

**T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**HAVALİMANI PAYDAŞLARI ARASINDAKİ SES
DAVRANIŞININ VE ŞEFFAFLIĞIN ŞİRKET VE
PLATFORM PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR
MODEL**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Neslihan DEMİREL**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Abdüssamet POLATER**

Temmuz 2023, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Neslihan DEMİREL



T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı :Havacılık Yönetimi
Program Adı :Tezli Yüksek Lisans
Tez Başlığı :Havalimanı Paydaşları Arasındaki Ses Davranışının ve Şeffaflığın Şirket ve Platform Performansı İlişkisine Yönelik Bir Model

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 98 sayfalık kısmına ilişkin 16/06/2023 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı:%7'dir.

Filtrelemeye **alıntılar ve kaynakça dâhil** edilmiştir. Filtrelemede **yedi (7) kelimedenden daha az** örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 14/07/2023

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Abdüssamet POLATER

Öğrenci: Neslihan DEMİREL

KILAVUZA UYGUNLUK

“Havalimanı Paydaşları Arasındaki Ses Davranışının ve Şeffaflığın Şirket ve Platform Performansı İlişkisine Yönelik Bir Model” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Neslihan DEMİREL

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Abdüssamet POLATER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Dr. Öğr. Üyesi Abdüssamet POLATER danışmanlığında **Neslihan DEMİREL** tarafından hazırlanan “**Havalimanı Paydaşları Arasındaki Ses Davranışının ve Şeffaflığın Şirket ve Platform Performansı İlişkisine Yönelik Bir Model**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalı’nda **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

14/07/2023

JÜRİ:

Danışman :**Dr. Öğr. Üyesi Abdüssamet POLATER**

Üye :**Doç. Dr. Daimi KOÇAK**

Üye :**Dr. Öğr. Üyesi Nuray TÜRKOĞLU**

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... / 2023 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

... / / 2023

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Yaptığım bu araştırma sürecinde, başta ailem olmak üzere çalıştığım kurumdaki değerli arkadaşlarımla beraber birçok kişinin desteği ve katkısı olmuştur. Araştırmanın başlangıcından tamamlanmasına kadarki her aşamada rehberliğini, desteğini, yardımlarını ve yapıcı dönütlerini esirgemeyen danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Abdüssamet POLATER'e saygılarımı sunar, teşekkür ederim.

Neslihan DEMİREL, Erzincan, 2023



HAVALİMANI PAYDAŞLARI ARASINDAKİ SES DAVRANIŞININ VE ŞEFFAFLIĞIN ŞİRKET VE PLATFORM PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR MODEL

Neslihan DEMİREL

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,

Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2023

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Abdüssamet POLATER

ÖZET

Havalimanları, tedarik zincirlerinin faaliyetlerini kesintiye uğramadan sürdürebilmesini sağlaması sayesinde bölgesel ve küresel ekonomik gelişimde kritik bir rol oynamaktadır. Bu önemime rağmen, bir platform olarak havalimanlarının nasıl daha etkin yönetileceği ve performansını artıracak yeterince cevaplandırılmamış bir sorudur. Bu çalışma, paydaş teorisini temel alarak paydaşlar arası şeffaflığın ve ses davranışının havalimanı paydaşlarının ve havalimanı platformunun performansını hangi yönde etkilediğini ortaya koyacak kavramsal bir çerçeve önermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir ve 12 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Örneklem olarak İstanbul Havalimanı'nda faaliyet gösteren havacılık işletmelerinde (Havalimanı, Havayolu ve Yer Hizmetleri) yönetici pozisyonunda çalışan bireyler olarak belirlenmiştir. Nitel Araştırma desenlerinden gömülü teoriye dayalı olarak yürütülen çalışmanın veri analizi Maxqda Analytics Pro 2020 programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, paydaşların işleyişi iyileştirmek adına teşvik edici ve önleyici ses davranışında bulunduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca paydaşların ses davranışı gerçekleştirdiği konularda birbirlerine karşı şeffaf oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte havalimanı paydaşları arasında gerçekleşen ses davranışı ve şeffaflığın şirket performansına olumlu yansıdığı tespit edilmiş olup paydaşların şirket performansının olumlu olması ise havalimanı platform performansına katkı sağladığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ses Davranışı, Şeffaflık, Performans, Havalimanı Paydaşları

**A MODEL INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN VOICE
BEHAVIOR AND TRANSPARENCY AMONG AIRPORT STAKEHOLDERS
AND COMPANY-PLATFORM PERFORMANCE**

Neslihan DEMIREL

**Erzincan Binali Yıldırım University,
Graduate School of Social Sciences,**

Master Thesis, July 2023

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Abdüssamet POLATER

ABSTRACT

Airports play a pivotal and indispensable role in fostering both regional and global economic development, primarily owing to their capacity to uphold seamless operations within intricate supply chains. However, notwithstanding their paramount importance, the issue of how airports can be managed more effectively and how their overall performance can be enhanced remains inadequately addressed. This research endeavors to propose a conceptual framework grounded in stakeholder theory, seeking to elucidate the impact of inter-stakeholder transparency and voice behavior on the performance of airport stakeholders and the airport platform. Employing a qualitative research methodology, the study conducted semi-structured interviews with 12 key participants occupying managerial positions in aviation enterprises (i.e., Airport, Airline, and Ground Handling Services) operating at Istanbul Airport. Data analysis for this investigation, based on the tenets of embedded theory within the context of Qualitative Research design, was meticulously carried out utilizing the Maxqda Analytics Pro 2020 software.

The research findings reveal that stakeholders engage in both proactive and preventive voice behavior to enhance the functioning of their respective roles. Additionally, it was observed that stakeholders demonstrate transparency towards one another concerning the issues related to voice behavior. Furthermore, it was determined that the voice behavior and transparency among airport stakeholders have a positive impact on company performance, consequently contributing to the overall performance of the airport platform.

Keywords: Voice Behavior, Transparency, Performance, Airport Stakeholders

İÇİNDEKİLER

HAVALİMANI PAYDAŞLARI ARASINDAKİ SES DAVRANIŞININ VE ŞEFFAFLIĞIN ŞİRKET VE PLATFORM PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR MODEL

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iv
ÖN SÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. Havalimanı Kavramı	6
1.1.1. Havalimanı Unsurları	8
1.1.1.1. Hava Tarafı	9
1.1.1.2. Kara Tarafı.....	9
1.1.2. Havalimanı Faaliyetleri	10
1.1.2.1. Havalimanı Hizmetleri.....	11
1.1.2.2. Yer Hizmetleri	11

1.1.2.3. Ticari Hizmetler.....	13
1.2. Bir Platform Olarak Havalimanı	13
1.3. Havalimanı Platformunda Temel Paydaşlar	16
1.3.1. Havalimanları	16
1.3.2. Havayolları	20
1.3.3. Yer Hizmetleri.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Ses Davranışı.....	27
2.1.1. Teşvik Edici Ses Davranışı	29
2.1.2. Önleyici Ses Davranışı	30
2.2. Şeffaflık.....	31
2.2.1. Açıklık.....	33
2.2.2. Netlik.....	33
2.2.3. Doğruluk.....	33
2.3. Performans	34
2.4. Sosyal Sermaye.....	35
2.5. Paydaş Teorisi	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	39
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni.....	40
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	42
3.4. Araştırma Soruları.....	43
3.5. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları.....	44

3.6. Veri Toplama Süreci	45
3.7. Verilerin Analizi.....	46
3.8. Güven Duyulabilirlik	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Paydaşların Platform Algılarına Dair Bulgular.....	49
4.2. Paydaşlar Arasındaki Ses Davranışına Dair Bulgular.....	50
4.3. Paydaşların Ses Davranışını Etkileyen Faktörlere Dair Bulgular	56
4.4. Paydaşların Ses Davranışının Sıklaştığı Döneme Dair Bulgular	57
4.5. Paydaşların Birbirlerine Vermiş Oldukları Tavsiyeleri Değerlendirmelerine Dair Bulgular.....	59
4.6. Paydaşların Ses Kalitesine Dair Bulgular	61
4.7. Paydaşlar Arasındaki Sosyal Sermayeye Dair Bulgular	62
4.7.1. Paydaşların Ses Davranışını Gerçekleştirdiği İletişim Kanallarına Dair Bulgular.....	62
4.7.2. Paydaşların Ses Davranışını Gerçekleştirdiği İletişim Sıklığına Dair Bulgular.....	64
4.7.3. Paydaşların Ses Davranışını Gerçekleştirdiği İletişim Şekline Dair Bulgular.....	64
4.8. Paydaşların Birbirlerine Şeffaf Olma Durumlarına Dair Bulgular	65
4.9. Paydaşların Hangi Konularda Birbirlerine Karşı Şeffaf Olduklarına Dair Bulgular.....	67
4.10. Paydaşlar Arası Ses Davranışı ve Şeffaflığın Şirket Performansına Etkisine Dair Bulgular.....	72
4.11. Paydaşlar Arası Ses Davranışı ve Şeffaflığın Platform Performansına Etkisine Dair Bulgular.....	74
TARTIŞMA VE SONUÇ	78

KAYNAKÇA.....	98
EKLER.....	108
ÖZ GEÇMİŞ.....	110



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ACARS	: Aircraft Communications Addressing and Reporting System
A-CDM	: Airport Collaborative Decision Making
ACI	: Airport Council International
ARFF	: Aircraft Rescue and Fire Fighting
ATAG	: Air Transport Action Group
ATC	: Air Traffic Control
A.O	: Anonim Ortaklığı
A.Ş	: Anonim Şirketi
BRS	: Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi
CAT	: Category
DHMI	: Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği
HAVAŞ	: Hava Alanları ve Yer Hizmetleri Anonim Şirketi
IATA	: International Air Transportation Association
ICAO	: International Civil Aviation Organization
IGA	: Istanbul Grand Airport
OAG	: Official Airlines Guide
PAT	: Pist Apron Taksiyolu
SLA	: Service Level Agreement
SPK	: Sermaye Piyasa Kurulu
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHY-YHT	: Sivil Havacılık Yönetmeliği-Yer Hizmetleri Talimatı
SHT	: Sivil Havacılık Talimatı
THY	: Türk Havayolları
TGS	: Turkish Ground Service

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Havalimanı Faaliyetlerinin Sınıflandırılması.....	10
Tablo 2.1: Teşvik Edici ve Önleyici Sesin Karşılaştırılması.....	29
Tablo 3.1: Yöneticilerin Demografik Durumu.....	43
Tablo 3.2: Araştırma Soru Grupları	44
Tablo 4.1: Paydaşların Platform Algılarına Dair Bulgular	49
Tablo 4.2: Paydaşlar Arasındaki Ses Davranışına Dair Bulgular	50
Tablo 4.3: Paydaşların Ses Davranışı Etkileyen Faktörlere Dair Bulgular	56
Tablo 4.4: Ses Davranışının Sıklaştığı Döneme Dair Bulgular	58
Tablo 4.5: Paydaşların Birbirlerine Vermiş Oldukları Tavsiyeleri Değerlendirmelerine Dair Bulgular	60
Tablo 4.6: Paydaşların Ses Kalitesine Dair Bulgular	61
Tablo 4.7: Paydaşların Ses Davranışını Gerçekleştirdiği İletişim Kanallarına Dair Bulgular.....	63
Tablo 4.8: Paydaşların Ses Davranışını Gerçekleştirdiği İletişim Sıklığına Dair Bulgular.....	64
Tablo 4.9: Paydaşların İletişim Şekline Dair Bulgular	65
Tablo 4.10: Paydaşların Şeffaf Olma Durumuna Dair Bulgular	66
Tablo 4.11: Paydaşların Hangi Konularda Birbirlerine Karşı Şeffaf Olduklarına Dair Bulgular	68
Tablo 4.12: Paydaşlar Arası Ses Davranışı ve Şeffaflığın Şirket Performansına Etkisine Dair Bulgular	72
Tablo 4.13: Paydaşlar Arası Ses Davranışı ve Şeffaflığın Platform Performansına Etkisine Dair Bulgular	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Havalimanı Unsurları.....	8
Şekil 1.2: Hava Taşımacılığı Endüstrisinin Değer Zinciri.....	22



GİRİŞ

Havacılık sektörü, dünyada hızla gelişimini sürdürmekte ve hem uluslararası hem de kıtalar arası bütünleşme ve entegrasyonda önemli bir rol oynamaktadır. Günümüz dünyasında dış ticaret ve turizm gibi dünya ekonomisini oluşturan ve hacmini artıran en önemli sektörlerden biri olarak gösterilmektedir. Hava taşımacılığı bölgesel ve küresel ticarete önemli ekonomik ve sosyal faydalar sağlamaktadır. Sağladığı ekonomik büyümeyle istihdam alanı yaratmaktadır (Semiz Çelik, 2017, s. 83). ATAG (Air Transport Action Group)'a göre hava taşımacılığı, dünya çapında toplam 87,7 milyon işi destekleyen ve 11,3 milyon doğrudan iş sağlayan önemli bir küresel işverendir (ATAG, 2019). Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization, ICAO)'ne göre ise, küresel havacılık endüstrisinin doğrudan ve dolaylı ekonomik katkısı 2,7 trilyon dolardır (T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2022). Havacılığın ekonomik önemi, doğrudan, dolaylı, uyarılmış ve katalitik etkileri kapsamaktadır (Witmerr, 2011, s. 2). Bu birleşik istihdamın %58'i (36,3 milyon) havacılığın katalitik etkilerinden kaynaklanırken, sırasıyla %18 ve %8'i dolaylı ve uyarılmış etkilerdir. Havacılık sektörünün doğrudan istihdamı ise toplam birleşik istihdamın yaklaşık %16'sını oluşturmaktadır. ATAG'ın Aviation Benefits Beyond Borders raporlarına göre, dünya genelinde 9,9 milyon doğrudan istihdamın dağılımı; 2,7 milyon iş (toplamın %27'si) havayolları veya acenteler için (örneğin, uçuş ekibi, check-in, bakım ekibi, rezervasyonlar ve merkez ofis vb.); 450.000 (toplamın %5'i) havalimanı işletmecisi için; 5,5 milyon (toplamın %55'i) havalimanlarında restoranlar, perakende satış mağazaları vb. gibi diğer kuruluşlar için; 1,3 milyon kişi (toplamın %13'ü) havacılık ve uzay imalatçıları ve hava seyrüsefer hizmeti sağlamak için çalışmaktadır. Görüldüğü gibi, doğrudan istihdamın %55'ini ve toplam istihdamın %8'inden fazlasını tek başına havalimanları oluşturmakta, bu da havalimanlarını havacılıkta sürdürülebilir büyüme ve havacılığın faydaları için kilit faktör haline getirmektedir (ATAG, 2019).

Havalimanı, günümüz toplumunun hava ulaşımının hayati bir parçası olan hizmet sistemi olmakla birlikte hizmet tedarikinin yapıldığı önemli platformlardır. Bu açıdan havalimanları, hava ulaşım sisteminin birincil bileşenidir ve bu haliyle havacılığın ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır (Dilmen & Çetinyokuş, 2020, s. 870). Lojistik ve dağıtım merkezleri olarak öne çıkan havalimanları turizmi, ticareti ve lojistik entegrasyonu kolaylaştırması sayesinde ülke ekonomilerine büyük katkılar sunmaktadır.

Bu ekonomik katkıların yanı sıra havalimanları aynı zamanda standart ekonomik göstergelerde yer almayan başka şekillerde de insanların yaşam kalitesine katkıda bulunmaktadır. Örneğin; doğal afetler, kıtlık ve savaşla karşı karşıya olan ülkelere insani yardımlarda önemli bir rol oynamaktadır (ATAG, 2019). Bu açıdan bakıldığında uzak topluluklar için bir can simidi olmakta ve afetlere hızlı müdahale etmeyi kolaylaştırmaktadır. Tüm bu katkıları sunabilmek ise havalimanı ve havalimanında faaliyet gösteren firmaların performanslarıyla yakından ilişkilidir (Kuyucak Şengür, 2017, s. 752).

Havalimanları gibi karmaşık ve dinamik organizasyonların sürekli gelişmesi ve performansının iyi olması hem şirketler hem toplum açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle havalimanı performansının sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Ian ve Graham'a (2002) bunu başarabilmek için finansal ve operasyonel açıdan verimliliği ölçmenin, alternatif yatırım stratejilerini değerlendirmenin, havalimanı etkinliğini güvenlik açısından izlemenin ve çevresel etkiyi gözlemlemenin önemine işaret etmektedirler. Elde edilen performans değerlerine havalimanı ekosisteminde yer alan paydaşların farklı amaçları gerçekleştirmek için ihtiyacı vardır. Örneğin, havalimanı yönetimi, iyi performans gösteren alanları ve uygun düzeltici önlemlerin alınması gereken alanları belirlemelerini sağlayacak bilgilere ihtiyaç duyarken hükümetler ise tipik olarak havalimanı faaliyetini düzenlemek için gerekli bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Havalimanı genel performansının geliştirilmesi ise havalimanı kilit paydaşlarının mevcut performans durumunu ortaklaşa değerlendirmesine, yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgili birbirleri ile etkileşime geçmelerine bağlıdır (Ian & Graham, 2002; Zografos & Madas, 2006). Bu açıdan bakıldığında bir platform olarak havalimanlarının kilit paydaşların ortaklaşa çabası ile nasıl daha etkin yönetileceği ve performansını artıracığı yeterince cevaplandırılmamış bir sorudur.

Havalimanları çok farklı fikirleri, planları, organizasyonları, parametreleri, elemanları, kararları içeren karmaşık sistemlerin biraraya geldiği bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Ateş, 2008, s. 15). Birçok paydaşı bir araya getiren havalimanlarının performansı ise ilgili paydaşların birbirleriyle olan etkileşimine ve uyumlu çalışmasına bağlıdır. Bu açıdan havalimanı paydaşlarının birbirleriyle olan ilişkilerinde şeffaf olmaları, birbirlerine tavsiye ve önerilerde bulunmaları, yaptıkları hatalara karşı birbirlerini uyarmaları hem firma hem de platform performansını etkileyen

önemli faktörlerdendir (NG & Pan, 2021, s. 17). Paydaş teorisinin genel itibariyle paydaşların işbirlikçi ve etkileşimli davranışlarda bulunmaları gerektiği görüşüne dayanması sebebiyle bu etkileşimi en iyi şekilde açıklayabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple bu araştırmanın kuramsal çerçevesi paydaş teorisine dayandırılmaktadır.

Bu çalışmada havalimanı platformunda ana rol oynayan paydaşlar olarak havalimanı, havayolu ve yer hizmetleri seçilmiştir. Çünkü havalimanları, bir havayolunun üretim fonksiyonunda kritik bir faktör olarak görülmektedir. Ayrıca, Koç havacılık değer zincirinde verilen hizmetlerin son müşteriye etkilediği, hizmet sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlere birçok farklı aktörün entegre olduğu sektör ise yer hizmetlerinin olduğunu belirtmiştir (Koç, 2018). Araştırmanın bulgularından da hareketle havalimanları, havayolları ve yer hizmetlerinin ortak bir amaç olan havacılık ekosisteminin etkin işleyişi için birlikte çalıştıklarını ve doğrudan birbirlerine temas eden kurum ve kuruluş olduklarını söyleyebilmek mümkündür. Bu nedenle sadece kendi performanslarının iyi olması havalimanı performansı için yeterli değildir. Aynı zamanda hava taşımacılığı değer zincirindeki işletmelerden birinin yetersiz performansı, sistemin tamamının sürdürülebilirliğini etkilemektedir (Tretheway & Markhvida, 2014, s. 5). Bu sebeple paydaşların birbirlerine karşı şeffaf olması ve birbirlerinin gelişimine katkıda bulunacak davranışlar sergilemesi, havacılık faaliyetlerinin kesintiye uğramadan sürdürülebilmesini sağlayacağı ve hem paydaşların performansını hem de platform performansını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

Platformlar, paydaşların ilişkilerini yönetmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bir platformun üstün performans elde etmesinin en önemli yöntemi, platformu kullananlar arasında etkileşimi sağlaması, değiş tokuşu kolaylaştırması ve kullanıcıları teşvik etmesidir (Liu & Gao, 2023, s. 118). Bu çalışma sonucunda, etkileşim ve ilişki sürecinde paydaşların birbirlerine vermiş oldukları tavsiye ve öneriler ise hem paydaşların hem de platformun performansında önemli bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda paydaşların performanslarını arttırmak için işle ilgili konularda yapıcı fikirlerin, görüşlerin ve endişelerin ifadesi olarak sesi kullandığı söylenebilir. Ses üzerine ilk araştırmalar, Van Dyne ve LePine (1998) ses davranışını, organizasyonda işlerin yapılma biçimlerini iyileştirme niyetiyle endişe ifadeleri olarak tanımlayıp bunu ölçmek için bir ölçek geliştirmesiyle başlamıştır. Sesin, yeni iş yapma yöntemlerinin tanımlanmasına izin verdiği ve yöneticilerin dikkatlerini mevcut uygulamalarla ilgili kritik sorunları çözmeye

yönlendirdiği için örgütsel işlevsellik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Bugüne kadar, araştırmaların büyük çoğunluğu iş süreçlerini ve politikalarını iyileştirmeyi amaçlayan sesli davranışlara odaklanmıştır. Yani ses, üretkenliği engelleyen sorunlu örgütsel süreçleri ve politikaları belirlemek için tek boyutlu olarak kullanılmıştır (Naqvi, 2020, s. 2). Bu gerçeği kabul eden Liang ve arkadaşları (2012) sesi ikiye ayırmıştır: teşvik edici ses ve önleyici ses. Teşvik edici ses, örgütsel işleyişi geliştirmek için fikir ve önerileri ifade etmeyi içerirken; önleyici ses ise örgütsel başarısızlığı önlemek için endişeleri ifade etmeyi içermektedir. Bu zamana kadar literatürde çalışanların ses davranışı incelenmiş; işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri açısından çalışanların tecrübe ve deneyimleri ile kurum kültürüne sağladıkları katkı önemli olarak görülmüştür (Liang vd., 2012, s. 71). Ancak bu çalışma bireyler arası tavsiye verme veya uyarılarda bulunma faaliyetlerini kapsayan ses davranışını işletmeler arası boyutta ele almakta ve ses davranışının örgütlerin ve içerisinde operasyon gösterdikleri platformların gelişimi ve değişimini nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır (Naqvi, 2020, s. 2).

Hizmet tedarikinin sağlandığı havalimanlarında, birçok paydaşın uyumlu ve birbirine entegre olarak çalışması gerekmektedir. Havalimanı tedarik zincirinde faaliyetlerin kesintiye uğramadan bütünleşebilmesi için işletmeler ortakları ile açık iletişim kurabilmeli, ekip olarak sorunlara çözüm üretebilmeli, elektronik ortam dahil bilgi alışverişinde bulunabilmeli ve iş süreçlerini dinamik olarak planlayabilmelidir (Yörükoğlu vd., 2014, s. 6). Bu uyum ve entegrasyon ise paydaşlar arası bilgi paylaşımı ile sağlanmaktadır ve bu süreçte paydaşların birbirlerine karşı şeffaf olmaları ürün, hizmet ve değer zinciri verimliliği açısından önemli bir konudur. Hizmetin tam zamanında gerçekleşmesi, hizmet hareketinin izlenebilir olması ve paydaşların tüm bu süreçte birbirlerine açık olması hizmet tedarik zincirini güçlendirecek ve paydaşlar arasında daha güçlü ilişkiler kurulmasını sağlayacaktır (Rebman, 2020). Bugün birçok uluslararası havalimanında kullanılan Airport Collaborative Decision Making (ACDM- Havalimanı Ortaklaşa Karar Verme Mekanizması) ekonomik ve çevresel açıdan paydaşlara ve platforma sağladığı faydalarla aslında bunun paydaşlar için bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır. A-CDM, havalimanı ve paydaşlarını daha şeffaf ve iş birliği içinde çalışmaya teşvik ederek kaynakların kullanımını optimize etmeyi sağlayan sistemdir. Havalimanı operasyonel verimliliği ve dayanıklılığı sağlamayı amaçlayan bu sistem,

performans yönetiminde bilgi paylaşımı ve şeffaflığın önemini vurgulamaktadır (EUROCONTROL, 2017). Bu araştırmanın sonucunda paydaşların operasyonel faaliyetlerde, emniyet ve güvenlikle ilgili konularda, olumsuz durumlarda ve inovatif faaliyetlerde bilgi paylaşımında bulundukları ve şeffaf oldukları, yine bu konularda birbirlerine ses davranışı gerçekleştirdikleri gözlemlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle havacılık faaliyetlerinin kesintiye uğramadan sürdürülebilmesinin sağlanması için paydaşların iş akışını düzenleyici sesli davranışlarda bulunması önemliken bu ifadelerin şeffaf bir şekilde gerçekleşmesi gerekli bir unsur olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışmanın sonucunda paydaşların birbirlerine karşı şeffaf olmasının, ses davranışı ve performans arasında bir aracı koşul olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, araştırma, paydaşlar arası şeffaflığın ve ses davranışının havalimanı paydaşlarının ve havalimanı platformunun performansını hangi yönde etkilediğini ortaya koyacak kavramsal bir çerçeve önerilmiştir.

Tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; havalimanı ve havalimanı platformunda yer alan paydaşlara yer verilmiştir. İkinci bölümde; kavramsal çerçevenin yanı sıra temellendirilmiş teori olarak paydaş teorisinden söz edilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın önemi, yöntemi, verilerin analiz süreci hakkında bilgiler verilmiş olup dördüncü bölümde ise havalimanı paydaşları arasındaki şeffaflık, ses davranışı ve performans kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin analizleri yapılmıştır. Son olarak sonuç ve tartışmada araştırma sonucunda elde edilen veriler tartışılmış ve ses davranışı ve şeffaflığın performansla olan ilişkisinin kavramsal çerçevesi ortaya koyulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

Bu bölümde araştırmanın konusu, ilgili literatür doğrultusunda başlıklar şeklinde açıklanmıştır.

1.1. Havalimanı Kavramı

Sivil havacılığın temel faaliyet alanı yolcuların, eşyaların bir yerden başka bir yere taşınmasıdır. Hava taşımacılık zincirinin en önemli halkasını oluşturan havalimanları bu eylemi gerçekleştirmede gerekli alt yapıyı sağlamaktadır (Kuyucak Şengür, 2017, s. 752).

Havalimanı kavramını uluslararası ve ulusal olarak düzeyde inceleyecek olursak;

- ICAO tarafından yayımlanan standartlardan Annex 14'e göre; "Havalimanı, yolcu ve uçak trafiğinin düzenlenmesi için gerekli binaları, uçakları uçuşa hazırlamak için gerekli altyapıları kapsayan ve uçakların iniş ve kalkışını sağlamak için özel şekilde düzenlenmiş alandır" olarak tanımlanmıştır (ICAO, 2016, ss. 1-2).

-2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu Madde 3'e göre Havalimanı; "Karada ve su üzerinde hava araçlarının kalkması ve inmesi için özel olarak hazırlanmış, hava araçlarının bakım ve diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına, yolcu ve yük alınmasına ve verilmesine elverişli tesisleri bulunan yerler" olarak tanımlanmaktadır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 1983).

Yukarıdaki havalimanı tanımlarında havalimanlarını sadece fiziki alt yapı olarak değerlendirmektedir. Ancak günümüzde bu artık doğru bir yaklaşım değildir. Havalimanları hızla gelişen ve küresel ekonomide meydana gelen değişiklikleri daha geniş perspektiften görmemizi sağlayan bir işletme türüdür. Sivil havacılığın ilk yıllarından günümüze kadar olan yönetim sistemleri, yolcu ve kargo havacılığının teknik, teknolojik ve iş modelinin değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamak için gelişimi bu değişimi

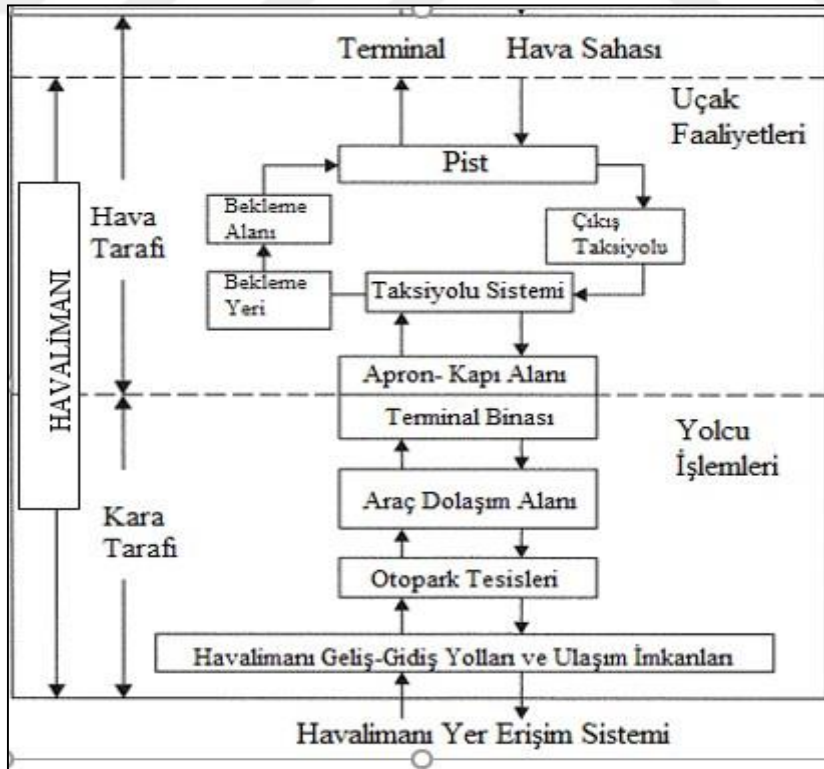
göstermektedir. (Jerzy vd, 2021, s. 62). Sivil havacılığın ilk zamanlarında uçaklar, bir bilet gişesi ve basit bir bekleme alanı eşliğinde çimenli iniş pistlerine inip kalkmıştır. İstasyon olarak bir havalimanının birincil amacı giden yolcuları kontrol etmek ve gelen yolcuları ise kabul etmektir. Buna mağazalar ve restoranlar, bagaj taşıma, postahane, otopark ve bir tren istasyonu gibi sınırlı sayıda alt yapı eşlik etmiştir. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra sivil havacılığın gelişimi hızlanması ulaşım aracı olarak uçakların, giderek daha popüler ve erişilebilir hale gelmesine neden olmuştur. Sonraki yıllarda ise daha uzun mesafelerde daha fazla yolcu taşımayı mümkün kılan jet motorlarıyla çalışan daha büyük uçaklar piyasaya çıkması havalimanlarını transfer merkezi haline getirmiştir. Bir transfer merkezi olarak havalimanları hub-and-spoke (topla-dağıt) modelinin geliştirilmesine neden olmuştur. Geliştirilen bu modelle birlikte liberalleşme, özelleşme ve ticarileşme gibi durumların ortaya çıkması havalimanlarının yönetiminde yapısal bir dönüşüme neden olmuştur. Serbestleşmeyle birlikte ticari kar amacı güden havalimanları bir kente dönüşmüş ve havalimanı kenti (AirportCity) olarak adlandırılmıştır. Havalimanı kenti olarak havalimanları, müşterilerinin ihtiyaçlarını şehir merkezine gitmeden karşılayabilmelerini sağlayarak bir iş ekosistemi oluşturmuştur (Niemczyk vd, 2021, ss. 62-64). Havalimanı kenti modeli, bir havalimanının free shop'lar, restoranlar, alışveriş merkezleri, mağazalar gibi havacılık dışı yeni ticari faaliyetler ve gelir akışları geliştirerek geleneksel havacılık hizmetlerinden daha fazlasını sunmasıyla öne çıkmaktadır (Tümenbatur & Tanyaş, 2021, s. 110). Günümüzde havalimanı odaklı kentsel gelişme için en uygun model ise, Kasarda'nın normatif bir kentsel form olarak tanımlanan "aerotropolis" modelidir. Kasarda'ya (2000) göre havalimanı kenti, şehrin göbeğindeki havalimanıdır ve Aerotropolis'in çekirdeğidir. Aerotropolis günümüz dünyası için tasarlanmış ve büyük havalimanları çevresinde hızla gelişen ticari faaliyetler ile birlikte büyük şehirlerin ekonomik ve sosyal olarak kalkınmasına zemin hazırlayan bir yapıdır (Bolat & Durmaz, 2020, s. 376). Havalimanlarının bu yöndeki değişimi sadece uçuş faaliyeti için gerekli fiziki alt yapıyı sağlaması değil aynı zamanda havacılık ve havacılık dışı faaliyetlerin bir araya geldiği bir platform olarak karşımıza çıkmasına neden olmuştur. Bugün ülkemizde İstanbul Havalimanı'nın yapımına aerotropolis olarak başlandığı ve tüm etapları bittiğinde küresel rekabet düzeyinde aerotropolis bir yapının faaliyete geçeceği belirtilmektedir (Bolat & Durmaz, 2020, s. 385).

1.1.1. Havalimanı Unsurları

Yolcuların ve yüklerin hava ulaşımına erişimini mümkün kılan havalimanları, birçok tesisi ve paydaşı içerisinde barındıran karmaşık bir yapıya sahiptir. Havalimanları yolcu ve kargo terminal binaları; uçak park, yükleme, boşaltma ve yolcu servis tesisleri; otopark ve toplu taşıma istasyonları gibi hizmet alanlarından oluşmaktadır (Wells & Young, 2011, s. 232).

Bu tesisler literatürde genel olarak havalimanlarının hava ve kara tarafı olarak sınıflandırılmıştır. Havalimanları bu tesislerdeki operasyonları yöneten her bir kuruma farklı departmanları ile hizmet vermektedir. Marquez'e göre; "Kara Tarafı" sınırı güvenlik kontrolü, gümrük, pasaport kontrolü vb. olan bir havalimanının uçaktan en uzak kısmıdır; "Hava Tarafı" ise tam tersine, sınırı güvenlik kontrolü, gümrük, pasaport kontrolü vb. olan bir havalimanının uçağa en yakın kısmıdır (Marquez, 2019, s. 7). Hava tarafı esas uçuş faaliyetlerinin gerçekleştirildiği uçakla ilgili alan, kara tarafı ise yolcuların ulaşımının sağlandığı işlemlerinin yapıldığı alan olarak gösterilmektedir. Wells ve Young'e göre hava ve kara tarafı aşağıda yer alan şekil 1.1'deki gibidir;

Şekil 1.1: Havalimanı Unsurları



Kaynak: Welss ve Young, (2011, s. 103)

1.1.1.1. Hava Tarafı

Havalimanlarında hava tarafı olarak adlandırılan alan, uçakların iniş-kalkış ve yer hareketlerini yaptıkları aynı zamanda diğer destekleyici faaliyetlerinde gerçekleştiği tesislerdir. Marquez, hava tarafı sınırını güvenlik kontrolü, gümrük, pasaport kontrolü vb. olan bir havalimanının uçağa en yakın kısmı olarak tanımlarken aynı zamanda yalnızca yetkili personelin, hava taşıtlarının ve hizmet araçlarının kullanımı için sınırlandırılmış alanlar olarak ifade etmektedir (Marquez, 2019, s. 8).

Bir havalimanının hava tarafı, uçakların havalimanı etrafındaki ve havadan gidiş-geliş hareketlerine uyum sağlayacak şekilde planlanmakta ve yönetilmektedir. Bir havalimanının hava tarafında bulunan en belirgin tesisler, pistler, taksi yolları, uçak park alanları, aydınlatma sistemleri, tabelalar ve işaretlerdir. Ayrıca, Hava Trafik Kontrol Kulesi (Air Traffic Control, ATC), Uçak Kurtarma ve Yangınla Mücadele (Aircraft Rescue and Fire Fighting, ARFF) Tesisleri, kar küreme ve uçak buz çözme istasyonları ve yakıt tesisleri gibi havalimanının güvenli bir şekilde işletilmesine yardımcı olacak tesisler, havalimanının içine veya yakınına konumlandırılabilir (Wells & Young, 2011, s. 104).

1.1.1.2. Kara Tarafı

Havalimanlarında kara tarafı olarak adlandırılan alan, yer transferi de dâhil havaalanının yolculara hizmet verdiği tesislerdir. Marquez, kara tarafı sınırını güvenlik kontrolü, gümrük, pasaport kontrolü vb. olan bir havalimanının uçaktan en uzak kısmı olarak tanımlarken aynı zamanda yolcuların, ziyaretçilerin ve araçların serbest akışına izin veren steril olmayan alan olarak ifade etmektedir (Marquez, 2019, s. 8).

Bir havalimanının kara tarafı bileşenleri, karadaki araçların, yolcuların ve kargonun hareketine uyum sağlayacak şekilde planlanmakta ve yönetilmektedir. Havalimanı terminal bölgesi, öncelikle yolcuların ve bagajların kara tarafından hava tarafındaki uçağa hareketini kolaylaştırmak için tasarlanmıştır. Havalimanının hava tarafı ile kara tarafı arasındaki hayati bağlantıyı sağlayan terminal binası aynı zamanda yolcular ve yolcu beraberindeki ziyaretçiler için otopark, bilet satış ve kontrol ofisleri, bagaj teslim noktaları, restoranlar, mağazalar, oteller, araba kiralama hizmetinin verildiği alanlar, alışveriş merkezlerini de içermektedir. Havacılık dışı bu faaliyetler kara tarafı içinde yer almaktadır (Wells & Young, 2011, s. 232).

1.1.2. Havalimanı Faaliyetleri

Uçak, yolcu ve kargo transferine hizmet etmek için tasarlanmış karmaşık bir sistem olan havalimanlarının temel amacı, kara ve hava ulaşım modları arasında emniyetli ve güvenli geçişi sağlamaktır. Ancak sivil havacılığın ilk yıllarından günümüze kadar gelişimi havalimanlarını sadece uçuşların gerçekleştirildiği bir mimari bir yapı olmaktan çıkarmış, bugün tüm müşterilerin ihtiyaçlarının giderilebileceği bir havalimanı kenti modeline dönüşümünü sağlamıştır. Teknolojinin gelişimi, artan müşteri ihtiyaçları, büyüyen iş hacmi sektörle birlikte havalimanlarının da karmaşık bir hale gelmesinin temel nedenleridir ve bu karmaşık tesiste havacılık ve havacılık dışı birçok faaliyet gerçekleştirilmektedir. Perng ve arkadaşları da havalimanında gerçekleşen işleri temel olarak ikiye ayırmıştır: Havacılık faaliyetleri ve havacılık dışı faaliyetler (Perng vd, 2010, s. 1).

Havacılık ve havacılık dışı faaliyetler ayrımıyla birlikte havalimanı faaliyet sistemi açısından bakıldığında ise, temel havalimanı hizmetleri, yer hizmetleri ve havacılık dışı hizmetler olan ticari faaliyetler olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır (Kuyucak & Kaya, 2015, s. 22). Havalimanı faaliyetleri genel hatlarıyla aşağıda yer alan tablo 1.1'deki gibidir.

Tablo 1.1: Havalimanı Faaliyetlerinin Sınıflandırılması

Havalimanı Hizmetleri	Yer Hizmetleri	Havacılık Dışı Ticari Faaliyetler
• Hava trafik kontrol • Meteoroloji • Haberleşme ve uçuş bilgi sistemleri • Polis ve güvenlik • İtfaiye, ambulans ve ilkyardım hizmetleri • Pist, apron ve taksiyolu bakımı • Diğer faaliyetler	• Temsil • Yolcu trafik •Yük kontrolü ve haberleşme • Ramp: Ramp, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü • Uçak hat bakım: Uçak hat bakım, yakıt ve yağ • Uçuş operasyon • Ulaşım • İkram servis • Gözetim ve yönetim •Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi	• Vergisiz mağazalar • Diğer mağazalar • Restoran ve kafeler • Eğlence hizmetleri • Oteller • Bankalar • Araba kiralama ve park hizmetleri • Toplantı ve iletişim kolaylıkları • Kuaför, kuru temizleme vb. kişisel hizmetler • Reklâm etkinlikleri • Diğer faaliyetler
Havacılık Faaliyetleri		Havacılık Dışı Faaliyetler

Kaynak: Kuyucak & Kaya (2015, s. 22)

1.1.2.1. Havalimanı Hizmetleri

Hava taşımacılığı, fiziki alt yapı, tamamlayıcı ve destekleyici tüm hizmetlerle birlikte yolcuların, diğer canlıların ve eşyaların emniyetli, güvenli ve etkin bir biçimde hava transferinin sağlandığı sürekli bir sistemdir. Bu sistem içinde havalimanlarının rolü ise fiziki altyapı ve tüm hizmet gruplarını bir araya getirerek kesintisiz bir döngü oluşturmaktır. Bu nedenle havalimanı hizmetleri de bir hava aracının işletimi ile ilgili tüm operasyonel faaliyetleri ifade etmekte olup, emniyetli ve güvenli bir şekilde faaliyetlerin sürekliliğini amaçlamaktadır (Kuyucak Şengür, 2017, s. 752).

Havalimanı hizmetleri Tablo 1.1’de olduğu gibi havadaki ve yerdeki akışı düzenli bir şekilde sağlamak için Hava Trafik Kontrol hizmetini; uçuş operasyonunu etkileyebilecek her türlü meteorolojik bilgiyi dağıtmak için Meteoroloji hizmetini; yer ve hava istasyonları arasındaki etkin ve sürekli iletişimi sağlamak için Haberleşme ve Uçuş Bilgi Sistemleri hizmetini; yerdeki hava araçlarının ve insanların güvenliği ve emniyetini sağlamak için Polis ve Güvenlik hizmetlerini; acil durumlarda hizmet akışını desteklemek için İtfaiye, Ambulans ve İlk yardım hizmetlerini; bina, yer ve diğer teçhizatların kontrolü ve bakım hizmetlerini içermektedir. Bu hizmetlerin pist, apron terminal, hangar gibi temel hizmet tesislerin ve alanların işletiminden doğrudan sorumlu olmakla birlikte meteoroloji, gümrük, güvenlik, sağlık gibi tamamlayıcı hizmetlerin işletiminden ise dolaylı olarak sorumludur. Aynı zamanda bu birimlerin emniyet ve güvenlik açısından önemli olması, yaşanan herhangi bir olayın ya da sabotajın ulusal ve uluslararası alanda ses getirmesi nedeniyle bu hizmetler ilgili devlet birimlerince veya doğrudan havalimanı işleticisi tarafından sağlanmaktadır (Kuyucak Şengür, 2017, s. 756).

1.1.2.2. Yer Hizmetleri

Bir hava aracının havalimanına inişinden kalkışına kadar olan süre içinde gerçekleşen tüm operasyonel faaliyetlerin SHY-22, IATA ve/veya ICAO’nun belirlediği standart ve kurallara uygun olarak verilen hizmetler olarak tanımlanmaktadır. Yer hizmetleri, doğrudan veya dolaylı olarak uçağa veya yolcu/kargoya verilen hizmetleri içermektedir. Tablo 1.1’ de de yer alan SHT-YHT’ye göre Havalimanı yer hizmet türleri şunlardır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2017);

a) Temsil

b) Yük Kontrolü ve Haberleşme

c) Birim Yükleme Gereçlerinin Kontrolü

ç) Yolcu Hizmetleri

d) Kargo ve Posta

e) Ramp

f) Uçak Temizlik

g) Yakıt ve Yağ

ğ) Uçak Hat Bakım

h) Uçuş Operasyon

ı) Ulaşım

i) İkram Servis

j) Gözetim ve Yönetim

k) Uçak Özel Güvenlik Hizmet ve Denetimi

Hava taşıtının kendisi ile ilgili olan birim yükleme gereçlerinin kontrolü, ramp, uçak temizlik, yakıt ve yağ, uçak hat bakım, ulaşım gibi hizmetler doğrudan olup sektörde ‘Ramp Hizmetleri’ olarak adlandırılmaktadır.

Biletleme ve bagaj işlemlerinin yapılması, uçuş evrakların kontrolü, özel yolcu işlemleri, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi gibi yolcunun kendisi ile ilgili olan hizmetler doğrudan olup sektörde ‘Yolcu Hizmetleri’ olarak adlandırılmaktadır.

Gelen/giden eşyaların ve diğer canlıların taşınması, evrak işlemlerinin gerçekleştirilmesiyle ilgili olan kargo ve posta hizmeti doğrudan olup sektörde ‘Kargo Hizmetleri’ olarak adlandırılmaktadır.

Hava taşıtı, yolcu ve kargonun kendisi ile ilgili olan yük kontrolü ve haberleşme, uçuş operasyon gibi yerde birimler arası operasyonel faaliyetlerin koordinasyonu sağlayan hizmetler doğrudan olup sektörde ‘Harekât Hizmetleri’ olarak adlandırılmaktadır.

Dolaylı olarak uçağa veya yolcu/kargoya verilen yer hizmetleri faaliyetleri ise temsil, gözetim ve yönetim, ikram ve servistir. Bu hizmetler hava taşıtı, yolcu ve eşyalara doğrudan verilmektedir. Ancak temsil hizmeti yer hizmetlerinin hava taşıyıcının

faaliyetlerini kolaylaştırmak için onun adına dolaylı olarak verdiği hizmeti; gözetim ve yönetim ise çalışma ruhsatı aldığı havalimanında uçuş izni (permi) ve slot ile ilgili işlemleri yürütmek için hava taşıyıcısı adına dolaylı olarak verdiği hizmeti ifade etmektedir. Ayrıca ikram ve servis ise yolcu ve ekiplere sunulan yiyecek ve içeceklerde havayolu ve ikram şirketi arasındaki bağı doğrudan sağlayarak hava aracı ve yolculara dolaylı hizmet sağlamaktadır.

1.1.2.3. Ticari Hizmetler

Havalimanlarında havacılık faaliyetlerinin yanı sıra bu faaliyetlerinin işleyişini etkilemeyen fakat havalimanı sınırları içerisinde bulunan havacılık dışı hizmetler olarak da adlandırılan ticari hizmetler de verilmektedir. Bu hizmetler doğrudan hava taşıtı, yolcu veya kargoyla ilgili operasyonel faaliyetleri içermemektedir. Ticari hizmetler uçuş operasyonu dışında yolcuların, yolcu beraberindeki misafirlerin veya havalimanını kullanan diğer müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla sunulmaktadır. Örneğin; free shop'lar, restoranlar, alışveriş merkezleri, mağazalar, araç kiralama şirketleri, otopark, otel, kuaför, kuru temizleme vb. Bu hizmetler doğrudan havalimanı tarafından verilebildiği gibi özel şirketlere kiralama yoluyla da verilmektedir (Koç, 2018, ss. 13-14).

1.2. Bir Platform Olarak Havalimanı

Platform, genellikle tüketiciler ve üreticiler veya hizmet sağlayıcılar olmak üzere birbirine bağımlı iki veya daha fazla grup arasındaki alışverişini kolaylaştıran bir iş modeli türüdür. Platformlar, genellikle alıcılar ve satıcılar olmak üzere farklı gruplar arasındaki etkileşimleri kolaylaştırarak değer yaratmakta ve bu gruplar arasında bir aracı görevi görerek mal, hizmet veya bilgi alışverişinde bulunmaları için bir çerçeve sağlamaktadır. Platformlar iki taraflı veya çok taraflı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Staykova & Damsgaard, 2015). İki taraflı platformlar, alıcılar ve satıcılar gibi iki farklı grup arasındaki etkileşimi kolaylaştırırken; çok taraflı platformlar ise her biri kendine özgü değer önerisine sahip birden çok grup arasındaki etkileşimi kolaylaştırmaktadır. Osterwalder ve arkadaşları (2005) çok taraflı platformları, iki veya daha fazla farklı ancak birbirine bağımlı paydaşları bir araya getirerek değer yaratmak olarak tanımlamaktadır. Ayrıca çok taraflı bir platformun, daha fazla kullanıcı çektikçe değerinin arttığını belirtmişlerdir. Hagiu'ya (2014) göre, çok taraflı platformların stratejik tasarımı, platform

için ilgili paydaşların kim olduğuna ve platformun bu müşteriler için gerçekleştirmesi gereken temel hizmetlere karar vermeyi içermektedir.

Paydaş, genel olarak bir firmanın stratejik çıktılarını etkileyebilen veya bunlardan etkilenen gruplar ve bireyler olarak tanımlanmaktadır (Freeman, 1984, s. 46). Paydaşlar; var oldukları ortamda parça- bütün ilişkisi kurdukları tüm sistemler ile girdi-çıkıtı alışverişinde bulunmaktadır. Aynı zamanda tüm bu sistemle birlikte paydaşlar, faaliyetlerini kendi alt sistemleri ile belirli bir yaşam döngüsü çerçevesi içerisinde gerçekleştirmektedir (Koç, 2018, s. 28). Sektörde varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler bu döngünün iyi yönetilmesi, bu platformdaki paydaşların birbirleriyle uyum içinde çalışması gerekliliğinin farkındadır.

Havacılık faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli tesisleri, donanımları ve insan gücünü sağlayan havalimanları, yolcular, havayolları ve yer hizmetlerini ortak bir paydada buluşturması sebebiyle bir platform görevi görmektedir (Wright, 2004; Gillen, 2011, s. 5; Ivaldi vd., 2011; Polat Sesliokuyucu, 2017, s. 31; Thelle ve la Cour Sonne, 2018, s. 232). Bu platformda ürün, mal gibi insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretilen somut nesneler değil insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerçekleştirilen soyut bir kavram olan hizmet üretimi yapılmaktadır. Yolcuların, eşyaların taşınmasında gerekli olan uçağı, mürettebatı havayolları sağlarken yolcu, yük ve uçağına ait tüm işlemlerin gerçekleştirilmesinde yer hizmetleri önemli vazifeleri yerine getirmektedir. Aynı zamanda teknik destek, hava trafik kontrol, bilgisayarlı rezervasyon işlemleri, catering, yakıt gibi diğer aktörler de işleyişe değer katarak destek olmaktadır. Ayrıca, Ashford ve arkadaşları havalimanlarını bir platform olarak değerlendirmektedir. Bu platformda havalimanları, ticari ve operasyonel imtiyaz sahibi ve kiracısı olan yer hizmetlerini, havayollarını ve yolcuları buluşturmaktadır. Bu nedenle havalimanlarının planlanması ve işletilmesi, başarılı olmaları için bu üç ana bileşen veya sistem aktörü arasındaki etkileşimleri hesaba katılmalıdır. Sistemin iyi ve uyum içinde işlemesi için, aktörlerin her birinin diğer ikisi ile bir tür dengeye ulaşması gerekmektedir. Bunun yapılmaması veya yetersiz olması sınırsız rekabet koşullarında trafiğin başka bir istasyona kaymasına ve operasyon ölçeğinde nihai bir düşüşe sebep olacaktır (Ashford vd., 2011, ss. 1-3).

Havacılık işletmeleri birbirleriyle, havacılık otoriteleri, yasal kuruluşlar ve diğer karar odakları ile etkileşim halinde olmak durumundadır (Yörükoğlu, vd., 2014, s. 7). Bu nedenle bu döngü içinde olan bütün paydaşlar, hava yolculuğu hizmetleri tüketicilerine kesintisiz, güvenli ve emniyetli hizmet sağlamak için iş birliği yapmaktadır. Bu sebeple havacılık sistemi içinde havacılık faaliyetlerini uyum içerisinde gerçekleştirmek için havalimanlarının, havayollarının, yer hizmetlerinin, hava trafik ve seyrüsefer hizmetlerinin de olduğu birçok alt sistemin birbiriyle koordineli bir biçimde çalışması gerekmektedir. Bu da havacılık sektörünü bir ekosistem içinde düşünülmesi gerekliliğini kılmaktadır (Everett Jr., 2014, s. 353). Paydaşlar arasında hizmet tedariki yapılırken işleyişin aksamaması ve sağlıklı bir şekilde yapılması en önemli konulardandır. Bu nedenle havalimanı platformunun işleyişinde kurumlar yaşamlarına devam edebilmek için konuşan, yapıcı çözümler ve fikirler üretebilen, değişimi hedefleyen paydaşlara sahip olmalıdır. Çünkü bu karmaşık yapıda değer yaratabilme ancak karşılıklı etkileşim sağlayarak sağlanabilir (Polat Sesliokuyucu, 2017, s. 31). Yaratılan bu değer ise havalimanlarının performansını izlemek, değişim ve büyümesini yönetmek için hizmet sağlayıcı ortaklarını karmaşık, iş birliğine dayalı bir hizmet ortamında ölçmek ve karşılaştırmak gerekmektedir (Schaar & Sherry, 2010, s. 1).

Havalimanları tüm dünyada belirli kurallar çerçevesinde yönetilmekte ve işletilmektedir. Ancak ulusal ve uluslararası kural koyucuların koydukları standart kurallar dışında havalimanı platformunun yönetilmesi farklılık göstermektedir. Genel olarak havalimanları diğer işletmelere yer tahsis etmek, elektrik ve su gibi hizmetleri sağlamak ve havalimanının sorunsuz çalışmasını düzenlemekten sorumludur. Ancak günümüzde bir havalimanı işletmecisinin görevleri teknik altyapısını işletmekle sınırlı değildir. Günümüzde giderek artan serbestleşme ve ticarileşme eğilimlerinin bir sonucu olarak havalimanları, çeşitli yönetim bilgi ve becerileri gerektiren karmaşık işletmeler haline gelmektedir. Havalimanlarının rolleri artık sadece altyapı sağlamakla ilgili değil, bir platform olarak müşterilerin ve paydaşların ihtiyaçlarını karşılama şekline dönüşmüştür (Kuyucak Şengür, 2017, s. 756). Çünkü teknolojinin gelişmesiyle birlikte artan küresel rekabet, havayolunu kullanan yolcu sayısındaki artış ve havalimanını kullanan müşterilerin ve paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, havalimanı platform anlayışında bir değişimi beraberinde getirmektedir. Her havalimanının dinamiğinin farklı olması ise platformlar arasında da farklılık göstermesine neden olmaktadır.

Havalimanı platformunda başarı veya başarısızlığı sadece havalimanı performansına dayandırılmamalıdır. Paydaşların hepsi platform merkezli değer yaratmaya çalışırken aynı zamanda kendi istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda havalimanı merkezli kalkınmanın farklı yönlerine odaklanmakta ve farklı şekillerde çalışmaktadır (OAG, 2023,). Ayrıca paydaşların hedeflerini belirlemelerinin yanı sıra bu platform içerisinde hayatta kalma ve başarı elde etme koşullarını tanımlamaları birbirleriyle olan ilişkilerinin yönetiminde oldukça önemlidir (Koç, 2018, ss. 50-52). Hava taşımacılığı değer zincirindeki paydaşlardan birinin yetersiz performansı ise sistemin tamamının sürdürülebilirliğini etkilemektedir (Tretheway & Markhvida, 2014, s. 5). Çünkü bahsedilen platform kavramı; havalimanı işletmecileri, havayolları, devlet yetkilileri ve diğer paydaşlardan tüm oyuncuların havacılıkla ilgili faaliyetlerin operasyonlarına, yürütülmesine ve işlevine dâhil olduğu süreçleri ifade etmektedir.

1.3. Havalimanı Platformunda Temel Paydaşlar

Havalimanları, hava modundan kara modlarına veya tam tersi şekilde modal transferin yapıldığı fiziksel alan olması sebebiyle hava taşımacılığı sisteminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, Ashford ve arkadaşlarına göre havalimanları; hava taşımacılığı sisteminin üç ana bileşeninin etkileşim noktasıdır (Ashford vd., 2011, s. 1):

- Havalimanı (ticari ve operasyonel imtiyaz sahipleri, kiracıları ve ortakları vb)
- Havayolları
- Kullanıcılar

Bu çalışmada havalimanı platformunda ana rol oynayan paydaşlar; havalimanı, havayolu ve yer hizmetleri olarak belirlenmiştir.

1.3.1. Havalimanları

En basit şekliyle havalimanları yolcuların, eşyaların bir yerden başka bir yere taşınması sürecinde gereken fiziki alt yapıyı sağlayan birimdir. Havalimanlarının temel alt yapısı ise pist, apron ve taksi yolu denilen PAT sahasından; yolcu ve yükler için ise kapı ve terminallerden oluşmaktadır. Havacılığın ilk yıllarında havalimanları fonksiyonel olmaması sebebiyle yolcu odaklı bir tesis olup sadece bu geleneksel bakış açısıyla değerlendirilerek işletilmiştir. Çünkü alt yapı ve donanım maliyeti yüksek bir sektör

olması nedeniyle doğrudan merkezi veya yerel kamu kuruluşları tarafından kurularak idare edilmiştir. Kar amacı gütmeyen bir kamu kuruluşu olarak faaliyet gösteren havalimanları, havalimanı altyapısını inşa etmek, hizmet sağlayıcılara yer kiralamak ve hizmet sağlayıcıların sorunsuz, güvenli, emniyetli ve verimli hizmet vermeleri konusunda işbirliği yapmasını sağlamak için tüm paydaşlarının çıkarlarını dengelemeye çalışmakla yükümlüdür. Ancak liberalleşme eğilimiyle devlet elinin sektör üzerinden çekilmesi ve havalimanlarının ticarileşmesi ve özelleşmesi, havalimanlarını fiziki alt yapı sunan birimden çıkarmış ve modern işletmelere dönüşümünü başlatmıştır (Kuyucak Şengür, 2017 s. 752). Havacılık sektörünün evrimiyle birlikte kamu kuruluşu gibi faaliyet gösteren havalimanları rekabetinde etkisiyle dinamik bir yapıya dönüşmüştür. Böylece havalimanları, tıpkı diğer herhangi bir şirket veya endüstri gibi, çok çeşitli ticari yeterlilikler ve beceriler talep eden karmaşık işletmeler haline gelmiştir (Brilha & Nobre, 2019, s. 297).

Hava Taşımacılığı Sistemi, “Sistemler Sistemi” olarak bilinen şeyin klasik bir örneğidir. Birçok etkileşimli alt sisteme sahip gelişmiş karmaşık bir sistemdir. Bu alt sistemler teknik, operasyonel, organizasyonel ve sosyal bileşenleri içermektedir (Hansman, 2005, s. 2). Shaw ise havacılık ekosistemini havalimanları, havayolları, üreticiler, tüketiciler ve çeşitli sivil toplumsal kuruluşları birlikte sivil havacılık sistemini oluşturan beş temel alt sisteme ayırmıştır (Shaw, 2016, s. 73). Bu alt sistemlerin ihtiyaç duydukları tüm kolaylık ve hizmetleri bir araya getirerek amacına uygun ve sistematik bir şekilde çalışmasını sağlayan temel sistem ise havalimanlarıdır (Doganis, 2005, s. 7).

Bir sistem, ortak bir amaca hizmet etmek için birleştirilen bir dizi alt sistem olarak tanımlanabilir (Nalçacıgil & Kaçar, 2022, s. 235). Bu sistem içerisindeki bir işletmenin en temel faaliyeti, alıcı ve satıcı arasındaki ihtiyaçları karşılamak için gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bu bağlamda havalimanları da, bölge sakinlerine ve işletmelere hava taşımacılığı hizmetlerine erişim sağlamak ve aynı zamanda uçuş faaliyetinin gerçekleşebilmesi için gerekli altyapı unsurlarını ve kolaylıkları bir araya getirerek sistemin alt yapısını oluşturmaktadır. Bir havalimanı birçok grup ve birey ile iş birliği içinde faaliyet göstermektedir. Bu da havalimanını birçok gereksinim ve sınırlamayı göz önünde bulundurarak, belirli bilgilere dayanarak karar veren bireylerin ve grupların katılımıyla işleyen ve zamanla değişen çok sayıda parametre ile karakterize edilen karmaşık bir sistem olarak karşımıza çıkarmaktadır. Böyle bir iş birliği

değerlendirildiğinde havalimanları bu grupları ve bireyleri bir araya getiren bir platform olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir havalimanı ile paydaşları arasındaki ilişkiler fayda ve tarafların üslendikleri sorumluluklar bazında karşılıklıdır (Katerna, 2013, s. 126).

Gillen (2011) havalimanlarını hem yolculara hem de havayollarına değer sağlayabilen iki taraflı platform olarak görmektedir. Yine Gillen'e göre daha fazla yolcu havayoluna daha fazla kar getirecek ve aynı zamanda daha fazla uçuş da havalimanlarına daha fazla kar sağlayacaktır. Bu 'iki taraflı' pazar perspektifinde, havalimanlarının gelirleri havayollarından (bir taraf) ve yolculardan (diğer taraf) gelirirken, havalimanları her iki tarafı da çeken ve birbirine bağlayan bir dağıtım merkezi olarak önemli bir rol üstlenmektedir (Roth & Oliveria Sotomayor, 1992; Thelle & la Cour Sonne, 2018, s. 232). Ancak havalimanları sadece yolcu ve havalimanlarından gelir elde etmez. Ayrıca, havalimanları, yer hizmetleri, kargo operatörleri, imtiyaz sahipleri, personel ve hatta yerel nüfus gibi geniş bir potansiyel müşteri segmentleri kapsamında birkaç gelir akışından da yararlanabilmektedir (Freathy, 2004, s. 194). Bu da havalimanlarını çok taraflı platform olarak görmeyi gerektirmektedir. Osterwalder ve arkadaşlarının (2005) çok taraflı platformları, iki veya daha fazla farklı ancak birbirine bağımlı müşteri grubunu bir araya getirerek değer yaratmak olarak tanımlaması bu görüşü desteklemektedir.

Bir havalimanının paydaşları uçuş faaliyetini gerçekleştirmek için iş birliği yaptığı hizmet sağlayıcılardır ve bu havalimanları müşterilere kaliteli bir hizmetin sunulmasını sağlamak için hizmet sağlayıcılarını yani paydaşlarını yönetmek zorundadır. Aynı zamanda paydaşları karmaşık ve iş birliğine dayalı bu hizmet ortamında performansı izleyerek dönüşüm ve büyümeyi desteklemelidir (Schaar & Sherry, 2010, s. 1). Bu ekosistemin sorunsuz işleyişi ise aktif paydaş katılımıyla sağlanmalıdır. Aktif paydaş katılımıyla havalimanları paydaşların ihtiyaçlarını doğru analiz ederek etkili kararlar vermesini sağlamaktadır. Çünkü bu iş birliği içerisinde para, iş gücü, donanım, malzeme, enerji ve bilgi gibi girdiler kullanılmakta ve bu girdilerin doğru yerde ve zamanda kullanılmaması ise karmaşıklığa sebep olmaktadır. Emniyetli, güvenli ve zamanında hizmetin ön planda olduğu sektörde ise bu girdiler oldukça önemlidir. Özellikle havacılığa olan talebin günden güne artmasıyla havalimanlarının bu talebe yanıt vermekte zorlanması girdilerin yer aldığı ekosistemin karmaşıklığını arttırmaktadır. Havalimanları bu karmaşıklığı en etkin ve verimli bir biçimde yönetmek için girdileri analiz ederek paydaşlarla paylaşma gereksinimi de artmaktadır (Kuyucak Şengür, 2016, s. 6).

Havaalanları birçok paydaşla iş birliği yapması neticesinde karmaşık yapıdadır ve ayrıca sistem yaklaşımına göre çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olmaları sebebiyle açık sistem özelliği taşımaktadır. Açık sistem özelliği taşıyan havalimanları da diğer işletmeler gibi çevreye bağımlıdır. Çevrelerini etkilerken aynı zamanda çevrelerinden de etkilenmektedir (Kuyucak Şengür, 2018, s. 7). Paydaş Teorisi ise yönetim açısından bakıldığında bu etkileşimi en iyi şekilde açıklamaktadır. Bu teoride işletmeler sosyal bir varlıktır ve yönetsel alanda alınan kararlar tüm paydaşları etkilemektedir. Havalimanlarında emniyetli, güvenli ve zamanında uçuş hizmetinin verilmesi için paydaşlarla sürekli bir etkileşim ve iletişim içinde olmak gerekmektedir. Bu sistematik döngüde havalimanları, paydaş kimliği ve çeşitli paydaş gruplarıyla iletişim/katılım yaklaşımları hakkında açıklamalar sağlamakta aynı zamanda bu tür açıklamaları sunarak risk tanımlama ve paydaşların beklenti ve taleplerine yanıt verme çabalarını vurgulamaktadır (Kuyucak Şengür, 2018, s. 32).

Bir havalimanının temel paydaşları; yolcular ve ziyaretçiler, çalışanlar, havayolları ve diğer havacılık işletmeleri, diğer havaalanları, hissedarlar, diğer hizmet sağlayıcılar, çevre sakinleri ve düzenleyici ve denetleyici kurumlardan oluşmaktadır. Yolcular ve ziyaretçiler havalimanının bireysel kullanıcıları olarak paydaşlığın önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Çalışanlar ise hizmetin sunulması ve işleyişin kurallara uygun bir şekilde devam etmesi açısından paydaşlığın diğer önemli kısmıdır. Hizmetin etkin ve kurallara uygun olmasının yanı sıra kar getirisi beklentisi içinde olan bir paydaş da hissedarlardır. Çevre sakinleri ise havalimanı faaliyetlerinden olumlu veya olumsuz etkilenen bir diğer paydaş oluşturmaktadır. Havalimanları bu bireysel gruplarla yakın iletişim içinde olarak yönetsel açıdan aldığı kararlarda ve yürüttüğü faaliyetlerde bu paydaş gruplarını da göz önünde bulundurmalıdır (Kuyucak Şengör, 2018, s.50).

Havalimanlarının sektörel çevresine bakıldığında paydaşları ise havayolları ve havacılık işletmeleri, diğer havalimanları ve hizmet sağlayıcılar ve düzenleyici ve denetleyici kurumlardır. Sektörel bazda değerlendirildiğinde havalimanlarında uçuş faaliyetinin gerçekleşmesinde ana rol oynayan havayolları ve yer hizmetleri gibi diğer havacılık işletmeleri havalimanlarının en önemli paydaşlarını oluşturmaktadır. Verilen hizmetlerin emniyetli, güvenli ve zamanında olması havalimanları ile bu işletmeler arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bu ilişkinin bir döngü çerçevesinde yönetilmesi ve uyumlu olması çok önemlidir. Örneğin havalimanı hizmetinde yaşanan herhangi bir aksaklık

hizmet kalitesinde düşüşe neden olacak ve paydaşların karlılıklarını da etkilenecektir. Çünkü yolcular paydaşlar tarafından ayrı ayrı verilen hizmetleri bir bütün olarak görmekte ve algıladığı kaliteyi de buna göre değerlendirmektedir. Bu sebeple, paydaşlar bu döngünün iyi yönetilmesi, ekosistem içindeki paydaşların birbirleriyle uyum içinde çalışması gerekliliğinin farkındadır ve üzerlerine düşen görevleri karşılıklı olarak yerine getirmeleri gerekmektedir. Havalimanları verilen hizmetlerde standardı yakalama gibi konularda diğer havalimanlarıyla ortak faaliyette bulunabilirler. Bu durumda diğer havalimanlarını paydaş konumuna getirmektedir. İkram, güvenlik, yakıt ve bakım gibi diğer hizmet sağlayıcılar ise uçuş faaliyeti için gerekli olan kuruluşlar olup operasyonun aksamaması açısından önemlidir. Bu paydaşlarda diğer paydaşlar gibi yönetsel açıdan alınan kararlardan etkilenmektedir. Havacılık sektöründe yer alan tüm işletmeler ise düzenleyici ve denetleyici kurumların koydukları kurallara tabi olması nedeniyle bir paydaşlık ilişkisi içerisinde (Kuyucak Şengör, 2018, s.39).

Ülkemizde 2022 yılsonu itibarıyla sivil hava ulaşımına açık 57 havalimanı bulunmaktadır. Bununla birlikte DHMİ tarafından yapımı devam eden Çukurova Havalimanı ve Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü tarafından yapımı devam eden Bayburt Gümüşhane ve Yozgat Havalimanları bulunmaktadır (DHMİ, 2022, s. 24). 2019 ve 2022 yıllarında ortalama günlük hava trafiğine göre Avrupa'nın en işlek 10 havalimanı incelendiğinde, İstanbul Havalimanı'nın 1156 uçuşla 8. sıradan ilk sıraya yükselmiştir. İstanbul Havalimanı aynı zamanda dünya yolcu trafiği sıralamasında 7. sırada, Avrupa yolcu trafiği sıralamasında ise 1. sırada yer almaktadır. Antalya ve İstanbul Sabiha Gökçen havalimanları Avrupa yolcu taşımacılığı sıralamasında 10. ve 11. sırada yer almıştır (DHMİ, 2022, s. 23).

1.3.2. Havayolları

Sivil havacılığın temel faaliyet alanı yolcuların, eşyaların bir yerden başka bir yere emniyetli, hızlı ve etkin bir biçimde taşınmasıdır. Havayolu şirketleri uçak, ekip gibi gerekli kaynaklar sağlayarak bu faaliyetin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Havayolları havacılık sisteminin merkezinde yer almakta ve sistemin temel çıktısını üretmektedir. Çünkü havaalanı, bakım, yer hizmetleri, seyrüsefer gibi hava taşımacılığı için gerekli olan faaliyetlerin tamamı havayolları aracılığıyla verimli, güvenli ve emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Gerede, 2002, s. 9).

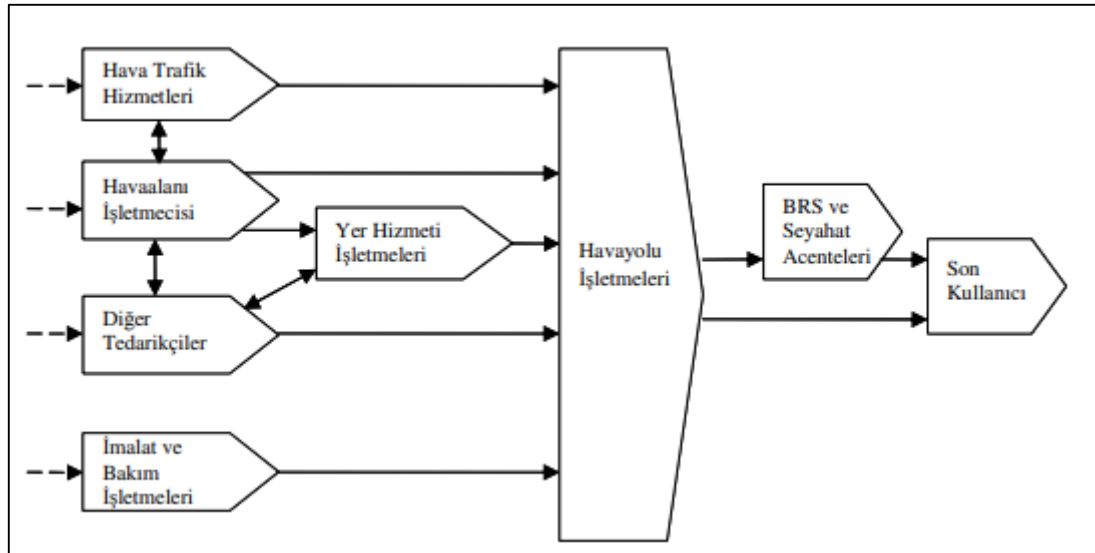
Hava taşımacılığı sisteminde havaalanları uçuş faaliyeti için gerekli fiziki altyapıyı sağlarken, havayolları ise yolcuların veya eşyaların transfer hizmetini sunmaktadır. Havayollarının bu hizmetleri sunabilmesi için ihtiyaç duyduğu pist, apron, park pozisyonu, check-in kontuarı, bagaj işlemleri, ofis gibi gerekli altyapıyı havalimanlarından karşılamaktadır. Liberalleşmeden önce günlük operasyonları gerçekleştirmek için havalimanları ve havayolları arasında bu alıcı-satıcı ilişkisi mevcuttu. Ancak havalimanlarının özelleşerek ticari bir yapıya dönüşmesi, havalimanlarında ticari hizmetlerin (havacılık dışı gelir) artması gibi faktörler havalimanı-havayolu arasındaki alıcı-satıcı ilişkisini dikey işbirlikleri yönünde değişmesine neden olmuştur. Dikey iş birliği, bir hizmetin üretiminden satışına kadar farklı aşamalarında faaliyette bulunan işletmeler arasındaki entegrasyon anlamına gelmektedir (Aydın, 1990, s. 11). Erdoğan'a göre havalimanları üst pazarda havayolu işletmeleri ise alt pazarda faaliyet göstermektedir. Havalimanları pist-apron-taksiyolu denilen PAT sahaları, körükler, bagaj topla/dağıt sistemleri, check-in deskleri, yolcu/kargo terminalleri gibi havacılıkla ilgili hizmetlerle aynı zamanda free shop'lar, restoranlar, alışveriş merkezleri, mağazalar, araç kiralama şirketleri, otopark, otel, kuaför gibi havacılık dışı hizmetlerde sağlamaktadır. Havayolu işletmeleri ise bir havalimanından diğerine yolcu, kargo ve posta transferini sağlamaktadır. Bu uçuş hizmetinin sağlanması için havayolları ve havalimanları arasında bir iş birliği yapılması gerekmektedir (Erdoğan, 2018, s. 4). Albers ve arkadaşlarına bu işletmeler arasındaki dikey iş birliği; riski azalmak, rekabeti sağlamak ve bunların getirisi olarak performansı artırmak amacıyla gönüllülük esasına dayalı bir sözleşmeye bağlı işbirlikçi bir düzenlemedir. Bunun neticesinde de havalimanı-havayolu arasında, iş birliğine dayalı uzun süreli bir iş ilişkisi anlayışı başlamıştır (Albers vd., 2005, s. 52).

Liberalleşmeden sonra sektör günden günde büyümüş; büyüyen sektör yeni sektörlerin doğmasına yol açmış ve uçak üreticileri, yer hizmetleri, bakım-onarım işletmeleri, ikram kuruluşları gibi birbirini tamamlayan alt sistemlere ayrılmıştır (Kuyucak, 2010, s. 199). Bu alt sistemlerin faaliyet alanları birbirlerine çok benzemese de ortak bir amaca hizmet edilmesi gerekliliğinden sektörde koordinasyon sağlanarak bir iş birliği oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır (Kanbur vd, 2014, ss. 374-376). Yani taşıma faaliyetinin gerçekleşmesi için süreçte yer alan tüm alt sistemler hava taşımacılığının değer zincirini oluşturmaktadır. Bu değer zincirinin çıktısı ise, son kullanıcının emniyetli

ve etkin bir şekilde havayolu aracılığıyla transferinin sağlanmasıdır (Kuyucak & Şengür, 2009, s. 136).

Havayolu işletmesinin değer zinciri, bu sektörünün değer zincirindeki diğer alt sistemlerin değer zincirleri ile ilişkilidir. Ayrıca bu sistem sektörün değer zincirini oluşturmaktadır. Havacılık sektörünün rekabetçi ve karmaşık bir yapıda olması değer zincirinin aktarımını doğrusal bir yapıdan çıkarmaktadır. Çünkü sektörde yer alan alt sistemler karşılıklı etkileşim ile değer yaratmakta ve bu değeri birbirlerine aktarmaktadır. Örneğin; havayolu işletmeleri havalimanlarının müşterileridir ve aynı zamanda havalimanlarının müşterileri olan yolcuları taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında havayolları ve havalimanları karşılıklı olarak birbirlerine değer katmaktadır. (Kuyucak & Şengür, 2009, s. 137). Aynı şekilde yer hizmetleri de havalimanlarının imkânlarını kullanarak havayollarına ait olan yolcu, bagaj ve uçakla ilgili tüm hizmetleri yerine getirerek bu zincire değer katmaktadır. Buna göre sektör içerisindeki tüm alt sistemler birbirleri ile değişik süreçlerde karşılaşarak bir değer zinciri oluşturmaktadır. Havayollarında bu değer zincirini oluşturan paydaşlarıdır. Havayollarının paydaşlarıyla oluşturdukları değer zinciri ise şekil 1.2'deki gibidir.

Şekil 1.2: Hava Taşımacılığı Endüstrisinin Değer Zinciri



Kaynak: Kuyucak ve Şengür (2009, s. 138)

Şekilde 1.2'de görüldüğü üzere hava taşımacılığı endüstrisinin değer zincirinde havayolu işletmeleri merkezde yer almaktadır. Havayollarının uçuş öncesi almış oldukları hizmet akışına bakıldığında paydaşları Hava Trafik Hizmetleri, Havalimanı İşletmecisi,

Yer Hizmetleri İşletmeleri, İmalat ve Bakım İşletmeleri ve diğer tedarikçilerdir. Son kullanıcılara sunmuş oldukları hizmet açısından bakıldığında ise paydaşları Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (BRS), Seyahat Acenteleri ve son kullanıcılar olan yolculardır.

Havayolu paydaşlarının kendi faaliyet alanlarında oluşturdukları her hizmet, havayolu aracılığı ile müşteriye sunulan hizmet paketini oluşturmaktadır (Gerede, 2015, ss. 5-13). Yolcular paydaşlar tarafından ayrı ayrı verilen hizmetleri bir bütün olarak görmekte ve algıladığı kaliteyi de buna göre değerlendirmektedir. Bu nedenle paydaşlardan sağlanan her hizmetin müşterileri etkilemesi paydaşların havayolları için çok önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Örneğin; yer hizmetleri veya havalimanından kaynaklanan bir gecikme müşteri gözünde havayollarına mal edilebilir. Bu da havayolu hizmetinin algılanan kalitesini etkilemektedir. Aynı şekilde havayolundan kaynaklanan bir problem de havalimanı veya yer hizmetlerine atfedilebilir. Bunun sebebi görüldüğü üzere havayolu hizmet sürecinin birbiri ile ilintili hizmetler yumağından oluşmasıdır. Bu nedenle, emniyetli ve etkin bir biçimde verilen her hizmet paydaşlar arasındaki uyum ve iletişime bağlıdır. Ve paydaşlar üzerlerine düşen görevleri karşılıklı olarak yerine getirmeleri gerekmektedir (Kuyucak Şengür, 2018, s. 33).

Ülkemizde 2022 yılsonu itibarıyla faaliyet gösteren 217 adet Hava Taşıma İşletmesi bulunmaktadır. Bunlardan 12'si havayolu işletmesi, 41'i hava taksi işletmesi, 92'si genel havacılık işletmesi, 64'ü balon işletmesi ve 8'i ise çok hafif hava aracı işletmesidir. Ayrıca yine bu yılsonu itibarıyla bu havacılık işletmelerinde toplam 1.960 hava aracı olmak üzere 598 uçak, 181 hava taksi, 495 genel havacılık, 399 balon ve 17 çok hafif hava aracı bulunmaktadır (DHMİ Havayolu Sektör Raporu, 2022, s. 26).

Ülkemizde sivil havacılık alanında yolcu ve yük taşımacılığı yapan 12 havayolu faaliyet göstermektedir. 2003 yılında 162 olan uçak sayısı 2021 yılında 558'e, 2022 yılında ise 598'e yükselmiştir. Bu uçakların 563 adedi yolcu, 35 adedi kargo uçağıdır. Ülkemizde faaliyet gösteren havayolları ise Türk Havayolları A.O, Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş., Güneş Ekspres Havacılık A.Ş., Turistik Hava Taşımacılık A.Ş., Onur Air Taşımacılık A.Ş., Hürkuş Hava Yolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş., Tailwind Havayolları A.Ş., Mavi Gök Havacılık A.Ş., Cortex Havacılık ve Turizm Ticaret A.Ş., MNG Hava Yolları ve Taşımacılık A.Ş., ACT Hava Yolları A.Ş., ULS Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş. ve Air Anka Hava Yolları A.Ş.'dir. Ancak Onur Air Taşımacılık A.Ş.'ye

ait işletme ruhsatı 2022 yılında iptal edilmiştir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2022, ss. 35-36).

Ülkemiz 2022 yılı Avrupa uçak trafiği sıralamasında 948.000 uçuş ile 6. sırada yer almıştır. Ayrıca 2019 ve 2022 yıllarında ortalama günlük trafiğe göre Avrupa bölgesindeki ilk 10 havayoluna bakıldığında THY 1.245 uçuşla 4. sıradan 3. sıraya yükselmiştir. Ayrıca Covid nedeniyle trafik kayıpları incelendiğinde ise ülkemiz 2019-2022 yılları arasında uçuşlarda yaşanan %7 azalma ile Avrupa ülkeleri arasında en az kayıp yaşayan 7. ülke konumundadır (DHMİ Havayolu Sektör Raporu, 2022, ss. 23-24).

1.3.3. Yer Hizmetleri

Günümüzün havacılık sektörü, birçok dinamik ve değişken iş ortamı ile karakterizedir. Havacılık sektöründeki değişiklikler, değer zinciri boyunca tüm paydaşları etkilemektedir. (Yılmaz, 2013, s. 126). Yer hizmetleri havacılık değer zincirindeki diğer sistemler ile en çok temas eden kuruluşlardır. Çünkü bu işletmeler hizmet süresince havayolu, havalimanı gibi aktörlerle entegre olarak çalışmaktadır. Bununla birlikte bu işletmelerin verdiği hizmet son müşteriyi direkt olarak etkilemektedir (Koç, 2018, s. 66).

Yer hizmetleri kuruluşları kendi içerisinde yolcu hizmetleri, harekât, ramp, kayıp eşya ve kargo olmak üzere beş departmana ayrılmaktadır. Yer hizmetlerinin bu beş departmanı temel müşteriler hizmetlerinin büyük bir kısmını gerçekleştirmektedir. Örneğin yolcuların bilet/bagaj işlemleri yolcu hizmetleri, uçak içi temizlik, bagaj yükleme gibi hizmetler ramp, kırık ve kayıp bagaj gibi işlemler kayıp eşya, kargoyla ilgili alım/gümrükleme gibi işlemler kargo ve uçak denge/yük ayarı ve departmanlar arası iletişim/koordinasyon işlemler harekât departmanı tarafından verilmektedir. Tüm bu hizmetlerde son müşteriyle ilk karşılaşan kuruluş olması sebebiyle değer zincirinde oldukça önemlidir. Aynı zamanda bu işletmelerin sundukları hizmetler çerçevesinde doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim içinde oldukları paydaşları bulunmaktadır. Yer hizmetleri ile ilgili paydaşlar; havayolları, havalimanları, hükümet, ulusal ve uluslararası sivil havacılık otoriteleri, diğer yer hizmetleri kuruluşları, malzeme ve ekipman tedarikçileri, yolcular, yük ve nakliye şirketleri ve çalışanlardır (Kutoonen vd., 2010, ss. 300-320). Bu paydaşlar hizmetin üretim aşamasında etkileşim halinde olmaları sebebiyle faaliyetleri de birbirleriyle ilişkilidir. Örneğin; uçağın inişine kadar yolcuların bagaj/bilet işlemlerinin yapılması, inişinde sonra bagajların boşaltım/yükleme, uçak içi temizlik,

yük/denge ayarının yapılması gibi konulardan yer hizmetleri işletmeleri sorumludur. Bu hizmetler verildikten sonra havayolları uçuş için harekete başlayabilir. Havayolları da havalimanlarına bağlı hava trafik kontrol birimiyle iletişime geçerek gerekli müsaadeyi aldıktan sonra uçuşunu yapabilir. Burada görüldüğü üzere birçok farklı paydaşın etkileşimi mevcuttur. Bu etkileşimin yer hizmetleri- havayolu arasında direkt olduğu gibi hava trafik kontrol-havayolu-yer hizmetleri şeklinde dolaylı olarak da olabilir (Koç, 2018, s. 66).

Yer hizmeti tarafından verilen hizmetler yolcu ile doğrudan veya dolaylı etkileşim halindeki süreçleri kapsamaktadır. Doğrudan etkileşime yolcuyla ilk temas eden yer olan yolcu hizmetleri; dolaylı etkileşime ise yolcuya ait bagajların indirilmesi ve yüklenilmesini sağlayan ramp departmanı örnek olarak verilebilir. Bu nedenle uçuş için gerekli faaliyetler ayrı ayrı verilse bile yolcular bu hizmetleri bir bütün olarak görmekte ve algıladığı kaliteyi de buna göre değerlendirmektedir. Bunun sonucu olarak da algıladığı kaliteyi olumlu veya olumsuz olarak havayoluna yansıtmaktadır. Çünkü yolcular yer hizmetleri tarafından verilen hizmeti de havayolunun hizmet süreci içerisinde değerlendirmektedir (Macit & Gedik Göçer, 2017, s. 9).

Yer hizmetleri işletmeleri küçük bir alanda, çok pahalı bir ekipmanın etrafında çok kısa bir süre içinde büyük bir faaliyet düzenlemek zorundadır. Ancak tek başına bu faaliyeti gerçekleştiremezler. Birçok paydaş ve tedarikçiyle etkileşim halindedir ve yer hizmetlerinin başarısı bu ilişkilerin ne kadar iyi çalıştığına bağlıdır. Özellikle havayolları için yer hizmetleri operasyonun başarısı büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü tüm tedarik ağlarında olduğu gibi havacılık tedarik ağlarında da hedef müşterilerdir. Diğer bir deyişle hizmet beklentisi genel olarak ulaşım hizmeti alan yolcudur. Her aktör birbirinin tedarikçisi veya müşterisi olsa da son müşteri yolcunun beklenti ve değerlendirmeleri hizmeti etkilemekte ve belirlemektedir. Bu servis diğer tüm servislerle bütünlüğünü korumaktadır (Yılmaz, 2013, s. 126).

Ülkemizde SHGM ve DHMİ verilerine göre, 2022 yılsonu itibariyle ülkemiz sivil havacılık sektöründe 3 tanesi A Grubu, 11 tanesi B Grubu ve 25 tanesi C Grubu toplam 38 Yer Hizmetleri Kuruluşu bulunmaktadır. Bu 38 adet yer hizmetleri kuruluşu (ikram dâhil) A Grubu'nda yer alan Çelebi Hava Servisi A.Ş., HAVAŞ (Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.) ve TGS Yer Hizmetleri A.Ş.'den oluşmaktadır. B Grubu'nda olan 10

hava yolu şirketi kendi uçaklarına kendileri yer hizmeti vermektedir. C Grubu'nda yer alan 25 şirket ise hava yolu şirketlerine temsil, gözetim, yönetim, uçuş, operasyon, ikram ve uçak güvenlik hizmetlerini gerçekleştirmektedir. Bunlardan 2 tanesi kargo ve posta hizmeti, 18 tanesi temsil ile gözetim ve yönetim hizmetleri, 2 tanesi ikram servisi hizmetleri ve son olarak 3 tanesi ise uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi hizmetinden oluşmaktadır (SHGM Yer Hizmetleri Kuruluşları, 2022).



İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın konusu, ilgili literatür doğrultusunda başlıklar şeklinde açıklanmıştır.

2.1. Ses Davranışı

Ses davranışını ilk olarak Hirschman 1970 yılında çalışan sesi olarak ortaya atmış ve kuruluşların sürekli değişen iş ortamına uyum sağlamasına yardımcı olma gibi bir hayati işleve hizmet ettiğini savunmuştur. Van Dyne ve LePine'in (1998) ise sesi "yalnızca eleştirmek yerine geliştirmeye yönelik yapıcı meydan okumanın ifadesini vurgulayan teşvik edici davranış" olarak nitelendirmiştir (Dyne ve Lepine, 1998 s. 109). Daha sonraki çalışmalarında ise LePine ve Van Dyne bu tanımlı teşvik edici davranıştan önleyici davranışa doğru genişleterek sesin isteğe bağlı doğasını daha da vurgu yapmıştır (Dyne ve LePine, 1998, s. 854). Bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğu sesi tek boyutlu bir yapı olarak incelerken, Van Dyne ve arkadaşları (2003) hem yapıcı değişiklikler başlatma hem de endişeleri ifade etme girişimlerini içerecek şekilde genişletilmesi, sesin farklı yönlerini inceleme ihtiyacını ortaya koymuştur. Genişletilmiş bu yapı, sesin hem değişim odaklı hem de teşvik edici ve aynı zamanda endişe odaklı veya önleyici yönlerini içermektedir. Morrison (2011) ise sesi "örgütsel veya birim işleyişini iyileştirmek amacıyla işle ilgili sorunlar hakkında fikirlerin, önerilerin, endişelerin veya fikirlerin isteğe bağlı iletişimi" olarak kavramsallaştırmıştır.

Ses davranışı bir organizasyon içinde çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilme yeteneğidir (Ghani & Gayder, 2020, s. 2709). Çalışanlar bir problemi çözmek veya bir işi daha iyi ve kolay bir şekilde yerine getirmek için tüm önerilerini, şikâyetlerini veya eleştirilerini isteğe bağlı ve resmi olmayan bir şekilde açıkça üçüncü kişilere iletebilmektedir (Maynes & Podsakof, 2014). Ses genellikle sözlü olarak ifade edilse de

sözel davranışla sınırlı değildir (Hirschman, 1970). E-posta gönderme ve not yazma gibi eylemleri içermektedir (Withey & Cooper, 1989). Öte yandan, tüm ifade edici davranışlar ses değildir (Van Dyne vd., 2003). Ses olarak kabul edilebilmesi için, ifadenin (a) açıkça iletilmesi, (b) organizasyonla ilgili olması, (c) çalışma ortamını etkilemeye odaklanması ve (d) organizasyon içinden biri tarafından alınması gerekmektedir. Bu nedenle, bir yöneticiye iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunmak bir ses örneğidir, ancak düzenleyici kurumlara kuruluştaki suiistimalleri bildirmek veya öneri kutularına isimsiz notlar koymak değildir (Maynes & Podsakof, 2014, s. 88).

Bugüne kadar, araştırmaların büyük çoğunluğu iş süreçlerini ve politikalarını iyileştirmeyi amaçlayan ses davranışlarına odaklanmıştır. Yani ses, üretkenliği engelleyen sorunlu örgütsel süreçleri ve politikaları belirlemek için kullanılmıştır. Bu gerçeği kabul eden Liang ve arkadaşları (2012) sesi ikiye ayırmıştır: teşvik edici ses ve önleyici ses. Teşvik edici ses, örgütsel işleyişi geliştirmek için fikir ve önerileri ifade etmeyi içerirken; önleyici ses ise örgütsel başarısızlığı önlemek için endişeleri ifade etmeyi içermektedir. Hem teşvik edici hem de önleyici ses davranışları kuruluşlar için oldukça önemlidir ve önemleri farklı nedenlere dayanmaktadır. Teşvik edici ses davranışı statükoyu iyileştirmenin yollarına işaret ederken; önleyici ses davranışı ise statükoyu bozabilecek zararlı faktörleri tanımlamaktadır (Liang vd., 2012, s. 75). Her iki ses türünün davranışsal içerik bakımından farklılık gösterdiğini söyleyen Liang ve arkadaşları teşvik edici sesin idealleri ve olasılıkları gerçekleştirmeye odaklandığı, önleyici sesin ise daha çok zararı durdurmaya ve önlemeye odaklandığı ayrımını yapmaktadır. Bununla birlikte yine Liang ve arkadaşlarına göre teşvik edici ses davranışı, bir kuruluşta işleri daha iyi yapmak için gelecekte neler yapılabileceğine yönelik bir davranış iken; önleyici ses davranışı ise kuruluşa ve yapılan işe zarar vermiş veya zarar verebilme potansiyeli olan faktörlere yöneliktir (Liang vd., 2012, s. 75). Tablo 2.1’de Teşvik Edici ve önleyici sesin karşılaştırılması görülmektedir.

Tablo 2.1: Teşvik Edici ve Önleyici Sesin Karşılaştırılması

Özellikler	Teşvik Edici Ses	Önleyici Ses
Ortak noktalar	• Resmi iş tanımlarında belirtilmemiştir (denetim gibi belirli işler hariç) ve bu nedenle "ekstra rol"dür. • Bir çalışanın iş biriminin veya organizasyonunun işleyişine yardımcı olur ve bu nedenle "yapıcıdır". • İş birimine veya kuruluşa yardım etme arzusuyla motive edilir ve bu nedenle çalışanın sorumluluk duygusunu ve kuruluşa karşı yapıcı tutumunu yansıtır.	
Ayrımlar		
1. Davranışsal içerik	• Statükonun nasıl iyileştirileceğine dair yeni fikirleri veya çözümleri ifade eder. • Gelecek odaklı; gelecekte işlerin nasıl daha iyi yapılabileceğine dair olasılıklara işaret eder.	• Kuruluş için zararlı olan mevcut veya yaklaşan faktörler (ör. olaylar, uygulamalar veya davranışlar) hakkındaki endişelerini ifade eder. • Geçmişe veya geleceğe yönelik; statükoyu olumsuz yönde etkileyen veya gelecekte zararlı bir etkiye sahip olabilecek zararlı faktörlere işaret eder.
2. İşlev	• Kuruluşun daha iyi olabileceği yollara işaret eder.	• Kuruluş için zararlı olan faktörleri belirtir.
3. Başkaları için çıkarımlar	• Kısa vadede başkalarını rahatsız eden değişiklikler getirebilecek iyileştirmeler önerir, ancak iyileştirmeler sonunda potansiyel olarak tüm topluluğa fayda sağlayabilir. • Önerilen iyileştirmelerin ardındaki iyi niyet kolayca anlaşılır ve olumlu olarak yorumlanır.	• Zararlı faktörlere dikkat çeker ve sonuç olarak sorumluların başarısızlığına işaret eder. • Zararlı etkenlere dikkat çekmenin ardındaki iyi niyet, süreçte ortaya çıkan olası olumsuz duygu ve savunmacılık nedeniyle kolaylıkla fark edilemeyebilir veya olumlu olarak yorumlanmayabilir.

Kaynak: Liang vd. (2012, s. 75)

2.1.1. Teşvik Edici Ses Davranışı

Maynes ve Podsakof (2014), gelişmeyi ve iyileşmeyi teşvik etmek anlamına gelen yapıcı ses davranışı, iş bağlamında örgütsel olarak işlevsel değişikliği etkilemeye

odaklanan fikirlerin, bilgilerin veya görüşlerin gönüllü ifadesi olarak tanımlamışlardır. Yapıcı sesli ifadeler, (a) işleri yapmanın yeni veya geliştirilmiş yolları; (b) mevcut çalışma yöntemleri, prosedürleri vb. ile ilgili sorunları çözmenin yolları veya (c) daha önce tanımlanmış olan sorunlara yönelik çözümleri içermektedir (Maynes & Podsakof, 2014, s. 92). Aynı zamanda Çankır (2016) bu davranışı Japon yönetim tarzında yer alan ve güçlü bir kalite tekniği olan 5S'deki 'Seiton' (Düzenleme) birimine benzetmiştir (Çankır, 2016, s. 4).

Liang ve arkadaşları (2012), Van Dyne ve LePine'in orijinal ses kavramsallaştırmasına uygun olarak, teşvik edici sesi çalışanların iş birimlerinin veya organizasyonlarının genel işleyişini iyileştirmek için yeni fikirlerin veya önerilerin ifadesi olarak tanımlamışlardır. Aynı zamanda statükoyu değiştirmenin yollarını önerdiği için zorlayıcı olduğunu öne sürmüşlerdir. Zorlayıcı olmakla birlikte, yenilikçi çözümler ve iyileştirme önerileri eşlik ettiği için, bu tür bir ses, gelecekteki ideal bir duruma veya ne olabileceğine odaklanması anlamında "teşvik edici" olduğunu savunmuşlardır (Liang, 2012, s. 75). Statükoyu değiştirmenin yollarını önermek zorlayıcı olarak görülebilse de, aynı zamanda doğası gereği yapıcıdır ve yöneticilere endişe konusu olan sorunu çözmek için çözümler sunmaktadır. Sonuç olarak, yönetim onayına yol açması daha olasıdır çünkü arkasındaki iyi niyet kolayca fark edilmekte ve sorun ve ortaya atılan çözümler geçerliyse genellikle olumlu olarak yorumlanmaktadır.

Teşvik edici sesin arkasındaki motivasyon, ideal bir duruma ulaşmaktır. Yani, organizasyonu daha iyi hale getirmek amaçlanmaktadır. (Lin & Johnson, 2015, s. 2) Bir kuruluşun daha etkili bir şekilde çalışabileceği yollara işaret etmekte olan teşvik edici ses, aynı zamanda yenilikçidir çünkü statükoyu değiştirmeye ve iyileştirmeye çalışmaktadır. Teşvik edici sesin ideal durumlara doğru ilerlemek için fikir ve önerileri ifade etmeyi içerdiği göz önüne alındığında, bu tür ses, aktörlerin yaklaşım odaklı öz düzenlemesine ve iyimser duygusal deneyimlerine dayanan bir isteklilik stratejisini yansıtmaktadır (Lin & Johnson, 2015, s. 2)

2.1.2. Önleyici Ses Davranışı

Önleyici ses, çalışanların kuruluşları için zararlı olan iş uygulamaları, olaylar veya çalışan davranışları hakkındaki endişelerini ifade etmektedir (Liang vd., 2012). Bu ses davranışı, organizasyon sağlığı için önemli bir işleve hizmet etmektedir, çünkü tespit

edilmemiş sorunlara ve uygunsuz girişimlere dikkat çekmektedir (Lin & Johnson, 2015, s. 2). Yine Liang ve arkadaşlarına göre bu tür alarm verici mesajlar, daha önce tespit edilmemiş sorunları çözülmesi için kolektif gündeme yerleştirmekte veya sorunlu girişimlerin gerçekleşmesini engellemektedir (Liang vd., 2012, s. 76).

Lanaj ve arkadaşlarına göre (2012) önleyici sesin arkasındaki motivasyon, kuruluşları korkutan durumlardan uzaklaştırmaktır. Bununla birlikte önleme odaklı öz davranış sergilemek, güvenlik ihtiyaçlarını düzenlemekte ve dikkatli ve sorumlu davranışlar yoluyla görev ve yükümlülüklerin yerine getirilmesini içermektedir. Bu odaklanma, insanları istenen son durumlardan uzaklaştıran koşullardan kaçınmaya sevk etmektedir (Lanaj vd., 2012, s. 999).

Liang ve arkadaşlarına göre bazı organizasyonel ortamlarda, önleyici ses teşvik edici sestten potansiyel olarak daha etkilidir çünkü yenilikçi fikirler ve çözümler geliştirme süreci önemli ölçüde zaman ve çaba gerektirebilir ve zararı durdurmak için önleyici sesli çağrılar, “süreç kayıplarının” olumsuz etkilerini zamanında önleyebilmektedir (Liang vd. 2012, s. 74).

Önleyici ses, dile getirilen endişelere mutlaka net çözümler sağlamadan kuruluş için zararlı olan veya olabilecek faktörlere işaret etmektedir. Lin ve Johnson’a (2015) göre önleyici ses zararlı etkenlere dikkat çekerek, zorunlu olarak sorumluların başarısızlığını ima etmektedir. Bu nedenle, önleyici ses, bir iş birimi içindeki kişilerarası uyumu bozarak iş arkadaşları ve amirler arasında çatışmaya ve olumsuz duygulara neden olabilir. Lanaj ve arkadaşlarına göre problemleri izlemeyi ve korkutan durumlardan uzaklaşmayı içermesi sebebiyle önleyici ses davranışı, uyanıklık stratejisine ve kaçınma odaklı taktiklere dayanmaktadır (Lanaj vd, 2012, s. 1001). Bu tür stratejiler ve taktikler endişeli duygularla örtüşmektedir. Bunun nedeni ise Carver ve Scheier (1998) statüko düzgün bir şekilde işliyor olsa bile aktörler köşede pusuya yatmış olabilecek sorunlara karşı temkinli davrandıkları şeklinde açıklamaktadır.

2.2. Şeffaflık

İnsan, paydaş ve organizasyon ilişkilerini anlamada önemli bir yere sahip olan şeffaflık kavramı farklı disiplinlerde farklı şekillerde ifade edilmesi nedeniyle tek ve ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak örgütsel şeffaflığı inceleyen Schnackenberg ve Tomlinson, şeffaflığı bir göndericiden kasıtlı olarak paylaşılan bilgilerin algılanan kalitesi

olarak tanımlamıştır (Schnackenberg & Tomlinson, 2016, s. 1788). Bu tanımda dört önemli unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilkinde şeffaflık, bilgi paylaşımının kritik bir unsuru olarak görülmektedir; artan şeffaflık, iki taraf arasında değiş tokuş edilen bilgilere artan farkındalık, tutarlılık ve anlaşılabilirlik getirmektedir. İkincisi ise kasıtlı paylaşılan bilgileri içermektedir. Bu durum kuruluşların, şeffaflığı artıracak veya azaltacak şekilde bilinçli olarak bilgi kullanma kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir. Üçüncüsü ise alınan bilginin algılanması anlamına gelmektedir. Bu durum ise kuruluşlar bilgi paylaşım davranışları yoluyla bu algıyı etkileme kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir. Son olarak ise şeffaflığın merkezinde yer aldığına inanılan bilgi kalitesidir. Bu tanıma göre şeffaflık algıları, algılanan bilgi kalitesine göre değişmektedir (Schnackenberg & Tomlinson, 2016, s. 1789).

Güzeldere'ye göre şeffaflık paydaşların bilgi ihtiyacının giderilmesi ve kurumların piyasa etkinliği ile yatırımcı güveninin artmasına fayda sağlamaktadır. Aynı zamanda bilginin doğru olması, tüm paydaşlar için bilginin kapsamlı ve güvenilir verilerden oluşması gerekmektedir. Tüm bunlara ek olarak bilginin eşit koşullarda açık ve ulaşılabilir olması da tüm paydaşların çıkarlarının korunması için gerekli bir unsurdur (Güzeldere, 2015, ss. 23-24).

Şeffaflık, kurumların ve kurum ortaklarının, tam bilgilendirilmesini ve aydınlatılmasını amaçlamaktadır. Aynı zamanda Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) şeffaflığı 'şirketlerin rekabet güçlerini tehlikeye sokacak ticari sır niteliğindeki, henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, gerçeği yansıtan, kapsamlı, karşılaştırılabilir, kolayca analiz edilebilir, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bir şekilde kamuya sunulması' olarak tanımlamıştır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2005).

Günümüzde organizasyonlar, rekabet avantajı elde etmek ve organizasyonel performansı daha verimli kılmak için şeffaflık seviyelerini artırmak amacıyla farklı stratejiler izlemektedir. Sadece çalışanların değil paydaşların da şeffaflık ve katılım anlayışı, bu stratejinin uygulanmasında kilit boyutlardır (Üçler, 2017, s. 97).

Schnackenberg ve Tomlinson'a göre şeffaflık teorik olarak uygulanabilir ve yönetsel olarak ilgili üç faktörün bir fonksiyonu gibi görünmektedir: açıklık, netlik ve doğruluk. Kısaca açıklayacak olursak; açıklık paydaşların bilgiyi daha ilgili ve güncel;

netlik paydaşların bilgiyi daha anlaşılır, doğruluk ise paydaşların bilgiyi daha güvenilir olarak algılamasıdır. Bu boyutların her biri, kuruluştan alınan bilgilerin kalitesine yönelik paydaş güvenini artırarak genel şeffaflık düzeylerine benzersiz bir şekilde katkıda bulunmaktadır (Schnackenberg & Tomlinson, 2016, s. 1794).

2.2.1. Açıklık

Açıklık kavramı, bilginin şeffaf sayılması için açıkça paylaşılması gerektiğini ima etmektedir (Schnackenberg & Tomlinson, 2016, s. 1792). Pirson ve Malhotra (2011), şeffaflığı, firmaların ilgili tüm bilgileri açıkça paylaştığına dair bir paydaşın algısı olarak ölçmektedir. Aynı zamanda Perotti ve Von Thadden (2006), şeffaflık algılarının, bir paydaşın bir firma hakkında gerekli bilgileri toplama yeteneği olduğunu ileri sürmektedir. Tüm bu görüşler, erişilemeyen bilgilerin paydaşın organizasyonun tam bir resmini elde etme yeteneğini sınırladığı önermesine dayanmaktadır (Chen & Zhu, 2004, s. 10).

2.2.2. Netlik

Netlik, bir göndericiden alınan bilginin algılanan netlik ve anlaşılabilirlik düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Schnackenberg & Tomlinson, 2016, s. 1792). Literatürde, Winkler (2000), kuruluşların şeffaf olarak kabul edilmesi için bilgileri daha açık ve net bir şekilde sunması gerektiğini iddia etmedir. Benzer şekilde, Street ve Meister (2004) örgütsel bilginin şeffaf sayılabilmesi için anlaşılması gerektiğini savunmuştur. Daft ve Lengel (1987), yöneticiler için büyük bir sorunun, salt veri eksikliğinden ziyade bilgi netliği eksikliği olduğunu bulmuşlardır.

Netlik, paylaşılan bilginin miktarı veya uygunluğundan ziyade anlamın göndericiden alıcıya kesintisiz aktarımıyla ilgili olduğu için açıklıktan farklıdır. Buna göre netlik, alınan bilginin belirsizliği sınırlayacak şekilde daha yüksek düzeyde anlaşılabilirlik anlamına gelmektedir (Schnackenberg & Tomlinson, 2016, s. 1793).

2.2.3. Doğruluk

Doğruluk, gönderici ve alıcı arasındaki ilişki göz önüne alındığında, bilginin mümkün olduğu ölçüde doğru olduğu algısı olarak tanımlanmaktadır (Schnackenberg & Tomlinson, 2016, s. 1793). Walumbwa ve arkadaşları (2011), önyargılı veya temelsiz bir şekilde uydurulan bilginin amaca yönelik hizmet etmemesi nedeniyle şeffaf olarak kabul edilemeyeceği savunmaktadır. Aynı zamanda bazı araştırmacılar doğruluğun şeffaflık

için çok önemli bir bileşen olduğunu tartışmıştır. Bunlardan Akhigbe ve Martin (2006), yanlış açıklamaların kurumsal şeffaflığı azaltmada ve kurumsal skandallara yol açmada çok önemli bir rol oynadığını öne sürmüşlerdir. Üretim firmalarında Bernstein (2012) ise, bilgi doğruluğunun işyeri şeffaflığının mihenk taşı olduğunu bulmuştur.

Doğruluk, açıklık veya netlikten ziyade bilginin güvenilirliği ile ilgilidir. Williams (2005) ve Nicolaou ve McKnight (2006) örgütsel bilginin şeffaf olarak kabul edilmesi için güvenilir görülmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir.

2.3. Performans

Performans, herhangi bir faaliyet sonucunda işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için ortaya koyduğu tüm çabaları nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2000, s. 2). Örgütsel performans ise bir faaliyeti gerçekleştiren ekosistemin amacına yönelik ulaşma derecesini veya seviyesini ortaya çıkaran bir ölçüttür. Bu ölçüt şirketlerin nereye vardıklarını ya da neyi gerçekleştirdiklerini gösteren bir kalite ve kantite ölçütüdür (Sarıaltın & Yılmaz, 2006, s. 81). Örgütsel performansın meta-analizini yürüten Luo ve arkadaşları bunun ekonomik ve operasyonel terimlerle ölçülmesi gerektiğini önermişlerdir (Luo vd., 2012, s. 143);

Ekonomik Performans: Hissedarlar için yatırım getirisine ve kâr ve satış gibi diğer finansal ölçümleri değerlendiren finansal ve piyasa sonuçlarına bakmaktadır.

Operasyonel Performans: Müşteri memnuniyeti ve sadakati, firmanın sosyal sermayesi, yetenek ve kaynaklardan elde edilen rekabet gücü gibi gözlemlenebilir endekslere odaklanmaktadır.

Paydaş teorisi bağlamındaki performans hem paydaşa özgü operasyonel performansı hem de finansal performansı içermektedir. Jones ve Wicks (1999) işaret ettiği gibi, paydaş teorisi, paydaşların çıkarlarına hizmet etmek için firmanın yaşayabilir (yani kârlı) kalması ihtiyacını kabul eden bir uygulanabilirlik unsuruna sahiptir (Hillman vd., 2001, s. 300). Performans ölçümünün birden çok amaca hizmet etmesi gerektiğini kabul etmek önemlidir. Bu amaçların her biri için bilgilerin türü ve kalitesi değişmekte ve son kullanıcıların gereksinimlerine göre uyarlanması gerekmektedir (Mascarenhas, 1996, s. 15).

2.4. Sosyal Sermaye

Örgütsel performans, girişimcilerin ve yöneticilerin kişisel özelliklerine ve sosyal olarak etkileşim kurma yeteneklerine bağlıdır. İşletmeler varlığını sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için fiziksel ve sosyal sermayeye ihtiyaç duymaktadır. Sosyal sermaye ile birlikte diğer sermaye türleri bir işletmenin başarılı bir performans göstermesi için en önemli etkenlerden biri olarak gösterilmektedir (Abdioğlu & Yavuz, 2013, s.29). Geniş anlamda sosyal sermaye, sosyal ağları, bunlardan kaynaklanan karşılıklı ilişkileri ve iş ortamındaki değerlerini ifade etmekte ve ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu bağlamda insanların karşılıklı ilişkiler geliştirerek, bilgi paylaşımında bulunmaları gerekmektedir (Kitapçı, 2015). Bu yönüyle bakıldığında, sosyal sermaye için hem ekonomik hem de beşeri sermayenin verimliliğini arttırmak için kullanıldığı söylenebilmektedir. Narayan ve Woolcock (1999) ise sosyal sermayeyi iktisadi yükselmeyi etkileyen, bir topluma entegre olmuş normlar, kurallar, ağlar, karşılıklı güven ve iletişim olarak ifade etmektedir. Sosyal sermaye bir işletmenin ilişkilerini, şebekelerini ve normlarını ifade ederek işletmelerin bilgi paylaşımında bulunmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda güvene dayalı ilişkiler geliştirmeleri için birbirlerini anlayarak iş birliği içinde çalışmalarını sağlamaktadır. Bu anlamda işletmelerin iletişim kanalı, iletişim şekli ve iletişim sıklığı işletmelere değer katmaktadır (Abdioğlu & Yavuz, 2013, s.49).

2.5. Paydaş Teorisi

Freeman'ın çığır açıcı ve önemli olmaya devam eden 1984 tarihli çalışması, öncelikle şirketler için stratejik bir zorunluluk olarak paydaş yönetimine odaklanmaktadır. Stratejik yönetim alanında bir örgütsel yönetim ve etik teorisidir. Paydaş teorisinin yönetim bilimine geniş ölçüde katkıda bulunduğu en önemli önermelerden biri, paydaşların şirketler içinde ve şirketler için birlikte değer yarattığı kuruluşların ve paydaşların karşılıklı olarak fayda sağlamasının mümkün olduğudur. Değer yaratma sadece kar olarak algılanmamalıdır. Mitchell ve arkadaşları (1997) paydaş teorisini işletmelerin kar sağlamalarından öte sorumluluk çerçevesinde ilişkide olduğu paydaşların beklenti ve çıkarlarını kapsayacak bir araç olarak görülmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Paydaş teorisi, kuruluşlar ve paydaşları arasındaki etkileşimi incelemektedir. Paydaş genel olarak bir firmanın stratejik çıktıları etkileyebilen veya bunlardan

etkilenen gruplar ve bireyler olarak tanımlanmıştır (Freeman, 1984; Jones ve Wicks, 1999). Ayrıca El Gohary ve arkadaşlarına göre ise paydaş 'bir projede meşru menfaati olan herhangi bir kişi veya kuruluş' olarak tanımlanmaktadır (El Gohary vd., 2006, s. 596). İlk gelişmelerinden itibaren paydaş kavramı, geniş bir paydaş grubunun etkili yönetimini vurgulamıştır (Freeman, 1984; Walsh, 2005). Bu yönetim bağlamında paydaş teorisi, kuruluşların paydaşlarıyla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurulmasında yol göstermekte ve bu etkileşim sürecinde kuruluşların rekabet avantajını sağlamasında yardımcı olmaktadır (Becan, 2011, s. 14). İsa ve arkadaşlarına göre (2018) paydaş teorisi firmaların performansını en üst düzeye çıkarmak için hem şirket hem de paydaşlarının çıkarları arasında bir uyum aramakta aynı zamanda bir işletmenin yönetimi için ise çeşitli paydaşlarıyla olan ilişkilerinde sağlıklı bir denge bulabilmelerini sağlamaktadır. Kapsamlı paydaş modellerinden yararlanan çoğu çalışma, paydaş yönetimi ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemektedir (Berman vd., 1999; Hillman & Keim, 2001; Preston & Sapienza, 1990; Sisodia vd., 2007; Waddock & Graves, 1997).

Paydaşlar, işletme ile sık sık iletişime geçmeleri nedeniyle yakın ilişki içinde olup buna bağlı olarak da işletme üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bundan dolayı, paydaşların organizasyon üzerindeki etkisi, etkileşimde olunan paydaşların tatmininden geçmektedir. Freeman'a göre işletmeler paydaşları ile ne kadar güçlü ilişkilere sahip olursa amaçlarının gerçekleştirilmesini o kadar kolaylaştırmakta; tam tersine ilişkiler ne kadar zayıf olursa bu amaçların gerçekleştirilmesini zorlaştırmaktadır (Freeman, 1984, s. 25). İşletmeler, tüm kilit paydaşların çıkarlarını dâhil etmelidir ve bunlar sadece karlılığı en üst düzeye çıkarmaya yönelik araçlar olarak görülmemelidir (Gibson, 2000). Ayrıca paydaşlar başkalarıyla ortak bir fayda için çalışmalı, bilgi paylaşmalı, başkalarına gönüllü olarak yardım etmeli, sorunlara karşılıklı olarak tatmin edici çözümler aramalıdır çünkü paydaşların gerekli bilgileri almak gibi çıkarları her zaman bu şekilde karşılanmaktadır. Bununla birlikte paydaşlar diğer paydaşlara yön vermeli, verimli olunması için destek ve netlik sunmalı, insanların işlerini en iyi şekilde yapmaları için doğru ortamı yaratmalı ve karşılıklı saygı, dürüstlük, öğrenme ve yapıcı mücadele kültürünün olmasını sağlamalıdır (Valentinov & Chia, 2022, s. 771).

Literatürde paydaş davranışı ile paydaş yönetimi arasında olası bir ilişki olduğunu öne süren çalışmalar mevcuttur (Freeman, 1984; Lo, 2013; Nguyen vd., 2009; Savage vd., 1991; Polonsky, 1996; Yang vd., 2014). Paydaş yönetimi alanındaki çalışmalarda,

paydaşlarla iş birliği yaparak kuruluşların belirsizlik üzerindeki kontrollerini artırılabilir ve örgütsel esneklik yaratılabilir tartışılmıştır (Freeman, 1984; Polonsky, 1996). Paydaşlar işbirlikçi bir şekilde davrandığında, bilgi alışverişi ve sorun paylaşımı mümkün hale gelmekte ve muhalefet şansı azalmaktadır (Savage vd., 1991). Aynı zamanda katılım, güven ve iletişim gibi ilişki kurma uygulamaları paydaş yönetimi ile ilişkilidir. Jeffery (2009), paydaş katılımının, bir kuruluşun amacına ulaşılmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek gruplara kendilerini etkileyen kararların geliştirilmesine yorum yapma ve girdi sağlama fırsatı verilmesi gerektiği fikrine dayandığını belirtmiştir. Paydaşlarıyla proaktif ilişkilere giren işletmeler, paydaşlardan elde edilen verileri sürdürülebilir kalkınma bakış açısıyla örgütsel yenilik süreçlerine entegre edebilecektir. Bununla birlikte kaliteli paydaş katılımları, paydaşların endişelerini gidermek için yaratıcı çözümler üretmekte, yanıt verebilirliği, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmaktadır (Lawrence, 2002, s. 75). Bu bağlamda paydaşlar daha yakın bağlar kurmakta ve paydaşlar arasında ilişki kurmayı teşvik ederken karşılıklı anlayışı geliştirmektedir (Brown & Hicks, 2013, s. 89). Ayrıca Karlsen ve arkadaşlarına göre (2008) güven koşulları altında, paydaşlar sağlanan bilgilerin kendi çıkarlarına aykırı kullanılmayacağına inanarak özel veya hassas bilgileri firmaya açıklamaya daha istekli ve rahat olabilir ve bu da iyi işleyen bir ilişkiyi sürdürebilir. Tüm bunlar bize paydaş iletişiminin, paydaş yönetimi için hayati önem taşıdığını göstermektedir.

Paydaş teorisi genel itibariyle paydaşların işbirlikçi ve etkileşimli davranışlarda bulunmaları gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Bu durum paydaşların ilgi ve beklentilerinin ele alınabilmesi için önemlidir. Bu da bize ses davranışını işaret etmektedir. Ses davranışı da örgütsel işleyişi geliştirmek için fikir ve önerileri ifade etmeyi ve örgütsel başarısızlığı önlemek için endişeleri ifade etmeyi içermektedir. Bu açıdan bakıldığında paydaş teorisi ve ses davranışı arasında bir ilişkiden söz edilebilir. Ayrıca Savage ve arkadaşları (1991) paydaşların işbirlikçi ve etkileşimli davranış biçimini benimsediklerinde, bilgi alışverişi ve sorun paylaşımı mümkün hale geldiğini; Lawrence ise (2002) paydaşların endişelerini gidermek için yaratıcı çözümler ürettiğini ve bu durumun yanıt verebilirliği, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırdığını öne sürmüşlerdir. Bu açıdan bakıldığında paydaş teorisi ve şeffaflık arasında bir ilişkiden söz edilebilir. Ayrıca kapsamlı paydaş modellerinden yararlanan çoğu çalışma, paydaş yönetimi ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemektedir (Berman vd.,

1999; Hillman ve Keim, 2001; Preston ve Sapienza,1990; Sisodia vd., 2007; Waddock ve Graves, 1997).

Paydaş teorisi, bu tezde kullanılan teorik çerçevenin temelini oluşturmaktadır. Paydaş teorisi, bu çalışmanın amacını keşfetmek için en uygun teori olarak kabul edilmiştir. Bugün havalimanı paydaş ilişkilerini inceleyen çoğu çalışmanın da paydaş teorisine dayandırıldığı görülmektedir. Schaar ve Sherry (2010) havalimanlarını yönetmek için ölçümler, metrikler ve karşılaştırmalı değerlendirmeler yaparak paydaşları ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışarak havalimanı paydaşları arasındaki karşılıklı ilişkilerin sistem modelini sunmuştur. Bu modele göre havalimanlarının karşılaştırmalı kıyaslaması, belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarılarını ölçmek için kullanılmaktadır. Stephenson ve arkadaşları (2018) paydaş teorisi kapsamında bölgesel havalimanlarında yeni uluslararası hava hizmetlerinin başarılı bir şekilde kurulmasındaki temel faktörleri belirlemek amacıyla kilit paydaş katılımı da dahil ederek hava hattı geliştirme sürecini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda hava hattı gelişimi için birincil ve ikincil paydaşların ilişkilerini ve süreçlerini haritalandıran ve kritik faktörler olarak rota karlılığı ve paydaş ilişkilerini bulan bir model önermişlerdir. Çalışmanın sonucunda ise hava hattı geliştirmenin başarısındaki temel unsurların, rota karlılığı ve paydaş katılımı olduğu tespit edilmiştir. Isa ve arkadaşları (2018) paydaş teorisiyle ilgili literatüre genel bir bakış sağlayarak Klia2 havalimanı terminal projesinin kolektif perspektiflerini ölçmeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda projelerin sonuçları esas olarak proje yöneticilerinin bakış açısıyla değerlendirildiğini ancak son zamanlarda proje sahiplerinin ve seçilen paydaşların bakış açılarıyla değerlendirilmeye başlandığını tespit etmiştir. Bu bağlamda Isa ve arkadaşları proje sonucunun memnuniyetinin genel bir paydaşların bakış açısıyla nadiren incelendiğini belirterek literatürdeki boşluğa işaret etmişlerdir. Kahraman (2020) Heathrow Havalimanı'ndaki üçüncü pist projesinde çevrecilerin ve iklim değişikliği uzmanlarının göz ardı edildiğine dair kanıtlar olduğundan, projenin planlanması sırasında tam bir halk katılımının olmadığını yarı yapılandırılmış görüşmeler yaparak ortaya çıkarmıştır. Paydaş teorisi kapsamında bu durumu inceleyen Kahraman bu projenin ancak tüm paydaşların çıkarları dikkate alındığında başarılı olacağını öne sürmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ve deseni, evren ve örneklem, kullanılan ölçekler, veri toplama süreci, veri toplama aracı ve özellikleri, verilerin analizi yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, havalimanı platformunda yer alan ana paydaşların hizmet tedariki süresince gösterdikleri şeffaflık ve ses davranışı kavramlarını ve bunların paydaş ve havalimanı performansı ile olan ilişkilerini incelemektir. Bu amaç çerçevesinde disiplinler arası konuları birleştirerek anlamlı ve özgün bir çalışma ortaya koyarak alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü ses davranışı genel olarak yönetim alanında örgütler ve çalışanlar üzerinde incelenmiştir. Aynı zamanda şeffaflık ise genellikle tedarik zinciri ve lojistik alanında çalışılan konulardır. Bu iki bağımsız alan birleştirilerek havacılık gibi dinamik bir sektörde birbirleriyle olan ilişkileri ve bu ilişkiler sonucunda ortaya çıkan durumlara açıklık kazandırılması hedeflenmiştir.

Havacılık sektörü, giriş engellerinin yüksek olduğu, büyük yatırımlar gerektiren dinamik bir alandır. Bu nedenle sektör içinde faaliyet gösteren örgütler varlıklarını sürdürebilmesi için işleyişin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesine ihtiyaç duymaktadır. Örgütler sektörde tek taraflı bağımsız çalışan bir yapıda değildir. Bir havacılık faaliyetinin gerçekleşmesi için sektör içindeki paydaşların birbirleriyle hareket etmeleri gerekmektedir. Bu faaliyetlerin gerçekleşmesinde paydaşların birbirleriyle olan ilişkileri çok önemlidir. Bu bağlamda bu çalışma havacılık ekosisteminin üç ana aktörü olan havalimanları, havayolları ve yer hizmetleri arasındaki değiş tokuşu mikro düzeyde değerlendirmeyi ve paydaşların ses davranışı ile şeffaflığın ve performansın birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Aynı zamanda çalışmanın amacında belirtildiği gibi disiplinler arası çalışma yaparak özgün bir konu ortaya koymak

çalışmanın önemini ortaya çıkarmaktadır ve bu çalışma literatürdeki boşluğu doldurarak yeni çalışmalara yön vermesi düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni

Araştırma hedefleri ve soruları, ne tür bir araştırmanın yürütüleceğini belirlemektedir. Diğer bir deyişle, araştırmanın keşfedici, betimleyici ya da teori test edici bir yapıya sahip olup olmadığı ve buna göre hangi analiz yönteminin kullanılacağı önceden belirlenmiş amaç ve sorulardan oluşmaktadır. Bu çalışma betimsel bir niteliğe sahip olup nitel araştırma mantığıyla oluşturulmuştur. Havalimanı paydaşları arasındaki ilişkinin genel olarak kavranması, kendi içlerinde ve aralarındaki karşılaştırmanın daha önce teoriden ve ilgili araştırma bulgularından yola çıkarak kodlanan ses davranışı, şeffaflık ve performans unsurlarına dönüşmesi bu çalışmaya betimsel bir nitelik kazandırmaktadır. Buna göre nitel araştırmaların genel sistematığı izlenmiştir. Bu sayede araştırmacı, araştırmadan soyutlanmamış ve yorumlayıcı materyalleri bir araya getirerek anlamlı bir bütün elde etmiştir.

Nitel araştırma, açık uçlu ve karşılıklı iletişim yoluyla veri elde etmeye odaklanan bir alan araştırması yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırma yöntemleri, hedef kitlenin belirli bir konuya ilişkin davranış ve algılarını ortaya çıkarmaya yardımcı olacak şekilde tasarlanmaktadır. Genellikle kullanılan derinlemesine görüşme, odak grupları, etnografik araştırma, içerik analizi, durum çalışması araştırması gibi farklı nitel araştırma yöntemleri vardır (Styśko-Kunkowska, 2014, s. 10).

En yaygın nitel araştırma yöntemlerinden biri derinlemesine görüşme yapmaktır. Bu yöntem bir yanıtlayıcı ile gerçekleştirilen kişisel bir görüşmedir aynı zamanda tamamen bir konuşma yöntemidir ve yanıtlayandan ayrıntıları derinlemesine alma fırsatları sunmaktadır. Ayrıca derinlemesine görüşme soruları açık uçlu sorulardır ve “ne” ve “nasıl” sorularını cevaplamayı hedeflenmiştir. Bu yüzden kullanılan araştırma yöntemi nitelikseldir (Eisehardt & Graebner, 2007, s. 2).

Bu çalışmada Glaser ve Strauss (1967) tarafından ortaya konulan ve sosyal bilimcilerin kuram oluşturma üzerine yapacakları çalışmalar için rehber niteliği taşıyan nitel araştırma desenlerinden gömülü teori deseni kullanılmıştır. Bu desen farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı olarak incelenmemiş olgulara ve bu olgular arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Aynı zamanda bu desen araştırma ortamındaki

davranış, prosedür, etkinliklerin incelenmesiyle elde edilen verilerle bir teori ortaya koymakta veya var olan teorileri geliştirmektedir (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998). Gömülü teori mantıksal tümdengelim yöntemleri aracılığıyla elde edilen teorilerin aksine sistematik bir şekilde elde edilen verinin analizi sonucunda ulaşılan kuramlara dayanmaktadır (Strauss & Corbin, 1998; Oktay, 2012). Diğer bir deyişle, veri üzerinden kuram oluşturulduğundan, teori veri-temelli ve tümevarımsal olarak geliştirilmektedir (Oancea & Punch, 2014).

Gömülü teori genel olarak hem yönetime hem de bu teorinin kullanımı yoluyla aranan araştırma sonucuna atıfta bulunmak amacıyla kullanılmaktadır. Araştırmanın verileri görüşme, gözlem veya raporlardan oluşan metinlerdir. Bu tür araştırmalarda veriler araştırmanın odaklandığı olguyu ve dışı vurarak yansıtabilecek olan bireylerden ve gruplardan toplanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2006, ss. 72-74). Öncelikle metinler kodlanarak veriler deşifre edilmekte ve yorumlanmaktadır. Daha sonra anlamlı kodlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmakta ve ayın şey temaların oluşturulması içinde kategorilere yapılmaktadır. Ayrıca bu tür araştırmalardan elde edilen kod, kategori ve temalarla, yaşantılar, anlamlar ve ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Ancak gömülü teori araştırmalarında da diğer nitel araştırma yöntemlerinde gibi genel ve kesin sonuçlar beklenmemelidir. Çünkü sınırlı sayıda kişiyle yapılması nedeniyle geneli kapsamamaktadır. Bu yöntem bir olguyu daha iyi anlayarak tanımlamamızı sağlayacak açıklamalar ve örnekler ortaya koymamıza yardımcı olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hem bilimsel literatüre hem de sektördeki uygulamalara önemli faydalar sağlayabilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 75).

Bu çalışmada havalimanı paydaşları arasındaki ses davranışının ve şeffaflığın şirket performansı ile ilişkisinin sınırlı araştırma alanına sahip olması, bu terimlerin ayrı ayrı ve bir bütün olarak kullanımının sınırlı sayıda olması ve ilgili konunun çok boyutlu ve karmaşık olması sebebiyle derinlemesine inceleme gerektirdiği için nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme metodolojisi ve gömülü teori deseni seçilmiştir. Bu yöntem ilgili kavramların daha iyi tanımlanarak ve ilişkilerin daha kolay belirlenmesi açısından pilot bir çalışmadır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın genel evreni, Türkiye’de havacılık sektöründe yer alan Havalimanı, Havayolu ve Yer Hizmetleri işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışan bireylerdir. Genel evreni tanımlaması kolay olan, ancak ulaşılması çok güç olan evren olarak belirtmek mümkündür (Karasar, 2014). Bu nedenle genel evren çalışma evrenine indirgenmiştir. Araştırmanın çalışma evreni, İstanbul Havalimanı’nda faaliyet gösteren havacılık işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışan bireyler olarak belirlenmiştir. Eurocontrol 5-11 Ocak 2023 Dönemi Kapsamlı Değerlendirme Raporuna göre Türkiye’nin ve Avrupa’nın en yoğun havalimanı olması sebebiyle buradan seçilen yöneticilerin genel evreni temsil edeceği belirtilebilir. Her ne kadar çalışma evreni oluşturulsa da İstanbul Havalimanı’nda belirtilen kurumlardaki yönetici pozisyonunda çalışanların tümüne ulaşmak maddi ve zamansal açıdan hemen hemen imkânsızdır. Bu nedenle, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden; amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Küçük ve sistematik olarak seçilmiş amaçlı örneklem, bir araştırma sorusu veya konusu hakkında derinlemesine bilgi toplamayı amaçladıkları için nitel araştırmalarda tercih edilmektedir. Amaçlı örneklemede, araştırmacılar araştırmaya en uygun özelliklere sahip katılımcıları belirlemektedir (Yağar & Dökme, 2018, s. 4). Ancak nitel araştırmanın doğası gereği araştırmanın güvenilirliğini artırmak ve amaçsal örneklemeyi desteklemek için araştırma sürecinde kartopu örnekleme tekniğinden de yararlanılmıştır. Çalışma nitel araştırma yöntemi olan derinlemesine görüşme tekniğiyle yapıldığı için ilgili kurumlarda yönetici pozisyonunda yer alan 12 kişiyle yapılmıştır.

Çalışmada yer alan yöneticilerden 2 kişi havalimanı, 4 kişi havayolu ve 6 kişi ise yer hizmetlerinde görev yapmaktadır. Görüşmede yer alan yöneticilerin çalışma alanları aynı olup farklı işletmelerde görev almaktadır. Aynı zamanda tablo 3.1’de ilgili yöneticilerin tecrübeleri, yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları ve işletmedeki pozisyonu içeren demografik bilgiler yer almaktadır.

Araştırmaya toplam 12 kişi katılım göstermiştir. Görüşme yapılan kişilerin gizliliklerini korumak amacıyla katılımcılara K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11 ve K12 şeklinde kodlama yapılmıştır. Katılımcıların 3 tanesi kadın 9 tanesi erkektir. Katılımcıların 9 tanesi lisans, 3 tanesi yüksek lisans mezunudur. Faaliyet alanlarındaki tecrübeleri katılımcıların en az 1 yıllık, en fazla 14 yıllık tecrübeye sahip olduğu

görülmektedir. Aynı zamanda işletmedeki pozisyonları incelendiğinde 7 tanesi müdür, 2 tanesi müdür yardımcısı, 2 tanesi uzman ve 1 tanesi şef olarak görev yapmaktadır.

Tablo 3.1: Yöneticilerin Demografik Durumu

Katılımcı (Kodlama)	Tecrübe (Yıl)	Eğitim	Cinsiyet	Yaş Aralığı	İşletmedeki Pozisyon	Faaliyet Alanı
K1	5	Yüksek Lisans	Erkek	25-34	Uzman	Yer Hizmetleri
K2	6	Lisans	Kadın	25-34	Şef	Yer Hizmetleri
K3	7	Lisans	Erkek	35-44	Müdür Yardımcısı	Yer Hizmetleri
K4	9	Lisans	Erkek	35-44	Müdür	Yer Hizmetleri
K5	11	Yüksek Lisans	Kadın	45-54	Müdür	Yer Hizmetleri
K6	12	Lisans	Erkek	45-54	Müdür	Yer Hizmetleri
K7	4	Lisans	Erkek	35-44	Müdür	Havayolu
K8	7	Yüksek Lisans	Erkek	35-44	Müdür Yardımcısı	Havayolu
K9	8	Yüksek Lisans	Erkek	35-44	Müdür	Havayolu
K10	14	Lisans	Erkek	45-54	Müdür	Havayolu
K11	1	Lisans	Kadın	25-34	Uzman	Havalimanı
K12	2	Lisans	Erkek	35-44	Müdür	Havalimanı

3.4. Araştırma Soruları

Görüşme formundaki araştırma soruları, literatür taranıp hem konunun uzmanı akademisyenlerle hem de sektörde yer alan uzman personellerin görüşleri alındıktan sonra oluşturulmuştur.

Bu çalışmada İstanbul Havalimanı'nda faaliyet gösteren temel havalimanı paydaşlarının kimler olduğunu, bu paydaşlar arasındaki ses davranışının hangi boyutlarda ve konularda gerçekleştiğini, paydaşların hangi konularda birbirilerine karşı şeffaf olduklarını ve bu iki olgunun şirket ve platform performansı ile olan ilişkisinin ne olduğunu araştırmak için aşağıdaki tablo 3.2'de yer alan sorular sorulmuştur.

Tablo 3.2: Araştırma Soru Grupları

Araştırma Soruları	Alt Araştırma Soruları
Soru Grubu 1. Havalimanlarında uçuş faaliyetini gerçekleştirmede ana rol oynayan paydaşlar kimlerdir?	Soru Grubu 1.1. Paydaşlarınız kimlerdir? Soru Grubu 1.2. Temel paydaş olarak gördüğünüz işletmeler kimlerdir? Soru Grubu 1.3. En önemli üç paydaşınız kimdir?
Soru Grubu 2. Paydaşlarınızla ses davranışını hangi boyut ve konularda benimsiyorsunuz?	Soru Grubu 2.1. Paydaşlarınızla hangi konularda tavsiyelerde bulunuyorsunuz? Soru Grubu 2.2. Paydaşlarınızla hangi dönemlerde daha çok tavsiyelerde bulunuyorsunuz? Soru Grubu 2.3. Paydaşlarınızla alıp vermiş olduğunuz tavsiyeleri etkileyen faktörler nelerdir? Soru Grubu 2.4. Paydaşlarınızın verdikleri tavsiyeleri değerlendiriyor musunuz? Soru Grubu 2.5. Paydaşlarınız sizin verdiğiniz tavsiyeleri değerlendiriyor mu?
Soru Grubu 3. Paydaşlarınızla hangi konularda birbirinize karşı şeffafsınız?	Soru Grubu 3.1. Paydaşlarınızla iletişim sıklığınız ve kanalınız nedir? Soru Grubu 3.2. Paydaşlarınızın ve sizin şeffaf olma durumunuzu değerlendiriniz. Soru Grubu 3.3. Paydaşlarınızla hangi konularda birbirinize karşı şeffafsınız?
Soru Grubu 4. Paydaşlarınız ile benimsemiş olduğunuz ses davranışı ve şeffaflığın performansınıza etkisi nedir?	Soru Grubu 4.1. Paydaşlarınız ile benimsemiş olduğunuz ses davranışı ve şeffaflığın şirket performansınıza etkisi nedir? Soru Grubu 4.2. Paydaşlarınız ile benimsemiş olduğunuz ses davranışı ve şeffaflığın platform performansınıza etkisi nedir?

3.5. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin araştırmaya katılan havacılık sektöründe çeşitli departmanlarında görev yapmakta olan yöneticiler tarafından gerçek durumu yansıtacak ve samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır.

Araştırmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi literatür taraması ile sınırlıdır.

Araştırma, nitel analiz yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle sınırlıdır.

Araştırma, ortamı bakımından tek bir sektör (havalimanı, havayolu ve yer hizmetleri) ile sınırlıdır.

Paydaş örnekleme sadece İstanbul Havalimanı'nda faaliyet gösteren havalimanı, havayolu ve yer hizmetleri olup diğer havalimanlarını kapsamamaktadır.

Araştırma, Şubat 2023-Nisan 2023 tarihleri arasında İstanbul Havalimanı'nda faaliyet gösteren çeşitli havalimanı, havayolu ve yer hizmetleri kuruluşlarının yöneticileriyle derinlemesine görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemi seçilmesi nedeniyle tüm havalimanları ve tüm yöneticiler için aynı şeyi söylemek mümkün değildir ve sadece seçilen yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.

3.6. Veri Toplama Süreci

Bu çalışmada derinlemesine görüşme tekniği uygulanarak havalimanı paydaşları arasındaki seç davranışının ve şeffaflığın şirket performansı ile olan ilişkisini incelemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İlgili sorular, literatür taramasında benzer konularda yapılan çalışmalardan elde edilen veriler hakkında hem konunun uzmanı akademisyenlerle hem de sektörde yer alan uzman personellerin görüşleri alındıktan sonra oluşturulmuştur. Daha sonra paydaşlar arasında yer alan bir işletmede görev yapan yöneticilerden biriyle görüşme yapılarak araştırma soruları test edilmiş ve 5 sorulu görüşme formu (Ek-1) haline getirilmiştir.

Mevcut çalışma için kilit katılımcıların belirlenmesi açısından, bireylerin seçiminde katılımcıların belirli bir konudaki uzmanlığı sayesinde bilgi açısından zengin görüşme sağlayan tesadüfi olmayan örnekleme stratejisi kullanılmıştır (Given, 2008). Küçük ve sistematik olarak seçilmiş amaçlı örneklemeler, bir araştırma sorusu veya konusu hakkında derinlemesine bilgi toplamayı amaçladıkları için nitel araştırmalarda tercih edilmektedir. Amaçlı örneklemede, araştırmacılar araştırmaya en uygun özelliklere sahip katılımcıları belirlemektedir (Yağar & Dökme, 2018, s. 4). Bu nedenle öncelikle katılımcı seçim kriterleri şu şekilde belirlenmiştir:

1.İdari seviye: Katılımcılar orta veya üst düzey yöneticiler arasından seçilecektir.

2.Katılımcının sektörel konumu: Kamu veya özel sektörden olabilir.

3.İstanbul Havalimanı'nda havacılık operasyonuna ve paydaş ilişkisine dâhil olma: Katılımcılar, İstanbul Havalimanı'nda yapılan operasyonlara ve paydaş ilişkisine karışmış kişiler arasından seçilecektir.

Detaylı bir arama sonucunda İstanbul Havalimanı'nda görev yapan 12 kişi, yukarıda belirtilen kriterleri teorik olarak karşılamalarının yanı sıra orta ve üst düzey havalimanı yöneticilerinin operasyon deneyimlerinin de önemli katkı sağlayacağına inanılması nedeniyle katılımcı olarak seçilmiştir. Çünkü ilgili katılımcılar hem operasyonda yer almakta hem de paydaş ilişkilerine dâhil olan yöneticilerden oluşmaktadır. Ancak nitel araştırmanın doğası gereği araştırmanın güvenilirliğini artırmak ve amaçsal örneklemeyi desteklemek için araştırma sürecinde kartopu örnekleme tekniğinden de yararlanılmıştır. Daha sonra katılımcılar, çalışmanın amacı, görüşmenin içeriği ve anonimliklerinin sağlanacağı konusunda bilgilendirilen e-posta yoluyla çalışmaya katılmaya davet edilmiştir. Ayrıca bu on iki uzmanın tamamı araştırmaya katılmayı kabul etmiş ve gönüllü olarak katılmıştır. Daha sonra ilgili yöneticilerden randevu alınarak belirlenen günlerde yüz yüze ve Skype veya Zoom gibi uzaktan video konferans yönetimiyle 30-45 dakikalık süreleri kapsayan görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Zaman kıstası göz önünde bulundurularak katılımcılardan görüşmelerde ses/video kaydı alınması için izin istenmiştir. Video ve ses kaydı alınan 11 yöneticinin ses kayıtları Word programına aktarılmış olup video kaydı yapmak istemeyen 1 yöneticiyle gerçekleştirilen görüşmeler ise görüşme formuna el ile yazılarak yapılmıştır. Veriler hem yüz yüze hem de internet aracılığıyla Zoom, Skype gibi video konferans uygulamalarıyla 15.02.2023-15.04.2023 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.7. Verilerin Analizi

Mülakatlar, çağrıştırdıkları anlam sistematik olarak incelenmedikçe, kendi başına bir konunun özünün anlaşılmasına yardımcı olmaz. Bu anlamda içerik analizi, birçok kelimenin sayısını anlamlı içerik kategorilerine indirgemek için kullanılmaktadır (Lune & Berg, 2017). Bu araştırmanın doğası doğrulayıcı olmaktan çok keşfedici olduğundan, görüşme verilerini analiz etmek için içerik analizi uygulanmıştır. Bu amaçla ve araştırmacı yanlılığını ortadan kaldırmak için, bu araştırma araştırmanın amacını

gerçekleştirmek için yeni bir teori üretmeyi amaçlamasa da (Corbin & Strauss, 2015) araştırmacı Creswell ve arakadaşları (2007) tarafından önerilen sistematığı takip etmiştir.

Bu çalışmada tümevarımsal analiz kapsamında önceden belirlenmiş bir kavramsal çerçeve oluşturulmamıştır. Araştırmacı yarı yapılandırılmış görüşmeler sırasında elde edilen ses kayıtlarının dökümünü görüşmelerden sonra word belgesine aktarmıştır. Okumalar sonucunda ayıklanan veriler, Maxqda Analytics Pro 2020 programına aktarılmış ve araştırmacının amaçları doğrultusunda kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Kodlama sonucunda elde edilen kod listesi danışmanla birlikte tekrar incelenerek benzer kodlar arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmış ve kategoriler oluşturulmuştur. Benzer işlem temaların ortaya çıkarılması amacıyla kategoriler arasında gerçekleştirilmiştir. Toplanan nitel veriler tümevarımsal analiz yöntemiyle irdelenmiş, ayrıntılı olarak betimlenerek, doğrudan aktarmalarla zenginleştirilerek raporlanmıştır.

3.8. Güven Duyulabilirlik

Nitel araştırmalarda verilerin sübjektif doğası ve küçük bir katılımcı biriminden toplanması nedeniyle, nicel araştırmalarda sıklıkla kullanılan pozitivist yaklaşımın oluşturduğu geleneksel geçerlik ve güvenilirlik standartlarını uygulamak mümkün değildir. Bununla birlikte, nitel araştırma için yeterli bir geçerlilik veya güvenilirlik düzeyine ulaşmanın zor olduğuna dair süregelen eleştiriler bulunmaktadır. Yine de nitel araştırmanın geçerli ve güvenilir bir şekilde yürütülmesini sağlamanın birkaç yolu vardır (Flick, 2022, s. 386). Nicel araştırmalarda karşımıza çıkan bu geçerlilik ve güvenilirlik ölçütleri nitel araştırmalarda farklı olarak ele alınmakta ve “güven duyulabilirlik” kavramı ile ifade edilmektedir (Golafshani, 2003, s. 604; Lincoln & Guba, 1985). Güven duyulabilirlik ise inandırıcılık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabirlik kavramlarını içermektedir (Lincoln & Guba, 1985, ss. 301-327). Aynı zamanda bazı araştırmacılar bu güvenilirlik ve geçerlilik ölçütlerin nitel araştırmalarda inandırıcılığa karşılık geldiğini söylemektedir (Miles vd., 2014, s. 311; Patton, 2002, ss. 541-547). Lincon ve Guba’nın (1985) güven duyulabilirliği sağlamanın önemli faktörlerinden biri inandırıcılık olduğunu söylemesi bunu desteklemektedir.

İnandırıcılık, bulguların gerçeklikle ne düzeyde uyumlu olduğunu ifade eden bir kavramdır. Bu kavram araştırmacının elde ettiği verilerin ve ulaşılan sonuçların, katılımcıların söylemlerini ne kadar yansıttığıyla alakalıdır (Güler vd., 2015, ss. 376-

377). Aktarılabirlik bulguların diğr bağlamlara ne düzeyde uyarlanabildiğı ile ifade edilmektedir. Nitel araştırmalar genelleme amacı barındırmamasına rağmen okuyucuların araştırma sonuçlarını kendi çalışmalarında kullanabilmeleri için katılımcıların yaşadıkları deneyimlerini ayrıntılı olarak aktarmaları gerekliliğini öne sürmektedir. Güvenilebilirlik, aynı bağlamda aynı katılımcılarla aynı bulgulara ulaşılmasıyla ilgili bir kavramdır ve bulguların ve yorumlamaların tutarlı bir sürecin ürünü olduğunu ifade etmektedir (Arastaman vd., 2018, s. 60). Onaylanabilirlik ise bulgularının araştırmacının değıl, katılımcıların deneyim ve düşüncelerinden kaynaklandığını öne çıkarmaktadır (Shenton, 2004). Bu bağlamda ise temel amaç araştırma sırasında elde edilen verilerin eksiksiz bir şekilde yansıtılmasını sağılamaktadır.

Bu araştırmada güven duyulabilirliğı artırmak için sıralanan adımlarından birçoğı gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma süreci boyunca, hem danışman hem de alanında uzman kişilerle birlikte değıerlendirme toplantıları yapılmış ve araştırma konusu ve bulgular incelenmiştir. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilen katılımcılar amaçlı örneklem yöntemiyle, araştırmaya en doğıru katkıyı sağılayacağı düşünölen, konu hakkında uzman olan kişilerden seçilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların isimleri gizli tutulmuş, ancak faaliyet alanları, işletmedeki pozisyonları, yaşları ve tecrübe yılları ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Tüm yarı yapılandırılmış görüşmeler, ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş daha sonra araştırmacının kendisi tarafından dökümleri yapılmıştır. Danışman ve araştırmacı, kod ve temaları literatürden bağımsız olarak oluşturmuş, sonrasında bu temalar ve kodlar değıerlendirme toplantıları yaparak ortaklaşa karara varmışlardır. Kodlamalar yapılırken, ortaya çıkan verilerin karar verilen temanın altında anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığına dikkat edilerek iç tutarlılık sağılanmaya çalışılmıştır. Daha sonra ise ortaya çıkan temaların hepsinin araştırmada elde edilen verileri anlamlı biçimde açıklayıp açıklamadığına bakılmış ve temaların kendi aralarında anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığına dikkat edilerek dış tutarlılık sağılanmaya çalışılmıştır. Toplanan nitel veriler tümevarımsal analiz yöntemiyle irdelenmiş, ayrıntılı olarak betimlenerek, doğırudan aktarmalarla zenginleştirilerek raporlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Paydaşların Platform Algılarına Dair Bulgular

Paydaşların platform algılarına dair bulgular Tablo 4.1’de gösterilmiştir. Katılımcılara ‘ İstanbul Havalimanı paydaşların toplandığı bir platform mudur, platform ise sizce nedendir?’ sorusu yönetilmiştir. İlgili soruya 11 katılımcı “evet platformdur” cevabını verirken yalnızca 1 katılımcı “hayır değildir” cevabını vermiştir. 12 katılımcıdan toplam 25 cevap alınmıştır.

Tablo 4.1: Paydaşların Platform Algılarına Dair Bulgular

N=12	F
Birlikte çalışma	4
Paydaşların bir araya gelmesini kolaylaştırması	9
Ortak Amaçları gerçekleştirmeye olanak sağlaması	5
Sistem yaklaşımını içerisinde barındırması	4

Bu cevaplarda platformu katılımcılardan 4’nün birlikte çalışma, 9’nun paydaşların bir araya gelmesini kolaylaştırması, 5’inin ortak Amaçları gerçekleştirmeye olanak sağlaması ve 4’nün ise sistem yaklaşımını içerisinde barındırması olarak algıladıkları görülmektedir. Katılımcıların bu soruya verdikleri örnek cevaplar şöyledir.

K1: “Evet doğru bir platform olarak değerlendirilebilir havalimanı ancak şunu söylemek de isterim bu platform olması bizleri bir araya getirmesini sağlar tabii ki fiziksel olarak ama bir yer hizmetleri işletmecisiyle yaşadığım süreçlerde bir aracı olmaz dediğim gibi bize fiziksel bir ortam yaratır ama sosyal veya iş sürecimiz olarak bir aracı olmaz. Sonuç olarak havalimanı paydaşların toplandığı tam bir platform değildir.”

K6: “Yani platform değerlendirilebilir. Hani sonuçta böyle bir ortaklığı bir araya getiren ana unsur olarak değerlendirilebilir sonuçta ortak bir amaç için işbirliğine dayalı bir sistem söz konusu.”

K2: “ Müşteri ilk havalimanına geldiğinde ilk önce bizimle değil havalimanıyla karşılaşılıyor orada havalimanı önemli veya kontuar dediğimiz check-in için gidilen alanda yer hizmetleri personeliyle karşılaşılıyor oda çok önemli. Çünkü yolcu aldığı hizmeti bir bütün olarak değerlendiriyor baktığında biz sadece uçak içinde hizmet veriyoruz belki ama yolcunun hizmet anlayışı aslında bilet alırken başlıyor. Bu nedenle platform deyince bütünlük aklıma geliyor. ”

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplardan anlaşıldığı üzere platform; paydaşları bir araya getiren, ortak bir amaç için uçuş faaliyetini gerçekleştiren, bu amaç için birlikte çalışılan, bir bütünlüğü olan ve bir döngüde gerçekleşen bir ekosistemi çağrıştırmaktadır.

4.2. Paydaşlar Arasındaki Ses Davranışına Dair Bulgular

Paydaşların ses davranışına dair görüşlerini öğrenebilmek için katılımcılara ‘Paydaşlar arasında tavsiye, öneri veya uyarılarda bulunuyor musunuz, hangi konularda tavsiyelerde veya uyarılarda bulunuyorsunuz?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda katılımcıların ses davranışına yönelik bulgular Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2: Paydaşlar Arasındaki Ses Davranışına Dair Bulgular

Kodlar	Kategori	Tema
• Veri güvenliğinin sağlanmasıyla ilgili öneriler (2) • İş sağlığı ve güvenliği konularının dikkate alınmasıyla ilgili tavsiyeler (4) • Uçuş emniyetinde risklerin azaltılmasıyla ilgili öneriler (10) • Uçuş güvenliğinin sağlanmasıyla ilgili öneriler (9) • Ramakkala olayları’nda diğer paydaşlarla paylaşılmasıyla ilgili tavsiyeler (5) • Düzeltici önleyici faaliyetlerin zamanında yapılmasıyla ilgili öneriler (7)	Emniyet ve güvenliğin sağlanması ile ilgili öneriler	Tespik Edici Ses Davranışı
• Denetimlerde ortaya çıkan bulgulara çözüm bulunmasıyla ilgili öneriler (2) • Aksayan operasyonlarda sorunların giderilmesiyle ilgili öneriler (12) • Apron ve terminalin etkin ve verimli kullanımının sağlanmasıyla ilgili tavsiyeler (4)	Operasyonel faaliyetlerin geliştirilmesi ile ilgili öneriler	
• IoT, yapay zeka gibi teknolojinin faydalarından yararlanılmasıyla ilgili tavsiyeler (3) • Kaliteyi Arttırıcı Çalışmaların Yapılmasıyla İlgili Öneriler (1) • Ergonomik iyileştirmelerin yapılmasıyla ilgili öneriler (1) • Ar-Ge çalışmalarına destek olunmasıyla ilgili tavsiyeler (3) • Süreç iyileştirmeye yönelik yeni fikirlerin üretilmesiyle ilgili tavsiyeler (5)	İnovatif faaliyetler arttırılması ile ilgili öneriler	

Tablo 4.2: Paydaşlar Arasındaki Ses Davranışına Dair Bulgular “(devamı)”

• Enerji ve hammadde tasarrufu sağlanmasıyla ilgili tavsiyeler (6) • Yeşil havalimanı’na uygun hareket edilmesiyle ilgili öneriler (3) • Karbon ayak izini düşürmede paydaşların teşvik edilmesiyle ilgili tavsiyeler (3) • Sıfır atık konusunda paydaşlarda farkındalık oluşturulmasıyla ilgili öneriler (6)	Sürdürülebilirlik faaliyetlerin artırılması ile ilgili öneriler	Teşvik Edici Ses Davranışı
• Pandemi döneminde çeşitli aksiyonların alınmasıyla ilgili tavsiyeler (5) • Deprem durumunda havalimanının etkin kullanılmasıyla ilgili öneriler (3) • Anlık olaylarda proaktif davranılmasıyla ilgili öneriler (2) • Meteorolojik konularda aksiyonların alınması tavsiyeler (12)	Olağanüstü durumlarla başa çıkılması ile ilgili öneriler	
• Taşınma süreci gibi geçiş dönemlerinde fikir alışverişinde bulunulmasıyla ilgili öneriler (5) • Bir işletme ile yeni bir iş yapılmasıyla ilgili öneriler (2) • Yeni destinasyonların gerektirdiği koşullar hakkında tavsiyeler (2) • Yeni kurulan bir işletmeyle olan ilişkilerle ilgili tavsiyeler (1) • Yeni bir sisteme geçişin kolaylaştırılmasıyla ilgili öneriler (10) • Tecrübe aktarımının sağlanmasıyla ilgili tavsiyeler (5)	Yeni ilişkiler kurulmasının kolaylaştırılması ile ilgili öneriler	
• Uçuş emniyetinin riske atılmasıyla ilgili uyarılar (4) • Uçuş güvenliğinin sağlanmamasıyla ilgili ikazlar (3) • Ramakkala olaylarının bildirilmemesiyle ilgili uyarılar (2) • İş sağlığı ve güvenliğine uygun olmayan davranışların sergilenmesiyle ilgili uyarılar (2)	Emniyet ve güvenliğin sağlanması ile ilgili uyarılar	Önleyici Ses Davranışı
• Denetimlerde karşılaşılan bulguların tekrarlanmasıyla ilgili uyarılar (1) • Düzeltici önleyici faaliyetlerin dikkate alınmamasıyla ilgili ikazlar (3) • Aksayan operasyonların yinelenmesiyle ilgili uyarılar (6) • Operasyonda kullanılacak ekipmanların apronda düzgün bırakılmamasıyla ilgili uyarılar (2)	Operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesi ile ilgili uyarılar	
• Atıkların ayrıştırılmamasıyla ilgili ikazlar (2) • Enerji ve hammadde israfıyla ilgili uyarılar (2) • Operasyonlardan kaynaklanan emisyonlarla ilgili uyarılar (2)	Sürdürülebilirlik faaliyetlerin sağlanması ile ilgili uyarılar	
• Pandemi döneminde alınan aksiyonlara uyulmamasıyla ilgili ikazlar (5) • Anlık olaylarda reaktif davranılmasıyla uyarılar (2) • Meteorolojik konularda uyarıların dikkate alınmaması ilgili ikazlar (5)	Olağanüstü durumlarla başa çıkılması ile ilgili uyarılar	

Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde 12 katılımcının 12’side birbirlerine tavsiyelerde ve uyarılarda bulunduklarını söylemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda toplamda 43 kod ve 10 kategori elde edilmiştir. Tavsiye ve öneriler (teşvik edici ses

davranışı) 6 kategoride; uyarılar (önleyici ses davranışı) ise 4 kategoride toplandığı tespit edilmiştir. Kategoriler incelendiğinde ise paydaşların ses davranışını gerçekleştirdikleri konularda teşvik edici ses davranışı ve önleyici ses davranışı olmak üzere iki ana tema ortaya çıkmıştır. Bu iki tema ses davranışının alt boyutlarını oluşturmaktadır. Tablodan anlaşıldığı üzere paydaşlar emniyet ve güvenlik, operasyonel faaliyetler, sürdürülebilir faaliyetler, olağan üstü durumlarla başa çıkma gibi konularda platform işleyişini geliştirmek için fikir ve öneriler sunarken; yine aynı konularda platform başarısızlığını önlemek için de uyarı ve ikazlarda bulunmaktadır. Ancak, önleyici ses davranışından farklı olarak teşvik edici ses davranışında ilişkiler kurulmasının kolaylaştırılması ile ilgili tavsiye ve önerilerde bulunma davranışının sergilendiği de gözlemlenmiştir.

Emniyet ve güvenlikle ilgili faaliyetlerin bulunduğu kategorideki kodların frekans değerine bakıldığında paydaşların birbirlerine en çok uçuş emniyeti ve güvenliği ve ramak kala konularında tavsiyeler verdiği ve uyarılarda bulunduğu görülmektedir. Bu duruma örnek olarak gösterilebilecek katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir.

K2: “Mesela tüm uygun kaynaklarımızı destekleyerek ve kullanarak faaliyetlerin emniyetli bir şekilde yerine getirilmesi yönünde tavsiyelerde bulunuyoruz. Uçuş Emniyetinde riskleri yok edemeyiz ama minimize edecek konularda birbirimizi teşvik edici tavsiyelerimiz oluyor.”

K11: “Tabi ki birbirimize bildirim yapıyoruz mesela ramakkala olayları vardır her şirket ramakkala yaşanan kaza öncesi olayları birbirimizle paylaşıyoruz ki sağlıklı ve düzenli bir operasyon yürütmesi için. Birinin başına gelmediyse de böyle bir riskin olabileceğini diğer şirketlere de bildirir.”

K10: “Hava tarafına geçişlerin emniyetli güvenli olmayan bölgelerden geçişlerin yapılabileceği ayrımların ile ayrımların yapılmayan noktaların olduğu burada sıkıntılar yaşayabileceğimizi belirttik çünkü gerçekten çok büyük alana kurulmuş bir havalimanındayız onların gözünden kaçtığı noktalarda biz destek olduk.”

Operasyonel faaliyetlerin bulunduğu kategorideki kodların frekans değerine bakıldığında paydaşların birbirlerine en çok aksayan operasyonlarda tavsiyelerde ve uyarılarda bulunduğu görülmektedir. Aynı zamanda operasyonel konularda düzeltici/önleyici faaliyetlerde uyarılardan ziyade tavsiyelerde daha çok bulundukları

gözlemlenmiştir. Bu duruma örnek olarak gösterilebilecek katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir.

K4: “Emniyet eylem grubundaki toplantılarımızda mesela geçen son toplantıda havalimanında bulunan çeşitli büyüklükteki takozların aslında tek olması gerektiği yönünde tavsiyede bulunduk çünkü ortak takoz kullanıyoruz. Bazılarının alçak olduklarını söyledim. Havalimanında böyle bir aksiyon aldık bütün paydaşlar ve diğer handling kuruluşları ve airport bu konuda mutabık kaldık. Bütün takozların boylarını eşitlemeye gidiyoruz şimdi. Bu da operasyonlarımızı daha da düzeltip olası durumları önleyecek.”

K6: “Tavsiyeler bir yana sürekli iletişim halindeyiz dirsek teması dediğimiz olay var dirsek temasında bulunmamız gerekiyor. Toplantılar ise günlük rutin işlerde karşılaşılan aksaklıklar veya işte düzenleyici ve önleyici faaliyetler noktasında oluyor. Aksayan operasyonlarda neden aksıyor almamız gereken önlem ne gibi konularda birbirimize tavsiye veriyoruz.”

K8: “Bir aksaklık olduğunda veya düzeltici önleyici faaliyetler noktasında tavsiyelerde bulunuyoruz. Burada şu var; işletici İGA olsa da ulusal kural koyucu DHMİ onlar bir aksaklık gördüğünde bize bunu yapmayın der mesela veya işte bunu böyle yapın der o artık kural olur.”

Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin bulunduğu kategorideki kodların frekans değerine bakıldığında paydaşların birbirlerine en çok sıfır atık ve enerji tasarrufu konularında tavsiyelerde ve uyarılarda bulunduğu görülmektedir. Ancak verilen cevaplar incelendiğinde bu tavsiyelerin daha çok yer işletmecisinden havayolu ve yer hizmetlerine yapıldığı öne çıkmıştır. Bu duruma örnek olarak gösterilebilecek katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir.

K4: “İGA’nın şu an asıl odağı bizim açımızdan ya da benim bulunduğum konum açısından daha çok iş güvenliği, atık ayrıştırma ya da yeşil havalimanı gibi şeylerde eğiliyorlar. Örneğin haftanın iki günü İGA’nın yeşil birimi var burada gelip bizim çöplerin ayrıştırılmasını vs kontrol ederek geri bildirimlerde bulunuyorlar. Şunu şöyle yanlış yapıyorsunuz bu böyle olacak ya da iş güvenliği açısından doğru değil atıklarınız karıştırıyor şuradan su akıntısı var gibisinden bizi besliyorlar.”

K11: “Şunu ekleyeyim tasarruf ve atık noktasında tavsiyelerimiz elbette var ancak bizim onlara karşı çevre denetimlerimizi oluyor. Çevre ekibimiz tarafından aynı zamanda atık konusunda da biz onlara tavsiye veriyoruz ve kural koyuyoruz, atıklarını bizden izinsiz çıkaramıyorlar ve kesinlikle bize vermeleri gerekiyor bizden izinsiz atıklarını havalimanı dışarısına çıkaramıyorlar.”

K7: “İşte İGA’dan çöplerin ayrıştırılması gibi enerji yönetimi, su yönetimi, atık yönetimi gibi konularda tavsiyeler alıyoruz, buna tavsiye diyoruz ama uygulamamız gerekiyor hem havalimanı performansını arttırmak hem de kendi performansımızı arttırmak için.”

Olağanüstü durumların bulunduğu kategorideki kodların frekans değerine bakıldığında paydaşların birbirlerine en çok meteorolojik konularda tavsiyelerde ve uyarılarda bulunduğu görülmektedir. Aynı zamanda pandemi veya deprem gibi kimsenin ne yapacağını bilmediği durumlarda da tavsiyeler ve uyarılarda bulunduğu öne çıkmıştır. Bu duruma örnek olarak gösterilebilecek katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir.

K4: “AIC’deki toplantılarımız genellikle kötü hava şartlarına yönelik toplantılar yani kar yağışı, aşırı rüzgâr olduğu zaman toplantılar yapıyoruz ve tavsiyeler alıp veriyoruz birbirimize. Ve o anki hava durumu şimdi şeye göre yapacağımız önlemleri herkes belirtiyor ve havalimanı otoritesi de burada olması gerekenleri belirtiyor. İşte neler yapılabilir noktasında görüş birliğine varılıp herkes uygulamaya geçiyor mesela regülasyon getirebiliyoruz oradaki toplantılarda.”

K12: “Kış hazırlık mesela madkom toplantıları olur meteorolojik aşırı hava olaylarına karşı önlem almayı gerektiren düzenli iş birliğini gerektiren ayrı toplantılar olur, burada da tavsiyeler yapılır.”

K9: “Apronda mesela kış başlarken İGA geliyor tüm bildirimleri yapıyor. Bakın siz de-icinginizi şu bölgede yapacaksınız şu şu bölgede. Havaş’ın burası Çelebi’nin burası TGS burayı kullanacak gibi. De-icing packleri ona göre bölgelendirip bildirimlerini yapıyor ki havalimanındaki operasyonda hızlı ve etkin bir şekilde işlesin diye. Böyle daha çok operasyonel tavsiyelerde bulunuyorlar.”

K5: “Veya işte diyelim pandemi süreci herkesin ne yapacağını bilmediği olağanüstü durumlarda yazıyla veya sözel olarak bu önerilerimizin, feedbacklerimizin arttığı oldu. Ya da işte son dönemlerde yaşanan deprem felaketinde aldığımız bazı

kararları uçuş sayısı ve sıklığı gibi tek başımıza almadık. Tabi ki resmi yollara dayandırmak çok önemli ama olağanüstü bir durumda resmi yazışmaları hızlandırmak bazen mümkün olmadığı noktalarda sözel olarak da şunu yapsak mı ya da şunu yapsanız mı denilen şeyler tabi ki oldu.”

K9: “Onlar mesela geldiler bize dediler ki covid döneminde yer hizmetleri yolcu otobüsleri istisnasız her kullanım sonrasında titizlikle dezenfekte edilmesi gerekiyor bizde zaten bunu yaptığımızı söyledik veya işte biz onlara uçak ve terminal binaları arasında geçiş yapmasını sağlayan yer hizmetleri otobüslerinin zeminlerine sosyal mesafe bantları yerleştirilmesi konusunda tavsiyelerde bulunduk onlarda bunu yaptı.”

Tablo 4.3 incelediğinde paydaşların platform işleyişini geliştirmek amacıyla inovatif faaliyetlerin artırılması ve yeni ilişkiler kurulmasının kolaylaştırılması için de öneriler ve tavsiyelerde bulunduğu görülmektedir. İnovatif faaliyetler kategorisinde süreç iyileştirmeye yönelik yeni fikirlerin üretilmesiyle ilgili tavsiyelerde bulunduğu öne çıkarken; yeni ilişkiler kategorisinde ise yeni bir sisteme geçişin kolaylaştırılmasıyla ilgili öneriler verildiği ortaya çıkmıştır. Bu duruma örnek olarak gösterilebilecek katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir.

K7: “Yer hizmetleriyle sürekli iletişim halindeyiz ama tabi ki aylık veya duruma göre haftalık toplantılarımız oluyor süreçlerimizi daha iyi nasıl geliştirebiliriz diye, operasyonel ve çevresel fayda anlamında ne tür yenilik sağlayabiliriz veya ne tür teknolojileri kullanabiliriz diye.”

K8: “Aynı zamanda tüm süreçlerimizde teknolojinin tüm imkanlarından faydalanarak dijitalleşmeye çalışıyoruz burada da yine paydaşlarımızın yeri büyük. Bu bağlamda da bizim verdiğimiz veya onların verdiği tavsiyeler çok kıymetli. Tüm konularda paydaşlarımızla sürekli iletişim halinde kalarak hem fikir alışverişinde bulunuyoruz hem de ödev paylaşımı yapıyoruz. Örneğin ar-ge çalışmalarımızda pist üzerinde operasyona daha fazla çeviklik sağlamak için gerçek zamanlı operasyon takibi uygulanmaya başladık burada yer işletmecisinin de etkisi büyük aynı zamanda ona sağlanan ve dolaylı olarak yer hizmetlerine sağlanan fayda da söz konusu.”

K12: “Yeni bir işletmeyle yeni bir sürece geçişin etkiler tabi ki tanıdığın biriyle ettiğin sohbetle bir yabancı bir değildir samimiyet açısından söylüyorum yanlış anlaşılmasın. Aynı zamanda yeni tanıdığın biri hakkında çok fazla şey bilmek istediğinden

çok soru sorarsın öğrenmek için o anlamda da iletişim sıklığı fazla olur. Biz firmalar henüz buraya gelmeden iletişim halindeydik tabi ki nasıl yapalım gibi saha çalışmalarında onlardan da destek alıyorduk. Türkiye'nin bu anlamda öncü bir firması X'ten aldığımız tavsiye, istediğimiz noktalar ve iletişimde olduğumuz anlar çok fazlaydı.”

4.3. Paydaşların Ses Davranışını Etkileyen Faktörlere Dair Bulgular

Paydaşların Ses Davranışı'nı etkileyen öncülleri elde edebilmek için katılımcılara ‘Paydaşlar arasında tavsiye, öneri veya uyarıları etkileyen faktörler sizce nelerdir?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda katılımcıların Ses Davranışı'nı etkileyen faktörlere yönelik bulgular Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3: Paydaşların Ses Davranışı Etkileyen Faktörlere Dair Bulgular

Kodlar	Kategori	Tema
• Katı Kurallardan Dolayı Tavsiye Verilememesi (2) • Teknoloji Yoğun Bir Sektör Olması Nedeniyle Tavsiye Edilen Değişikliğin Maliyetli Olması (1) • Tavsiyelerden Ziyade Ceza-İ Yaptırımın Daha Öne Çıkması (7) • Networkün Zayıf Bir Paydaşı Olduğunu Düşünme/Ekosistemin Zayıf Halkası Olma (2) • Sözleşmelerin Bağlayıcı Olmasından Dolayı Tavsiye Verilememesi (9) • Bir Paydaşın Ekosisteme Tek Başına Egemen Olduğu Düşüncesinden Dolayı Tavsiye Verilememesi (5) • Müşteri Sayısındaki Çokluktan Dolayı Tavsiye Verilememesi (1) • Sadece Söyleneni Yerine Getirme Anlayışından Dolayı Tavsiye Verme İhtiyacını Hissetmeme (1) • Verilen Tavsiyelerin Hoş Karşılanmamasından Dolayı Çekingenlik Hissetme (1) • Oturmuş Sistemlerde Tavsiyeye İhtiyaç Duyulmaması (10) • Tavsiye Alıp Vermeyi Teşvik Etmeye Yönelik Eylemlerin Bulunmaması (1) • Yaptırım Gücü Eksikliğinden Dolayı Tavsiye Verilememesi (1)	Ses Davranışı Sergilemeyi Olumsuz Etkileyen Faktörler	Ses Davranışını Etkileyen Faktörler
• Yeni Kurulan Sistemlerden Dolayı Tavsiye İhtiyacının Doğması (10) • Taşınma Gibi Geçiş Süreçlerinde Tavsiyeye İhtiyaç Duyulması (5) • Olgunlaşmamış Süreçlerde Tavsiyeye İhtiyaç Duyulması (1) • Yeni Başlamış İlişkilerde Karşılıklı Tavsiye İhtiyacının Ortaya Çıkması (2) • Yeni Destinasyonların Gerektirdiği Koşullarda Tavsiyeye İhtiyaç Duyulması (2) • Farklı İş Kültürüne Sahip İşletmelerde Karşılıklı Tavsiyeye İhtiyaç Duyulması (3) • İşletmelerin Alt İştirakiyle Tavsiye Alışverişinin Daha Kolay Olduğunu Düşünmesi (1) • Olağanüstü Durumlarda Fikir Alışverişinin Artması (8)	Ses Davranışı Sergilemeyi Teşvik Eden Faktörler	

Elde edilen bulgular paydaşların ses davranışı sergilemelerine etki eden 12 tane olumsuz faktör ve 8 tane teşvik edecek faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan, katılımcıların birbirlerine karşı ses davranışı sergilemelerini etkileyen olumlu ve olumsuz faktörleri ortaya koyan ifadeler aşağıdaki gibidir:

K6: “Bize her şey yazılı geliyor karşılıklı imzalar atılıp onlara şartlara uyulması bekleniyor her iki taraftan da. Havayoluyla anlaşmamız vardır mesela biz buna SLA diyoruz service level agreement o da bu tavsiyelerimizi, feedbacklerimizi etkiler, bu anlaşma bu konularda bizim hareket tarzımızı belirler.”

K5: “Hani çok maliyetli işler olduğu için bunlar kenara yazılıp genelde çok fazla yapılmıyor çünkü oturmuş bir düzene geliyorsunuz. Antrepoda mesela bir makine için 100 milyon dolarlardan bahsediliyor, o yüzden ne derse desin bu teknik alanına girdiği için işin ve 10 yıllık yapıldığı için bu planlar çoğu zaman benim üstümde öyle yapıyordur, ne yazık ki çok bir iyileştirme yapılamıyor.”

K12: “Tekel bir piyasa mevcut ve anlaşmalar uzun süreli olduğu için tavsiye alıp verme noktasında etkiliyor bizleri. Çünkü biz havalimanına mecburuz, o ne derse o'dur ancak yer hizmetleriyle böyle değil sözleşmen bellidir dışına çıkılırsa başka bir firma alternatifin vardır.”

K11: “Yeni bir yer hizmeti şirketi olmamız nedeniyle buraya ilk geldiğimizde çok fazla tavsiye aldık veya işte yeni bir havayolu ile anlaşma yaptığımızda eskiden çalıştığımız yer hizmetlerinden tavsiyeler aldık.”

K10: “Özellikle yeni bir sürece başlamışsak ve ilişkili olduğumuz şirket bunun daha iyi yönetebilmesi açısından önerilerimize ihtiyaçları oluyor.”

K3: “Yeni kurulan bir havayolu vardır ismi felan geçmeyecekse x vs vardır yeni başlayan onun başladığı zamanlarda biz daha çok hem teşvik edici hem de besleyen taraftaydık.”

4.4. Paydaşların Ses Davranışının Sıklaştığı Döneme Dair Bulgular

Paydaşların Ses Davranışı'nın sıklaştığı döneme dair verileri elde edebilmek için katılımcılara ‘Paydaşlar arasında tavsiye ve uyarıların sıklaştığı dönemler oluyor mu, hangi dönemlerde ses davranışını daha çok gerçekleştiriyorsunuz?’ sorusu yöneltilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda katılımcıların Ses Davranışı'nın sıklaştığı döneme yönelik bulgular Tablo 4.4.'te verilmiştir.

Tablo 4.4: Ses Davranışının Sıklaştığı Döneme Dair Bulgular

N=12	F
Meteorolojik Durumların Operasyonu Etkilediği Zamanlar	12
Uçuş Sıklığının Yoğun Olduğu Dönemler	6
Ramak kala Olaylarının Yaşandığı Süreçler	7
Aksayan Operasyonlar	10
Denetimler	5
Olağanüstü Durumlar	8
Yeni Bir Sürece Geçiş Dönemleri	7

Tablo 4.4. incelediğinde paydaşların meteorolojik durumların operasyonu etkilediği zamanlarda ve aksayan operasyonlarda ses davranışını daha yoğun gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda deprem, pandemi gibi kimsenin ne yapacağını bilmediği zamanlarda tavsiyelerin ve uyarıların arttığı gözlemlenmiştir. Katılımcıların ses davranışının sıklaştığı döneme ilişkin görüş örnekleri:

K5: “Kış dönemlerinde çok oluyor tabi çünkü kış operasyonunda hava şartları çünkü bu havalimanı biliyorsun Karadeniz’in hemen kenarında. Buranın kışı ciddi anlamda aşırı sert biz ocak ayındayken havalimanında mahsur kaldık, yani eve bile gidemedik. Arabalar çıkmıyor yollar kapalı düşün. Yani o yüzden daha güvenli bir operasyon yapılması için tüm bildirimler yapılıyor. İşte tüm ekipmanlarınızı şöyle yapınız, kimi durumlarda zincir takın araçlara atıyorum, küçük traktörleri var önlerine kar küreme ekipmanı takıyorlar, onlarda temizlik yapıyor yani tabi kış dönemindeyken bu daha sık oluyor ve daha sık aralıklarla oluyor. Günlük 3-5 kere bunların brifingleri veya bildirimleri yapılıyor. Mesela diyelim bir piar’ı kışın yine temizleyemiyor diyor ki bana alfa piar’ını kullanamayacağız çünkü kuzeyden gelen direk rüzgâr ve karı orası alıyor. Biz temizledikten sonra 10 dakika sonra yine kapanıyor o yüzden bu önümüzdeki 24 saat içinde kar yağışı devam edeceği için 24 saat boyunca alfa piar’ı kullanılmayacaktır, diğer bölgelere uçaklar yönlendirilecektir gibi kalkıp bildirim yapıyor ona göre de park pozisyonlarını değiştiriyor.”

K6: “Aslında her paydaşın bir o zamana kadar getirmiş olduğu ve işleyen bir süreci var. Ama örnek olarak verecek olursam İGA’ya taşınma sürecimizde bu davranışı çok gerçekleştirdik. Çünkü yeni bir düzen evet biz bu işi biliyoruz ama yeni bir yerdeyiz.

Bu durumda sadece biz değil bence tüm aktörler ve tabii bizde diğer tüm aktörlerle bu davranışı oldukça gerçekleştirdik. Veya işte diyelim pandemi süreci herkesin ne yapacağını bilmediği olağanüstü durumlarda yazıyla veya sözel olarak bu önerilerimizin, feedbacklerimizin arttığı oldu. Yada işte son dönemlerde yaşanan deprem felaketinde aldığımız bazı kararları uçuş sayısı ve sıklığı gibi tek başımıza almadık. Tabii ki resmi yollara dayandırmak çok önemli ama olağanüstü bir durumda resmi yazışmaları hızlandırmak bazen mümkün olmadığı noktalarda sözel olarak da şunu yapsak mı ya da şunu yapsanız mı denilen şeyler tabii ki oldu.”

K4: “Buradaki şey önemli aksayan fonksiyonlar varsa iki taraflı toplantılarımız önerilerimiz veya uyarılarımız daha sık olur oraya çözüm bulma adına ama güzel giden bir operasyon varsa mesela ay bazında hani bunu yaparız mesela o yüzden kurumlar müşteri ilişkileri uzmanı gibi mesela müşteri ilişkileri temsilcisi gibi kadrolarını bulundururlar.”

4.5. Paydaşların Birbirlerine Vermiş Oldukları Tavsiyeleri Değerlendirmelerine Dair Bulgular

Paydaşların birbirlerine vermiş oldukları tavsiyeleri ve uyarıları değerlendirmelerine dair verileri elde edebilmek için katılımcılara ‘Paydaşlarınıza tavsiye verdiğinizde kendilerinde bir değişiklik yapıyorlar mı ya da size bir tavsiye verildiğinde aksiyon alıyor musunuz?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda birbirlerine vermiş oldukları tavsiye ve uyarıları değerlendirmelerine yönelik bulgular Tablo 4.5.’te verilmiştir.

Tablo 4.5: Paydaşların Birbirlerine Vermiş Oldukları Tavsiyeleri Değerlendirmelerine Dair Bulgular

• Değişiklik yapılıyor (6) • Değişiklik yapılmıyor (-) • Dikkate alınıyor, aksiyon yok (2)	Havayolu'nun, yer hizmetleri ve havalimanı açısından değerlendirilmesi	Verilen tavsiyelerin diğer paydaşlar tarafından değerlendirilmesi
• Değişiklik yapılıyor (6) • Değişiklik yapılmıyor (-) • Dikkate alınıyor, aksiyon yok (-)	Yer hizmetleri'nin, havalimanı ve havayolu açısından değerlendirilmesi	
• Değişiklik yapılıyor (5) • Değişiklik yapılmıyor (2) • Dikkate alınıyor, aksiyon yok (3)	Havalimanı'nın, havayolu ve yer hizmetleri açısından değerlendirilmesi	
• Değişiklik yapılıyor (4) • Değişiklik yapılmıyor (-) • Dikkate alınıyor, aksiyon yok (-)	Havayolu'nun, diğer paydaşlar tarafından verilen tavsiyeleri değerlendirmesi	Paydaşlardan birinin, diğer paydaşlar tarafından verilen tavsiyeleri değerlendirmesi
• Değişiklik yapılıyor (6) • Değişiklik yapılmıyor (-) • Dikkate alınıyor, aksiyon yok (-)	Yer hizmetleri'nin, diğer paydaşlar tarafından verilen tavsiyeleri değerlendirmesi	
• Değişiklik yapılıyor (1) • Değişiklik yapılmıyor (-) • Dikkate alınıyor, aksiyon yok (1)	Havalimanı'nın diğer paydaşlar tarafından verilen tavsiyeleri değerlendirmesi	

Verilen tavsiyelerin diğer paydaşlar tarafından değerlendirilmesi istenildiğinde; yer hizmetleri ve havalimanı paydaşlarının havayoluna verdikleri tavsiyelerde, 6 kişi değişiklik yapıldığını, 2 kişi ise dikkate alındığı ancak aksiyonunun olmadığını; havayolu ve havalimanı paydaşlarının yer hizmetlerine verdikleri tavsiyelerde 6 kişi değişiklik yapıldığını; yer hizmetleri ve havayolu paydaşlarının havalimanına verdikleri tavsiyelerde ise 5 kişi değişiklik yapıldığını, 2 kişi değişiklik yapılmadığını ve 3 kişi dikkate alındığı ancak aksiyonunun olmadığını belirtmişlerdir.

Paydaşlardan birinin, diğer paydaşlar tarafından verilen tavsiyeleri değerlendirmesi istenildiğinde; havayolu paydaşını oluşturan kişilerin tamamı yer hizmetleri ve havalimanı tarafından verilen tavsiyelerde değişiklik yaptığını; yer hizmetleri paydaşını oluşturan kişilerin tamamı, havayolu ve havalimanı tarafından verilen tavsiyelerde değişiklik yaptığını; havalimanı paydaşını oluşturan 1 kişinin havayolu ve yer hizmetleri tarafından verilen tavsiyelerde değişiklik yaptığını, 1 kişinin ise bazı konularda verilen tavsiyelerin dikkate alındığı ancak aksiyonunun olmadığını belirtmişlerdir.

Elde edilen sonuçlara göre paydaşların birbirlerine vermiş oldukları tavsiyelerde çoğunlukla değişiklik yaptıkları görülmektedir.

K7: “Dikkate alınıyor çünkü şöyle burada oluşacak aksaklıklarda ödül ceza uygulamamız var bizim handlingle uçağın geç kalması handling nedeniyle olursa bizim ceza yazma yetkimiz var uçağın erken kapatmasında da handling’ten bizden ödül isteme durumu oluyor. Bu ödül ceza durumu olduğu için dikkate alınıyorlar aksi takdirde ceza yazılıyor veya iyileşme varsa ödül veriliyor.”

K6: “Tabi ki yapıyor tavsiye süreci iyileştiren bir şeyse herkes de değişiklik yapıyor kendi şirketi için.”

K10: “Şimdi şöyle biz bu yorumları 2021-2022 raporunu yazmak için aldık ve daha çok yeni aldık bu yorumları. Şuanda da raporu yazıyoruz bunları tabi ki dikkate alacağız çünkü çok güzel talepler var bunlar sadece dış paydaş talepleri kendi çalışanlarımızın da azdığı talepler var hepsini dikkate almaya çalışacağız zaten özellikle bu konu paydaşlarımızla birlikte çalışmamız gerek konular var mesela sürdürülebilirlik o sebeple çeşitli eğitimlere webinar’la onları da dahil etmek çok güzel olacaktır.”

4.6. Paydaşların Ses Kalitesine Dair Bulgular

Paydaşların ses kalitesine dair verileri elde edebilmek için katılımcılara ‘Paydaşlarınıza tavsiye verdiğinizde detaylandırıyor ve ön hazırlık/gerekçelendirme yapıyor musunuz?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda ses kalitesine yönelik bulgular Tablo 4.6.’te verilmiştir.

Tablo 4.6: Paydaşların Ses Kalitesine Dair Bulgular

N=12	F
Detaylandırma ve ön hazırlık/gerekçelendirme var	1
Detaylandırma ve ön hazırlık/gerekçelendirme yok	5
Tavsiyeye göre detaylandırma	4
Talebe göre detaylandırma	2

Tablo 4.6 incelediğinde 1 kişi tavsiye verilirken detaylandırıldığını ve ön hazırlık yapıldığını, 5 kişi tavsiye verilirken detaylandırılmadığını, 4 kişi tavsiyeye göre detaylandırma yapıldığını ve 2 kişi ise talep edildiğinde detaylandırma yapıldığını bildirmişlerdir. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise;

K6: “O konuya göre değişiyor tabi bazı konularda detaya girmeniz gerekiyor. Yani biraz önce verdiğim örnek gibi oradan bakıyorsunuz, bak diyorsun buraya diyorsun arabalar viraj bir ara geçişleri var, araçların buraya giriş hızı bu detaysa eğer. Araçların buraya giriş hızı bu, gerekirse ölçüm yaptıralım, bir radar cihazı koyalım gerekirse mesela. Sonra diyorsun şunu şunu yaptıralım. Siz önerilerinizi söylüyorsunuz, oda diyor ki şu da olabilir diyor mesela. Beraber değerlendiriyoruz yani.”

K5: “Bir aksaklık durumunda birbirimizi beslemeden çok bunu yanlış yaptınız o zaman cezasını çekeceksiniz gibi bir şey oluyor. Nasıl düzelteceğin sana bağlı ben sadece yanlış olduğunu söylüyorum gibi.”

K7: “Detaylandırarak yani kendi talebimizi detaylandırıyoruz açıklıyoruz neden böyle olmalı bunu neden istiyoruz sonucunda ne olacak şeklinde detaylandırarak belirtiyoruz.”

K8: “Paydaşımızın isteğine ve bulunduğumuz tavsiyeye göre değişir eğer önemli bir alanda yeni bir işleyiş olacaksa detaylandırıyoruz ancak var olan bir iş sürecinde tavsiyede bulunuyorsak paydaşımızın isteğine göre detaylandırıp aktarıyoruz.”

4.7. Paydaşlar Arasındaki Sosyal Sermayeye Dair Bulgular

4.7.1. Paydaşların Ses Davranışını Gerçekleştirdiği İletişim Kanallarına Dair Bulgular

Paydaşların iletişim kanalına dair verileri elde edebilmek için katılımcılara ‘Tavsiye veya uyarılarda bulunurken hangi iletişim kanalını kullanıyorsunuz?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda iletişim kanalına yönelik bulgular Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7: Paydaşların Ses Davranışını Gerçekleştirdiği İletişim Kanallarına Dair Bulgular

• Telefon (8) • Kahve/Yemek Araları (5) • Yüz Yüze Görüşme (10)	İnformal Yöntemler	Paydaşların Ses Davranışını Gerçekleştirdiği İletişim Kanalı
• Sosyal Medya (1) • Anket (5) • Whatsapp (7) • Rutin Geziler (2) • Online Site (5) • Resmi Yazışma (9) • E-Posta (7) • Video Konferans (2) • Toplantılar (12)	Formal Yöntemler	

Tablo 4.7 incelediğinde paydaşlar tavsiyelerde bulunurken iletişim kanalı olarak informal ve formal yöntemler kullanıldığı anlaşılmaktadır. İnformal iletişim kanalında yüz yüze görüşme ve telefonla aramanın; formal iletişim kanalında ise toplantılar ve resmi yazışmaların öne çıktığı görülmektedir. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise:

K8: “Bizde informal iletişim daha çok gerçekleşiyor diyebiliriz. O iletişim yöntemi daha oldukça yoğun bir şekilde işte. Yani bir konuda sıkıntısı olan biz şöyle yapıyoruz sorunuz var siz ne yapıyorsunuz noktasında birbirimizle bu havalımanı içindeki paydaşlarımızla da ortak olarak bunu nasıl çözebiliriz şeklinde öyle çok muhabbetlerimiz oluyor. Hani telefonla oluyor, karşılaştığımızda oluyor. İlla karşılaşmaya gerek yok hani telefonla arayıp biz burada tılandık siz bunu yapıyorsunuz diyebilecek kadar samimiyet var diğer kuruluşlarla.”

K9: “Devamlı haftalık olarak toplanıyoruz. Onlara da görüşümüzü dile getiriyoruz işte yaşanan sıkıntılar neyse onlarla birebir konuşuyoruz hani şunlara dikkat etmemiz lazım gibi onlarda kendi ekipleri içerisinde bunu paylaşıyorlar çünkü artık biraz teknoloji devri olduğu için her yerde whatsapp grupları var normalde atıyorum x firmasının harekat müdürü direk gruba yazıyor diyor ki uçağımızda Meksika’ya giden yolcularla alakalı daha dikkatli olun, profiling çok daha sıkı yapmanız gerekiyor gibi tarzı bir bilgilendirme yapılıyor ve ona göre işlemler yapılıyor.”

K11: “Genelde kurulsu olarak resmi olarak ilerliyor diyebiliyorum ama tabi ki çeşitli ortamlarda veya anlarda bir araya gelindiğinde de illaki sohbet arasında çeşitli tavsiyelerde oluyordur.”

4.7.2. Paydaşların Ses Davranışını Gerçekleştirdiği İletişim Sıklığına Dair Bulgular

Paydaşların iletişim sıklığına dair verileri elde edebilmek için katılımcılara ‘Paydaşlarınızla hangi sıklıkla iletişimde bulunuyorsunuz?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda iletişim sıklıklarına yönelik bulgular Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8: Paydaşların Ses Davranışını Gerçekleştirdiği İletişim Sıklığına Dair Bulgular

N=12	F
Sürekli-Talebe Göre	5
Sürekli-Paydaşa Göre	5
Sürekli-Talebe/Paydaşa Göre	2

Katılımcılar paydaşlarla sürekli iletişim halinde olduklarını dile getirmişlerdir. Bu nedenle tabloda her bir kod sürekli olarak yazılmıştır. Ancak katılımcılar sürekli iletişim halinde oldukları halde bazı durumlara göre iletişim sıklığının değiştiği görüşünde bulunmuşlardır. Tablo 4.8 incelendiğinde ise 5 kişi sadece taleplere göre, 5 kişi sadece iletişim içinde olduğu paydaşa göre ve 2 kişi ise hem taleplere hem de iletişim içinde olduğu paydaşa göre iletişim sıklığının değiştiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise:

K5: “Bizim paydaşlarımızla toplantılarımız oluyor. Bu toplantıların sıklığı bizim veya paydaşımızın isteğine göre değişiyor. Ancak sürekli iletişim halinde olduğumuzu söyleyebilirim.”

K2: “Sıklık noktasında zaten sürekli iletişim halindeyiz ki haftalık aylık veya yıllık toplantılarımız oluyor. Bu tabi ki her bir paydaşa veya her bir departmanımıza göre de değişiyor daha öncede söylediğim gibi paydaşlarımızla rutin olan toplantılarımız var ama rutinin dışında da sürekli etkileşim halindeyiz. Dinamik bir sektör olduğu için olmamızda gerekiyor.”

4.7.3. Paydaşların Ses Davranışını Gerçekleştirdiği İletişim Şekline Dair Bulgular

Paydaşların ses davranışını gerçekleştirdiği iletişim şekline dair verileri elde edebilmek için katılımcılara ‘Paydaşlarınızla tavsiye veya uyarılarda bulunma davranışı tek taraflı mı yoksa karşılıklı mı sergileniyor?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların

verdikleri cevaplar doğrultusunda iletişim şekillerine yönelik bulgular Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9: Paydaşların İletişim Şekline Dair Bulgular

Sürekli-Çift Yönlü (9)	Yer hizmetleri-Havayolları	Paydaşların İletişim Şekli
Sürekli-Tek Yönlü (1)		
Sürekli-Tek Yönlü (6)	Yer hizmetleri-Havalimanı	
Sürekli-Çift Yönlü (2)		
Sürekli-Çift Yönlü (4)	Havayolu-Havalimanı	

Tablo 4.9 incelendiğinde; yer hizmetleri ve havayolları arasında 9 kişi sürekli ve çift yönlü, 1 kişi ise sürekli ve tek yönlü; yer hizmetleri ve havalimanı arasında 6 kişi sürekli ve çift yönlü, 2 kişi ise sürekli ve tek yönlü; havayolları ve havalimanı arasında ise 4 kişi sürekli ve çift yönlü, 2 kişi ise sürekli ve tek yönlü iletişim şeklini benimsediklerini belirtmiştir. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise:

K2: “Yani şöyle ki havayolu ile karşılıklı olarak daha çok iletişim halindeyiz operasyonel işlemler dolayısıyla. Ancak havalimanıyla biraz daha tek yönlü gerçekleşen bir sürecimiz var.”

K4: “Tavsiyeden ziyade sert bir kurallar silsilesi var havalimanlarında. Tabi ki tavsiyede bulunuyoruz talepte de bulunuyoruz ama normal şehir hayatından bağımsız olarak havalimanları gerçekten kurallar kaideler olarak esnetilmeyecek derece sınırları çizilmiş bölgelerdir. Tabi ki mesela bugünden örnek vereyim; aylık denetimimiz var mesela İGA geliyor buraya mesela tesiste geziyor, bakıyorlar, ediyorlar, uygunsuzluk var mı onları inceliyorlar veya soruyorlar bize bir konu var mı yapılması gereken bir şey var mı bu bir nedir karşılıklı olarak iletişimidir.”

4.8. Paydaşların Birbirlerine Şeffaf Olma Durumlarına Dair Bulgular

Paydaşların şeffaf olma durumuna dair verileri elde edebilmek için katılımcılara ‘Paydaş olarak şeffaf mısınız, paydaşlarınız sizce şeffaf mı?’ sorusu yöneltilmiştir. Böylelikle, paydaşların birbirleri ile şeffaf olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda paydaşların şeffaf olma durumuna yönelik bulgular Tablo 4.10.’da verilmiştir.

Tablo 4.10: Paydaşların Şeffaf Olma Durumuna Dair Bulgular

Şeffaflar(3) Konusuna Göre Şeffaflar(3)	Yer hizmetleri	İşletmelere Göre Paydaşların Şeffaflık Durumu
Şeffaflar(3) Konusuna Göre Şeffaflar(1)	Havayolları	
Şeffaflar(1) Konusuna Göre Şeffaflar(1)	Havalimanı	
Şeffafız(3) Konusuna Göre Şeffafız(3)	Yer hizmetleri	İşletmelerin Kendi Şeffaflık Durumu
Şeffafız(3) Konusuna Göre Şeffafız(1)	Havayolları	
Şeffafız(1) Konusuna Göre Şeffafız(1)	Havalimanı	

Yapılan analizler sonucunda şeffaf olma ve konusuna göre şeffaf olma olarak iki kategori tespit edilmiştir. İşletmelere göre paydaşların şeffaflık durumunun değerlendirilmesi istenildiğinde; yer hizmetlerinden 3 kişi havayolu ve havalimanının şeffaf olduklarını, kalan 3 ise konusuna göre şeffaf olduklarını; havayollarından 3 kişi yer hizmetleri ve havalimanının şeffaf olduklarını, kalan 1 kişi ise konusuna göre şeffaf olduklarını; havalimanından 1 kişi yer hizmetleri ve havayolunun şeffaf olduklarını, kalan 1 kişi ise konusuna göre şeffaf olduklarını bildirmişlerdir.

Aynı şekilde işletmelerin kendi şeffaflık durumu değerlendirilmesi istenildiğinde; yer hizmetlerinden 3 kişi şeffaf olduklarını, kalan 3 kişi ise konusuna göre şeffaf olduklarını; havayollarından 3 kişi şeffaf olduklarını, kalan 1 kişi ise konusuna göre şeffaf olduklarını; havalimanından 1 kişi ise şeffaf olduklarını, kalan 1 kişi ise konusuna göre şeffaf olduklarını bildirmişlerdir. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise:

K5: “Çok şeffafız hatta o kadar şeffafız ki bizim gizleyebileceğimiz zaten hiçbir şeyimiz yok burada. Neden onu da şöyle belirteyim sadece sözlü veya bir şeyin bildirim değil havalimanlarında olabilecek olan her şey zaten kayıt altında mesela şu depomuzu örnek vereyim yaklaşık 350 kameramız var ve hiçbir kör noktamız yok. Bir şeyi gizleyebilecek bir durumumuzda yok yani bir gizleme operasyonu denilen bir şeyimiz hiç yok olan bir olayı direk havayollarına raporluyoruz. Zaten havayolu diyor ki bunun

kamera görüntülerini bana iletir misin diyor örneğin havayolunun bir malzemesine zarar verdiniz ya işte diyorsun ki ben yapmadım diyor ki nerede oldu şurada bir görüntülerine bakabilir miyiz felan diyor.”

K10: “Kısmen evet kısmen hayır gri alan çok. Uçuş emniyeti söz konusuysa şeffafız veya gecikme olacağını öngörüyorsak şeffafız olmak zorundayız ama diyelim bir ekipman veya personel eksikliğimiz var bunu havayoluna hissettirmeden de başka yer hizmetlerinden destek alarak kapatabiliyoruz. Paydaşlarımız da muhtemele şeffaflardır ancak bizdeki gri alan onlarında vardır. Operasyon yürüsün yeter operasyon dışında onlarında bizim bilmemizi gerektirmeyen şeyleri söylediklerini sanmıyorum. Operasyonel anlamda şeffaflardır ancak bir personel eksikliği vs varsa onlarda söylemiyor olabilirler kendi içlerinde halledebilirlerse.”

Tablo 4.10 ve katılımcıların orijinal cevapları incelendiğinde 12 paydaştan 7’sine göre paydaşların ve kendilerinin şeffaf oldukları görülmektedir. Ancak kalan 5 kişi ise şeffaflığın konuya ve yerine göre değişiklik gösterebileceği görüşünü sunmuşlardır. Bu görüşle hareketle paydaşların hangi konularda şeffaf oldukları sorusu sorulması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

4.9. Paydaşların Hangi Konularda Birbirlerine Karşı Şeffaf Olduklarına Dair Bulgular

Paydaşların birbirlerine hangi konularda şeffaf olduklarına dair verileri elde edebilmek için katılımcılara ‘Paydaşlarınıza hangi konularda şeffaf olduğunuzu açıklayabilir mısınız?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda paydaşlar arasındaki şeffaflığa yönelik bulgular Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11: Paydaşların Hangi Konularda Birbirlerine Karşı Şeffaf Olduklarına Dair Bulgular

Kodlar	Kategori	Tema
- Operasyonel tıkanmalarla ilgili konularda paydaşlar tarafından bilgilendirme yapılması (10) - Operasyonel denetimlerde bulguya neden olabilecek faktörlerin gizlenmemesi (2) - Acars/sla gibi sistemler kullanılarak operasyonel kalitenin ölçümlemesi ve raporlarının sunulması (1) - Paydaşların operasyonel iş süreçleriyle ilgili konularda açık olması (12)	Operasyonel faaliyetlerle ilgili şeffaflık	Paydaşlar arası şeffaflık
- İş kaynaklı kazaların nedenlerinin paydaşlarla paylaşılması (5) - Uçuş emniyetiyle ilgili yaşanan sıkıntıların zamanında paylaşılması (8) - Uçuş güvenliğiyle ilgili bilgi paylaşımlarının paydaşlar tarafından görülmesi (7) - Düzeltilici önleyici faaliyetlerin açıkça paylaşılması (6) - Risk yönetimi faaliyetlerinde bilgi paylaşımı konusunda sorumluluk alınması (5) - Ramakkala olaylarında alınan tedbir ve önlemlerin tüm paydaşlarla açıkça paylaşılması (4)	Emniyet ve güvenlikle ilgili şeffaflık	
- İş birliğine dayalı bir sistem olması neticesiyle paydaşlarca verilen bilginin güvenilir olması (4) - Paydaşların karar alma süreçlerinin birbirine entegre bir şekilde yürütülmesi (2) - Ortak fayda doğrultusunda bilgi paylaşımında katılım anlayışının benimsenmesi (3) - Ticari sır niteliğinde olmayan tüm bilgilerin kamuoyuyla açıkça paylaşılması (2) - Tavsiye, beklenti ve görüşlerin açık bir şekilde ifade edilmesi (6)	Platform yönetimiyle ilgili şeffaflık	
- Aksaklık yaşama durumlarında paydaşların birbirlerine açık olması (12) - Risk unsuru içeren durumların saydam bir şekilde belirlenmesi (3) - Meteorolojik olumsuzluklardan kaynaklanan uçuş iptallerinde paydaşlarla fikir alışverişi yapılması (6) - Gecikmeler ve nedenleri konusunda paydaşların istedikleri zaman bilgi sahibi olabilmesi (4)	Olumsuzluk durumlarında şeffaflık	
- Dijitalleşme gibi teknolojik süreçlerin paydaşlar paylaşılması (3) - Yeşil havalimanı, sıfır atık gibi sürdürülebilir konularda paydaşların hesap verebilirliğinin olması (6) - Süreç iyileştirme gibi konuların paydaşlarca görünürlüğünün olması (9)	İnovatif faaliyetlerle ilgili şeffaflık	

Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde operasyon el faaliyetlerle ilgili, emniyet ve güvenlikle ilgili, platform yönetimi ile ilgili, olumsuzluk yaşandığı

durumlar ile ilgili, inovatif faaliyetler ile ilgili konularda şeffaf oldukları gözlemlenmiştir. Paydaşlar arası şeffaflık 22 kod olup 5 kategoride toplanmıştır.

Operasyonel faaliyetlerle ilgili şeffaflık kategorisinde 5 kod tespit edilmiştir. Bu kodların frekans değerine bakıldığında paydaşların en çok operasyon el iş süreçleriyle ilgili konularda birbirlerine açık oldukları ağır basmaktadır. Aynı zamanda operasyon el tıkanmalarda birbirlerine bilgilendirme yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise;

K4: “Ticari sır niteliğinde olmayan her konuda şeffafız. Şeffaf olmamız da gerekiyor zaten. Çünkü tüm süreçlerde şeffaf olunması gereken bir sektördeyiz. Operasyonel anlamda yer hizmetleriyle ortak olduğumuz bir sistemimiz var SLA dediğimiz orada tüm operasyonu şeffaf bir şekilde takip edebiliyoruz. Uçak neden gecikti hangi aşamada problem oldu, tüm saat dakika olarak görebiliyoruz.”

K6: “Operasyonel sorunlarda yer hizmetleriyle sürekli iletişim halinde oluyoruz zaten. Atıyorum teknik bir problem yaşandı uçakta. Yer hizmetleri hemen bizi bilgilendirir, bizde gecikme veya iptal olacaksa hemen ayarlamaları yaparız. Bu konularda şeffaf olmamız gerekiyor. Veya işte atıyorum yer hizmetleri operasyonda bir sıkıntı yaşadı yükleme veya yolcuyla ilgili bizi hemen bilgilendirmesini ve konuyu açıkça paylaşmasını isteriz ki öyle de oluyor zaten.”

Emniyet ve güvenlikle ilgili şeffaflık kategorisinde 5 tane kod tespit edilmiştir. Bu kodların frekans değerine bakıldığında paydaşların en çok uçuş emniyeti ve güvenliğiyle ilgili konularda birbirlerine şeffaf oldukları gözlemlenmiştir. Paydaşlar uçuş emniyetiyle ilgili yaşanan sıkıntıların zamanında paylaşıldığını ve uçuş güvenliğiyle ilgili bilgi paylaşımının diğer paydaşlar tarafından görülebildiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise;

K5: “Tavsiye alıp verdiğimiz noktalarda şeffafız. Bunların başında emniyet ve güvenlik geliyor. Uçuş emniyetini ve güvenliğini etkileyen her konuda şeffaf olmak zorundayız. Çünkü yapılacak herhangi bir hata veya aksaklık hepimiz için prestij kaybından öte can kaybı demek. Bu noktada yer hizmetlerinin de önemli bir rolü var tabi ki hepimiz paydaş olarak şeffaf olmak zorundayız. Çünkü bu konular reaktif olarak olduktan sonra üzerinde düşünülmesi aksiyon alınması gereken konular değil proaktif olarak önceden önlenmesi gerek konulardır.”

K10: “Bugün havalimanı güvenliğiyle ilgili yapılan her şey sadece bu üç paydaş tarafından değil diğer tüm aktörler tarafından da görünmektedir. Havacılık güvenliği her türlü şeyin önündedir bunu nerede gördük 11 Eylül olaylarında bunu Amerika’da gördük. Bugün güvenlikle ilgili denetimler, önlemler alınıyorsa bu herkese bilinmeli ve bu konuda şeffaf olunmalıdır ki bir daha öyle olaylar yaşanmasın.”

Platform yönetimiyle ilgili şeffaflık kategorisindeki 5 kod tespit edilmiştir. Bu kodların frekans değerine bakıldığında paydaşlar en çok platformda tavsiye, beklenti ve görüşlerini açık bir şekilde ifade edebildiklerini söylemişlerdir. Aynı zamanda iş birliğine dayalı bir sistem olması nedeniyle paydaşlarca verilen bilgilerin güvenilir olduğunu ve ortak fayda doğrultusunda platformun işleyişi için bilgi paylaşımı yapılmasına tüm paydaşların katıldığını belirtmişlerdir. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise;

K8: “Ben şeffaf olduğumuzu düşünüyorum çünkü şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı ortaya koymak adına karar alma süreçlerimizde paydaşlarımızın beklentilerini de dikkate alıyoruz. Ve bu beklentilerin karşılanması da bizim için önemli. Bu amaçla, paydaş beklenti ve görüşleri, çeşitli kanallar aracılığıyla dinliyoruz ki bu tavsiyelerde söylediğim iletişim kanallarımız. Ve gerçekten açık, adil ve yapıcı bir diyalog noktasında, ortak faydamız varsa iş birliklerimizi geliştiriyoruz. Bu noktalarda şeffaf olmak zorundayız. Benden beklentisini veya kendi beklentimi açık bir şekilde söyleyemezsem düzen bozulur. Çünkü biliyoruz ki biz paydaşlarımızla bir bütünüz ve başarımız onların başarısı ve memnuniyetine de bağlı. Bu nedenle tüm faaliyetlerimizde şeffaflık ve hesap verebilirlik prensiplerini ilke ediniyoruz.”

Olumsuzluk yaşandığı durumlarla ilgili şeffaflık kategorisindeki 4 kod tespit edilmiştir. Bu kodların frekans değerine bakıldığında paydaşlar en çok aksaklık yaşanan durumlarda birbirlerine açık olduklarını dile getirmişlerdir. Aynı zamanda meteorolojik olumsuzluklardan kaynaklanan uçuş iptallerinde paydaşlarla bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunduklarını ve bu durumu şeffaf bir biçimde değerlendirdiklerini söylemişlerdir. Gecikme yaşanan durumlarda ise havayolu ve yer hizmetleri arasında gecikme nedenlerini görebilecekleri bir sistemlerinin olduğunu ve paydaşların istedikleri zaman gecikmeyle ilgili bilgi sahibi olabileceklerini dile getirmişlerdir. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise;

K7: “Uçağında teknik anlamda bir sıkıntı var örneğin bunu da yaşadık bunu yer işletmesine, DHMİ ye ve yer hizmetlerine öncesinde söylemem lazım uçağında şu aksamda sıkıntı var, teknisyen gerekiyor ve ne zaman çözüleceğini şu an için bilmiyoruz diye. Onlarda ona göre aksiyon almaları gerekiyor. Mesela işte yer hizmetlerinin genelde bu konuda bilgisi oluyor uçakla direk temas halinde oldukları için ama yine de şeffaf bir biçimde paylaşmamız lazım ki ona göre personel ve ekipman ayarlasınlar. Veya işte DHMİ veya yer işletmecisi bilmeli ki bizim plan dâhilinde kendilerini ayarlasın. Sorun olduktan sonra söylemek süreci daha da uzatabilir önemli olan sorunu öngörüp öncesinde bilgi vermek.”

K4: “DHMİ indirebileceği kayganlığa veya yağışa göre ne kadar uçağı kuleyi de ora yönettiği için ne kadar uçağı indirebileceğini veya kaldırabileceğini belirtiyor. Bizde o günkü o saatteki uçuşun yoğunluğuna bakıp ne kadar uçuşu iptal ettirmemiz gerektiğine ortak karar verip operasyonu ona göre yürütüyoruz. Bu konuları kimsenin çıkarına olmadan şeffaf bir biçimde ortaklaşa değerlendiriyoruz.”

İnovatif faaliyetlerle ilgili şeffaflık kategorisinde 3 kod tespit edilmiştir. Bu kodların frekans değerine bakıldığında paydaşlar en çok yeşil havalimanı, sıfır atık gibi sürdürülebilir konularda şeffaf olduklarını ve bu konularda paydaşların hesap verebilirliğinin olduğu dile getirmişlerdir. Dijitalleşme gibi teknolojik süreçlerin de paydaşlarla paylaşıldığını ve teknolojinin de şeffaflığa katkısını olduğunu söylemişlerdir. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise;

K10: “şöyle söyleyeyim biz sürdürülebilir raporlarımızda da şeffaflığa çok dikkat etmeye çalışıyoruz verdiğimiz bütün bilgilerin doğru olmasına ve en ufak bunu düşünüyoruz hani burada atıyorum günlük 140 ton değil de 160 tonsa atık ayrıştırma bunu bile dikkat edip yaklaşık vermemeye çalışıyoruz. Raporda ele aldığımız birçok konuda hepsinde şeffafız diyebilirim.”

K4: “Teknolojinin şeffaflığa katkısı oluyor tabi ki mecburen veri girmek zorundasınız çünkü farklı bir veri girdiğinizde farklı bir sonuç çıkacak orada yani. Çünkü orada uçağı gecikmeye sen diyorsun mesela diyeceksin boardinge zamanında başladım işte temizliğe zamanında girdim ama bu defa soracaklar nereden geldi bu gecikme gibi. Direk eksiye düşüyor zaten şeffaf olunmak zorunda zaten yapılan işlemler şeffaf olunmak zorunda zaten çünkü kimi kandırıyorsun orda yazıyor. O işler öyle olmaz yani.”

4.10. Paydaşlar Arası Ses Davranışı ve Şeffaflığın Şirket Performansına Etkisine Dair Bulgular

Paydaşlar arasındaki ses davranışı ve şeffaflığın şirket performansına etkisine dair verileri elde edebilmek için katılımcılara ‘Paydaşlarınız gerçekleştirmiş olduğunuz ses davranışı ve şeffaflığın sizce şirket performansınıza etkisi nedir?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda paydaşlar arasındaki ses davranışı ve şeffaflığın şirket performansına etkisine yönelik bulgular Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12: Paydaşlar Arası Ses Davranışı ve Şeffaflığın Şirket Performansına Etkisine Dair Bulgular

Kodlar	Kategori	Tema
• Esnekliği arttırması (2) • Kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlaması (5) • Verimliliği arttırması (3) • Kaliteyi arttırması (6) • Hataları minimize etmesi (9) • Yenilikçiliği sağlaması (4) • Turn-around süresinin kısaltılması (4)	Operasyonel performans	İşletme performansı
• Müşteri memnuniyeti (5)	Finansal olmayan performans	
• Kar artışı (1) • Maliyetleri azaltma (2)	Finansal performans	

Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde 12 katılımcının 12’side paydaşlar arasındaki ses davranışı ve şeffaflığın şirket performansına olumlu yansıdığını söylemişlerdir. Verilen cevaplarda 10 kod ortaya çıkmıştır. Bu 10 kod incelendiğinde performansın alt boyutları olan operasyonel performans, finansal performans ve finansal olmayan performans kategorileri ortaya çıkmıştır. Elde edilen kodlar ilişkili olan kategorilerin altlarına yerleştirilmiştir.

Katılımcılara paydaşların sergiledikleri ses davranışının firmaları için ne tür bir etki ettiği sorulduğunda ağırlıklı olarak hataların minimize edildiğini ve bununda operasyonel performansa olumlu katkı yaptığını dile getirmişlerdir. Aynı zamanda tavsiyelerin ve uyarıların işletmeler tarafından verilen hizmetlerin kalitesini arttırdığı ve bunun da müşteri memnuniyeti sağladığı görüşünde bulunmuşlardır. Operasyonel kaynakların etkin ve verimli kullanımının sağlanmasında ve turn-around süresinin kısaltılmasında tavsiyeler ve uyarıların katkısı olduğunu öne sürmüşlerdir. Aynı zamanda paydaşlar tavsiye ve uyarılara göre kendilerinde yaptıkları değişikliklerin teknolojik

olarak yenilikçiliğe katkı sağladığını ve değişikliklere uyum sağlamaları ise esnekliklerini arttırdığını dile getirmiştir. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise;

K9: “Kaynaklarımızı etkin olarak kullanıyoruz verilen tavsiyeler neticesinde buda haliyle verimliliğimizi arttırıyor. Buda büyük ölçüde paydaşlarımızın ve bizim teşvik edilmemize ve ortak bir değer yaratma çabamıza bağlı. Aynı zamanda operasyonumuzun kalitesini arttırıyor. Hata yapma riskimizi minimize ediyor. Bizim tavsiyelere uymamız veya onların bizim tavsiyemize uyması güvenilirliğimizi de arttırıyor. Yenilikçilik de çok önemli örneğin yeni bir teknolojinin kullanılması süreçlerimizi iyileştiriyor bu bağlamda birbirimizi oldukça geliştirmeye çalışıyoruz.”

K7: “Verimliliği arttırıyor bir kere. Operasyonun hızlı ilerlemesini sağlıyor mesela kontuar açarken check-ini yaparken uçak altında bagaj atarken vs işlemler daha hızlı olup uçakta time shirt dediğimiz on time performansının daha da kolay yakalanmasını sağlıyor.”

Ses davranışı ve şeffaflığın işletme performansına etkisinde finansal olmayan kategoride tek bir durum öne çıkmıştır. Oda müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Katılımcılara göre ses davranışı ve şeffaflık müşteri memnuniyetini arttıran bir unsurdur. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise;

K11: “Biz havayolu olarak tavsiyelerimize uyulduğunda doğal olarak yolcuya daha kaliteli çok daha iyi hizmet vermemizi sağlıyor, iyi anlamda bir etkisi var müşteri memnuniyeti anlamında.”

Ses davranışı ve şeffaflığın işletme performansına etkisinde son kategori ise finansal kategoridir. Katılımcılara göre ses davranışı ve şeffaflık maliyetleri azaltmakta ve kar artışı sağlamaktadır. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise;

K9: “Şöyle örnek vereyim tabi ben buraya ilk geldiğimde bizim extra bagaj noktasında sıkıntılarımız vardı. Mesela yolcunun bir bagaj limiti var, o limitin üzerinde bir bagaj taşındığı zaman ücret alınır. Burada bunda büyük aksaklıklar yaşıyordu. Burada sürekli toplantılar yaptık, görüşlerimizi ilettik, önerilerimizi ilettik, işte nasıl davranılması gerektiğini ilettik. Bunun sonucunda biz gelirlerimizde %150 ye varan bir artış sağlandı.”

K7: “Operasyonel noktada işte de-icing noktasında sıkıntı yaşadığımız yerler oldu. De-icing aracının bozulduğu veya işte de-icing noktasının dolu olduğu yerler oldu. Böyle durumlar oldu bunlarda performansımıza kötü etkiledi çünkü beklerken yakıt harcıyorsun de-icing olayı da süreç istiyor derken buda yakıt anlamında masrafa neden oluyor maliyetleri arttırıyor mesela. Biz bu zamanlarda birbirimizi öncesinde bilgilendirdik ve maliyet kaleminizin eksilmesine katkı sağladık.”

4.11. Paydaşlar Arası Ses Davranışı ve Şeffaflığın Platform Performansına Etkisine Dair Bulgular

Paydaşlar arasındaki ses davranışı ve şeffaflığın platform performansına etkisine dair verileri elde edebilmek için katılımcılara ‘İstanbul Havalimanı paydaşlarının birbiriyle gerçekleştirmiş olduğu ses davranışı ve şeffaflığın sizce platform performansına etkisi nedir?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda paydaşlar arasındaki ses davranışı ve şeffaflığın şirket performansına etkisine yönelik bulgular Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13: Paydaşlar Arası Ses Davranışı ve Şeffaflığın Platform Performansına Etkisine Dair Bulgular

Kodlar	Kategori	Tema
• Düzgün çıktı sağlanması (2) • Verimliliğin sağlanması (6) • Kalitenin artması (6) • Apronun etkin ve verimli kullanımı (9) • Yenilikçiliği sağlaması (2)	Operasyonel performans	Platform performansı
• Müşteri memnuniyeti (7) • Karbon salınımının azaltılması (2) • Atıkların ayrıştırılması (5) • Çevre bilincinin aşılması (2)	Finansal olmayan performans	

Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde 12 katılımcının 12’side paydaşlar arasındaki ses davranışı ve şeffaflığın platform performansına olumlu yansıdığını söylemişlerdir. Verilen cevaplarda 8 kod ortaya çıkmıştır. Bu 8 kod incelediğinde performansın alt boyutları olan operasyonel performans ve finansal olmayan performans kategorileri ortaya çıkmıştır. Elde edilen kodlar ilişkili olan kategorilerin altlarına yerleştirilmiştir.

Ses davranışı ve şeffaflığın platform performansına etkisinde ağırlıklı operasyonel performansa katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Katılımcıların çoğu apronun etkin ve verimli kullanımının sağladığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Aynı zamanda tavsiyelerin

ve uyarıların platform yönetiminde verilen hizmetin kalitesini arttırdığı ve bunun da müşteri memnuniyeti sağladığı görüşünde bulunmuşlardır. Katılımcıların verdikleri örnek cevaplar ise;

K5: “Olumludur çünkü bizim şirket performansımız yer hizmetlerinin performansını etkiliyor. Biz sadece istasyon performansı dediğimiz zaman bu yer hizmetleri bizi de etkiliyor. Çünkü handling delay kod dediğimiz kodlar hem yer hizmetlerini hem de havayolunu etkileyen şeyler. Çünkü bizim her ay sonunda bir istatistiğimiz çıkıyor. Biz ne kadar on-time kalkmışız, ne kadar gecikme olmuş, gecikmeler neden olmuş. Hani handlingten kaynaklı mı, ekipten kaynaklı mı yoksa airport facility mi, ATC mi? Mesela bunların hepsi incelenip aylık yapılan toplantılarda da bakın handling’ten bu kadar gecikmemiz olmuş hani ama handling diyor ki hof pof bunu nasıl daha iyi değiştirebiliriz nasıl yapabiliriz konuşulup ona göre aksiyonlar alınıyor zaten. Buda operasyonlarda daha verimli olmamızı sağlıyor.”

K5: “Tavsiyelerin tabi ki sdm çalışması yapıyoruz diye bahsettiğim şey; airpota gelen ve giden uçakların hızlı bir şekilde taxi yapıp, en kısa yoldan take off olması giden için, gelen içinde en kısa yoldan park yerine gelmesi ve park yerini en hızlı bir şekilde terk etmesi amacını güden bir çalışma bu. Hem airportun daha iyi kullanılması daha verimli kullanılmasını sağlamak hem havayoluna daha az yakıt yakmasını sağlamak. Hani taksiye çıkıp uçak bekliyor ya kalkış sırasını kalkış için bunu azaltmaya çalışıyorsunuz. Hem çevreci hem havayolunun ekonomik çıktısını azaltıcı hem havalimanının daha çok uçak kabul edilebilir daha hızlı döngüyü sağlayabilip daha verimli çalışmasını sağlaması. Handling içinde aynı şey önceden belirli olan geliş saatine göre her şeyin hazırlanabilmesi için önemli bir veri sağlıyor. Bu çalışma tamamlandığı zaman bu veriler airportun daha doğrusu otoritenin verisi olacak herkes oraya veri aktaracak biz hazırız çıkıcaz dolayısıyla böyle bir çalışma sizin dediğiniz şeyin hepsini kapsayacak şekilde bir olay yani herkesi etkileyen herkesin verimini arttıran ortak bir çalışma ve bunun sonucu da herkes kazanacak.”

Ses davranışı ve şeffaflığın işletme performansına etkisinde finansal olmayan kategoridir. Bu kategoride ağırlıklı olarak müşteri memnuniyeti öne çıkmıştır. Katılımcılara göre ses davranışı ve şeffaflık müşteri memnuniyetini arttıran bir unsurdur. Katılımcıların sadece kendi müşterilerini değil aynı zamanda platformu kullanan yolcu

gibi diğer müşterilerinde memnuniyetini sağladığını dile getirmişlerdir. Aynı zamanda paydaşlar tavsiye ve uyarılarla atıkların ayrıştırılması, çevre bilincinin aşılması ve karbon salınımının azaltılması yönünde de platform performanslarına katkısı olduğu söylemişlerdir. Örnek katılımcı cevapları ise;

K10: “Kesinlikle vardır yine aynı şey paydaş iletişimine misafir memnuniyetinden farklı görmemek lazım sonuçta orada da geribildirim sistemi devreye giriyor. Sizin yaptığınız hizmete karşı tarafın nasıl algıladığı burada esas birileri için. Çünkü basit bir örnek vermek gerekirse burada biz çok basit bir şey vardı bu felsefede psikolojide çok dile getirilir. İnsanlar sizin ne söylediğinizi ne yaptığınızı hiçbir zaman hatırlamayacak ama onlara nasıl hissettirdiğinizi hiç unutmayacaklar diye. Bu tamamen deneyim işidir başka hiçbir şey değil burada eğer biz paydaşımıza doğru bir iletişim kurup onları dinler onlardan gelen geribildirim dikkate alıp hizmette farklı kılarırsak o sinerji o etkileşim artacaktır bu da başarıyı getirecektir. Başarı neyden geçer kaliteli hizmetten bizim ve paydaşımızın kalitesini arttıracak her şey bizim için önemlidir. Çünkü performansımızı etkiler. Müşteri memnuniyetini etkiler. İletişim halinde olmamız değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilmemizi sağlar. Buda yeniliğe açık olmayı arttırır aslında çok yönlü faydası olur ancak aklıma gelenler bunlar şimdilik.”

K9: “Performansımızı olumlu etkiler işleyiş düzelir operasyonel anlamda hata azalır risk minimize olur tavsiyeler ve bilgi paylaşımı bizim gibi dinamik bir sektörde çok önemlidir. Ufacık bir hatanın ciddi riskleri ve büyük sonuçları vardır. Yaşanan bu sonuçların bazen özelde bazen uluslararası alanda etkileri olur. Havacılık da bunlardan biri. Konfor, hız, emniyet çok önemli bu üçü müşteri memnuniyeti sağlar yolcu açısından aynı zamanda yine paydaş açısından bakıldığında bu üçüne ihtiyaç vardır memnuniyet sağlanması için. Şeffaflık ve tavsiyeler zaman konusunda fayda sağlar mesela. Bizde işlerin zamanında yapılması önemli bir konu zamanla yarışıyoruz zamanında tamamlarsak operasyonel sürecimizi hem bizim faydamıza hem de havayolunun hem de İga'nın.”

K7: “Daha önce de söyledim mesela dijitale geçmekle alakalı kâğıt tasarrufu adına yer hizmetlerine dijital loadsheet uygulamasını getirdik. Onlarda bu tavsiyemize uyarak kâğıt tasarrufuna imkân sağladı ayrıca buda yer işletmecisi adına sürdürülebilir fayda sağladı. Veya işte yer işletmecisinin karbon ayak iziyle alakalı getirdiği enerji

tasarrufları alanındaki yenilikler hem bize hem de yer işletmecisine sürdürülebilirlik alanında fayda sağladı. Yani aslında bir nevi aldığımız kararlar verdiğimiz tavsiyeler doğrudan ve dolaylı olarak bizi olumlu etkiliyor.”



TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, havalimanı paydaşlarının ve havalimanı performansının artırılmasında ses davranışı ve şeffaflığın rolünü incelemektedir. Son yıllarda farklı örgütsel alanlarda hızla yayılım göstererek popülerlik kazanan ses davranışı kavramı paydaş ilişkileri açısından değerlendirilmiş; paydaşlar arası ses davranışının şirket ve platform performansına etkisinde şeffaflığın bir etkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu amaca ulaşmak için, paydaş davranışlarını anlama ve açıklamaya yarayan önemli teorilerden biri olan paydaş teorisinden yararlanılmıştır. Paydaş teorisi bir işletme ile müşterileri, tedarikçileri, çalışanları, yatırımcıları, toplulukları ve kuruluşa menfaati olan diğerleri arasındaki birbirine bağlı ilişkilerin performans çıktılarına olan etkisine işaret etmektedir. Bu bağlamda havalimanı platformunda yer alan temel paydaşların gerçekleştirdiği etkileşimler ve bunların sonuçları bu kuramsal alt yapı ile ele alınmıştır.

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma alanını Türkiye’de İstanbul Havalimanı’nda faaliyet gösteren havalimanı, havayolu ve yer hizmetleri oluşturmaktadır. Birincil veriler, ilgili havacılık örgütlerinden amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen katılımcılarla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmelerden elde edilen tüm veriler tümevarımsal yöntemle Maxqda Analytics Pro 2020 programı aracılığıyla analiz edilmiş ve araştırmanın amaçları doğrultusunda kod, kategori ve ana temalara ulaşılmıştır.

Araştırmada ilk olarak havalimanı platformunda ana rol oynayan paydaşların kimler olduğu araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, araştırma alanını oluşturan 12 havacılık işletmesinden 12’sinde havalimanı, havayolu ve yer hizmetlerini ilgili platformda ana rol oynayan paydaşlar olarak gördükleri tespit edilmiştir. Ashford ve arkadaşlarının havalimanlarını hava taşımacılığı sisteminde yer alan havalimanı (ticari ve operasyonel imtiyaz sahipleri, kiracıları ve ortakları vb.), havayolu ve kullanıcılar olarak üç ana bileşenin etkileşim noktası olarak ileri sürmesi bu bulguyu desteklemektedir (Ashford vd., 2011, s. 1). Havalimanı bileşeninde yer alan ticari ve operasyonel imtiyaz sahiplerinden biri yer hizmetleri şirketleridir.

Bu araştırmada ikinci olarak paydaşların platform algıları ele alınmış ve havalimanlarının bir platform olup olmadığı açıklanmaya çalışılmıştır. Katılımcı görüşleri incelendiğinde paydaşların platform algılarında benzerliklere değindikleri tespit

edilmiştir. Katılımcılara göre platform; paydaşları bir araya getiren, ortak bir amaç için uçuş faaliyetini gerçekleştiren, bu amaç için birlikte çalışılan, bir bütünlüğü olan ve bir döngüde gerçekleşen bir ekosistemi çağrıştırmaktadır. Osterwalder ve arkadaşlarının (2005) çok taraflı platformları, iki veya daha fazla farklı ancak birbirine bağımlı müşteri grubunu bir araya getirerek değer yaratmak olarak tanımlaması bu bulguyu desteklemektedir. Bu zamana kadar yapılan araştırmalarda, havalimanlarının yolcuları ve havayollarını ortak bir paydada buluştuğu 2 taraflı platform olarak değerlendirilmiştir (Gillen, 2011, s. 5; Thelle & la Cour Sonne, 2018, s. 232; Polat Sesliokuyucu, 2017, s. 31). Ancak katılımcılardan elde edilen bulgulara göre havalimanlarının iki veya daha fazla farklı ancak birbirine bağımlı olan havayolu ve yer hizmetlerini bir araya getirerek değer yaratması, havalimanlarının çok taraflı platformlar olduğunu söylenebilir. Aynı zamanda Staykova ve Damsgaard'ın (2015) havalimanlarını havacılık dışı ticari faaliyetlerden gelen kârın giderek daha fazlalaşmasıyla nedeniyle Gatwick Havalimanı'nı çok yönlü bir platform olarak değerlendirmesi bu durumu destekleyebilir.

Bu araştırmada üçüncü olarak paydaşlar arasındaki ses davranışı açıklanmaya çalışılmıştır. İlk olarak paydaşlar arasındaki ses davranışına dair veriler incelenmiştir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde paydaşlar arasındaki ses davranışına yönelik 43 kod, 10 kategori ve 2 ana tema ortaya çıkmıştır. Paydaşların emniyet ve güvenlik, operasyonel faaliyetler, inovatif faaliyetler, sürdürülebilir faaliyetler, olağanüstü durumlar ve yeni ilişkilerin yer aldığı 6 kategoride işleyişi iyileştirmeye yönelik fikir ve önerilerde bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu kategoride yer alan başlıklar teşvik edici ses davranışı temasını oluşturmuştur. Emniyet ve güvenliğin sağlanmasıyla ilgili önerilerin bulunduğu kategoride, uçuş emniyetinde risklerin minimize edilmesi ve uçuş güvenliğinin sağlanmasıyla ilgili öneriler öne çıkmıştır. Sivil havacılık alanında etkinliğin en önemli göstergelerinden biri kaza ve ölüm oranları ve bunlara sebep olabilecek durumların az olmasıdır. Bundan dolayı kaza ve ölüm oranlarını azaltmak ve bunlara sebep olan faktörleri ortadan kaldırmak sivil havacılık ve bunların alt sistemlerinin en temel amacıdır (Gerede, 2016, s. 27). Bu açıdan bakıldığında paydaşların emniyet ve güvenlikle ilgili önerilerde bulunması bu amacı desteklemektedir. Uçak kazalarının, uçak kaçırmanın veya sabotajların ciddi can, mal ve prestij kaybına neden olduğu göz önüne alındığında bu kategoride bu bulguların elde edilmesi anlamlı olarak yorumlanabilir. Operasyonel faaliyetlerin geliştirilmesiyle ilgili önerilerin bulunduğu kategoride, aksayan

operasyonlarda sorunların giderilmesi ile ilgili işleyişi iyileştirmeye yönelik öneriler öne çıkmıştır. Havacılık sektöründe dakiklik unsuru, hizmet kalitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen en önemli rekabet araçlarından birisidir. Havayolu, havalimanı ve yer hizmetlerinin hepsi bir platformda birbiriyle bağlantılı olarak çalışmakta ve hepsi değişik durumlar içinde aynı platformda kendi yollarını oluşturmaktadır. Bir uçuş bacağında meydana gelen bir aksaklık orijinal aksaklıkla bağlantısız gibi görünen ve birbirini takip eden birçok aksaklığa neden olmaktadır (Erkayman, 2013, s. 49). Paydaşların aksaklıkları önleyecek tedbirler almaları ve bu alanda işleyişi iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunmaları, bu bulgunun ortaya çıkmasının nedeni olarak değerlendirilebilir. İnovatif faaliyetlerin arttırılmasıyla ilgili önerilerin bulunduğu kategoride, süreç iyileştirmeye yönelik yeni fikirlerin üretilmesiyle ilgili öneriler öne çıkmıştır. Havalimanı hizmetlerinde performansın artırılması hizmet kalitesine ve uygulanan hizmet yeniliklerine bağlıdır (Demir & Taşer, 2020). Ayrıca dünyada artan teknolojik gelişmelerle birlikte rekabetin artması paydaşları iş süreçlerinde yenilik yapmaya zorlayabilir. Sürdürülebilir faaliyetlerin arttırılmasıyla ilgili önerilerin bulunduğu kategoride, sıfır atık ve enerji ve hammadde tasarruflarıyla ilgili öneriler öne çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde sürdürülebilir faaliyetler ile ilgili öneri ve tavsiyeler daha çok havalimanı tarafından havayolu ve yer hizmetlerine tek yönlü şekilde gerçekleştirdiği gözlemlenmiştir. Bunun tek yönlü olmasının sebebi bu kavramın sadece iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında ele alınması ve gerek dünyada gerekse Türkiye’de henüz istenilen noktaya gelmemesi olarak düşünülebilir. Aynı zamanda Dalkıran’a göre (2018) son yıllarda sürdürülebilir havalimanlarının öneminin gitgide artması ve havalimanlarına yoğun sorumluluk yüklenmesi de bu bulguyu destekleyebilir. Olağanüstü durumlarla başa çıkılması ile ilgili önerilerin bulunduğu kategoride, meteorolojik konularda aksiyonların alınmasıyla ilgili öneriler öne çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde meteorolojik durumların uçuşları etkilediği zamanlarda MADKOM toplantıları düzenleyerek paydaşlarca bir araya geldikleri ve o dönemlerde operasyonel süreçleri iyileştirecek tavsiyelerde bulundukları tespit edilmiştir. Buna sebep olarak havalimanlarında yapılan uçuş faaliyetlerinin düzenli ve emniyetli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için meteorolojik koşulların belirlenen kıstaslar içerisinde olması gerektiği gösterilebilir. Çünkü meteorolojik koşulların olumsuz yönde olması, uçakların iniş-kalkış sürelerine, uygulanan pist CAT kategorisi gibi planlamalarında

meydana gelen bozulmalara, uçak seferlerinde gecikmelere, diverte (yönlendirme), iptallere ve en önemlisi kaza-kırım meydana gelmesine neden olacaktır (Müslüm, 2018). Bu temada son kategori ise yeni ilişkiler kurulmasının kolaylaştırılması ile ilgili önerilerdir. Paydaşların görüşleri incelendiğinde yeni bir sisteme geçiş, taşınma, yeni bir destinasyon, yeni kurulan bir işletme veya yeni bir işletmeyle iş yaparken önceki paydaştan tecrübe aktarımı yapma gibi durumlarda paydaşların birbirlerine tavsiye, öneri ve uyarılarda bulunması yeni ilişkilerde ses davranışı gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Kişilerarası ilişkilerin kurulup geliştirildiği gibi işletmelerde paydaşlarıyla ilişki kurmaktadır. Hatta bu ilişkinin işletmelerin faydası açısından kurulması gerekliliği de bir gerçektir. Paydaşların çevresiyle geliştirdiği ilişkiler ve paydaşlarla girilen etkileşimin niteliği işletmelerin başarılarını etkilemektedir (Savaş & Sürücü, 2016, s. 176). Bu açıdan bakıldığında paydaşların yeni ilişkilerde birbirlerine tavsiye ve önerilerde bulunması, karşılıklı birbirlerini tanımalarına ve sürdürülebilir ilişkiler kurmalarına katkı sağlayabilir.

Bu araştırmada üçüncü olarak bulunan bir bulgu ise paydaşlar arasındaki ses davranışına dair verilerde paydaşların emniyet ve güvenlik, operasyonel faaliyetler, sürdürülebilir faaliyetler ve olağanüstü durumların yer aldığı 4 kategoride başarısızlığı önlemeye yönelik endişelerini dile getirdikleri gözlemlenmiştir. Bu kategoride yer alan başlıklar önleyici ses davranışı temasını oluşturmuştur. Emniyet ve güvenliğin sağlanmasıyla ilgili uyarıların bulunduğu kategoride, uçuş emniyetinin riske atılmasıyla ve uçuş güvenliğinin sağlanmamasıyla ilgili uyarılar öne çıkmıştır. Teşvik edici ses davranışında da paydaşların uçuş emniyet ve güvenliğiyle ilgili iyileştirici öneriler sunduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte katılımcı görüşlerinin frekans değerine bakıldığında, paydaşların bu alanda başarısızlığı önleme endişesinden daha çok iyileştirme odaklı yaklaşım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu da teşvik edici ses davranışının bir kuruluşa işleri daha iyi yapmak için gelecekte neler yapılabileceğine yönelik bir davranış iken; önleyici ses davranışı ise kuruluşa ve yapılan işe zarar vermiş veya zarar verebilme potansiyeli olan faktörlere yönelik olduğundan kaynaklanabilir. Çünkü katılımcı görüşleri incelendiğinde kazaya neden olabilecek risklerin belirlendiği ve düzeltici önleyici faaliyetlerle bu duruma öncesinde önlem alındığı ve bu iki olguda herhangi ciddi bir başarısızlığın henüz yaşanmadığı tespit edilmiştir. Operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesiyle ilgili uyarıların bulunduğu kategoride, aksayan

operasyonların yinelenmesi ile ilgili uyarılar öne çıkmıştır. Paydaşlar bu alanda zararı durdurmaya ve önlemeye odaklanmasından dolayı bu tema seçilmiştir. Çünkü katılımcı görüşleri incelendiğinde aksayan operasyonlarda öncelikle iyileştirmeye yönelik öneriler, yinelenmesi durumunda uyarılar ve tekrar etmesi halinde ise akabinde ceza-i yaptırımlar uygulandığı görülmüştür. Bununla birlikte bu tür uyarıların daha çok yer hizmetleri ve havayolları arasında gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Buna sebep olarak havayolunun turn-around sürecinde, indirme/bindirme, bagajların boşaltılması/yüklenmesi, temizlik, su ve atıkların atılması işlemleri gibi bir dizi operasyonları kapsayan karmaşık faaliyetlerini yer hizmetlerinin yürütmesi ve bu nedenle birlikte çalışmaları gösterilebilir (Trabelsi vd., 2013, s. 302). Sürdürülebilir faaliyetlerin sağlanmasıyla ilgili uyarıların bulunduğu kategorinin frekans değerine bakıldığında atıkların ayrıştırılmaması, enerji ve hammadde israfının yapılması ve karbon emisyonlarına dikkat edilmemesi yönünde uyarılar eşit derecede öne çıkmıştır. Katılımcı görüşleri incelendiğinde iyileştirmeye yönelik önerilerde olduğu gibi zararı durdurmaya ve önlemeye odaklanan paydaşın havalimanı olduğu tespit edilmiştir. Yine frekans değerine bakıldığında bu alanda uyarılardan çok tavsiyelerin öne çıktığı gözlemlenmiştir. Buna sebep olarak havacılıkta sürdürülebilirliğin gerek dünyada gerekse Türkiye’de çok bilinirliğinin olmaması bu alanda uyarılardan çok iyileştirmeye yönelik adımların atıldığı gösterilebilir. Son olarak ise olağanüstü durumlarla başa çıkılmasıyla ilgili uyarıların bulunduğu kategoride, meteorolojik konularda ikazların dikkate alınmamasıyla ilgili uyarılar öne çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde bu ikazların meteorolojik olumsuzluklardan kaynaklanan potansiyel risklerin önüne geçmek için yapıldığı söylenebilir.

Bu araştırmada açıklanmaya çalışılan bir diğer şey ise ses davranışını etkileyen faktörlerdir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde paydaşlar arasındaki ses davranışını etkileyen faktörlere yönelik 20 kod, 2 kategori ve 1 tema ortaya çıkmıştır. Kodlar değerlendirildiğinde ise kategoriler ses davranışını sergilemeyi olumsuz etkileyen faktörler ve ses davranışı sergilemeyi teşvik eden faktörlerden oluşmaktadır. Kodların frekans değeri incelendiğinde katılımcıların yeni bir sistem ve oturmuş bir sistem üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Oturmuş sistemlerde çok fazla tavsiyeye ve uyarıya ihtiyaç duyulmaması ses davranışını olumsuz etkilediği; yeni kurulan sistemlerde daha çok tavsiyeye ihtiyaç duyulması ise ses davranışını olumlu olarak etkilediği yorumu yapılabilir. Olumsuz faktörlere bakıldığında sözleşmelerin bağlayıcı olmasından dolayı

tavsiye verilememesi öne çıkan bir diğer öncüdür. Bunun nedeni havayolu ve yer hizmetler arasında Service Level Agreement, havalimanı ve yer hizmetleri arasında ise Service Agreement gibi sözleşmelerle sınırların çizilmiş olması ve katılımcıların ifadelerine göre Ground Handling Manuel el kitaplarında bütün operasyon sürecinde neler yapılacağını yazılmış olması olabilir. Olumsuz faktörlerde öne çıkan bir diğer bulgu ise tavsiyelerden ziyade ceza-i yaptırımın daha öne çıkmasıdır. Havalimanlarında yapılacak en ufak hatanın veya alınacak en küçük riskin büyük sonuçlarının olması, havalimanlarında kuralların katı olmasına ve kurallara uyulmaması durumunda ise ceza-i yaptırımın uygulanmasına neden olmaktadır. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde havalimanlarında işleyişin kurallar üzerinden döndüğü ve kurallara uyulmadığı takdirde ceza-i yaptırımın öne çıktığı gözlemlenmiştir. Ayrıca bazı katılımcıların havalimanının tek başına platforma egemen olduğu düşüncesi ve o ne derse onu yapma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte bazı katılımcılar verilen tavsiyelerin hoş karşılanmamasından dolayı çekingenlik ve yaptırım gücünün olmamasından dolayı eksiklik hissettiklerini dile getirmiştir. Bu bulgular ağırlıklı olarak yer hizmetlerinde görev yapan katılımcılardan alınmıştır. Bu nedenle yer hizmetleri için ekosistemin zayıf halkası olarak kendilerini gördükleri söylenebilir. Ses davranışı sergilemeyi teşvik eden olumlu faktörlere bakıldığında ise yeni kurulan sistemlerin, taşınma gibi geçiş süreçlerinin, yeni destinasyonların gerektirdiği koşulların ve yeni başlamış ilişkilerin yani yeni bir sürece geçişin getirmiş olduğu bilinmezlik, paydaşlar arasındaki etkileşimi arttırdığı gözlemlenmiştir. Bu etkileşimin yeni süreçleri tavsiyelerle iyileştirmeye çalışırken aynı zamanda bu süreçlerde meydana gelebilecek zararlı faktörleri de uyarılarla tanımladığı söylenebilir. Katılımcılarda elde edilen bulgulara göre ses davranışı sergilemeyi teşvik eden bir diğer faktör ise olağanüstü durumlarda bilgi alışverişinin artmasıdır. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde pandemi, deprem veya meteorolojik olumsuzluklarda tavsiye ve uyarıların daha çok yaşandığı gözlemlenmiştir. Kimsenin ne yapacağını bilmediği durumlarda bilgi alışverişinde artış yaşanması buna sebep olarak gösterebilir. Bununla birlikte farklı iş kültürüne sahip işletmelerle karşılıklı tavsiyeye ihtiyaç duyulması ses davranışını teşvik eden faktörlerden bir diğeridir. Havacılıkta yaşanan küreselleşme eğilimiyle birlikte uluslararası pazarlara açılma durumu, paydaşların farklı iş kültürlerine sahip işletmelerle etkileşime girmesine sebep olmuştur. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde İstanbul Havalimanı'na uçuş gerçekleştiren

yabancı havayollarının ülkemizin gerektirdiği ulusal mevzuat ve operasyonel işleyişle ilgili konularda tavsiyelere ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir. Özellikle yer hizmetleriyle etkileşimli olarak birbirlerini tanıma ve operasyonları düzene oturtma noktasında tavsiyelerin verildiği gözlemlenmiştir. Bu konuyla ilgili ortaya çıkan bir diğer bulgu ise yabancı havayollarının havalimanıyla etkileşime yer hizmetleri üzerinden girmesidir. Bazı yabancı havayollarının temsil hizmetini yer hizmetlerine verdiği bunun nedeni olarak gösterilebilir.

Bu araştırmada açıklanmaya çalışılan bir diğer şey ise ses davranışının sıklaştığı dönemlerin ne zamanlar olduğudur. Paydaşların görüşleri incelediğinde paydaşların meteorolojik olumsuzlukların operasyonu etkilediği zamanlarda ve aksayan operasyonlarda ses davranışını daha yoğun gerçekleştirdikleri gözlemlenmiştir. Aynı zamanda deprem, pandemi gibi kimsenin ne yapacağını bilmediği zamanlarda tavsiyelerin ve uyarıların arttığı paydaşlar tarafından dile getirilmiştir. Ses davranışına yönelik bulgularda operasyonel faaliyet ve olağanüstü durumlarla başa çıkma kategorilerinde ve aynı zamanda ses davranışına etkileyen olumlu faktörler kategorisinde yine bu konuların öne çıkması bu bulguyu destekleyebilir. Bununla birlikte katılımcılar yükleme-boşaltmada prensiplere uyulmaması, dikkatsizlik, iletişim yetersizliği, acelecilik, hava şartları, yorgunluk vb. nedenlerle aksaklıklar/ramak kala durumların yaşandığını ve bu süreçlerde tavsiyeler ve uyarıların arttığını söylemiştir. Yoğun teorik bilgi gerektiren bu sektörde muhtemel hataların önlenmesinin ve riski kabul edilebilir seviyelerde tutulmasının sağlanmak istenmesi bu bulguyu destekleyebilir. Aynı zamanda yer hizmetlerinin yaşanan olaylar veya ramak kala vakalar sonrasında emniyet bültenleri hazırlayarak olası aksaklıkların önüne geçmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir. Paydaşların ses davranışının sıklaştığı döneme dair bir diğer bulgu ise uçuş sıklığının yoğun olduğu zamanlardır. Bazı katılımcılar yaz dönemlerde uçuş sıklığının artmasından dolayı operasyonel faaliyetlerin arttığı bu dönemlerin durgun dönemlere nazaran daha çok iletişime geçtiklerini söylemişlerdir. Uçuş sıklığının arttığı dönemlerin öncesinde operasyonel faaliyetlerde nelere dikkat edilmesi, bu faaliyetleri iyileştirecek yolların aranması gibi konularda birbirlerine tavsiyelerde bulundukları gözlemlenmiştir. Bu bulgu yabancı havayollarına hizmet veren yer hizmetleri katılımcılarından ve yabancı havayolunda görev yapan bir katılımcıdan elde edilmiştir. Havalimanının hali hazırda uçuş sıklığının çok olmasına alışık olması bu dönemlerde ses davranışını

gerçekleştirmemesinin nedeni olarak gösterilebilir. Paydaşların ses davranışının sıklaştığı döneme dair son bulgu ise denetimlerdir. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde denetimlerde ortaya çıkan bulguların büyüklüğüne göre tavsiyeler ve uyarılar verildiği gözlemlenmiştir. Gerede'ye göre havacılık operasyonlarında yazılı dokümantasyon söz konusudur ve bu dokümantasyon mali tablolarından düzenleyici ve denetleyici otoriteler için hazırlanan emniyet ve kalite raporlarına kadar varan geniş yelpazeyi kapsamaktadır (Gerede, 2015, s. 25). Tüm bu dokümantasyonlar denetimler sonucu elde edilmektedir. Bu dokümantasyon süresince elde edilen bulguların paydaşlarca etkili bir şekilde değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve önlemlerin alınması denetim dönemlerinde ses davranışının sıklaşmasının nedeni olarak yorumlanabilir.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise paydaşların gerçekleştirdikleri ses davranışlarına yanıt verip vermedikleridir. Paydaşların görüşleri incelendiğinde verilen tavsiyelerde ve uyarılarda kendilerinde ağırlıklı olarak değişiklik yaptıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca tavsiye ve uyarılarda bulundukları paydaşları değerlendirmeleri istendiğinde ise yine ağırlıklı olarak paydaşların kendilerinde değişiklik yaptığını dile getirmişlerdir. Ancak iyileştirme amaçlı verilen tavsiyelerdense kuruluşa ve yapılan işe zarar vermiş veya zarar verebilme potansiyeli olan uyarıları daha çok ciddiye aldıkları söylenebilir. Çünkü paydaşların bir kısmı verilen iyileştirmeye yönelik bazı tavsiyelerin dikkate alındığını ancak aksiyonun alınmadığını belirtmişlerdir. Aksayan operasyonların yinelenmesi gibi durumlarda uyarıların ceza-i yaptırıma dönüşmesi bu duruma sebep olarak gösterilebilir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise paydaşların ses kalitesidir. Brykman ve Raver'e göre (2021) ses kalitesi; alıcıların ses davranışının değerine yönelik algılarını yansıtan üst düzey bir yapı olarak tanımlanmıştır. Brykman'a göre ses davranışında verilmek istenen tavsiye ve uyarıların 4 temel niteliği olması gerekmektedir. Bunlar; gerekçe, fizibilite, örgütsel odaklanma ve yenilik. Gerekçe, sesin ne ölçüde iyi gerekçelendirildiğini, pragmatik olduğunu ve somut kanıtlarla desteklendiğini; fizibilite, sesin ne ölçüde pratik, ulaşılabilir ve gerçekçi bir şekilde uygulanabileceğini; örgütsel odaklanma, sesin kuruluşun vizyonu ile ne ölçüde örtüştüğünü, ortak hedeflere odaklandığını ve kuruluşun başarısı için hayati önem taşıdığını; yenilik ise sesin ne ölçüde benzersiz olduğunu, alternatif bakış açılarını göz önünde bulundurduğunu yansıtmaktadır. (Brykman & Raver, 2021, ss. 10-11). Katılımcıların görüşleri

incelendiğinde ses kalitesinin çok yüksek olmadığı gözlemlenmiştir. Çünkü katılımcılara göre verilen tavsiyeler ve uyarılar gerekçe, fizibilite, örgütsel odaklanma ve yenilik gibi boyutlarda detaylandırılmamakta veya talebe ve verilen tavsiyeye göre detaylandırılmaktadır. Oysaki Brykman ve Raver'ın ses kalitesine göre gösterilen sesli davranışların gerekçelendirilmesi, pratik ulaşılabilir ve gerçekçi bir şekilde uygulanabilmesi, kuruluşun başarısı için hayati bir önem taşıması ve benzersiz olması gerekmektedir. Paydaşlar ses kalitesinin düşük olmasına sebep olarak ise paydaşların sadece platformu iyileştirmenin yollarına bakmaları ve platformu bozabilecek zararlı faktörlerin üzerinde durmaları gösterilebilir.

Bu çalışma soncunda paydaşların sosyal sermayesine ilişkin bulgulara da rastlanılmıştır. Geniş anlamda sosyal sermaye, sosyal ağları, bunlardan kaynaklanan karşılıklılıkları ve iş ortamındaki değerlerini ifade etmekte ve ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu bağlamda insanların karşılıklı ilişkiler geliştirerek, bilgi paylaşımında bulunmaları gerekmektedir (Kitapçı, 2015). Katılımcıların tavsiye ve uyarı gibi konularda bilgi paylaşımında bulunurken kullandıkları iletişim kanallarına dair görüşleri incelendiğinde informal ve formal yöntemlerle iletişim kurmaları sosyal sermayenin yapısal boyutuna işaret etmektedir. Ayrıca katılımcıların tavsiye ve uyarılar gibi bilgi paylaşımlarında ağırlıklı olarak formal yöntemleri kullandıkları gözlemlenmiştir. Odabaş'ın (2001) formal yöntemlerin kalıcı olmaları, yazılı deliller olarak değerlendirilebilmeleri, gönderilmek istenen mesajı daha anlamlı kılmaları açısından kurumlarda en önemli iletişim aracı olarak değerlendirmesi bu duruma sebep olarak gösterilebilir. Katılımcıların iletişim şekline dair görüşleri incelendiğinde ise ağırlıklı olarak sürekli ve çift yönlü iletişim şeklini benimsedikleri gözlemlenmiştir. Ancak bu daha çok yer hizmetleri ve havayollarında çalışan katılımcılardan elde edilen bulgulardır. Daha çok çift yönlü iletişimin bu iki paydaş arasında gerçekleştiği söylenebilir. Diğer yandan bazı yer hizmetleri ve havayolu katılımcıları havalimanıyla tek yönlü bir iletişim şeklinin benimsendiğini dile getirmişlerdir. Buna sebep olarak havalimanının otorite olarak görülmesi gösterilebilir.

Bu çalışmada açıklamaya çalışılan bir diğer şey ise paydaşlar arası şeffaflıktır. Bu alanda önce paydaşların şeffaflık durumu ardından ise hangi konularda şeffaf oldukları incelenmiştir. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde, 12 paydaştan 7'sinin paydaşlarının ve kendilerinin şeffaf oldukları; kalan 5 kişinin ise şeffaflığın konuya ve yerine göre

değişiklik gösterebileceği görüşünde bulundukları gözlemlenmiştir. Bu görüşten hareketle paydaşların hangi konularda şeffaf oldukları incelenmiştir. Paydaşlar arasındaki şeffaflığa yönelik konularda 22 kod, 5 kategori ve 1 tema ortaya çıkmıştır. Paydaşların operasyonel faaliyetlerde, emniyet ve güvenlikle ilgili konularda, platform yönetiminde, inovatif faaliyetlerde ve olumsuzluk durumlarında birbirlerine şeffaf oldukları gözlemlenmiştir. Operasyonel faaliyetlerle ilgili şeffaflık kategorisinde paydaşların operasyonel iş süreçleriyle ilgili konularda birbirlerine açık oldukları ve operasyonel tıkanmalarla ilgili konularda paydaşlar tarafından bilgilendirme yaptıkları öne çıkmıştır. Havacılık tedarik zincirinde hizmetin sunulması birçok paydaşın uyumlu ve bütünleşik çalışmasına bağlıdır (Yörükoğlu vd., 2014, s. 6). Çünkü ses davranışına yönelik bulgular da tartışıldığı gibi havayolu, havalimanı ve yer hizmetlerinin hepsi bir platformda birbiriyle bağlantılı olarak çalışmaktadır. Bu da operasyonel iş süreçlerinde birbirlerine açık olmalarını gerektirmektedir. Aynı zamanda yine ses davranışına yönelik bulgular da tartışıldığı gibi bir uçuş bacağına meydana gelen bir aksaklık orijinal aksaklıkla bağlantısız gibi görünen ve birbirini takip eden birçok aksaklığa neden olmaktadır (Erkayman, 2013, s. 49). Birbirini takip eden birçok aksaklığın yaşanmaması için paydaşların operasyonel tıkanmalarda birbirlerine bilgilendirme yapmalarını gerektirmektedir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde bazen bu bilgilendirmelerin tavsiye niteliği taşıdığı gözlemlenmiştir. Bu kategoride elde edilen bir diğer bulgu ise operasyonel denetimler sırasında bulguya neden olabilecek faktörlerin gizlenmemesidir. Bu bulguya istinaden katılımcılardan çok azı denetimlerde şeffaf olduklarını dile getirmişlerdir. Aydın'ın (1993) denetimlerin örgütsel eylemlerin, kabul edilen hedefler doğrultusunda, önceden belirlenen ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olduğu öne sürmesi paydaşların bu süreçte şeffaf olması gerektiğini gösterebilir. Denetimlerde şeffaflık arttıkça operasyonel faaliyetlerin görünürlüğü de artacaktır. Bu da paydaşları sürekli iyileştirmeye yöneltecek ve potansiyel risklerin önüne geçmesini sağlayacaktır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak paydaşlar ses davranışını gerçekleştirecektir. Bu amaç doğrultusunda bilgi paylaşımında bulunmaları ses davranışını etkileyebilir, bu durumda da kalitenin artması beklenebilir. Bu kategoride son olarak 1 katılımcı ACARS/SLA gibi sistemler kullanılarak operasyonel kalitenin ölçüldüğünü ve raporlarının sunulduğunu dile getirmiştir. Kurumsal Raporlama şeffaflığının somutlaşmış halidir ve paydaşlar operasyonel faaliyetlerinin izlenebilirliğini

sağlayarak kalitelerini ölçebilir ve aksaklık yaşadıkları konularda önlemler alabilirler. Paydaşlar arasındaki şeffaflığa dair bir diğer kategori ise emniyet ve güvenlikle ilgili konulardır. Bu kategoride öne çıkan durumlar ise uçuş emniyetiyle ilgili yaşanan sıkıntıların zamanında paylaşılması ve uçuş güvenliğiyle ilgili bilgi paylaşımlarının paydaşlar tarafından görülmesidir. Bilgi paylaşımı havacılıkta emniyetli ve güvenli bir ortamın sağlanabilmesi için oldukça kritiktir. Paydaşlarca emniyeti sağlamak hem bir zorunluluk hem de bir gerekliliktir. Zira emniyetsizlik can, mal ve prestij kaybına neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında paydaşların uçuş emniyeti ve güvenliği noktasında birbirilerine şeffaf olmaları beklenmektedir ki katılımcılarda uçuş emniyetiyle ilgili yaşanan sıkıntıları zamanında paylaşarak ve uçuş güvenliğiyle ilgili bilgi paylaşımlarının diğer paydaşlar tarafından görülmesini sağlayarak bu duruma katkı sağladıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca ses davranışına yönelik bulgularda da tartışıldığı gibi paydaşların uçuş emniyet ve güvenliğiyle ilgili durumlarda birbirlerine tavsiye vermeleri ve uyarılarda bulunmalarına şeffaf olmalarının da etkisi olabilir. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde paydaşların iş kaynaklı kazaların nedenleri, ramak kala olaylarında alınan tedbir ve önlemler ve düzeltici önleyici faaliyetlerin diğer paydaşlarla açıkça paylaşıldığı gözlemlenmiştir. Ses davranışının sıklaştığı dönemlere dair bulgularda da tartışıldığı gibi yoğun teorik bilgi gerektiren bu sektörde muhtemel hataların önlenmesinin ve riski kabul edilebilir seviyelerde tutulmasının sağlanmak istenmesi bilgi paylaşımına bulunulmasını gerektirebilir. Hâlihazırda yer hizmetlerinin yaşanan olaylar veya ramak kala vakalar sonrasında emniyet bültenleri hazırlayarak olası aksaklıkların önüne geçmeye çalışmaları bu bulguyu destekleyebilir. Paydaşlar arasındaki şeffaflık da bir diğer unsur ise platform yönetimiyle alakalıdır. Bu kategoride öne çıkan şey ise paydaşlar arasında tavsiye, beklenti ve görüşlerin açıkça ifa edilmesidir. Bu durum paydaşların ses davranışını gerçekleştirirken birbirlerine açık olduklarını göstermektedir. Bu da şeffaflığın ses davranışıyla ilişkisini gösteren bir diğer durumdur. Ayrıca paydaş teorisinde de belirtildiği gibi paydaşların ortak fayda için birlikte çalışması, bilgi paylaşımında bulunması ve sorunlara karşılıklı olarak tatmin edici çözümler üretmesi bu bulgunun elde edilmesine neden olabilir. Bu kategoride öne çıkan diğer bulgular ise; iş birliğine dayalı bir sistem olması neticesiyle paydaşlarca verilen bilgilerin güvenli olması, ortak fayda doğrultusunda bilgi paylaşımlarında katılım anlayışının benimsenmesi ve paydaşların karar alma süreçlerini entegre olarak yürütmesi paydaşların platform yönetiminde şeffaf

olmalarını destekleyebilir. Paydaşlar arasında şeffaflığa dair bir diğer kategori olumsuzluk durumlarında birbirlerine karşı şeffaf olduklarıdır. Paydaşların görüşleri incelediğinde ağırlıklı olarak aksaklık yaşama durumlarında birbirlerine karşı şeffaf oldukları gözlemlenmiştir. Bu da operasyonel faaliyetlerle ilgili şeffaflık kategorisinde tartışıldığı gibi hizmet sunulmasında paydaşların uyumlu ve bütünlükli çalışmalarının gerekliliğinden kaynaklanabilir. Katılımcılara göre bu aksaklık durumunu öne çıkaran şeyler ise meteorolojik olumsuzluklarda kaynaklanan uçuş iptalleri ve gecikmelerdir. Katılımcılar meteorolojik olumsuzluklardan kaynaklanan uçuş iptallerinde paydaşlarla fikir alışverişi yaptıklarını ve gecikme yaşanması gibi durumlarda ise istedikleri zaman bilgi sahibi olduklarını dile getirmişlerdir. Bu da platformu etkileyecek risk faktörleri tanımlamak, önlem almak ve süreci daha iyi yönetmek için gereklidir. Hâlihazırda paydaşların risk unsuru içeren olumsuzlukların da saydam bir şekilde belirlendiğini dile getirmesi bu durumu destekleyebilir. Paydaşlar arası şeffaflıktaki son kategori ise inovatif faaliyetlerdir. Bu kategoride katılımcılar ağırlıklı olarak süreç iyileştirme gibi konuların paydaşlar arasında görünür olduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcıların çoğuna göre süreç iyileştirmeye yönelik atılan adımlar herkes tarafından bilinmektedir. Bu duruma paydaşların tavsiye, öneri ve beklentilerinde birbirlerine karşı şeffaf olmasının etkisi olduğu söylenebilir. Bu kategoride son olarak ise dijitalleşme gibi teknolojik süreçlerin paydaşlarla paylaşıldığı dile getirilmiştir. Üzmez ve Büyükbeş'e göre (2021) teknolojiye hızlı değişim ile artık dijital çağ yaşanmakta, bu dönüşüm kaçınılmaz hal almaktadır. Bu dönüşüm ve değişim paydaşların uyum göstermelerini zorunlu kılarak değişikliğe neden olacaktır (Üzmez & Büyükbeş, 2021, s. 123). Dijitalleşmenin dönüşümü zorunlu kılması paydaşların bu süreçlerde bilgi paylaşımında bulunmasını gerektirebilir.

Bu çalışmada son olarak ses davranışı ve şeffaflığın şirket ve platform performansı üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Şirket performansına olan etkisinde 9 kod ortaya çıkmıştır. Bu 9 kod incelediğinde performansın alt boyutları olan operasyonel performans, finansal performans ve finansal olmayan performans kategorileri ortaya çıkmıştır. Operasyonel performansa olan etkisinin olduğu kategoride ağırlıklı olarak ses davranışı ve şeffaflığın hataları minimize ettiği gözlemlenmiştir. Paydaşların işletmelerinde işleri daha iyi yapmak için gelecekte neler yapılabileceğine yönelik bir davranışı benimsemeleri, işletmelerine ve yapılan işe zarar vermiş veya zarar

verebilme potansiyeli olan faktörlere odaklanmaları hataları azaltabilir. Ayrıca bu konularda şeffaf olmaları ise asıl sorunun nereden kaynaklandığını görmelerini sağlayabilir. Katılımcılara göre operasyonel tıkanmalarda veya aksaklıklarda tavsiyede ve uyarılarda bulunmaları aynı zamanda bu konularda da birbirlerine karşı şeffaf olmaları hataların minimize edilmesini sağlamaktadır. Bu durum operasyonel süreçlerin daha düzenli gitmesine yol açacağından işletmelerin operasyonel performansına olumlu yansımalarının bir sebebi olabilir. Bu kategoride elde edilen bir diğer bulgu ise ses davranışı ve şeffaflığın kaliteyi artırmasıdır. Katılımcı görüşleri incelendiğinde verilen tavsiye ve uyarıların işlerin daha iyi ve daha doğru yapılmasına katkı sağladığı ve hizmet kalitesini arttırdığı gözlemlenmiştir. Altınöz'ün (2005) 'Kalite önlemdir; sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına kusursuzluk katar.' söylemi bu bulguyu desteklemektedir. Havacılık sektöründe de hizmet kalitesi, iç ve dış çevreden etkilenmektedir. Hatipoğlu ve Işık (2015), rekabetin yoğun olduğu bu sektörde fark yaratmak için kalite eksikliklerinin ne olduğu ve bu eksikliklerin nereden kaynaklandığını tespit etmek ve çözüm üretebilmek için hizmet kalitesinin ölçülmesi, işletmeler adına bir gereklilik olduğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca katılımcılar ses davranışı ve şeffaflığın kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağladığını dile getirmişlerdir. Havacılık sektöründe faaliyetlerin etkin ve emniyetli olarak yerine getirilebilmesi için yazılım, donanım, çevre, insan ve bilgi gibi kaynakların verimli kullanılması gerekmektedir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde tavsiye ve uyarıların zaman, personel ve ekipman gibi işletme kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmalarını sağlamasından dolayı operasyonel performanslarına olumlu yansıdığı gözlemlenmiştir. Şanal ve Öztürk'e göre (2019) günümüz rekabet ortamında işletme başarısının kaynakların etkin ve verimli olmasına bağlı olduğunu söylemesi bu durumu desteklemektedir. Bu kategoride elde edilen diğer bulgular ise ses davranışının ve şeffaflığın yenilikçiliğe ve esnekliğe katkı sağlamasıdır. Katılımcılara göre süreç iyileştiren öneriler işletmeleri yenilik yapmaya zorlamakta, iyileştirilmiş bir hizmet veya süreç örgütsel performanslarına katkı sağlamaktadır. Örgütsel yenilikçiliği benimseyen işletmeler ise bütün faaliyetlerinde yeni yöntemler uygulamakta ve yeniliğe hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayarak da esnekliklerini arttırmaktadır. Bu kategoride elde edilen son bulgu ise turn-around süresinin kısaltılmasıdır. Turn-around süresi, bir uçağın park pozisyonuna park ettikten sonra bir sonraki seferin yer operasyonu için gerekli olan

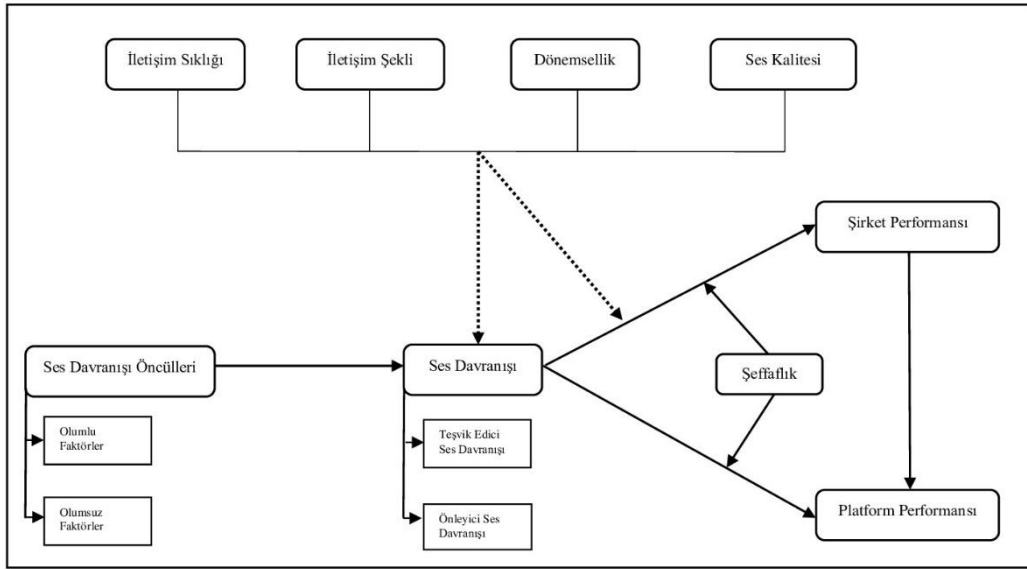
minimum zamanı ifade etmektedir (Öztürk & Ateş, 2021, s. 1628). Katılımcılara göre bazı süreç iyileştiren öneriler uçakların turn-around süresini etkileyerek uçaklarda gecikme yaşanmamasını ve uçakların on-time kapatılmasını sağlamaktadır. Ayrıca yine katılımcılara göre on-time performans havacılıkta operasyonel performansın en önemli çıktılarından biridir. On-time kapatılmayan uçaklarda, yer hizmetleri katılımcıları gecikmeler kendilerinden kaynaklanıyorsa ceza ödediklerini; havayolu katılımcıları gecikmelerin bir sonraki operasyonu etkilemesinden dolayı ciddi maddi zarara uğradıklarını; havalimanı katılımcıları ise terminal ve apron planlamasında karışıklık yaşadıklarını belirtmişlerdir. OAG'a göre (2023) havayolları, havalimanları ve yer hizmetleri daha iyi bir iş birliği sağlayarak verimliliklerini ve on-time performanslarını arttırabilir. Ses davranışı ve şeffaflığın şirket performansına olan etkisinde elde edilen bir diğer kategori finansal olmayan performansa etkisidir. Bu kategoride ağırlıklı olarak müşteri memnuniyetinin sağlandığı ve bununda işletmelerin performanslarına katkıda bulunduğu dile getirilmiştir. Katılımcılar tavsiyeler ve uyarıları yerine getirmenin müşteri memnuniyetini sağlayan bir faktör olduğunu dile getirmişlerdir. Paydaş teorisinde de belirtildiği gibi paydaşlar, işletme ile sık sık iletişime geçmeleri nedeniyle yakın ilişki içinde olup buna bağlı olarak da işletme üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bundan dolayı, paydaşların organizasyon üzerindeki etkisi, etkileşimde olunan paydaşların tatmininden geçmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre müşterilerin aldığı hizmetten memnun kalmaları veya tatmin olmaları işletmelerin performansını etkilemektedir. Ses davranışı ve şeffaflığın şirket performansına olan etkisinde son kategori ise finansal performansa olan etkisidir. Katılımcılara göre paydaşlar arasında gerçekleştirilen ses davranışı maliyetleri azaltarak ve kar artışı sağlayarak performansa olumlu yansımadır. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde operasyonel iş süreçlerinde yakıt masrafını azaltacak önerilerin sunulduğu ve bunun maliyetleri azalttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca yine katılımcılar tarafından standart bagaj kilosunun aşılması veya aşıldığı durumlarda yolculardan ödeme alınmasına ilişkin yapılan uyarılarda kar artışı yaşadıkları dile getirilmiştir. Bu da işletmelerin finansal performanslarına olumlu yansımasıdır.

Bu çalışmada son olarak açıklamaya çalışılan bir diğer durum ise ses davranışı ve şeffaflığın platform performansına olan etkisidir. Platform performansına olan etkisinde 8 kod ortaya çıkmıştır. Bu 8 kod incelediğinde performansın alt boyutları olan operasyonel performans ve finansal olmayan performans kategorileri ortaya çıkmıştır.

Operasyonel performansa olan etkisinde ağırlıklı olarak apronun etkin ve verimli kullanımı gözlemlenmiştir. Katılımcıların operasyonel faaliyetlerde ses davranışı gerçekleştirdiklerinde ve şeffaf olduklarında apronu etkili ve verimli kullandıklarını dile getirmişlerdir. Özellikle bu alanda yapılan iyileştirmelerin her paydaşın performansına olumlu yansıdığı ve şirketlerin performansının olumlu olması ise platforma katkı sağladığı görüşünde bulunmuşlardır. Ayrıca paydaşlar arası şeffaflıkta da tartışıldığı gibi paydaşların ortak fayda için birlikte çalışması, bilgi paylaşımında bulunması ve sorunlara karşılıklı olarak tatmin edici çözümler üretmesi bu bulgunun elde edilmesine neden olabilir. Operasyonel performansa yansıyan bir diğer durum ise platformun kalitesinin artmasıdır. Kaliteyi sağlama yolunda en önemli işlerden biri hataların ortaya çıkmadan önlenmesi ve sıfır hata yaklaşımının paydaşlarca benimsenmesidir (Akbaba 2008, s. 47). Katılımcılara göre şeffaflık arttıkça operasyonel faaliyetlerin görünürlüğünün de artması, paydaşların platform işleyişini iyileştirecek önerilerde bulunmasına veya platforma zarar verme potansiyeli olan hataların önlenmesine katkı sağlamakta ve paydaşlara açıklık ve güven duygusuyla liderlik etme yeteneği vermektedir. Bu durum paydaşlara hizmetten iş süreçlerine kadar her aşamada kaliteyi kucaklayan bir kültür oluşturmak adına daha güvenilir bir etkileşim sağlayabilir. Belirtilen bu durum ise paydaşlar arası etkileşimin platform performansına olumlu yansımalarının bir sonucu olabilir. Bununla birlikte havalimanlarının hizmet kalitesi, havalimanlarını kullanan yolcuların memnuniyet düzeyi ile ilişkilendirilmekte ve yolcuların algısına dayanılarak ölçülmektedir (Erdoğan, 2020, s. 83). Bu açıdan bakıldığında yolcuların havalimanlarında verilen hizmetleri bir bütün olarak algılaması platform performansının kaliteli olması gerekliliğinin nedeni olabilir. Katılımcılara göre paydaşların inovatif faaliyetlerde ses davranışı sergilemeleri ve birbirlerine karşı şeffaf olmaları yenilikçi olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca katılımcılar her geçen gün artan teknolojik gelişmeler sayesinde paydaşların platform üzerinde yenilikçi fikirler üretmesine katkı sağladığını dile getirmiştir. Özellikle dijital dönüşümle birlikte paydaşlar platformda operasyonel ve yönetim süreçlerinin daha etkin ve verimli olduğunu dile getirmişlerdir. Platformda operasyonel performansı arttırmak adına yapay zekâdan, yazılım teknolojilerinden, sensör teknolojilerinden, Internet of Things (IoT) teknolojilerinden, ekspres bagaj gibi self-servis ünitelerden, kiosklerden yani hem konvansiyonel teknolojilerden hem de yeni teknolojilerden azami fayda elde etmeye çalışmaları ve bu yönde tavsiyelerde bulunmaları bu bulguyu desteklemektedir. Ses

davranışı ve şeffaflığın platform performansına olan bir diğer etkisi de finansal olmayan performansa etki eden unsurlardır. Katılımcılar finansal olmayan performansta ağırlıklı olarak müşteri memnuniyetinin sağladığını dile getirmişlerdir. Havalimanı, havayolu ve yer hizmetleri her ne kadar paydaş olsa da birbirlerinin müşterileridir. Havalimanın müşterileri havayolu ve yer hizmetleri, yer hizmetlerinin müşterileri havayolları, havayollarının müşterileri ise yolculardır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması şirketlerin performansına olumlu yansıdığı gibi şirketlerin performansının artması da platform performansına katkı sağlaması beklenmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre havalimanlarında verilen hizmetin bir bütün olarak algılanması platform performansının artırılmasını gerektirmektedir. Çünkü platform birlikte çalışılan ve değer yaratan bir süreci ifade etmektedir. Finansal olmayan performansta öne çıkan diğer unsurlar ise karbon salınımının azaltılması, atıkların ayrıştırılması ve çevre bilincinin aşılmasıyla sürdürülebilir performansa katkı sağlamasıdır. Katılımcı görüşleri incelendiğinde sürdürülebilir faaliyetlerde ses davranışı gerçekleştirmeleri yeşil havalimanı, sıfır atık gibi sürdürülebilir konularda birbirlerine şeffaf olmaları çevresel olarak iyileştirmelere sebep olması nedeniyle platform performansına katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmada ses davranışı kavramı araştırmaya konu olan olguyu oluşturmaktadır. Olgunun ortaya çıkmasına veya gelişmesine katkıda bulunan nedensel koşullar ise performansa olan etkisidir. Aracı koşul ise, olgunun ortaya çıkma durumunda gelişen stratejilere yardımcı olan veya zorlayan durumlar olarak ifade edilmektedir (Amar & Haag, 2017). Bu çalışma şeffaflık ses davranışı olgusunu destekleyen aracı koşulu oluşturmaktadır. Bu etkileşim belirli sonuçları ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın sonucunda paydaşlar arası şeffaflığın ve ses davranışının havalimanı paydaşlarının ve havalimanı platformunun performansını hangi yönde etkilediğini ortaya koyan kavramsal bir çerçeve önerilmiştir. Bu çerçeveye ait görsel ise aşağıda gösterilmektedir.



Katılımcı görüşleri ve modele göre bazı öncüller ses davranışını olumlu ve olumsuz etkilemekte ve ortaya çıkmasına ve gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Olumsuz faktörlerde oturmuş sistemler öne çıkmaktadır. Oturmuş sistemde işlerin hâlihazırda yolunda gitmesi paydaşların ses davranışı sergilemelerini olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda bazı katılımcıların zincirin en zayıf halkası olduğunu hissetmeleri ses davranışı gerçekleştirmelerini önlemektedir. Olumlu faktörlerde ise yeni bir süreçte geçişin getirmiş olduğu bilinmezlik ve olağanüstü durumlar, paydaşlar arasındaki etkileşimi arttırmaktadır. Bu etkileşimin sonucu olarak paydaşların yeni süreçlerde ve olağanüstü durumlarda tavsiyelerle iyileştirmeye teşvik etmeye aynı zamanda bu süreçlerde meydana gelebilecek zararlı faktörleri de uyarılarla önlemeye çalıştıkları gözlemlenmiştir. Belirtilen bu durumun ise paydaşlar arasında teşvik edici ve önleyici ses davranışı gerçekleştirmelerine neden olduğu söylenebilir. Bu durum Liang ve arkadaşlarının (2012) örgütsel işleyişi geliştirmek için fikir ve önerileri ifade etmeyi içerirken davranışa teşvik edici ses davranışı; örgütsel başarısızlığı önlemek için ise endişeleri ifade etmeyi içeren önleyici ses davranışı tanımlamasına uymaktadır. Aynı zamanda paydaşların ses davranışını etkileyen öncüllerden bağımsız olarak iletişim şekli, iletişim sıklığı, dönemsellik ve ses kalitesi ses davranışını etkileyen diğer unsurlardır. Paydaşların iletişimde çift yönlü bir iletişim benimsemeleri, sürekli iletişim halinde olmaları, bazı dönemlerde bu davranış daha çok gerçekleştirmeleri ve ses davranışında verilen öneri ve uyarıları detaylandırmaları ve gerekçelendirmeleri şirket performansını etkilediği söylenebilir. Ayrıca katılımcı görüşleri ve şekle göre ses davranışı şirket

performansı ve platform performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Katılımcılara göre paydaşların ses davranışını benimsemeleri birbirlerine süreç iyileştiren önerilerde veya zarar verecek durumlar için uyarılarda bulunmaları performanslarını arttıran bir faktördür ve şirket performansının iyi olması ise platform performansına olumlu yansımaktadır. Çünkü araştırmanın sonuçlarından hareketle şirketlerin işlerini emniyetli, düzenli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmesi kendi performanslarına yansıdığı bu durumun ise platform performansını etkilediği söylenebilir. Aynı zamanda paydaşların ses davranışını gerçekleştirdiği konular ve birbirlerine şeffaf olduğu konular benzerdir. Bu durum ses davranışının şeffaflıkla ilişkisini gösteren bir faktördür. Paydaşlar emniyet ve güvenlik, operasyonel faaliyetler, inovatif faaliyetler, sürdürülebilir faaliyetler, olağanüstü durumlar ve yeni ilişkilerde birbirlerine karşı ses davranışı gerçekleştirdiklerini; aynı zamanda emniyet ve güvenlik, operasyonel faaliyetler, olumsuz durumlar (olağanüstü durumlar dâhil), inovatif faaliyetler ve platform yönetimiyle ilgili birbirlerine şeffaf olduklarını dile getirmişlerdir. Bu sonuçtan hareketle paydaşların ses davranışı sergilerken birbirlerine açık olmaları ve bilgi paylaşımında bulunmaları paydaşların performansını ve bunun sonucu olarak platform performansını etkilediği söylenebilir. Paydaş teorisinin temel alındığı bu çalışmada böyle bir sonucun ortaya çıkması hiç de şaşırtıcı değildir. Çünkü paydaş teorisinde de belirtildiği gibi paydaşlar başkalarıyla ortak bir fayda için çalışmalı, bilgi paylaşmalı, başkalarına gönüllü olarak yardım etmeli, sorunlara karşılıklı olarak tatmin edici çözümler aramalıdır. Aynı zamanda bununla birlikte paydaşlar diğer paydaşlara yön vermeli, verimli olunması için destek ve netlik sunmalı, insanların işlerini en iyi şekilde yapmaları için doğru ortamı yaratmalı ve karşılıklı saygı, dürüstlük, öğrenme ve yapıcı mücadele kültürünün olmasını sağlamalıdır (Lo, 2013). Araştırma sonucunda diğer çalışmalara yol gösterici olması amacıyla çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Bu önerilere aşağıda yer verilmektedir:

- Bu çalışma katılımcıların görüşleri ve araştırmacının yorumlarıyla sınırlı nitelikte bir çalışma olarak model ortaya koymuştur. İleride yapılacak araştırmalarda bu çalışmada ortaya konulan modelin uygulanabilirliğini görmek için nicel çalışmalar yapılması önerilebilir.
- Bu çalışma sadece ulaştırma sektöründe havalimanı paydaşları arasındaki ses davranışı ve şeffaflığın performansla ilişkisini incelemektedir. Turizm, sağlık

gibi hizmet tedariki yapılan diğer sektörlerde ses davranışı ve şeffaflığın performansla olan ilişkisi incelenebilir.

- Araştırma İstanbul Havalimanı'nda yapılmıştır. İstanbul Havalimanı'nın işleticisi İGA'dır. İGA havalimanı işletmeciliği alanında faaliyet gösteren yeni bir firmadır. Araştırmacılara ülkemizde daha köklü özel havalimanı işleticisi olan TAV'ın işlettiği bir havalimanıyla konuyu karşılaştırmalı olarak ele almaları önerilebilir. Aynı zamanda kamunun işlettiği herhangi bir havalimanıyla da kamu-özel karşılaştırmalı olarak ele alınabilir.
- Havalimanları literatürde çoğunluklu olarak iki taraflı platformlar olarak nitelendirilmiştir. Sadece Staykova ve Damsgaard (2015) havalimanlarında duty free mağazalarından, ikram hizmetlerini içeren restoranlardan ve perakendecilik gibi ticari faaliyetlerden gelen karın giderek daha fazlalaşmasıyla nedeniyle Gatwick Havalimanı'nı çok yönlü bir platform olarak değerlendirmiştir. Ancak araştırmanın sonuçlarından biri de havalimanlarının havayolları ve yer hizmetleriyle çok yönlü bir platform özelliği göstermesidir. Bu konu derinlemesine incelenebilir.
- Araştırmanın bulguları incelendiğinde havalimanı paydaşları arasında ses kalitesinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Literatürde yeni bir kavram olan ses kalitesi incelenebilir, havalimanı paydaşları arasındaki ses kalitesinin düşük olmasının sebepleri detaylı olarak araştırılabilir.
- Araştırmanın bulguları incelendiğinde yer hizmetlerinden çoğu katılımcının ses davranışını göstermede çekingenlik hissettiklerini ve zincirin zayıf halkası olduklarını düşündükleri gözlemlenmiştir. Bu bağlama yer hizmetlerini bu duruma iten nedenler araştırılabilir.
- Araştırmanın bulguları incelendiğinde teknolojinin şeffaflığa katkı yaptığı gözlemlenmiştir. Teknolojinin şeffaflığa katkı sağlamasıyla ilgili daha detaylı çalışmalar yapılabilir.
- Bu çalışmanın paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerini incelemesi sebebiyle birbirlerine olan beklentileri de psikolojik sözleşme çerçevesinde incelenebilir.

- Havalimanı ve paydaşlarını daha şeffaf ve iş birliği içinde çalışmaya teşvik ederek kaynakların kullanımını optimize etmeyi sağlayan A-CDM sistem süreçlerine ses davranışı ve şeffaflığın etkisi incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H., & Yavuz, Z. (2013). İşletmelerde Sosyal Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 25-56.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akbaba, A. (2008). Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi. İçinde F. Okumuş & U. Avcı (Eds.), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* (ss. 40-57). Detay Yayıncılık.
- Akhigbe, A., & Martin, A. D. (2006). Valuation impact of Sarbanes–Oxley: Evidence from disclosure and governance within the financial services industry. *Journal of Banking & Finance*, 30(3), 989-1006.
- Albers, S., Koch, B., & Ruff, C. (2005). Strategic alliances between airlines and airports—theoretical assessment and practical evidence. *Journal of Air Transport Management*, 11(2), 49-58.
- Altınöz, İ. (2005). Kalite Yolculuğu ve ISO 9000. *Arşiv Dünyası*(5), 21-23.
- Ashford, N. J., Mumayız, S., & Wright, P. H. (2011). *Airport engineering: planning, design, and development of 21st century airports*. John Wiley & Sons.
- ATAG. (2019). The economic & social benefits of air transport. <https://www.atag.org/facts-figures/>.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Pegem Merkezi Yayın.
- Aydın, N. (1988). *İşletmelerin birleşmesinde finansal analiz ve bir uygulama örneği*. Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret.
- Bayazıt Hayta, A. (2008). Turizm Pazarlamasında Tüketici Satın Alma Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(1), 31-48.
- Becan, C. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi. *Selçuk İletişim*, 7(1), 16-35.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of management journal*, 42(5), 488-506.
- Bernstein, E. S. (2012). The transparency paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control. *Administrative science quarterly*, 57(2), 181-216.
- Bolat, E., & Durmaz, V. (2020). Havalimanlarında Yeni Dönem Aerotropolis Yapılar: İstanbul Havalimanı Örneği. *Journal of Awareness*, 5(3), 375-390.
- Brilha, N. M., & Nobre, H. (2019). Airports as platforms: towards a new business model. *International Journal of Business Performance Management*, 20(4), 297-312.
- Brown, L., & Hicks, E. (2013). Stakeholder engagement in the design of social accounting and reporting tools. *Accounting for social value*, 85-116.
- Brykman, K. M., & Raver, J. L. (2021). To speak up effectively or often? The effects of voice quality and voice frequency on peers' and managers' evaluations. *Journal of organizational behavior*, 42(4), 504-526.
- Carver, C., & Scheier, M. (1998). *Cambridge, UK*. Cambridge University Press.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research*. SAGE.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.
- Çankır, B. (2016). Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Nasıl Oluşur? Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider-Üye Etkileşimi İle Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1-12.
- Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS quarterly*, 355-366.
- Dalkıran, A. (2018). Havalimanı Yönetimi ve Sürdürülebilirlik. *Sürdürülebilir Havacılık Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 88-109.
- Demir, Ü., & Taşer, A. (2020). Havalimanlarındaki hizmet yeniliklerinin hizmet kalite algısı ve yolcu memnuniyetine etkileri. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 68-87.
- DHMI. (2022). DHMI Havayolu Sektör Raporu 2022. <https://www.dhmi.gov.tr/Lists/HavaYoluSektorRaporlari/Attachments/16/2022-Havayolu-Sektor-Raporu.pdf>.
- Dilmen, E., & Çetinyokuş, T. (2020). Potansiyel Çoklu Havalimanı Sisteminin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Değerlendirilmesi. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 9(2), 859-876.
- Doganis, R. (2005). *The airport business*. Routledge.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Dyne, L. V. L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of management journal*, 41(1), 108-119.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- El-Gohary, N. M., Osman, H., & El-Diraby, T. E. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *International journal of project management*, 24(7), 595-604.
- Erdoğan, D. (2018). Havaalanı-Havayolu İlişkisi: Dikey İşbirlikleri. İçinde Ü. Battal (Ed.), *Hava Taşımacılığı Yönetimi* (ss. 2-18). Nisan Kitapevi.
- Erdoğan, D. (2020). Havaalanı hizmet kalitesinin önem-performans analiziyle değerlendirilmesi: Gaziantep Havalimanı örneği. *Journal of Aviation Research*, 2(2), 82-100.
- Erkayman, B. (2013). *Havayollarında uçuş aksaklıkları problemi için bir çözüm yaklaşımı ve uygulaması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü].
- EUROCONTROL. (2017). Airport Collaborative Decision-Making (A-CDM) Implementation Manual. <https://www.eurocontrol.int/publication/airport-collaborative-decision-making-cdm-implementation-manual>.

- Everett, J., & Charles, R. (2014). Reconsidering the airport business model. *Journal of Airport Management*, 8(4), 351-359.
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research*. Sage.
- Freathy, P. (2004). The commercialisation of European airports: successful strategies in a decade of turbulence? *Journal of Air Transport Management*, 10(3), 191-197.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman. Boston, MA.
- Gerede, E. (2015a). *Havayolu taşımacılığı ve ekonomik düzenlemeler teori ve Türkiye uygulaması*. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Gerede, E. (2015b). *Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri THY AO'da Bir Uygulama Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Gerede, E. (2016). *Havacılık emniyetine ilişkin temel kavramlar*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ghani, B., & Hyder, S. I. (2020). Employee voice behavior at individual and organizational level: an integrative review. *Journal of Critical Reviews*, 7(4), 2704-2716.
- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of business ethics*, 245-257.
- Gillen, D. (2011). The evolution of airport ownership and governance. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), 3-13.
- Given, L. M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Sage publications.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *Discovery of grounded theory*. Mill Valley. CA: Sociology.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-607.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., & Taşgın, A. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma: teorik çerçeve-pratik öneriler-7 farklı nitel araştırma yaklaşımı-kalite ve etik hususlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Hagiu, A. (2014). Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan management review*, 55(2), 71.
- Hansman, R. (2005). The impact of information technologies on air transportation. 43rd AIAA Aerospace Sciences Meeting and Exhibit,
- Hatipoğlu, S., & IŞIK, E. S. (2015). Havayolu ulaşımında hizmet kalitesinin ölçülmesi: İç hatlarda bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 293-312.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Humphreys, I., & Francis, G. (2002). Performance measurement: a review of airports. *International journal of transport management*, 1(2), 79-85.

- ICAO. (2016). Contents of Annex 14, Volume I – Aerodrome Design and Operations. <https://www.icao.int/apac/meetings/2016%20icaopis/3%20icao%20annex%2014%20standards%20and%20aerodrome%20certification.pdf>.
- Isa, N. A. M., Hamid, N. A., & Leong, T. P. (2018). A stakeholder analysis of the KLIA2 airport terminal project. *Asian Journal of Behavioral Studies*, 3(13), 1-7.
- Ivaldi, M., Sokullu, S., & Toru, T. (2012). Are airports two-sided platforms?: a methodological approach. *İçinde Pricing Behavior and Non-Price Characteristics in the Airline Industry* (Vol. 3, ss. 213-232). Emerald Group Publishing Limited.
- Jeffery, N. (2009). Stakeholder engagement: A road map to meaningful engagement. *Doughty Centre, Cranfield School of Management*, 2, 19-48.
- Jerzy, N., Marcin, W., Mateusz, T., & Rafal, T. (2021). Airport business ecosystem.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 206-221.
- Kanbur, E., Çökük, B., & Sunar, N. (2014). Havacılıkta Değer Yaratmak ve Yönetmek: Türkiye ve Dünya'dan Örnekler. II. International Aviation Management Conference, Ankara.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kasarda, J. D. (2008). Shopping in the airport city and aerotropolis. *Research Review*, 15(2), 50-56.
- Katerna, O. (2013). Conceptual provisions of the theory of stakeholders in the system of economic interests of an airport. *Proceedings of the National Aviation University*(1), 122-128.
- Koç, S. (2018). *Paydaş etkileşimi temelinde havalimanlarında sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna yönelik değer yaratma sürecinin analizi ve Kayseri havalimanında bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuyucak, F., & Kaya, E. (2015). *Havaalanlarında değer odaklı yönetim yönelimli bilgi sistemlerinin kullanılması ve Atatürk Havalimanı terminal işletmeciliği uygulaması* Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuyucak, F., & Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 132-147.
- Kuyucak Şengür, F. (2016). İşletme Olarak Havaalanı. *İçinde F. Kuyucak Şengür (Ed.), Havalanı Yönetimi* (ss. 1-29). Anadolu Üniversitesi.
- Kuyucak Şengür, F. (2017). Havaalanı İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(4), 751-766.
- Kuyucak Şengür, F. (2018). İşletme Olarak Havaalanı. *İçinde F. Kuyucak Şengür (Ed.), Havalanı Yönetimi* (ss. 1-29). Anadolu Üniversitesi.
- Kuyucak Şengür, F. (2018). Yönetimsel Sistem Olarak Havaalanı. *İçinde F. Kuyucak Şengür (Ed.), Havalanı Yönetimi* (ss. 30-59). Anadolu Üniversitesi.
- Lanaj, K., Chang, C.-H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis. *Psychological bulletin*, 138(5), 998.

- Lawrence, A. T. (2002). The drivers of stakeholder engagement: Reflections on the case of Royal Dutch/Shell. *Journal of Corporate Citizenship*(6), 71-85.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of management journal*, 55(1), 71-92.
- Lin, S.-H. J., & Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of applied psychology*, 100(5), 1381.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Liu, Y., & Gao, W. (2023). Which is more effective for platform performance: Punishments or incentives? *Industrial Marketing Management*, 110, 117-128.
- Lo, Y. H. (2013). Stakeholder management in the Chinese hotel industry: the antecedents and impacts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 470-490.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson.
- Luo, Y., Huang, Y., & Wang, S. L. (2012). Guanxi and organizational performance: A meta-analysis. *Management and Organization Review*, 8(1), 139-172.
- Macit, A., & Göçer, S. (2017). Havayolu tedarikçilerinin havayolu ve havayolu müşterileri ile ilişkileri: balık-kılçık modeli. *Journal Of Emerging Economies And Policy (JOEEP)*, 1, 14.
- Marquez, V. (2019). *Landside| Airside: Why Airports Are the Way They Are*. Springer.
- Mascarenhas, R. (1996). Searching for efficiency in the public sector: Interim evaluation of performance budgeting in New Zealand. *Public Budgeting & Finance*, 16(3), 13-27.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of applied psychology*, 99(1), 87.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Nalçacıgil, E., & Kaçar, B. (2022). A Comprehensive Literature Search on Crises Affecting the Aviation Industry. *Journal of Aviation*, 6(2), 143-148.
- Narayan, D., & Woolcock, P. (1999). Centand Sociability: Household Income and Social Capital in RuralTanzania. *Economic Development and Cultural Change* 47(4), 6-21.
- Naqvi, S. M. M. R. (2020). Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry. *PloS one*, 15(9), e0238451.

- Ng, E., & Pan, S. L. (2022). Competitive strategies for ensuring Fintech platform performance: Evidence from multiple case studies. *Information Systems Journal*.
- Nguyen, T. V., & Rose, J. (2009). Building trust—Evidence from Vietnamese entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 165-182.
- Nicolaou, A. I., & McKnight, D. H. (2006). Perceived information quality in data exchanges: Effects on risk, trust, and intention to use. *Information systems research*, 17(4), 332-351.
- OAG. (2023). Defining Late: On-Time Performance in the Aviation Industry. <https://www.oag.com/blog/defining-late-on-time-performance-in-the-aviation-industry>.
- Oancea, A. E., & Punch, K. F. (2014). Introduction to research methods in education. *Introduction to Research Methods in Education*, 1-448.
- Odabaş, H. (2001). Kurumsal İletişim Açısından Yazışmalar ve Ülkemizde Yazışmaların Durumu. 21. *Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 19(20), 158-172.
- Oktay, J. S. (2012). *Grounded theory*. Oxford University Press.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Öztürk, A., & Ateş, S. S. (2021). UÇAK ÇEVİRİM SÜRESİNİN COVID-19 ÖNCESİ ve SONRASI SİMÜLASYON ANALİZİ. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 1628-1640.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks. Sage.
- Perng, S.-W., Chow, C.-C., & Liao, W.-C. (2010). Analysis of shopping preference and satisfaction with airport retailing products. *Journal of Air Transport Management*, 16(5), 279-283.
- Perotti, E. C., & Von Thadden, E.-L. (2006). The political economy of corporate control and labor rents. *Journal of Political Economy*, 114(1), 145-175.
- Pirson, M., & Malhotra, D. (2011). Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders? *Organization science*, 22(4), 1087-1104.
- Polat Sesliokuyucu, İ. (2017). *Havayolu ekosisteminde hizmet baskın yönelimin hizmet yeniliği ve performansa etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polonsky, M. J. (1996). Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 209-229.
- Preston, L. E., & Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of behavioral Economics*, 19(4), 361-375.
- Rebman, R. (2020). Corporate Responsibility, Catholic Social Teaching, and the Common Good: Reporting, Accountability, and Stakeholder Action. *Journal of Catholic Social Thought*, 17(1), 99-117.
- Roth, A. E., & Sotomayor, M. (1992). Two-sided matching. *Handbook of game theory with economic applications*, 1, 485-541.

- Sarialtin, H., & Yilmazer, A. (2006). Örgüt Performansının Ölçülmesinde Güncel Yöntemler. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 79-96.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75.
- Savaş, S., & Sürücü, A. (2016). Değer Oluşturmada İlişki Yönetimi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 175-192.
- Schaar, D., & Sherry, L. (2010). Analysis of airport stakeholders. 2010 Integrated Communications, Navigation, and Surveillance Conference Proceedings,
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of management*, 42(7), 1784-1810.
- Semiz Çelik, D. (2017). The Airline Transport Industry And Its Economic Impacts. *The Journal of International Scientific Researches*, 2(8), 82-89.
- Sermaye Piyasa Kurulu. (2005). Kurumsal Yönetim İlkeleri. <https://spk.gov.tr/kurumsal-yonetim-ilkeleri>.
- Shaw, S. (2016). *Airline marketing and management*. Routledge.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Sheth, J. (2007). *Firms of Endearment: How World Class Companies profit from Passion and Purpose*, Dorling Kindersely (India) Pvt. New Delhi.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (1983). Türk Sivil Havacılık Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.2920.pdf>.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2017). Havalimanları Yer Hizmet Türleri Ve Detayları Talimatı. https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/taslaklar/Taslak_SHT-YHT.pdf.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2022). Faaliyet Raporu 2022. <https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/kurumsal/faaliyet/2022.pdf>.
- Staykova, K. S., & Damsgaard, J. (2015). A Typology of Multi-sided Platforms: The Core and the Periphery. *ECIS*,
- Stephenson, C., Lohmann, G., & Spasojevic, B. (2018). Stakeholder engagement in the development of international air services: A case study on Adelaide Airport. *Journal of Air Transport Management*, 71, 45-54.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.
- Street, C. T., & Meister, D. B. (2004). Small business growth and internal transparency: The role of information systems. *MIS quarterly*, 473-506.
- Stysko-Kunkowska, M. (2014). Interviews as a qualitative research method in management and economics sciences. *Warsaw, Poland: Warsaw School of Economics*.

- Şanal, M., & Öztürk, M. Örgüt Kültürünün İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(2), 257-271.
- T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (2022). Ulaşan ve Erişen Türkiye 2002-2022 Havayolu Sektörü. <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/havacilik/03-sektor-raporlari-havayolu.pdf>.
- Thelle, M. H., & la Cour Sonne, M. (2018). Airport competition in Europe. *Journal of Air Transport Management*, 67, 232-240.
- Trabelsi, S. F., Mora-Camino, F., & Astorga, S. P. P. (2013). A decentralized approach for ground handling fleet management at airports. 2013 International Conference on Advanced Logistics and Transport,
- Tretheway, M. W., & Markhvida, K. (2014). The aviation value chain: Economic returns and policy issues. *Journal of Air Transport Management*, 41, 3-16.
- Tümenbatur, A. (2021). Orta Koridor Üzerindeki Demir İpekyolu Güzergahi ve Lojistik Merkez Yer Seçimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(3), 102-110.
- Üçler, Ç., & Taştan, S. (2017). Investigating the relations of psychological contract, organizational transparency and leader-member exchange with employee performance behaviors. *Journal of Behavior at Work*, 2(2), 89-107.
- Üzmez, S. S., & Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117-127.
- Valentinov, V., & Chia, R. (2022). Stakeholder theory: A process-ontological perspective. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(3), 762-776.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic management journal*, 18(4), 303-319.
- Walsh, J. P. (2005). *Book review essay: Taking stock of stakeholder management*. Academy of Management Briarcliff Manor.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, 32(1), 4-24.
- Winkler, B. (2000). Which kind of transparency? On the need for clarity in monetary policy-making. *On the Need for Clarity in Monetary Policy-Making (August 2000)*.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative science quarterly*, 521-539.
- Wittmer, A., Bieger, T., & Müller, R. (2011). *Aviation systems: management of the integrated aviation value chain*. Springer.
- Wright, J. (2004). One-sided logic in two-sided markets. *Review of Network Economics*, 3(1).
- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yang, R. J., Wang, Y., & Jin, X.-H. (2014). Stakeholders' attributes, behaviors, and decision-making strategies in construction projects: importance and correlations in practice. *Project Management Journal*, 45(3), 74-90.

- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Research Methods in Social Sciences*. Seckin Yayıncılık.
- Yılmaz, İ. (2013). Hizmet kalitesine ilişkin beklenti ve algılar arasındaki farkın nedenleri. *Verimlilik Dergisi*(2), 117-135.
- Young, S. B., & Wells, A. T. (2011). *Airport planning and management*. McGraw-Hill Education.
- Yörükoğlu, M., Kayakutlu, G., & Ercan, S. (2014). Tedarik zinciri yönetiminde bilgi sistemleri: Havacılık yer hizmetlerinde uçuş zamanlaması için bilgi paylaşım modeli. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*.
- Zografos, K. G., Madas, M. A., & Salouras, Y. (2013). A decision support system for total airport operations management and planning. *Journal of advanced transportation*, 47(2), 170-189.



ETİK KURUL ONAYI

Evrak Tarih ve Sayısı: 15.02.2023-83206

T.C.
MUŞ ALPARSLAN ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Toplantı Tarihi: 14.02.2023	Toplantı Sayısı: 2	Karar Sayısı: 40
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu, Kurul Başkanı Prof. Dr. Ekrem ALMAZ başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır. KARAR-37: Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdürlüğünün 17.01.2023 tarihli ve 79660 sayılı yazısı okundu ve ekleri incelendi. Yapılan incelemeler sonucunda; Üniversitemiz Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Ulaştırma Hizmetleri Bölümü Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri programı kadrosunda bulunan Öğr. Gör. Neslihan DEMİREL'in sorumlu araştırmacısı olduğu "Havalimanı Paydaşları Arasındaki Ses Davranışının ve Şeffaflığın Şirket Performansı İle Olan İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışması Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından uygun görülmüş olup, durumun Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne bildirilmesine, Oy birliği ile karar verildi.		
BAŞKAN (e-imzalıdır) Prof. Dr. Ekrem ALMAZ Kurul Başkanı		
ÜYE (e-imzalıdır) Doç. Dr. Zekeriya ÇAM Eğitim Fakültesi Öğr. Üyesi	ÜYE (e-imzalıdır) Doç. Dr. Mehmet SALMAZZEM İslami İlimler Fakültesi Öğr. Üyesi	ÜYE (e-imzalıdır) Doç. Dr. Bünyamin SARIKAYA Eğitim Fakültesi Öğr. Üyesi
ÜYE (e-imzalıdır) Doç. Dr. Canan DEMİR YILDIZ Eğitim Fakültesi Öğr. Üyesi	ÜYE (e-imzalıdır) Doç. Dr. Fuat KORKMAZER SBF Öğr. Üyesi	ÜYE (e-imzalıdır) Dr. Öğr. Üyesi Necmettin ÇİFTÇİ Sağlık Hizmetleri MYO Öğr. Üyesi
ÜYE (e-imzalıdır) Dr. Öğr. Üyesi Halil ALKAN SBF Öğr. Üyesi	ÜYE (e-imzalıdır) Dr. Öğr. Üyesi Atike YILMAZ Spor Bilimleri Fakültesi Öğr. Üyesi	

1 / 1

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması <https://ebys.alparslan.edu.tr/enVision/Dogrula/BSF4FCFNB4> adresinden yapılabilir.

EKLER

EK1. Yönetici Görüşme Formu

GÖRÜŞME SORU FORMU

Sayın Yetkili,

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalında Dr. Öğr. Üyesi Abdüssamet POLATER'in danışmanlığında yürütmekte olduğum "Havalimanı Paydaşları Arasındaki Ses Davranışının ve Şeffaflığın Şirket Performansı ile Olan İlişkinin İncelenmesi" başlıklı Yüksek Lisans tezimin uygulama kısmında kullanmak amacıyla işletmenizde aşağıda verilen görüşme soruları kapsamında çalışma yapmak istemekteyiz. Araştırmada toplanacak bilgiler Yüksek Lisans tez çalışmasında kullanılacak olup, bilgiler bilimsel amaç dışında kesinlikle kullanılmayacaktır ve gizli tutulacaktır.

Çalışmayı oluşturan araştırma sorusu "Havacılık ekosisteminde hizmet tedariki yaparak öne çıkan havalimanı, havayolu ve yer hizmetleri paydaş olarak havalimanı işleyişinde şeffaflık ve ses davranışını hangi boyutlarda benimsiyor, ayrıca bu iki olgunun birbiriyle ve havalimanı performansı ile arasındaki ilişki durumu nedir?"

Alt sorular ise;

- 1) Paydaşlar havalimanı işleyişinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için ses davranışını benimsiyor mu?
- 2) Paydaşlar ses davranışını benimserken birbirlerine karşı şeffaflar mı?
- 3) Paydaşlar arasındaki ses davranışının ve şeffaflığın şirket ve havalimanı performansına etkisi nedir?

Görüşmelerin her aşamasında görüşülen kişilere aşağıdaki sorular sorulmuştur.

GENEL BİLGİLER

Kurumunuzun/Kuruluşunuzun Adı:

Çalıştığınız Birim:

İşletmede Çalışma Süreniz:

Unvanınız: ☐ MÜDÜR ☐ MÜDÜR YARDIMCISI ☐ ŞEF

Eğitiminiz: ☐ LİSE ☐ ÖN LİSANS ☐ LİSANS ☐ YÜKSEK LİSANS VE ÜSTÜ ☐ Diğer
(Lütfen belirtiniz)

Cinsiyet: ☐ ERKEK ☐ KADIN

Yaşınız: ☐ 25 – 34 ☐ 35 – 44 ☐ 45 - 54 ☐ 55 – 64 ☐ 65 ve üzeri ☐ Cevap yok

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Neslihan DEMİREL	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Erzincan Üniversitesi
Fakülte	Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu
Bölümü	Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler (Varsa)	
1.	
2.	