



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM
UYGULAMALARININ KABİN EKİBİ DAVRANIŞLARINA
ETKİSİ: BİR HAVAYOLU ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
BAHTİM ÖZDEN SEÇİLMİŞ
155200127

Danışman: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

İstanbul, 2017



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Yönetimi

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK
YÖNETİM UYGULAMALARININ KABİN EKİBİ
DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: BİR HAVAYOLU
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Bahtım Özden SEÇİLMİŞ**

KABUL VE ONAY

Bahtım Özden SEÇİLMİŞ tarafından hazırlanan “Havayolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisi” başlıklı bu çalışma, Savunma Sınavı tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından tez olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Danışman

Başkan : Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Üye : Doç. Dr. Adil OĞUZHAN

Üye : Doç. Dr. Levent DALYANCI

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza
Unvanı, Adı ve SOYADI
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki 17 hükümlere tabidir.

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

18.11.2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **155200127** numaralı **Bahtım ÖZDEN SEÇİLMİŞ** "*İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ KABİN EKİBİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: BİR HAVAYOLU ÖRNEĞİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 01.11.2017 tarih ve 2017/21 sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 48. maddesi gereğince (...) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
PROF.DR.ALİ AKDEMİR



ÜYE
DOÇ.DR. LEVENT DALYANCI



ÜYE
DOÇ.DR. ADİL OĞUZHAN



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Havayolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih ve İmza

Bahtım Özden SEÇİLMİŞ

ONAY

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tarih ve İmza

Bahtım Özden SEÇİLMİŞ

ÖZET

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ KABİN EKİBİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Bahtım Özden SEÇİLMİŞ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Ekim, 2017 – 128 sayfa

Stratejik yönetim, işletmelerin geleceğe dair plan yapmak zorunda olduğu günümüz koşullarında gün geçtikçe daha fazla benimsenen bir yaklaşımdır. Havayolu işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarının kabin ekibi davranışlarına etkisinin belirlenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için literatür taraması ve anket uygulaması yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Anket uygulaması kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren bir havayolunda çalışan kabin memuru ve kabin amirlerinden oluşan 250 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre stratejik yönetim uygulamalarının davranışlara pozitif yönde etkisi olmaktadır. Planlama, performans ve uygulama açısından ulaşılan bulgular, bu sonucu destekler niteliktedir. Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu firmasında çalışan kabin personeli üzerinde araştırma yapılması, bu çalışmanın sınırlılıklarını meydana getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Havayolu, Stratejik yönetim, Kabin ekibi.

ABSTRACT

RESEARCHING THE STRATEGIC MANAGEMENT APPLICATIONS' EFFECTS ON CABIN CREW BEHAVIOR

Bahtım Özden SEÇİLMİŞ

Master Thesis, Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

October, 2017 – 128pages

The strategic management is an important management approach which helps to companies for future planning in today's conditions of the markets. The basic goal of this study is to research the effect of the strategic management applications on the cabin crews' behavior. To reach this goal, literature review and questionnaire application methodologies have both been used. Within the scope of the questionnaire survey, a questionnaire was applied to 250 people consisting of cabin attendants and cabin chiefs working in an airline operating in Turkey. The results of the study showed that the strategic management have positive effect on the employees' behaviors. The findings about planning, performance and application also support this result. The attendees have only been selected from an airlines company operating in Turkey and this is the limitedness of this study.

Key Words: Airline, Strategic management, Cabin crew

ÖNSÖZ

Havayolu işletmelerinde yaşanan rekabet ve başarıyı sürekliliğe taşıma hedefi, stratejik yönetim uygulamalarının gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada, havayolu işletmelerindeki stratejik yönetim uygulamalarının, işletmede çalışan personele olan etkisinin araştırılması için uçak içerisinde görev yapan, ve işletmenin vitrinini yansıtan kabin ekibi ele alınmıştır.

Çalışma konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın hazırlanma sürecinin her aşamasında değerli zamanını, bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen, bu çalışma için ölçek geliştirip, özgün bir anket çalışması yapılmasını sağlayan değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ali AKDEMİR' e, anket soruları hazırlama sürecinde kıymetli bilgilerini ve zamanını paylaşan Sayın Prof. Dr. Muhittin KARABULUT' a, anket çalışması sonucunda ortaya çıkan istatistiksel verilerin analiz ve yorumlama aşamasıyla yakından ilgilenen, kıymetli zamanını ayıran ve engin tecrübesiyle yol gösteren Sayın Doç. Dr. Adil OĞUZHAN' a , çalışma ile ilgili görüş ve önerileriyle önemli katkılar sağlayan ve destekleyen Sayın Doç. Dr. Levent DALYANCI' ya, çalışma sürecimin en başından beri desteğini gördüğüm; bilgi, tecrübe ve dostluğunu paylaşan değerli arkadaşım Öğr. Gör. Seda KORKMAZ' a, akademik bir araştırmaya gönüllü katılarak desteklerini sunan tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

Son olarak, eğitim hayatım boyunca tecrübesiyle bana meşale tutan, motivasyon ve güç kaynağım olan annem Selvi GÖKCAN' a desteği, varlığı ve özverileri için minnettarlığımı sunar, yapmış olduğum bu çalışmayı kendisine ithaf ederim.

İstanbul, 2017

Bahtım Özden SEÇİLMİŞ



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM

KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. Havayolu İşletmeciliği	4
1.1.1. Havayolu İşletmeciliği Tanımı	4
1.1.2. Havayolu İşletmeciliği Tarihçesi.....	6
1.1.3. Havayolu İşletmeciliği Sınıflandırması.....	7
1.1.4. Havayolu Taşımacılığındaki Kurumlar	9
1.1.5. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmeleri	9
1.2. Stratejik Yönetim	12
1.2.1. Stratejik Yönetim Tanımı	12
1.2.2. Stratejik Yönetimin Önemi	14

1.2.3. Stratejik Yönetimin Amaçları	16
1.2.4. Stratejik Yönetimin Araçları	17
1.2.5. Stratejik Yönetim Süreci	20
1.2.6. Havayolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim	23
1.2.7. Diğer Sektörler ve Havayolu Sektöründe Stratejik Yönetim Karşılaştırması	24
1.3. Kabin Ekipleri	25
1.3.1. Kabin Ekibinin Görev Tanımı	25
1.3.2. Kabin Ekibi Oluşumu	26
1.3.3. Kabin Ekibinin Gereklilikleri	27
1.3.4. Kabin Ekiplerinin Eğitimi ve Sertifikalandırma.....	27
1.3.5. Kabin Ekiplerinin Çalışma Koşulları	30
1.3.6. Kabin Ekiplerinin Çalışmasını Etkileyen Faktörler	31
1.3.7. Kabin Ekipleri Organizasyondaki Yeri ve Önemi.....	32
1.3.8. Kabin Ekiplerinden Beklenenler	33
1.3.9. Kabin Ekiplerinin Operasyondaki Yeri ve Önemi	34
1.3.10. Kabin Ekiplerinde Psikolojik ve Fizyolojik Faktörler	34

2.BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

2.1. Dünyada Havayolu Sektörü	36
2.2. Türkiye’de Havayolu Sektörü	40
2.3. Günümüzde THY’nin Konumu	45
2.4. Ulusal Havayolu Şirketi THY'nin Stratejik Yönetim Uygulamaları ..	50
2.4.1. THY’nin Misyon Vizyon ve Değerleri.....	50

2.4.2. THY Organizasyon Yapısı	51
2.4.3. THY Paydaşları	51
2.4.4. Marka Bilinirliği ve Tercih Edilirlik	53
2.4.5. Sürdürülebilir Büyüme ve Karlılık	53
2.4.6. Müşteri Odaklılık	54
2.4.7. Çalışanlara Değer Katma.....	54
2.4.8. İnovasyon	54

3.BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ KABİN EKİBİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: BİR HAVAYOLU ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı	55
3.2. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri	55
3.3. Araştırmanın Önemi.....	58
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	58
3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	58
3.6. Verilerin Analizi	59
3.7. Bulgular.....	59
3.7.1. Kabin Ekiplerinin Demografik Durumlarına Göre Dağılımı	60
3.8. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Betimsel İstatistik Sonuçları	63
3.9. Davranış Ölçeği Betimsel İstatistik Sonuçları	73
3.10. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları	76
3.11. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Korelasyon ve Regresyon Analizi	93

SONUÇ VE ÖNERİLER	100
KAYNAKÇA.....	103
EKLER	108
Ek 1. Anket Formu.....	108
ÖZGEÇMİŞ	114



TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Türkiye'deki Havayolu İşletmeleri	10
Tablo 1.2. Türkiye'de Havayolu Sektöründeki İşletmelerin Sektörden Aldığı Paylar (2015 Yılına Göre)	11
Tablo 1.3. Stratejik Planlama ve Geleneksel Planlama	15
Tablo 1.4. Kabin Ekibi Temel CRM Eğitimi.....	29
Tablo 2.1. Dünyada Havayolu Taşımacılığı Finansal Göstergeler	37
Tablo 2.2. Avrupa Yolcu Sıralaması 2015.....	38
Tablo 2.3. Dünya Yolcu Sıralaması 2015	39
Tablo 2.4. Türkiye Havayolu Sektörüne Dair DHMİ Tahminleri	41
Tablo 2.5. Türkiye'deki Havaalanları.....	42
Tablo 2.6. Dünya Yolcu Sıralamasında Türkiye'nin Yeri 2015.....	43
Tablo 2.7. Türkiye'de Yıllara Göre İstihdam ve Ciro	44
Tablo 2.8. THY 2014 ve 2015 Göstergeleri.....	48
Tablo 2.9. THY Gelirlerinin Coğrafi Dağılımı	49
Tablo 3.1. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	60
Tablo 3.2. Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı	60
Tablo 3.3. Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	61
Tablo 3.4. Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	61
Tablo 3.5. Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyona Göre Dağılımı.....	62
Tablo 3.6. Ankete Katılanların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı.....	62
Tablo 3.7. Ankete Katılanların Bu Kurumdaki Kıdemine Göre Dağılımı.....	63
Tablo 3.8. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Betimsel İstatistik Sonuçları.....	64
Tablo 3.9. Davranış Ölçeği Betimsel İstatistik Sonuçları.....	73
Tablo 3.10. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları.....	76
Tablo 3.11. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans Sonuçları	77

Tablo 3.12. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Faktör Dağılımı	78
Tablo 3.13. Davranış Ölçeği Boyutunun Açıklayıcı Faktör Analizi.....	79
Tablo 3.14. Davranış Ölçeği Boyutunun Toplam Açıklanan Varyans	80
Tablo 3.15. Davranış Ölçeğinin Faktör Dağılımı	81
Tablo 3.16. Stratejik ve Davranış Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Normal Dağılımlarına İlişkin Testi.....	82
Tablo 3.17. Stratejik ve Davranış Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklıklarının Testi.....	83
Tablo 3.18. Stratejik ve Davranış Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklıklarının Testi.....	84
Tablo 3.19. Stratejik ve Davranış Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonun Durumlarına Göre Farklıklarının Testi	85
Tablo 3.20. Stratejik Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklıklarının Testi.....	87
Tablo 3.21. Stratejik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklıklarının Testi	88
Tablo 3.22. Stratejik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Katılımcıların Mesleki Kademelerine Göre Farklıklarının Testi	90
Tablo 3.23. Stratejik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Katılımcıların Kurumdaki Kademelerine Göre Farklıklarının Testi	91
Tablo 3.24. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Korelasyon Analizi.....	94
Tablo 3.25. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Regresyon Analizi	95
Tablo 3.26. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Regresyon Analizine Ait ANOVA Analizi.....	96
Tablo 3.27. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Regresyon Analizi Kestirilmiş Beta Değerleri	97
Tablo 3.28. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	97

Tablo 3.29. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Regresyon Analizine Ait ANOVA Analizi.....	98
Tablo 3.30. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Regresyon Analizi Kestirilmiş Beta Değerleri	99



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Havayolu İşletmeciliği Sistemi	5
Şekil 1.2.Havayolu İşletmesi Faaliyet Alanları	8
Şekil 1.3. Stratejik Yönetimin Temel Unsurları	13
Şekil 1.4.Stratejik Yönetim Araçları	19
Şekil 1.5.Stratejik Yönetim Süreci	22
Şekil 1.6.Ekip Oluşumu.....	26
Şekil 2.1.THY Organizasyon Yapısı	51
Şekil 2.2.THY Paydaşları.....	52

GİRİŞ

Yönetim disiplininde yaşanan gelişmeler sonrasında işletmelerin sürdürülebilir şekilde faaliyetlerine devam edebilmeleri için yeni yönetim anlayışlarına ihtiyaçları olmaya başlamıştır. Bunun neticesinde yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren pek çok yeni yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Çalışmanın temel araştırma konusunu oluşturan stratejik yönetim de bunlardan bir tanesidir.

Stratejik yönetim uygulamalarının havayolu işletmelerinde kabin ekibinin davranışlarını nasıl etkilediğinin açıklanması, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi adına literatür taraması ve anket araştırması yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Böylece havayolu işletmeleri, stratejik yönetim ve kabin ekibi ile ilgili literatür tarandıktan sonra stratejik yönetim kapsamında yer alan uygulamaların kabin ekibinin davranışlarına olan etkilediği ile ilgili somut veriler ortaya konmuş olacaktır. İki yöntemin kullanılması ile birlikte çalışmada daha somut veriler elde edileceği düşünülmektedir.

Havayolu işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarının kabin ekibinin davranışlarını nasıl etkilediğini araştırarak olan çalışma, üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. İlk iki bölümde literatür taraması, üçüncü bölümde ise anket araştırması yöntemleri kullanılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kavramsal temeller hakkında değerlendirmelerde bulunulmuştur. İlk olarak havayolu işletmeciliğine ilişkin bilgi verilmiş olup havayolu işletmelerinin geçmişi ve bugününe dair açıklama getirilmiştir. Havayolu işletmeciliği kapsamında yer alan kurumlar, sektör içerisinde önemli unsurlar, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri kavramsal temeller kısmında ele alınacaktır. Buradaki inceleme ile birlikte havayolu sektöründeki işletmeler hakkında bilgi sahibi olunmuştur.

Stratejik yönetim anlayışı hakkındaki incelemeler, birinci bölümde gerçekleşecektir. Stratejik yönetim anlayışının tanımı, hangi amaçları içerdiği, işletmelerde ne şekilde kullanıldığı gibi konular stratejik yönetim hakkındaki araştırmanın içeriğini meydana getirmektedir. Havayolu işletmelerinin stratejik yönetimi nasıl kullandığına yönelik incelemeler de bu kısımda ele alınacak bir konu olarak belirlenmiştir.

Kabin ekibiyle ilgili bilgiler, birinci bölümdeki son araştırma konusudur. Kabin ekibinin görev tanımı, çalışma koşulları, gerekliliği gibi konular, birinci bölümdeki son inceleme konuları olarak görünmektedir.

Havayolu işletmeciliğinin açıklanması, çalışmanın ikinci bölümünü oluşturmaktadır. Dünyada ve Türkiye’de havayolu sektörüne yönelik bilgi verilmesi ile başlayacak olan bu bölümde Türk Hava Yolları –THY- özelinde değerlendirme yapılması suretiyle ilerleme kaydedilmiştir. THY’nin misyon ve vizyonu, organizasyon yapısı, paydaşları gibi konular bu bölümde ele alınmıştır. Ayrıca ikinci bölümde THY’nin stratejik yönetim anlayışına dair açıklama getirilmiştir.

İkinci bölümdeki inceleme, kabin ekiplerinin organizasyon içerisindeki yerini belirlemek adına olacaktır. Havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlerde kabin ekiplerinin katkısına yönelik araştırma yapılması ile birlikte ikinci bölüm yani çalışmanın literatür kısmı tamamlanmıştır.

Sürekli olarak gelişme gösteren havacılık sektöründe stratejik yönetim uygulamalarının açıklanmasına katkıda bulunacak olması bu çalışmayı önemli hale getirmektedir. Havayolu işletmelerinin stratejik yönetim uygulamalarını ne şekilde kullanması gerektiği, kabin ekiplerinin davranışlarının stratejik yönetim uygulamalarından ne yönde etkilediğini açıklayacak olması, çalışmanın önemi kapsamında değerlendirilmektedir.

Türkiye’nin ve Avrupa’nın lider, dünyanın ise öncü havayolu şirketi olan THY ile ilgili verilerin sunulacağı çalışmada stratejik yönetim uygulamalarının öncü bir havayolu işletmesi tarafından nasıl kullanılması gerektiğine dair fikir sahibi olunacağı düşünülmektedir. Yapılan çalışma

sonucunda bu yönde veriler sunacak olması çalışmanın önemini meydana getiren hususlardan bir diğeri olarak görünmektedir.

Kabin ekiplerinin davranışlarının havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetler içerisinde sahip olduğu yerin belirlenmesi çalışmanın temel odak noktalarından birisidir. Müşterilerin tercihi haline gelmek için sunulan hizmetin niteliğinin büyük öneme sahip olması, çalışmanın bu odak noktasının önemini artırmaktadır denilebilir.

Böyle bir çalışma hazırlanması ile birlikte havayolu işletmeciliği, stratejik yönetim, kabin ekiplerinin organizasyondaki yeri ve kabin ekiplerinin hizmetleri ile ilgili literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL TEMELLER

Çalışmanın birinci bölümünde kavramsal temeller hakkında değerlendirme yapılacaktır. Bu amaçla ilk olarak havayolu işletmeciliği hakkında bilgi verilecek, ardından stratejik yönetimle ilgili incelemede bulunulacak ve son olarak kabin ekibine ilişkin temel bilgilere değinilerek ilerleme kaydedilmesi planlanmıştır.

1.1. Havayolu İşletmeciliği

Havayolu işletmeciliğinde, değişim büyük bir hızda yaşanmaktadır ve rekabet düzeyi yüksektir (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015: 178). Bu nedenle havayolu işletmeciliği konusunda inceleme yapılırken mümkün olduğunca güncel verilere değinilmek suretiyle ilerleme kaydedilmesinde fayda vardır. Çünkü havayolu işletmeciliği kapsamında yaşanan değişimlerin hızlı bir şekilde devam etmesine yönelik beklentiler mevcuttur.

Çalışmanın bu kısmında havayolu işletmeciliği hakkında inceleme yapılırken sırasıyla havayolu işletmeciliği tanımı, havayolu işletmeciliği tarihçesi, havayolu işletmeciliği sınıflandırması, havayolu taşımacılığındaki kurumlar, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri başlıkları altında değerlendirmede bulunulacaktır.

1.1.1. Havayolu İşletmeciliği Tanımı

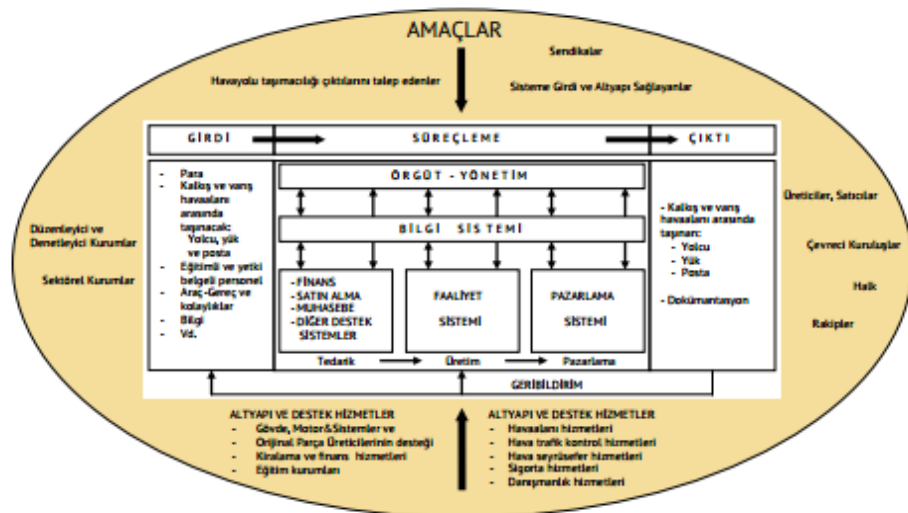
Havayolu işletmeleri, bir günde çok sayıda sefer yapan işletmelerden senenin belli dönemlerinde az sayıda sefer yapan işletmelerden meydana

gelmektedir (Sarılgan, 2011: 70). Havayolu işletmeciliği, ölçekleri değişen birçok işletmenin bir araya gelmesi ile birlikte oluşmaktadır. Havayolu işletmeciliğinin geniş bir kapsama sahip olduğunu göstermesi bakımından bu veri önemlidir.

Havayolu işletmeciliği; hizmet organizasyonu olan, açık sistem niteliği taşıyan, sürekli hizmet arzının bulunduğu, nitelikli personel ve sürekli eğitim gereksiniminin bulunduğu işletmelerin bir araya getirdiği sistem olarak açıklanabilir (Küçükönel ve Korul, 2002: 77). Bu açıklamada yer alan dört husus, aynı zamanda havayolu işletmelerinin temel özelliklerini oluşturmaktadır.

Genel havacılık faaliyetlerinin yanı sıra havayolu taşımacılığı, havayolu işletmelerinin faaliyetlerini oluşturmaktadır (Durmuş ve Öztürk, 2014: 207). Başka bir deyişle bu faaliyetleri yerine getiren kurumları havayolu işletmesi olarak nitelendirmek mümkün olmaktadır. Burada ticari amaçların varlığı, yine havayolu işletmeciliğinden bahsedilebilmesi adına gerekli görülen hususlar arasında yer almaktadır.

Havayolu işletmeciliğinin içeriğini oluşturan sistem aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 0.1. Havayolu İşletmeciliği Sistemi

Kaynak: Gerede, 2015: 25.

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere amaçlar, girdiler, süreç yönetimi, çıktılar, altyapı ve destek hizmetleri, üreticiler, satıcılar, rakipler, düzenleyici-denetleyici kuruluşlar, sendikalar, havayolu hizmeti talep edenler, geribildirimler olmak üzere pek çok unsur havayolu işletmesinin sistemini meydana getirmektedir. Burada sayılan her bir unsurun kendi içerisinde pek çok alt faktörü barındırması, havayolu işletmelerinin yer aldığı sistemi son derece geniş bir yapıya kavuşturmuştur denilebilir.

1.1.2. Havayolu İşletmeciliği Tarihçesi

Bugün havayolu işletmeciliği her geçen gün gelişen ve büyüyen bir yapıda olsa da tarihi süreçte bu gelişimin çok eskilere dayanmadığı bilinmektedir. Havayolu işletmeciliğinin tarihçesi açısından en önemli dönüm noktası, Amerika’da 1978 yılı itibari ile başlayan serbestleşme hareketi olmuştur (Gürses, 2006: 15). Bu gelişmenin ardından dünyada yolcu ve kargo taşımacılığını teşvik eden bir süreç yaşanmış ve havayolu işletmeciliği hızlı bir şekilde gelişim göstermeye başlamıştır.

Teknolojide yaşanan gelişmelerin süreklilik kazanması ile birlikte havayolu işletmeciliğinin hizmetleri ve ürünleri çeşitlilik kazanmaya başlamıştır (Özdemir Karaca, 2011: 68). Havayolu işletmeciliğinin tarihçesi incelenirken teknolojik gelişmelerin sürecin odak noktasında yer almasının gerekliliğinin çıkış noktası burasıdır.

Türkiye açısından havayolu işletmeciliğinin tarihçesi açıklanacak olduğunda aşağıdaki gelişmelere değinilmesinde fayda vardır (Çelikkol vd., 2012: 71):

- i. 20 Mayıs 1933’te Havayolları Devlet İşletme İdaresi adı altında Türkiye’de ilk havayolu şirketi kurulmuştur.
- ii. 1933 yılının Ağustos ayında seferlere başlamıştır ve kurum 1935 yılına kadar Milli Savunma Bakanlığına bağlı kalmış, sonrasında Bayındırlık Bakanlığına bağlanmıştır.

- iii. Türkiye’de ilk özel havacılık işletmesi Sönmez Hava Yolları olmuştur ve 1984’te kurulmuştur.
- iv. 1990 yılında Pegasus Hava Yolları kurulmuştur.
- v. 1992 yılında Onur Air kurulmuştur.
- vi. Devlet Hava Yolları, bugün Türk Hava Yolları adı altında faaliyetlerine devam etmektedir.

Görüldüğü üzere Türkiye’de havayolu işletmelerinin özel sektörde yer alması yenidir. Bugün dünyanın önde gelen havayolu işletmeleri arasında yer alan THY’nin temellerinin de 1930’lu yıllar atıldığı anlaşılmaktadır.

“Küreselleşme, özelleştirme, liberalleşme, deregülasyon ve açık gökler anlaşmaları hava taşıma sektörünü yeni bir dönemin içine girmeye zorlamıştır ve bunun sonucunda hava taşımacılığında rekabet artmıştır. Uluslararası hava taşıma pazarındaki artan rekabet dünyayı tek bir küresel pazar haline getirmektedir” (Göktepe, 2007: 214). Havayolu işletmeciliğinin tarihçesinin bu veriler göz önüne alınarak değerlendirilmesinde fayda vardır. Ayrıca havayolu işletmeciliğinin yaşadığı gelişimin özeti niteliği taşıması sebebiyle buradaki veriler oldukça önemlidir.

1.1.3. Havayolu İşletmeciliği Sınıflandırması

Havayolu işletmeciliği sınıflandırması yapılırken öncelikle hangi alanda faaliyet gösterileceği kararı verilmeli, sonrasında yararlanılacak olan araştırma teknikleri belirlenmelidir (Gürses, 2006: 11). Böylece havayolu işletmeciliği sınıflandırması yapılması mümkün olacaktır. Faaliyet gösterilecek olan temel alanlar, havayolu işletmeciliği sınıflandırması yapılabilmesi adına belirleyici olmakla birlikte hangi rakiplerle mücadele edileceği konusunda veri sunması sebebiyle de önemlidir.

Havayolu işletmeleri, dört bölümde sınıflandırılmaktadır. Bu bölümler (Sarılğan, 2011: 70);

- i. Geleneksel havayolu işletmeleri,
- ii. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri,
- iii. Tarifersiz (charter) havayolu işletmeleri ve
- iv. Bölgesel havayolu işletmeleri şeklinde sıralanmaktadır.

Sıralanan dört temel bölüm, havayolu işletmeciliği sınıflandırmasının içeriğinin anlaşılması adına yeterli görünmektedir. Bu işletme türlerinden geleneksel olanları farklı tip ve büyüklükteki uçaklarla küresel düzeyde faaliyet gösterirler. Düşük maliyetli olan işletmeler, belirli hizmetleri kaldırarak maliyeti azaltan işletmelerdir. Tarifersiz havayolu işletmelerini çoğunlukla turistik yerlere turlar aracılığıyla hizmet sundukları söylenebilir Bölgesel havayolu işletmeleri, küçük uçaklarla kısa ve orta mesafeli uçuş hizmeti sağlayan işletmeler olarak bilinmektedir. Tüm bunlar, havayolu işletmeciliğini sınıflandırmasının anlaşılmasına katkıda bulunacak niteliktedir.

Faaliyet alanlarının bilinmesi, havayolu işletmeciliğinde sınıflandırma yapılmasında yardımcı olacağı için bu kısımda yer verilmesi uygun görülen bir konudur. Bu kapsamda yer alan hususlar, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 0.2. Havayolu İşletmesi Faaliyet Alanları

Kaynak: Gerede, 2015: 26.

Şekil 1.2’de görüldüğü üzere havayolu işletmelerinin faaliyet alanları; güvenlik hizmeti, ikram hizmeti, hava aracı bakım hizmeti, finansal hizmetler, tur operatörlüğü, havaalanı hizmetleri, terminal işletmeciliği, uçak kiralama, otel işletmeciliği, bilgi teknolojileri hizmetleri, sigorta hizmetleri, rezervasyon sistemleri gibi pek çok alanı içermektedir.

1.1.4. Havayolu Taşımacılığındaki Kurumlar

“Havayolu taşımacılığı; hava araçlarıyla tarifeli veya tarifesiz olarak yolcu, yük ve postanın taşınmasıdır. Havayolu taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri çeşitli büyüklüklere sahiptir. Havayolu taşımacılığı sektörü geniş yelpaze ile sahip olduğu çok büyük uçuş ağı sayesinde şehirleri, ülkeleri ve kıtaları birbirine bağlamaktadır” (Durmuş ve Öztürk, 2014: 207).

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında Türkiye’de ve dünyadaki havayolu kurumları inceleneceği için bu kısımda giriş niteliği taşıyacak şekilde bu verilere yer verilmesi yeterli görülmüştür. İlerleyen kısımlarda yapılacak olan incelemede daha ayrıntılı bilgi verilecektir.

1.1.5. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmeleri

Havayolu sektörü, Türkiye’de nispeten yenidir. Ancak diğer ulaşım sektörleri ile kıyaslandığında Türkiye’nin havayolu sektörünün hızlı bir gelişim yaşadığı görülecektir (Karahan, 2015: 19). Türkiye’nin havayolu sektöründe yakın gelecekte gelişme eğiliminin devam etmesi beklentisi, sektördeki kurumların faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir.

Günümüzde Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri; Türk Hava Yolları -THY-, Pegasus, Sun Express, Onur Air, Atlasjet, Hürkuş, Turistik Hava Taşımacılık A.Ş., Borajet, İzmir Hava Yolları, Tailwind, MNG, ULS, ACT şeklinde sıralanmaktadır (Çelikkol vd., 2012: 71). Bu işletmelerden bazıları sadece kargo alanında hizmet vermektedir. Havayolu işletme sayısının artmasına paralel olarak havayolu sektöründeki rekabet düzeyinin de artması beklenmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletme sayılarının filo verileriyle birlikte açıklanması durumunda ise aşağıdaki tabloda yer alan veriler elde edilmiş olacaktır.

Tablo 0.1. Türkiye'deki Havayolu İşletmeleri

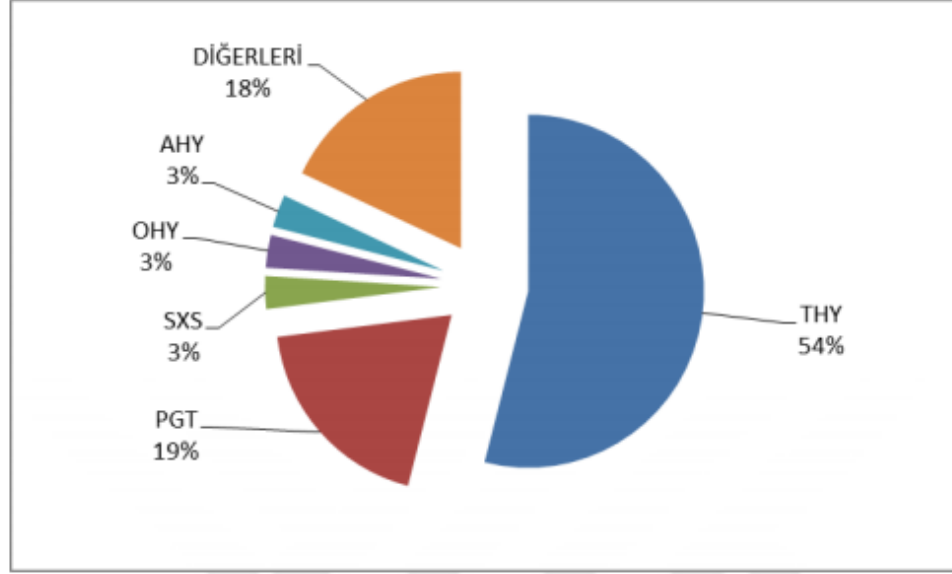
Havayolu Şirketleri	Filo
THY A.O	298
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	66
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.(Sun Express)	55
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	26
Atlasjet Havacılık A.Ş.	18
Hürkuş Havayolu ve Taşımacılık A.Ş.(Freebird Airlines)	10
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.(Corendon Airlines)	12
Borajet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım ve Ticaret A.Ş.	12
İHY İzmir Havayolları A.Ş.(İzair)	7
Tailwind Havayolları A.Ş.	7
MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.(kargo)	8
ULS Hava Yolları Kargo Taşımacılık A.Ş.(kargo)	3
ACT Hava Yolları A.Ş.(kargo)	7

Kaynak: Karabulak, 2016: 25.

Tablo 1.1’de yer alan veriler 2015 yılı sonunda açıklanan güncel verilerdir. Bu verilerden hareketle THY’nin rakiplerinin çok önünde olduğunu söylemek güç değildir. Bunun yanında Pegasus, Sun Express, Onur Air ve Atlasjet’in diğer işletmelere göre öne çıkan havayolu işletmeleri olarak görüldüğünü söylemek yanlış olmayacaktır.

Türkiye’deki havayolu işletmelerinin sektörden aldıkları paylar ise aşağıda gösterildiği gibidir.

Tablo 0.2. Türkiye'de Havayolu Sektöründeki İşletmelerin Sektörden Aldığı Paylar (2015 Yılına Göre)



Kaynak: Karabulak, 2016: 26.

Tablo 1.2’de görüldüğü üzere Türkiye’de havayolu işletmelerinin sektörden aldığı payın yüzde 54’ü THY’ye aittir. THY’nin ardından Pegasus’un yüzde 19’luk bir paya sahip olduğu, bu iki işletme dışında yüzde 3’ün üzerine çıkan bir işletme olmadığı görülmektedir. Sektörden elde edilen payların hangi işletmelere hangi oranlarla dağıldığını açıklaması bakımından bu veriler son derece önemlidir.

Türkiye’de iç hat havalimanı sayısının artış göstermesi sebebiyle havacılık sektöründe yaşanan olumlu yöndeki eğilimin devam ettiğini söylemek mümkündür (Durmuş ve Öztürk, 2014: 208). Bunun yanında artan nüfus ve buna bağlı olarak yükselen talep, Türkiye’de havayolu sektörünün gelişimini olumlu yönde etkilemektedir. Havayolu sektöründe yaşanan bu gelişmeler haliyle sektör içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerine yansımaktadır. Tüm bunlara ek olarak Türk Hava Yolları’nın dünyanın önde gelen havayolu markaları arasında yer alması, Türkiye’deki havayolu işletmeleri açısından önemli bir ayrıntı niteliği taşır.

1.2. Stratejik Yönetim

“Stratejik yönetim, uzun dönemde yaşamın devam ettirilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanması gibi nihai sonuçlara odaklı bir süreçtir” (Doğan ve Demiral, 2007: 2). İşletmeler için stratejik yönetim, faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde devam etmesi adına gerek duyulan bir araç niteliği taşımaktadır.

Çalışmanın bu kısmında stratejik yönetim hakkında araştırma yaparken sırasıyla; stratejik yönetim tanımı, stratejik yönetimin amaçları, stratejik yönetimin araçları, stratejik yönetim süreci, stratejik yönetimin önemi, havayolu işletmelerinde stratejik yönetim, diğer sektörler ve havayolu sektöründe stratejik yönetim karşılaştırması başlıklarından faydalanılmak suretiyle ilerleme kaydedilmesi planlanmıştır.

1.2.1. Stratejik Yönetim Tanımı

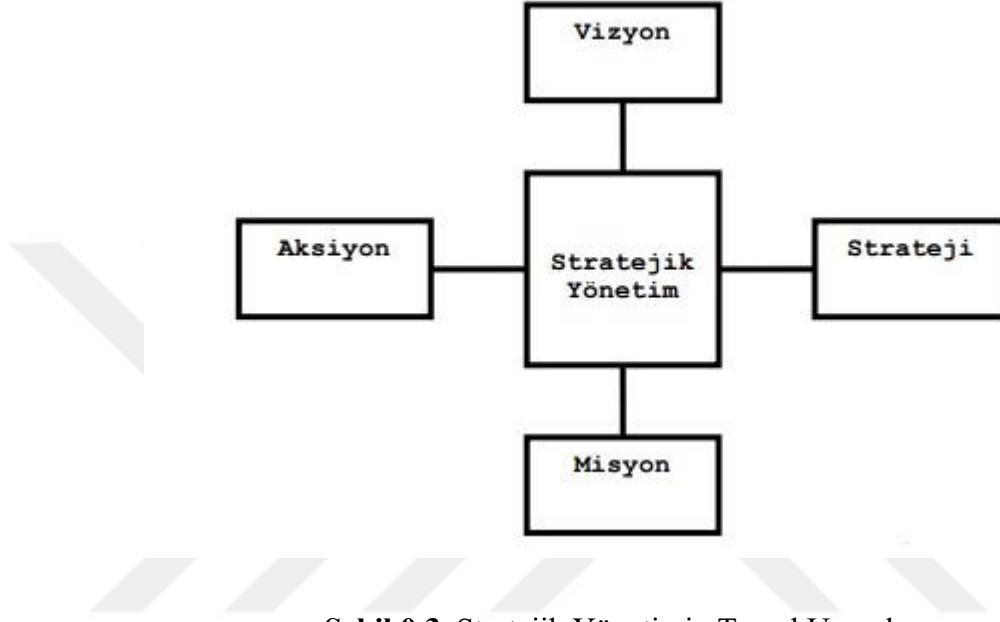
“Stratejik yönetim, işletme açısından rekabete dayanan hareketleri ve yöneticilerin işletmenin çalışmasında kullandıkları işletme yaklaşımlarının bütün düzenini içeren bir yaklaşımdır” (Demirdizen, 2012: 3). Bu tanımdan hareketle stratejik yönetimin ortaya çıkmasında dünya genelinde rekabetle ilgili yaşanan değişimlerin etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Başka bir tanımda stratejik yönetim; “bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniği” şeklinde açıklanmaktadır (Aktan, 2008: 6). Stratejik yönetimin bugünü olduğu kadar yarını da düşünen bir kavram olduğunu göstermesi bakımından bu tanım oldukça önemlidir. Karar alma süreçleri ve stratejik yönetim ilişkisini göstermesi, bu tanımdaki verileri önemli kılan bir başka ayrıntı niteliği taşımaktadır.

“Stratejik yönetim işletmelerin ve diğer örgütlerin vizyon, misyon, amaç ve hedef belirlemeleri, dış ve iç çevre analizi yaparak rakiplerine üstün gelmek ya da onlara rağmen başarılı olarak geleceğe yürümek ve bunlar için stratejiler belirlemek sürecidir” (Akdemir, 2016: 9). Süreç yaklaşımıyla

stratejik yönetimi açıklaması, bu tanımın ayırt edici yönünü meydana getirmektedir.

Stratejik yönetim kavramının içeriğinin anlaşılmasında kavramın içeriğini oluşturan temel unsurların bilinmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yer alan veriler aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 0.3. Stratejik Yönetimin Temel Unsurları

Kaynak: Çoban ve Karakaya, 2010: 343.

Şekil 1.3'te görüldüğü üzere stratejik yönetimin içeriğini oluşturan temel unsurlar; strateji, vizyon, miyon ve aksiyon şeklinde sıralanmaktadır. Buradan hareketle stratejik yönetim yaklaşımının vizyon, miyon, strateji ve aksiyon etrafında şekillenerek ortaya çıkan bir yönetim anlayışı şeklinde tanımlanması mümkün olmaktadır.

Stratejik yönetim ile ilgili temel kavramlar arasında strateji, miyon, vizyon ve aksiyona ek olarak amaç, hedef, plan, bütçe, taktik, politika ve performans değerlendirmesini saymak mümkündür (Akdemir, 2016: 10). Stratejik yönetim anlayışının içeriğinin genişlemesi ve etkisini gösterdiği alanların giderek artmasının sonucunda bu örnekte olduğu gibi yeni temel kavramların varlığı söz konusu olacaktır.

Sonuç olarak stratejik yönetim; geleceği tasarlayan, işletmenin varlığının devam etmesini sağlayan ve rekabet ortamında ayakta kalmayı mümkün kılan bir yönetim anlayışı olarak görünmektedir. Stratejik yönetimle ilgili yapılan tanımlar, stratejik yönetim yaklaşımıyla ilgili bu yönde bir çıkarımda bulunmayı olası kılmaktadır.

1.2.2. Stratejik Yönetimin nemi

Günümüz işletmeleri için stratejik bir Şekilde hareket etmek gerekmektedir ve bunu gerçekleştirmek için liderlik yeteneği üst seviye kişilere ihtiyaç duyulmaktadır (Aktan, 2008: 11). Stratejik yönetim, bu ihtiyaın karşılanabilmesinde etkili olması sebebiyle önem ifade etmektedir. İşletmelerin hedeflerinin gerçekleşmesi adına ihtiyaç duyulan becerileri kazandırması, stratejik yönetimi önemli kılmaktadır.

İşletmeler, içerisinde faaliyet gösterdikleri toplumun çevresel faktörlerini dikkate alıp verdikleri değer doğrultusunda rekabet üstünlüklerini ellerinde tutarlar. Aynı zamanda işletmeler kendilerine ait değer, inanç, tutum ve politika belirleyip karar alırken kendilerini etkisi altına alan çok yönlü ve hızlı değişimler işletmeleri karmaşık bir yapıya sürüklemektedir. Bu karmaşıklığa çözüm olarak; işletmeler misyon ve vizyonunu tanımlar bu tanımları başarıya taşıyacak stratejiler geliştirir ve stratejilere ulaşmak için de kaynak belirleyip yapı ve sistemler geliştirerek her faaliyet alanı için bir stratejik yönetim geliştirirler (Akdemir, 2014: 106).

Yönetim bilimi incelendiğinde stratejik yönetimin çok önemli bir araştırma alanı olduğu görülecektir (Demir ve Yılmaz, 2010: 70). Stratejik yönetimi başlı başına önemli hale getiren bu husus, aynı zamanda stratejik yönetimin ilgi gören bir araştırma konusu olduğunu göstermektedir. Yönetim biliminin yaşadığı gelişim düzeyi de stratejik yönetimin önemi konusunda göz önüne alınmak durumundadır.

Planlama açısından sahip olduğu nitelikler ve geleneksel planlamadan ayrılan yönleri, stratejik yönetimi önemli hale getiren bir diğer husustur.

Stratejik planlama ve geleneksel planlama karşılaştırması, bu konunun açıklanmasında yardımcı olacaktır. Bu kapsamda yer alan hususlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 0.3. Stratejik Planlama ve Geleneksel Planlama

Stratejik Planlama	Geleneksel Planlama
Eylem merkezli olup eylemlerle planları bütün olarak ele alır.	Plan merkezlidir.
Durum analizi ve performans gözden geçirmeyi içerir.	Eleştirel performans incelemesi yoktur.
Dış çevre sürekli takip edilir.	Dış çevre zorunlu durumlar dışında takip edilmez.
Misyon-vizyon açık ve nettir.	Vizyon-misyonda tutarsızlıklar olabilir.
Beklenmedik gelişmelere karşı hazırdır.	Beklenmedik gelişmelere karşı hazır değildir.
Planlama süreç olarak devam eder.	Planlama periyodiktir.
Kapasite oluşturulur ve açıkça belirtilir.	Kapasite oluşumu bir amaç değildir.
İç ve dış çevrenin sorunları ile ilgilenir.	Sabit sorunlarla ilgilenir.

Kaynak: Kaya, 2010: 28.

Tablo 1.3'te yer alan verilerden anlaşılacağı üzere planlamanın stratejik olması ile birlikte daha etkili süreçten bahsedilmektedir. Stratejik yönetimin önemi açısından değerlendirildiğinde ise stratejik planlamanın başarının elde edilmesinde kolaylaştırıcı yönde rol aldığını söylemek mümkündür. Bu husus aynı zamanda stratejik planlama ile geleneksel planlama arasındaki temel farkı meydana getirmektedir.

Çalışmanın bu kısmına kadar verilen bilgiler, stratejik yönetimin önemine dair fikir verecek içerikte olsa da stratejik yönetimin önemine ilişkin ayrı bir başlık altında bilgi verilmesi gerekli görülmüştür. Stratejik yönetimin birçok açıdan önemli olduğu bu kısımdaki veriler aracılığıyla desteklenmiştir.

1.2.3. Stratejik Yönetimin Amaçları

Stratejik yönetimin tanımı içeriğinde verilen bilgiler, stratejik yönetimin amaçlarına yönelik veriler içeriyor olsa da stratejik yönetimle birlikte amaçlananların neler olduğunun ayrı bir başlıkta açıklanması gerekmektedir. Stratejik yönetimin en temel amacı işletme açısından faydalı sonuçlar doğuracak strateji geliştirmek ve uygulamaktır. (Soylu ve İleri, 2010: 81). Bu stratejilerin uygulanmasının ardından elde edilen sonuçların değerlendirilmesi de stratejik yönetimin amaçları kapsamında yer almaktadır.

Planlama, stratejik yönetimin temel amaçlarından bir diğeridir. Stratejik yönetimdeki en önemli yapı taşlarından birisinin stratejik planlama olması, stratejik yönetim ve planlama etkileşiminin önemini göstermektedir (Kaya, 2010: 29). Stratejik yönetim ile birlikte hedeflenenlerin gerçekleşmesinde üstlendiği roller, stratejik planlamanın stratejik yönetim açısından sahip olduğu içeriği daha değerli kılan bir yapıya sahiptir.

Geleceğe yönelik vizyon oluşturmak, stratejik yönetim amaçları arasındadır (Aktan, 2008: 7). Stratejik yönetim yaklaşımının geleceği tasarlama niteliğine sahip olduğu düşünüldüğünde bu yönde bir amacın varlığı kaçınılmaz görünmektedir. Stratejik yönetim gereğince belirlenen vizyonun organizasyonun tamamı tarafından benimsenmesini sağlamak da stratejik vizyonun amaçlarını oluşturmaktadır.

Stratejik yönetimin diğer amaçları ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aktaş, 2015: 5):

- i. İşletmenin iç ve dış çevresinde yaşanan bütün gelişmeleri analiz etmek,
- ii. Çevre ile ilişkileri organize etmek ve bu ilişkilerde etkinlik seviyesini artırmak,
- iii. Belirsizlikleri en düşük seviyeye indirmek,
- iv. Uzun süreli stratejiler geliştirmek,
- v. İşletmenin sahip olduğu kaynakların tamamının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak,
- vi. Karmaşıklıkları minimum düzeye düşürmek,
- vii. Faaliyet alanlarını belirlemek ve çalışanların motivasyonlarını bu yönde artırmak şeklindedir.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere stratejik yönetimin sahip olduğu amaçlar, işletmeyi en üst seviyeye taşımak üzerine kurulmuş durumdadır. Stratejik yönetimin bu amaçları, aynı zamanda stratejik yönetim anlayışının gereğince hangi yönde faaliyetlerin gerçekleşeceğine dair fikir vermektedir.

Stratejik yönetimin amaçları arasında finansal amaçları öncelikli hale getirme ve bunu yaparken sosyal amaçları göz ardı etmeme, ekonomik ek değer meydana getirmek, rekabet avantajı oluşturma, büyüme sağlama ve değişim gerçekleştirmek gibi amaçlardan bahsedilmesi mümkündür. Burada sıralanan dört amaçtan büyüme ve değişim gerçekleştirme, diğer üç amacın sağlıklı bir şekilde yapılması adına gerekli görülmektedir (Akdemir, 2016: 27). Bu niteliği sebebiyle büyüme değişim gerçekleştirmenin stratejik yönetim amaçları arasında nispeten önemli bir yeri olduğu değerlendirilebilir.

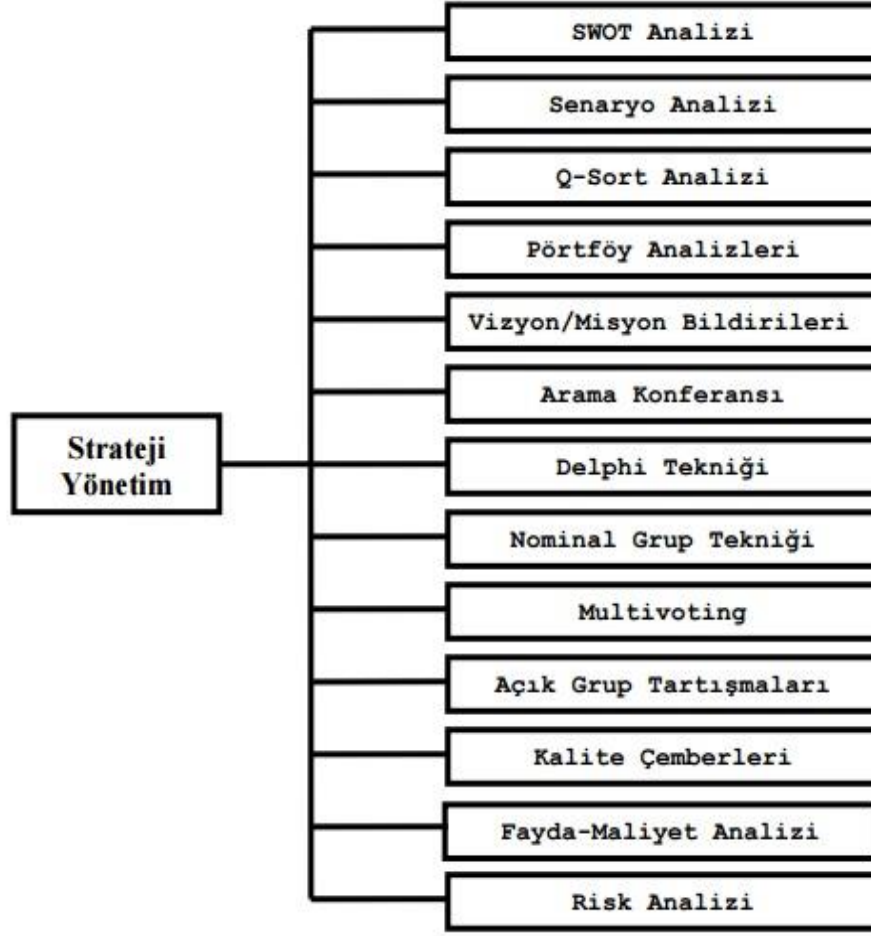
1.2.4. Stratejik Yönetimin Araçları

Stratejik yönetim araçları, stratejik yönetimin etkinlik seviyesini artıran ve problem çözümünde yardımcı olan araçlar şeklinde açıklanabilir (Doğan ve Demiral, 2008: 20). Stratejik yönetimle birlikte kullanılan araçlar, stratejik

yönetimin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak nitelikte olmalıdır. Aksi takdirde stratejik yönetim için etkin bir araçtan söz edilmesi söz konusu olmayacaktır.

“Stratejik yönetim, uzmanlarca hazırlanmış olsa da, danışmanlar ve üst yöneticilerce hazırlanmış olsa da, tüm düzeylerden çalışan ve yöneticilerin katılımıyla hazırlanmış olsa da mutlaka birtakım araçların, katılmalı yönetim araçlarının ve tekniklerinin kullanımını gerektirir” (Akdemir, 2016: 11). Burada dikkat çekilmek istenen stratejik yönetimin araçları kapsamında verilecek olan kararların kim ya da kimler tarafından alındığının bir önemi olmadığıdır. Bu yaklaşıma göre stratejik yönetimin araçları gereğince odaklanması gereken geniş katılımın sağlanması ve uygun tekniklerin kullanılması olarak görünmektedir.

Sahip olduğu geniş kapsam düşünüldüğünde stratejik yönetimin faydalandığı pek çok araç olduğu söylenebilir. Bunlar arasından en çok bilinenleri aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 0.4. Stratejik Yönetim Araçları

Kaynak: Çoban ve Karakaya, 2010: 347.

Şekil 1.4’te görüldüğü üzere stratejik yönetimin faydalandığı araçların içeriğinde birçok modern yaklaşımın varlığı söz konusudur. İşletmelerin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına farklı düzeylerde katkıda bulunan bu araçların her birisi, ayrı ayrı önem ifade etmektedir.

SWOT analizi, stratejik yönetimde sıkça kullanılan bir araçtır. SWOT analizi, “katılımcı süreçlerle, beyin fırtınalarıyla örgütlerin ya da işletmelerin kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde fırsat ve tehlikelerinin belirlenmesinde kullanılır” (Akdemir, 2016: 11). Anlaşılacağı üzere SWOT analizi ile birlikte faaliyet gösterilecek çevrenin analizi yapılmaktadır.

Stratejik yönetimin araçlarının strateji faktörü özelinde değerlendirilmesi durumunda farklı araçların varlığı ortaya çıkmaktadır. Böyle

bir yaklaşımın sonucunda stratejik yönetimin araçları arasında vizyon, misyon, amaç, politika, plan, program, bütçe, yöntem, taktik gibi araçların varlığından söz edilebilir (Eren, 2010: 15).

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda stratejik yönetimin araçlarına ilişkin verilen bilgiler, stratejik yönetimin geniş içeriğine paralel olarak çok sayıda aracın varlığını doğrulamıştır. Ayrıca stratejik yönetimin araçlarının her birisinin işletmenin geleceğine ilişkin doğrudan ya da dolaylı şekilde etkisi olduğu anlaşılmıştır.

1.2.5. Stratejik Yönetim Süreci

İşletmelerin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşması için bir sürecin varlığı gerekmektedir (Demirdizen, 2012: 5). Bu süreç stratejik yönetim sürecidir. Stratejik yönetim sürecinin içeriği, işletmeyi hedeflenen en üst noktaya taşımak adına gösterilen çabalardan meydana gelmektedir. Haliyle stratejik yönetim sürecinin her bir işletme için farklı bir içeriğe sahip olması söz konusu olabilir. Bu durum aynı zamanda stratejik yönetim sürecine ilişkin evrensel geçerliliğe sahip veriler ortaya koymanın güçlüğüne oluşturmaktadır.

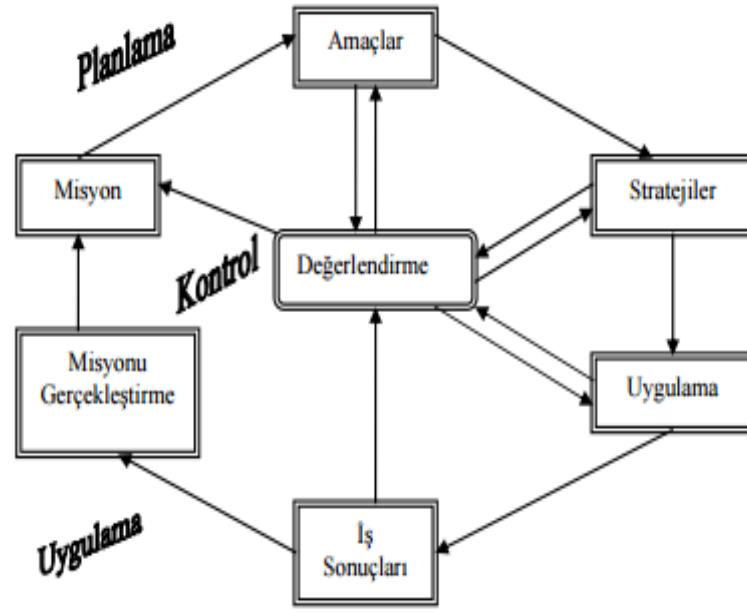
Stratejik yönetim süreci, genel hatlarıyla üç aşamanın varlığı etrafında şekillenmektedir. Bu aşamaların ilki strateji geliştirilmesi ve planlama yapılması aşamasıdır. Stratejilerin geliştirilmesinin ardından uygulamaya geçilmesi, stratejik yönetim sürecinin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Stratejilerin gözden geçirilmesi ve kontrol edilmesi, stratejik yönetim sürecinin üçüncü temel aşamasını meydana getirmektedir (Aktan, 2008: 9).

Stratejik yönetim sürecine dair farklı görüşler bulunmaktadır ve bunun neticesinde stratejik yönetimi farklı sayıda aşama ile birlikte açıklayan stratejik yönetim yaklaşımlarından bahsedilmesi mümkün görünmektedir. Genel manada kabul gören stratejik yönetim sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Akdemir, 2016: 27-28):

- i. Stratejik yönetim ihtiyacının belirlenmesi ve stratejik yönetim ekibinin oluşturulması,
- ii. Stratejik analiz yapılması –iç çevre ve dış çevre analizlerini içerecek şekilde-,
- iii. Misyon ve vizyon analizi yapılması,
- iv. Stratejik amaçların belirlenmesi,
- v. Stratejilerin belirlenmesi,
- vi. Stratejilerin analiz edilmesi ve seçilmesi,
- vii. Stratejilerin uygulanması ve liderlik,
- viii. Strateji değerlendirme ve kontrol şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerin destekleyeceği üzere stratejik yönetim kapsamında atılacak olan adımların iyi bir planlama neticesinde olması gerekmektedir. İyi bir plan ve analizlerden uzak stratejik yönetim sürecinin başarılı olması pek mümkün görünmediği için bu noktada alınacak olan kararlar son derece önemlidir. Son olarak sürecin tüm aşamalarında ihtiyaç ve amaçların gözetilmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir.

Şekil üzerinde gösterilecek olduğunda stratejik yönetim süreci aşağıdaki gibidir.



Şekil 0.5. Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Doğan ve Demiral, 2008: 15.

Şekil 1.5’te görüldüğü üzere stratejik yönetim sürecinin içeriğinde amaçlar, stratejiler, uygulama, iş sonuçları, misyonu gerçekleştirme, misyon ve değerlendirme gibi aşamalar bulunmaktadır. Daha öne açıklanan üç temel aşama açısından değerlendirme yapılacak olduğunda amaçlar, misyon ve stratejiler, stratejilerin oluşturulması aşamasını oluşturmaktadır. Uygulama-misyonu gerçekleştirme ve iş sonuçları ise stratejilerin uygulandığı ikinci temel aşamayı meydana getirmektedir. Elde edilen verilere yönelik değerlendirmeler ise stratejik yönetim sürecinin stratejilerin gözden geçirilmesi ve kontrol edilmesi aşamasını meydana getirmektedir.

Özetlemek gerekirse stratejik yönetim süreci, işletmenin gelecekle ilgili hedeflerini gerçekleştirmesinin belirleyicisi bir süreç niteliği taşımaktadır. Stratejik yönetim sürecinin üç temel aşama etrafında şekillendiği, yine bu kısımdaki incelemeler ile birlikte anlaşılmıştır. Tüm bu veriler gözetilerek stratejik yönetim süreci şu şekilde özetlenebilir: “Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya sorun çözme sürecidir” (Odabaş, 2004: 85).

1.2.6. Havayolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim

Stratejik eğilimler, işletmelerin yürütmekte olduğu faaliyetlerin daha etkili olmasına katkıda bulunmak suretiyle başarılı olmasını sağlamaktadır (Karaman, Kargın, Gülel ve Kuğu, 2007: 313). Bu durum havayolu işletmeleri için de geçerli olması sebebiyle havayolu işletmelerinde stratejik yönetim konusunu önemli hale getirmektedir. Havayolu sektörünün yaşadığı değişim de stratejik yönetim ve havayolu işletmeleri konusunu etkilemektedir.

Havayolu işletmelerinde stratejik yönetim konusunda stratejik analizler ön plana çıkmaktadır. Bu hususun kapsamı şu şekilde açıklanabilir: “Stratejik analiz süreci, işletmenin gerek iç unsurlarının gerekse faaliyette bulunduğu genel ve sektörel unsurlarla ilgili bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesini içermektedir. Bu çerçevede hava taşımacılığı sektörünün en hızlı büyüyen sektörlerden biri olması ve havalimanı işletmeciliğinin özelleştirilmesi konusundaki eğilim işletmelerin bu alana yönelme isteklerini artırmıştır” (Akpınar, 2011: 153-154). Görüldüğü üzere havayolu işletmeciliği konusunda yaşanan gelişmeler, havayolu işletmelerinde stratejik yönetimin varlığını kaçınılmaz kılmıştır.

Havayolu işletmelerinde stratejik yönetim kapsamında değinilmesi gereken hususlardan bir tanesi de stratejik yatırımlardır. Stratejik yatırımlar, işletme açısından verimliliğin yükselmesi şeklinde etkisini göstermektedir. Bunun yanında riskin azalması ve çalışanların moral seviyesinin yüksek olması, stratejik yatırımlar kapsamında yer almaktadır (Öncü, Çömlekçi ve Coşkun, 2010: 37). Stratejik yönetimin içeriğinde yer alan bir unsur olarak stratejik yatırımlar, havayolu işletmelerinde stratejik yönetim anlayışının yer almasında olumlu şekilde etkisini hissettirmektedir.

Kurum içi ve kurum dışı faktörler, havayolu işletmelerinde stratejik yönetimin güçlü ve zayıf yönlerinin belirleyicisi konumundadır (Demirtaş, 2013: 214). Bu nedenle havayolu işletmelerinde stratejik yönetim hakkında değerlendirmede bulunurken hem iç hem de dış faktörlerin göz önünde bulundurulması şarttır.

1.2.7. Diğer Sektörler ve Havayolu Sektöründe Stratejik Yönetim Karşılaştırması

Çalışmanın bu kısmına kadar verilen bilgiler, diğer sektörler ile havayolu sektöründe stratejik yönetim hakkında karşılaştırma yapılması adına yüzeysel de olsa yeterli görünmektedir. Havayolu sektörü, uçaklara yapılan yatırımların yüksek olması sebebiyle sermaye yoğun bir sektördür (Küçükönel ve Korul, 2002: 75). Diğer sektörler ile havayolu sektörü arasında stratejik yönetim kıyaslaması yapılırken havayolu sektörünün bu niteliği göz önünde bulundurulmak durumundadır.

Planlama, her sektör ve her işletme için son derece önemlidir. Ancak havayolu sektöründe yürütülen faaliyetler göz önüne alındığında planlarda yaşanan aksaklıkların getireceği maliyetlerin çok yüksek olması, havayolu sektöründe stratejik yönetimi diğer sektörlerle göre biraz daha öne çıkarmaktadır. Çünkü stratejik yönetim vasıtasıyla işletmelerin yaptıkları hata miktarını büyük oranda düşürmeleri mümkün olmaktadır.

Havayolu sektörü, Türkiye’de 1987 yılında özelleştirmeye açılmıştır (Akpınar, 2011: 154). Haliyle bu açıdan yeni bir sektör olarak değerlendirmek mümkündür. Stratejik yönetim karşılaştırması kapsamında diğer sektörlerle havayolu sektörünün sahip oldukları bu gibi özellikler stratejik yönetimin sektörlerle göre önem düzeyini etkilemektedir. Havayolu sektörünün gelişiminin birçok sektöre göre daha sonra olması, stratejik yönetim karşılaştırması gereğince dikkate alınması gereken hususlardan bir diğeridir.

Havayolu sektöründe ihtiyaç duyulan teknoloji düzeyi, diğer birçok sektöre göre çok daha yüksektir (Demirtaş, 2013: 215). Diğer sektörlerle havayolu sektörü arasında bu şekilde bir farkın bulunması, stratejik yönetim kıyaslaması içerisinde de kendisini göstermektedir. Bu farklılık; planlama, maliyet, zaman, insan kaynağının niteliği gibi konularda etkisini hissettirmektedir.

1.3. Kabin Ekipleri

Bu kısım, kabin ekiplerinin incelenmesine ayrılmıştır. Kabin ekipleri hakkındaki değerlendirme gereğince görev tanımları, kabin ekibinin oluşumu, kabin ekibinin gerekliliği, kabin ekiplerinin organizasyondaki yeri ve önemi, kabin ekiplerinden beklenenler, kabin ekiplerinin operasyondaki yeri ve önemi, kabin ekiplerinde psikolojik ve fizyolojik faktörler başlıkları altında araştırma yapılacaktır. Böylece kabin ekiplerinin havayolu hizmetlerindeki yeri belirlenmiş olacak ve çalışmanın literatür kısmı sonlandırılacaktır. Daha önceki kısımlarda kabin ekibi hakkında bilgi paylaşımı yapıldığı için bu kısımdaki incelemenin nispeten yüzeysel olması şeklinde planlama yapılmıştır.

Pilotların yanında havacılık faaliyetlerinin sunumunda yer almaları sebebiyle kabin ekibi de havayolu sektöründeki hizmetlerin içeriğinde önemli bir yere sahiptirler (Gerede, 2006: 28). Çalışmanın bu kısmında kabin ekibi hakkında araştırma yaparken kabin ekibinin görev tanımı, kabin ekibi oluşumu, kabin ekibinin gereklilikleri, kabin ekiplerinin eğitimi ve sertifikalandırma, kabin ekiplerinin çalışma koşulları, kabin ekiplerinin çalışmasını etkileyen faktörler başlıkları altında açıklama getirilecektir.

1.3.1. Kabin Ekibinin Görev Tanımı

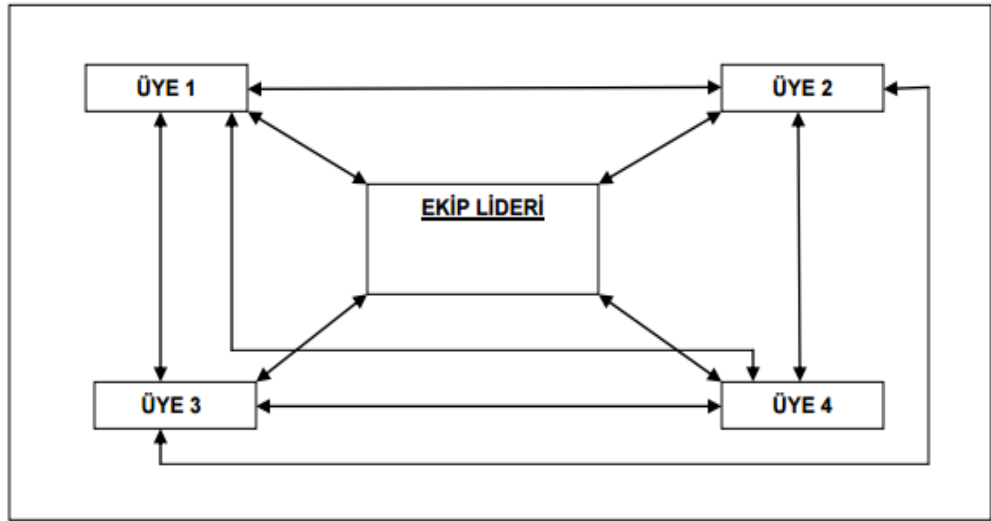
Kabin ekibi üyelerinin en temel görevi, uçuşun kurallar çerçevesinde gerçekleşmesini sağlamak, uçuşta emniyet ve güvenliliği gerçekleştirmek şeklindedir (Birgören, 2015: 2). Kabin ekibinin görevlerinin bu temel husus etrafında şekillendiği ve tanımlandığını söylemek mümkündür.

“Kabin görevlileri havayolu taşımacılığının sahne önünde yer alan elemanlardır. Havayolu hizmeti bir bütün olmasına karşın müşteri ile en uzun süre karşı karşıya kalan kabin görevlileri yolcuların hizmete yönelik algısını ve kararlarını etkileyen temel unsurlardan biridir” (Bülbül, 2013: 56). Bu ifadeler hem kabin ekibinin görev tanımını açıklamakta hem de kabin ekibinin havacılık hizmetlerinin içeriğinde ne denli önemli olduğunu ortaya

koymaktadır. Değinilen hususlar kabin ekibinin görevlerine ilişkin zet niteliği taşımaktadır denilebilir.

1.3.2. Kabin Ekibi Oluşumu

Bir ekibin oluşum sürecinin kapsamı, aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



şekil 0.6. Ekip Oluşumu

Kaynak: Gençoğlu, 2012: 5.

şekil1.6'da görüldüğü üzere bir ekibin oluşumunda üyelere ve ekip liderine ihtiyaç vardır. Ekibin görev tanımına göre yukarıda 4 olarak belirtilen ye sayısı değişebilir. Bu hususlar aynı zamanda kabin ekibini de içecek şekilde ekiplerin iletişim ağlarının nasıl olması gerektiğini yansıtması sebebiyle önem ifade etmektedir. Kabin ekibinde ekip lideri kabin amiri iken diğer üyeler ise kabin memurudur. Kabin ekibinin oluşumu şekilde açıklanabilir.

1.3.3. Kabin Ekibinin Gereklilikleri

Kabin ekibini gerekli kılan faktörler, uçuş esnasında hizmetlerin sunumunun gerçekleşmesidir. Bunun yanında oluşabilecek olağanüstü durumların fark edilmesi ve bu durumlara müdahale edilmesi, kabin ekibinin gerekliliklerini meydana getirmektedir. Örneğin yangın çıkmasını önlemek kabin ekibinin görevleri arasındadır (<https://akademi.thy.com/DynamicFiles/PDF/TAA8.pdf>). Yine uçağın tehlikeli bir durumla karşılaşmasında yolculara ne yapılacağına dair bilgi vermek, kabin ekibinin görevleri arasında yer alır. Bunlar aynı zamanda kabin ekibinin neden gerekli olduğu sorusuna yanıt niteliği taşımaktadır.

Özetle kabin ekibinin gereklilikleri, havacılık hizmetlerinin sorunsuz bir şekilde sunulması ve uçuş esnasında yaşanan olağanüstü durumlara müdahale edilmesi ya da önceden önlem alınması konularını içermektedir.

1.3.4. Kabin Ekiplerinin Eğitimi ve Sertifikalandırma

Havayolu taşımacılığı, hizmet sektörünün içerisinde ve kabin ekiplerinin eğitimleri de buna uygun bir şekilde olmak durumundadır. Ayrıca kabin ekipleri, havayolu sektörü müşterileri ile en yakından ve en uzun süre etkileşimde bulunan görevlilerdir (Bülbül, 2010: 55). Bu nedenle kabin ekibinin eğitimi konusu son derece önemlidir. Kabin ekibi eğitimlerinin çok geniş bir kapsamda olması da bu veriler aracılığıyla olağan karşılanmaktadır.

Kabin ekibinin eğitiminin içeriğini oluşturan belli başlı konular aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (İşyapan Gürbüz, 2015: 47):

- i. Temel eğitimler,
- ii. Uçak tipi ve işletici dönüşüm eğitimi,
- iii. Yenileme eğitimi,
- iv. Tazeleme eğitimi,
- v. Kabin amirliği eğitimi,
- vi. Ekip kaynak yönetimi (CRM) eğitimi,

- vii. Tehlikeli madde kuralları eğitimi,
- viii. Havacılık tıbbi konuları ve ilk yardım eğitimi,
- ix. Havacılık güvenliği eğitimi,
- x. Tekrar sertifikalandırma eğitimi şeklindedir.

Anlaşılacağı üzere kabin ekiplerinin pek çok konuda eğitim almak suretiyle görevlerini yerine getirmesi söz konusu olmaktadır. Bu eğitimlerin içeriğinin bu denli geniş olması, kabin ekibinin görev tanımının geniş olmasının bir sonucu olarak görünmektedir.

Kabin ekibinin eğitimine ilişkin fikir vermesi sebebiyle temel CRM eğitimi örneği açıklanacaktır. Bu kapsamdaki veriler tabloda olduğu gibidir.

Tablo 0.4. Kabin Ekibi Temel CRM Eğitimi

Eğitim Konular	Temel CRM Eğitimi
Genel Prensipler	
Havacılıkta insan faktörü CRM'in ilke ve amaçlarına ilişkin genel talimatlar İnsan performansı ve limitleri.	Derinlemesine
Bireysel Olarak Her Bir Kabin Ekibi Üyesi Açısından	
Kişisel farkındalık, insan hataları ve güvenilirlik, tavırlar ve davranışlar, öz eleştiri; Stres ve stres yönetimi; Bitkinlik (fatigue) ve Teyakkuz(vigilance); Girişkenlik/iddiacılık (assertiveness) ; Durumsal farkındalık, bilgi edinme ve kullanma	Derinlemesine
Tüm Uçak Ekibi Açısından	
Hata önleme ve tespit; Paylaşılmış durumsal farkındalık bilgi edinme ve kullanma; İş yükü yönetimi; Deneyimsiz kabin ekibi üyelerinin yanı sıra uçuş ekibi dahil olmak üzere tüm ekip üyeleri arasında etkin iletişim ve koordinasyon kültürel farklılıklar; Liderlik, iş birliği, sinerji, karar verme, yetki aktarımı; Bireysel ekip sorumlulukları, karar verme ve uygulama; Yolculara ilişkin insan faktörlerinin tespiti tanımlaması ve yönetimi, kalabalığı kontrolü, yolcu stresi, çatışma yönetimi, sağlığa ilişkin faktörler Uçak tiplerine ait özellikler (dar/ geniş gövde, tekli/çoklu kat (deck)), uçuş ekibi ve kabin ekibi oluşumu ve yolcu sayısı	Gerekli değil
Ortaklık ve Organizasyon Yapısına Uygun Olarak	
Kurum emniyet kültürü, SOP'ler, organizasyonel faktörler, operasyon tipine bağlı faktörler	Gerekli değil
Diğer operasyon ve yer hizmetleri personeli ile etkili iletişim ve koordinasyon	
Kabin emniyetine ilişkin olay ve kaza raporlama faaliyetlerine katılım	
Olay bazlı çalışmalar	

Kaynak:İşyapan Gürbüz, 2015: 54.

Tablo 1.4'te yer alan veriler kabin ekibinin kişisel ve tüm ekip açısından ayrı ayrı görevleri ve gereklilikleri olduğunu ortaya koymaktadır.

1.3.5. Kabin Ekiplerinin Çalışma Koşulları

Kabin ekiplerinin çalışma koşulları, genel hatlarıyla aşağıdaki gibidir (Birgören, 2015: 126):

- i. Kabin ekipleri, uçak içerisinde ya da havaalanında görev yapmaktadır.
- ii. Uçaktaki görevlerde kabin ekibinin gürültülü, normalin dışında değerlere sahip –basınç gibi-, sarsıntılı bir ortamda çalıştıklarını söylemek mümkündür ve bu ortam dar bir ortamdır.
- iii. Kabin ekiplerinin çalışma koşulları içerisinde yolcularla sık etkileşim içerisindeydir.
- iv. Kabin ekibinin çalışma koşulları fiziksel ve psikolojik açıdan tahribat meydana getirebilir.
- v. Kabin ekiplerinin görev saatleri değişkenlik gösterir. Nöbet görevi bulunmaktadır ve çalışma koşulu açısından bakıldığında ev ya da havaalanı nöbeti tutulabilir.
- vi. Seyahat edilen yere göre değişmek suretiyle kabin ekiplerinin çalışma koşulları aşırı sıcak ya da aşırı soğuk olabilir.
- vii. Kabin ekipleri, yatılı görevlere gidebilirler ve bunun sonucunda yaşadıkları yerden çok farklı koşullarla –hava, özel günler gibi- karşılaşabilirler.

Yukarıda sıralanan maddeler, kabin ekiplerinin çalışma koşullarının ne denli zorlu olduğunu yansıtmaları bakımından dikkate alınması gereken bir yapıdadır. Bunun yanında kabin ekibinin çalışma koşullarının sıradan bir bireye göre ne denli değişik olduğunu anlaşılması açısından bu maddeler büyük önem ifade etmektedir.

Kabin ekiplerinin çalışma koşulları strese bağlı rahatsızlıkların ortaya çıkmasına müsait görünmektedir(http://www.turkishairlines.com/images/Image/basin_bultenleri/)

[2012/MesStand_UcakKabinMEM.pdf](#)). Bunda uçuş esnasında ortaya çıkan koşulların etkisinin yanı sıra her uçuşta karşılaşılan farklı insan profillerinin önemli etkisi bulunmaktadır. Özellikle gece-gündüz saatlerinin birbirine karıştığı uçuşlar, kabin ekiplerinin çalışma koşullarına bağlı olarak yaşadıkları sorunlardan birisi olarak görünmektedir.

1.3.6. Kabin Ekiplerinin Çalışmasını Etkileyen Faktörler

Uçuş esnasında sunulan hizmetler esnasında gerçekleşen bir takım kritik olaylar, kabin ekiplerinin çalışmasını etkilemektedir. Bu açıdan değerlendirme yapılacak olduğunda kabin ekiplerinin çalışmasını etkileyen temel kritik olayları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Durceylan, 2013: 80):

- i. İkramların sunumunda yaşanan aksaklıklar,
- ii. Ekip içerisinde birisine karşı olumlu ya da olumsuz yönde ayrımcılık yapılması,
- iii. Gecikmeler ve aksaklıklar,
- iv. Yolcular arasındaki anlaşmazlıklar,
- v. Belirlenen kurallara uymak istemeyen yolcu ya da kabin ekip üyesinin bulunması,
- vi. Yolculuk esnasındaki basınç seviyesi,
- vii. Türbülans gibi olağanüstü durumların ortaya çıkması ve panik ortamının hakim olması,
- viii. Çalışma arkadaşları ve yolcuların gösterdikleri tepkiler şeklinde sıralanmaktadır.

Sıralanan maddelerden de anlaşılacağı üzere kabin ekiplerinin çalışmasını etkileyen faktörler farklı süreçlerin etkisi altında kendisini gösterebilmektedir. Kabin ekiplerinin çalışma koşullarını etkileyen faktörleri; hizmet sürecinde aksaklık yaşanması, yolcu davranışlarından kaynaklanan

sorunlar, kabin ekibinin davranışlarından kaynaklanan sorunlar ve yer hizmetleri olmak üzere dört temel başlık altında sınıflandırmak mümkündür.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda kabin ekipleri, havayolu sektöründeki hizmetlerin sunumunda oldukça önemli bir yere sahiptirler. Çalışma koşulları açısından birçok meslek gurubundan farklı koşulların varlığı, kabin ekiplerinin yaptığı işi özgün kılmaktadır. Bu kısımda verilen bilgiler, havacılık hizmetleri sunulurken kabin ekibinin belirleyici rollerini ortaya koymuştur. Kabin ekiplerinin görevlerinin yüksek stres içermesi sebebiyle fiziki ve psikolojik açıdan olumsuz sonuçların ortaya çıkabileceği görülmüştür.

1.3.7. Kabin Ekipleri Organizasyondaki Yeri ve Önemi

Kabin ekiplerinin havayolu işletmelerinin organizasyondaki yeri ve önemi kapsamında en temel rolleri bilgi akışını sağlamak ve emniyetli bir uçuş gerçekleştirmektir (Ergül, 2009: 102). Kabin ekiplerinin bilgi akışı hakkında üstlendiği roller kokpit ekibi ve kabin içerisindeki süreçler ile ilgilidir. Kabin ekiplerinin organizasyondaki yeri ve önemi kapsamında iletişim becerisinin öne çıktığı anlaşılmaktadır.

Havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetlere ilişkin uçak içerisindeki bilgilendirme faaliyetleri de kabin ekibinin organizasyondaki yeri ve önemi ile ilgilidir. Uçuş öncesinde uçuş sürecindeki olası durumlara dair bilgi verilmesi, belirtilen kapsamda yer almaktadır. Kabin ekibinin organizasyondaki yeri ve önemi, hizmet sunumu ve bilgilendirme yapılması faktörlerine göre şekillenmektedir denilebilir.

1.3.8. Kabin Ekiplerinden Beklenenler

Kabin ekiplerinden beklenen temel hususlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (İşyapan Gurbuz, 2015: 44):

- i. Yönlendirici olmaları,
- ii. Müşteri ihtiyacını karşılamaları,
- iii. Yolcunun ihtiyacını merkeze almaları,
- iv. Emniyet kurallarını uygulaması,
- v. Yolcuların rahatını bozacak davranışları engellemesi,
- vi. Normalin dışına çıkıldığında yolcunun olumsuz davranışlarının önüne geçilmesi,
- vii. Gerektiğinde sürekli hareket halinde olmaları,
- viii. Güçlü iletişim becerisinin olması,
- ix. Kabin içinde aktif olunması,
- x. Güler yüzlü, kibar ve hoşgörölü olmaları,
- xi. Beden dilini etkili şekilde kullanması,
- xii. Uyumlu ve ekip çalışmasını adapte olunması,
- xiii. Hizmet odaklı olması,
- xiv. İyi bir dinleyici olmak,
- xv. Kişisel gelişim ve yeniliklere açık olmak,
- xvi. Soğukkanlı olmaları,
- xvii. Sorumluluktan kaçınmayarak gerektiğinde inisiyatif alabilmeleri şeklindedir.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere kabin ekipleri, hem müşteriyi yönlendirmekte hem de müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada rol almaktadır. Bunlar aynı zamanda kabin ekiplerinden beklenenlerin birbiri ile çelişkili süreçleri içerdiğini göstermektedir.

1.3.9. Kabin Ekiplerinin Operasyondaki Yeri ve Önemi

“Kabin ekiplerinin görev sırasında yolcuya serviste bulunması asıl görevlerinin emniyet değil servis yapmak olduğu izlenimini bırakmaktadır. Ancak her uçuşta acil durumla karşılaşıldığında kabin ekipleri kendilerini acil duruma hazır hale getirirler. Yolcular için bir lider olurlar ve uçaktaki her yolcunun emniyetinden sorumlu hale gelirler” (İşyapan Gürbüz ve Sözen, 2016: 48). Burada yer alan ifadeler, kabin ekiplerinin operasyondaki yeri ve önemini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Operasyonda kabin ekiplerinin yeri ve önemi konusunu emniyet ve hizmet faktörleri etrafında incelemek mümkündür. Uçağın uçuşa hazır olmasına kadar olan süreçlerde üstlenilen rolleri yer ve uçuş emniyeti kapsamında ele almak mümkün iken uçuş süresinde yapılan servisler ise hizmet faaliyetleri gereğince değerlendirilmektedir. Bu nedenle havayolu hizmetlerinde kabin ekiplerinin operasyondaki yeri ve önemini açıklarken yer ve uçuş hizmetlerine sağlanan katkılar ile hizmet faaliyetlerine katkılar hakkında incelemeler yapılması söz konusu olmaktadır.

1.3.10. Kabin Ekiplerinde Psikolojik ve Fizyolojik Faktörler

Kabin ekiplerinde görev yapacak olan personel için seçim yapılırken psikolojik testlerden faydalanılmaktadır (İşyapan Gürbüz ve Sözen, 2016: 48). Bu da kabin ekiplerinde psikolojik faktörler konusunu meydana getirmektedir. Benzer şekilde kabin ekiplerinde görev yapacak adaylar için belirli fiziksel sınırlamalar mevcuttur ve bunlar da kabin ekiplerinde fizyolojik faktörleri oluşturur. Havacılık sektöründeki iletişim sürecinde yaşanan psikoloji kaynakları sorunların varlığı da kabin ekiplerinde psikolojik faktörler içeriğinde değerlendirilmeye müsaittir (Ergül, 2009: 101).

Kabin ekiplerinde psikolojik ve fizyolojik faktörler konusunun kapsamında aşağıdaki hususlara yer verilmesi mümkündür (İşyapan Gürbüz, 2016: 2015: 45):

- i. İlişkileri iyi şekilde yönetebilecek kadar psikolojik olgunluğa sahip olmalıdır.
- ii. Baskı altında kaldığında baskıyı kaldırabilmelidir.
- iii. Davranış, duyma ve düşünme gibi konularda psikolojik yeterliliğe sahip olmalıdır.
- iv. Sürekli iletişim kurabilmelidir.
- v. Fiziksel açıdan kabin ekibinde görev almaya mani olacak bir engelin olmaması şeklindedir.

Havayolu işletmeleri, kabin ekibi kadrosunu oluştururken burada değinilen psikolojik ve fizyolojik faktörlerin her birisini gözetmek durumundadır. Aksi takdirde yanlış bireye yatırım yapılması söz konusu olacağı için bunların her birisi ayrı ayrı önemlidir.

2. BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

Çalışmanın ikinci bölümünde havayolu işletmeciliği hakkında değerlendirmelerde bulunulacaktır. Bu amaçla ilk olarak dünyada havayolu sektörü hakkında bilgilendirme yapılacak olup ardından Türkiye’de havayolu sektörüne ilişkin bilgi verilecektir. Ulusal havayolu şirketi olarak Türk Hava Yolları ise bu kısımdaki temel araştırma konusunu meydana getirmektedir. THY ile ilgili bilgilendirme yapılmasının ardından havayolu işletmeciliği incelemesinin sonlandırılması hedeflenmektedir.

2.1. Dünyada Havayolu Sektörü

Havayolu sektörü, son yıllarda hızlı bir değişim yaşamaktadır ve havayolu sektöründeki rekabet düzeyi her geçen gün artan bir eğilim göstermektedir (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015: 178). Bu nedenle dünyada havayolu sektörüne ilişkin değerlendirme yapılırken güncel verilerden faydalanılması son derece önemli bir ayrıntıdır. Özellikle ülkelerin ve havayolu şirketlerinin durumuna ilişkin verilerin değişiminde güncel verilerin varlığına dikkat edilmesi oldukça önemlidir.

Dünyada havayolu sektörü, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki dönemde önemli bir hızla gelişme göstermiştir (Sarılğan, 2011: 70). Hem dünya düzeninin değişmesine neden olan küreselleşme, hem de sürekli bir şekilde gelişen teknoloji, havayolu sektörünün ilgili dönemde büyük bir hızla gelişmesi sonucunu beraberinde getirmiştir. Dünyada havayolu sektörünün bugününü değerlendirebilmek adına sektörün çok eskilere uzanan bir

geçmişinin olmadığını bilmek gerekir. Bu nedenle değinilen bu hususlar ayrı ayrı önem ifade etmektedir.

Dünyada havayolu taşımacılığı hakkındaki temel finansal göstereiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 0.1. Dünyada Havayolu Taşımacılığı Finansal Göstergeler

Dünya Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Temel Finansal Göstergeler							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (T)	2016 (T)
Gelirler (milyar dolar)	564	642	706	720	751	718	709
Yolcu Gelirleri (milyar dolar)	445	512	531	539	539	518	511
Değişim (%)	19,0	15,1	3,7	1,5	0,0	-3,9	-1,4
Giderler (milyar dolar)	536	623	687	695	716	659	647
Değişim (%)	13,1	16,2	10,4	1,1	3,1	-8,0	-1,9
Yakıt Giderleri / Toplam Giderler (%)	28,3	30,8	33,1	33,1	31,6	27,5	19,7
Net Kâr (milyar dolar)	17,3	8,3	9,2	10,7	13,7	35,3	39,4
Net Kâr Marjı (%)	3,1	1,3	1,3	1,5	1,8	4,9	5,6

Kaynak: https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/sr201608_havayolu_yolcutasimaciligi.pdf , Erişim Tarihi: 18.03.2017.

Tablo 2.1’de yer alan verilerde görüldüğü üzere düzenli bir şekilde yaşanan artışa karşın son yıllarda düşüşler söz konusudur ve bunun nedeninin petrol fiyatlarındaki hızlı düşüşün yansımalarıdır. Petrol fiyatlarının düşüşüne kadar olan sürede sürekli artışın yaşanması bu ifadeyi desteklemektedir.

Havayolu sektöründe yaşanan gelişmelerle birlikte bir yılda dünyada milyarlarca insan taşınmaktadır. Dünya havayolu sektörünün geldiği noktayı belirlemek adına yolcu rakamlarından faydalanılması adına Avrupa ve dünya yolcu sıralamalarına değinilmesi uygun görülmüştür. Bu kapsamda yer alan veriler aşağıdaki gibidir.

Tablo 0.2. Avrupa Yolcu Sıralaması 2015

ÜLKE	TOPLAM
İngiltere	255.030.142
Almanya	217.339.457
Türkiye	181.437.004
İspanya	171.086.550
Fransa	163.005.977
İtalya	156.907.536
Rusya	153.926.470
Hollanda	64.309.363
Norveç	53.684.136
İsviçre	49.526.072
TOPLAM	1.466.252.707

Kaynak: <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>
, Erişim Tarihi: 18.03.2017.

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere Avrupa’da taşınan yolcuların ülkelere göre dağılımı İngiltere, Almanya ve Türkiye’yi ilk üç sıraya taşımıştır. Bir yılda yaklaşık 1.5 milyar kişinin taşındığı yine yukarıdaki tablodan görülmektedir.

Dünyada yolcu sıralaması kapsamındaki veriler ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 0.3. Dünya Yolcu Sıralaması 2015

ÜLKE	TOPLAM
ABD	1.584.817.235
Çin	917.939.505
Japonya	273.416.722
İngiltere	255.030.142
Almanya	217.339.457
Brezilya	216.022.929
Hindistan	213.421.980
Türkiye	181.437.004
İspanya	171.086.550
Endonezya	167.001.939
Fransa	163.005.977
İtalya	156.907.536
Rusya	153.926.470
Avustralya	148.343.530
Kanada	127.907.683
Tayland	124.062.847
Güney Kore	118.914.093
Meksika	113.708.856
BAE	111.881.573
Malezya	86.785.228
TOPLAM	5.502.957.256

Kaynak: <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>, Erişim Tarihi: 18.03.2017.

Tablo 2.3'te yer alan verilerden anlaşılacağı üzere dünyada bir yılda 5.5 milyar düzeyinde yolcu havayolu ile taşınmaktadır. ABD ve Çin'in havayolu sektöründeki hakimiyeti, diğer ülkelerin önünde olup neredeyse sektörün yüzde 50'si bu iki ülkenin kontrolü altındadır. Bu iki ülke dışındaki ülkelerin havayolu sektörü açısından rekabet düzeylerinin birbirine daha yakın olduğu, dikkat çeken bir ayrıntıdır. Türkiye bu listede kendisine 8. sırada yer bulmuştur.

Dünyada havayolu sektörünün ulaştığı konumun anlaşılması adına finansal göstergeler ve yolcu sayısı verilerine başvurulmuştur. Havayolu taşımacılığında elde edilen gelirlerin yılda 700 milyar doların üzerine çıkarak trilyon dolar düzeylerine doğru ilerlediği görülmüştür. Bunun yanında sadece 2015 yılında 5.5 milyar yolcunun taşınmış olması, dünya havayolu sektörünün ulaştığı konumu göstermesi bakımından son derece önemlidir.

2.2. Türkiye’de Havayolu Sektörü

Türkiye’de havayolu sektörünün gelişimi, gelişmiş ülkelere göre daha sonra olmuştur. 1980 sonrasındaki süreçte büyümeye başlayan havayolu sektörü, 2001 yılında biletlerin fiyatlarını belirlemede özgürlük tanınması sonrasında olumlu yönde gelişmeye devam etmiştir. 2003 yılında rekabeti artıracak adımların atılması ile birlikte Türkiye’de havayolu sektöründe hizmet kalitesi seviyesi artış göstermiş ve fiyatlar giderek düşmeye başlamıştır (Sarıbaş ve Tekiner, 2015: 27).

Havayolu sektörü ve Türkiye incelemesinde genel havacılık işletmeleri, hava taksi işletmesi, balon işletmesi, havayolu işletmesi gibi işletme türlerinin varlığı bulunmaktadır (Yazgan ve Yiğit, 2013: 425). Daha önceki kısımlarda Türkiye’de havayolu işletmeleri hakkında bilgi verildiği için bu kısımda sektördeki diğer verilere daha fazla odaklanılacaktır.

Türkiye’de son yıllarda yolcu, yük ve kargo trafiği verileri aşağıdaki gibidir.

Tablo 0.4. Türkiye Havayolu Sektörüne Dair DHMİ Tahminleri

Yurtiçi Uçak, Yolcu ve Yük Trafığı İstatistik ve Tahminleri	2013	Son On Yılda (2004- 2013) Ortalama Yıllık Artış (%)	2014 (T)	2015 (T)	2016 (T)	2017 (T)
Yolcu Trafığı	149.430.421	14,2%	168.018.217	186.600.710	204.789.203	223.019.189
- İç Hat	76.148.526	20,3%	84.501.004	97.010.136	107.218.322	117.449.797
- Dış Hat	73.281.895	10,2%	83.517.213	89.590.574	97.570.881	105.569.392
Yük Trafığı	2.595.317	9,3%	2.747.973	2.900.629	3.053.285	3.205.941
- İç Hat	744.028	12,3%	791.747	839.465	887.184	934.903
- Dış Hat	1.851.289	8,3%	1.956.226	2.061.164	2.166.101	2.271.038
Kargo Trafığı	731.962	9,5%	774.198	816.434	858.670	900.906
- İç Hat	100.097	3,9%	106.517	112.937	119.356	125.776
- Dış Hat	631.865	10,7%	667.681	703.497	739.313	775.130

Kaynak: <http://www.turkborsa.net/belgeler/raporlar/havayolutasimaciligisektorudegerlendirmemiz2015.pdf> , Erişim Tarihi: 20.03.2017.

Tablo 2.4'te görüldüğü üzere 2013 yılında 150 milyon düzeyinde olan yolcu trafiği, 2017 yılında 200 milyon seviyesini geçecek şekilde tahmin edilmiştir. Havayolu trafiğinin her alanında kayda değer düzeyde artışların meydana geldiği ve bu artışların devam etmesine yönelik beklentilerin bulunduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Havaalanı sayısı, sektörler ilgili önemli göstergelerden biridir ve Türkiye'deki havaalanları aşağıda gösterildiği gibidir.

Tablo 0.5. Türkiye'deki Havaalanları

Adana Havalimanı	İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı
Adıyaman Havalimanı	İzmir Adnan Menderes Havalimanı
Ağrı Ahmed-i Hani Havalimanı	Kahramanmaraş Havalimanı
Amasya Merzifon Havalimanı	Kapadokya Havalimanı
Ankara Esenboğa Havalimanı	Kars Harakani Havalimanı
Antalya Gazipaşa-Alanya Havalimanı	Kastamonu Havalimanı
Antalya Havalimanı	Kayseri Havalimanı
Aydın Çıldır Havalimanı	Kocaeli Cengiz Topel Havalimanı
Balıkesir Koca Seyit Havalimanı	Konya Havalimanı
Balıkesir Merkez Havalimanı	Malatya Havalimanı
Batman Havalimanı	Mardin Havalimanı
Bingöl Havalimanı	Muğla Dalaman Havalimanı
Bursa Yenişehir Havalimanı	Muğla Milas - Bodrum Havalimanı
Çanakkale Gökçeada Havalimanı	Muş Havalimanı
Çanakkale Havalimanı	Ordu Giresun Havalimanı
Denizli Çardak Havalimanı	Samsun Çarşamba Havalimanı
Diyarbakır Havalimanı	Siirt Havalimanı
Elazığ Havalimanı	Sinop Havalimanı
Erzincan Havalimanı	Sivas Nuri Demirağ Havalimanı
Erzurum Havalimanı	Şanlıurfa Gap Havalimanı
Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı	Şırnak Şerafettin Elçi Havalimanı
Gaziantep Havalimanı	Tekirdağ Çorlu Havalimanı
Hakkari Yüksekova Selahaddin Eyyubi Havalimanı	Tokat Havalimanı
Hatay Havalimanı	Trabzon Havalimanı
İğdır Havalimanı	Uşak Havalimanı
Isparta Süleyman Demirel Havalimanı	Van Ferit Melen Havalimanı
İstanbul Atatürk Havalimanı	Zafer Havalimanı
	Zonguldak Çaycuma Havalimanı

Kaynak:http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2015_faaliyet_raporu_29.02.2016.pdf , Erişim Tarihi: 20.03.2017.

Tablo 2.5'te görüldüğü üzere Türkiye'de 55 tane havaalanı bulunmaktadır. Son yıllardaki gelişmelerde birlikte 10-15 yıllık sürede

havaalanı sayısının iki katına çıktığı bilinmektedir ve gelişme hızı için önemli bir göstergedir.

Türkiye'nin havaalanlarına göre dünya yolcu sıralaması bakımından değerlendirilmesi halinde aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 0.6. Dünya Yolcu Sıralamasında Türkiye'nin Yeri 2015

2015 Dünya Sıralaması	Havalimanı		2015 Yolcu Sayısı (Milyon)	Artış 15/14 (%)	2015 Avrupa Sıralaması
1	Atlanta		101,5m	5,5	
2	Beijing	Capital	89,9m	4,4	
3	Dubai		78m	10,7	
4	Chicago	O'Hare	76,9m	9,8	
5	Tokyo	Haneda	75,6m	3,4	
6	London	Heathrow	75m	2,2	1
7	Los Angeles	International	74,6m	5,7	
8	Hong Kong		68,3m	8,3	
9	Paris	Charles de Gaulle	65,8m	3,1	2
10	Dallas/Fort Worth	International	64,1m	1,0	
11	İstanbul	Atatürk	61,8m	8,2	3
12	Frankfurt		61m	2,5	4
13	Shanghai		60,1m	16,3	
14	Amsterdam		58,3m	6,0	5
15	New York	JFK	56,9m	6,7	

Kaynak: <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>, Erişim Tarihi: 18.03.2017.

Tablo 2.6'da görüldüğü üzere İstanbul Atatürk Havalimanı 2015 yılı itibarıyla dünyada en çok yolcu taşıyan 11. Havalimanı olmuştur. 61 milyon 800 bin yolcunun ağırlandığı Atatürk Havalimanı aynı zamanda Avrupa'nın en

çok yolcu taşıyan 3. durağı olmuştur. Yolcu sayısında bir önceki yıla göre yüzde 8 düzeyinde artış olması da Türkiye’de havayolu sektörünün gelişimin Atatürk Havalimanına yansımaları şeklinde değerlendirilebilir.

Türkiye’deki havayolu sektöründe yıllara göre istihdam ve ciro miktarı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 0.7. Türkiye’de Yıllara Göre İstihdam ve Ciro

YILLAR	PERSONEL SAYISI	CİRO MİKTARI
2003	65.000	2,2 Milyar Dolar
2010	133.407	14,9 Milyar Dolar
2011	151.694	17,2 Milyar Dolar
2012	167.161	21,4 Milyar Dolar
2013	180.570	23,8 Milyar Dolar
2014	187.459	26,6 Milyar Dolar
2015	191.716	23,4 Milyar Dolar

Kaynak: <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>, Erişim Tarihi: 20.03.2017.

Tablo 2.7’de Türkiye’de havayolu sektörüne yapılan yatırımın miktarına dair fikir verecek nitelikte veriler yer almaktadır. 12 yıllık sürede havayolu sektöründe istihdam edilen personel sayısı 3 katına çıkmıştır. Yine ciro miktarı da 2 milyar dolardan 23 milyar dolara ulaşmıştır. Türkiye’de havayolu sektörünün yaşadığı gelişimi açıklaması bakımından tüm bu veriler ayrı ayrı önem ifade etmektedir.

2.3. Günümüzde THY'nin Konumu

Günümüzde THY'nin konumunu açıklamak adına aşağıdaki hususlara değinilmesinde fayda vardır

(http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/icerikler/Ozet_Bilgi_30.09.2016v03.pdf) :

- i. Dünyada en fazla ülkeye uçan havayolu şirketidir.
- ii. Son altı yıldır Skytrax tarafından Avrupa'nın en iyi havayolu şirketi seçilmektedir.
- iii. 116 ülke ve 242 uluslararası nokta ile birlikte dünyanın en geniş 4. uçuş ağına sahiptir.
- iv. 117 farklı ülkeye uçmaktadır.
- v. 295 farklı havalimanına uçmakta ve 292 farklı şehri varış noktası olarak kullanmaktadır.
- vi. 2016 yılı sonu verilerine göre 30 binin üzerinde çalışanı bulunmaktadır.
- vii. Eylül 2016 itibariyle 333 uçağı bulunan kurumun verdiği siparişlerin gelmesi ile birlikte 2023 yılında 421 uçağının olması hedeflenmektedir.

Görüldüğü üzere THY, Avrupa'nın lider dünyanın ise en prestijli havayolu markalarından birisidir. Yakın gelecekte şirketin bu konumunu daha da iyi noktalara taşıması beklenmektedir.

THY'nin günümüzdeki konumu açıklanırken SWOT analizi kapsamında yer alan verilerin açıklanması gerekli görülmüştür. THY'nin SWOT analizi kapsamında güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler hakkında bilgi verilerek ilerleme kaydedilecektir. Buna göre THY'nin güçlü ve zayıf yönleri aşağıdaki gibidir.

STRENGTH (Güçlü Yönler)

- i. Dünya çapında küresel bir hava yolu
- ii. Hizmet ve müşteri memnuniyeti
- iii. 7/24 müşteri hizmeti
- iv. Dünyanın bir çok yerine sefer yapabilmek
- v. Online işlemler yapılabilmesi
- vi. Bir çok firma ile sponsorluk anlaşması

WEAKNES (Zayıf Yönler)

- i. Bilet fiyatlarının pahalı olması
- ii. Büyük bir firma olmasına rağmen sosyal projeler yapmaması
- iii. Bagaj sıkıntısı
- iv. Hava alanından dışarıya servisinin olmaması

Kaynak:<https://www.slideshare.net/Cemm1905/trk-hava-yollar-swot-ve-pest-ani> , Erişim Tarihi: 20.04.2017.

Sıralanan maddelerden de görüldüğü üzere küresel ölçekli olması, sponsorluk anlaşmaları ve dünyanın pek çok yerine uçuş gerçekleştirmesi, THY'nin güçlü yönlerini oluşturmaktadır. Pahalı biletler ile bagaj sıkıntısı ise THY'nin zayıf yönleri arasında yer almaktadır.

THY için fırsat ve tehdit niteliği taşıyan hususlar ise aşağıdaki gibidir.

OPPORTUNITY (Fırsatlar)

- i. THY'nin bulunduğu coğrafi konumu iyi değerlendirmesi
- ii. Türkiye'nin diğer ülkelerle karşılıklı vize kaldırması sayesinde ulaşım kolaylığı
- iii. Güçlü ülkelerin ekonomik krizlerinden etkilenen hava yollarının yanında sıyrılması
- iv. Türkiye'nin en büyük hava yolu şirketi olması nedeniyle daha fazla tercih sebebi olması

THREAT (Tehditler)

- i. Bilet fiyatlarının pahalı olması sebebiyle müşterilerin diğer firmaları tercih etmesi
- ii. Dünyadaki terör eylemleri ve yaşanan savaşlar

Kaynak: <https://www.slideshare.net/Cemm1905/trk-hava-yollar-swot-ve-pest-ani> , Erişim Tarihi: 20.04.2017.

Sıralanan maddelere göre THY'nin sahip olduğu fırsatlar arasında coğrafi konum, Türkiye'nin öncü havayolu şirketi olması ve ekonomik krizlerden diğer havayolu şirketleri kadar etkilenmemesi sayılabilir. Dünya genelinde artan terör tehdidi ve bilet fiyatlarının yüksek olmasının müşteri tercihini etkilemesi ise THY için tehdit niteliği taşımaktadır.

THY'nin ekonomik açıdan sergilediği performans kapsamında ise aşağıdaki tablolardan faydalanılarak açıklama getirilebilir.

Tablo 0.8. THY 2014 ve 2015 Göstergeleri

BAŞLICA FİNANSAL GÖSTERGELER

[milyon ABD doları]	2014	2015	Değişim (%)
Hasılat (Net)	11.070	10.522	-5
Net Kâr	845	1.069	26
Net Kâr Marjı (%)	7,6	10,2	2,5
EBIT	808	1.039	28,6
EBIT Marjı(%)	7,3	9,9	2,6
EBITDAR	2.085	2.580	23,8
EBITDAR Marjı (%)	18,8	24,5	5,7

Kaynak: http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2015TR/assets/files/THY2015_YILLIKRAPOR_TR.pdf ,
Erişim Tarihi: 22.04.2017.

Tablo 2.8’de yer alan verilere göre 2015 yılında elde edilen kazanç miktarında azalma olmuştur. Petrol fiyatlarının yüzde 35 düzeyinde düşmesi ile birlikte rekabetin artması, bu verilerin elde edilmesindeki temel etkindir. Karlılık açısından bakıldığında ise 2014 yılına göre 2015 yılındaki verilerin daha olumlu olduğu görülmektedir. Ancak elde edilen toplam kazanç bir yıl içerisinde yaklaşık yüzde 5 oranında azalmıştır.

THY’nin elde ettiği gelirlerinin coğrafi olarak dağılımı ise aşağıdaki tabloda olduğu gibidir.

Tablo 0.9. THY Gelirlerinin Coğrafi Dağılımı

GELİRLERİN COĞRAFİ DAĞILIMI

[milyon ABD doları]	2014	2015	Değişim (%)
İç	1.429	1.373	-3,9
Orta Doğu	1.315	1.335	1,5
Avrupa	3.559	3.168	-11,0
Afrika	915	826	-9,7
Amerika	1.195	1.270	6,3
Uzak Doğu	2.418	2.333	-3,5
TOPLAM	10.831	10.303	-4,9

Kaynak: http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2015TR/assets/files/THY2015_YILLIKRAPOR_TR.pdf , Erişim Tarihi: 22.04.2017.

Tablo 2.9’da yer alan veriler THY’nin coğrafi bölgelere göre gelirinin nasıl dağıldığını göstermektedir. Amerika ve Ortadoğu dışındaki diğer dört bölgede elde edilen gelirlerin azalması ile birlikte şirketin yıl genelinde elde ettiği toplam kazanç da azalmak göstermiştir.

THY’nin belirlemiş olduğu sloganlara değinilecek olduğunda ise ilk olarak ‘globally yours’ yani ‘sizin dünyanız’ sloganı görülmektedir. THY, Kobe Bryant ve Lionel Messi’yi oynattığı bir reklam filmi sonrasında sloganını ‘dünya daha büyük, keşfet’ anlamına gelen ‘widen your world’ olarak değiştirmiştir. Atılan bu adım, stratejik yönetim açısından başarılı olarak görünmekle birlikte THY’nin uluslararası arenadaki bilinirliğini olumlu yönde etkileyen bir gelişme olarak görünmektedir.

THY’nin stratejik yönetim ile ilişkili olarak kullandığı sloganlar arasında ‘invest Turkey’ ve ‘Discover the Potential Turkey’ şeklinde sloganların varlığı bilinmektedir. Bu sloganlar daha çok uçaklarda ve uçuş

yapılan destinasyonlarda yer almak suretiyle Türkiye'nin bilinirliğini artırmak hedefinin varlığından bahsedilmesi mümkündür. Sloganlarla birlikte tanıtım videosunun da uçaklarda yer almaya başlayacağı proje ile Türkiye'nin enternasyonal değeri Türk Hava Yolları, ülkesinin küresel ölçekli konumlanmasına sağladığı katkı toplamına bir yenisini daha ekliyor (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/basin-odasi/basin-bultenleri/basin-bulteni-detayi/turkiyenin-yeni-slogani-turk-hava-yollari-araciligi-ile-tum-dunyaya-ulasiyor>).

2.4. Ulusal Havayolu Şirketi THY'nin Stratejik Yönetim Uygulamaları

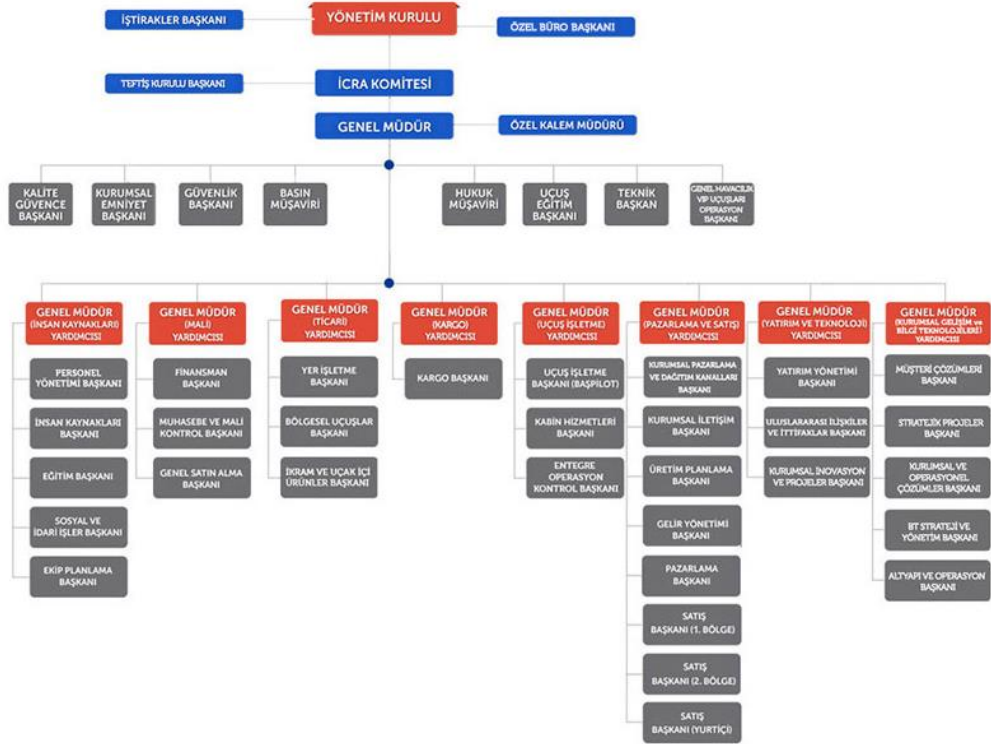
Çalışmanın bu kısmında ulusal havayolu şirketi olarak THY incelemeye alınacaktır. THY hakkında inceleme yapılırken THY'nin misyon vizyon değerleri, THY organizasyon yapısı, THY paydaşları başlıkları altında açıklama getirilecektir. Böylece Türkiye'deki öncü havayolu şirketi THY'ye ilişkin kapsamlı bir şekilde bilgi sahibi olunacağı düşünülmektedir.

2.4.1. THY'nin Misyon Vizyon ve Değerleri

THY'nin misyonu “Sivil Hava Taşımacılığı (SHT) sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak” şeklinde açıklanmıştır. Değerler ise; dürüstlük ve adil davranma, müşteri memnuniyeti, bireye saygı, yenilikçilik, takım çalışması, liderlik, verimlilik, gizlilik, açık kapı politikası şeklindedir. THY'nin vizyonu ise “hissedarlarının ve tüm yararadaşlarının menfaatini birlikte gözeten modern yönetim ilkelerini benimsemiş yönetimi ile belirginleşen bir havayolu olmak” şeklinde açıklanmıştır (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler>).

2.4.2. THY Organizasyon Yapısı

THY organizasyon yapısı aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 0.1. THY Organizasyon Yapısı

Kaynak: <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tanitim-filmi/organizasyon-semasi> , Erişim Tarihi: 21.03.2017.

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere THY’nin organizasyon yapısında pek çok farklı görevde bulunan kişilerin varlığı söz konusudur ve kurumun yapısına dair fikir vermektedir.

2.4.3. THY Paydaşları

THY’nin ortaklık yapısı yüzde 50,88’i halka açık iken yüzde 49,12’si Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı’na aittir (http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/icerikler/Ozet_Bilgi_30.09.2016v03.pdf).

THY'nin paydaşlarına dair içerik aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

PAYDAŞLARIMIZ



Şekil 0.2. THY Paydaşları

Kaynak: http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/icerikler/THY_2015_Sustainability_Report_TR_vF.pdf, Erişim Tarihi: 20.04.2017.

Şekil 2.2'de görüldüğü üzere THY, hissedarlar/mali ortaklar/yatırımcılar ve çalışanlar gibi iç paydaşlarının yanı sıra, devlet, sertifikasyon kuruluşları, iş ortakları, müşteriler, tedarikçiler, yerel toplum, STK'lar ve akademik kurumlar gibi dış paydaşlarla etkileşim kurmak adına çeşitli kanallardan yararlanmaktadır.

THY'nin stratejik yönetim anlayışı gereğince bazı iş ortakları bulunmaktadır. Bunlar; Star Alliance, havayolları, oteller, spor kulüpleri, araç

kiralama şirketleri ve otelleri içermektedir. Stratejik yönetim kapsamında atılan adımlarla birlikte bu kurumlarla stratejik ittifaklar geliştirilerek faaliyetler yürütülmektedir (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/is-ortaklari>). Başka bir deyişle bu sıralananlar THY'nin iş ortakları kapsamında yer almaktadır.

Sponsorluk anlaşmaları, THY'de stratejik yönetim konusunda önemli konulardan bir diğeridir. THY'nin Euroleague, Türkiye Futbol ve Basketbol A Milli Takımları, Basketball Japan League, European Professional Club Rugby, TurkishLadies Open gibi kurumlarla sponsorluğu vardır (http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/icerikler/Ozet_Bilgi_30.09.2016v03.pdf).

2.4.4. Marka Bilinirliği ve Tercih Edilirlik

THY'nin marka bilinirliği ve tercih edilirlilik noktasında uyguladığı strateji Dünyaca tanınan ünlülerin yer aldığı reklam filmlerinin ve avantajlı uçuş kampanyalarının desteğiyle marka bilinirliğini artıran THY, sadece var olan müşterilerinin sadakatini güçlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda hedef yolcu kitlesine giderek daha kolay ulaşabilmektedir.

2.4.5. Sürdürülebilir Büyüme ve Karlılık

Türk Hava Yolları güçlü büyümesini devam ettirerek 2023 yılına kadar 500 uçaklık bir filoya ulaşmayı hedeflemektedir. 2018 yılında yeni havalimanının devreye girmesi ile kapasite kısıtlarının ortadan kalkması ön görülmektedir. Böylece İstanbul'un coğrafi avantajının daha etkin kullanılması ve hem direkt hem de transit yolcu taşımalarının artırılması planlanmaktadır. Yeni havalimanının avantajları ile Türk Hava Yolları, en fazla dış hat noktasına uçuş hizmeti sağlayan ve en çok tercih edilen hava yollarından biri olma başarısını geliştirerek sürdürmeyi hedeflemektedir.

2.4.6. Müşteri Odaklılık

Müşteri beklentilerini karşılamanın, müşterinin kim olduğunu doğru şekilde analiz etmekten geçtiğinin farkında olan THY, müşterilerin fiyat, zaman ve serviste kalite konularındaki hassasiyetlerini göz önünde bulundurarak stratejilerini belirlemektedir.

2.4.7. Çalışanlara Değer Katma

Türk Hava Yolları, sağladığı çalışma ortamı, sosyal imkânlar ve kariyer imkânları ile müşterileri gibi çalışanlarına da önem verdiğini göstermektedir. Servisin her aşamasında güler yüzlü olma politikasını takip eden THY, çalışanların verimli ve mutlu olmasının ve bağlılığının bu politikada en büyük etken olduğunun farkındadır. Bu nedenle gerçekleştirilen sürpriz aktiviteler ile çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırıcı bir çalışma ortamı sunulmaktadır. THY, sunduğu eğitim fırsatlarıyla da çalışanlarının hem kendi kariyerlerine hem de Ortaklığın marka bilinirliğine fayda sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

2.4.8. İnovasyon

Rekabetin en yoğun yaşandığı hava ulaşımı sektöründe Türk Hava Yolları, müşteri memnuniyetini yükseltme, maliyetleri azaltma ve verimlilik artışı sağlamak için inovasyona verdiği önemi artırmaktadır. Buna bağlı olarak organizasyon yapısında inovasyonu destekleyici nitelikte değişikliklere giderek inovatif projelerin artırılmasını ve hızlandırılmasını amaçlamıştır (http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik_raporlar/thy-faaliyet-2016-1r.pdf).

3. BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ KABİN EKİBİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: BİR HAVAYOLU ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Sivil Havacılık alanında çalışan kabin memurları/kabin amirlerinin Hava Yolları İşletmelerinde Stratejik yönetim uygulamalarının kabin ekibi davranışlarına etkisinin belirlenmesidir.

3.2. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri

Bu araştırmanın ana problemi hava yolları işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarının kabin ekibi davranışlarına etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaçla, ana problem doğrultusunda aşağıdaki problemler oluşturulmuştur:

H1: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar cinsiyete göre farklılık gösterir.

H3: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar cinsiyete göre farklılık gösterir.

H4: Davranış etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H5: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar yaşa göre farklılık gösterir.

H6: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar yaşa göre farklılık gösterir.

H7: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar yaşa göre farklılık gösterir.

H8: Davranış etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H9: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar medeni duruma göre farklılık gösterir.

H10: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar medeni duruma göre farklılık gösterir.

H11: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar medeni duruma göre farklılık gösterir.

H12: Davranış etkisi medeni durum göre farklılık gösterir.

H13: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar pozisyona göre farklılık gösterir.

H14: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar pozisyona göre farklılık gösterir.

H15: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar pozisyona göre farklılık gösterir.

H16: Davranış etkisi pozisyona göre farklılık gösterir.

H17: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H18: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H19: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H20: Davranış etkisi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H21: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar kıdeme göre farklılık gösterir.

H22: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar kıdeme göre farklılık gösterir.

H23: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar kıdeme göre farklılık gösterir.

H24: Davranış etkisi kıdeme göre farklılık gösterir.

H25: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar işyerindeki kıdeme göre farklılık gösterir.

H26: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar işyerindeki kıdeme göre farklılık gösterir.

H27: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar işyerindeki kıdeme göre farklılık gösterir.

H28: Davranış etkisi işyerindeki kıdeme göre farklılık gösterir.

H29: Planlama uygulamaları ile Davranış etkisi arasında pozitif yönde ilişkisi vardır.

H30: Uygulama tutumları ile Davranış etkisi arasında pozitif yönde ilişkisi vardır.

H31: Performans uygulamaları ile Davranış etkisi arasında pozitif yönde ilişkisi vardır.

Bir hava yolu işletmesinde, stratejik yönetim uygulamaları ve kabin ekibi davranış etkisi çalışanların demografik yapılarından; cinsiyet, medeni

durum, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve kurumdaki mesleki kıdemine göre değişkenleri ile farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma,

- Stratejik Yönetim Uygulamalarının belirlenmesi
- Kabin Ekibi Davranış Etkisinin belirlenmesi
- Yapılacak çalışmalara ışık tutması
- Sivil havacılık dışındaki sektörlerde de uygulamasının yapılması açısından önemlidir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak, belirli bir konuda kurulan hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak bir evren ya da örnek oluşturan kaynağa soruları yönlendirerek sistematik bir veri toplama tekniği olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket uygulama tekniklerinden de yüz yüze uygulama metodu kullanılmıştır. Uygulanan anket formu kişisel bilgiler, stratejik yönetim uygulamaları ve davranış etkisini içeren ifadelerden oluşmaktadır.

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bir hava yolu işletmesinde çalışan kabin personelinin tamamını oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, evrenden kolaydaörnekleme yolu ile seçilen 250 kabin personeli araştırmaya dahil edilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Yapılan bu çalışmada katılımcı bireylerden elde edilen nicel veriler SPSS 23 paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Bireylerden toplanan demografik özellikler için tanımlayıcı istatistiklerden olan frekans, yüzde frekans, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Ayrıca stratejik yönetim ölçeği ve davranış ölçeklerine faktör analizi uygulanarak alt boyutlar elde edilmiş ve bu alt boyutların çalışanların sosyo-demografik yapılarına göre bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Test türünü belirlemek amacıyla normallik testi yapılarak, dağılımların normal dağılım varsayımı gösterip göstermemesi durumuna göre parametrik ve non-parametrik testler uygulanmıştır. İlişkisiz iki örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Mann Whitney U Testi uygulanmıştır. İlişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Kruska Wallis Testi uygulanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi ve etki derecesini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Sayısal gelişmelerle ilgili veriler tablolar haline getirilip yorumlanmış, bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı $\alpha = 0.05$ düzeyinde test edilmiştir.

Çalışanların stratejik yönetimi alt boyutları ile davranış ölçeği alt boyutları arasında Korelasyon ve Regresyon analizi yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

3.7. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntemle analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

3.7.1. Kabin Ekiplerinin Demografik Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaşları, medeni durumu, eğitim durumları, kurumdaki pozisyonları, mesleki kıdemleri ve kurumdaki kıdemleri frekans tabloları halinde aşağıda verilmiştir.

Tablo 0.1. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	f	%
Kadın	152	60.8
Erkek	98	39.2
Toplam	250	100.0

Tablo 3.1 incelendiğinde araştırmaya katılanların 152'si (%60,8) kadın, 98'i (% 39,2) erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 0.2. Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

	f	%
18-25	22	8.8
26-35	149	59.6
36-45	73	29.2
46-55	6	2.4
Toplam	250	100.0

Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmaya katılanların 22'si (%8,8) 18-25 yaş, 149'u (% 59,6) 26-35 yaş, 73'ü (%29,2) 36-45 yaş ve 6'sı (%2,4) 46-55 yaş katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 0.3. Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	f	%
Evli	106	42.4
Bekâr	144	57.6
Toplam	250	100.0

Tablo 3.3 incelendiğinde araştırmaya katılanların 106'sı (%42,4) evli ve 144'ü (%57,6) bekar katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 0.4. Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	f	%
Lise	34	13.6
Ön Lisans	52	20.8
Lisans	129	51.6
Yüksek Lisans ve +	35	14.0
Toplam	250	100.0

Tablo 3.4 incelendiğinde araştırmaya katılanların 34'ü (%13,6) lise mezunu, 52'si (%20,8) ön lisans mezunu, 129'u (%51,6) lisans mezunu ve 35'i (%14) yüksek lisans ve üstü mezunu katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 0.5. Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyona Göre Dağılımı

	f	%
Kabin Memur	124	49.6
Kabin Amir	126	50.4
Toplam	250	100.0

Tablo 3.5 incelendiğinde araştırmaya katılanların 124'ü (%49,6) kabin memuru ve 126'sı (%50,4) kabin amiri olan katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 0.6. Ankete Katılanların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı

	f	%
0-2	38	15.2
3-6	70	28.0
7-15	102	40.8
16-20	25	10.0
21 ve +	15	6.0
Toplam	250	100.0

Tablo 3.6 incelendiğinde araştırmaya katılanların 38'i (%15,2) 0-2 yıl, 70'i (%28) 3-6 yıl, 102'si (%40,8) 7-15 yıl, 25'i (%10) 16-20 yıl ve 15'i (%6,0) 21 yıl ve üzeri katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 0.7. Ankete Katılanların Bu Kurumdaki Kıdemine Göre Dağılımı

	f	%
0-2	39	15.6
3-6	71	28.4
7-15	101	40.4
16-20	25	10.0
21 ve +	14	5.6
Toplam	250	100.0

Tablo 3.7 incelendiğinde araştırmaya katılanların 39'u (%15,6) 0-2 yıl, 71'i (%28,4) 3-6 yıl, 101'i (%40,4) 7-15 yıl, 25'i (%10) 16-20 yıl ve 14'ü (%5,6) 21 yıl ve üzeri katılımcılardan oluşmaktadır.

3.8. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Betimsel İstatistik Sonuçları

Stratejik yönetim ölçeğinin frekans dağılımı, yüzde frekans dağılımı, ortalama ve standart sapmaları aşağıda Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 0.8. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Betimsel İstatistik Sonuçları

		Frekans & % Frekans	Tamamen Katılıyorum 5	Katılıyorum 4	Kararsızım/Fikrim Yok 3	Katılmıyorum 2	Tamamen Katılmıyorum 1	ORTALAMA	STANDART SAPMA
P1	Çalıştığım kurumun kuruluş amacı, ilkeleri ve faaliyet hedefleri çok net ve günceldir	f	113	103	17	13	4	4.23	0.906
		%f	45.2	41.26	26.8	5.2	1.6		
P2	Çalıştığım kurum, periyodik olarak geliştirmeye açık yönlerini tespit eder, faaliyetleri ile ilgili fırsat ve tehditleri değerlendirir	f	94	109	25	19	3	4,09	0.940
		%f	37.6	43.6	10.0	7.6	1.2		
P3	Çalıştığım kurumun kendine özgü açık bir vizyonu, hedef ve amaçları vardır.	f	125	101	17	4	3	4.36	0.781
		%f	50.0	40.04	6.8	1.6	1.2		
P4	Çalıştığım kurumun kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedefleri vardır	f	129	95	18	5	3	4.37	0.802
		%f	51.6	38.0	7.2	2.0	1.2		
P5	Kurumumda büyüme ve yenilenme stratejileri vardır	f	132	92	17	6	3	4.38	0.813
		%f	52.8	36.8	6.8	2.4	1.2		

Tablo 3.8. Devamı

		Frekans&%Frekans	Tamamen Katılıyorum 5	Katılıyorum 4	Kararsızım/Fikrim Yok 3	Katılmıyorum 2	Tamamen Katılmıyorum 1	ORTALAMA	STANDART SAPMA
U1	Çalıştığım kurumda vizyon ve misyonun insan kaynaklarınca benimsenmesi için gerekli paylaşımlar yapılmaktadır.	f	61	71	44	67	7	3.45	1.202
		%f	24.4	28.4	17.6	26.8	2.8		
U2	Çalıştığım kurumda kurumsal değerlerin benimsenmesi için gerekli paylaşımlar yapılmaktadır.	f	57	77	35	75	6	3.42	1.204
		%f	22.8	30.8	14.0	30.0	2.4		
U3	Kurum hedefleri çalışanlarla paylaşılmaktadır.	f	75	75	32	58	10	3.59	1.246
		%f	30.0	30.0	12.8	23.2	4.0		
U4	Sloganlar çalışanlarla paylaşılmaktadır.	f	60	83	33	69	5	3.50	1.186
		%f	24.0	33.2	13.2	27.6	2.0		
U5	Yeni fikirlere ve görüşlere önem verilmektedir.	f	57	83	43	56	11	3.48	1.193
		%f	22.8	33.2	17.2	22.4	4.4		
U6	Kurumum faaliyetleri hakkında çalışanları yeterince bilgilendirir.	f	46	81	44	72	7	3.35	1.159
		%f	18.4	32.4	17.6	28.8	2.8		
U7	Çalıştığım kurumun sosyal sorumluluk ve spor sponsorluğu projeleri vardır	f	88	96	18	39	9	3.86	1.165
		%f	35.2	38.4	7.2	15.6	3.6		
U8	Çalıştığım kurumun kurumsal bütünleşmeyi sağlayacak değerleri, inanç ilkeleri ve sembolleri vardır	f	64	76	39	61	10	3.49	1.223
		%f	25.6	30.4	15.6	24.4	4.0		
U9	Çalıştığım kurumda kurum kültürü unsurlarını başarıyla uygulayan lider nitelikli yöneticiler vardır.	f	49	72	42	62	25	3.23	1.293
		%f	19.6	28.8	16.8	24.8	10.0		

Tablo 3.8. Devamı

		Frekans & % Frekans	Tamamen Katılıyorum 5	Katılıyorum 4	Kararsızım/Fikrim Yok 3	Katılmıyorum 2	Tamamen Katılmıyorum 1	ORTALAMA	STANDART SAPMA
P1	Kurumumda düzenli olarak performans değerlemesi yapılmaktadır	f	74	97	15	57	7	3.70	1.197
		%f	29.6	38.8	6.0	22.8	2.8		
P2	Kurumumda çalışanların aldıkları eğitim saati artmaktadır	f	50	91	57	43	9	3.52	1.102
		%f	20.0	36.4	22.8	17.2	3.6		
P3	Çalıştığım kurumun pazar payını değerlendirip yükselten çalışmaları vardır	f	66	93	45	39	7	3.69	1.108
		%f	26.4	37.2	18.0	15.6	2.8		
P4	Çalıştığım kurum sektörü ile ilgili küresel ittifaklara üyedir ve ittifakın kriterlerini ölçüt almaktadır	f	74	95	38	37	6	3.78	1.100
		%f	29.6	38.0	15.2	14.8	2.4		
P5	Çalıştığım kurumun karlılık ve verimliliği ölçen kriterleri vardır	f	67	94	47	34	8	3.71	1.100
		%f	26.8	37.6	18.8	13.6	3.2		
P6	Çalıştığım kurumun kendine özgü misyonu vardır	f	90	102	18	33	7	3.94	1.101
		%f	36.0	40.8	7.2	13.2	2.8		
P7	Kurumumda kişi başına verilen eğitim saatleri artmaktadır ve nitelik barındıran bir kriterdir.	f	55	95	49	41	10	3.58	1.121
		%f	22.0	38.0	19.6	16.4	4.0		

Tablo 3.8 incelendiğinde araştırmaya katılanların “Çalıştığım kurumun kuruluş amacı, ilkeleri ve faaliyet hedefleri çok net ve günceldir” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 4’ü (%1,6) hiç katılmıyorum, 13’ü (%5,2) katılmıyorum, 17’si (%6,8) kararsızım, 103’ü (%41,2) katılıyorum ve 113’ü (%45,2) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin çalıştıkları kurumun kuruluş amaç ilke ve faaliyet

hedeflerinin net ve güncel olduğuna 4.23 ortalama ile katıldıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Çalıştığım kurum, periyodik olarak geliştirmeye açık yönlerini tespit eder, faaliyetleri ile ilgili fırsat ve tehditleri değerlendirir” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 3’ü (%1,2) hiç katılmıyorum, 19’u (%7,6) katılmıyorum, 25’i (%10,0) kararsızım, 109’u (%43,6) katılıyorum ve 94’ü (%37,6) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin çalıştıkları kurumun geliştirmeye açık yönlerini periyodik olarak geliştirmeye açık yönlerini tespit ettiğini, faaliyetleri ile ilgili fırsat ve tehditleri değerlendirdiğine 4.09 ortalama ile katıldıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Çalıştığım kurumun kendine özgü açık bir vizyon hedef ve amaçları vardır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 3’ü (%1,2) hiç katılmıyorum, 4’ü (%1,6) katılmıyorum, 17’si (%6,8) kararsızım, 101’i (%40,4) katılıyorum ve 125’i (%50,0) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, çalıştıkları kurumun kendine özgü açık bir vizyonu, hedef ve amaçları olduğuna 4.36 ortalama ile katıldıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Çalıştığım kurumun kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedefleri vardır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 3’ü (%1,2) hiç katılmıyorum, 5’i (%2,0) katılmıyorum, 18’i (%7,2) kararsızım, 95’i (%38,0) katılıyorum ve 129’u (%51,6) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, çalıştıkları kurumun kısa orta ve uzun vadeli amaç ve hedefleri olduğuna 4.37 ortalama ile katıldıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Kurumumda büyüme ve yenilenme stratejileri vardır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 3’ü (%1,2) hiç katılmıyorum, 6’sı (%2,4) katılmıyorum, 17’si (%6,8) kararsızım, 92’si (%36,8) katılıyorum ve

132'si (%52,8) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, çalıştıkları kurumda büyüme ve yenilenme stratejilerinin var olduğuna 4.38 ortalama ile katıldıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Çalıştığım kurumda vizyon ve misyonun insan kaynaklarınca benimsenmesi için gerekli paylaşımlar yapılmaktadır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 7'si (%2,8) hiç katılmıyorum, 67'i (%26,8) katılmıyorum, 44'ü (%17,6) kararsızım, 71'i (%28,4) katılıyorum ve 61'i (%24,4) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, çalıştıkları kurumda vizyon ve misyonun insan kaynaklarınca benimsenmesi için gerekli paylaşımların yapılıp yapılmaması konusunda 3.45 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyifikrim yok/kararsızım düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Çalıştığım kurumda kurumsal değerlerin benimsenmesi için gerekli paylaşımlar yapılmaktadır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 6'si (%2,4) hiç katılmıyorum, 75'i (%30,0) katılmıyorum, 35'i (%14,0) kararsızım, 77'si (%30,8) katılıyorum ve 57'si (%22,8) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, çalıştıkları kurumun kurumsal değerlerinin benimsenmesi için gerekli paylaşımların yapıldığına 3.42 ortalama kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi fikrim yok/kararsızım düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Kurum hedefleri çalışanlarla paylaşılmaktadır.” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 10'u (%4,0) hiç katılmıyorum, 58'i (%23,2) katılmıyorum, 32'si (%12,8) kararsızım, 75'i (%30,0) katılıyorum ve 75'i (%30,0) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, kurumun hedeflerinin kendileri ile paylaşıldığı ifadesine 3.59 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Sloganlar çalışanlarla paylaşılmaktadır.” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 5’i (%2,0) hiç katılmıyorum, 69’u (%27,6) katılmıyorum, 33’ü (%13,2) kararsızım, 83’ü (%33,2) katılıyorum ve 60’ı (%24,0) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, sloganların çalışanlarla paylaşılması ifadesine 3.50 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi fikrim yok/kararsızım düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Yeni fikirlere ve görüşlere önem verilmektedir.” İfadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 11’i (%4,4) hiç katılmıyorum, 56’sı (%22,4) katılmıyorum, 43’ü (%17,2) kararsızım, 83’ü (%33,2) katılıyorum ve 57’si (%22,8) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, yeni fikirlere ve görüşlere önem verildiği ifadesine 3.48 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi fikrim yok/kararsızım düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Kurumum faaliyetleri hakkında çalışanları yeterince bilgilendirir” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 7’si (%2,8) hiç katılmıyorum, 72’si (%28,8) katılmıyorum, 44’ü (%17,6) kararsızım, 81’i (%32,4) katılıyorum ve 46’sı (%18,4) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, kurumun faaliyetleri ile ilgili çalışanlarını yeterince bilgilendirdiği ifadesine 3.35 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi fikrim yok/kararsızım düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Çalıştığım kurumun sosyal sorumluluk ve spor sponsorluğu projeleri vardır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 9’u (%3,6) hiç katılmıyorum, 39’u (%15,6) katılmıyorum, 18’i (%7,2) kararsızım, 96’sı (%38,4) katılıyorum ve 88’i (%35,2) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, çalıştıkları kurumun sosyal sorumluluk ve sponsorluk projeleri olduğuna dair ifadeye 3.86 ortalama ile kararsız/fikir

sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Çalıştığım kurumun kurumsal bütünleşmeyi sağlayacak değerleri, inanç ilkeleri ve sembolleri vardır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 10’u (%4,0) hiç katılmıyorum, 61’i (%24,4) katılmıyorum, 39’u (%15,6) kararsızım, 76’sı (%30,4) katılıyorum ve 64’ü (%25,6) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, kurumun kurumsal bütünleşmeyi sağlayacak değer, inanç, ilke ve sembolleri olduğuna dair belirtilen ifadeye 3.49 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi fikrim yok/kararsızım düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Çalıştığım kurumda kurum kültürü unsurlarını başarıyla uygulayan lider nitelikli yöneticiler vardır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 25’i (%10,0) hiç katılmıyorum, 62’si (%24,8) katılmıyorum, 42’si (%16,8) kararsızım, 72’si (%28,8) katılıyorum ve 49’u (%19,6) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, kurumun kurum kültürü unsurlarını başarıyla uygulayan lider nitelikli yöneticilerinin olduğuna dair belirtilen ifadeye 3.23 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi fikrim yok/kararsızım düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Kurumumda düzenli olarak performans değerlemesi yapılmaktadır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 7’si (%2,8) hiç katılmıyorum, 57’si (%22,8) katılmıyorum, 15’i (%6,0) kararsızım, 97’si (%38,8) katılıyorum ve 74’ü (%29,6) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, düzenli olarak performans değerlemesi yapıldığına dair belirtilen ifadeye 3.70 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Kurumumda çalışanların aldıkları eğitim saati artmaktadır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 9’u (%3,6) hiç katılmıyorum, 43’ü (%17,2) katılmıyorum, 57’si (%22,8) kararsızım, 91’i (%36,4) katılıyorum ve 50’si (%20,0) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, kurumda çalışanların aldıkları eğitim saatlerinin arttığı ifadesine 3.52 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Çalıştığım kurumun pazar payını değerlendirip yükselten çalışmaları vardır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 7’si (%2,8) hiç katılmıyorum, 39’u (%15,6) katılmıyorum, 45’i (%18,0) kararsızım, 93’ü (%37,2) katılıyorum ve 66’sı (%26,4) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, kurumun pazar payını değerlendirip yükselten çalışmaları olduğuna dair belirtilen ifadeye 3.69 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Çalıştığım kurum sektörü ile ilgili küresel ittifaklara üyedir ve ittifakı kriterlerini ölçüt almaktadır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 6’sı (%2,4) hiç katılmıyorum, 37’si (%14,8) katılmıyorum, 38’i (%15,2) kararsızım, 95’i (%38,0) katılıyorum ve 74’ü (%29,6) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, kurum sektörü ile ilgili küresel ittifaklara üye olduğuna ve ittifakı kriterlerini ölçüt aldığı ifadesine 3.78 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Çalıştığım kurumun karlılık ve verimliliği ölçen kriterleri vardır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 8’i (%3,2) hiç katılmıyorum, 34’ü (%13,6) katılmıyorum, 47’si (%18,8) kararsızım, 94’ü (%37,6) katılıyorum ve 67’si (%26,8) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, çalıştıkları kurumun karlılık ve

verimliliği ölçen kriterlerinin olduğuna dair belirtilen ifadeye 3.71 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Çalıştığım kurumun kendine özgü misyonu vardır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 7’si (%2,8) hiç katılmıyorum, 33’ü (%13,2) katılmıyorum, 18’i (%7,2) kararsızım, 102’si (%40,8) katılıyorum ve 90’ı (%36,0) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, kurumun kendine özgü bir misyonu olduğuna dair belirtilen ifadeye 3.94 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

“Kurumumda kişi başına verilen eğitim saatleri artmaktadır ve nitelik barındıran bir kriterdir” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 10’u (%4,0) hiç katılmıyorum, 41’i (%16,4) katılmıyorum, 49’u (%19,6) kararsızım, 95’i (%38,0) katılıyorum ve 55’i (%22,0) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, kurumda kişi başına verilen eğitim saatleri arttığı ve bunun nitelik barındıran bir kriter olduğu ifadesine 3.58 ortalama ile kararsız/fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. **Katılımcılar bu ifadeyi katılıyorum düzeyinde cevaplandırmıştır.**

Stratejik yönetim ölçeğinin betimsel istatistik sonuçlarına göre yapılan analizler sonucunda kurumda çalışan kabin ekiplerinin, stratejik yönetim uygulamalarının planlama boyutu altında yer alan ifadelerde ortalamaya bakıldığında çoğunlukla “katıldıkları” görülmüştür.

Yine yapılan analizler sonucunda, kurumda çalışan kabin ekiplerinin, stratejik yönetim uygulamalarının uygulama boyutu altında yer alan ifadelerde ortalamaya bakıldığında çoğunlukla “kararsız/ fikir sahibi olmadıkları” görülmüştür.

Stratejik yönetim uygulamalarının performans değerlendirme boyutu altında yer alan ifadelerde ise ortalamaya bakıldığında çoğunlukla “kararsız/ fikir sahibi olmadıkları” görülmüştür.

3.9. Davranış Ölçeği Betimsel İstatistik Sonuçları

Davranış ölçeği frekans dağılımı, yüzde frekans dağılımı ortalama ve standart sapmaları aşağıda Tablo 3.9'da verilmiştir.

Tablo 0.9. Davranış Ölçeği Betimsel İstatistik Sonuçları

		Frekans & % Frekans	Tamamen Katılıyorum 5	Katılıyorum 4	Kararsızım/Fikrim Yok 3	Katılmıyorum 2	Tamamen Katılmıyorum 1	ORTALAMA	STANDART SAPMA
DE1	Tutarlı ve istikrarlı hizmet performansı önemlidir	f	102	110	13	22	3	4.14	.950
		%f	40.8	44.0	5.2	8.8	1.2		
DE2	Başkalarının bu işletme hakkında ne düşündükleriyle çok ilgilenirim	f	60	112	32	34	12	3.70	1.121
		%f	24.0	44.8	12.8	13.6	4.8		
DE3	Bu işletmenin başarısı benim başarımdır	f	97	109	18	20	6	4.08	.996
		%f	38.8	43.6	7.2	8.0	2.4		
DE4	Müşteriler için kusursuz olarak görevimi tamamladığımda büyük bir memnuniyet duyarım	f	142	91	6	8	3	4.44	.796
		%f	56.8	36.4	2.4	3.2	1.2		
DE5	Bu işletmenin başarılı olabilmesi için beklenenin ötesinde çaba göstermeye gönüllü olarak razıyım	f	109	83	23	25	10	4.02	1.137
		%f	43.6	33.2	9.2	10.0	4.0		
DE6	Arkadaşlarımı ve ailemi, bu işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanmaları için teşvik ederim	f	114	98	11	21	6	4.17	1.013
		%f	45.6	39.2	4.4	8.4	2.4		
DE7	Sınırlı koşullar altında bir şeyler yapabilmemle gurur duyarım	f	135	86	15	10	4	4.35	.885
		%f	54.0	34.4	6.0	4.0	1.6		

Tablo 3.9 incelendiğinde çalışanların “Tutarlı ve istikrarlı hizmet performansı önemlidir” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 3’ü (%1,2) hiç katılmıyorum, 22’si (%8,8) katılmıyorum, 13’ü (%5,2) kararsızım, 110’u (%44,0) katılıyorum ve 102’si (%40,8) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, kurumlarında tutarlı ve istikrarlı hizmet performansının önemli olduğu ifadesine 4.14 ortalama ile katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Başkalarının bu işletme hakkında ne dūřündükleriyle çok ilgilenirim” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 12’si (%4,8) hiç katılmıyorum, 34’ü (%13,6) katılmıyorum, 32’si (%12,8) kararsızım, 112’si (%44,8) katılıyorum ve 60’i (%24,0) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, başkalarının bu işletme hakkında ne dūřündükleriyle çok ilgilenirim ifadesine 3.70 ortalama ile kararsız/fikrim yok ifadesini belirtmişlerdir.

“Bu işletmenin başarısı benim başarımdır” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 6’si (%2,4) hiç katılmıyorum, 20’si (%8,0) katılmıyorum, 18’i (%7,2) kararsızım, 109’u (%43,6) katılıyorum ve 97’si (%38,8) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, çalıştıkları kurumun başarısının kendi başarıları olduğu konusunda 4.08 ortalama ile katıldıklarını ifade etmişlerdir.

“Mūřteriler için kusursuz olarak görevimi tamamladığımda büyük bir memnuniyet duyarım.” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 3’ü (%1,2) hiç katılmıyorum, 8’i (%3,2) katılmıyorum, 6’si (%2,4) kararsızım, 91’i (%36,4) katılıyorum ve 142’si (%56,8) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, kusursuz olarak görevlerini tamamladıklarında büyük bir memnuniyet duydukları konusuna 4.44 ortalama ile katıldıklarını ifade etmişlerdir.

“Bu işletmenin başarılı olabilmesi için beklenenin ötesinde çaba göstermeye gönüllü olarak razıyım” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 10’u (%4,0) hiç katılmıyorum, 25’i (%10,0) katılmıyorum, 23’ü (%9,2) kararsızım, 83’ü (%33,2) katılıyorum ve 109’u (%43,6) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, kurumun başarılı olabilmesi için kendilerinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye gönüllü olarak razı olmaları konusuna 4.02ortalama ile katıldıklarını ifade etmişlerdir.

“Arkadaşlarımı ve ailemi, bu işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanmaları için teşvik ederim” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 6’sı (%2,4) hiç katılmıyorum, 21’i (%8,4) katılmıyorum, 11’i (%4,4) kararsızım, 98’i (%39,2) katılıyorum ve 114’u (%45,6) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, ailelerini ve çevrelerini bu işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanmaları için teşvik etmeleri konusuna 4.14ortalama ile katıldıklarını ifade etmişlerdir.

“Sınırlı koşullar altında bir şeyler yapabilmemle gurur duyarım” ifadesine araştırmaya katılan kabin ekiplerinden 4’ü (%1,6) hiç katılmıyorum, 10’u (%4,0) katılmıyorum, 15’i (%6,0) kararsızım, 86’sı (%34,4) katılıyorum ve 135’i (%54,0) tamamen katılıyorum olduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda belirtilen yüzde frekans sonuçlarının yanı sıra, araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, sınırlı koşullar altında bir şeyler yapabilmeleri ile gurur duymaları konusuna 4.35ortalama ile katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Kabin ekiplerinin görevlerini kusursuz bir şekilde tamamladıklarında duydukları memnuniyet, 4.44 en yüksek ortalama değerle davranış ölçeği betimsel istatistik sonuçlarına göre yapılan analizlerde tespit edilmiştir.

Yine yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan en az 3.70 ortalama değerle de, kabin ekiplerinin çalıştıkları kurum hakkında başkalarının ne düşündüğüyle ilgili olarak kararsız ya da fikrim yok ifadesini belirttikleri tespit edilmiştir.

3.10.Stratejik Yönetim Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğinin yeterli olup olmadığını test etmek için faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi ve varimax dik döndürme yöntemiyle faktörler elde edilmiştir. Böylece ölçeğin orijinalinde yer alan her bir maddenin teoride belirtildiği gibi kendi faktörünün altında açıklanıp açıklanmadığı görülmüştür.

Faktör analizi bulgularına göre KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliği skoru 0,929'dır.

Tablo 0.10. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.929	
Bartlett's Test of Sphericity	Chi-Square	3692.452
	df	210
	p	0.000

Bartlett küresellik testi sonuçlarına göre faktör analizindeki her bir değişken çoklu normallik varsayımına uygundur (Ki-Kare = 3692,452; $p < .05$).

Tablo 0.11. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans Sonuçları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	9.867	46.985	46.985	5.121	24.384	24.384
2	2.310	10.998	57.982	4.489	21.376	45.761
3	1.691	8.053	66.035	4.258	20.275	66.035
4	.816	3.885	69.921			
5	.719	3.422	73.343			
6	.624	2.973	76.316			
7	.600	2.858	79.174			
8	.553	2.632	81.805			
9	.479	2.280	84.085			
10	.438	2.086	86.172			
11	.423	2.012	88.184			
12	.352	1.677	89.860			
13	.340	1.617	91.478			
14	.325	1.547	93.025			
15	.279	1.326	94.351			
16	.261	1.243	95.595			
17	.249	1.184	96.779			
18	.213	1.016	97.794			
19	.178	.848	98.642			
20	.151	.718	99.360			
21	.134	.640	100.000			

Tablo 3.11’de olduğu gibi, faktör analizi sonucu öz değeri 1’den büyük 3 faktör elde edilmiştir. Bu üç faktör toplam varyansın %66,035’ini açıklamaktadır. Tablo 3.11’de analiz sonucu elde edilen faktörler (gizil değişkenler), yüzde olarak faktör yükleri, her bir faktör altındaki maddeler ve madde yükleri görülmektedir.

Tablo 0.12. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Faktör Dağılımı

	Faktörler		
	Uygulama	Performans	Planlama
U6	.768		
U2	.753		
U5	.750		
U3	.733		
U4	.728		
U1	.717		
U8	.658		
U9	.639		
U7	.509		
PD2		.777	
PD3		.745	
PD7		.740	
PD5		.734	
PD1		.698	
PD4		.695	
PD6		.633	
P3			.890
P4			.866
P5			.829
P2			.827
P1			.813

Tablo 3.12 incelendiğinde faktör analizi sonuçlarına göre değişkenler üç başlık altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ilki “**Uygulama**” dır. Bu faktör toplam varyansın % 24,38’ini açıklamaktadır. İkinci faktör “**Performans**” ve toplam varyansın %21,17’sini ve üçüncü faktör “**Planlama**” toplam varyansın %20,27’sini açıklamaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğinin yeterli olup olmadığını test etmek için faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi ve varimax dik döndürme yöntemiyle faktörler elde edilmiştir. Böylece ölçeğin orijinalinde yer alan her bir maddenin teoride belirtildiği gibi kendi faktörünün altında açıklanıp açıklanmadığı görülmüştür.

Faktör analizi bulgularına göre KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliği skoru 0,877’dir.

Tablo 0.13. Davranış Ölçeği Boyutunun Açıklayıcı Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	907.377
	df	21
	p	0.000

Bartlett küresellik testi sonuçlarına göre faktör analizindeki her bir değişken çoklu normallik varsayımına uygundur (Ki-Kare = 907,377; $p < .05$).

Tablo 0.14. Davranış Ölçeği Boyutunun Toplam Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
		Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	4.165	59.495	59.495	4.165	59.495	59.495
2	.803	11.465	70.960			
3	.676	9.661	80.620			
4	.485	6.935	87.555			
5	.369	5.270	92.825			
6	.289	4.127	96.952			
7	.213	3.048	100.000			

Tablo 3.14'te olduğu gibi, faktör analizi sonucu öz değeri 1'den büyük tek faktör elde edilmiştir. Bu tek faktör toplam varyansın %59,495'ini açıklamaktadır.

Tablo 3.15'te analiz sonucu elde edilen faktörler (gizil değişkenler), yüzde olarak faktör yükleri, her bir faktör altındaki maddeler ve madde yükleri görülmektedir.

Tablo 0.15. Davranış Ölçeğinin Faktör Dağılımı

	Faktör
	1
D5	0,846
D4	0,815
D6	0,808
D3	0,806
D7	0,798
D2	0,763
D1	0,732

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi, davranış etkisi $p = 0,000 < 0,05$, planlama $p = 0,000 < 0,05$ ve performans $p = 0,007 < 0,05$ ölçeklerinin normal dağılım göstermediği, uygulama $p = 0,125 > 0,05$ normal dağılım sergilediği tespit edilmiş, böylece araştırmaya konu olan davranış etkisi, planlama ve performans verilerin analizinde normallik varsayımını gerektirmeyen istatistikler kullanılması gerektiği için verilerin analizinde non-parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 0.16. Stratejik ve Davranış Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Normal Dağılımlarına İlişkin Testi

	Davranış	Planlama	Performans	Uygulama
N	250	250	250	250
Normal Parameters Ortalama	28.9160	21.4280	25.9080	31.3560
Std. Sapma	5.28969	3.79875	6.22435	8.28734
Kolmogorov-Smirnov Z	2.328	2.744	1.676	1.177
p	0.000	0.000	0.007	0.125

Aşağıda Tablo 3.17’de görüldüğü gibi cinsiyete göre davranış, uygulama, performans ve planlamada farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin planlama ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p > 0.05$). Böylece

“H1: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar cinsiyete göre farklılık gösterir.”

“H2: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar cinsiyete göre farklılık gösterir.”

“H3: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar cinsiyete göre farklılık gösterir.”

“H4: Davranış etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.”

Hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 0.17. Stratejik ve Davranış Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılıklarının Testi

	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	Z	p
Davranış	Kadın	152	122.39	18603.50	-0,850	0,395
	Erkek	98	130.32	12771.50		
	Toplam	250				
Planlama	Kadın	152	127.25	19341.50	-0,488	0,626
	Erkek	98	122.79	12033.50		
	Toplam	250				
Performans	Kadın	152	123.14	18717.00	-0,645	0,519
	Erkek	98	129.16	12658.00		
	Toplam	250				
Uygulama	Kadın	152	127.81	19427.50	-0,648	0,528
	Erkek	98	121.91	11947.50		
	Toplam	250				

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi medeni duruma göre davranış, planlama, performans ve uygulama etkisinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekarların davranış, planlama, performans ve uygulama etkisi ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir. ($p > 0.05$).

“H9: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar medeni duruma göre farklılık gösterir.”

“H10: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar medeni duruma göre farklılık gösterir.”

“H11: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar medeni duruma göre farklılık gösterir.”

“H12: Davranış etkisi medeni durum göre farklılık gösterir.”

Hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 0.18. Stratejik ve Davranış Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklıklarının Testi

		N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	Z	p
Davranış	Evli	106	118.45	12555.50	-1,329	0,184
	Bekar	144	130.69	18819.50		
	Toplam	250				
Planlama	Evli	106	130.20	13801.50	0,905	0,366
	Bekar	144	122.04	17573.50		
	Toplam	250				
Performans	Evli	106	128.37	13607.00	-0,540	0,589
	Bekar	144	123.39	17768.00		
	Toplam	250				
Uygulama	Evli	106	125.14	13264.50	-0,068	0,946
	Bekar	144	125.77	18110.50		
	Toplam	250				

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi pozisyona göre davranış etkisi ve uygulamada farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann

WhitneyU testi sonuçlarına göre kabin memur ve kabin amirleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.($p < 0.05$).

Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre planlama ve performans düzeylerinde ise kabin memuru ve kabin amirleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle kabin memur ve kabin amirlerin planlama ve performans ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir. ($p > 0,05$)

“H13: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar pozisyona göre farklılık gösterir.”

“H15: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar pozisyona göre farklılık gösterir.”

Hipotezleri ret edilmiştir.

“H14: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar pozisyona göre farklılık gösterir.”

“H16: Davranış etkisi pozisyona göre farklılık gösterir.”

Hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 0.19. Stratejik ve Davranış Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonun Durumlarına Göre Farklıklarının Testi

	Pozisyon	N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	Z	p
Davranış	Kabin Memuru	124	139.38	17283.00	-3,025	0,002
	Kabin Amiri	126	111.84	14092.00		
	Toplam	250				
Planlama	Kabin Memuru	124	130.87	16228.00	-1,195	0,232
	Kabin Amiri	126	120.21	15147.00		
	Toplam	250				

Performans	Kabin Memuru	124	128.96	15991.00	-0,753	0,451
	Kabin Amiri	126	122.10	15384.00		
	Toplam	250				
Uygulama	Kabin Memuru	124	136.01	16865.00	-2,282	0,022
	Kabin Amiri	126	115.16	14510.00		
	Toplam	250				

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi eğitim durumuna göre planlama, performans ve uygulama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre farklı eğitim durumlarına sahip katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p > 0,05$)

“H17: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar eğitim durumuna göre farklılık gösterir.”

“H18: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar eğitim durumuna göre farklılık gösterir.”

“H19: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar eğitim durumuna göre farklılık gösterir.”

“H20: Davranış etkisi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.”

Hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 0.20. Stratejik Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılıklarının Testi

		N	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
Davranış	Lise	34	142,24	3,042	0,385
	Ön Lisans	52	126,59		
	Lisans	129	121,67		
	Yüksek Lisans ve +	33	114,00		
	Toplam	250			
Planlama	Lise	34	124.54	0,941	0,591
	Ön Lisans	52	119.93		
	Lisans	129	125.47		
	Yüksek Lisans ve +	35	134.81		
	Toplam	250			
Performans	Lise	34	116.93	3,616	0,306
	Ön Lisans	52	115.06		
	Lisans	129	127.34		
	Yüksek Lisans ve +	35	142.54		
	Toplam	250			
Uygulama	Lise	34	113.47	1,911	0,816
	Ön Lisans	52	122.13		
	Lisans	129	127.08		
	Yüksek Lisans ve +	35	136.37		
	Toplam	250			

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi yaşa göre davranış etkisi, planlama, performans ve uygulama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre farklı yaşa sahip katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p > 0,05$)

“H5: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar yaşa göre farklılık gösterir.”

“H6: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar yaşa göre farklılık gösterir.”

“H7: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar yaşa göre farklılık gösterir.”

“H8: Davranış etkisi yaşa göre farklılık gösterir.”

Hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 0.21. Stratejik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılıklarının Testi

	Yas	N	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
Davranış	18-25	22	99,00	4,630	0,201
	26-35	149	124,68		
	36-45	73	135,96		
	46-55	6	115,67		
	Toplam	250			

Planlama	18-25	22	139.48	2,137	0,544
	26-35	149	123.65		
	36-45	73	122.63		
	46-55	6	155.00		
	Toplam	250			
Performans	18-25	22	144.25	5,693	0,128
	26-35	149	125.01		
	36-45	73	116.61		
	46-55	6	177.17		
	Toplam	250			
Uygulama	18-25	22	142.43	4,031	0,258
	26-35	149	129.35		
	36-45	73	112.42		
	46-55	6	127.00		
	Toplam	250			

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi mesleki kıdemlerine göre planlama ve performans düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre farklı mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p > 0,05$)

Mesleki kıdemlerine göredavranış etkisi ve uygulama düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p < 0,05$)

“H21: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar kıdeme göre farklılık gösterir.”

“H22: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar kidede göre farklılık gösterir.” hipotezleri ret edilmiştir.

“H23: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar kidede göre farklılık gösterir.”

“H24: Davranış etkisi kidede göre farklılık gösterir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 0.22. Stratejik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Katılımcıların Mesleki Kademelerine Göre Farklılıklarının Testi

		N	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
Davranış	0-2	38	102,55	12,818	0,012
	3-6	70	116,58		
	7-15	102	134,33		
	16-20	25	159,50		
	21 ve +	15	108,53		
	Toplam	250			
Planlama	0-2	38	141.07	6,489	0,165
	3-6	70	124.83		
	7-15	102	123.05		
	16-20	25	100.70		
	21 ve +	15	147.17		
	Toplam	250			
Performans	0-2	38	138.09	3,281	0,512
	3-6	70	125.53		
	7-15	102	123.27		
	16-20	25	107.62		
	21 ve +	15	138.43		
	Toplam	250			

Uygulama	0-2	38	147.32	9,614	0,047
	3-6	70	129.68		
	7-15	102	125.18		
	16-20	25	94.04		
	21 ve +	15	105.37		
	Toplam	250			

Tablo 0.23. Stratejik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Katılımcıların Kurumdaki Kademelerine Göre Farklıklarının Testi

		N	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
Davranış	0-2	39	104,08	11,029	0,026
	3-6	71	114,27		
	7-15	101	135,91		
	16-20	25	152,96		
	21 ve +	14	118,00		
	Toplam	250			
Planlama	0-2	39	138.29	2,635	0,621
	3-6	71	128.02		
	7-15	101	121.71		
	16-20	25	111.84		
	21 ve +	14	128.79		
	Toplam	250			

Performans	0-2	39	131.09	2,299	0,681
	3-6	71	133.24		
	7-15	101	120.41		
	16-20	25	113.38		
	21 ve +	14	129.04		
	Toplam	250			
	Uygulama	0-2	39		
3-6		71	135.94		
7-15		101	120.92		
16-20		25	94.22		
21 ve +		14	116.29		
Toplam		250			

Tablo 3.23'te görüldüğü gibi bu kurumdaki kıdemlerine göre planlama, performans ve uygulama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre bu kurumdaki kıdemlerine göre katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Bu kurumdaki kıdemlerine göre davranış etkisi düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre bu kurumdaki kıdemlerine göre katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

“H25: Planlama uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar işyerindeki kıdeme göre farklılık gösterir.”

“H26: Uygulama tutumlarının davranış etkisine yönelik yanıtlar işyerindeki kıdeme göre farklılık gösterir.”

“H27: Performans uygulamalarının davranış etkisine yönelik yanıtlar işyerindeki kıdeme göre farklılık gösterir.”

Hipotezi ret edilmiştir.

“H28: Davranış etkisi işyerindeki kıdeme göre farklılık gösterir.”

Hipotezi kabul edilmiştir.

3.11. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Korelasyon ve Regresyon Analizi

Aşağıda stratejik yönetim uygulamalarının kabin ekibi davranışlarına etkisinin korelasyon analizi Tablo 3.24’te verilmiş ve tablo altında analiz sonuçları açıklanmıştır.

Tablo 3.24’te görüldüğü gibi, planlama ile davranış etkisi arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. ($r=0,515$, $p=0,000 <0,05$) Bu analiz sonucuna göre planlama ile davranış etkisi arasındaki ilişkinin pozitif olduğu ve planlamanın artışına bağlı olarak, davranış etkisi de artmaktadır. Planlamadaki değişiklikler davranış etkisini pozitif yönde etkileyecektir. Böylelikle “H29: Planlama uygulamaları ile Davranış etkisi arasında pozitif yönde ilişkisi vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Performans ile davranış etkisi arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. ($r=0,446$, $p=0,000 <0,05$) Bu analiz sonucuna göre performans ile davranış etkisi arasındaki ilişkinin pozitif olduğu ve performansın artışına bağlı olarak, davranış etkisi de artmaktadır. Performanstaki değişiklikler davranış etkisini pozitif yönde etkileyecektir. Böylelikle “H31: Performans uygulamaları ile Davranış etkisi arasında pozitif yönde ilişkisi vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 0.24. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Korelasyon Analizi

		Davranış	Planlama	Performans	Uygulama
Davranış	r	1			
	p				
	N	250			
Planlama	r	0.515**	1		
	p	0.000			
	N	250	250		
Performans	r	0.446**	0.542**	1	
	p	0.000	0.000		
	N	250	250	250	
Uygulama	r	0.540**	0.504**	0.658**	1
	p	0.000	0.000	0.000	
	N	250	250	250	250

Yine Tablo 3.24'e göre, uygulama ile davranış etkisi arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. ($r=0,540$, $p=0,000 <0,05$) Bu analiz sonucuna göre uygulama ile davranış etkisi arasındaki ilişkinin pozitif olduğu ve uygulamaların artışına bağlı olarak, davranış etkisi de artmaktadır. Uygulamalardaki değişiklikler davranış etkisini pozitif yönde etkileyecektir. **Böylelikle "H30: Uygulama tutumları ile Davranış etkisi arasında pozitif yönde ilişkisi vardır." Hipotezi kabul edilmiştir.**

Planlama ile performans arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. ($r=0,542$, $p=0,000 <0,05$) Bu analiz sonucuna göre planlama ile performans arasındaki ilişkinin pozitif olduğu ve planlamanın

artışına bağlı olarak, performans da artmaktadır. Planlamadaki değişiklikler performansı pozitif yönde etkileyecektir.

Planlama ile uygulama arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki bulunmuştur. ($r=0,446$, $p=0,000 <0,05$) Bu analiz sonucuna göre planlama ile uygulama arasındaki ilişkinin pozitif olduğu ve planlamanın artışına bağlı olarak, uygulamalar da artmaktadır. Planlamadaki değişiklikler uygulamaları pozitif yönde etkileyecektir.

Uygulama ile performans arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki bulunmuştur. ($r=0,540$, $p=0,000 <0,05$) Bu analiz sonucuna göre uygulama ile performans arasındaki ilişkinin pozitif olduğu ve uygulamaların artışına bağlı olarak, performans da artmaktadır. Uygulamalardaki değişiklikler performansı pozitif yönde etkileyecektir.

Tablo 0.25. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Regresyon Analizi

Model	Çoklu Regresyon Katsayısı	Belirlilik Katsayısı	Düzeltilmiş Belirlilik Katsayısı	Hatanın Standart Sapma	Durbin-Watson
1	0.610 ^a	0.372	0.364	4.21892	1.947

Tablo 3.25'te görüldüğü gibi, stratejik yönetim uygulamaları alt boyutları olan planlama, performans ve uygulamaların çalışanların davranış etkilerini açıklama düzeyi %36,4 (adj R kare= 0,364) olarak tespit edilmiştir. Bağımsız değişken olan “planlama, performans ve uygulama” ile bağımlı değişken olan “davranış etkisi” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin

var olup olmadığını test etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır ve Tablo 3.26’da gösterilmiştir.

Tablo 0.26. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Regresyon Analizine Ait ANOVA Analizi

Model	Karelerin toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların karesi	F	p
1 Regression	2588.603	3	862.868	48.478	0.000
Residual	4378.633	246	17.799		
Toplam	6967.236	249			

Tablo 3.26’da görüldüğü gibi, analizde $p=0,000$ değerinin 0.05den küçük olması, stratejik yönetim alt boyutu planlama, uygulama ve performans ile davranış etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Regresyon modeli genel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.27’de görüldüğü gibi, yapılan test sonucuna göre, planlamanın davranış etkisini etkileme katsayısı $Beta=0.314$ ($p = 0,000 < 0,05$) ve etkili, performansın davranış etkisini etkileme katsayısı $Beta=0.044$ ($P =0,531 > 0,05$) ve etkisiz ve uygulamanın davranış etkisini etkileme katsayısı $Beta=0.364$ ($p = 0,000 < 0,05$) ve etkili olduğu tespit edilmiştir. Kestirimi yapılan parametreler istatistiksel olarak anlamlıdır. Planlama ve uygulamalar arttıkça davranış etkisi artmaktadır sonucuna % 95 güvenirlilikle ulaşılabilir

Tablo 0.27. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Regresyon Analizi Kestirilmiş Beta Değerleri

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	11.527	1.576		7.313	0.000
	Planlama	0.437	0.086	0.314	5.074	0.000
	Performans	0.038	0.060	0.044	0.627	0.531
	Uygulama	0.225	0.044	0.352	5.101	0.000

Tablo 0.28. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Çoklu Regresyon Katsayısı	Belirleme Katsayısı	Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı	Hatanın Standart Sapma	Durbin-Watson
1	0.609	0.371	0.365	4.21374	1.952

Tablo 3.28’de görüldüğü gibi, stratejik yönetim uygulamaları alt boyutları olan planlama ve uygulamaların çalışanların davranış etkilerini açıklama düzeyi %36,5 (adj R kare= 0,365) olarak tespit edilmiştir. Bağımsız değişken olan “planlama ve uygulama” ile bağımlı değişken olan “davranış etkisi” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını test

etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır ve Tablo 3.29’da gösterilmiştir.

Tablo 0.29. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Regresyon Analizine Ait ANOVA Analizi

Model	Karelerin toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların karesi	F	p
1 Regression	2581.605	2	1290.802	72.698	0.000
Residual	4385.631	247	17.756		
Toplam	6967.236	249			

Tablo 3.29’da görüldüğü gibi, analizde $p=0,000$ değerinin 0.05den küçük olması, stratejik yönetim alt boyutu planlama ve uygulama ile davranış etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Regresyon modeli genel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.30’da görüldüğü gibi, yapılan test sonucuna göre, planlamanın davranış etkisini etkileme katsayısı $Beta=0.326$ ($p = 0,000 < 0,05$) ve etkili ve uygulamanın davranış etkisini etkileme katsayısı $Beta=0.375$ ($p = 0,000 < 0,05$) ve etkili olduğu tespit edilmiştir. Kestirimi yapılan parametreler istatistiksel olarak anlamlıdır. Planlama ve uygulamalar arttıkça davranış etkisi artmaktadır sonucuna % 95 güvenirlilikle ulaşılabılır. Böylece çalışanların davranışında olumlu artışı etkileyen en önemli değişkenin sırasıyla uygulama ve planlama olduğu analiz sonucunda ortaya konulmuştur.

Tablo 0.30. Hava Yolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisinin Regresyon Analizi Kestirilmiş Beta Değerleri

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	Sabit	11.673	1.557	7.497	0.000	
	Planlama	0.454	0.081	0.326	5.583	0.000
	Uygulama	0.239	0.037	0.375	6.414	0.000

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sivil havacılık alanında çalışan kabin memurları/kabin amirlerinin stratejik yönetim uygulamalarının kabin ekibi davranışlarına etkisinin belirlenmesi amacıyla hazırlanan bu çalışmada stratejik yönetim uygulamalarının artmasına paralel olarak davranışlara yansımaya düzeyinin de artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu ortaya çıkaran faktörlerin neler olduğunun irdelenmesi ve stratejik yönetim uygulamalarına yönelik olarak öneriler getirilmesi bu kısımda gerçekleştirilecektir.

Geleceğe yönelik planlar geliştirme ve vizyon oluşturma amaçlarına sahip olan stratejik yönetim, rekabet düzeyinin artış gösterdiği son yıllarda gün geçtikçe daha önemli hale gelmeye başlamıştır. İşletmeler stratejik yönetim ile birlikte iç ve dış çevrelerinde yaşanan gelişmeleri analiz ederek karışıklıkları minimum düzeye indirmeyi hedeflemektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, stratejik yönetimin işletmeyi en üst noktaya taşımak için stratejiler geliştirdiğini ortaya koymuştur.

Havayolu işletmeleri açısından stratejik yönetim; stratejik eğilimler, stratejik analizler, stratejik yatırımlar olmak üzere üç temel başlıkta etkisini göstermektedir. Kurum içi ve kurum dışı faktörler, havayolu işletmelerindeki stratejik yönetim uygulamalarının başarısında sürece göre belirleyici konumda olabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kabin memurları/kabin amirlerinin stratejik yönetim uygulamalarının kabin ekibi davranışlarına etkilerini belirlemek için Türk Hava Yollarında çalışan 250 kabin personelini içeren bir anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre personelin büyük çoğunluğu kurumun amaç, ilke, faaliyet hedeflerinin çok net ve güncel olduğunu belirtmiştir. Kurumun kendisine özgü hedef ve vizyonları olduğunu gösteren yanıtların elde edildiği çalışmadaki bu

bulgular, stratejik yönetimin etkinliğini gösteren birer sonuç niteliği taşımaktadır.

Personelin davranışlarına yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmada çalışanların işletmenin başarısını sahiplendikleri, tutarlı ve istikrarlı bir şekilde hizmet sunumuna katkıda buldukları, görevlerini başarılı bir şekilde yaptıklarında memnuniyeti duyduklarını gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar, Türk Hava Yolları'nın stratejik yönetim uygulamalarının etkililik düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Stratejik yönetim uygulamaları açısından yapılan analizlerde planlar ve davranış etkisinin doğrusal bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmaya göre planlamadaki başarılı değişikliklerin davranış etkisini pozitif yönde etkilemesi söz konusu olmaktadır.

Planlamaya benzer şekilde performans-davranış etkisi ve uygulama-davranış etkisi ilişkisine yönelik yapılan incelemede doğrusal etkinin olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre performans değişimi ve uygulamadaki değişiklikler davranış etkisi pozitif yönde etkilemektedir.

Performans, uygulama ve planlama arasındaki ilişkiyi belirlemek adına yapılan değerlendirme, üç faktörün de birbiriyle doğru orantılı bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Bu ilişkiye göre planlamadaki değişiklikler performansı ve uygulamaları pozitif yönde etkilemekte olup uygulamalardaki değişiklikler de performansı olumlu yönde etkileyecektir.

Havayolu işletmelerinde çalışan kabin memurları ve kabin amirlerinin stratejik yönetim uygulamalarında değişikliğe girmeleri, kabin ekibi üzerinde davranış etkisini artırmaktadır. Benzer şekilde stratejik yönetim kapsamında planlamanın daha yoğun bir hale gelmesi, kabin ekibinin davranış etkisi üzerinde artış şeklinde etkisini göstermektedir. Bu bulgular göz önünde bulundurularak havayolu işletmelerindeki stratejik yönetim uygulamalarının kabin ekibinin davranışlarına olumlu şekilde tesir ettiği sonucuna ulaşılmış olmaktadır.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar göz önünde bulundurularak aşağıdaki öneriler getirilmektedir:

- Havayolu işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarına geçiş yapılmalı ve bu yaklaşımın etkinliği sağlanmalıdır.
- Kabin personelinin tamamının stratejik yönetim uygulamalarına yönelik bilgilendirilmesi gerçekleştirilmelidir.
- Kabin ekibinin stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olacağına dair inancının yüksek olması için yakın ilgi gösterilmelidir.
- Tüm kabin ekibinin stratejik yönetim uygulamalarına katılımı sağlanarak başarıya ulaşılmalıdır.
- Rakiplerin stratejik yönetim uygulamaları konusunda elde ettiği başarılar varsa bunlar uygun bir şekilde işletmeye uyarlanmalıdır.
- İşletmenin vizyonu ve temel amaçları, tüm işletme kadrosuna aktarılmalı ve bu yönde birlikte çaba gösterilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2014). Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik. Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- Akdemir, A. (2016). *Örgütlerde stratejik yönetim*. Orion Kitabevi, Ankara.
- Akpınar, A.T. (2011). Havalimanı işletmeciliğinde stratejik yönetim başarısı: t.a.v. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21.1, 150-161.
- Aktan, C.C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*. Temmuz-Ağustos, 4-21.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3.1, 1-19.
- Birgören, N. (2015). Uçuş Emniyeti Açısından Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamalarının Kabin Ekibi Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Bülbül, K.G. (2013). Havayolu Taşımacılığında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Kabin Görevlilerinin Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.
- Çelikkol, E.S., C.G. Uçkun, V.N. Tekin ve S. Çelikkol. (2012). Türkiye’de İç Hatlardaki Havayolu Taşımacılığında Müşteri Tercih ve Memnuniyetini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 4.3, 70-81.
- Çoban, B. ve Y.E. Karakaya. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *E-Journal of New World Sciences Academy*. 5.4, 342-352.

- Demir, C. ve M.K. Yılmaz. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25.1, 69-88.
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*. 31, 1-23.
- Demirtaş, Ö. (2013). Havacılık endüstrisinde stratejik yönetim: swot analizi ile durum değerlendirmesi. *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2, 207-226.
- Doğan, S. ve Ö. Demiral. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4.7, 1-22.
- Durceylan, A.N. (2013). Havayolu Yolcu Taşımacılığı Hizmetinde Yaşanan Kritik Olayların Kabin Personeli Bakış Açısıyla Araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.
- Durmuş, S. ve S. Öztürk. (2014). Havayolu Taşımacılığında Lojistik Maliyetler. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8, 205-220.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 8. Baskı. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ergül, E. (2009). Havacılık Ortamlarında İletişim Becerileri. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 6.1, 99-106.
- Gençoğlu, N. (2012). Ekip Çalışmasında Çatışma Yönetimi ve Havayolu İşletmeciliğinde Kabin Ekipleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Gerede, E. (2006). Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim Dergisi*. 17.54, 26-37.

Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları. Ankara.

Göktepe, H. (2007). Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukuku Kurallarının Uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1, 213-240.

Gürses, F. (2006). Havayolu İşletmeciliğinde Müşteri Tercihlerini Etkileyen Faktörler ve Yerli Yolculara Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.

http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/i cerikler/Ozet_Bilgi_30.09.2016v03.pdf , Erişim Tarihi: 21.03.2017.

http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/i cerikler/THY_2015_Sustainability_Report_TR_vF.pdf , Erişim Tarihi: 20.04.2017.

http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2015_faaliyet_raporu_29.02.2016.pdf , Erişim Tarihi: 20.03.2017.

<http://www.turkborsa.net/belgeler/raporlar/havayolutasimaciligisektorudegerlendirilmemiz2015.pdf> , Erişim Tarihi: 20.03.2017.

http://www.turkishairlines.com/images/Image/basin_bultenleri/2012/MesStandUcakKabinMEM.pdf , Erişim Tarihi: 06.03.2017.

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/basin-odasi/basin-bultenleri/basin-bulteni-detayi/turkiyenin-yeni-slogani-turk-havayollari-araciligi-ile-tum-dunyaya-ulasiyor> , Erişim Tarihi: 22.04.2017.

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/is-ortaklari> , Erişim Tarihi: 21.03.2017.

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tanitim-filmi/organizasyon-semasi> , Erişim Tarihi: 21.03.2017.

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler> , Erişim Tarihi:
21.03.2017.

<http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf> , Erişim Tarihi:
18.03.2017.

<https://akademi.thy.com/DynamicFiles/PDF/TAA8.pdf> , Erişim Tarihi:
04.03.2017.

https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/sr201608_havayoluyolcutasimaciligi.pdf , Erişim Tarihi: 18.03.2017.

<https://www.slideshare.net/Cemm1905/trk-hava-yollar-swot-ve-pest-ani> ,
Erişim Tarihi: 20.04.2017.

İşyapan Gürbüz, T. (2015). Duygusal Zeka Yeteneklerinin Problem Çözme zerine Etkisi: Sivil Havacılık Alanında Kabin Ekipleri rneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul.

İşyapan Gürbüz, T. ve Sözen, İ. (2016). Kabin Ekiplerinin Duygusal Zeka Yeteneklerinin Problem Çözme Becerilerine Etkisi zerine Bir Araştırma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9.1, 39-60.

Karabulak, S. (2016). Türkiye’de Havacılık Sektöründeki Rekabet Stratejilerinin Geleneksel Havayolu ve Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri Bağlamında Karşılaştırması. *Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi SBE, İstanbul.

Karahan, G. (2015). Havayolu İşletmelerinde Yönetim Organizasyon Yapısı ve Stratejik Yönetim Uygulamaları: Türk Hava Yollarında Uygulanan Stratejik Yönetim Uygulamaları zerine Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE, Ankara.

Karaman, R.,M. Kargın, M. Gülel ve T.D. Kuğu. (2007). Stratejik planlama uygulamalarının havayolu işletmelerindeki izleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13, 309-321.

- Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12 (18), 27-35.
- Küçükönel, H. ve V. Korul. (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 67-90.
- Odabaş, Ç. (2004). *Stratejik Yönetim ve E-Devlet*. Sayıştay Dergisi. 55, 83-94.
- Öncü, M.A., İ. Çömlekçi ve E. Coşkun. (2010). Havayolu şirketlerinin uyguladıkları finansal stratejiler üzerine bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6.2, 27-58.
- Özdemir Karaca, P. (2011). Havayolu Müşterilerinin Hizmet Karşılıklarında Tatmin Düzeylerini Etkileyen Kritik Anlar Üzerine Bir Araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. Aralık, 68-79.
- Sarıbaş, H. ve Tekiner, İ. (2015). Türkiye sivil havacılık sektöründe yoğunlaşma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 52.610, 21-33.
- Sarılgan, A.E. (2011). Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11.1, 69-88.
- Soylu, Y. ve H. İleri. (2010). Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 13.1-2, 79-96.
- Taşçı, D. ve A. Yalçınkaya. (2015). Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu Modeli ve Anadolujet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10.2, 177-201.
- Yazgan, A.E. ve Yiğit, S. (2013). Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13.25, 421-445.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Kabin Memurları, Kabin Amirleri

Bu anket çalışması, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans tez çalışmasının uygulanmasına ilişkin olarak düzenlenmiştir. Sivil Havacılık alanında çalışan kabin memurları/kabin amirlerinin "Hava Yolları İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisi" ni konu alan araştırma, sonuçları itibariyle kurumumuz açısından yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

Aşağıdaki önermeleri okuduktan sonra lütfen kurumunuz ve kendiniz için en yakın gelen seçeneği beşli ölçek üzerinde işaretleyiniz.

Araştırmaya verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve yalnızca, istatistiksel amaçla kullanılacaktır. Desteğiniz ile araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Bahtım Özden SEÇİLMİŞ
Tez Öğrencisi

Prof. Dr. Ali AKDEMİR
Tez Danışmanı

I. DEMOGRAFİK BİLGİLER

Bu bölüm demografik bilgilerden oluşmaktadır ve tüm soruların yanıtlanması gerekmektedir.

Yanıtlarınız gizli tutulacaktır.

1.Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

2.Yaşınız

- a) 18-25 yaş arası
b) 26-35 yaş arası
c) 36-45 yaş arası
d) 46 ve 55 yaş arası

3. Medeni Durumunuz

a) Evli

b) Bekar

4. Eğitim Durumunuz

a) Lise

b) Ön Lisans

c) Lisans

d) Yüksek Lisans ve üzeri

5. Kurumdaki Pozisyonunuz

a) Kabin Memuru

b) Kabin Amiri

6. Mesleki Kıdeminizi Belirtiniz. (Ne kadar süredir bu mesleği icra etmektesiniz)

a) 0-2 yıl arası

b) 3-6 yıl arası

c) 7-15 yıl arası

d) 16 -20 yıl arası

e) 21 yıl ve üzeri

7. Bu Kurumdaki Kıdeminizi Belirtiniz. (Ne kadar süredir bu işyerinde çalışmaktasınız)

a) 0-2 yıl arası

b) 3-6 yıl arası

c) 7 -15 yıl arası

d) 16 -20 yıl arası

e) 21 yıl ve üzeri

II. STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

Bu bölümde çalıştığınız kurumun stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili **Planlama**, **Uygulama** ve **Performans Değerleme** ifadeleri yer almaktadır.

Lütfen aşağıda yer alan bölümlerdeki ifadeleri şuan çalıştığınız kurumu düşünerek katılma derecenizi size en uygun seçeneği "X" harfiyle işaretleyerek belirtiniz.

A. PLANLAMA

		Tamamen Katılıyorum	5	4	3	2	1
		Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum	Kararsızım/Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Çalıştığım kurumun kuruluş amacı, ilkeleri ve faaliyet hedefleri çok net ve günceldir						
2	Çalıştığım kurum, periyodik olarak geliştirmeye açık yönlerini tespit eder, faaliyetleri ile ilgili fırsat ve tehditleri değerlendirir						
3	Çalıştığım kurumun kendine özgü açık bir vizyonu, hedef ve amaçları vardır.						
4	Çalıştığım kurumun kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedefleri vardır						
5	Kurumumda büyüme ve yenilenme stratejileri vardır						

B. UYGULAMA

	5	4	3	2	1
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım/Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

C. PERFORMANS DEĞERLEME

		5	4	3	2	1
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım/Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Kurumumda düzenli olarak performans değerlemesi yapılmaktadır					
2	Kurumumda çalışanların aldıkları eğitim saati artmaktadır					
3	Çalıştığım kurumun pazar payını değerlendirip yükselten çalışmaları vardır					
4	Çalıştığım kurum sektörü ile ilgili küresel ittifaklara üyedir ve ittifakın kriterlerini ölçüt almaktadır					
5	Çalıştığım kurumun karlılık ve verimliliği ölçen kriterleri vardır					
6	Çalıştığım kurumun kendine özgü misyonu vardır					
7	Kurumumda kişi başına verilen eğitim saatleri artmaktadır ve nitelik barındıran bir kriterdir.					

III. DAVRANIŞ ETKİSİ

Bu bölümdeki ifadeler davranış etkisi ile ilgilidir.

Şuan çalıştığınız işletmeyi düşünerek aşağıda yer alan her bir ifadeye ne derece katıldığınızı belirtiniz

		Tamamen Katılıyorum	5	4	3	2	1
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım/Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	
1	Tutarlı ve istikrarlı hizmet performansı önemlidir						
2	Başkalarının bu işletme hakkında ne düşündükleriyle çok ilgilenirim						
3	Bu işletmenin başarısı benim başarımdır						
4	Müşteriler için kusursuz olarak görevimi tamamladığımda büyük bir memnuniyet duyarım						
5	Bu işletmenin başarılı olabilmesi için beklenenin ötesinde çaba göstermeye gönüllü olarak razıyım						
6	Arkadaşlarımı ve ailemi, bu işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanmaları için teşvik ederim						
7	Sınırlı koşullar altında bir şeyler yapabilmemle gurur duyarım						

Anketimiz sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI : BAHTİM ÖZDEN SEÇİLMİŞ
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : SARIKAMIŞ / 1982
E-MAIL : bahtimozdens@gmail.com

EĞİTİM DURUMU

2015 – 2017 : AREL ÜNİVERSİTESİ / İŞLETME
YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
2012 – 2015 : ANADOLU ÜNİVERSİTESİ /
ULUSLARARASI İLİŞKİLER
1997 – 2000 : BAHÇELİEVLER DENEME LİSESİ

YABANCI DİL : İNGİLİZCE

İŞ TECRUBESİ : KABİN MEMURU / 2002- HALEN