaması, örgütü ve yöneticiyi sıkıntıya sokar. Bu durum, doğru, tam ve güncel bilginin toplanmasını ve değerlendirilmesini engeller. Sonuç olarak, örgütsel ve yönetsel faaliyetler yeterince yerine getirilemez (Tutar, 2000). Her alanda olduğu gibi kriz yönetiminde de yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Kararları alan üst düzey yöneticiden uygulayıcı olan alt yönetici kadrolarına kadar farklı düzeylerdeki yöneticilerin görev ve sorumlulukları aynı olmamasına rağmen, konu bütün olarak ele

alındığında krizi hakkıyla yönetmek için ciddi bir insan kaynakları deneyimine ve yetkinliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü krizler, doğru karar ve uygulama isterler. Acil Durum Planları ile Kriz Yönetim Planları arasında tutarlılık sağlanıp, örgütte kriz yönetme takımları oluşturulmalıdır. Kriz yönetim takımları, krizi başarı ile atlatmak için, kriz durumlarında ihtiyaç duyulan uzmanlıklara sahip, küçük ve etkili liderliğe sahip ekiplerden oluşturulmalıdır.

Kriz, ortaya çıkmadan önce fark edilmeden birikmeye başlar. Bu, kuluçka dönemi olarak adlandırılır. Krizin yöneticilerin dikkatini çektiği ve anlaşıldığı an ise belirleme anı olarak adlandırılır. Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, geçmiş yaklaşımlarda ifade edilen kabul edilmiş kültürel inançlar ve normlarla karakterize edilir. Belirleme anından itibaren gerekli sinyaller yakalanırsa, kriz planları devreye sokulur ve krizin seyri takip edilmeye başlanır. Hücum safhasında, kriz artık kurum üyeleri tarafından tamamen anlaşılır hale gelmiştir ve önlenemez durumdadır. Kurtarma safhasında ise krizin en önemli özellikleri ortaya çıkarılarak denetim altına alınmaya çalışılır. Son olarak yeniden yapılanma safhasında ise kurumun işleyişi tekrar istikrarlı hale getirilip faaliyet alanında sürekliliği sağlanmaya çalışılır.

Havacılık Sektöründe firmalar kendi Acil Durum Yönetimi ile ilgili süreçleri belirler ve herhangi bir acil durumda hazırladıkları Kurumsal Kriz Yönetimi Politikaları ışığında, Kriz Yönetim Merkezi oluşturup aşağıda belirtilen durumları uygulayarak krizi kontrol altına alırlar. Doğru bir kriz yönetimi için aşağıdaki hususların uygulanması son derece önemlidir.

Krizlerin tespiti ve bildirimi: Bir krizin veya olası bir krizin tespiti ve bildirimi hemen hemen her kaynaktan gelebilir. Nasıl alınırsa alınsın, bu erken bilgi gecikmeden rolü tanımlanacak ilgili departmana yani Kriz Yönetim Merkezine iletilmelidir.

Krizin ön değerlendirmesi: İlk bilgi alındığında Kriz Yönetim Merkezi, krizin ön değerlendirmesini yapmalı, mevcut tüm bilgileri koordine etme ve ilgili yerel kriz yönetim planının ilk aşamasını etkinleştirme sorumluluğunu üstlenmelidir.

Bir kriz sırasında liderlik ve ekibin belirlenmesi: Tüm kriz yönetimi planlarında sorumluluklar ve yükümlülükler açıkça tanımlanmalı ve belirsizlik olmadan dağıtılmalıdır. Net bir emir komuta zinciri ve iletişim hattı böyle durumlarda oluşabilecek

kargaşanın önüne geçecektir. Özellikle Genel Müdürün ve sorumlu Departman Başkanlarının rolü açıkça belirtilmelidir. Bir kriz sırasında açıkça kurulmuş bir liderliğe sahip olunması tavsiye edilir. Oluşturulan ekibin liderinin yerel kriz yönetim planını fiili olarak yürütmesi ve Genel Müdür'e düzenli bilgi vermesi gerekmektedir.

Kriz yönetimi ile ilgili dokümantasyon ve kontrol listelerinin hazırlanması:

Kriz yönetimi ile ilgili konular, uluslararası sivil havacılık örgütünün ilgili dokümanlarında ve hava yollarının kendine ait kriz yönetim planlarında yer almaktadır. Kontrol listeleri gerektiği durumlarda güncellenmesi gerekmektedir.

Kriz yönetim tatbikatlarının yapılması: Kriz yönetiminde, işletmelerin düzenli olarak kriz tatbikatı yapması ve kriz yönetim planlarını güncellemesi önemlidir. Krizler, ne kadar iyi yönetilse de tekrar ortaya çıkabilir. Bu nedenle, işletmelerin krizlere karşı her zaman hazırlıklı olması gerekir.

Krizlerin etkilerini azaltmak için, işletmelerin kriz yönetimi çalışmalarını krizlerin gerçekleşmesinden önce başlatmaları gerekir. Kriz yönetimi, işletmelerin krizlere karşı hazırlıklı olmasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç, krizlerin olası etkilerinin önceden tahmin edilmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını içerir. Kriz yönetiminin amacı, krizin en düşük maliyet ve en yüksek kazançla atlatılmasını sağlamaktır.

Kriz zamanlarında, yöneticilerin sergileyecekleri liderlik, planlama ve ekip çalışması becerileri, örgütü krizden kurtarmaya ve krizin etkilerini azaltmaya yardımcı olur. Kriz yönetiminde amaç, krizi ortaya çıkmadan önlemek veya krizi başarıya dönüştürmektir. Bu amaçla, krizin olası etkilerinin önceden tahmin edilmesi, gerekli önlemlerin alınması ve krizin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekir. (Peker ve Aytürk 2000: 385-386).

1.4. Dünya Havacılık Sektörünün Yakın Tarihte Karşılaştığı Büyük Krizler

Tarihsel süreçte havacılık sektörünü etkileyen büyük krizler şunlardır:

Petrol Krizi (1973) : 1973 Petrol Krizi, ABD-İsrail savaşına karşı Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Birliği'nin (OAPEC) ABD'ye petrol ambargosu ilan etmesiyle başladı. OAPEC'in petrol arzını azaltması, petrol fiyatlarının dört ay içinde 3 ABD dolarından 13 ABD dolara yükselmesine neden oldu. Bu durum, küresel ekonomiyi etkileyerek özellikle

havacılık sektörünü olumsuz etkiledi. Petrol fiyatlarındaki artış, ihracatçı ülkeleri zenginleştirirken, sermayenin bu ülkelere "petro dolar" olarak akmasına sebep oldu (Uzunoğlu, 2007, s. 5).

İran-Irak Savaşı (1980-1988): 1980-1988 arasındaki İran-Irak Savaşı, bir milyonun üzerinde ölüm ve iki milyonun üzerinde yaralanma ile sonuçlanan, 150 milyar ABD doları kayba neden olan sekiz yıllık bir çatışmaydı. Bu savaş, her iki ülke için de büyük bir yıkıma yol açarken dünya ekonomisini olumsuz etkiledi. Bölgedeki istikrarsızlık, petrol piyasasını etkileyerek havacılık sektöründe yeni bir küresel krize sebep oldu.

Körfez Krizi (1990-1991): Kuveyt'i işgaliyle başladı. ABD liderliğindeki 37 ülkeden oluşan koalisyon, Kuveyt'i kurtarmak için müdahale etti ve krizi sonlandırdı. Tahminlere göre, 1991'deki savaş sadece ABD hava yollarına 13 milyar dolara mal oldu ve birçok Amerikan hava yolunun iflasına yol açtı.

Asya Krizi (1997): 1990'lardaki Asya krizi, ihracata ve dış finansmana dayalı gelişme modelini izleyen Asya ülkelerinin ekonomik çöküşü olarak tarihe geçti. IMF'nin önerdiği politikaların güveni sarsıldı ve uluslararası para politikaları tartışılmaya başlandı. Hava yolları, diğer krizlere nazaran daha hafif etkilendi ancak birçok şirket iflas etti ve büyük çaplı olanlar devlet desteği eksikliğinden dolayı toparlanma sürecinde zorlandı."

9.11 Terör Saldırısı (2001): 11 Eylül terörist saldırıları, özellikle terör eylemlerine yönelik dikkati artıran bir olaydı ve havacılık sektörünü doğrudan etkiledi. Bu saldırılar, havacılık güvenliği politikalarında önemli değişikliklere yol açtı. Yapılan düzenlemeler, havacılık güvenliği konusunda sektörün yaşadığı zorluklardan ders çıkarmayı hedefledi. Bu tür saldırılara karşı uluslararası düzeyde BM önderliğinde geniş kapsamlı mevzuat çalışmaları gerçekleştirildi. (Türk, 2017: 28).

SARS (2002-2003): 2002'de Hong Kong'da başlayan ve dünya çapında pandemiye dönüşen Korona virüs kaynaklı Akut Solunum Yolu Sendromu, 8422 vaka ve 916 ölümle 37 ülkeye yayıldı. Yaklaşık yüzde 10,9 ölüm oranıyla bu hastalık Asya ülkelerinde 3 milyondan fazla kişinin işsiz kalmasına neden oldu. Hava yolu şirketleri, krizden çıkmak için filo küçültme, personel çıkarma ve bazı hatlarda uçuş azaltma gibi önlemler aldı.

2008 Ekonomik Krizi (2008): ABD'deki ipotekli konut kredilerinde yaşanan geri ödeme sorunları küresel bir krize dönüştü. Kredi piyasaları durdu, borsalar etkilenerek birçok firma ödeme yapamaz hale geldi, uluslararası finans piyasaları tehlikeye girdi. Bu kriz, hava yolu şirketlerini de büyük zorluklarla karşı karşıya bıraktı. Havacılık sektörü, turizm, bankacılık ve finans gibi sektörlerle bağlantılı olduğundan, iflaslar ve kredi notu düşüşleri şirketlerin finansman ihtiyaçlarını karşılayamaz hale getirdi.

COVID-19 (2019-2023): İlk olarak Çin'in Vuhan eyaletinde Aralık 2019'da tespit edilen COVID19 hastalığı tüm dünyaya yayılmış ve 11 Mart 2020 tarihinde WHO tarafından pandemi olarak ilan etmesiyle modern dünya daha önce deneyimlemediği ölçekte bir salgınla yüz yüze gelmiştir. 2020 yılının ilk çeyreğinde hastalığının hızlıca yayılmasının önüne geçemeyen Avrupa, insan sağlığını kitlesel bir şekilde tehdit eden bu virüsü engellemek için devletler vatandaşlarına seyahat kısıtlamaları ve birçok tedbir almışlardır. Bu kısıtlamalar ile azalan hava trafiği uluslararası uçuşların sonlanmasıyla sonuçlanmıştır. Dünya çapında uçuşların durdurulması ise havacılık sektörünü derinden etkilemiş ve binlerce iş kaybına sebep olmuştur.

COVID-19 pandemisi, havacılık sektöründe büyük bir düşüşe neden oldu; sektörel taşımacılık faaliyetleri dünya genelinde %90'ın üzerinde azaldı. Bu durum, birçok hava yolu şirketi için finansal krize yol açtı ve sektörde iflaslar ve ekonomik zorluklar yaşandı. Hava yolu şirketleri maliyetleri azaltmak için personel sayısını düşürme veya maaşlarda kesinti gibi önlemler aldı. Örneğin, Air Canada yönetimi, 15.200 çalışanın ve 1.300 yöneticinin işten çıkarılmasına, kalan yöneticilerin maaşlarında %25-50 arasında kesintiye ve yönetim kurulu üyelerinin %25'lik maaş indirimine karar verdi (CBC, 2020).

1.5. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Yakın Tarihte Yaşanan Başlıca Krizler

Türkiye'nin sivil havacılık tarihi 1912-1913'te başlamış olup uzun bir süre boyunca önemli gelişmeler kaydetmiştir. Ancak II. Dünya Savaşı sonrası 1980'lere kadar olan dönemde duraklama yaşanmıştır. 1983'te yürürlüğe konan "Sivil Havacılık Kanunu"yla özel sektöre ulusal ve uluslararası hava taşımacılığı hakkı tanınarak serbestleşme süreci başlamıştır. Bu dönemdeki ekonomik değişimler, özellikle 1989-1990 arasındaki serbestleştirme adımlarıyla para ve sermaye piyasasının açılmasıyla sivil havacılık endüstrisini etkilemiştir.

1980'lerden sonra, küreselleşmenin hız kazanması işletmeler üzerindeki krizlerin önemini artırdı. Gelişmekte olan ülkelerde finansal serbestleşme ve dışa açılma çabaları, gelişmiş ülkelere sermaye akışını hızlandırdı. Ancak, bu değişimler gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve finansal yapılarına uygun olmadığı için önemli ekonomik krizlere neden oldu.

1989'dan sonra Türkiye, finansal yapıda bozulma, piyasaların işlevsizleşmesi ve tarım ile sanayide gerileme gibi bir dizi olumsuzluk yaşadı. Bu süreç, Türkiye ekonomisini krizlerle sık sık karşı karşıya bıraktı. Finansal globalleşmenin etkisiyle gelişmekte olan ülkeler, son dönemlerde daha sık finansal krizlerle karşılaşmaktadır. Türkiye'de finansal globalleşmenin tamamlanmasının ardından 1994, 2001, 2008 ve 2020'deki krizler, ülke ekonomisi üzerinde önemli etkilere sahip en belirgin finansal krizler olarak öne çıkmıştır.

Körfez Savaşı, Türk Sivil Havacılığını ciddi şekilde etkileyen krizlerden biri oldu. 1990'da meydana gelen bu savaş, yolcu sayısında belirgin bir düşüşe neden oldu. Havacılık sektörü savaşın ardından zarar gördü; personel sayısını azaltma, sefer sayılarını düşürme ve filo küçültme gibi önlemler aldı. Ancak, tüm bu olumsuzluklara rağmen sektör, zaman içinde büyümeye devam etti.

Havacılık endüstrisinde, özellikle yakıt masrafları dahil olmak üzere birçok harcama genellikle dövizle yapılmaktadır. 1994'te Türkiye ekonomisinde yaşanan zorluklar, döviz talebinde artışa yol açmış ve döviz kurlarında ani bir yükseliş meydana getirmiştir. Doların ciddi bir şekilde artış göstermesiyle birlikte, Havacılık sektörü ve diğer sektörlerin döviz artışlarından olumsuz etkilenmesi ciddi bir kriz ortamı oluşturmuştur.

Türkiye'deki 2000 Kasım ve 2001 Şubat krizleri incelendiğinde, bu krizlerin içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki ana grupta ele alındığı görülmektedir. Dışsal faktörler arasında Asya Krizi ve Rusya Krizi öne çıkmaktadır. Asya Krizi, 1997'de Tayland'da para biriminin büyük ölçüde devalüe edilmesiyle başlamıştır. Etkilenen ülkelerin para birimleri, ABD doları karşısında oldukça değer kaybetmesi Türkiye'ye karşı bir rekabet gücü oluşturulmuştur. Türkiye ile Rusya arasında güçlü ticaret ilişkileri olan bir ülke olarak, Türkiye 1998'de Rusya'daki krizin etkilerini hissetti; ticaret durakladı ve turist sayısında düşüşler yaşandı. İçsel nedenler arasında, "Enflasyonu Düşürme Programı"nın uygulamaya konulması öne çıkmaktadır. Bu programın amacı, faiz oranlarını düşürerek enflasyonu azaltmak ve ekonomiyi güçlendirmektir. Farklı para ve kur politikalarıyla

belirlenen enflasyon hedefine ulaşma çabası gösterilmiştir. Ancak, finansal piyasalardaki risklerin artması ve ekonominin kırılganlaşması, Şubat 2001 krizine yol açmıştır. Enflasyonu Düşürme Programı ile faiz oranları hızla düşmüş, enflasyon 14 yılın ardından ilk defa yüzde 30'un altına gerilemiş ve üretim ile iç talep canlanmıştır. Ancak, TL'nin aşırı değer kazanması, iç talepteki hızlı artış, enerji fiyatlarındaki yükseliş ve Euro/Dolar paritesindeki dalgalanmalar nedeniyle 2000'de cari işlemler açığı öngörülenin üzerinde artmıştır. Merkez Bankası, Uluslararası Para Fonu'nun yardımlarıyla krizleri güçlükle aşmıştır.

11 Eylül 2001'deki ABD terör saldırısı, küresel güvenlik algısını değiştirdi. Artan güvenlik önlemleri ve seyahat endişeleri ticari havacılığı etkiledi. Bu durum, birçok havayolu şirketinin mali sıkıntılar yaşamasına yol açtı. Tam hizmet sunan havayolu ise nadir Avrupalı şirketlerden biri olarak kar elde etti ve Türkiye'de havacılık sektörü hızla gelişerek yolcu trafiği arttı, rekabet arttı ve fiyatlar düştü.

2008 küresel krizi, havacılık sektöründe düşen talep ve bazı havayolu şirketlerinin kapanmasıyla sonuçlandı. Türkiye'nin genelindeki olumsuz etkilerine rağmen, Tam hizmet sunan havayolu bazı alanlarda olumlu performans sergiledi. Yolcu doluluk oranları düştü, ancak Tam hizmet sunan havayolu' nun kargo taşımacılığı %20 oranında arttı. (Tam Hizmet Sunan Havayolu, 2009).

Dünya tarihinde havacılık sektörünün olağan akışını olumsuz yönde etkileyen, terör saldırıları, ekonomik krizler, küresel salgınlar gibi birçok olay yaşanmış olmasına rağmen 2020 yılı itibari ile modern dünya daha önce deneyimlemediği ölçekte bir salgın ile yüz yüze gelmiştir. Bu salgının adı yeni tip korona virüs olarak isimlendirilen COVID19'dur.

Devletler, salgınla mücadele etmek için seyahat kısıtlamaları getirerek uluslararası uçuşların sonlanmasına neden oldu. Bu durum, havacılık sektöründe büyük iş kayıplarına yol açtı ve küresel salgının etkisi, önceki krizlerden daha büyük boyutlarda oldu, kriz yönetiminin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha gösterdi. (Akca, 2020)

COVID-19, yüksek bulaşıcılığı olan bir solunum yolu hastalığıdır ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından SARS-CoV-2 olarak tanımlanmıştır. Hastalığın belirtileri arasında ateş, öksürük, solunum zorluğu, eklem ağrıları, tat ve koku kaybı gibi birçok semptom bulunsada her insan farklı belirtiler gösterebilir. Hastalık, öksüren veya hapşıran

kişilerin salgılarıyla yayılırken, bulaşmış yüzeylere dokunup ardından göz, ağız ve burna temas etmek de bulaş riskini artırır. Kapalı ve kalabalık alanlar, özellikle uçak kabinleri gibi yerler, bulaş riskinin daha yüksek olduğu ortamlardır. 2019'un aralık ayında tespit edilen bu hastalık, Vuhan, Çin'den tüm dünyaya yayılarak 11 Mart 2020'de WHO tarafından pandemi ilan edilmiştir. Bu pandemi, özellikle Avrupa'da hızla yayılarak ciddi bir halk sağlığı tehdidi oluşturmuş ve bir dizi tedbir alınmıştır.

Ülkelerin tedbir amaçlı sınırlarını kapatmasının ardından hava yolu şirketleri, tahliye uçuşları hariç diğer uçuşlarını durdurma kararı almıştır. Tam hizmet sunan havayolu, bu süreçte 59 ülkeden tahliye uçuşu gerçekleştirmiştir. Sağlık Bakanlığı Bilim Kurulu tavsiyeleri doğrultusunda Türkiye'deki tüm dış hat uçuşları durdurulmuş, iç hatlarda ise özel izinle uçuşlar düzenlenmiştir. Bu dönemde Türkiye'deki tüm özel hava yolu işletmelerinin uçuşları askıya alınmıştır (SHGM, 2021). Türkiye'de salgının kontrol altına alınmasıyla iç hat uçuşları 1 Haziran'da yeniden başladı. Tam hizmet sunan havayolu, 1 Temmuz ile 30 Eylül arasında 7 milyon yolcu taşıyarak Avrupa'da en fazla sefer düzenleyen ikinci hava yolu şirketi oldu. Salgın sebebiyle tıbbi malzeme gönderme ihtiyacı ve yolcu taşımacılığındaki düşüş, hava yolu şirketlerini kargo ve yük taşımacılığına yönlendirdi. Acil tıbbi malzemelere olan küresel talep, hava yollarını kargo uçaklarına yönlendirdi ve bazı yolcu uçakları kargo taşımacılığı için kullanıldı. IATA'ya göre, hava kargo taşımacılığı, yolcu taşımacılığından daha az etkilendi ve Eylül 2020'de önceki yılın aynı dönemine göre sadece %8 düşüş gösterdi (IATA, 2020). Hava kargo taşımacılığı, hava yollarına maddi destek sunarak katkıda bulunabilir. Tam hizmet sunan havayolu, kargo sektöründe büyümeye devam ederek 2020'nin ilk dokuz ayında kargo gelirlerini %55 artırdı.

Havacılık sektörü, Türkiye'de en hızlı büyüyen sektörlerden biri. Sadece yolcu sayısındaki artışla değil, aynı zamanda havalimanlarında, yer hizmetlerinde ve güvenlik uygulamalarında kaydedilen ilerlemelerle de gelişiyor. Türkiye'nin dışa açılma politikası, turizm ve ticaretin artan potansiyelini yönetmek için havacılığa stratejik bir önem atfediyor. Ekonomiyle doğrudan bağlantılı olan havacılık sektörü, dalgalanmalardan etkileniyor fakat modern taşımacılık, teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanan, rekabetin yüksek olduğu ve küresel ekonomik dengeler üzerinde faaliyet gösteren bir sektör olarak öne çıkıyor. Ekonomik krizler genellikle sivil havacılığı olumsuz etkilese de sektör büyümeye devam ediyor.

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne göre karar vermek: “Bir sorunu karara bağlamak, kararlaştırmak” anlamına gelmektedir. Havacılıkta karar verme, birden fazla alternatif arasından bir hareket tarzı seçmenin bilişsel sürecidir. Karar vermenin genellikle dört bileşeni vardır:

- Sorunu tanımlama
- Seçenekleri göz önünde bulundurarak
- Bir seçeneğin seçilmesi ve uygulanması
- Sonucun gözden geçirilmesi

Kriz dönemlerinde liderlerin stratejik karar verme yetileri krizin seyrinde çok etkilidir. Çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinin, kriz yönetimi düzeyini etkilediği görülmüştür.

Kriz zamanlarında, karar verme süreci daha zor hale gelir. Bu dönemde krizler hızlı karar alma baskısı yaratır, yönetimde merkezileşme eğilimi oluşturur ve kararların niteliğini etkileyerek olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden kriz zamanlarında etkili kararlar almanın önemi daha da artar. İyi bir kararın nitelikleri olduğundan, yöneticilerin dikkate alması gereken pek çok faktör vardır. Kriz dönemlerinde alınan kararların kalitesi çok kritik hale gelir çünkü etkisiz bir karar işletmeyi daha da kötü bir duruma sokabilir. İşletmelerde iyi bir karar demek; gerçekçi, zamanlaması iyi ayarlanmış, kuruluşun amaçlarıyla uygun ve işletmeyi zaman geçirmeden uygulamaya geçirebilecek ve sonuç aldırabilecek, minimum çaba ve maliyetle en iyi sonuca ulaştırabilecek karardır.

2.1. Karar Verme Kavramı

Karar kelimesi, herhangi bir durum karşısında düşünülerek verilen kesin yargı anlamına gelmektedir. Karar verme, hedeflere ulaşmada kullanılacak yöntem ve kaynakların seçimi esnasında gerçekleştirilen duygusal, zihinsel ve bedensel süreçlerin bütünü olarak tanımlanır.

Karar kavramı, bir sonucu ifade ederken; karar verme kavramı bir kararı belirleyecek bilgiyi toplayarak ve alternatif çözümleri değerlendirerek neticesinde seçim yapma sürecidir. Karar verme sürecini kullanmak, ilgili bilgileri düzenlemek ve alternatifleri tanımlamak daha kasıtlı, üzerinde düşünülmüş kararlar almanıza yardımcı olabilmektedir. Sonuçta, karar verme sürecinin başından itibaren tüketilen saatler, harcanan emek ve para bu süreç sonucunda verilen kararın doğru olmasıyla beraber değer kazanacaktır.

Karar verme, hayatta önemli bir yetidir. Doğru kararlar, bireyin yaşamında olumlu değişikliklere yol açarken, hatalı olanlar ise olumsuz etkilere neden olabilir. Karar verme sürecinin zorluğunun temel sebebi, her karar almadan önce genellikle karmaşık ve zorlu bir sürece girmemizdir. Bu sürecin herhangi bir aşamasında zorluk çekmek, tüm süreci etkileyebilir. Bu yüzden insanlar genellikle karar verme sürecinde zorlanır. Eğer başarılı bir şekilde tamamlanırsa bile, süreç genellikle yavaş ilerler ya da hatalı olabilir. Doğru ve sağlam verilen bireysel kararlarda, kişi genellikle bir sorunun farkında olur, bir karar vermesi gerektiği gerçeğini kabul eder ve vereceği kararla neyi başarmayı umduğunu düşünerek hedef belirler. Çözüm yolu gibi gözüken seçenekleri tanımlayıp, bilgi toplar, bu seçeneklerin her birini kendi bilgi ve tecrübeleriyle değerlendirerek tercih ettiği kendince en doğru gözüken seçenek üzerinde bir karara varıp bireysel karar verme sürecini tamamlar.

Zaman, kararları etkileyebilen bir faktördür. İnsanların etkili kararlar alabilmesi için yeterli zamanın olması önemlidir. Karar verme süreci, insanın doğasından kaynaklanan, birçok farklı etkene ve değişkenliğe sahip olan karmaşık bir kavramdır (Tozlu, 2016: 27). Karar verme sürecinde, birey sınırlı kaynaklarını en verimli biçimde kullanmalı ve kısıtlayıcı engellere takılmamaya özen göstermelidir.

Karar verenlerin hedeflerine ulaşmalarını engelleyebilecek faktörler arasında sınırlamalar, önyargılar ve kişisel eğilimler de yer alabilir. Yaşça büyük bireyler, genç ve deneyimsiz olanlara kıyasla alışılmış durumlarla ilgili kararlarda daha fazla seçenek sunabilme avantajına sahip olabilirler. Bu durum, karmaşık seçenekler arasından en iyi olanı seçme olasılığını artırabilir. Ancak, kararlar basit olduğunda veya konular her iki yaş grubuna eşit uzaklıkta olduğunda, yaşça büyük bireylerin en iyi seçimi yapma

olasılıkları daha yüksek olmayabilir. Kişilik özellikleri de önemli bir etken olarak karşımıza çıkar. Bu özellikler, keşif sürecini engelleyebilir veya karar vereni hedeflerinden uzaklaştırabilir.

Karar verme, modern yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Esasen, rasyonel veya sağlıklı karar verme, yönetimin birincil işlevi olarak alınır. Her yönetici, bilinçaltında veya bilinçli olarak yüzlerce ve yüzlerce kararı yönetici rolündeki kilit bileşen haline getirir.

Karar, örgütsel veya yönetsel amaçlara veya hedeflere ulaşmak için bir dizi alternatif arasından kasıtlı olarak seçilen bir eylem planı olarak tanımlanabilir. Karar verme süreci, herhangi bir organizasyonu veya ticari faaliyeti yönetmenin sürekli ve vazgeçilmez bir bileşenidir. Kararlar, tüm iş faaliyetleri ve organizasyonel işleyişin faaliyetlerini sürdürmek için alınır.

Organizasyonel veya iş hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için yönetimin her seviyesinde kararlar alınır. Ayrıca kararlar, sunulan hizmetler ve/veya ürünler açısından optimum büyüme ve sürekliliği sağlamak için her kuruluşun benimsediği ve uyguladığı temel işlevsel değerlerden birini oluşturur.

Bu itibarla, karar verme süreci aşağıdaki tanımlar çerçevesinde daha da örneklendirilebilir.

Karar verme teorisi, rasyonel bireylerin risk ve belirsizlik altında nasıl davranması gerektiğine dair bir teoridir. Teori, karar vermenin, bir özel, ticari veya devlet kuruluşunun verimli bir şekilde yönetimi için rasyonel seçimin benimsenmesi ve uygulanması anlamına geldiğini öne sürmektedir.

Karar verme, bir problemi çözmek için birden fazla seçenek arasından bir tercih yapma sürecidir. Bu süreç, bir organizasyonun etkin çalışmasını sağlamak için uzmanların katkısıyla gerçekleştirilen bir danışma sürecidir. Organizasyonun her alanına etki eden devamlı ve hareketli bir süreçtir. Bu nedenle, bir organizasyonun işleyişinde hayati bir öneme sahiptir. Zihinsel olgunluk, beceri ve deneyimle birleştirilmiş sağlam bilimsel bilgi gerektiren bir süreçtir, çünkü bu süreçte entelektüel zihinler devreye girer. Ayrıca, bu süreç, organizasyonun kontrol ve denge sistemini oluşturan hem dikey hem de yatay büyümesine katkıda bulunan bir sistem olarak da görülebilir. Belirlenen hedefler, şirketin iş hedefleri, misyonu ve vizyonudur ve bu hedeflere ulaşmak için organizasyon çeşitli

zorluklarla karşılaşabilir. Bu zorluklar, kapsamlı bir karar verme süreciyle ele alınır. Herhangi bir karar, tek başına bir sonuç olmadığı için çözölen bir problem, yeni bir problem ortaya çıkabilir. Karar verme süreci, sürekli ve dinamik olduğundan, profesyonel bir yönetim ortamında aniden alınmaz; belirli aşamalardan geçilerek sonuca varılması gereken bir süreçtir.

- Sorunu tanımlama
- Bilgi toplama ve veri toplama
- Seçenekleri geliştirme ve tartma
- Mümkün olan en iyi seçeneğı seçme
- Planlama ve uygulama
- Takip eylemi gerçekleştirme

Karar verme süreci yukarıdaki sıralı adımları takip ettiğinden, bu süreçte çok zaman harcanmaktadır. Bir iş ortamında yönetsel ve idari sorunları çözmek için alınan her kararda durum budur. Tüm süreç zaman alıcı olsa da, profesyonel bir organizasyonda böyle bir sürecin sonucu çoğunlukla verimli olmaktadır.

Yaşamın hemen her aşamasında bireyler pek çok alternatif arasından seçim yapmayı gerektiren durum ya da sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum ve sorunlar, bireyleri çözüm bulmaya yöneltmekte; başka bir deyişle, onları seçim yapmaya zorlamaktadır. Seçim süreci hedefe ulaştıracak alternatiflerden birinin seçilmesi ile son bulmaktadır. Belirli kriterler çerçevesinde yapılan bu seçim süreci, en basit haliyle “karar vermeyi” tanımlar. Karar verme bir kişinin yaşamı ile son derece iç içe olan eylemdir. Bireyler genellikle bilinçsiz ve istemsiz olarak kararlar alırlar. Bazı kararlar basit, rutin, spesifik veya çözölməsi kolay olurken, bazıları çok daha karmaşıktır ve sonucu belirsiz veya yüksek risk taşımaktadır.

2.2. Karar Verme Stratejileri

Stratejik karar verme teknikleri, problemleri belirli bir plan dahilinde çözme yöntemleri olarak tanımlanabilir. Bu stratejiler sadece sorunları çözmekle kalmaz, gelecekteki planları gerçekleştirmek için de kullanılabilir. Günümüzde rekabetin

artmasıyla işler beklenmedik risklerle karşılaşabilir, dünya genelinde sosyal ve ekonomik durumlar hassas bir denge üzerinde ilerler. Bu belirsizlikler nedeniyle atılacak her adım, birey veya işletme için hayati öneme sahip olabilir. Bu kararlar, sürdürülebilir, yaratıcı ve etkili olmalıdır; böylece mevcut fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilebilir. Özetle, değişen şartlara adapte olmak ve geleceği öngörmek için stratejik karar verme tekniklerine başvurulmalıdır. Bu teknikler, işletmelerin üst yönetim seviyesinde hangi yolların seçilmesi gerektiği konusunda rehberlik edebilir. Benzer zorluklar, kişisel hayatta da yaşanır ve her gün karar verme sürecini beraberinde getirir. Hangi kapının açılacağına karar verme noktasında zorluklar yaşanabilir; bu durumda, iyi bir strateji geliştirmek önemlidir. Bazı stratejik karar verme teknikleri, bireysel yaşamda veya iş/stüdyo hayatında karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmek için uyarlanabilir.

Sadece stratejik iş kararlarında değil aynı zamanda hayatın diğer alanlarında da hedef odaklı, verilere dayalı ve iyi düşünülmüş bir karar verme sürecinde, aşağıdaki beş aşamanın üzerinde titizlikle çalışılması gerekmektedir.

1. Sorunun tanımlanması: Bunun sorunun asıl kaynağı mı yoksa başka bir sorunun belirtisi mi olduğunu belirlemek çok önemlidir. Konunun aciliyetini değerlendirmek ve nihai hedefi belirlemek gerekir. Sonunda verilecek kararlar başarılmak istenilen durumun tam olarak belirlenmesi olumlu sonuca ulaşmaya katkı sağlayacaktır.

2. Bilgi toplanması: Sorunun kaynağını açıklayan verilere ulaşmak için durum hakkında kapsamlı bir araştırma oluşturmak ve farklı seviyelerdeki paydaşlarla konuşarak ulaşılabilecek tüm bilgilerin toplanması gerekmektedir.

3. Seçeneklerin geliştirilmesi: Sorunla ilgili net bir görüntüye sahip olduğunda çözüm için izlenebilecek potansiyel yolları belirlemeye başlanabilir. Bazı zayıf gibi görünen seçenekler diğerleriyle birleştirildiğinde sağlam bir çözüme ulaşılmasına yardımcı olabilirler.

4. Seçenekleri değerlendirilmesi: Hangi seçeneklerin en yararlı olduğunu belirlemek için stratejik araçları kullanarak artılara ve eksilere bakılır ve her seçeneğin uygulanabilirliği değerlendirilir. İstenmeyen sonuçları ortaya çıkarmak için kararların olası etkileri birden fazla açıdan değerlendirilir.

5. Seçim yapma ve harekete geçilmesi: En iyi çözümü seçtikten sonra, kararın uygulanması için harekete geçilmektedir.

Üst yönetim, işletmenin hedeflerine uygun stratejik planlar oluşturur. Yapının güçlü ve zayıf yönleri, kaynaklar, çevresel tehditler ve fırsatlar değerlendirilir. Analiz sonuçlarına dayanarak hedeflere yönelik yol haritası çizilir ve başarı, karlılık ve büyüme hedeflerine göre kararlar alınır. Bu noktada stratejik karar verme teknikleri devreye girer.

Sistematik düşünme tabanlı stratejik karar tekniklerinin öne çıkanları aşağıda listelenmiştir.

SWOT Analizi: SWOT;

S - Strengths – Güçlü Yönler

W - Weaknesses - Zayıf Yönler,

O - Opportunities - Fırsatlar,

T - Threats - Tehditler sözcüklerinin ilk harflerinden oluşmuş bir kısaltmadır.

Son hedef:

- Üstünlükleri en iyi şekilde kullanmak,
- Zayıf yönleri zarara yol açmayacak şekilde yönetmek,
- Fark edilmemiş fırsatları değerlendirmek,
- Gelecekteki zorlukları öngörmek.

Öncelikle güçlü ve zayıf yönlerle dış çevredeki fırsatlar ve tehditler listelenir. Gerçekçi ve dürüst bir bakış açısı çok önemlidir, bu resim anlık olduğundan şartlar değiştikçe güncellenmelidir. İkinci aşamada, eldeki verilere dayanarak güçlü yönleri nasıl kullanacağımızı ve fırsatları nasıl değerlendireceğimizi, zayıf yönleri nasıl düzelteceğimizi planlarız.

SWOT analizi, işletmelerin ve bireylerin stratejik kararlarında kullanılan temel bir tekniktir.

- Delphi Tekniği: Belirsizlik hakim olduğu durumlarda kullanılan geleceğe yönelik tahmin yapma tekniği. Uzmanlara anket yoluyla çözüm önerileri ve görüşleri sorulur, her birinin diğerlerinden etkilenmemesi için bir araya gelmelerine izin verilmez.

- Nominal Grup: Konuyla ilgili uzmanların yazılı görüşleri alınır, ancak uzmanlar bir araya gelir ve fikirleri sadece oylarlar, tartışmazlar.
- Multivoting: Önerileri aşamalar halinde elemek için çoklu oylama sistemini kullanan bir yöntem. Her oylamada öneriler azaltılır ve en sonunda nihai bir seçim yapılır.
- Açık Grup: Küçük gruplar halinde işletme içindeki çalışanların fikir alışverişi yaptığı, resmi olmayan toplantılar.
- Ters Çevirme Tekniği: Doğru kabul edilen düşüncelerin tersine çevrilmesiyle kullanılan bir teknik. Bu, mevcut düşünme kalıplarını zorlayarak yaratıcı çözümler üretmeyi amaçlar.
- Risk Analizi: Gelecekteki olası risklerin değerlendirilmesi ve bunlara karşı önlemlerin alınması için yapılan bir analiz.
- Fayda-Maliyet Analizi: Değişim ya da yeni yatırım kararı verilirken kullanılan, maliyetlerin ve faydaların değerlendirildiği bir teknik.
- Oyun Teorisi: Birden fazla seçeneğin olduğu durumlarda, karar vericilerin belirli stratejilerle rakiplerine karşı en avantajlı yolu seçme eğilimi üzerine kurulu matematiksel bir modelleme tekniği.
- Senaryo Planlaması/Analizi: Risk analizleri kullanılarak organizasyonu etkileyen tüm olası durumların bir zaman çizelgesiyle anlatıldığı bir senaryo yazma tekniği.
- Portföy Analizleri: İşletmenin pazarlarda kalması veya birleşme gerekliliği gibi kararlarda kullanılan teknikler.
- Diğerleri: Q-Sort Analizi, Arama Konferansı, Kalite Çemberleri, Beyin Fırtınası, Gordon Tekniği ve Ardışık Düşünme Tekniği gibi farklı yaklaşımlar da mevcut.

2.3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, öngörülebilir ve öngörülemeyen durumlar için planlama yapmak anlamına gelir. İşletmelerde istikrarı sürdürmek ve çalışanlara doğru zamanda doğru adımları attırmak için stratejik yönetim araçlarını kullanmak hayati önem taşır. Çünkü kriz aniden ortaya çıkabilir ve bu durumda ne yapılacağını bilmemek karışıklığa ve hatalara yol açabilir. Bu nedenle stratejik yönetim ve planlamaları, kriz anlarında doğru karar verme sürecine rehberlik eder.

Stratejik yönetim, yöneticilerin organizasyonları için daha iyi performans ve rekabet avantajı sağlayabilecek stratejilerin belirlenmesiyle ilgilidir. Bir organizasyonun karlılığı, endüstri ortalamasının üzerinde ise rekabet avantajına sahip olduğu kabul edilir. Stratejik yönetim, yöneticinin firmadaki performansına doğrudan etki eden kararlar ve eylemler bütünü olarak da tanımlanabilir. Yönetici, doğru kararlar alabilmek için geniş bir organizasyon bilgisi ve analiz yeteneğine sahip olmalıdır. Aynı zamanda, stratejik analiz ve seçimlerin, örgütün temel yetenek ve yetkinliklerine dayalı sürdürülebilir rekabet oluşturacak etkili stratejilerin belirlenmesine odaklanması gerektiğini vurgular. Bu yüzden, işletmelerde yeni stratejiler oluşturma ve rekabet avantajı sağlama konularında bilgi, üretim faktörleri arasında öne çıkan bir unsur olarak stratejik yönetimin önemli bir bileşeni haline gelmiştir.

İşletmelerin rekabet avantajından faydalanabilmesi için bilgiyi elde etme, yaratma, değerlendirme ve örgütsel bilgiye dönüştürme becerilerini geliştirmesi gerekir. Bu nedenle bilgi yönetimi ile stratejik yönetim arasında bir bağlantı kurulması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bilgi Yönetimi, doğru zamanda doğru kişiye gereken bilgiyi verme sürecidir; stratejik bilgi yönetimi ise stratejik yönetim süreçlerinde hedeflere ulaşacak stratejileri seçme sürecidir.

Bilgi, stratejik açıdan bir organizasyonun kritik kaynağı olarak ele alınmalıdır. Madde temelli ekonomiden bilgi temelli ekonomiye geçişle birlikte, birçok organizasyonel değer bilgi ile ilişkilendirilmiştir. Bu ekonomilerde bilginin etkin kullanımı, rekabet avantajının temel kaynağı olarak kabul edilmektedir.

Stratejik yönetim literatürü, organizasyon yönetimi ve rekabet avantajı konusunda bilginin ve bilgi yönetiminin önemini vurgulamaktadır. Stratejik yönetimde karar verme süreçlerinin etkinliği, kararların belirsiz ortamlarda ve risk alınarak verilmesi nedeniyle büyük bir önem taşır. Bu nedenle bilgi, karar verme süreçlerinin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir.

Yönetim düzeyine göre kararlar; Stratejik, Taktiksel ve Operasyonel olarak sınıflandırılır.

- Stratejik kararlar, üst yönetim tarafından alınır ve genellikle karmaşık, uzun vadeli ve belirsizlik içeren kararlardır. Yeni pazarlara giriş, finansman politikalarının belirlenmesi gibi örnekler verilebilir.

- Taktiksel kararlar, orta düzey yönetim tarafından verilir ve genellikle stratejik kararların uygulanması için orta vadede alınan risk içeren kararlardır. Yıllık bütçe planı veya reklam kampanyası seçimi buna örnek olabilir.

- Operasyonel kararlar ise alt düzey yönetim tarafından alınır ve sonuçları kısa vadede belirir. Günlük iş emirleri, haftalık üretim planı gibi kararlar buna örnektir (Lezki vd., 2016).

Stratejik yönetim, bir organizasyonun hedeflerine nasıl ulaşacağını belirleyerek doğru kararlar almayı sağlar. Ayrıca, organizasyonun kaynaklarını bu hedeflerle uyumlu hale getirme ve herkesin aynı amaç için çalışmasını sağlama konusunda da önemlidir. Bu yaklaşım kriz durumlarını önlemeye yardımcı olur ve bir kriz meydana gelirse hızlı ve etkili bir şekilde müdahale etmeyi sağlar.

2.4. Stratejik Yönetim ve Yöneticilik

1960'lar ve 1970'ler ticari organizasyonlar için stratejik planlamanın önemli bir gelişme dönemi olarak gözlemlendi. Önde gelen şirketler sadece stratejik planlama yapmakla kalmayıp aynı zamanda iş dünyasının haklarını da teşvik etti. Stratejik Yönetim, işletme birimlerinin daha sistemli bir şekilde yönetilmesini sağladı ve planlama ve bütçeleme anlayışını geleneksel 12 aylık dönemin ötesine genişletti. 1980'lerde stratejik planlama kavramı stratejik yönetim kavramına genişledi ve işletme yöneticileri stratejiyi sürekli yönetmenin başarı için kritik olduğunu anladı. Günümüzde işletmeler, stratejik yönetimi bir başlık olarak ele alarak sadece geleceği planlamakla kalmayıp aynı zamanda çeşitli stratejik araçları kullanarak başarıya ulaşmayı hedefliyor. Bu, stratejinin ne olduğunu, işletme ihtiyaçlarını anlamayı ve mevcut araçları etkili bir şekilde işletmeye adapte etmeyi gerektirir. Stratejik faktörler göz önünde bulundurulmadan atılan adımlar işletmeler için ciddi sonuçlara yol açabilir.

2.5. Yöneticilik ve Karar Verme

Bugünlerde, yöneticilik en kritik rollerden biri haline geldi. Bir grup insanın toplanmasıyla birlikte düzeni sağlamak için birinin yönetici olarak seçilmesi kaçınılmaz hale geldi. Günümüzde, karmaşanın egemen olduğu bir ortamda, liderlik ve yöneticilik beklentisi, atanan kişinin başarılı olması yönünde yoğunlaşıyor. Ancak bu her zaman

gerçekleşmeyebilir çünkü başarıyla birlikte başarısızlık da kaçınılmazdır. Başarı, hayatta kalmak ve devamlılığı sağlamak açısından hayati bir rol oynamaktadır. Kaosun ve rekabetin had safhaya ulaştığı günümüz toplumunda yöneticilik, çok önemli bir iş haline gelmiştir. Mühim bir işi başarılı bir şekilde tamamlamanın yolu ise başarılı bir yöneticinin verdiği kararlar neticesindeki yönetim planından geçmektedir (Özel, 2016: 33; Drucker, 2000: 207).

Kriz, dış çevresel etkenlere veya iç yapısal sorunlara bağlı olarak ortaya çıkabilir. Hızlı çevresel değişimler, teknolojik ilerlemeler, politik değişiklikler ve yöneticiye karşı tehditler gibi dış faktörler, krize sebep olabilir. Yöneticilerin yetersizliği, karar alma süreçlerindeki aksaklıklar ve iş ortamındaki memnuniyetsizlik ise iç iletişim sorunlarına neden olabilir ve krizlere yol açabilir (Tüz 1996: 7-8).

İyi bir yönetici olumlu bir örnek teşkil etmeli ve ekibinin hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak için güçlü yanlarını nasıl kullanacağını bilmelidir. Başarılı yöneticiler, çalışanlarını tanımalı ve onları desteklemenin yollarını bularak en iyi işlerini üretmelerini sağlamalıdır. Günümüzde, başarılı bir yönetici olmak için gereken özellikler şunlardır (Eren, 2000: 11-15; Önal, 1995: 14):

- İnsanlarla iletişim kurabilme ve empati yeteneği: Yöneticiler, insanlarla etkili iletişim kurmalı ve onlara karşı anlayışlı olmalıdır.
- Haberleşme yeteneği: İyi bir iletişim becerisi, yöneticilerin başarılı olmasında önemli bir faktördür.
- Sezgi gücü: İnsanların ihtiyaçlarını anlayarak motive edebilmek, yöneticilerin sezgi ve anlayış yetenekleriyle mümkündür.
- Duygusal olgunluk: Yöneticiler, duygularını yönetebilmeli ve empati kurabilmelidir.
- Kararlılık ve açıklık: Yöneticilerin aldıkları kararlar açık, mantıklı ve adil olmalıdır.
- Bilgi, tecrübe ve yetenek: Yöneticilerin teknik bilgi ve yeteneklerle donatılmış olması gereklidir.
- Dinamizm ve inisiyatif alabilme: Değişime uyum sağlama ve atak olma yeteneği, yöneticilerin işlerinde başarılı olmalarını sağlar.

- Geniş perspektif: Büyük resmi görebilme ve geniş açıdan düşünebilme yetisi, yöneticilerin etkili bir şekilde karar vermesini sağlar.

- İkna yeteneği: Yöneticilerin fikirlerini etkili bir şekilde ifade edebilme ve karşı tarafa kabul ettirebilme becerisi önemlidir.

- Koordinasyon yeteneği: Farklı fonksiyonları bir araya getirme ve eşgüdüm sağlama becerisi yöneticiler için önemlidir.

- Dış görünüm ve düzen: Yöneticilerin düzenli ve titiz olmaları, profesyonel bir imaj oluşturur.

Karar verme, alternatif eylem yolları arasında seçim yapmak olarak tanımlanabilir. Yönetimin karar vermesi, yöneticilerin organizasyondaki görevleri dahilinde karşılaştıkları seçimlerle ilgilidir. Karar verme, planlamanın önemli bir yönüdür. Karar verme, meydana geldikleri düzeye göre de üç kategoriye ayrılabilir.

Stratejik Kararlar - Bu kararlar kuruluşun stratejilerini ve hedeflerini oluşturur. Bu tür kararlar genellikle kurumsal yönetimin en üst seviyelerinde ortaya çıkar.

Taktik Kararlar - Taktik kararlar, örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanılan taktiklerle ilgilidir. Taktik kararlar öncelikle orta ve ön hat yöneticileri tarafından verilir.

Operasyonel Kararlar - Operasyonel kararlar, kuruluşun müşterilere değer teslimini gerçekleştirme yöntemleriyle ilgilidir. Operasyonel kararlar öncelikle orta ve ön hat yöneticileri tarafından verilir.

Kararlar, karar verenlerin kapasitelerine göre sınıflandırılabilir.

Örgütsel Kararlar - Örgütsel bir karar, kuruluşu ilgilendiren veya etkileyen karardır. Genellikle resmi sıfatları dahilinde bir yönetici veya çalışan tarafından yapılır. Bu kararlar genellikle başkalarına devredilir.

Kişisel Kararlar - Kişisel kararlar, öncelikle bireyi etkileyenlerdir - ancak karar, birey üzerindeki etkisinin bir sonucu olarak nihai olarak organizasyon üzerinde de bir etkiye sahip olabilir. Bu tür kararlar profesyonel bir kapasite dahilinde alınmaz. Bu kararlar genellikle başkalarına devredilmez.

Karar verme süreci, bir yönetici için oldukça önemli bir iştir. Yönetici her gün belirli bir şeyi yapıp yapmamaya karar vermek zorundadır. Karar, alternatifler arasından seçim yapmaktır. Bu karar birkaç alternatifi inceledikten sonra seçilen bir çözümdür. Çünkü karar veren, seçtiği hareket tarzının hedeflerini ilerletmek için diğerlerinden daha etkin olacağını ve mümkün olan en az riskli sonucun eşlik edeceğini öngörür. İki veya daha fazla alternatif hareket tarzından bir hareket tarzının seçilme sürecidir. Karar, bir yöneticinin belirli bir durumda yapılması gerekenler hakkında bir sonuç oluşturmaya yönelik bir seçim eylemidir. Bir karar verme süreci, bir dizi olası alternatif arasından seçilen bir davranış biçimini temsil eder. Bir yürütme organının çeşitli alternatifler arasından hareket etme veya hareket tarzına karar verme şekli, bir karar verme eylemidir.

2.6. Havacılık Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri

21.yüzyılın gelişen sektörlerinden biri de şüphesiz havacılıktır. Havacılık sektörü günümüzde hızla gelişirken rekabetin de yoğunlaştığı bir sektör haline gelmiştir. Sektörün ihtiyaç duyduğu personel sayısı da bu gelişmeye beraber artmaktadır. Havacılık Yönetimi uluslararası sivil havacılık kural ve yönetmeliklere uygun olarak işletilen bir sektördür. Dolayısıyla sektör, yabancı dil bilen, etkin iletişim becerilerine sahip personele ihtiyaç duyarken, kavramsal ve çok yönlü düşünebilen aynı zamanda da operasyonel seviyelerdeki faaliyetlere hakim olmakla kalmayıp bu süreçlerde hızlı ve doğru karar alabilen yöneticilere de ihtiyaç duymaktadır.

Benzeri görülmemiş herhangi bir aksama döneminde, havacılık sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler son derece zor kararlar almak zorundadırlar. Örneğin, yolcu taşımacılığı yapan bir işletmede öncelikle hangi uçuşların iptal edileceği, hangi kabin ekiplerinin farklı uçuşlara yönlendirileceği, müşterilere nasıl tazminat ödeneceği ve gelecekteki kesintileri en aza indirmek için nereye yatırım yapılacağı gibi konular etrafında döner. Hesaba katılması gereken muazzam bilgi hacmi inanılmaz derecede geniştir. Bu, tahmin edilen yolcu hacimlerini, herhangi bir uçuş için kullanılmayanların sayısını, yakıt maliyetlerini ve müsaitlik durumunu, bagaj görevlisi kapasitesini, pist kapasitesini, karayolu ve demiryolu seyahatindeki aksaklıkları, hava durumunu, pilot ve mürettebatın mevcudiyetini ve hatta uçuş sırasındaki gıda tedariklerini içerir. Liste neredeyse sonsuzdur ve beş yıl önce işe yarayan havacılık çalıştırma modelleri örnek teşkil etse dahi bu yeni görülen kriz döneminde işe yaramaz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVA KARGO

Hava kargo taşımacılığı, günümüzün en değerli kavramı olan zamanı dünyaya sunmaktadır. Bu bölümde kavramsal açıklamayla başlangıç yapılarak, hava kargo taşımacılığının tarihsel gelişimi irdelenmiştir. Söz konusu endüstrinin ekonomik anlamda teşkil ettiği önem ele alınmış ve ülkemizdeki durumu geçmişten günümüze yansıtılmıştır.

3.1. Hava Kargo Kavramı

Hava kargo, herhangi bir malın bir yerden başka bir yere hava aracıyla taşınmasıdır. Bu terim geniş bir anlamda, hava yükü, posta ve çeşitli amaçlarla gönderilen küçük paketleri de kapsar. Dar anlamda ise, yolcu uçaklarında bagajlar dışında kalan her şey hava kargo kategorisine girer. Kargo, taşıyıcının ya da yolcunun refakatsiz gönderdiği eşyalardan ve konşimento ile taşınan bagajlardan oluşur. Yolcu bagajları, yolcularla birlikte değerlendirildiği için bu kapsamın dışındadır.

3.2. Hava Kargo Taşımacılığı

ICAO ve IATA kurallarına tabi olarak, ürünlerin ambalajlanması, etiketlenmesi, evrakların düzenlenmesi ve bir hava aracıyla taşınmasıyla ilgili sürece hava kargo taşımacılığı denir. ICAO, kamu kurumlarının üye olduğu kar amacı gütmeyen bir organizasyonken, IATA ticari hava yolu işletmelerinin üye olduğu bir ticaret birliğidir. Hava kargo taşımacılığı, hız ve zaman faktörleri göz önünde bulundurulduğunda artan bir talep görmektedir. Günümüzde, hava kargo taşımacılığındaki gelişmeler modern havaalanları, ileri depolama sistemleri ve teknolojik yeniliklerle hızla artmaktadır. Hava taşımacılığının hızı, konforu ve teknolojideki ilerlemeler, diğer taşıma yöntemlerine kıyasla hava kargo taşımacılığının önemini artırmış ve ülkemizde de büyük ilerlemelere yol açmıştır. Globalleşme sürecinde, hava yolu taşımacılığındaki ilerlemeler stratejik bir önem kazanmaktadır (Çelik, 2015, s.1).

3.3. Hava Kargo Taşımacılığının Tarihsel Gelişimi

Sadece kargo uçağıyla yapılan ilk hava taşımacılığı, bir asırdan uzun bir süre önce 1910'da, bir ABD mağazasının Dayton şehrinden Columbus şehrine 65 mil boyunca yaklaşık 100 kg ağırlığında ipek kumaşını uçakla göndermeye karar vermesiyle ortaya çıkmıştır. Wright Kardeşler tarafından icat edilen Model B uçağı, hangi yöntemin ipeği en hızlı şekilde teslim edebileceğini görmek için bir ekspres trene karşı yarışmıştır. Bir saatten daha kısa sürede sorunsuz bir uçuşla, uçak kazanmış ve dünyaya hava taşımacılığının o güne kadar en çok kullanılan deniz taşımacılığının yanında yeni bir nakliye seçeneği olabileceğini açıkça göstermiştir.

Sadece 57 dakika içinde tamamlanan yolculuk süresiyle, yalnızca kargo içeren ilk hava taşımacılığı sevkiyatı, o sırada dünya hız rekorunu kırarak, hava taşımacılığını A noktasından B noktasına mal almanın en hızlı yolu olarak sağlamlaştırmıştır.

Hava yolu posta taşımacılığı 1911'de hem Hindistan'da hem de Birleşik Krallık'ta kullanıldı. Birleşik Krallık'ta, King George V için taç giyme töreni kutlamalarının bir parçası olarak, kralın tacı Londra'dan Windsor'a 21 millik bir mesafeye taşınarak başlamış ve posta taşıması şeklinde yaklaşık 1 ay devam etmiştir. Bu hava postası deneyi, sürekli ve ciddi kötü hava gecikmeleri nedeniyle sadece 16 uçuştan sonra sonlandırılmıştır. Bu ilk uçaklar, nispeten ılıman olan Eylül ayı boyunca bile, İngiltere'nin değişken hava koşullarına dayanacak şekilde inşa edilmediklerinden sona ermek zorunda kalmıştır.

1920 sonrasında uçakların ve havacılık sektörünün gelişmesiyle yolcu uçaklarında posta ve kargo taşınmaya başlanmış ve artık hava taşıması sadece kısa mesafelerde değil, deniz aşırı mesafelere de yapılmaya devam etmiştir. Hem en hızlı, hem de güvenli olması sebebiyle öyle hızlı ilerlemiştir ki 2. Dünya Savaşının ardından savaşta çok stratejik olarak kullanılan kargo uçaklarının verdiği ilhamla kargo uçakları gelişmiş ve 1945 yılında Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği- IATA (International Air Transport Association) kurulmuştur.

1969 yılında Boeing 747 kargo uçağının inşası sektörün adeta devrimi olmuş, ağır ve hacimli yüklerin havadan çok uzak noktalara taşınmasını sağlamasıyla yeni ufuklar açmıştır.

Hava kargo taşımacılığı, insanlığın uçuş kabiliyetiyle ilgili gelişmelerden daha sonra ilgi görmüştür. Yolcu taşımacılığının daha fazla tercih edilmesi, kargo taşımacılığının profesyonel olarak gelişmesini geciktirmiştir. Ancak 1970'te Jumbo jetlerin ortaya çıkışıyla küresel pazarda hava kargo taşımacılığına olan ilgi artmış ve bu alana yönelik büyümeyi sağlamıştır.

1990'lı yıllarda hızlı kargo ve posta taşımacılığı, bu hizmeti veren belli başlı şirketlerin dünya çapında ağlarını genişletip verdikleri hizmetleri yaymaları ve birbirleri ile rekabet halinde olmaları sayesinde günümüzün vazgeçilmez taşıma şekli haline gelmiştir. Bugün bulunduğunuz yerden size en uzak olan noktaya bir gönderinin en fazla iki veya üç gün içerisinde ulaşması mümkündür.

2020 yılı başlarında tüm dünyayı hızlı bir şekilde etkisi altına alan Corona Virus – Covid 19 salgın hastalığının etkilerini en aza indirmek ve insanları hastalıktan korumak amacıyla dünyanın dört bir tarafında üretilen maske ve tıbbi malzemelerin uluslararası sevkiyatlarında kargo uçaklarının yetmemesi sebebi ile yolcu uçakları ile koltukların üzerleri dahil yüklenecek taşınmış olması, hava taşımacılığının ne derece önemli olduğunu tüm dünyaya kanıtlamıştır.

Hava yolu kargo taşımacılığı, diğer taşımacılık yöntemlerine kıyasla daha yeni olmasına rağmen, son zamanlarda kullanımı artan bir taşımacılık türüdür. Bu yöntem genellikle hacmi düşük ancak değeri yüksek eşyaların taşınması için tercih edilir. Küresel ticaretin çeşitliliği arttıkça ve rekabet hız kazandıkça, hava yolu kargo taşımacılığı, uçakların hızlı işlem avantajları nedeniyle daha popüler hale gelmiştir. Bu taşımacılık, küresel ekonominin dinamikleriyle yakından ilişkilidir, çünkü dünya çapında ekonomik büyüme, ticaret anlaşmaları ve ekonomilerin entegrasyonu ile doğrudan bağlantılıdır.

3.4. Hava Kargo Taşımacılığının Önemi

Havayolu taşımacılığı, işletmeler ve bireyler tarafından tercih edilen bir seçenek olmasının nedeni, bir dizi avantaj sunmasıdır. Diğer taşımacılık türlerine göre daha hızlı ve güvenilirdir. Kargo, karayolu veya denizyolu taşımacılığından daha kısa sürede teslim edilir ve doğru ambalajlama ile daha güvenli bir seçenek sunar, özellikle kırılabilir eşyalar için büyük bir avantaj sağlar. Havayolu taşımacılığı, uçuşların izlenmesine ve kargoların takip edilmesine olanak tanır. Ayrıca belirtilen teslimat süresinde ürünlerin garanti edilen

şekilde teslim edilmesi gibi avantajlar sunar. Emniyetli bir havayolu taşımacılığı için farklı araçlar kullanılır, bunlar palet ağırları ve konteyner çeşitleridir. Bu ekipmanlar ürünlerinizin güvenli bir şekilde kaldırılmasından uçağa konulmasına kadar her aşamada yardımcı olur. Havayolu taşımacılığı ayrıca, belirli belgelerle yapılan ve politik olaylardan daha az etkilenen bir taşımacılık seçeneğidir.

3.5. Hava Kargo Taşımacılığının Lojistik Açısından Önemi

Havayolu taşımacılığı, farklı sektörlerdeki ürünlerin bir hava taşıyıcı aracılığıyla nakledilmesini ifade eder. Bu yöntemle sevkiyatlar, dünyanın herhangi bir yerine uçaklar aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Lojistik, insan ihtiyaçlarını karşılamak için ürün, hizmet ve bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde kaynaktan hedefe taşınması olarak tanımlanabilir.

Bu tanım günümüzde sektör olarak lojistiği anlatsa da tarihe baktığımızda farklı dillerde de lojistik kelimesinin anlamlarını incelediğimizde, aslında günlük yaşantımızın ne kadar derinlerinde olduğunu ve lojistiğin tanımının aslında bu kadar kısa ve basit olmadığını görmemek mümkün değildir.

Lojistik, Yunanca "logisticos" kelimesinden gelir ve genellikle "hesap ve planlama bilimi" veya "strateji ve savaş felsefesi" olarak Fransızlar tarafından askeri bağlamda kullanılmıştır.

Bu iki farklı kültürün lojistik kelimesinin tanımlarından çıkarabileceğimiz en önemli anlam, lojistiğin ciddi bir hesap- kitap yapma ve savaşçılarına stratejik planlama dememiz, sanırım hiç yanlış olmayacaktır. Planlama ve hesaplamaların yanlış yapıldığı en ufak bir ortamda bile sonuç hiç hoş olmayan sonuçlara varacaktır.

Lojistiğin önemi ve hayatımıza etkisi günümüzde o kadar artmıştır ki, zamanla yarış son derece önemli olduğundan hava yolu taşımacılığı lojistik hizmetler sektöründe en son gelişen ve kullanılmaya başlanan yöntem olmasına rağmen en başta gelen ve en çok tercih edilen taşımacılık şekli olmuştur.

Havaalanlarının sayısının artması ve uçak seyahatlerine olan ilginin artmasıyla birlikte dünya çapında hava yolu taşımacılığı tercih edilmeye başlandı. Hava yolu taşımacılığının tarihçesi, teknolojinin dünya genelindeki gelişimini anlamak açısından

oldukça önemlidir. Günümüzde hava yolu taşımacılığında sürekli gelişmeler yaşanmaktadır, bu da modern zamanların en belirgin özelliklerinden biridir.

Havayolu taşımacılığı uçak, helikopter, balon ve son yıllarda drone gibi hava taşıtları ile yapılan lojistik hizmetlerini içerir. Kara ve deniz araçlarına göre oldukça hızlı olan hava taşıtları özellikle uluslararası taşımacılıkta kullanılır. Hava kargo hizmetleri oldukça geniş bir hizmet ağına sahiptir. Hava yolu lojistiğini kullanarak farklı boyutlardaki pek çok ürünü iç ve dış hatlarda taşıyabilirsiniz.

3.6. Hava Kargo Taşımacılığının Ekonomik Açıdan Önemi

Havayolu yolcu ve kargo taşımacılığı, ekonomik, kültürel ve sosyal açılardan uluslararası seviyede önemli katkılarda bulunan, dünya çapında önde gelen sektörlerden biridir. Sivil havacılık, teknoloji temelli bir endüstri olup, ekonomik ve politik dalgalanmalar, rekabet ve güvenlik sorunları gibi faktörlerle etkilenir. Bu sektörün, ekonomik faaliyetlerde taşımacılığın kritik rolü nedeniyle giderek daha fazla önem kazandığı gözlemlenmektedir. Türkiye'de sivil havacılık sektörü, artan yolcu sayısı ve hava kargonun yanı sıra havalimanları, yer hizmetleri ve güvenlik alanlarında da gelişmeler kaydetmiştir. Havacılık, modern taşımacılık sektörü içinde öne çıkan, ileri teknolojiye dayalı, uluslararası rekabete sahip ve ekonomik olarak önemli bir alandır. Bu sektörün iç ve dış etkenlere karşı hassasiyeti ve rekabet koşulları, stratejik planlamaların başarısı için önemlidir. Havacılık, günümüzde diğer ulaşım seçeneklerine kıyasla daha fazla ilgi görmekte olup, sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde.

3.7. Türkiye’de Hava Kargo Taşımacılığının Durumu

Türkiye'deki ilk hava faaliyetleri, Atatürk Havalimanı'nın yakınındaki Sefaköy'deki iki hangarda ve küçük bir alanda 1912'de başlamıştır. 1933'te Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan "Havayolları Devlet İşletme İdaresi", Türkiye'de hava taşımacılığı yapma ve sivil havayolu şirketleri oluşturma göreviyle görevlendirilmiştir. Bu yıl, 5 uçaktan oluşan küçük bir filo ile "Türk Hava Postaları" adı altında ilk sivil hava taşımacılığı gerçekleştirilmiştir. 1954'te Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı" kurulmuştur. 1955'te Avrupa Sivil Havacılık Konferansı-ECAC kurulmuş ve Türkiye, Avrupa'daki uluslararası sivil havacılık gerekliliklerini

belirleyen kuruluşun kurucu üyeleri arasında yer almıştır. 1956'da çıkarılan bir yasa ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi kurulmuş ve bu kuruma uçuş güvenliği işlemleri ve havalimanlarının işletilmesi görevi verilmiştir. Aynı yıl içinde Tam hizmet sunan havayolu yeniden yapılanmıştır.

1983'te kabul edilen "Türk Sivil Havacılık Kanunu" ile özel sektöre hava yolu şirketi kurma izni verilmiş ve birçok yeni havayolu kurulmuştur. 1987'de, o dönemin gereksinimlerine uygun olarak "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" yeniden düzenlenmiştir. 1 Mart 1989'da Türkiye, Avrupa Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı-EUROCONTROL'e üye olarak Avrupa hava trafik yönetimini ve güvenliğini geliştirmeyi amaçlamıştır. 18 Kasım 2005'e kadar Ulaştırma Bakanlığı'nın Ana Hizmet Birimi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un yürürlüğe girmesiyle finansal açıdan bağımsız hale gelmiş ve bugünkü yönetim yapısına erişmiştir. Türkiye, 1912-1913'te havacılık faaliyetlerine başlamış ve uzun bir süre boyunca uçak sayısı, yolcu trafiği ve uçak imalatında büyük ilerlemeler kaydetmiştir. Ancak II. Dünya Savaşı'nın ardından 1980'lere kadar uzanan bir duraklama dönemine girmiştir. Özel sektöre havaalanı işletmeciliği ve hava taşımacılığı hakkı tanıyan 1983 kanunuyla, Türk Sivil Havacılık faaliyetleri yeni ve önemli bir aşamaya geçmiştir.

1980'lerin ortalarına kadar, Türk havacılığı herhangi bir büyüme eğilimi göstermedi. 1983'te Türkiye'deki ekonomik politikalarındaki değişiklikler, sivil havacılık endüstrisini etkiledi. Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesi, Türk sivil havacılığında serbestleşme sürecinin başlamasına yol açtı. Bu yasa, özel sektöre ulusal ve uluslararası düzeyde ticari hava taşımacılığı ve işletmeciliği yapma hakkı tanıdı.

Havacılık sektörü, dünya ekonomisinin hızla büyüyen hizmet sektörlerinden biri olarak büyük bir öneme sahiptir. Hava yolu taşımacılığı, küresel düzeyde hızlı ulaşım ağı, ticaret ve turizm açısından son derece kritik bir rol oynar.

2021, Covid-19 pandemisi sonrası tedarik zincirindeki sorunların devam ettiği ve hava kargonun önemini koruduğu bir yıl oldu. Kargo uçaklarıyla sunulan kapasite artışına rağmen, pandemi öncesi geniş gövde kargo kapasitesinin yaklaşık %50'sini oluşturan düşüş nedeniyle Ocak-Aralık 2021 döneminde kargo kapasitesinde %10,9'luk bir düşüş yaşandı.

Pandeminin tüketici davranışları üzerindeki etkisi ve ürünlere daha hızlı ulaşma beklentisi, hava kargo sektörünün önemini tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de arttırdı. Gelecekteki e-ticaret hacminin artışı da hava kargo talebini olumlu etkilemeye devam edecektir.

Havacılık sektörü, 2020'nin zor geçen yılının ardından umutlarla 2021'e girdi. Ancak sektörün normale dönmesine yönelik alınan önlemler, yaz döneminde seyahat talebini artırsa da, dünya genelinde aşılama oranlarının beklenen seviyeye ulaşmaması, salgının yayılmasını etkileyen varyantların ortaya çıkması ve ülke otoritelerinin salgınla mücadelede aldığı önlemlerin farklılaşması, sektörün iyileşmesini yavaşlattı.

Türkiye'deki sivil havacılık sektörünün büyümesi ve gelişmesi, birçok fayda sağlıyor: yeni iş imkanları, üniversitelerde artan uçak mühendisliği ve sivil havacılık programları sayısı, ekonomik gelişmelerin yanı sıra, ulaşımın kolaylaşması bölgeler arasındaki etkileşimi ve iş birliğini artırıyor.

Sivil havacılık sektörü günümüzde, sosyal ve ekonomik açıdan son derece önemli bir sektör olarak görülüyor. Bu sektör, iç ve dış etkenlere karşı oldukça hassas olan ve yoğun rekabetin yaşandığı bir alan. Bu nedenle, sektöre etki eden içsel ve dışsal faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlere karşı uygun stratejilerin geliştirilmesi, hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için hayati önem taşıyor.

Havacılık sektörü, her türlü krize ve olumsuzluğa rağmen kendini sürekli geliştirdi ve hızla büyümeye devam etti. İç hatlarda havalimanı sayısındaki artışın yanı sıra 2019'da İstanbul'a açılan dünyanın en büyük havalimanı, Türkiye'nin havacılık sektöründe dünyanın önemli ülkelerinden biri olma yolunda büyük adımlar attığını ve Türkiye'nin havacılık sektörünün büyümesine önemli katkılar yapacağını öngörüyor.

Sekiz farklı ülke ve üç kıtayla sınırı olan Türkiye, stratejik bir konuma sahiptir. Avrupa kıtasında Rusya'dan sonra en geniş yüzey alanına sahip olan Türkiye, iç ve dış yolcu potansiyelinin artık hava yolu taşımacılığıyla sağlanmasıyla havayolu taşımacılığının bir ihtiyaç haline geldiği bir döneme gelmiştir

Son yıllardaki hızlı nüfus artışı, yüksek turizm ve kentleşme, bölgesel bir ticaret merkezi olan Türkiye'de sivil havacılık sektörünün sürdürülebilir bir gelişim göstermesi büyük önem taşıyor.

Türkiye'de hava taşımacılığı, ekonomik durum, ileri teknolojiler ve artan rekabet nedeniyle hızla geliyor. Uluslararası sivil havacılık sektöründe önemli bir gelişim kaydeden Türkiye, kamu-özel sektör iş birliği uygulamasıyla "Sivil Havacılıkta Türk Modeli" adı altında dünya çapında tanınıyor.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA 1

Hava yolu yöneticilerinin kriz dönemlerinde aldıkları kararların, işleyişe nasıl yansıdığını net bir şekilde yansıtabilmek adına, bu bölümde geçmişte yaşanmış uzun süren bir krizle ve krizi bertaraf edebilmek adına alınan aksiyonlarla örnekleme gerçekleştirilecektir. Yapılan çalışma İstanbul, Türkiye merkezli bir kargo hava yolu firmasının 2015 ve 2018 yılları arasında karşılaştığı krizler ve bu krizlerin çözümüne yönelik örnek olayları kapsamaktadır. Örnekleme alınan hava yolu firmasının önemli özelliklerinden biri kargo taşımacılığı yapmasıdır. Kargo taşımacılığı diğer taşıma alternatiflerine göre hızlı ve güvenli olması nedeni ile tercih edilmektedir. Ayrıca kargoların denizyolu ile taşınması durumunda hava şartları ve nemin etkisi ile bozulabildiği bilinmektedir. Ancak bozulabilir ürünlerin taşımacılığında da hava yolu kargo tercih edilmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırmanın, gün geçtikçe önemi artan hava yolu kargo işletmesinin yaşadığı krizleri değerlendirmesi, gelecekte oluşabilecek krizleri öngörebilmek ve krizlere çözüm önerileri sunabilmek adına büyük önem taşımakta ve araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

Aşağıda havayolu kargo işletmesine ait krizler yöneticiler tarafından prediktif bir analiz ile incelenmiş, kök nedenler belirlenerek, düzeltici aksiyonlar alınmış ve konu ile ilgili önleyici birtakım çalışmalar yapılmıştır.

Aşağıda krizleri incelemenden önce havacılık sektöründe emniyetin sağlanması bakımından önem taşıyan SAFA kavramı ele alınarak ve örnek vakalar incelenecektir.

4.1. Yönetici Karar Verme Stratejilerinin X Havayolları Kargo 2018 Yılı SAFA Başarısına Etkisi

4.1.1. SAFA Tanımı

Safety Assessment of Foreign Aircraft (SAFA) Avrupa havacılık otoritesi (EASA) tarafından uçuş operasyonları esnasında uçuş emniyetinin kontrol edildiği denetlemelerdir. Söz konusu denetlemeler esnasında yetkili denetçiler tarafından tespit edilen uygunsuzluklar, dereceleri, operasyona etkisi ve uçağın kokpit, kabin, dış

kondisyon ve kargo bölümleri olmak üzere kısımlar doğrultusunda kategorize edilmiştir.

4.1.2. Bulgu Kategorileri

Bulgu kategorileri; emniyete büyük ölçüde etki eden kategori 3 bulgu, emniyete belirgin ölçüde etki eden kategori 2 bulgu, emniyete düşük ölçüde etki eden kategori 1 bulgu şeklinde üçe ayrılır. Denetleme esnasında tespit edilen kategori 3 bulgu için, söz konusu hava aracının kalkışı öncesinde alınan tedbirlerin doğrulanması gerekir.

1. Bulgu uçuş emniyetini etkilemesi az olan durumları,
2. Bulgu uçuş emniyetini etkileyebilecek kayda değer durumları,

Bulgu ise direk uçuş emniyeti üzerinde etkisi olan ciddi bulguları ifade etmektedir.

4.1.3. SAFA Ortalaması

Denetlemelerde tespit edilen uygunsuzluklar Avrupa havacılık otoritesinin veri tabanında kayıt altına alınmaktadır. Uygunsuzlukların dereceleri ve sayıları referans alınarak gerçekleştirilen hesaplama doğrultusunda son 12 aylık periyotta ilgili hava yolunun SAFA bulgu ortalaması belirlenir. Bulgu ortalaması ve emniyet arasında ters orantı mevcuttur. Ortalamanın sayısal olarak yüksek olduğu ölçüde uçuş operasyonlarının emniyeti düşük seviyededir. Söz konusu ortalama, hava yollarının emniyetli operasyon gerçekleştirmesi kapsamında önemli bir veriyi temsil etmektedir. Hava yolları arasında gerçekleştirilen ticari anlaşmalarda da bu veri bir seçim kriteri olarak kabul edilmektedir.

4.1.4. X Havayolları Kargo SAFA Kronolojisi

X Havayolları Kargo kuruluşu; üretim yılı sırasıyla 1991, 1992, 1991 yılları olan, tescil işareti TC-SGM, TC-LER, TC-VEL olan 3 adet Airbus A310-308F uçağıyla hava kargo operasyonları icra etmektedir. Söz konusu uçakların maksimum kalkış ağırlığı 164000 kilogram ve taşıma kapasitesi 40000 kilogramdır. Kuruluş, hava kargo operasyonlarını gerçekleştirdiği destinasyonlardan ötürü SAFA denetlemelerine tâbi tutulmaktadır. Aşağıda X Havayollarına ait 2015 ile 2018 yılları SAFA bulgularına yer verilmiştir.

4.1.4.1. 2015 Yılı Sayısal Verileri

08.01.2015 ve 07.01.2016 tarihleri arasında kuruluşun uçuş operasyonları esnasında gerçekleştirilen SAFA denetlemelerinde 3 adet kategori 1, 14 adet kategori 2 ve 3 adet kategori 3 olmak üzere toplam 21 adet bulgu tespit edilmiştir. Belirtilen sayısal veriler doğrultusunda, söz konusu tarih aralığında kuruluşun SAFA ortalaması 1,30'dur.

4.1.4.2. 2016 Yılı Sayısal Verileri

04.03.2016 ve 03.03.2017 tarihleri arasında kuruluşun uçuş operasyonları esnasında gerçekleştirilen SAFA denetlemelerinde 4 adet kategori 1, 4 adet kategori 2 ve 6 adet kategori 3 olmak üzere toplam 14 adet bulgu tespit edilmiştir. Belirtilen sayısal veriler doğrultusunda, söz konusu tarih aralığında kuruluşun SAFA ortalaması 1,33'dür.

4.1.4.3. 2017 Yılı Sayısal Verileri

12.09.2016 ve 11.09.2017 tarihleri arasında kuruluşun uçuş operasyonları esnasında gerçekleştirilen SAFA denetlemelerinde 2 adet kategori 1, 1 adet kategori 2 ve 4 adet kategori 3 olmak üzere toplam 7 adet bulgu tespit edilmiştir. Belirtilen sayısal veriler doğrultusunda, söz konusu tarih aralığında kuruluşun SAFA ortalaması 0,69'dur.

4.2. Yöneticiler Tarafından Alınan Kararlar

2015 ve 2016 yılları SAFA bulgu ortalaması TAM HİZMET SUNAN HAVAYOLU Kargo ile yapılmış olan anlaşma gereği 1,20 nin üzerinde olduğu için anlaşmanın sona erdirilmesi söz konusu olmuş ve şirket için çok ciddi bir finansal kriz ortaya çıkmıştır. 2016 ve 2018 yılları arasında kuruluşa ait uçuş operasyonlarında gerçekleştirilen SAFA denetlemelerinde tespit edilen bulgularla ilgili yapılan prediktif analizler doğrultusunda, yöneticiler tarafından SAFA denetimleri ile ilgili kapsamlı bir aksiyon alınması kararı alınmıştır. Bu bağlamda gerçekleştirilen yönetim gözden geçirme toplantılarında, istatistiklere yansımış söz konusu problemin çözümü adına stratejiler geliştirilmiştir. Özellikle SAFA ortalamasını önemli ölçüde artıran kategori 3 bulgularla ilgili detaylı kök neden analizi çalışmaları yapılmıştır. Belirlenen kök nedenler doğrultusunda bulguları gideren düzeltici aksiyonların yanı sıra bulguların tekrar etmemesi adına gerekli önleyici aksiyonlar alınmış ve 2017 sonunda SAFA bulgu ortalaması 0,69'a, 2018 sonunda ise SAFA bulgu ortalaması 0'a indirilerek Türkiye'deki

tüm havayolları içinde birinci olunmuş ve TAM HİZMET SUNAN HAVAYOLU Kargo ile devam etmekte olan anlaşmanın devamlılığı sağlanmıştır.

4.2.1. EASA Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı Sisteminde Kapatılan Bulgular

SAFA denetçileri tarafından tespit edilen emniyete büyük ölçüde etki eden ve kriz teşkil eden kategori 3 bulguların veri tabanına işlenmesine müteakip uygunsuzluk kapanışı süreçlerine ilişkin örnekler aşağıda incelenmiştir.

4.2.1.1. Viyana SAFA Denetlemesi 13.03.2016 Tarihli Bulgu

Bulgu: Ön kargo kapısına ait indikasyon sisteminde gözlemlenen arızaya istinaden, hatalı asgari teçhizat listesi referansı kullanılarak aksiyon alınmıştır. Doğru referansta yer alan ve ilgili el kitabına göre mutlaka uygulanması gereken operasyonel prosedür uygulanmamıştır.

Kök Neden: Asgari teçhizat listesine göre deaktif etme işlemini gerçekleştiren onaylayıcı personel; arızanın gözlemlendiği yerin ön kargo kapısı olması nedeniyle, el kitabında yer alan "ECAM" elektronik merkezli hava taşıt monitörü uyarı sayfasında yer alan yönlendirmeleri dikkate alarak asgari teçhizat listesinin 52-08 bölümüne göre aksiyon alması gerekirken, 52-10 kargo kapıları kısmına göre işlem yapmıştır. "ECAM" elektronik merkezli hava taşıt monitöründe görülen arızalarla ilgili uygulanacak deaktivasyon işlemi için ECAM MEL ENTRY referans alınır " bilgisi ve buna benzer diğer asgari teçhizat listesi uygulamalarıyla ilgili bilgilerin yer aldığı bir şirket içi eğitimin olmamasının, söz konusu bulguya neden olduğu tespit edilmiştir.

Düzeltilici Önlemler: SAFA denetlemesinden sonra, uçuş öncesinde deaktif edilen komponentler listesinde düzeltme yapılmış ve denetçiye sunulmuştur. Uçağın Atatürk Havalimanı'na inişine müteakip ön kargo gösterge sisteminde kablo kopuğu bulunmuş, uygun bakım işlemi gerçekleştirilmiş ve komponent tekrar aktif edilmiştir.

Önleyici Aksiyon: Sorumlu onaylayıcı personelle birlikte asgari teçhizat listesinde ECAM uyarı sayfasıyla ilgili gözden geçirme toplantısı yapılmıştır. Asgari teçhizat listesi uygulamalarıyla ilgili olarak eğitim dokümanı hazırlanmış ve tüm sorumlu onaylayıcı personele eğitim verilerek farkındalık sağlanmıştır. Söz konusu bulgu tekrar etmemiştir.

4.2.1.2. Madrid SAFA Denetlemesi 14.09.2016 Tarihli Bulgu

Bulgu: Kargo uçağına ait alt güvertede (lowerdeck) yer alan yığılma (bulk) kargo kısmında, yükleme bölümü ile uçak gövde bağlantılarını sağlayan bağlardan birinin yerinden çıkmış olduğu, denetçi tarafından tespit edilmiştir.

Kök Neden: Yöneticiler ve sorumlu personel tarafından gerçekleştirilen detaylı analizlere istinaden olası kök nedenler listelenmiştir. Üç boyutlu uçak hareketinden kaynaklı bir titreşim, g etkisi, lateral manevra ve ani fren söz konusu listede yer almaktadır. Ayrıca yer hizmetlerinde insan faktörü kaynaklı bir hata oluşma durumu her zaman düşünülebilir. Söz konusu bağların yer hizmetleri birimlerince inişe müteakip bilinçli açılmış ve yük boşaltmaya başlanmış ve geri bağlanmanın sehven atlanmış olma ihtimalinin de mümkün olabileceği değerlendirilmiştir.

Düzeltilici Önlem: SAFA raporu sonrasında tüm ilgili birimlere durum aktarılmıştır. Rutin operasyon toplantısında yönetim tarafından konu gözden geçirilmiştir. Sonrasında ilgili birimlere yönetim tarafından direktif verilmiştir ve olası SAFA bulgularına yönelik düzeltilici önleyici faaliyetler geliştirilmesi hususunda aksiyon alınması sağlanmıştır.

Önleyici Aksiyon: Yükleme Uzmanlığı (Loadmaster) birimi, bulgulara ilişkin tedbir geliştirilmesi amacıyla birim içinde toplantı düzenlemiş ve tüm yükleme uzmanları konular hakkında bilgilendirilmiştir. Bulk kargo kısmında tekrarlı kontrollerin sağlanmasının ve kargo ağlarının emniyetli bir şekilde bağlanmasının önemi vurgulanmıştır.

Tam hizmet sunan havayolu ve X Havayolları Kargo arasında kiralama anlaşmasına istinaden yer işletme sorumluluğu Tam hizmet sunan havayolu Kargo'ya aittir. Söz konusu bulgunun tekrar ortaya çıkmaması adına, Tam hizmet sunan havayolu Kargo'nun ilgili birimleri ile X Havayolları kuruluşuna ait Ticaret, Kalite, Güvenlik, Uçuş İşletme ve Loadmaster birimlerinden temsilcilerin katıldığı bir toplantı tertip edilmiştir. Bu toplantıda ortak yürütülen kiralama (wet lease) anlaşmasında yer alan görev ve sorumluluklar detaylı analiz edilmiştir ve tespit edilen bulgulara yönelik alınacak önlemler üzerinde durulmuştur. TAM HİZMET SUNAN HAVAYOLU ve X Loadmaster birimlerince ortak olarak uygulanacak prosedürler üzerinde fikir birliği sağlanmıştır. Söz konusu kriz bertaraf edilmiştir ve bulgu tekrar etmemiştir.

4.2.1.3. Paris SAFA Denetlemesi 11.01.2017 Tarihli Bulgu

Bulgu: 11.01.2017 tarihinde Paris-Charles de Gaulle Havalimanı'nda X Havayolları Kargo kuruluşuna ait TC-LER tescilli uçakta SAFA denetlemesi gerçekleştirilmiştir. Ana iniş takımında yer alan 3 numaralı lastikte Airbus uçak bakım el kitabına göre limitlerin dışında hasar tespit edilmiştir ve emniyete büyük ölçüde etki eden uygunsuzluk olarak kayıt altına alınmıştır.

Kök Neden: Uçak bakım, mühendislik ve kalite sistemi yöneticileri direktifleri doğrultusunda uygunsuzluğa sebebiyet veren durumun kök nedeni araştırılmıştır. TC-LER tescilli uçakta 11.01.2017 tarihinde mühendislik birimi tarafından hazırlanan iş emri ile iniş takımları değiştirilmiştir. Değişim sırasında lastiklerin faal durumda olduğu gözlemlenmiştir. Gerekli test ve kontrollerden sonra uçak sefere verilmiştir. Uçağın bu işleminden sonra ilk ticari uçuşu Paris-Charles de Gaulle meydanına gerçekleştirilmiştir. Söz konusu lastik hasarı, bu meydana tespit edilmiştir.

Uçağın Atatürk Havalimanı'ndan kalkış icra etmeden önce gerçekleştirilen uçuş öncesi kontrollerde, lastiklerde hasar görülmemiştir. Hasarın Atatürk Havalimanı'nda, kalkış öncesi taksi sırasında apron veya taksi yolu kirliliğinden (FOD: Yabancı Madde Hasarı) kaynaklandığı kanısına varılmıştır. Atatürk Havalimanı'nda kuruluşa ait diğer uçaklarda ve başka operatörlerin uçaklarında benzer lastik hasarları görülmüştür. Meydanda oluşan kirlilik (FOD) söz konusu lastik hasarını meydana getirerek bulguya neden olmuştur.

Paris meydanına iniş sonrasında ve SAFA denetiminden önce yetkili onaylayıcı personel tarafından rutin kontroller gerçekleştirilmiştir. Teker üzerindeki hasarın yere yakın olması, kontrol esnasında havanın kararmış olması, iniş takımlarının yeni değişmiş olmasına istinaden kısa zaman içerisinde herhangi bir hasarın olmayacağı algısı ve lastiklerin genel olarak iyi durumda olup aşınmamış olması faktörleri, kontrolün detaylı yapılamamasına ve hasarın onaylayıcı personel tarafından sehven tespit edilememiş olmasına neden olmuştur. Bu durumlar insan faktörleri kapsamında gerçekleştirilen analizler doğrultusunda söz konusu bulguya sebebiyet veren kök nedenler olarak belirlenmiştir.

Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler: Düzeltilici işlem olarak ana iniş takımında yer alan 3 numaralı lastik değiştirilmiştir ve uçak sefere verilmiştir. Atatürk Havalimanı'ndaki, uçakların gövde ve iniş takımlarını etkileyen meydan kirliliğiyle ilgili (FOD: Yabancı madde hasarı) Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğüne raporlama yapılmıştır. Bu denetleme sonrasında bakım personelinin tamamına, SAFA sisteminde bulgu olan konular hakkında eğitim verilmiş ve farkındalık amaçlı toplantılar icra edilmiştir.

4.2.1.4. Madrid SAFA Denetlemesi 05.09.2017 Tarihli Bulgu

Bulgu: 05.09.2017 tarihinde, TC-VEL tescilli uçakta Madrid meydanında (İspanya), SAFA denetlemesi gerçekleştirilmiştir. Denetleme esnasında, kabinde bulunan 5 numaralı koltuğun, oturan herhangi bir personel olmadığı halde açık konumda kaldığı tespit edilmiştir.

Kök Neden: Koltuğun otomatik olarak kapanması gerektiği belirtilerek, söz konusu tespit olası acil durumlarda tahliyeyi engelleyecek bir faktör olarak değerlendirilmiş ve denetçi tarafından emniyete büyük ölçüde etki eden kategori 3 bulgu olarak kayıt altına alınmıştır. Kabinde yer alan 5 numaralı koltuk kapalı pozisyonda sabitlenmiş ve kuruluşa ait asgari teçhizat listesi referansıyla kullanım dışı bırakılarak uçak sefere verilmiştir.

Bulgunun detaylı tarifinde, söz konusu koltuğun, üzerinden kalkıldıktan sonra otomatik biçimde kapalı (stow), konuma geçmediği tespiti yapılmıştır. Üretici (Airbus) bakım dokümanı referans alınarak kontroller gerçekleştirilmiştir. Onaylayıcı personel tarafından; 5 numaralı koltuğun kapalı (stow) konumda emniyetli biçimde durmasını sağlayan, birbirine benzeyen, iki ayrı yaylı ve makaralı mekanizmadan meydana gelmiş yapı üzerindeki bir çelik telde (synchro wire) hasar tespit edilmiştir. Tespit edilen bu hasar bulguyu ortaya çıkaran kök neden olarak değerlendirilmiştir.

Düzeltilici ve Önleyici Aksiyon: TC-VEL uçağının Atatürk Havalimanı'na inişine müteakip söz konusu çelik tel değiştirilerek hasar tamamen giderilmiştir. Bakım ve Kalite yöneticilerinin kararları gereği kabindeki koltukların durumuyla ilgili kontroller kuruluş içi SAFA eğitimlerine konu başlığı olarak aktarılmıştır. Söz konusu bulgu tekerrür etmemiştir.

4.3. Yönetici Kararları Doğrultusunda Alınan Aksiyonlar

Kokpit dokümantasyonu ile ilgili, üretici dokümanlarının güncelliğinin takibi hususunda ilgili birim yöneticileri tarafından sorumlu personele farkındalık bildirileri yayınlanmıştır. Böylece kokpitte yer alan QRH Quick Reference Handbook, FCOM Flight Crew Operating Manual, MEL Minimum Equipment List gibi dokümanların daima güncel tutulması sağlanmıştır.

Uçağın dış kondisyonuyla ilgili, alınan tüm bakım aksiyonlarının hassasiyetle kaydedilmesi gerekliliği, yöneticiler tarafından kuruluşun bakım organizasyonunda çalışan onaylayıcı personelin görev tanımlarına eklenmiştir. Böylece SAFA denetlemelerinde, denetçi tarafından tespit edilen bakım işlemi uygulandığı belli olan kısımlarla ilgili denetim esnasında sorumlu onaylayıcı personel tarafından kayıt gösterilebilmiştir ve olası bulgular bertaraf edilmiştir. Ayrıca uçuş operasyonu öncesi kuruluşun iç prosedürleri doğrultusunda yapılan rutin kontrollerde, tespit edilen uygunsuzlukların kayıt altına alınması gerekliliği kültürü sorumlu personele benimsetilmiştir.

Kabiniçi genel durumu, can yeleklerinin, acil bir durumda uçağı çabuk ve en kısa şekilde terketmek adına bir kaç saniye içinde aktif duruma geçip şışerek ekibin tahliyesini sağlayan slide adı verilen ekipmanın, el fenerlerinin, acil durum halinde uçağın konumu hakkında pozisyon bilgisi sağlayan ve arama kurtarma hizmetlerinde kullanılan ELT (Emergency Locator Transmitter - Acil Durum Konum Vericisi) adı verilen cihazın, taşınabilir yolcu oksijen tüplerinin ve diğer tüm emergency teçhizatın durumunun kontrol edilmesi, acil çıkışlara erişimin efektif sağlanabiliyor olması konularıyla ilgili uçuş ekiplerinde, yükleme uzmanlarında ve onaylayıcı personel (yetkili teknisyen) de yönetici kararları doğrultusunda farkındalık sağlanmıştır.

Genel kargo kompartımanının kontrolü, tehlikeli madde kapsamında regülasyonların taşınmasına müsaade ettiği kargoların etiketlemeleri, kargoların yüklendikten sonraki emniyeti konularında yükleme uzmanlarının farkındalığı sağlanmıştır.

4.4. 2018 Yılı SAFA Başarısı

X Havayolları Kargo, havacılık otoriteleri tarafından hassasiyetle takip edilen, uçuş emniyetini doğrudan etkileyen ve ticari anlaşmalar adına önem teşkil eden SAFA konusuyla ilgili; 2015, 2016 ve 2017 yıllarında diğer havayollarına kıyasla gittikçe daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu bir dönemden geçmiştir. Kuruluş yöneticileri aldıkları kararlarla, bu periyotta karşılaşılan ve emniyeti büyük ölçüde etkileyen her bir kategori 3 bulguyla ilgili uygunsuzluklar tekerrür etmeyecek şekilde çözüm stratejileri geliştirmişlerdir.

Kokpit, kabin, dış kondisyon ve kargo olmak üzere uçakların her bir kısmı spesifik olarak irdelenerek SAFA kapsamında yönetici stratejileri doğrultusunda gerçekleştirilen uzun soluklu çalışmalar neticesinde; X Havayolları Kargo 2018 yılında 0 (SIFIR) SAFA ortalamasıyla Türkiye’deki tüm hava yolları arasında birinci olmuştur.

4.5. ARAŞTIRMA 2

4.5.1. Pandeminin tanımı ve Geçmişten Günümüze Salgınlar

Pandemi, dünyada birden fazla ülkede veya kıtada, çok geniş bir alanda yayılan ve etkisini gösteren salgın hastalıklara verilen isimdir. Pandemi kelimesi, etimolojik olarak, eski Yunanca’da tüm anlamına gelen “pan” ve insanlar anlamına gelen “demos” kelimelerinin birleştirilerek “pandemi” yani dünya yüzeyinde geniş bir alanda etkisini gösteren salgın hastalık anlamında kullanılır. Bir hastalığın pandemi tanısına girmesi için insanlar arasında hızla yayılması, daha önce maruz kalınmamış olması, hastalığa yol açan etmenin insanları etkilemesi, bulaşıcı ve tehlikeli olması gerekir.

Veba: Tarihteki en büyük Pandemik hastalık denilince hiç şüphesiz akla, fareler yardımıyla taşınan pirelerde bulunan bir bakterinin neden olduğu “veba” gelir. Avrupa’da ciddi bir yıkıma neden olan veba 14. YY ’da 200 milyondan fazla kişinin kaybıyla sonuçlanmıştır. Veba önce Çin ve Orta Asya’da başlamış ve deniz üzerinden gemilerle Avrupa’ya taşınan fareler vasıtasıyla, tarihin bu en ünlü Pandemik hastalığı tüm liman kentlerine transfer edilmiştir.

Kolera: Vebayı yine başka bir bakterinin neden olduğu ‘‘kolera’’ salgını takip etmiştir. İlk önce Hindistan’ın Ganj Nehri etrafında başlayan, sonrasında Osmanlı İmparatorluğu dahil Japonya, Moskova, Berlin ve Paris başta olmak üzere oldukça büyük kayıplara neden olan bu bağırsak enfeksiyonu da tarihin ünlü Pandemileri arasında yer almıştır.

Grip: 20. Yüzyıla geldiğimizde viral hastalıklar grubunda olan ‘‘Grip’’ dünya nüfusu üzerinde büyük kayıplara yol açmıştır. Özellikle vücut direncini düşürdüğü için kronik rahatsızlıkları olan kişilerde ölümle sonuçlanan bu Pandemi’nin en büyük özelliği, virüs geninin sürekli değişim halinde olmasından dolayı, vücudun bir grip türüne karşı kazandığı bağışıklığın ertesi yıl ortaya çıkan başka bir grip türüne karşı etkisiz oluşudur. Gribin doğuş yılları olan 1918’e geri gidersek 1,5 sene içerisinde 100 milyondan fazla insanın ölümüne yol açan İspanyol Gribiyle karşılaşırız.

Domuz Gribi, Sars, Ebola ve Koronavirüs. Dünyamız 2009 yılının başlarında Meksika’da ‘‘Domuz Gribi’’ olarak da bilinen ve özellikle kümes hayvanları ve domuzlar ile temasta çalışan kişilerden yayılan ve 190’dan fazla ülkede tespit edilip, 800 binden fazla kişide saptanıp 9000’e yakın kişinin ölümüne yol açan hastalıkla tanıştı. Ve diğer sayısızca kayıplara yol açan salgın hastalıklar, sarı Humma, Tifo, Sıtma, Çiçek - Kızamık – Kabakulak Hastalıkları, Sıtma, Ebola, Mers olarak hatırlanabilir. Covid-19 ise en son karşılaştığımız salgın hastalıktır.

4.5.2. Covid-19 Pandemisi

COVID-19 pandemisi veya Koronavirüs pandemisi, 17 Kasım 2019 tarihinde Çin’in Hubei bölgesinin başkenti olan Vuhan’da ortaya çıkan virüs salgınıdır. Çeşitli hastalarda belirli bir neden olmaksızın gelişen ve tedavi ile aşılar cevap vermeyen bir zatürre görülmesi üzerine S ARS-CoV-2olarak adlandırılan yeni bir koronavirüs teşhis edilmiş, kişiden kişiye bulaşabilen bu virüsün bulaşma oranı 2020 Ocak ortasında büyüme göstermiş, 11 Mart 2020’de Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel salgın ilan edilmiştir. Dünya Sağlık Örgütü 5 Mayıs 2023 tarihinde Covid-19 pandemisinin artık küresel acil bir durum olmadığını açıklamış, 3 yıldan fazla süren bu pandemide yaklaşık 7 milyon insan bu virüs yüzünden hayatını kaybetmiştir.

4.5.3. Covid-19 Pandemisinde Hava Kargo Taşımacılığının durumu

Covid-19'un hızlı yayılması nedeniyle tüm dünyada benzeri görülmemiş bir kriz yaşanmış, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler için kilit sektör olan havacılık sektörü tarihte ilk defa küresel anlamda kapanmıştır.

Ancak tüm dünyayı hızlı bir şekilde etkisi altına alan Corona Virus - Covid 19 salgın hastalığının etkilerini en aza indirmek ve insanları hastalıktan korumak amacıyla dünyanın dört bir tarafında üretilen maske ve tıbbi malzemelerin uluslararası sevkiyatlarında kargo uçaklarının yetmemesi sebebi ile yolcu uçakları ile koltukların üzerleri dahil yüklenerek taşınmış olması, daha sonra yolcu koltuklarının da sökülerek bu taşımanın devam etmesi hava kargo taşımacılığının ne derece önemli olduğunu tüm dünyaya kanıtlamıştır.

4.5.4. X Havayolları Kargo Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin Covid-19 Pandemisi sırasında hava kargo taşımacılığındaki başarıya etkisi

Türkiye’de hava kargo taşımacılığı yapan X Havayolları Kargo, uçuş operasyonları kapsamında uzun vadede yaşadığı kriz ve yönetici kararları doğrultusunda ürettiği çözüm stratejileri ile krizin etkisini minimuma indirerek maksimum kazanç elde etmiştir.

Söz konusu yöneticilerin vermiş oldukları kararlar ve uygulamalar aşağıda özetlenmiştir:

- Her uçuştan önce uçuşu gerçekleştirecek kargo uçağının tüm kargo kompartımanları buharlı ilaçlama ile dezenfekte edilmiştir.
- Uçuşu gerçekleştirecek pilotlar, yükleme uzmanları (loadmaster’lar) ve uçucu teknisyenler (onaylayıcı personel) için tek kullanımlık tulumlar, maskeler ve gözlükler satın alınmış ve her uçuşta kullanmaları sağlanmıştır.
- Her uçuş için aynı kaptan pilot, aynı yardımcı pilot, aynı yükleme uzmanı (loadmaster) ve aynı uçucu teknisyen (onaylayıcı personel) den oluşan 4’er kişilik uçucu ekipler sabitlenmiş, Covid-19 virüsünün diğer uçucu personele bulaşma riski minimuma indirilmiştir.
- Uçuşlarda kaptan pilot ve yardımcı pilot uçuşun başlangıcından sonuna kadar ve gidilen meydana uçak yerde iken ve geri dönüşte zorunlu kişisel ihtiyaçlarını gidermek dışında kokpitten hiç çıkmamış ve kimse ile temas

etmemiştir. Uçuş sırasında zorunlu ihtiyaçlarını gidermek için kokpitten dışarı çıktıklarında yükleme uzmanı ve uçucu teknisyenle yakın temasta bulunmamıştır.

- Artan kargo taşıma talebi üzerine şirket 2 adet A330-300 yolcu uçağı satın almış, önce koltukların üzerinde maske ve gerekli tıbbi malzemeler taşımış, daha sonra koltukları sökerek söz konusu malzemeleri taşımaya devam etmiştir.
- Tamamen durmuş olan yolcu taşımacılığı yüzünden, acil durumlarda ülke dışında görev yapmakta olan Tam hizmet sunan havayolu personelinin, uçucu personelin kullandığı gibi maske ve gzlk kullanmasını ve tulum giymesini sağlamak suretiyle ve her uçuşta bir veya en fazla iki kişiyi taşımak suretiyle Türkiye'ye getirmiştir.
- Hava kargo taşımacılığı yapmayıp sadece yolcu taşımacılığı yapmakta olan başka hava yollarına da 2,5 yıl boyunca kargo yükleri bularak onların da yolcu koltukları üzerinde acil kargo ürünlerini taşınmasını organize etmiştir.
- Covid-19 pandemisi dolayısı ile meydana gelmiş olan kriz döneminde X Havayolları Kargo yöneticilerinin bütün bu karar verme stratejileri ve uygulamaları sayesinde gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışında birçok yolcu havayolu iflas etmek ve kapanmak zorunda kalırken, mevcut krizi fırsata çevirmiş ve şirketin kurulduğu 2004 yılından beri en yüksek kazanç elde edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada kriz ve kriz yönetimi kavramı ve stratejileri ele alınmış, kriz yönetim evreleri açıklanmış, dünya ve Türk sivil havacılık sektörünün yakın tarihte karşılaştığı başlıca büyük krizlerden bahsedilmiştir. Daha sonra, karar verme ve karar verme stratejilerinin kriz yönetimine etkisi kavramları etraflıca ele alınmış, stratejik yönetim ve yöneticilik açıklanmış, genelde şirket yöneticilerinin ve bilhassa havayolu kargo yöneticilerinin özellikle kriz dönemlerinde karar verme stratejilerinin kriz yönetimine etkileri ele alınmıştır.

Ayrıca hava kargo kavramı ve havayolu kargo taşımacılığı hakkında bilgi verilmiş, bu sektörün lojistik ve ekonomik açıdan önemi izah edilmiş ve Türkiye’deki hava kargo taşımacılığının durumu hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırma olarak, Türkiye’deki bir özel kargo havayolunun, Avrupa Havacılık Otoritesi (EASA) tarafından uçuş operasyonları esnasında uçuş emniyetinin kontrol edildiği “Yabancı Uçaklarının Emniyet Değerlendirilmesi” (SAFA) bulgu ortalamalarının 2015-2017 arasında yüksek olması ve bundan dolayı hem Türkiye SAFA bulgu ortalamasını yükselterek Türkiye’deki havayollarının uçaklarının Avrupa Birliği ülkelerine uçmalarının yasaklanması, hem de TAM HİZMET SUNAN HAVAYOLU Kargo ile devam etmekte olan mevcut kontratın sona erdirilmesi tehlikesi ile ortaya çıkan kriz durumu karşısında alınan tedbirler ve yapılan aksiyonlar açıklanmış ve bu kargo havayolundaki yöneticilerin almış oldukları kararlar ve uygulamalar anlatılarak 2018 yılında 0 (SIFIR) SAFA bulgu ortalaması ile Türkiye’deki tüm havayolları arasında birinci olduğu belirtilmiştir.

İkinci araştırma konusu da yine aynı X Kargo Havayolu ile ilgili yapılmıştır. Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisinde yaşanan global krizde tarihte ilk defa tüm dünyada yolcu uçuşları durdurulmuş, ancak bu havayolu yöneticilerinin almış oldukları kararlar ve uyguladıkları çözüm stratejileriyle krizin şirket üzerindeki etkilerini minimuma indirerek ve mevcut krizi fırsata çevirmiş ve şirket tarihindeki en yüksek kazanç sağlanmıştır.

KAYNAKÇA

- AeroportoWorld. (2020). Havacılık Taşımacılığında Kriz Yönetimi (2020, 17 Eylül)
Erişim adresi: <https://aeroportworlds.com/2020/09/17/havacilik-tasimaciliginda-kriz-yonetimi/>
- Akar, F. (2021). Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım: Covid-19 Krizi Üzerine Bir Değerlendirme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (45), 244-259. DOI: 10.52642/susbed.899311
- Akca, M. (2020). *Covid-19'un Havacılık Sektörüne Etkisi*. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7 (4), 45-64.
- Akoğlu, B. & Fidan, Y. (2020). Dünyada Hava Kargo Taşımacılığı ve Türkiye'nin Yeri. Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi, 4 (1), 30-51.
- Arkun, S. (2018). 2008 Finansal Krizin Hava yolu Sektörüne Yansımaları ve Bir Uygulama. Mali Çözüm İSMMMO, 28(150), 221-231.
- Asunakutlu, T., Safran, B., & Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), 141-163.
Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi
- CBC, (2020, Mart 30). Air Canada to lay off 16,500 employees amid pandemic-related flight cancellations, <https://www.cbc.ca/news/business/air-canada-layoffs> 1.5515197
- Çelik, A. (2015). Hava Kargo Taşımacılığı ve Türkiye. Konya Ticaret Odası Raporları. Konya: Konya Ticaret Odası.
- Daniel, A. L. (1992). "Strategic Planning: The Role of the Chief Executive", Long Range Planning, Vol:2, Sayfa 100.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uzunoglu, S. (2007). Para ve Döviz Piyasaları 3. Basım. İstanbul: Literatür Yayınları

- Drucker, Peter F. (2000). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun, 2. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- EDAM. (2016) İstanbul yeni Havalimanı Ekonomik Etki Analizi
- Erdönmez, P. A. (2009). Küresel Kriz ve Ülkeler Tarafından Alınan Önlemler Kronolojisi. Bankacılar Dergisi, ss.68, 86
- Eren, Erol. (2000). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- EUROCONTROL. (2020). “Five Year Forecast 2020-2024” Erişim adresi: <https://www.eurocontrol.int/publication/eurocontrol-five-year-forecast-2020-2024>
- EUROCONTROL. (2020). “Türkiye COVID19 Brifingi” Erişim adresi: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2020-11/eurocontrol-brief-on-covid19-impact-turkey-tr-03112020.pdf>
- Ginter, P. M., Duncan, W. J. & Swayne, L. E. (2013). Strategic Management of Health Care Organizations (7th Ed.). Jossey-Bass
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2017). Strategic Management: Concepts and Cases, Competitiveness and Globalization. Cengage Learning
- <https://www.iienstitu.com/blog/stratejik-karar-verme-teknikleri>
- IATA (2008). Airlines to Lose US \$ 5.2 Billion in 2008 - Slowing Demand and High Oil to Blame. Pressroom, Press Release No:41, Erişim adresi: <https://www.iata.org/en/pressroom/pressroom-archive/2008-releases/2008-09-03-01/>
- IENSTITU. (2020). Stratejik Karar Verme Teknikleri (26 Kasım 2020) Erişim adresi:
- International Air Transport Association (IATA) (2020). Annual review 2020. Erişim adresi: <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2020.pdf>
- Karaköse, Turgut. (2007). “Örgütler ve Kriz Yönetimi,” Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, 13, ss. 1-15.

- Kazgan, G. (2008). Türkiye Ekonomisinde Krizler (1929-2001) Ekonomi Politik Açısından Bir İrdeleme. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Lezki, Ş., Sönmez, H., Şıklar, E., Özdemir, A. ve Alptekin, N. (2016). İşletmelerde Karar Verme Teknikleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz yönetimi; Çaycuma Örneği. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 1-19.
- Mücevher, M., Erdem, R. (2019). Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (34), 48-77
- Mühendis ve Makina, cilt 62, sayı 704, s. 446-467, Temmuz-Eylül 2021
- Önal, Güngör, (1995). İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Örnek, A. Ş., Avcı, G. ve Haşçelik, G. (2022). Alınan Kararlar Ne Zaman Ölümcüldür? Çalışanların Karar Verme Stratejilerinin Kriz Yönetimine Etkisi, *Troyacademy*, 7 (3), 392-425.
- Özel, Mustafa. (2016). Yöneticilik Dersleri, 3. Baskı, İstanbul: Küre Yayınları.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Seyidoğlu, H. (2003). Uluslararası Mali Krizler, IMF Politikaları, Az Gelişmiş Ülkeler, Türkiye ve Dönüşüm Ekonomileri. Doğu Üniversitesi Dergisi, ss.98
- SHGM. (2023). Tarihçe. (2023) Erişim adresi: <https://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce>
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM). (2021). E-hizmetler.
- SKYbrary. (2023). Crisis Management. Erişim adresi: <https://skybrary.aero/articles/crisis-management>
- Şimşek, H. (2021). Havayolu Taşımacılığında Kriz Yönetimi. *Journal of Aviation Research*, 3 (1), 21-40.

- T.C. Sağlık Bakanlığı. 2020. “COVID-19 Nedir ?”
<https://covid19.saglik.gov.tr/TR66300/covid-19-nedir-.html>
- Tozlu, Ahmet. (2016). "Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası." Journal of Turkish Court of Accounts 102: 27-45.
- Turgut, A. (2006). Finansal Krizlerde IMF’nin Rolü ve Önemi: 1997 Asya ve 2000-2001 Türkiye Krizleri. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 10(9), 1-14.
- Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Tam Hizmet Sunan Havayolu. (2023). Faaliyet Raporları Erişim adresi:
<https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari>
- Tam Hizmet Sunan Havayolu. (2023). Filo. Erişim adresi:
<https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/filo>
- Türk, A. (2017). 21. Yüzyılda Terör Konsepti Havacılık Güvenliğı. SHGM Havacılık Güvenliğı ve Daire Başkanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Türker, G.Ö. (2020). Covid-19 Salgını Turizm Sektörünü Nasıl Etkiler? Turizm Akademisyenleri Perspektifinden Bir Değerlendirme. International Journal of Social Sciences and Education Research, 6(2), 207-224.
- Tüz, M.V. (1996). Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Tüz, Melek; Haşit, Gürkan; İplikçioğlu, İsa ve Suher, İdil K. (2013).Kriz İletişimi ve Yönetimi, (Editör: Gürkan Haşit), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Ural, M. (2013). Finansal krizler ve Türkiye. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1), ss.78
- Wensveen, J. (2007). Air Transportation: A Management Perspective . Ashgate.
- Wikipedia. (2023). Tam hizmet sunan havayolu. (2023) Erişim adresi:
https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrk_Hava_Yollar%C4%B1