



**HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN YER OPERASYON SÜRECİNDE
KARŞILAŞTIKLARI AKSAKLIKLARIN YÖNETİLMESİNDE
ÖRGÜTSEL AĞLARIN ROLÜ**

Doktora Tezi

Gökhan TANRIVERDİ

Eskişehir 2021

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN YER OPERASYON SÜRECİNDE
KARŞILAŞTIKLARI AKSAKLIKLARIN YÖNETİLMESİNDE
ÖRGÜTSEL AĞLARIN ROLÜ**

Gökhan TANRIVERDİ

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2021

ÖZET
HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN YER OPERASYON SÜRECİNDE
KARŞILAŞTIKLARI AKSAKLIKLARIN YÖNETİLMESİNDE
ÖRGÜTSEL AĞLARIN ROLÜ

Gökhan TANRIVERDİ
Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2021

Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER

Çalışmanın amacı, havayolu işletmelerinin yer operasyon sürecinde karşılaştıkları aksaklıkları, üst düzey yöneticilerinin informal ilişki ağları vasıtasıyla nasıl yönettiklerini anlamak ve açıklamaktır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel ağlar kuramının temel argümanlarından faydalanılmaktadır. Araştırma alanı, Antalya havalimanında havayolu yer operasyon sürecinde doğrudan yer alan 30 işletmeden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında veriler, yarı yapılandırılmış görüşme ve ağ anketi teknikleri aracılığıyla havayolu işletmeleri ve tedarikçi işletmelerde çoğu istasyon sorumlusu düzeyinde 34 yöneticiden elde edilmiştir. Çalışmada nitel veri analizi için NVIVO 12, sosyal ağ analizi için UCINET 6.0'dan yararlanılmıştır.

Çalışma ile havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıkların yönetiminde informal ilişki ağının etkin bir biçimde kullanıldığı ortaya çıkarılmıştır. Bu durumun, özellikle sezon olarak adlandırılan yoğun uçuş döneminde havalimanı kapasitesinin en verimli şekilde kullanımını mümkün kıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte kullanılan informal ilişki ağında yer alan bağlantıların, çoğunlukla iş yeri kaynaklı iş arkadaşlığı temelinde kurulduğu ve zayıf bağların ağırlıkta olduğu bir güçlü-zayıf bağ bileşiminden meydana geldiği tespit edilmiştir. Ayrıca aksaklıkların yönetimi ile ilgili olarak informal ilişki ağının kullanımında özel istek ve ricalar, verilen hizmette yaşanan gecikmeler ve bilgi/fikir/tavsiye paylaşımlarının önemli bir yeri olduğu görülmüştür. Ulaşılan bir başka sonuca göre aksaklıkların yönetiminde kullanılan informal ilişki ağının merkezinde iki yer A grubu yer hizmeti işletmesi ve devlet aktörü

(sırasıyla GH1, GH2, D1) yer almaktadır. İnfomal ilişki ağındaki en kilit (prestijli) aktörler ise iki A grubu yer hizmeti işletmesi ve terminal işletmesidir (sırasıyla GH1, T1 ve GH3).

Anahtar Sözcükler: Örgütsel ağlar, Havayolu yer operasyon süreci, Aksaklık yönetimi, Nitel araştırma, Sosyal ağ analizi



ABSTRACT
THE ROLE OF ORGANIZATIONAL NETWORKS IN MANAGING THE
DISRUPTIONS IN THE AIRLINE GROUND OPERATION PROCESS

Gökhan TANRIVERDİ

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences Institute, May 2021

Supervisor: Prof. Dr. Senem BESLER

The aim of the study is to understand and explain how airline companies manage the disruptions they encounter in the ground operation process through their informal networks. For this purpose, the main arguments of organizational networks theory are benefited. The research area consists of 30 companies directly involved in the airline ground operation process at Antalya airport. Within the scope of the study, the data was obtained from 34 managers, mostly at the level of station manager, in airline companies and supplier businesses through semi-structured interview and network survey techniques. In the study, NVIVO 12 was used for qualitative data analysis and UCINET 6.0 was used for social network analysis.

With the study, it was revealed that the informal relationship network was used effectively in the management of the disruptions encountered in the airline ground operation process. It was concluded that this situation enables the most efficient use of the airport capacity, especially during the peak flight period called the season. However, it has been determined that the connections in the informal relationship network used are mostly based on workplace-based business friendship and consist of a strong-weak tie combination where weak ties are predominant. In addition, it has been observed that special requests and requests, delays in the service provided and sharing information / ideas / advice have an important place in the use of informal relationship network regarding the management of disruptions. According to another result, two A group ground handling companies and state actor (GH1, GH2, D1, respectively) are at the center of the informal relationship network used in the management of disruptions. The most

key (prestigious) actors in the informal relationship network are the two A group ground handling companies and terminal business (GH1, T1 and GH3, respectively).

Keywords: Organizational networks, Airline ground operation process, Disruption management, Qualitative research, Social network analysis



ÖNSÖZ

Öncelikle, araştırma sürecinde desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli tez danışmanıma teşekkürü bir borç bilirim.

Tez izleme komitesinde ve savunma jürisinde bulunan kıymetli hocalarıma tezin geliştirilmesi adına sundukları katkı için teşekkür ederim.

Biz güzel bir ekibiz ve nice güzel işler başaracağız! Hayalini kurduğumuz nice başarılarla ulaşmamız inancı ve dileğiyle... Araştırma aşamalarında sürekli yanımda olan, benim için çok değerli arkadaşlarım Arş. Gör. Ümit DOĞAN, Arş. Gör. Dr. Mehmet Şahin DURAK, Öğr. Gör. Dr. Selçuk KAYHAN, Arş. Gör. Dr. Veysi ASKER ve Arş. Gör. Dr. Mehmet YAŞAR, Arş. Gör. Mahmut BAKIR ve diğer iş arkadaşlarıma verdikleri destekten dolayı teşekkürlerimi sunarım. Varlıklarını her zaman yanımda hissettiğim değerli dostlarım Erdoğan ALTIN, İsa ERKAN ve Mahmut BOZKURT'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Yine araştırmanın veri toplama sürecinde, görüşme talebimi geri çevirmeyerek değerli vakitlerini ayıran tüm yöneticilere teşekkür ederim.

Son olarak, çalışmalarım esnasında desteklerini her zaman hissettiğim aileme, eşime ve inşallah yaklaşık 4 ay sonra aramıza katılacak ailemizin yeni üyesine, bu zorlu süreçte gösterdikleri sabır ve destekleri dolayısıyla teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vii
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xv
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem	4
1.4. Sınırlılıklar.....	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Ağ Kuramı	6
2.2. Örgütsel Ağlar Kuramı.....	7
2.2.1. Sosyal yerleşiklik.....	9
2.2.2. Sosyal sermaye	12
2.3. Sosyal Sermaye ve Ağ Kuramı İlişkisi.....	17
2.3.1. Ağ merkeziliği.....	18
2.3.2. Güçlü bağlar ve zayıf bağların gücü.....	19
2.3.3. Yapısal boşluklar.....	22
2.4. Havayolu Yer Operasyon Süreci	23
2.4.1. Havayolu yer operasyon sürecinde yaşanan aksaklıklar	26
2.4.2. Havayolu yer operasyon sürecinde yer alan aktörler.....	32
2.4.2.1. Havalimanı işletmeleri.....	33
2.4.2.2. Terminal işletmeleri.....	33
2.4.2.3. Havayolu işletmeleri	35
2.4.2.4. A grubu yer hizmetleri işletmeleri	35
2.4.2.5. Temsil işletmeleri	36
2.4.2.6. Bakım işletmeleri	36
2.4.2.7. İkram işletmeleri	37

2.4.2.8. Yakıt işletmeleri.....	37
2.4.2.9. Güvenlik işletmeleri	37
2.5. Araştırma Konusu ile İlgili Araştırmalar	38
2.5.1. Örgütsel ağlar temelli araştırmalar.....	38
2.5.2. Havacılık temelli örgütsel ağ araştırmaları	43
2.5.3. Havayolu yer operasyon sürecini konu alan araştırmalar.....	46
3. YÖNTEM.....	49
3.1. Araştırma Modeli.....	49
3.2. Veri Toplama Teknikleri.....	50
3.3. Araştırma Alanı ve Katılımcılar	52
3.4. Verilerin Analizi.....	60
3.4.1. Nitel verilerin analizi	60
3.4.2. Ağ verilerinin analizi	62
3.5. Güvendiuyulabilirlik.....	64
4. BULGULAR VE YORUM	66
4.1. Aksaklıkların Yönetiminde Örgütsel Ağların Rolü	66
4.1.1. Aksaklıklara neden olan faktörler.....	66
4.1.1.1. Havalimanı karakteristikleri	69
4.1.1.2. Havayolu kaynaklı faktörler.....	72
4.1.1.3. Havayolu-tedarikçi anlaşmazlıkları	75
4.1.1.4. Sezonallık.....	77
4.1.1.5. Tedarikçi kaynaklı faktörler	84
4.1.2. Ağın kullanımına ortam hazırlayan faktörler	94
4.1.2.1. Güçlü ilişkilerin varlığı.....	94
4.1.2.2. Kişisel faktörler	98
4.1.2.3. Toplum kültürü	100
4.1.3. Ağ kullanımına ilişkin motivasyonlar	101
4.1.3.1. Operasyonel karakteristikler	102
4.1.3.2. Katalizörler (Kolaylaştırıcılar).....	104
4.1.3.3. Havayolu motivasyonları	107
4.1.3.4. Ortak amaçlar	108
4.1.4. Ağın yapısı.....	110
4.1.4.1. Ağın kullanım biçimleri.....	110
4.1.4.2. Ağın etkinliği.....	113

4.1.4.3. Ağ paylaşımları	115
4.1.4.4. Ağ faydaları.....	116
4.1.4.5. Ağın karanlık yüzü.....	119
4.1.4.6. Dengeyi sağlama gerekliliği	123
4.2. Aksaklıkların Yönetiminde Formal Ağ ve İnfomal İlişki Ağları	126
4.2.1. Formal ağa ilişkin bulgular ve yorumlar.....	128
4.2.2. İnfomal ilişki ağına yönelik bulgular ve yorumlar	135
4.2.2.1. Aksaklıkların çözümünde işletmeler arası infomal ilişki ağı	136
4.2.2.2. Aksaklıkların yönetiminde kişiler arası infomal ilişki ağı.....	146
4.2.2.3. Aksaklıkların çözümünde başvurulmuş pozisyonlar.....	159
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	163
KAYNAKÇA	174
EKLER.....	189
Ek 1: Gecikme Kodları (Eurocontrol, CODA).....	189
Ek 2: Antalya Havalimanı'nda 2015-2018 Yılları Arasında Gerçekleşen Uçuş Sayıları (Kaynak: DHMİ).....	190
Ek 3: Antalya Havalimanında Faaliyette Bulunan Bir Yer Hizmetleri İşletmesinden Alınan Gecikme Verileri.....	192
Ek 4: Görüşme Onay Formu.....	193
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. 2015-2019 yılları arası avrupa uçuş trafiği verileri	27
Tablo 3.1. Antalya Havalimanı aylık zamanında kalkış performansı (2019)	54
Tablo 3.2. Gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin bilgiler.....	57
Tablo 3.3. Katılımcıların pozisyon ve tecrübe bilgileri	58
Tablo 3.4. Katılımcıların demografik özellikleri	59
Tablo 3.5. Örnek Veri Analizi.....	61
Tablo 3.6. Sosyal Ağ Analizinin Temel Varsayımları ve Metodolojik Soruları	62
Tablo 3.7. Araştırmada Kullanılan ağ analizi ölçütleri ve açıklamaları	64
Tablo 4.1. Veri setinde yer alan diğer işletmeler ve kişilerin kod listesi	128
Tablo 4.2. Formal ağa ilişkin ölçütler ve değerler	129
Tablo 4.3. Formal ağın merkezilik değerleri.....	131
Tablo 4.4. Formal ağın yapısal boşluk analizine ilişkin değerleri	134
Tablo 4.5. Aksaklıkların çözümü için kurulan bağlantı sebepleri ve sıklıkları	136
Tablo 4.6. İşletmeler arası informal ilişki ağına ilişkin ölçütler ve değerler	137
Tablo 4.7. İşletmeler arası informal ilişki ağının merkezilik analizi sonuçları.....	141
Tablo 4.8. İşletme düzeyindeki aktörlerin yapısal boşluk analizine ilişkin sonuçları .	143
Tablo 4.9. İşletmeler arası informal ilişki ağının merkezinde yer alan (Başvurulan) aktörler ve informal irtibat sebepleri	145
Tablo 4.10. İşletmeler arası informal ilişki ağında yer alan alt gruplar (Klikler)	146
Tablo 4.11. Kişiler arası informal ilişkiler ağına ilişkin ölçütler ve değerler	147
Tablo 4.12. Kişi düzeyinde informal ilişki ağı için hesaplanan merkezilik ölçülerine ilişkin değerler	150
Tablo 4.13. Kişi düzeyinde informal ilişki ağı için hesaplanan yapısal boşluk analizi sonuçları.....	153
Tablo 4.14. Kişiler arası informal ilişki ağının merkezinde yer alan (Başvurulan) aktörler ve irtibat sebepleri	157
Tablo 4.15. Katılımcıların Antalya istasyonunda çalıştıkları önceki işletmeler	158
Tablo 4.16. Kişiler arası informal ilişki ağında yer alan alt gruplar (Klikler)	159
Tablo 4.17. Aksaklıkların çözümünde informal ilişki ağında yer kişilerin pozisyonlarına göre birbirleri ile irtibat sıklıkları	161
Tablo 4.18. Pozisyonlara göre irtibat sebepleri.....	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. İki düğümden oluşan yönsüz bir ağın gösterimi	13
Şekil 2.2. Sosyal sermaye oluşumuna etki eden bağ türleri	14
Şekil 2.3. Bir ağ temelli sosyal sermaye modeli.....	18
Şekil 2.4. Örnek ağ haritası	19
Şekil 2.5. Havayolu yer operasyon süreci	24
Şekil 2.6. Yıllara göre aylık bazda kalkış başına ortalama gecikme miktarı (Dk)	28
Şekil 2.7. Havayolu yer operasyon sürecinde yer alan aktörler	32
Şekil 2.8. Havalimanı kara ve hava tarafı.....	35
Şekil 2.9. Örgütsel ağlar üzerine yapılmış çalışmaların genel görünümü	38
Şekil 2.10. Havayolu yer operasyon süreci üzerine yapılmış çalışmaların genel görünümü	46
Şekil 4.1. Aksaklıkların yönetiminde örgütsel ağlara ilişkin tema, kategori ve alt kategoriler	69
Şekil 4.2. Aksaklıklara neden olan faktörler temasına ilişkin kategoriler.....	69
Şekil 4.3. Havalimanı karakteristikleri kategorisine ilişkin alt kategoriler	69
Şekil 4.4. Havayolu kaynaklı faktörler kategorisine ilişkin alt kategoriler	73
Şekil 4.5. Havayolu-tedarikçi anlaşmazlıkları kategorisine ilişkin alt kategoriler.....	76
Şekil 4.6. Sezonallık kategorisine ilişkin alt kategoriler.....	78
Şekil 4.7. Tedarikçi kaynaklı faktörler kategorisine ilişkin alt kategoriler	84
Şekil 4.8. Ağın kullanımına ortam hazırlayan faktörler teması ve kategorileri	94
Şekil 4.9. Güçlü ilişkilerin varlığı kategorisine ilişkin alt kategoriler.....	95
Şekil 4.10. Kişisel faktörler kategorisine ilişkin alt kategoriler	98
Şekil 4.11. Ağ kullanımına ilişkin motivasyonlar teması ve kategorileri	102
Şekil 4.12. Operasyonel karakteristikler kategorisine ilişkin alt kategoriler.....	102
Şekil 4.13. Katalizörler kategorisine ilişkin alt kategoriler	104
Şekil 4.14. Havayolu motivasyonları kategorisine ilişkin alt kategoriler.....	107
Şekil 4.15. Ortak amaçlar kategorisine ilişkin alt kategoriler	109
Şekil 4.16. Ağın yapısı teması ve kategorileri.....	110
Şekil 4.17. Ağın kullanım biçimleri kategorisine ilişkin alt kategoriler	111
Şekil 4.18. Dengeyi koruma gerekliliği kategorisine ilişkin alt kategoriler	124
Şekil 4.19. Formal Ağ.....	130

Şekil 4.20. Aksaklıkların çözümünde işletmeler arası informal ilişki ağı.....	139
Şekil 4.21. Kişi düzeyinde informal ilişki ağı	148
Şekil 4.22. Kişi-Başvurulan pozisyon ağı	161



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AOC:	Havalimanı İşletmecileri Komitesi
DHMİ:	Devlet Hava Meydanları İşletmesi
EADB:	Eğitim Araştırma ve Denetleme Birimi (Havalimanı Emniyet)
HALİNKOK:	Hava Limanı Kolaylık Komitesi
SHGM:	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHY (22):	Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği



1. GİRİŞ

İşletmeler, diğer işletmelerin de içinde yer aldığı bir çevreye yerleşik durumdadır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmekten geçmektedir. Bununla birlikte işletmeler, faaliyetleri için kritik bu kaynakları temin etme konusunda diğer işletmelerle birbirlerine bağımlıdır. Açık sistem anlayışı çerçevesinde başka işletmeler ile sosyal bağlantılar kurabilme, çevreleri ile paylaşımlarını dengeleme, belirsizliği azaltma veya ortadan kaldırma, çevrenin istikrara kavuşması ve faaliyetlerin devamlılığı için gerekli kaynaklara erişim işletmeler için büyük önem arz etmektedir. İşletmeler arasında kurulan bu bağlantılar, işletmelerin ekonomik çıkarlarına da büyük katkı sunmakta ve daha yüksek kar elde etmelerini mümkün kılmaktadır. Kurulan bağlantılar aracılığıyla iç içe geçen işletmeler arasında birtakım değişim ve işlemler gerçekleşmektedir.

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için formal ve informal bağlantıları kullanmaları örgütsel ağlar kuramı ile açıklanmaktadır. Örgütsel ağlar kuramı, hayatımızın hemen hemen her alanında karşımıza çıkan sosyal ağlar yoluyla kurulan bağlantıları örgütsel düzeyde ele almaktadır. Ağlar, işletmelerin bilgiye, kaynaklara, pazarlara ve teknolojilere erişimini mümkün kılmaktadır (Inkpen ve Tsang, 2005, s. 146). Örgütsel ağlar kuramı, açık bir şekilde saptanabilen formal ağlardan ziyade informal ağlara odaklanmaktadır. Kuramın ortaya çıkışının altında sosyal ilişkilerin işletmelerin ekonomik kararlarında önemli bir role sahip olduğu iddiası yer almaktadır (Granovetter, 1985). İşletmeler, başka işletmeler ile kurdukları bağlantıları yöneticileri aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu doğrultuda işletmeler, ekonomik ilişkilerini işletme yöneticilerinin sosyal sermaye ve yerleşiklik ilişkileri ile şekillendirmektedir. Sosyal sermaye ve yerleşiklik ilişkilerinin bütünü, ağ kuramı ile şekillenen örgütsel ağlar kuramı alanyazınında informal ağlar (ilişkiler/bağlantılar) olarak ifade edilmektedir. Bu ağlar örgüt yöneticilerinin örgütlerinin formal sözleşme aracılığıyla bağlı olduğu örgütlerin yöneticileri ile sözleşme öncesi ya da sonrasında gerçekleştirdikleri ilişkiler olabilmektedir. Bu ağlar aynı zamanda, örgüt yöneticilerinin kendi örgütlerinin formal sözleşme ile bağlı olmadığı (rakip örgütlerde dahil olmak üzere) örgütlerin yöneticileri ile de süreç içinde geliştirebildikleri informal ilişki ağlarıdır. Her bir yönetici birbirlerinin sosyal ağına girdikçe arkadaşlık ağlarında ve iş bağlantılarında örtüşmeler görülmektedir. Bu durum aralarındaki ilişkileri daha bağlayıcı, daha istikrarlı ve daha öngörülebilir

kılmakta, psikolojik anlamda belirsizliği azaltmaktadır. Bu da yöneticilerin gerçekleştirdikleri işlerde, sosyal ağlarında örtüşmeler görülen ve iş yaşamında tanıdıkları kişileri tercih etmelerini sağlamaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 146).

Havayolu işletmelerinin yoğun uçuş döneminde havayolu yer operasyonlarında karşılaştıkları aksaklıkların yönetimini nasıl gerçekleştirdiklerini örgütsel ağlar aracılığıyla araştırmayı konu alan bu çalışma, beş ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümü olan giriş bölümünde araştırma problemi, amaç, önem ve sınırlılıklar ifade edilmektedir. İkinci bölümde, örgütsel ağlara yönelik kuramsal çerçeve ile birlikte havayolu yer operasyon süreci ortaya koyulmaktadır. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemlerine ayrıntılı bir biçimde yer verilmektedir. Dördüncü bölüm, araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bulgulara yönelik yorumları içermektedir. Son bölümde ise ulaşılan sonuçlar ve öneriler ifade edilmektedir.

1.1. Problem

Havayolu yer operasyon süreci, en temel havayolu operasyonlarından biri olarak ifade edilmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde bulunan sayısız havalimanında günde yüzlerce kez tekrarlanan bu süreç, uçakların havalimanına varmasından bir sonraki uçuşuna kadar geçen sürede farklı işlevleri yerine getiren birbirinden bağımsız işletmelerin yer aldığı bir süreç olduğundan oldukça karmaşıktır. Süreç aynı zamanda, birtakım kapasite sınırlılıkları ve yüksek derecede karşılıklı bağımlılık içermektedir. Sürecin etkin ve verimli bir biçimde işlemesi ise operasyonlarda yer alan aktörler arasındaki koordinasyon, iletişim ve güçlü ilişkileri olmazsa olmaz kılmaktadır. Sürecin etkin yönetimini gerekli kılan ana unsur ise uçağın planlı yerde kalma süresinde yaşanacak olası bir artışın havayolu işletmelerinin elde edeceği kazanca olumsuz yansımalarıdır (Gittell, 1998; Fricke ve Schultz, 2009, s. 1).

Havayolu yer operasyon süreci, süreç esnasında süreçte yer alan aktörlerce gerçekleştirilen faaliyetler sırasında birçok aksaklık ile bölünebilmektedir. Bu aksaklıklar uçuş gecikmesi ve uçuş iptali olarak ifade edilmektedir. Yaşanan aksaklıkların üstesinden, uçak altındaki takoz kaldırılmadan önce çeşitli yöntemler ile gelinmeye çalışılmakta ve gecikme olmadan ya da en az gecikme ile uçuşun gerçekleştirilmesi için işletmeler tarafından çaba harcanmaktadır. Bununla beraber yer operasyonlarında yaşanan her bir aksaklık, süresi ne olursa olsun gerçekleşmesi planlanmış diğer uçuşların da gecikmesine sebep olmaktadır. Daha da ötesi aynı uçak, birbirini takip eden her bir yer

operasyon sürecinde gecikme ile kalkış yaptıkça bu durum daha sonraki seferler için yaşanacak gecikme sürelerinin kümülatif olarak artmasına sebep olmaktadır. Bu ise uçuş tarifelerinin bozulmasını ve yeniden planlamalar yapılmasını ya da uçuş iptallerini tetikleyebilmektedir (Ateş, 2013, s. 43-44).

Havayolu yer operasyon süreci, müşteri memnuniyeti ve ekonomik verimlilik ile doğrudan ilgili bir konudur. Bu süreç sadece havayolu işletmeleri tarafından gerçekleştirilen bir süreç olmamakla birlikte bu sürecin sonunda elde edilen çıktı ve verimlilik düzeyi de sürece dahil olan havalimanı işletmecisi, yer hizmetleri işletmeleri, terminal işletmesi, havalimanı işletmesi gibi aktörler tarafından sahip olunan kıt kaynakların (slot, personel, park pozisyonu, araç ve gereçler vb.) etkin kullanımı ile doğrudan ilişkilidir (Fricke ve Schultz, 2009, s. 1). Bu noktada, kıt kaynaklara erişim konusunda daha rahat olabilen havayolu işletmeleri, süreç içinde daha hızlı bir biçimde hareket ederek aksaklıklardan ve aksaklıkların getireceği olumsuz maliyetlerden daha az etkilenmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada örgütsel ağların (güçlü informal bağlantıların) yoğun uçuş dönemlerinde yer operasyon sürecinde yaşanan aksaklıkların yönetimindeki rolü incelenecektir. Yukarıdaki ifadeler ışığında, “Havayolu işletmeleri sahip oldukları örgütsel ağlar ile yer operasyon sürecinde yaşanan aksaklıkların üstesinden nasıl gelmektedir?” sorusu, araştırma problemini oluşturmaktadır.

1.2.Amaç

Örgütsel ağlar kuramı, bağlantılar ve bağlantılar aracılığıyla gerçekleştirilen paylaşımlara odaklanarak örgütlerin örgütü temsil eden yöneticilerin sosyal sermayeleri ve sosyal yerleşiklik ilişkilerini bir başka deyişle güçlü informal bağlantılarını kullanarak, kaynaklara erişim konusunda avantaj sağladıklarını ve ekonomik fayda elde ettiklerini iddia etmektedir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında, işletmelerinin operasyonel karlılığını etkileyen bir süreç olan yer operasyon sürecinde havayolu işletme yöneticileri ile tedarikçi işletmelerin yöneticileri arasındaki informal bağlantılara odaklanılmıştır. Bu bağlamda, çalışmada örgütsel ağlar kuramı ile şu amaçlar anlaşılmaya ve açıklanmaya çalışılmaktadır. İlk olarak, informal bağlantıların yoğun operasyon dönemlerinde havayolu yer operasyonlarında meydana gelen aksaklıkların bir an önce çözülerek gerçekleşecek uçuşun gecikmeye girmemesi konusunda nasıl bir rolü olduğunun ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında başvuru alan informal bağlantıların (işletmelerin/kişilerin) oluşturduğu küme, informal ilişki ağı olarak adlandırılmaktadır.

Söz konusu ağda yer alan işletme ve kişi düzeyindeki aktörlerden hangilerinin merkezde yer aldığı ve bu işletmelerin/kişilerin hangi sebepler ile merkezde yer aldıklarını ortaya koymak da çalışmanın ikinci amacını oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında ifade edilen amaçlara ulaşabilmek için yapılan araştırmalara yönelik yanıt aranan araştırma soruları aşağıda yer almaktadır:

- Havayolu işletmelerinin yer operasyon sürecinde karşılaştıkları aksaklıkların yönetilmesinde örgütsel ağların nasıl bir rolü vardır?
- Havayolu işletmelerinin aksaklıkların yönetilmesi konusunda faydalandıkları örgütsel ağda yer alan hakim aktörler hangi sebepler ile merkezde konumlanmaktadır?

1.3.Önem

Çalışmanın odaklandığı havayolu yer operasyon süreci üzerine yapılan önceki çalışmalar, aksaklık yönetimi konusunu daha çok havayolu uçuş tarifelerinin yeniden tasarımı, park pozisyonu planlama, kapı planlama, kontuar planlama gibi açılardan ele almaktadır. Ayrıca bu çalışmalar, ağırlıklı olarak birtakım analitik modeller ve karar destek araçları kullanılarak yürütülmüştür. Bir uçuşun gerçekleştirilebilmesi için en önemli aşamalardan biri olan havayolu yer operasyon sürecine yönelik bazı çalışmaların ise süreç içindeki koordinasyonun önemine dikkat çektiği alanyazın taraması ile görülmüştür. Bununla birlikte alanyazında, havayolu işletmelerinin yer operasyon sürecindeki diğer aktörler ile olan informal bağlantılarını/ilişkilerini kullanarak aksaklıklara neden olan faktörlerin üstesinden nasıl geldiklerini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, sezon olarak ifade edilen yoğun operasyon dönemlerinde uçuşların zirve yapması ile oluşan belirsiz, dinamik ve karmaşık ortamlarda aksaklıkların en kısa sürede çözülmesi için informal ilişkilerin/bağlantıların kullanımı konusunun örgütsel ağlar kuramının argümanları ile ortaya koyulmasının kuram alanyazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Havayolu yer operasyon sürecinde meydana gelen aksaklıkların çözülememesi ile yaşanan gecikmelerin havayolu işletmeleri, hizmet alınan işletmeler, yolcular ve ülke ekonomisi gibi sürecin tüm paydaşları için birtakım maliyetlere sebep olması, çalışmanın konusuna ilişkin önemi ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışmanın Antalya Havalimanı gibi önemli bir charter havalimanında gerçekleştirilmiş olması dolayısıyla charter havalimanlarında yaşanan mevsimsel ani uçuş fazlalaşmasının ne gibi aksaklıklara sebep olduğunu ortaya koyması bakımından da çalışma önemlidir.

Ek olarak, çalışma kapsamında, hakim aktörlerin hangi sebepler ile informal ilişki ağlarının merkezinde yer aldıklarının ortaya koyulmasının havayolu yer operasyonlarının gerçekleşmesinde rol alan tüm işletme yöneticilerine yol göstermesi beklenmektedir. Bu anlamda çalışma, ulusal ve uluslararası havacılık alanyazını kapsamında bu tür bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması dolayısıyla özgün, yer operasyon sürecinde rol alan aktörlere sunmuş olduğu bilgiler dolayısıyla önemlidir.

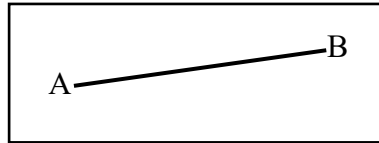
1.4.Sınırlılıklar

Bu çalışma çeşitli sınırlılıklar ile gerçekleştirilmiştir. İki araştırma sorusu kapsamında yürütülen bu çalışma, araştırmacı tarafından oluşturulan soru formu ve/veya ağ anketindeki sorulara Antalya havalimanı havayolu yer operasyon sürecinde doğrudan rol alan 30 işletmeden 34 katılımcının vermiş oldukları cevaplar ile sınırlıdır. Özellikle ağ sorusunda katılımcılardan kişi ismi istenmesi, az sayıda da olsa bir kısım katılımcıyı cevap verme konusunda çekimser bırakmıştır. Dolayısıyla bu durum, çalışma için bir kısıt olarak görülmektedir. Ek olarak, ağ sorusu ile katılımcılardan sorulan soru ile ilgili o an içinde akıllarına gelen beş kişiyi listeye yazmaları istenmektedir. Çalışmanın farklı bir zamanda gerçekleşmesi halinde aynı katılımcıların aklına farklı kişiler gelebilmesi durumu, çalışmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar bağlam özelinde sınırlıdır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Ağ Kuramı

Vücudumuzdaki iki hücre, farklı konumlarda bulunan iki bilgisayar, dünyanın neresinde olduğu fark etmeksizin iki şirket arasında bir yol vardır. Hiçbir şey bu yollar ile son derece birbirine karşılıklı bağlantılı olan ağın dışında değildir. Barabasi (2003, s. 27), ağ kuramının temelinde yatan iddiayı, bu sözler ile ifade etmiştir. Kuramın ilk ortaya çıkışı, Macar bilim adamı Euler tarafından 1736 yılında Königsberg adlı kentte yer alan bir köprü problemi üzerine sağlam bir matematiksel metodoloji ile yazılan bilimsel bir makaleye dayanmaktadır. Euler, “Yedi köprüye sahip bir nehrin köprülerinin tümünden aynı köprüden iki kez geçmeyecek şekilde geçmek mümkün müdür?” sorusunu yanıtladığı makale ile aynı zamanda ağ kuramının başlangıcı olarak kabul edilen matematik temelli grafik teorisi (graph theory) alanının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Barabasi, 2003, s. 18-19). Ağ kuramı, sonraları farklı bilim dallarından birçok araştırmacı tarafından ilgi görmüştür. Günümüzde ise daha geniş bir bakış açısı ile ele alınmakta olan kuram, kuramsal anlamda tutarlı, kavramsal anlamda gelişmiş ve matematiksel anlamda karmaşık bir ağ araştırması dizisi olarak tanımlanmaktadır (Lizardo ve Pirkey, 2014, s. 35). Ağ kuramında ağa konu olan birimler, aktör ya da düğüm olarak ifade edilirken aktörler arasında var olduğu iddia edilen yollar ise bağlantılar ya da ilişkiler olarak ifade edilmektedir. Şekil 2.1, iki düğüm ve bir bağlantıdan meydana gelen bir ağı göstermektedir.



Şekil 2.1. İki düğümden oluşan yönsüz bir ağın gösterimi

Ağların zaman içinde sosyologlar tarafından ele alınması ile birlikte ağ kuramı ile topluma dair birtakım problemler çözülmeye çalışılmıştır. Kuram böylelikle, analiz birimi olarak toplum içindeki yapıları analiz eden haliyle sosyal ağ kuramı olarak karşımıza çıkmıştır. Sosyal ağlar, ne kadar karmaşık olursa olsun iki temel unsura odaklanmaktadır. Odaklanılan ilk unsur, kimin kiminle bağlantılı olduğu sorusudur. Burada aile, arkadaşlık, komşuluk gibi bağlar ile bağlı olduğumuz bağlantılar ilk olarak akla gelse de daha çeşitli sosyal ağlar da bulunmaktadır. İkinci unsur, bulaşma olarak ifade edilmekte ve bağlar üzerinde aktarılanın, bir başka deyişle aktörler arasında

gerçekleşen değişimlerin ne olduğuna odaklanmaktadır. Bu değişim, para gibi somut olabilirken somut olmayan mutluluk, üzüntü ve şiddet de bu değişime konu olabilmektedir. Bu iki temel unsur, sosyal ağların neden var olduğunun ve nasıl çalıştığının anlaşılmasına ve açıklanmasına katkı sunmaktadır (Christakis ve Fowler, 2009, s. 27).

Özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerinin ilerlemesi ile birey ve örgütlerin bilgiye ulaşması her ne kadar kolaylaştıysa da bu bilgi genel anlamda herkes tarafından ulaşılabilen yüzeysel bilgiler olmaktadır. Sosyal ağ kuramı bu noktada, bireyler ve örgütler arasında var olan örtük bilgiye ulaşma anlamında birtakım yöntemler öne sürmektedir. Aynı zamanda, aktörler arası aktarımların nasıl gerçekleştiği ve bunun ağda yer alan aktörlere potansiyel faydalarının neler olduğunun anlaşılmasında önemli bir role sahiptir (Sözen ve Gürbüz, 2015, s. 335). Sosyal ağlarda yer alan aktörler arasındaki bağlantılar, sosyal ağ analizi ile analiz edilmektedir. Sosyal ağ analizi sosyal, örgütsel ve ekonomik hayatın oluşumuna etki eden arka plandaki dinamiklerin ortaya çıkarılmasında, sosyal ve ekonomik aktörler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına önemli bir katkı sağlamaktadır (Sozen, 2012, s. 488). Ağ kuramının bu temel araçları ile yapılan sosyal ağ analizleri, aktörler arasındaki dinamikleri görünür hale getirirken sosyal ağ kuramı ise görünür hale getirilen bu ilişkinin yorumlanmasını mümkün kılmaktadır (Dempwolf ve Lyles, 2012, s. 5).

Örgütsel düzeyde yapılan örgütsel ağ çalışmaları, örgüt içi ağlar ve örgütler arası ağlar olarak iki şekilde yürütülmektedir. Örgüt içi ağ çalışmalarının, çalışanlar arası sosyal ağlar üzerinden şekillendiği görülürken örgütler arası ağ çalışmalarının ise aktörlerin birtakım amaçlar doğrultusunda yer aldıkları ağların faydaları üzerinedir. Bir örgütün bağlantı içinde olduğu bütün bir ağın analizi, örgütleri (aktörleri/düğümeleri), onların ilişkilerini (bağlantılarını) ve de örgütlerin ağ konumlarının örgüte olan etkilerini içermektedir (Provan vd., s. 482). Bir başka deyişle, örgütler arası ağlar ile bu aktörleri birbirlerine bağlayan formal sözleşmeler ya da sosyal ilişkilere dayanan informal beklentiler ifade edilmektedir (Zuckerman, 2014, s. 122-123).

2.2.Örgütsel Ağlar Kuramı

Örgüt sosyologları, örgütlerin formal ve informal olarak iki yönden incelenmesi gerektiğini, örgüt içinde var olan informal ilişkiler ve resmi olmayan normlar araştırılmadan, bir örgütün doğasının ve diğer örgütler ile olan ilişkilerinin tam anlamıyla

anlaşılmayacağını ifade etmektedir. Resmi iş tanımları, raporlamalar ve resmi sözleşmeler gibi gereklilik halinde denetlenebilen yazılı evraklar örgütlerin formal yönünü ortaya koymaktadır. Çalışanların örgüt içinde var olan ağdaki durumlarının yanı sıra normlar ve karşılıklı anlayışlar, bir başka deyişle örgüt içinde formal raporlama bağı bulunan kişilerin dışında kalan informal bağlantılar, örgütün informal yönünü oluşturmaktadır. Kısacası, örgüt şeması formal yapıyı ifade ederken işlerin gerçekte nasıl gerçekleştiği ise örgütün informal yapısını ifade etmektedir (Baker vd., 2002, s. 70). Örgütün diğer örgütler ile kurduğu ilişkilere de yansıyan örgüt içindeki bu iki yapı, ayrılmaz bir biçimde iç içe geçmiştir ve bir örgütün doğasını ve diğer örgütler ile kurduğu bağları anlamak için iki yapının birlikte araştırılması gerektiği vurgulanmaktadır (Blau ve Scott, 1962, s. 6'dan aktaran Baker vd., 2002, s. 70).

Örgütlerin içinde ve dışında yer alan formal ve özellikle informal ağların örgütler ile olan ilişkisini anlamaya yönelik çalışmalar örgüt araştırmacıları tarafından 1980'li yıllardan itibaren ilgi görmeye başlamıştır. Yaklaşık 40 senelik süreçte yönetim ve iktisat alanlarında yer alan araştırmacılarca ilgi odağı olan örgütsel ağlar kuramının popülerliği, özellikle Academy of Management Review dergisi tarafından 2006 yılında çıkarılan özel sayı ile birlikte daha da artmıştır (Sözen ve Gürbüz, 2015, s. 317). Kuramın ortaya çıkışında, ağ kuramının yaygınlaşması ve örgüt kuramcılarının öne sürdüğü bazı iddiaların, ağ kuramında kullanılan yöntemler ile ele alınmasının etkisi büyüktür. Kuramının üzerinde durduğu temel iddia, işletmelerin ekonomik kararlarının arkasında sosyal ilişkilerin kilit bir role sahip olduğu iddiasıdır (Granovetter, 1985). Kuram, örgüt çalışmalarını iki düzeyde ele almaktadır. Birincisi, örgüt çalışanlarının birbirleri arasında var olan olumlu ve olumsuz sosyal ağların örgüt performansına etkisine yönelik örgüt düzeyinde çalışmalardır. İkinci düzey ise bir örgütte kilit pozisyonlarda bulunan çalışanların, sosyal ağlarını kendi örgütlerinin diğer örgütler ile olan ilişkilerinde bulundukları örgütün ekonomik çıkarları doğrultusunda kullanılabildiğini iddia eden ve örgütler arası düzeyde yapılan çalışmalardır. Bu çalışma örgütsel ağlar kuramını, ikinci düzey olarak ifade edilen örgütler arası düzeyde ele almaktadır.

Provan vd. (2007, s. 482), örgütler arası düzeyde örgütsel ağları, ortak bir amaca ulaşmak için bir ağ vasıtasıyla birbirlerine bağlı üç veya daha fazla örgüt arasındaki ilişkiler/bağlantılar kümesi olarak tanımlanmaktadır. Tekrar eden etkileşimler sonucu belirli ve nispeten durağan bir grup örgütten oluşan ağlar, örgüt araştırmaları için büyük önem taşımaktadır. Örgütler arasında kurulan ağ ilişkileri, karşılıklı fayda temeline

dayanmaktadır. Karşılıklı faydanın yanında bu yapılar, güçlü karşılıklı bağımlılık, kısmi öneme sahip sözleşmeler ve resmi (formal) anlaşmalar, üst seviyede karşılıklı güven, birlikte informal bir uyum içinde olma, esnek problem çözebilme ve anlık bilgi paylaşımı ile karakterize edilmektedir (Rossignoli, 2015, s.39).

Örgütler, tedarikçi ilişkileri, kaynak akışları, ticaret birliği üyelikleri, birbirlerine bağlı yönetimler, stratejik işbirlikleri ve Ar&Ge girişimleri aracılığıyla diğer örgütler ile ilişkiler/bağlantılar kurmaktadır (Baum, 2002, s. 281; Gulati ve Gargiulo, 1999). Böylelikle bu ilişkiler vasıtasıyla aralarında oluşan ağ ile bilgi, mal veya hizmet gibi değişimlerden faydalanabilmektedir. Bir örgütün değeri ve yetkinlikleri kendi içsel varlıkları ile ilgili olsa da örgütler ağlara dahil olarak yetkinliklerini daha da geliştirebilmekte ve güçlendirebilmektedir. Ağa dahil olma kararı ise ağdaki aktörlerin büyüklüğü, ağdaki pozisyonu, aktörlerin kaynaklarının durumu (teknolojik seviyesi, kaynak sınırlılıkları) ve daha önceki ağ performanslarına bağlıdır (Powell vd., 1996, s. 117-120). Örgütlerin bu ağlara dahil olarak gelişimlerini sağlamaları, sadece ortakların kaynaklarından faydalanarak ya da ortaklığın sinerjisi ile değil aynı zamanda informal ilişkiler ile de mümkün olmaktadır. Ağ içindeki işbirliğinin büyümesi ise sadece bağların nasıl sürdürülebileceğini öğrenmenin ötesindedir. Örgütlerin ağ içinde bilgi aktarımının nasıl yapılacağını öğrenmeleri gerekmekte ve kendilerini en çok umut vadeden bilimsel ya da teknolojik gelişmelere ayak uydurmalarını sağlayacak ağ konumlarına yerleştirmeleri gerekmektedir (s. 119-120). İlerleyen başlıklar altında, örgütsel ağlar kuramının temellerini oluşturan kavramlar üzerinde durulmaktadır.

2.2.1. Sosyal yerleşiklik

Granovetter (1985) tarafından ortaya koyulan ve örgütsel ağlar kuramının çıkış noktası olduğu ifade edilen (Sözen ve Gürbüz, 2015, s. 318) sosyal yerleşiklik, ekonomik hamlelerin belirli bir ağ içerisindeki uzun süreli sosyal ilişkilerde yerleşik olduğunu iddia etmektedir (1985, s. 504). Burada bahsi geçen sosyal ilişkiler ile ağın bulunduğu piyasada faaliyette bulunan işletme çalışanlarının zaman içinde aralarında kurdukları kişisel bağlar aracılığıyla tekrar eden informal etkileşimlere vurgu yapılmaktadır.

Sosyal yerleşiklik, iki boyuttan oluşmaktadır. İlişkisel yerleşiklik, işletme çalışanları tarafından işletme içi ya da işletme dışı bir ağda geliştirilen bağlantıların, karşılıklı güven ve sorumluluk temelinde bireysel veya örgütsel hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunma derecesini belirtmektedir. Bir başka deyişle,

bağlantıların niteliğini ifade etmektedir. Bağlantıların sayısı, ağın yoğunluğu gibi ağın kendi sahip olduğu kilit özellikler ise yapısal yerleşikliği ifade etmektedir (Simsek vd., 2003, s. 40). Burada ilişkisel boyutun birey veya işletmenin, elde ettiği kazanımlarda belirleyici bir role sahip olduğu vurgulanması gereken bir noktadır. Bir başka deyişle, yukarıda bahsedilen informal etkileşimlerin temelinde ilişkisel yerleşiklik bulunmaktadır.

İşletmeler tedarikçiler, müşteriler, rakipler, finansal kuruluşlar gibi farklı türde birçok işletme ile ilişki içerisinde. Birden çok aktör arasında var olan ilişkiler, aktörlerin davranışlarını etkileme gücüne sahiptir. Bu ilişkiler, aktörün amacı doğrultusunda somut ve somut olmayan kaynaklar, enformasyon ve/veya bilgi (tavsiye, fikir) değişimlerini içerebilmekte ve arkadaşlık ve/veya akrabalık ilişkilerine dayanabilmektedir. Bireyler, yerleşikliğe dayalı bu informal ilişkileri aracılığıyla bilgi/fikir alışverişinde bulunarak birbirlerinden tavsiye alabilmekte ve birbirlerinin tecrübelerinden istifade edebilmektedir. Bir kişinin bir sorun veya fırsata ilişkin başka bir kişiden bilgi/fikir/tavsiye alma kararı ise bilgi almak istediği kişinin uzmanlığı konusundaki farkındalığı ve kişiye olan inancı ile ilişkilidir. Bununla beraber ilgili kişinin erişilebilir olup olmaması ile sahip olunan saygı ve itibarın kaybına yönelik birtakım risklerin kabul edilip edilmemesi de bu kararı verebilmek için önemli etkenlerdir (Borgatti ve Cross, 2003, s. 434-435; Rossignoli, 2015, s. 41). Bu tür informal ilişkiler, aynı işletmede çalışan iki mavi yakalı personel arasında iş dışı bir konu hakkında gerçekleşebilmektedir. Bunun da ötesinde bu ilişkiler, bu işletmenin bir yöneticisi ile işletmenin tedarikçisi ya da doğrudan rakibinde çalışan bir yönetici arasında iş ile ilgili bir konu hakkında da gerçekleşebilmektedir. Bu doğrultuda yapılan bir çalışma, rekabet halinde olan işletmelerin üst düzey yöneticileri arasında da yerleşikliğe dayalı informal değişimlerin gerçekleşebileceğini ortaya koymaktadır. Çalışma, bu değişimlerin stratejik niteliklerinin işletmelerin etkinliğini artırdığını, yeni ve değerli bilgiye açık hale gelmelerini sağladığını ve işletmelerini finansal anlamda güçlendirdiğini iddia etmektedir (Wolff vd., 2020, s. 87). Buradan anlaşılacağı gibi çalışanlarının sahip olduğu değerli informal ilişki ağını kullanabilen işletmeler gerek örgüt içi gerekse örgütler arası olumlu informal ilişkiler aracılığıyla performanslarını ve rekabetçiliklerini artırabilmektedir (Rossignoli, 2015, s. 41).

Örgütler, benzer istek, çıkar ve sorunlarda idari ve fiyatlandırma mekanizmalarının etkili olduğu formal ilişkiler yerine sadakat, güven ve karşılıklı saygı gibi değerlere göre çalışmaktadır (Rossignoli, 2015, s. 41). Kişisel ilişkilerdeki yerleşikliğe dayanan informal

ağ ilişkilerinin temellerini meydana getiren bu değerler, birlikte iş yapan örgütler arasındaki koordinasyonu artırarak biraz önce bahsedilen başarıların ve kazanımların gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Yerleşiklik, piyasaya kıyasla örgütlere benzersiz fırsatlar sunan bir değişim sistemi olarak ileri sürülmektedir. Ayrıca ağlarda organize olan örgütlerin, kol mesafesinde piyasa ilişkilerini sürdüren örgütlere göre varlıklarını daha uzun vadede devam ettirebilme şansına sahip oldukları ortaya koyulmuştur (Uzzi, 1996, s. 674). Bu doğrultuda yapılan başka bir çalışmada, bu durumun nasıl ortaya çıktığının kanıtı niteliğinde sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre ikili bağlar düzeyinde bakıldığında, kredi aldıkları kuruluşlar ile ticari işlemlerini sosyal bağlara yerleştiren işletmeler daha düşük faiz oranları ile kredi alabilmektedir. İkiden daha fazla bağın yer aldığı ağ düzeyinde bakıldığında ise işletmelerin kredi kuruluşları ile sahip oldukları bağların, yerleşik bağlar ve kol mesafesinde bağların bir karışımından oluşması halinde işletmelerin daha düşük faizli kredi alma olasılığının yükseldiği görülmüştür. Bir başka deyişle, ağ etkileri ile yerleşik bağların, ağ üyelerini özel kaynaklarını paylaşmaya motive ettiği anlaşılmaktadır (Uzzi, 1999, s. 481). Buradan da anlaşıldığı gibi işletmeler, ikili ilişkiler ve ağ düzeyinde gerçekleşen etkileşimler ile varlıklarını devam ettirmek için önemli kazanımlar elde etmektedir.

Yerleşikliğe dayalı informal ilişkiler, işletme yöneticilerinin sahip oldukları bağlantılar aracılığıyla işletmelere önemli kazanımlar sunabilmektedir. Bu kazanımlar işletmenin ekonomik ve rekabet üstünlüğü sağlaması ile sonuçlanmaktadır. Bunun sebebi, yöneticilerin yıllar içinde edindikleri bilgi ve becerilerden çok daha fazlasını işleri aracılığıyla işletmelerinin yararına sunmalarıdır. Yöneticiler sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerin yanında sosyal ağlar vasıtasıyla elde edilebilecek varlıkları da işlerine yansıtmaktadır (Gargiulo ve Benassi, 2000, s. 183). Bu noktada, örgüt içinde gerçekleşen informal süreçlerde doğrudan etkisi bulunan yöneticilerin anlaşılmasının, örgütlerin etkileşimlerinin anlaşılmasında da anahtar role sahip olduğuna dikkat çekilmektedir (Baker vd., 2002, s. 74).

Yerleşiklik ilişkilerinin örgütsel ve ekonomik çıktıları nasıl şekillendirdiğini araştıran çalışmalar, yerleşikliğin işletmelere belirli bir eşik seviyesine kadar faydalı olabildiğini ve sonrasında bu tür ilişkilerin işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurabildiğini ortaya koymuştur. Buna göre yerleşikliğin, işletmelere sağladığı olumlu etkilerin belirli bir seviyeye kadar sürdükten sonra işletmeleri dışsal şoklara karşı

savunmasız hale getirebildiği görülmüştür. Ayrıca yerleşikliğin, işletmeleri bulundukları ağların dışında var olan enformasyonlardan izole ederek ekonomik performanslarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada ise kurulan sosyal bağların niteliği, ağın yapısı ve işletmenin ağdaki konumunun önemli olduğu vurgulanmıştır (Uzzi, 1996, s. 675; Uzzi, 1997, s.35). Bununla birlikte yerleşikliğin değinmediği kısımlar olarak ifade edilen aktörlerin ağlar vasıtasıyla birbirleri ile bağ kurma nedenleri ve aktörlerin ağdaki konumlarının aktörün performansına etkileri ile ilgili konular, sosyal yerleşikliğin anlaşılmasını zorlaştırması bakımından eleştirilmesine sebep olmuştur.

2.2.2. Sosyal sermaye

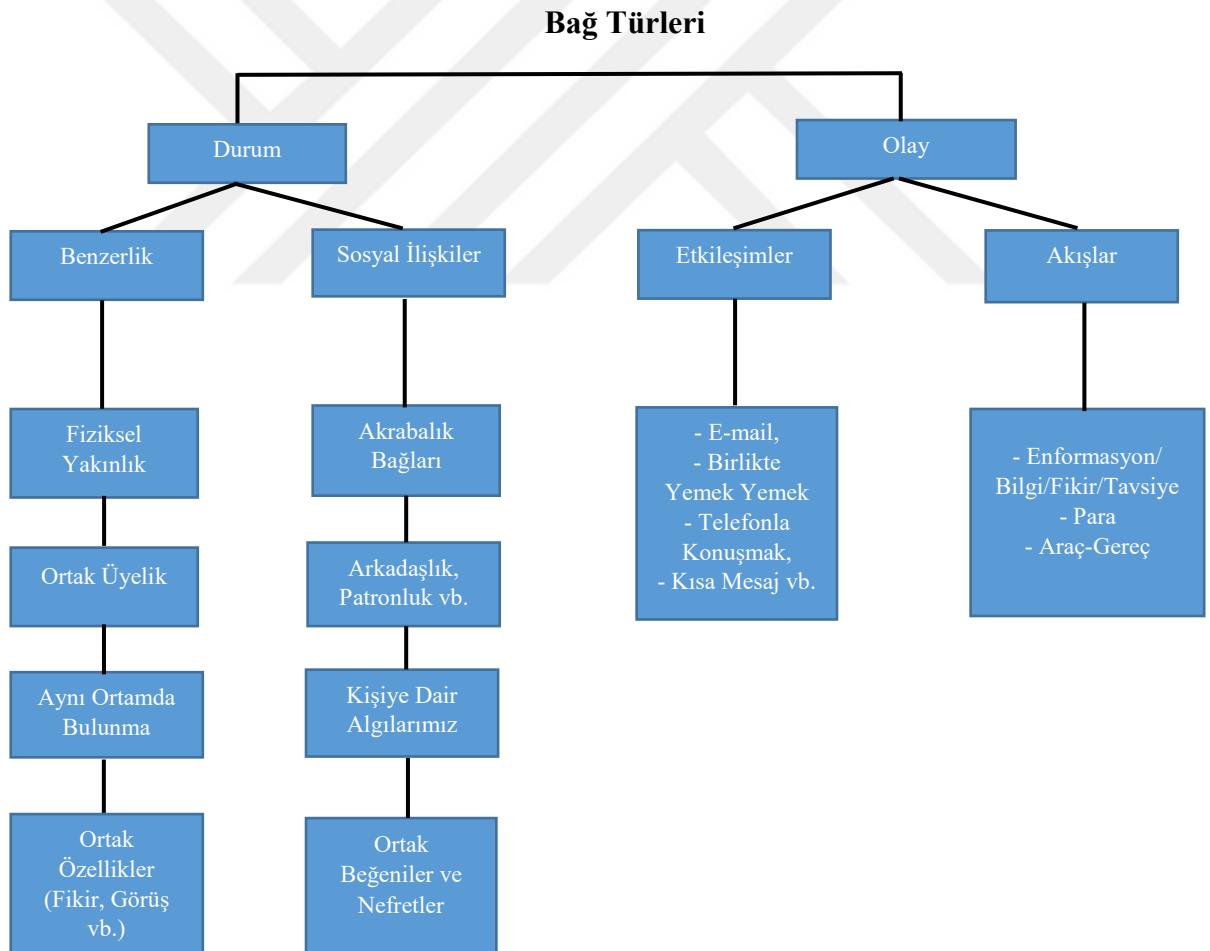
Yerleşiklik iddiasını somutlaştırarak ve maddesel bir zemine oturmasını sağlayarak ağ ilişkileri aracılığıyla temin edilebilecek kaynakları tanımlayan sosyal sermaye, örgütsel ağlar kuramının diğer dayanağıdır (Sözen ve Gürbüz, 2015, s. 318). Coleman (1988)'e göre sosyal sermaye, arzu edilen eylemi gerçekleştirme gücüne sahip kişiler arasındaki ilişkilere konu olan değişimler vasıtasıyla meydana gelmektedir. Baker (2000, s. 1-2) de Coleman (1988)'e paralel bir biçimde sosyal sermayenin kişisel ve iş ağlarına gömülü olan ve bu ağlar aracılığıyla elde edilen kaynaklar olduğunu öne sürmektedir. Ek olarak bilgi, fikir, tavsiye, finansal sermaye, güç ve etki, iş fırsatları, duygusal destekle birlikte güven, işbirliği ve iyi niyetin bile ağ ilişkileri aracılığıyla elde edilen söz konusu kaynaklar arasında olduğunu ifade etmiştir. Baker (2000) ayrıca, sosyal sermayenin bildiklerimizi (bilgi, beceri ve tecrübeler) ifade eden insan sermayesinden farklı olarak, tanıdıklarımız (kişisel ve iş ağlarımızın niceliği ve niteliği) ve bunun da ötesinde tanımadıklarımızla (tanıdıklarımızın tanıdıkları ile) ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Putnam (1995), sosyal sermayenin karşılıklı faydaya dayanarak uyum ve işbirliğini (dayanışmayı) kolaylaştıran ağlar, normlar ve sosyal güven gibi sosyal örgütler tarafından kurulan ilişkilerin temelleri olduğunu savunmaktadır. Lin (1999) ise sosyal sermayenin yapısal yerleşiklik, fırsatlara erişim ve eylem merkezlilik olmak üzere üç unsurdan meydana geldiğini ileri sürerek sosyal sermayeyi bu üç unsur bağlamında amaçlı eylemlerde kullanmak üzere erişilen ve/veya harekete geçirilen sosyal bir yapı içine yerleşik kaynaklar olarak tanımlamıştır (s. 35). Bununla beraber Lin (1999), kavram üzerine yapılan tanımların birey düzeyinde ve toplumsal gruplar ya da örgütler düzeyinde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Birey düzeyinde sosyal sermaye üzerine yapılan tanımlamalar, bireylerin sosyal ilişkilere nasıl yatırım yaptığına ve ilişkilere yerleşik

kaynakları elde ederek nasıl kendileri için somut faydalara dönüştürdüklerine odaklanmaktadır. Grup ya da örgüt düzeyinde yapılan tanımlamalar ise belirli grupların sosyal sermayeyi kolektif bir varlık olarak nasıl daha az ya da daha fazla geliştirdikleri ve sürdürdüklerine odaklanmaktadır. Bu düzeydeki tanımlamalar ayrıca, böyle bir kolektif varlığın, grup üyelerinin yaşam şanslarını nasıl artırdığına yönelik sorular üzerinde de durmaktadır (s. 32).

Sosyal sermaye, farklı düzeylerde ele alınmasının yanında kavram üzerindeki tartışmalara çeşitli alanlardan araştırmacıların da dahil olmasıyla farklı alanlara yönelik sosyal sermaye tanımları da ortaya çıkmıştır. Dünya bankası, sosyal sermayeyi karar verme ve politika oluşumunu mümkün kılan bir araç olarak insanların güç ve kaynaklara erişimini kolaylaştıran normlar, ağlar ve örgütler şeklinde tanımlamaktadır. Ekonomistler, bu bakış açısını ekonomik büyüme ile bütünleştirerek sosyal sermayeyi, mikroekonomik seviyede piyasa işlevselliğini geliştirme yeteneği olarak görmektedir. Makroekonomik seviyede ise ekonomistler sosyal sermayeyi kurumlar, yasal düzenlemeler ve hükümetlerin örgütlerin üretimindeki rolünün makroekonomik performansı nasıl etkilediğini ortaya koyan bir kavram olarak düşünmektedir (Dasgupta vd., 1999, s. 45). Diğer yandan toplum bilimi araştırmacıları sosyal sermayenin, vatandaşların birbirlerini yabancı, rakip ya da potansiyel düşman olarak görmelerinden çok birbirlerine bir dost olarak davranmaları üzerinde durarak aralarındaki işbirliği, güven ve anlayışın artmasını sağlayan kültürel değerler ve tutumlara odaklandığını ileri sürmektedir. Yukarıda verilen tanımlardan anlaşılabileceği gibi farklı düzeylerde yapılan tanımlarda öne çıkan bazı ortak karakteristik özelliklerin dışında, tüm alanlar üzerinde uzlaşılan bir sosyal sermaye tanımı bulunmamaktadır. Sonuç olarak, her ne düzeyde ve hangi alanda olursa olsun araştırmacıların, bu sosyal ilişki kaynağının oluşumunu, sürdürülmesini ve yeniden üretimini mümkün kılmanın bireyler ya da grup üyeleri arasındaki etkileşimden geçtiği noktasında uzlaştıkları görülmektedir (Lin, 1999, s. 32).

Sosyal sermayeden elde edilen faydalar da yapılan tanımlamalar gibi birey ve grup/örgüt düzeyinde ele alınmıştır. Bireysel düzeyde iş bulma, yüksek maaş kazanma, daha hızlı ve daha genç yaşta terfi etme, yüksek etki ve verimlilik gibi faydalar elde edilmektedir. Grup/örgüt düzeyinde ise yine yüksek etki ve verimlilik (performans) başta olmak üzere girişim sermayesi ve finansman elde etme, örgütsel öğrenme ve gelişim, stratejik ittifaklara dahil olma ve başarılı birleşme ve satın almalar gerçekleştirme gibi faydalar öne çıkmaktadır (Baker, 2000, s. 10-14).

Tüm bu faydalar, sosyal sermayemiz aracılığıyla elde ettiğimiz kazanımlar olmakla birlikte bu kadar önemli kazanımlar sunan sosyal sermayenin nasıl oluştuğu da dikkate değer bir konudur. Bu doğrultuda sosyal sermaye oluşumuna yönelik görüşler, iki noktada birleşmektedir. Bunlardan birisi iki kişi arasındaki sıradan bir ilişkinin zaman içinde etkileşim sıklığı arttıkça güven temelinde sosyal bir nitelik kazandığını ifade etmektedir. İkinci görüş ise kişiler arasındaki birtakım benzerliklerin, sosyal sermaye oluşumu konusunda etkili olduğuna işaret etmektedir. Akrabalık bağları, üniversiteden sınıf arkadaşı olmak, aynı spor kulübüne üye olmak, kariyerlerinin belirli bir bölümünde aynı zamanda olmasa da aynı işyerinde çalışmış olmak ya da bir işyerinde daha önce aynı birimde birlikte çalışmış olmak gibi sebepler, ikinci görüşün savunduğu bağlara örnek olarak verilebilir (Tsai ve Ghoshal, 1998, s. 465; Bueno vd., 2004, s.557). Şekil 2.2, sosyal sermaye oluşumuna aracı olan bağ türlerini özetlemektedir.



Şekil 2.2. Sosyal sermaye oluşumuna etki eden bağ türleri (Borgatti vd., 2014, s. 10)

Sosyal sermaye ile bağlantı sayısı arasındaki ilişkiye yönelik bir yaklaşım, bağlantı sayısının fazlalığı ile sosyal sermayenin bireylere sunduğu soyut faydaların arttığını savunmaktadır. Buna göre insanlarla kurduğumuz bağlantı kadar onlara güvendiğimiz ya da onların bize güvendiği varsayılmaktadır (Putnam, 1995b, s. 665). Bu durumu işletmeler açısından ele alacak olursak herhangi bir işletme çalışanının, farklı işletmelerdeki meslektaşları, tedarikçiler veya meslek odaları gibi farklı türde işletme veya örgütlerde fazla sayıda bağlantılara sahip olarak tüm bağlantılarının merkezinde yer alabildiği ifade edilmektedir. Ek olarak, bu bağlantılardan oluşan ağdaki merkezi konumunu, işletme çıkarları doğrultusunda kullanabildiği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda işletmeler, bu tarz bağlantılara sahip kişileri istihdam etme yoluna gidebilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2015, s. 322-323). Gargiulo ve Benassi (2000, s. 183) ise bu konu ile ilgili olarak sosyal bağlantılarını işletme çıkarları doğrultusunda kullanma potansiyeli en yüksek olan kişilerin üst düzey yöneticiler olduğuna dikkat çekmektedir. Şirketlerin yönetim kurullarını belirleme aşamasında, faaliyette bulunulan iş alanı ile ilgili resmi prosedürleri daha kolay aşmak amacıyla ilgili konularda devletin önemli kademelerinde görev yapmış emekli yöneticilere ya da kendilerine kredi sağlayabilecek önemli bankalarda üst seviyede görev yapmış yöneticilere yönetim kurullarında üye olarak yer vermeleri, bu duruma birer örnektir. Burada, işletmelerin yönetim kurulu oluşturma biçimlerinin Gargiulo ve Benassi (2000)'nin üst düzey yöneticilere ilişkin iddiası ile örtüştüğü görülmektedir. İşletmeler, bu anlamda beklentilerinin karşılanması ile yöneticilerinin sosyal bağlantıları aracılığıyla dış çevreyi etkileyecek derecede sosyal ağlarını genişletmekte ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2015, s. 323). Burada vurgulanması gereken önemli bir nokta ise şudur. Sosyal sermaye, insan sermayesi ve finansal sermayeden farklı olarak, karşılıklılık ve güven temelinde kişiler arası uzun süreli sosyal ilişkiler neticesinde edinilen bir varlıktır. Buradan hareketle, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesi, yöneticilerin sosyal sermayeleri aracılığıyla insan sermayesi ve finansal sermayeyi kara dönüştürebilme yetenekleri ile ilgilidir. Bu noktada, yöneticilerin sosyal sermayelerini işletme çıkarları doğrultusunda kullanmalarının işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde nihai belirleyici olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bir işletmenin kusursuz ürünler üretme kabiliyetine erişebilmesi için harcanan sermaye ürünü karla satma fırsatları ile ne kadar eşdeğer önemdeyse insan sermayesi ve finansal sermayeyi kara dönüştürme yeteneğine sahip bir yöneticinin

yetişmesi için yapılan yatırım da yöneticinin becerilerini sergileme imkânı kadar değerlidir (Burt, 1992, s. 9-10).

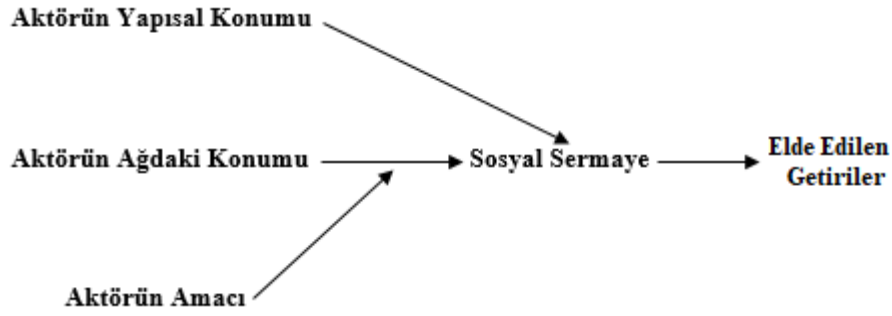
Sosyal sermaye ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken konulardan biri de sosyal sermayenin kültüre göre farklılaşma durumudur. Bu anlamda yapılan sınırlı çalışmalardan biri olan Hammond ve Glenn (2004), sosyal ağların ülke kültürleri bağlamında farklılaşabildiğini ortaya koyduğu çalışmasında, Çin'in kendine özgü bir sosyal ağ türü olan Guanxi ile sosyal ağ teorisinin benzerlik ve farklılıkları üzerine odaklanmaktadır. Çin kültüründe samimi, yaygın ve kendine özgü kuralları bulunan bir ilişki ağı olarak ifade edilen Guanxi, kişisel ilişkiler aracılığıyla bağlantıları birtakım faydaları garanti altına almak için kullanmak anlamına gelmektedir. Buna göre her iki kavram da bilgi edinme yoluyla sosyal bir sistemin sürdürülebilirliğini arzulamaktadır. Guanxi'de bilgi edinimi, içeriden ve dışarıdan ilişkiler ile sağlanırken sosyal ağ teorisinde bu durum, güçlü ve zayıf bağlar aracılığıyla sağlanmaktadır. İki sosyal ağ türünün örtüştüğü ikinci nokta, ilişkilerin srekliyet ya da ilişkiler arasındaki paylaşımlar ile karakterize edilmesidir. Son olarak, ikisinde de düzen esastır ve kesinlik ile güven kaosa tercih edilmektedir. Igarashi vd. (2008), farklı kültürlerdeki sosyal ağ yapılarını araştırdıkları çalışmalarında, sosyal ağların yapısal özelliklerinden güven ve ağ kapalılığı kapsamında Avrupa (Batı) ve Doğu Asya (Doğu) kültürlerini karşılaştırmıştır. Çalışmada, Avrupa kültürünü temsilen İngiltere, Almanya ve Avusturalya'dan katılımcılara yer verilirken Doğu kültürünü temsilen Japonya ve Güney Kore'den katılımcılar çalışmada yer almıştır. Katılımcıların arkadaşlık ağlarının incelenmesi sonucu genelleştirilmiş güven ve ağ kapalılığı arasındaki ilişkinin, her ülke için olumlu olduğu görülmüştür. Ağ homojenliği ile kültürel farklılıklar arasındaki ilişkiyi inceleyen Satterwhite vd. (2000), bireyselliğin ön planda olduğu Amerika ile toplulukçuluğun ön planda olduğu Japonya ile Tayvan'ı bu bağlamda karşılaştırmıştır. Çalışma sonucunda Amerikalıların arkadaşlık ağlarında Japonların ve Tayvanlıların ağına göre benzer tutuma sahip çok daha fazla arkadaşa sahip olabildikleri ileri sürülmektedir. Fukuyama (1995) ise küresel ekonominin sosyal sermaye ile ilişkisini ortaya koyduğu çalışmasında, öncelikle geleneksel küresel ekonominin başta gelen ülkelerini şu şekilde üç gruba ayırmıştır: Amerika Birleşik Devletleri ve onun Kuzey Amerika'da yer alan serbest ticaret anlaşmasına ye olan ortakları, Avrupa Birliği ve son olarak Japonya'nın o dönemde başını çektiği Doğu Asya. Bu bağlamda, yapılan araştırma sonucuna göre Almanya, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi sosyal sermayesi gelişmiş, bir başka deyişle birbirine güvenme ve yeni

grupların ya da derneklerin oluşumunda birlikte işbirliği yapma kültürü gelişmiş toplumlarda ekonomik kalkınma daha güçlü bir biçimde gerçekleşmektedir. Çalışmalardan yola çıkarak sosyal sermayenin, makro anlamda bireyselci ve toplulukçu ülke kültürlerine göre edinim ve kullanım biçimleri, ağ benzerliği ya da heterojenliği bakımından ve ülkelerin refahına etkisi bakımından farklılaşabildiği anlaşılmaktadır. Son olarak yapılan araştırmalar sonucunda toplulukçu bir kültüre sahip olduğu anlaşılan ülkemiz için güvene dayalı yakın sosyal bağlar oluşturma eğilimi dolayısıyla sosyal sermaye oluşturma etkisinin yüksek olabileceği ifade edilmiştir (Sargut, 2006, s. 7; Sözen ve Gürbüz, 2015, s. 328).

2.3.Sosyal Sermaye ve Ağ Kuramı İlişkisi

Sosyal sermaye ile ağ kuramı arasındaki ilişkinin özünde, bir ağda yer alan aktörlerin birbirlerinin finansal ve beşeri sermayelerinden yararlanma amaçları yer almaktadır (Burt, 1992, s. 9). Sosyal sermaye ve ağ kuramı ilişkisini inceleyen araştırmalardan Coleman (1990), ağdaki diğer aktörler ile olan güvene dayalı ilişkileri aracılığıyla aktörlerin bu amaçlarını, kapalı ağlarda daha fazla gerçekleştirebildiklerini iddia etmektedir.

Aktörler, Şekil 2.3'te verilen modelde görüldüğü gibi taşıdıkları amaç doğrultusunda, yapısal konumları ve ağ konumları aracılığıyla bilgi ve diğer fırsatlardan faydalanabilmekte ve bunun sonucunda ekonomik varlık, güç, itibar vb. getiriler elde edebilmektedir. Daha iyi bir konumda bulunan bir aktörün sosyal sermayeye daha kolay erişmesi ve onu daha iyi kullanması beklenmektedir. Aktörler sahip oldukları ağ tecrübesini kullanarak, kendilerini çeşitli fırsatlar bakımından zengin pozisyonlara daha iyi konumlanabilmektedirler. Daha merkezi konumda bulunan aktörlerin, gelecek vadeden yeni girişimlere de daha hızlı erişmesi beklenmektedir. Bu da, ağdaki diğer aktörler ile olan rekabetin doğasını değiştirebilmektedir (Powell vd., 1996, s. 121; Lin, 2001, s. 76).



Şekil 2.3. Bir ağ temelli sosyal sermaye modeli (Lin, 2001, s. 76)

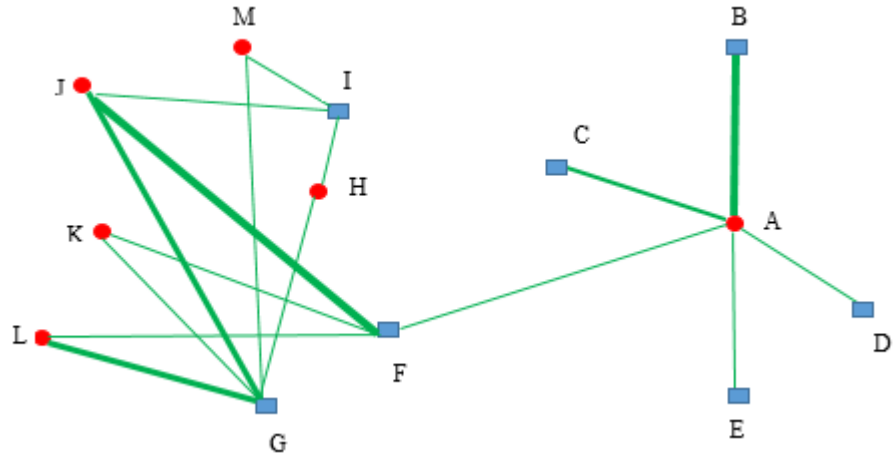
Ağ konumunun önemini ortaya koymak amacıyla Amerika’da siyasi meclis üyeleri üzerine yapılan bir araştırmada, geniş bir çevreye veya diğer önemli meclis üyeleri ile nitelikli bağlantılara sahip siyasi liderlerin, meclisten çıkan yasalara ve politikalara daha çok nüfuz etme şansı elde ettiği iddia edilmektedir. Çalışma sonucunda, temsilciler meclisindeki ağın merkezinde yer alan üyelerin, kenarda kalan üyelere oranla nüfuzunun üç kat daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca senatoda bu farkın daha fazla olduğu ve yüksek düzeyde bağlantıya sahip senatörlerin yedi kat daha fazla yasa değişikliği geçirebildiği vurgulanmıştır (Christakis ve Fowler, 2009, s. 228-229). Buradan da anlaşılabileceği gibi yüksek bağlantı sayısına sahip aktörler, ağ merkezinde yer alabilmektedir. Bununla beraber, bağlantı sayısının yüksekliğinin tek başına bir önemi bulunmamaktadır. Yukarıdaki örnekte de ifade edildiği gibi oyların merkezdeki aktörün lehine kullanılmasının altında, merkezdeki aktörün aynı zamanda ilgili bağlantılarının niteliği dolayısıyla elde ettiği güç yatmaktadır.

Sosyal sermayeyi ağ kuramı bağlamında ele alan çalışmalar, bireysel, örgütsel veya örgütler arası düzeyde, bir ağ dahilindeki aktörler ya da ağlar arası aktörlerin ilişkilerine birtakım yorumlamalar getirmektedir. Bu yorumlamalar, dört temel konu etrafında şekillenmektedir. Bunlar, takip eden başlıklarda daha detaylı açıklanmakla birlikte sırasıyla aktörün ağdaki merkeziliğine (konumuna), aktörün diğer aktörler ile arasındaki güçlü ve zayıf bağlara, aktörün ağlar arasında bir yapısal boşluk olarak gördüğü köprü görevine göre birtakım kazanımlara sahip olabileceğini savunan görüşlerdir.

2.3.1. Ağ merkeziliği

Ağ kuramının ortaya attığı varsayımlardan biri, aktörün bağlantı sayısının fazlalığı kadar merkeze yakınlığının olacağı (Sözen ve Gürbüz, 2015, s. 325), merkeze yakınlık kadar da aktörün güç ve etkisinin artarak birtakım fırsatlardan yararlanma şansını elde

edeceğidir. Aktörlerin merkezde yer aldıkları taktirde elde edecekleri olanakların yanında merkezi bir konuma nasıl ulaşabilecekleri de önemlidir. Aktörler, yaptıkları eylemlerin sonucunda bulundukları ağda merkezde konumlanma şansı elde etmektedirler. Bir başka deyişle, aktörün ağdaki konumunu eylemleri şekillendirmektedir. Buna akademik hayattan bir örnek verecek olursak, bir paradigma dönüşümünün yaşanmasını sağlayan araştırmalar, temsil ettikleri alanda benzer araştırmalar tarafından alıntilandıkça konu bağlamında daha merkezi bir konuma erişmektedir. Paradigma dönüşümünü sağlayan çalışmanın yazarı/yazarları da defalarca alıntılanan araştırmaları sayesinde alanın önde gelenleri arasında yer almakta ve bunun sonucunda ün ve itibar kazanabilmektedir. Burada araştırmacı, yapmış olduğu eylemin (araştırmanın) neticesinde elde ettiği merkezilik aracılığıyla birtakım kazanımlar elde etmiştir. Aktörün ağ merkeziliği, kendisine gelen ve kendisinden giden yönlü bağlantıların oluşturduğu derece merkeziliği, aktörler ile olan yakınlıklarını bir başka deyişle belirli bir aktöre kaç adımda ulaşabildiğini gösteren yakınlık merkeziliği ve aktörler arası bağlantıların kaç tanesine aracılık ettiğini ifade eden aracılık merkeziliği gibi ağ ölçütleri ile ölçülebilmekte ve yorumlanabilmektedir. Şekil 2.4'te verilen yönsüz bağlantılardan oluşan iki ağda, sırasıyla G ve A aktörlerinin daha merkezi bir konuma sahip oldukları görülmektedir.



Şekil 2.4. Örnek ağ haritası

2.3.2. Güçlü bağlar ve zayıf bağların gücü

Doğrusal olduğu düşünülen bir bağın gücünün, bağın söz konusu olduğu aktörler arasındaki ilişkinin süresine, karşılıklılık çerçevesinde aralarında gerçekleşen görüşme sıklığı, duygusal yoğunluk, karşılıklı güven etkileşimlerine dayalı yakınlığa ve bağı karakterize eden karşılıklı hizmetlere bağlı olduğu ifade edilmektedir (Granovetter, 1973,

s. 1361). Bir başka deyişle, aktörlerin sosyal bağlantıları ile olan etkileşimlerinin niteliği ve niceliği aktörün bağlantısıyla arasındaki bağın gücünü ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, sosyal sermayenin temelini oluşturan güçlü bağlar ile bağın gücünün düşük olması olarak ifade edilen zayıf bağların aktöre etkisine yönelik çalışmalar araştırmacılar arasında ilgi görmektedir. Bu ilginin temelini ise güçlü bağların mı zayıf bağların mı aktöre daha faydalı olduğu ya da hangi bağın hangi anlamda daha faydalı olduğu soruları oluşturmaktadır.

Aktörler arasındaki bağın gücünün anlaşılmasında birbirlerini etkileme derecesi, görüş benzerlikleri/farklılıkları, acil durumlarda birbirlerine duygusal destek ve yardım sağlamaya hazır bulunma seviyesi, karmaşık ve yoğun bilgi içeren görevlerde etkin iletişim sağlayabilme ve güven düzeyinin etkili olduğu ifade edilmektedir (Prell vd., 2009, s. 503). Aktörler arasındaki etkileşim de bağın gücünü ifade etmektedir. Etkileşim arttıkça aktörlerin kaynaklarını ve bilgilerini paylaştıkları görülmektedir (Kapucu, 2005, s. 34).

Aktörler arasındaki bağların gücü üzerine yapılan çalışmalar güçlü ve zayıf bağlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu bağlar, Uzzi (2004, s. 320) tarafından aktörler arasındaki ilişkilerin niteliğine göre birbirlerinden ayırt edilmesi amacıyla yerleşik ve kol-mesafesindeki ilişkiler olarak adlandırılmıştır. Kol mesafesindeki ilişkiler olan zayıf bağlar, taraflar arasında herhangi bir insani ya da sosyal bağlantı içermeden işleyen ayrılmış ve sosyallikten arınmış piyasa ilişkilerini ifade etmektedir. Diğer yandan aktörler arasındaki güven, paylaşılan uyum normları gibi özellikleri içeren ilişkilerin ise yerleşik güçlü ilişkiler olduğu ifade edilmektedir.

Aktörlerin güçlü bağlar aracılığıyla elde ettikleri kazanımlar, çoğunlukla sosyal sermaye üzerine yapılan çalışmalar üzerinden şekillenmiştir. Bununla birlikte, Granovetter (1973) tarafından ortaya atılan zayıf bağların gücü iddiası da aktörlerin çok sık etkileşim içinde olmadıkları zayıf bağlardan güçlü bağlarından oluşan yakın çevrelerinin kendilerine sunabileceği faydalar dışında birtakım faydalar elde edebileceğini ileri sürmektedir. Granovetter yaptığı araştırmada, bireylerin sosyal ağları aracılığıyla iş aramaları sırasında daha çok güçlü bağların mı zayıf bağların mı iş bulmalarına yardımcı olduğu sorusunun cevabını aramıştır. Araştırmada bağ gücü, görüşme sıklığı bakımından haftada en az iki sefer ile yılda bir seferden daha az arasında tanımlanmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların büyük çoğunluğunun güçlü bağları aracılığıyla iş buldukları ortaya çıksa da yeni iş fikirlerini daha çok zayıf bağları

aracılığıyla edindikleri görülmüştür (Granovetter 1973, s. 1361). Yeni bir iş pozisyonu ile ilgili bilgiler edinilen zayıf bağların, çoğunlukla profesyonel, teknik ya da idari çalışanlardan oluştuğu ifade edilmiştir (Granovetter 1983, s. 205).

Zayıf bağlar ile sahip olunan ilişkiler, sık etkileşim içermediğinden bu bağlardan duygusal yakınlık sağlamak yerine daha çok stratejik anlamda işe yarayacak daha araçsal amaçlar için faydalanılmaktadır (Lizardo ve Pirkey, 2014, s. 45). Zayıf bağlar iş bulma, açık ve örtük bilginin aktarımı ve bilgi paylaşımı, işlenen birtakım suçların aydınlatılması ve lobi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde bireyler ve örgütler arasında sıklıkla kullanılmaktadır (Levin ve Cross, 2004; Carpenter vd., 1998; Patacchini ve Zenou, 2008; Montgomery, 1992; Yakubovich, 2005; Friedkin, 1982). Buna ek olarak yeniliklerin yayılmasında da zayıf bağlar, güçlü bağlara oranla daha etkilidir. Bunun temel sebebi, zayıf bağların çoğunlukla ağlar arasında köprü konumunda bulunmalarıdır (Granovetter, 1973, s. 1367). Zayıf bağlar, bireyler açısından olası hareketlilik fırsatını oluşturmada önemli bir fırsat olarak görülmektedir. Çünkü bir kişi bir işten başka bir işe geçtiğinde yalnız ağ değiştirmekle kalmamaktadır. Aynı zamanda iki ağ arasında bağlantı kurarak bir köprü oluşturmakta ve güçlü bağa sahip olduğu bir başka kişiye ya da geçiş yaptığı örgüte bu bağdan istifade etme şansı vermektedir (Granovetter, 1973, s. 1373). Bu yüzden örgütler, aralarında herhangi bir bağlantı bulunmayan örgütler ile aralarında kendilerine yenilik fırsatları sağlayacak ağlar kurarken, bu ağların zayıf bağları içermesinin kaçınılmaz olduğu ifade edilmektedir (Shipilov ve Li, 2014, s. 106).

Zayıf bağların gücü ya da olumlu yanları bazı durumlarda ise mümkün olmamaktadır. Oldukça fazla sayıda birime sahip olan karmaşık denilebilecek yapıdaki örgütlerde birimler arası zayıf bağlar aracılığıyla yürütülen işler bilginin yalınlığı ile doğrudan ilişkilidir. Zayıf bağlar, bilgi yalınlaştıkça işleri hızlandırırken, karmaşıklaştıkça ise işleri yavaşlatabilmektedir (Hansen, 1999, s. 82).

Güçlü ve zayıf bağlar konusunda vurgulamak gereken noktalardan biri de güçlü bağların daha yoğun, zayıf bağların ise daha az yoğun ağlar oluşturmalarıdır (Granovetter, 1973, s. 1370). Ağ yoğunluğu, ağ üyesi aktörler arasındaki etkileşimin niceliği ile ölçülmektedir. Bir başka deyişle, aktörlerin birbirlerine bağlı olma durumları, ağın yoğunluğunu anlamamızı sağlamaktadır. Aktörler arasındaki bağlantılilik durumu arttıkça ağ yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda, zayıf bağlar çoğunlukla bir ağdaki az sayıda aktör ile bağa sahip olduğundan bu durum, ilgili ağın yoğunluğunun olumsuz anlamda etkilenmesine sebep olmaktadır.

Güçlü ve zayıf bağların daha iyi anlaşılması için bir şekil üzerinden örneklendirme yapmak yerinde olacaktır. Şekil 2.4'e bakıldığında sol ve sağ tarafta iki ayrı ağ olduğu görülmektedir. Bu ağlarda en güçlü ilişkilere sahip bağlantıların F-J yönsüz ve A-B yönsüz bağlantılarının olduğu anlaşılmaktadır. H-I, G-K ve A-E bağlantıları arasındaki ilişkiler ise birer zayıf bağ örneğidir. Buradaki gösterimde verilen örneklerden de anlaşılacağı gibi çizgilerin kalınlığı, iki aktör arasındaki bağlantının gücünü işaret etmektedir. Bu bağlantıları resmeden çizgilerin kalınlığını yani bağlantıların gücünü, sosyal sermaye başlığı altında bahsedildiği gibi aktörler arasındaki etkileşim belirlemektedir. Burada şu noktanın belirtilmesi gerekmektedir. Köprülerin, diğer ağlardan bağlantı kurdukları aktörler ile zayıf bağlara sahip olmalarının sebebi, bu bağlantıların yeni bağlantı olmasından kaynaklı, aralarındaki etkileşim seviyesinin henüz düşük olmasıdır. Zaman içinde bu bağlantılar arasındaki etkileşim sıklığının artması ya da benzerliklerin ortaya çıkmasıyla aralarındaki bağ gücü artabilmektedir.

2.3.3. Yapısal boşluklar

Burt (1992), yapısal boşluk kuramı ile ağ yapısı ve sosyal sermayeden farklı olarak bir sosyal ağ içinde, farklı ağlar arasındaki eksik bağlantıların bilgi çeşitliliği ve aracılık fırsatları sunduğunu iddia etmektedir. Böylelikle aralarında bağlantısızlık bulunan ağlar arasında köprü konumuna yerleşmiş aktörler, bilgi ve fırsatlara daha kolay erişebilmektedir. Ek olarak, sahip oldukları kritik bilgiler aracılığıyla da daha fazla işbirliği fırsatı elde edebilmekte ve takip ettikleri fırsatlar ile kendilerine daha elverişli şartlar sunan karşılaştırmalı avantajlardan yararlanabilmektedir. Lin (2001, s. 7) bu doğrultuda, yapısal boşluklarda köprü vazifesi gören aktörlerin daha değerli kaynaklara ulaşma ve daha fazla güç uygulama imkânı elde ettiklerini ifade etmektedir.

Burt (2001, s. 35), ağlar arasında yer alan boşlukları bir elektrik devresindeki tamponlara benzeterek yapısal bir boşluğun, her iki tarafındaki aktörün farklı bilgi akışları içinde yer aldığını öne sürmektedir. Ayrıca bu yapısal boşlukların, bilgi akışını sağlamak ve farklı kesimlerden aktörlerin yer aldığı projelerin kontrolünü sağlamak için bir fırsat olduğunu dile getirmektedir. Bununla birlikte yapısal boşlukların zayıf bağlardan oluştuğu iddia edilmektedir (Granovetter, 1973, s. 1364). Bu durum, yapısal boşlukları dolduran köprülerin, iki ağı birbirine bağladıkları diğer aktörler ile aralarındaki etkileşimin düşük seviyede olduğu anlamına gelmektedir (Şekil 2.4.'te yer alan F ve A aktörleri arasındaki ilişki). Burt (1992) tarafından ifade edilen yapısal boşluk kuramının,

bu iddia ile örtüştüğü görülmektedir. Bu noktada, zayıf bağların sahip oldukları gücün, aktörlere güçlü bağlarından oluşan olağan ağlarındaki aktörlerden edinemeyecekleri bilgi ve fırsatları sunmalarından kaynaklandığına dikkat çekmek gerekmektedir. Burt (1992) de aynı şekilde iki ağ arasındaki eksik bağlantıların ortadan kalkması, bir başka deyişle bu iki farklı ağdan birer aktörün aralarında bir bağ oluşması durumunda edinilecek birtakım potansiyel kazanımları ifade etmektedir. Şekil 2.4 üzerinden yapısal boşluk kuramını bir örnek ile açıklamak gerekirse, öncelikle burada yer alan iki farklı ağ arasında köprü görevi gören bir bağlantıdan söz etmek gerekecektir. A ve F aktörleri arasındaki bağlantı (A-F bağlantısı), sol ve sağda yer alan birbirinden yalıtılmış iki ağı birbirine bağlayan bir köprü vazifesi görmektedir. A aktörü, bulunduğu ağ ile bağlantısı bulunmayan diğer ağdaki F aktörü ile henüz zayıf güce sahip bir bağ kurmuştur. Şekilde bu durum, etkileşim gücünü simgeleyen ince bir çizgi ile ifade edilmiştir.

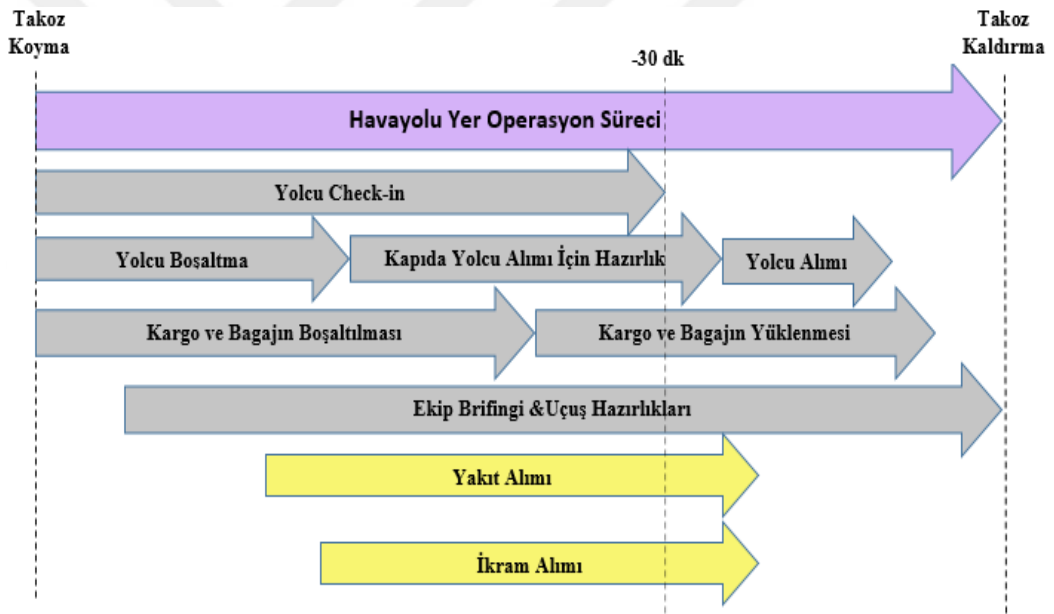
Burt (1992) tarafından ortaya atılan yapısal boşluk kuramı, örgütün nasıl bir yapıya sahip olduğu (bilgi odaklı, teknoloji odaklı veya bürokratik vb.) ve elde edilmesi potansiyel bilginin nasıl bir nitelikte olduğu konularına açıklık sunmaması ve birey düzeyinde kurulan bağlantılarda bireyin niteliğini göz ardı etmesi nedenleri ile eleştirilmektedir (Ağcasulu, 2017, s. 121).

2.4. Havayolu Yer Operasyon Süreci

Bu başlık altında, havayolu yer operasyon süreci ve sürecin önemine ilişkin bilgilere yer verilmekte ve bu süreçte doğrudan rol oynayan işletmelerden bahsedilmektedir. Bu sürecin temel amacı, havayolu planlamaları ile yolcu, bagaj ve kargo hareketlerinin gerçekleşmesini sağlamaktır (Wu, 2010, s. 7). Bu noktada konunun odağında bulunan havayolu yer operasyon süreci ile anlatılmak istenenin ne olduğunun ifade edilmesi gerekmektedir. Havayolu operasyon sürecini bir örnek ile açıklamak, havayolu yer operasyon sürecinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Havayolu operasyonu, bir havayolu işletmesine ait bir uçağın A havalimanından yolcu, yük ve birtakım hizmetler alarak sonrasında B havalimanına varmak üzere havalanması, gerçekleştirdiği uçuş sonrasında B havalimanına inerek yolcu ve yükünü boşaltması ile arada gerçekleşen tüm süreçtir. Buradan anlaşılacağı gibi havayolu operasyon süreci, havada ve yerde gerçekleşen iki ayrı sürecin birleşiminden meydana gelmektedir. Çalışmaya konu olan havayolu yer operasyon süreci ise bir havayolu işletmesine ait bir uçağın havalimanına vararak kendisine tahsis edilmiş park pozisyonuna

yerleşmesinden bir sonraki uçuş saatine kadarki yerde kalma süresi boyunca gerçekleşen süreci ifade etmektedir. Süreç, Şekil 2.5'te görüldüğü gibi belirli aşamalar halinde gerçekleşmektedir. Havayolu işletmesine ait uçak, park pozisyonuna yanaşınca uçağın tekerlerine anlaşımlı yer hizmetleri işletmesinin ramp çalışanı tarafından takoz koyma işlemi yapılmaktadır. Bu işlemle başlayan süreç içinde, bir yandan gelen yolcu ve yük uçaktan indirilirken bir yandan da bir sonraki uçuş için gerekli hazırlıklar yapılmaktadır. Bu hazırlıklar şunlardır: Uçuşun başlamasına yarım saat süre kalana kadar yolcu check-in işlemlerinin gerçekleştirilmesi, bu işlem sona erince yolcuların uçağa aktarılacağı kapıya geçilerek uçağa alım için ilgili kontrollerin yapılması, uçuşu gerçekleştirecek ekip (kokpit ve kabin ekibi) arasında uçuşa yönelik brifingin ve hazırlıkların gerçekleştirilmesi, uçak için ihtiyaç halinde kabin temizliği, yakıt, ikram ve diğer hizmetlerin alımı ile yolcu ve yükün uçağa alınmasıdır.



Şekil 2.5. Havayolu yer operasyon süreci (Eurocontrol, 2005)

Havayolu yer operasyon süreci, farklı tesis ve temsilcilerin birbirleri ile derinlemesine ilişkili bir dizi faaliyet üreterek etkileşime girdikleri karmaşık bir süreçtir. Bunun sebebi sürekli yeni yolcular/yükler getiren uçakların iniş yaptığı, gelen uçakların gidecek yolcuları/yükleri almak için beklediği süre içinde birtakım hizmetler alması ve bu hizmetleri alırken birçok işletme ile bir koordinasyon içinde hareket etmesi gerekliliğidir. Karmaşıklığın bir başka sebebi ise sürece dahil olan farklı türde işletmelerin birbirlerine teknik, yasal ve operasyonel anlamda bağımlılıklarıdır. Havalimanları, bu karmaşık sürecin gerçekleştiği yerler olmaları bakımından hava

taşımacılığı sisteminin önemli bir parçası durumundadır. Havalimanlarının gerek yolcu gerekse yük taşımacılığı anlamında en temel ve en önemli müşterileri ise havayolu işletmeleridir (Humphreys ve Francis , 2002, s. 1; Fricke ve Schultz, 2009, s. 1). Havayolu işletmeleri, havalimanlarına gerçekleştirdikleri uçuşları, tarifeli ve tarifesiz (charter) olarak iki şekilde gerçekleştirebilmektedir. Tarifeli (planlı) uçuşlar, uzun süre önceden planlanarak yayınlanmış bir zaman çizelgesi dahilinde ücretlendirilen ya da yolcuların doğrudan rezervasyonuna açık, sistematik bir dizi oluşturacak kadar düzenli ve sık gerçekleştirilen uçuşlardır. Tarifesiz uçuşlar, kiralık uçaklar ile tarifesiz (planlanmamış) olarak yapılan uçuşlardır. Bu uçuşlar, yolcu, kargo ve kombine yolcu-kargo olarak yapılabilmektedir (ICAO, 2009, s. 5–6). Tarifesiz uçuşlar, çoğunlukla tur operatörleri veya acenteler aracılığıyla yolculardan belirli amaçlar (daha çok tatil, hac, umre) ve destinasyonlar için yeterli talebin toplanması ve tur operatörlerinin/acentelerin havayolu işletmeleri ile anlaşmaları sonucunda, uçuşun gerçekleşmesine çok yakın bir zamanda planlanarak (son birkaç gün içinde bile) da gerçekleştirilebilen uçuşlardır.

Havayolu yer operasyonları da diğer hizmet ve üretim endüstrilerindeki gibi zaman kısıtları ve standart operasyon prosedürlerini içeren birtakım kendine özgü karakteristiklere sahiptir. Bunlardan bazıları şu şekildedir: Check-in kontuarları, uçuşların planlanan kalkış saatleri ile ilişkilidir ve uçuşun özelliklerine göre iç hatlarda uçağın kalkışından bir buçuk saat dış hatlarda ise uçağın büyüklüğü ile orantılı olarak kalkıştan üç saat önce açılabilir. Kontuarlar, kalkış saatinden yarım saat önce ise kapatılmaktadır. Planlanan havayolu yer operasyonları, gelen yolcu ve yüklerin inmesi, gidecek yolcu ve yüklerin uçağa alınması ile alınacak hizmetler ve filo türüne bağlı olarak o uçak ile gerçekleştirilecek iki uçuş arasındaki (bir önceki uçuşun varışı ile kalkış arası) planlanan süre içinde yürütülmektedir. Bu süre yerde kalma süresi (ground time) olarak adlandırılmaktadır. Örneğin; ülkemizdeki düşük maliyetli taşıyıcılarını düşündüğümüzde, bu havayolu işletmeleri iç hat uçuşlarında genellikle Boeing 737 ve A320 serisi uçakları kullanmakla birlikte bu uçak tipleri için yerde kalma süresi genel anlamda 25 dk olarak planlanmaktadır. Geleneksel havayolu olarak adlandırılan havayolu işletmeleri ise uluslararası bir uçuş için bu işlemlere bir buçuk-iki saat aralığında bir süre planlamaktadır. Yolcu check-in işlemleri ve planlanan yer operasyon faaliyetleri, katı bir zaman çizelgesi içinde standartlaştırılmıştır. Bununla birlikte yerde kalma süresi örneğinde olduğu gibi çoğu havayolu işletmesi benimsediği iş modeli doğrultusunda

uluslararası otoritelerce belirlenen bu standartlar üzerinde yaptıkları bazı değişikliklerle, kendi operasyon prosedürlerini uygulayabilmektedir (Wu, 2010, s. 7).

2.4.1. Havayolu yer operasyon sürecinde yaşanan aksaklıklar

Havayolu taşımacılığına olan talep arttıkça havayolu yer operasyonlarında aksaklıklar ve tıkanıklıklar baş göstermektedir. Havayolu yer operasyonlarında yaşanan temel aksaklıklar ise uçuş gecikmeleri ve uçuş iptalleridir. Havacılıkta planlanan kalkış saatini 15 dk dan fazla aşan süreler, gecikme olarak kabul edilmektedir (Eurocontrol, 2005). Gecikmeler varış (arrival) ve kalkış (departure) gecikmeleri olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Varış gecikmeleri, uçakların bir önceki uçuşundan herhangi bir sebepten dolayı varmaları gereken uçuş saatinden daha geç bir saatte havalimanına vardıklarını ifade etmektedir. Kalkış gecikmeleri ise uçakların havalimanında bir sonraki uçuşa hazırlanırken kendileri için belirlenen ve uçuşun iç hat ya da dış hat olmasına, uçağın büyüklüğüne ve havayolu işletmesinin benimsediği iş modeli göre değişebilen yerde kalma süresini herhangi bir sebeple ne kadar aştıklarını ifade etmektedir. Gecikme miktarı, uçağın takoz kaldırma saatinden takoz koyma saati ve yer kalma süresi çıkarılarak hesaplanmaktadır. Ortaya çıkan gecikmenin maliyeti, süreç sonunda belirlenen birtakım kodlar dahilinde ilgili işletmelere fatura edilmektedir. Gecikme kodları, havayolu işletmesinin anlaşmalı olduğu yer hizmetleri işletmesinde havayolunun ilgili uçuşu için tahsis edilmiş hareket memuru ile havayolu işletmesinin denetçisi (supervisor) ya da havayolu işletmesinin anlaşmalı temsil firması arasında belirlenmektedir. EK 1’de detayları ile verilen bu kodlar, Eurocontrol Gecikme Analizi Merkez Ofisi (CODA) tarafından yayınlanan raporlarda, belirli kategoriler halinde sınıflandırılmıştır. Bu kategoriler sırasıyla havayolunun dahili amaçları ile ilgili diğer sebepler, yolcu ve bagaj ile ilgili sebepler, kargo ve mail ile ilgili sebepler, havaaracı, yer hizmetleri, yakıt ve ikram ile ilgili sebepler, teknik sorunlar ile ilgili sebepler, havaaracı hasarı/otomatik ekipman hataları ile ilgili sebepler, uçuş operasyonları ve mürettebat ile ilgili sebepler, hava şartları ile ilgili sebepler, hava trafik akışı, havalimanı ve yerel havacılık otoritesi bazlı kısıtlar ile ilgili sebepler ile birlikte reaksiyon (geç gelen uçaklar ile ilgili gecikme kategorisi)/çeşitli sebepler olarak ana başlıklar halinde ilgili raporda ifade edilmiştir.

Londra Gatwick havalimanında yapılan bir araştırma, havalimanında meydana gelen gecikmelerin kaynaklarını oransal anlamda ortaya koymaktadır. Buna göre, tüm

gecikmeler arasında %30luk oran ile hava trafik bazlı gecikmeler ilk sırada yer alırken havayolu yer operasyonlarında meydana gelen gecikmeler %25’lik oran ile ikinci sırada yer almaktadır (European Civil Aviation Conference, 1996’dan aktaran Wu ve Caves, 2000). Bu doğrultuda gecikmelerde %25lik bir paya sahip olan havayolu yer operasyon sürecine odaklanan bu çalışmada, süreçte yer alan aktörler arasındaki formal bağlantıların/ilişkilerin aksine daha çok informal ilişkiler ile çözülebilen aksaklıklara odaklanılmaktadır.

EUROCONTROL (2020) tarafından ECAC üyesi ülkelerin havayolu verileri baz alınarak hazırlanan 2019 Ağ Operasyonları raporunda 2015-2019 yılları arası hava trafiğinde gerçekleşen uçuşlara yönelik bazı verilere yer verilmiştir. Buna göre, Tablo 2.1’de görüldüğü gibi 2019 yılında Avrupa hava sahasında bir önceki seneye oranla yüzde 0.9 artışla yıllık 11.1 milyon günlük ise ortalama 30,427 uçuş gerçekleşmiştir. Ek olarak havacılıkta uçuşların en yoğun olduğu Haziran, Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarının her birinde bir milyondan fazla uçuş gerçekleşmiştir. Bununla birlikte bu trafik artışının aksine tüm sebepler dikkate alınarak hesaplanan gecikmelerde bir önceki seneye (2018) göre yüzde 5’lik bir düşüş yaşanmış ve ortalama uçuş başına yaşanan gecikme miktarı 14.70 dakikadan 13.1 dakikaya gerilemiştir. Ayrıca 2018 yılında ortalama uçuş başına yüzde 2 seviyesinde olan uçuş iptallerinin de 2019 yılında yüzde 1.7’ seviyesinde olduğu ifade edilmektedir. Yine tüm uçuşlar dikkate alınarak hazırlanan ortalama verilere göre gerçekleşen gecikmeli uçuşların gecikme sebeplerine ve oranlarına bakacak olursak reaksiyon sebepli gecikmeler %5,7, havayolu, yer hizmetleri, ikram ve yakıt vd. yer operasyon sürecinde alınan hizmetlerden kaynaklanan gecikmeler %3,4, hava trafik akışı kaynaklı gecikmeler ise %1,6’dır. Bununla birlikte Tablo 1’de belirtilen yıllara göre gecikmeli uçuş oranları ve gecikmeli uçuşların ortalama gecikme verilerine bakıldığında ise gecikme oranları ve sürelerinin azımsanmayacak derecede olduğu görülmektedir. Buna göre özellikle son üç yılda gerçekleşen uçuşların neredeyse yarısına yakınında gecikme yaşanmıştır.

Tablo 2.1. 2015-2019 yılları arası avrupa uçuş trafiği verileri EUROCONTROL (2020)

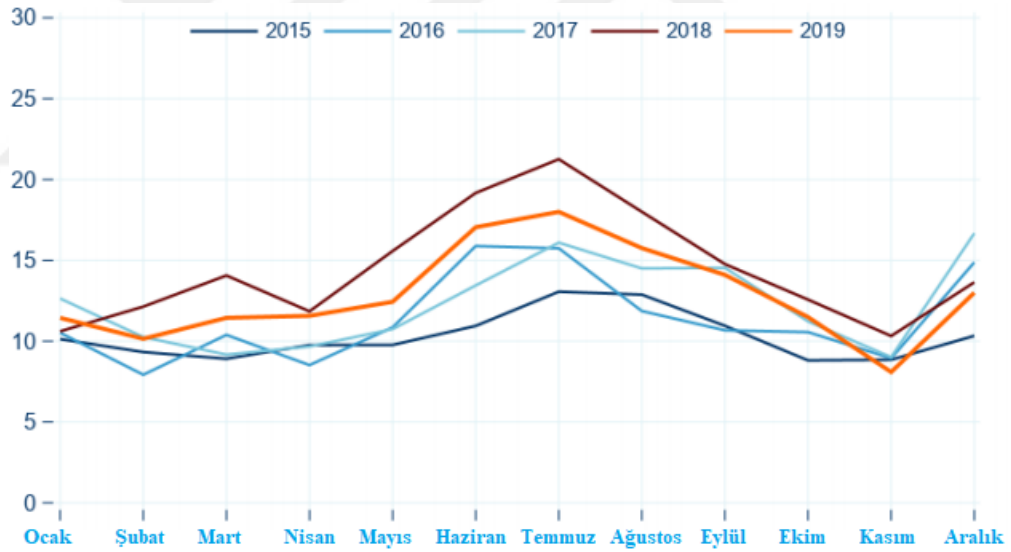
	2015	2016	2017	2018	2019
Ortalama					
Günlük Uçuş Sayısı	27.094	27.844	29.057	30.168	30.427

Tablo 2.2. 2015-2019 yılları arası avrupa uçuş trafiği verileri EUROCONTROL (2020) (Devamı)

	2015	2016	2017	2018	2019
Gecikmeli					
Uçuş Oranı	39,6	42,5	44,4	48,4	46,4
Gecikmeli					
Uçuş Başına	26,2	27,1	28	30,5	28,4
Ortalama					
Gecikme (dk)					

Not: Tabloda verilen gecikme verileri, havayolu yer operasyon sürecinde bir sonraki uçuş için hazırlık aşamasında gerçekleşen kalkış bazlı gecikme verileridir.

Şekil 2.6, bize uçuşların yoğunlaşmaya başladığı ve yoğunluğun sona erdiği zaman aralığı olan ve havacılıkta sezon olarak adlandırılan dönemde (Nisan-Ekim ayları arası) az önce ifade edilen uçuş sayılarındaki artışa bağlı olarak gecikmeli uçuşlarda da artış yaşandığını göstermektedir.



Şekil 2.6. Yıllara göre aylık bazda kalkış başına ortalama gecikme miktarı (Dk) EUROCONTROL (2020)

Özellikle düşük maliyetli taşıyıcıların pazara yerleşmesiyle ciddi bir artış gösteren havayolu talebi ile yoğun bir rekabet ortamına ulaşan havayolu sektöründe, mümkün olan en düşük yerde kalma süresine sahip olmak veya minimum gecikme ile yer operasyonlarını gerçekleştirmek, havayolu işletmeleri için müşteri memnuniyeti, operasyonel karlılık ve bu doğrultuda rekabette öne geçmek için önemli bir faktör olarak belirtilmektedir (Lange vd., 2019, s. 39). Bununla birlikte yoğun havalimanlarında havayolu yer operasyon sürecinde yaşanan aksaklıklar ve artan tıkanıklık ciddi

operasyonel, finansal ve çevresel verimsizliklere sebep olmaktadır (Andersson vd., 2000 , s. 1). Bunlardan bazıları uçuşların gecikmesi, düzensiz operasyonlar ve dolayısıyla mevcut tarifeli uçuş planlarının yeniden yapılması gerekliliğidir. Havayolu yer operasyon sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler kısıtlı sürede ve aynı anda gerçekleştirilirken bir faaliyet esnasındaki bir aksama dolayısıyla yaşanan gecikme, faaliyetlerin birbirleri ile sıralı bir yapıda yürütmesi sebebiyle diğer faaliyetlerde de gecikmelere sebep olabilmektedir. Bu doğrultuda gecikmeler, sadece aksamanın yaşandığı ilgili uçuşu etkilememektedir. Havayolunun bağlantılı uçuşları yanında havalimanında uçuşu bulunan diğer havayolu işletmeleri de bundan olumsuz olarak etkilenmektedir (Wu, 2010, s. 7-8). Gecikmeleri meydana getiren aksaklıklara çözüm bulunamaması aksaklık halinde o an için bir uçakta meydana gelen bir gecikme ile diğer uçuşları zincirleme olarak etkilemekte ve çözülmesi daha zor bir durum ortaya çıkmaktadır (Castro vd., 2014, s. 4).

Yerde kalma süresini en aza indirmek, uçağın uzun süre yerde kalmasını gerektiren herhangi bir aksaklığın olmamasına ya da olsa bile aksaklığın bir an önce çözümüne bağlıdır. Bu da ancak havayolu yer operasyonlarında rolü olan işletmeler arasındaki sıkı ilişkiler, etkin iletişim ve koordinasyon ile mümkün olabilmektedir. Özellikle de büyük havalimanlarında görev yapan ve saat başı en az 40-50 uçuş gerçekleştiren havayolu işletme yöneticileri için bu ilişki, iletişim ve koordinasyon ortamını sağlayarak gecikmelere sebep olan aksaklıkları en aza indirmek ve uçuş gecikmelerini, uçuş iptallerini, uçak değişimlerini ve yedek ekipleri organize etmek, karmaşık bir süreçtir (Feigh ve Pritchett, 2006). Havayolu işletmeleri bu karmaşık süreci, havayolu yer operasyon sürecine katkı sunan ve aralarında yüksek derecede bir bağımlılık söz konusu olan işletmeler ile birlikte yöneterek sürecin etkinlik ve verimliliğini artırmaktadır.

Havayolu yer operasyon sürecinde gerçekleşen aksaklıklar, operasyonların planlamalardan önemli ölçüde sapmasına sebep olarak zincirleme uçuş gecikmelerinin artmasına ve sistemin uçuş kapasitesinin altında kalmasına neden olmaktadır (Malandri vd., 2019). Havalimanlarında yoğun saatlerde genellikle pist kapasiteleri, taksi yolları, check-in kontuarları, terminal kapıları vb. altyapı yeterlilikleri tam kapasite ile çalışmaktadır. Bir uçağın havalimanına geç varışı, sonrasında yer operasyon sürecinin güvenilir ve verimli olmayan bir biçimde ilerlemesinden kaynaklanan planlama aksaklıkları, havayolu yer operasyonlarını bozabilmekte ve ciddi gecikmelere sebep olabilmektedir (Schmidt, 2017, s. 30). Bu aksaklıkların yaşanmasının temel

sebeplerinden biri de ifade edildiği gibi slotuna uymayarak havalimanına varışını geç gerçekleştiren havayolu işletmeleridir. Havalimanı slotu¹ olarak da adlandırılan slot, uçuşların bir düzene sokulması bakımından havalimanı koordinasyonunun ve pist, apron, taksi yolu, terminal, şut altı ve diğer unsurlardan oluşan havalimanı kapasitesinin verimli kullanımının sağlanması amacıyla bir havayolu tarafından bir havalimanına gerçekleştirilmek istenen bir uçuşun iniş ve kalkışı için belirli bir gün ve özel bir zaman aralığının tahsis edilmesidir (FAA, 2020). Belirlenen zaman dilimini geçiren ve havalimanına geç gelen havayolu işletmeleri zaten sınırlı olan kapasiteyi daha da zorlayarak yer operasyon sürecinde verilen hizmetin işleyişinin bozulmasına sebep olmaktadır. Özellikle de yoğun uçuş dönemlerinde slotuna uymayarak uçuşların zirve yaptığı saatlerde havalimanına varan havayolu işletmeleri geç geldiklerinden dolayı ve kalkış saatlerini daha fazla geciktirmemek için bir an önce kalkmak isteyebilmekte ve sistemi baskılamaktadır. Yoğun saatlerde kapasite sorunu ile mücadele eden sistemin gelen talepleri ekonomik çıkarlar sebebi ile geri çevirememesi ise aksaklıkların daha artmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple ülke otoriteleri slot uygulamaları ile havalimanı işleyişinin düzenli yürümesini sağlamak için slotuna uymayan havayolu işletmelerine birtakım yaptırımlar uygulamaktadır. Ülkemizde de bazı büyük havalimanlarında var olan slot uygulamaları 1992 yılında başlamış ve 1993 yılından itibaren düzenli bir hal almıştır².

Havayolu yer operasyon sürecinin havayolu planlamalarına uyum, yüksek müşteri memnuniyeti ve süreçte rol oynayan havayolu, havalimanı gibi temel aktörlerin ekonomik verimliliği açısından ciddi bir öneme olduğu ifade edilmektedir (Fricke ve Schultz, 2009, s. 1). Bununla birlikte düşük havayolu yolcu memnuniyeti, havayollarının pazar paylarında düşüşe sebep olan ana faktörlerden biridir. Bu durum, yolcuların tercih ettikleri havayolu işletmesinin zamanında kalkış yapmasını memnuniyetin temel bir göstergesi olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. Zamanında kalkış oranı düşük bir havayolunun dolayısıyla pazardaki payı azalmakta ve maliyet hesaplamalarında bir maliyet kalemi olarak düşünülmeyen gecikmeler, havayolu maliyetlerinde derin etkiler oluşturmaktadır (Cook vd., 2012, s. 1). Uçuş gecikmeleri üzerine yapılan kapsamlı araştırmalardan biri olan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Ulusal Mükemmeliyetçilik

¹https://www.faa.gov/about/office_org/headquarters_offices/ato/service_units/systemops/perf_analysis/slot_administration/slot_definition/ (Erişim tarihi: 02.10.2020)

²<http://www.shgm.gov.tr/doc3/slot.doc> (Erişim tarihi:02.10.2020)

Merkezi'nin gerçekleştirdiği ve 2010 yılında yayınladığı havacılık operasyonları araştırması, alanyazında uçuş gecikmelerinin olumsuz etkilerine yönelik yer alan bulguları desteklemektedir. Araştırma kapsamında gecikmelerin havayollarına, yolculara ve havayolu talebine olan doğrudan maliyetleri ile ülkenin gayri safi milli hasılasına (GSMH) olan dolaylı maliyeti analiz edilmiştir. Araştırma raporunun bulguları, uçuş gecikmelerinin havayolu maliyetlerini artırırken havayolu talebini azaltmakta olduğunu ve bunların birleşerek finansal zorlukları beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır. Araştırma, 2007 yılı için Amerika'da hava ulaşım gecikme verilerini baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda gecikmelerin tahmini maliyeti 32.9 milyon dolar olarak hesaplanmıştır. Bu miktarın 8.3 milyon dolarlık kısmı havayolu ile ilgili olan kabin, yakıt, bakım gibi oluşan ekstra maliyetler ile ilgilidir. Yolcu maliyeti olarak bulunan 16.7 milyon dolarlık maliyet, geciken uçuşlar, uçuş iptalleri ve kaçırılan bağlantılı uçuşlar sebebiyle yolcuların kaybetmiş oldukları zamanın maliyet yansıması olarak ifade edilmektedir. Araştırma bulguları doğrultusunda doğrudan maliyetlerin sonuncusu olan ve gecikmeler sebebiyle havayolunu tercih etmeyen yolcular ile kaybedilen potansiyel geliri ifade eden havayolu talebindeki kayıp ile oluşan maliyet ise 3.9 milyon dolar olarak ortaya koyulmuştur. Geriye kalan 4 milyon dolarlık maliyet, yukarıda ifade edilen gecikme maliyetlerinin dolaylı olumsuz etkisi olarak ülke ekonomilerinin temel göstergelerinden ABD GSMH'sine yansıyan maliyetidir. Havayolu sektöründeki bu verimsizlik, başka sektörlerdeki iş yapış maliyetlerini artırarak bu sektörde faaliyette bulunan işletmelerin verimliliğini de azaltmaktadır (Ball vd., 2010).

Aksaklıklar, aksaklıkların sebep olduğu gecikmeler ve diğer olumsuzlukların önüne geçmenin havayolu işletmeleri ve havayolu sektörü açısından önemi, yüksek maliyetler ile faaliyette bulunan havayolu sektöründe havayolu işletmelerinin uçaklarını havada tutabildikleri kadar fazla kazanç elde edebilmelerinden kaynaklanmaktadır. Burada havayolu işletmelerinin uçaklarını havada tutabilmelerinden kasıt uçakların mümkün oldukça uçuş halinde olmasıyla daha fazla müşteriye hava ulaşım hizmeti ulaştırılması ve böylelikle kazancın fazlalaşmasıdır. Bu sebeple aksaklıkların üstesinden gelecek ve yer operasyon sürecinin verimliliğini artıracak stratejilerin izlenmesi, havayolu işletmeleri için büyük önem arz etmektedir. Bu stratejiler, her ne kadar yer operasyon sürecinin tüm aktörlerini ilgilendirse de sürecinin ana tarafı konumunda bulunan havayolu işletmeleri konu üzerinde daha çok durmaktadır. Özellikle maliyet liderliği stratejisini benimseyen düşük maliyetli taşıyıcılar, bu tür çözümlerin üzerinde daha çok durmakta ve her geçen

yıl sektöre farklı yenilikçi çözümler sunmaktadır. Bu yeniliklerin büyük bir kısmı temizlik ve ikram alma süreçlerinde gerçekleştirilmiştir (Schultz vd., 2020). Bunlardan biri olan ve normalde her yer operasyonu sürecinde yer hizmetleri işletmelerinden alınan genel temizliğin yoğun operasyon dilimlerinde kabin ekibi tarafından üstünkörü bir biçimde gerçekleştirilmesi uygulaması, ülkemizde Pegasus Havayolları tarafından da benimsenen uygulamalardan biridir. Bu durumlarda uçağın ayrıntılı temizliği anlamına gelen derin temizlik işlemi daha çok gece ve yoğun operasyon olmayan zaman dilimlerinde gerçekleştirilmektedir.

2.4.2. Havayolu yer operasyon sürecinde yer alan aktörler

Sahip olduğu bu önem itibari ile havayolu işletmeleri, havayolu yer operasyon sürecinin merkezinde olmak üzere A grubu yer hizmetleri işletmeleri, yakıt işletmeleri, ikram işletmeleri, terminal ve havalimanı işletmeleri ve bakım işletmeleri Şekil 2.7’de görüldüğü gibi bu süreçte doğrudan yer alan diğer aktörlerdir. Türk sivil havacılık otoritesi Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından yayınlanan Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22), bu süreçte yer alan havalimanı, terminal ve havayolu işletmeleri haricindeki işletmelerin faaliyetlerini havalimanı yer hizmetleri türleri başlığında ele almıştır. Bununla birlikte İngilizcede ground handling olarak adlandırılan ve dilimizde de yer hizmetleri olarak ifade edilen kavram ülkemiz havacılık sektöründe daha çok A grubu yer hizmetleri işletmeleri için kullanılabilmektedir. İlerleyen başlıklarda, havayolu yer operasyon sürecinde doğrudan yer alan aktörler üzerine daha detaylı bilgilere yer verilmektedir.



Şekil 2.7. Havayolu yer operasyon sürecinde yer alan aktörler (Aerospace ID, 2007)

2.4.2.1. Havalimanı işletmeleri

Havalimanı, ICAO tarafından bir hava aracının geliş, kalkış ve yüzey hareketlerini üzerinde gerçekleştirmesi öngörülen, karada veya suda belirlenmiş içinde bina, tesisat ve teçhizatların yer aldığı bir alan olarak tanımlanmaktadır (EK 14). Bir başka tanıma göre havalimanı, hem yolcu için hem de yük için hava ve yüzey taşımacılığı arasındaki alışverişi kolaylaştırmak çeşitli unsur ve faaliyetleri bir araya getiren ve bir forum görevi gören karmaşık endüstriyel işletmelerdir (Doganis, 1992, s. 6). Havayolu yer operasyonlarının tümü havalimanlarında gerçekleştirilmektedir.

Havalimanlarında verilen temel hizmetler uçak ve havalimanı kullanıcılarının güvenliğini sağlamakla ilgilidir. Meteorolojik hizmetler, polis ve güvenlik, yangın ve ambulans hizmetleri ile arama ve kurtarma hizmetleri de dahil olmak üzere uçakların yaklaşma, iniş ve kalkış işlemlerini kolaylaştırmak için sağlanan hava trafik kontrol (ATC) hizmetleri ve pist ile bina bakım hizmetleri de havalimanında verilen hizmetler arasında yer almaktadır (Doganis, 1992, s. 7). Havalimanı işletmeleri apron trafik ve ramp kule birimleri ile havayolu yer operasyon sürecine etki edebilmektedir. Apron trafik birimi ile yer operasyonunun işleyişi denetlenirken ramp kule birimi, planlanan uçuşlar için açık park pozisyonlarının atamasından sorumludur.

Türkiye’de havalimanlarının büyük çoğunluğu Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) tarafından işletilmektedir. Özel havalimanı işletmecileri³ ise Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş. (HEAŞ), Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş., Hezarfen Havacılık Ticaret A.Ş., Zafer Uluslararası Havalimanı Yatırım ve İşletme A.Ş., Eskişehir Teknik Üniversitesi Rektörlüğü, İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş. ve TAV Gazipaşa Alanya Havalimanı İşletmeciliği A.Ş., Türk Hava Kurumu ve Türk Hava Yolları Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş.’dir.

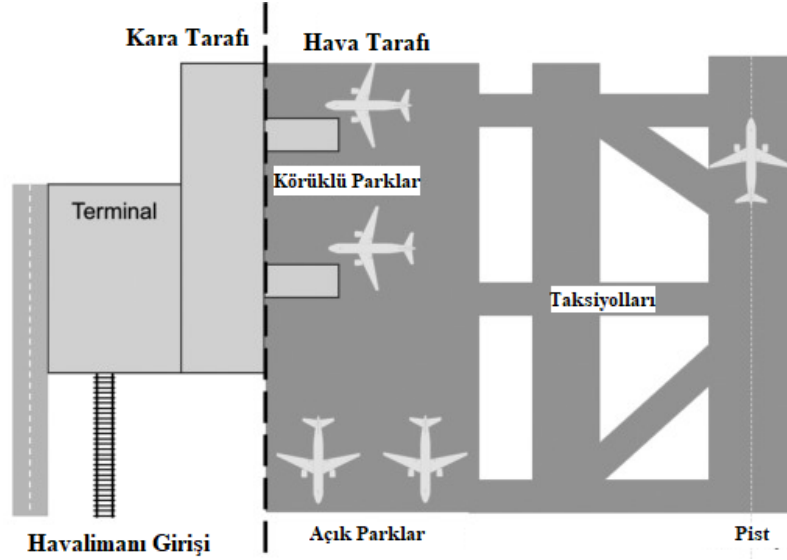
2.4.2.2. Terminal işletmeleri

Terminal işletmeciliği ile ilgili uygulama esasları SHGM tarafından yayınlanan SHT-33B-02 talimatında⁴ ifade edilmiştir. Bu talimata göre terminal, sivil hava taşımacılığına açık havalimanlarında havalimanı işletmecisi dışında yap-işlet-devret, kiralama veya benzer biçimlerde bu yönetmelik kapsamında ticari faaliyette bulunulmak

³ http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/images/Havaalani_Isletme_Bilgileri.pdf, (Erişim tarihi: 30.09.2020)

⁴ [http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/taslaklar/SHT-33B-02\(1\).pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/taslaklar/SHT-33B-02(1).pdf)

üzere terminal işletme ruhsatı alınması zorunlu olan işyeri, terminal işletmecisi ise bu terminalleri işleten işletmeci olarak tanımlanmıştır (SHT-33B-02). Havalimanları Şekil 2.8’de de görüldüğü gibi kara ve hava taraflarından meydana gelmektedir. Havalimanının kara tarafında hizmet veren terminaller, kaldırımdan başlayıp tarama kontrol noktasına kadar uzanan ana yolcu kapılarıdır (Price ve Forrest, 2016, s. 340). Terminaller, yolcuların uçuş kayıt yaptırıp uçuşa katılım belgesi (boarding pass) aldıkları check-in kontuarları, yolcuların uçuş saatini beklerken dinlenebilecekleri bekleme salonları ve yolcuların çeşitli ihtiyaçlarını gidererek vakit geçirebildikleri çeşitli alanlardan oluşmaktadır. Terminal işletmeleri havayolu yer operasyon sürecine kontuar tahsis, boarding kapı planlama ve körük planlama hizmetleri ile etki edebilmektedir. Kontuar tahsis birimi, gerçekleştirecek havayolu uçuşları için uçuşu gerçekleştirecek havayolu işletmesi ile yapılan anlaşmada ifade edilen miktar kadar check-in kontuarı tahsis etmek durumundadır. Uçuşun gerçekleştirileceği uçak tipi, tahsis edilecek kontuar sayısı belirlenirken göz önünde bulundurulacak önemli bir kriterdir. Boarding kapı planlama hizmeti, planlanan uçuşun açık park pozisyonunda ya da körükte gerçekleşmesine göre şekillenmektedir. Buna göre uçuş için körüklü veya körüksüz kapı ataması yapılmaktadır. Körük planlama birimi, planlanan uçuşlar için körüklü park pozisyonu atamasından sorumludur. Bu birimde de uçak tipi, uçuşun tek körüklü ya da iki körüklü park pozisyonundan hangisinde gerçekleşebileceği konusunda göz önünde bulundurulmaktadır. Burada belirtmek gereken bir nokta bulunmaktadır. Terminalleri yap-işlet-devret modeli ile özel bir işletme tarafından işletilen havalimanlarında planlanan uçuşlara park pozisyonu atama konusunda öncelik havalimanı işletmesinin ramp kule birimine değil terminal işletmesinin körük atama birimine aittir. Bunun sebebi, terminal işletmelerinin körük atama ile havayolu işletmelerinden gelir elde etmesidir.



Şekil 2.8. Havalimanı kara ve hava tarafı (Schmidt, 2017)

Günümüzde ticari anlamda önemi artan terminaller, ülkemizde havalimanı işletmecisi konumunda olan DHMİ tarafından işletilebildiği gibi yap-işlet-devret modeli ile özel sektör tarafından da işletilebilmektedir. Yap-işlet-devret modeli ile işletilen havalimanı terminallerine kapatılan Atatürk Havalimanı iç ve dış hatlar terminalleri (TAV), İzmir Adnan Menderes Havalimanı iç ve dış hatlar terminalleri (TAV), Antalya Havalimanı iç ve dış hatlar terminalleri (Fraport-TAV) örnek olarak verilebilir.

2.4.2.3. Havayolu işletmeleri

Havayolu işletmesi, yolcunun ve/veya yükün A noktasından B noktasına hava yolu ile aktarımını sağlayan havacılık kuruluşlarıdır. Havacılık endüstrisinin havalimanları ile birlikte iki temel unsurundan biri olup endüstrinin merkezinde yer alan işletme türüdür. Havayolu işletmesi, uçağın havalimanı varmasından bir sonraki uçuşa kadarki süre içerisinde yani yer operasyon süreci içinde havalimanındaki havayolu yer operasyon sürecine hizmet tedariki sağlayan terminal işletmesi, yer hizmetleri işletmesi ve diğer kuruluşlardan ihtiyaç duyulan birtakım hizmetleri tedarik etmektedir. Bu süreçteki koordinasyonu sağlama işini havayolunun ilgili istasyonda varsa kendi personelleri, yoksa anlaşmalı oldukları temsil işletmesinin personelleri gerçekleştirmektedir.

2.4.2.4. A grubu yer hizmetleri işletmeleri

SHY (22) havaalanları yer hizmetleri yönetmeliğine göre yer hizmetleri işletmeleri, havalimanlarında yer hizmetleri sağlamak üzere çalışma ruhsatı alan veya yetkilendirilen

kuruluşlardır. SHY (22) yönetmeliğine göre bahsi geçen yer hizmeti türleri şunlardır (5a-1): Yük kontrolü ve haberleşme, yolcu hizmetleri, ramp, kargo ve posta, temsil, uçak hat bakım, uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi. Yönetmelik kapsamında 3 farklı yer hizmetleri lisansı mevcuttur.

A grubu: Yukarıda bahsedilen hizmet türlerinin hepsi veya en azından yolcu hizmetleri, ramp, yük kontrolü ve haberleşme, kargo ve posta hizmetlerini teşkilatlanarak uluslararası trafiğe açık en az üç havalimanında hava taşıyıcılarına sunmak üzere yetkilendirilmiş tüzel kişilere verilen çalışma belgeleridir (SHY-22, 4a).

B grubu: Ulaşım hizmeti haricindeki hizmetlerden bir kısmını veya tamamını kendileri için yapacak olan hava taşıyıcılarına verilen çalışma belgeleridir (SHY-22, 4b).

C grubu: Hava taşıyıcıları dışındaki tüzel kişilere temsil, ikram, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmeti ve denetimi, uçuş operasyon ile posta ve kargo hizmetini yapması amacıyla verilen çalışma belgeleridir (SHY-22, 4d).

Daha önce de belirttiğimiz gibi bu çalışma kapsamında yer hizmeti işletmesi ifadesi ile A grubu lisansa sahip yer hizmeti işletmeleri ifade edilmektedir.

2.4.2.5. Temsil işletmeleri

Temsil işletmeleri, havayolu yer operasyon sürecinin paydaşlarından ve SHY (22) kapsamında C grubu çalışma ruhsatına sahip işletmelerdendir. Başlıca görevleri, temsil edilen havayolunun uçuş faaliyetlerini kolaylaştırmak için gereken teminat ve kefalet temin etmek, gerekli izinleri sağlamak, ilgili makamlar ile irtibatları gerçekleştirmek ve ilgili tarafların sürece ilişkin bilgilendirmektir (SHT-YHT). Temsil işletmelerinin faaliyette bulundukları istasyonda ofis ve personeli bulunmayan havayolu işletmelerinin doküman ve prosedürlere dayalı yasal işlemlerini takip eden bir konumda bulunması dolayısıyla bu işletmeler çalışma kapsamında havayolu işletmesi bakış açısıyla ele alınmıştır.

2.4.2.6. Bakım işletmeleri

Uçağın havalimanına varması ile birlikte olağan bakım kontrollerini gerçekleştiren bakım işletmeleri, SHY (22) kapsamında C grubu çalışma ruhsatına sahip işletmelerdendir. Bu işletmeler havayolu yer operasyon süreci içinde, uçağın herhangi bir arızasının olup olmadığının kontrolü yanında arızalı gelen bir uçağın arızasının taşıyıcının talepleri ölçüsünde giderilmesi, yedek parça ihtiyacı halinde ilgili prosedürlerin yerine

getirilmesi ve son olarak bir sonraki uçuşun hemen öncesinde son kontrollerin yapılması faaliyetlerinde bulunmaktadır.

2.4.2.7. İkram işletmeleri

SHY (22) kapsamında C grubu çalışma ruhsatına sahip işletmelerden bir diğeri ikram işletmeleridir. İkram işletmeleri, uçağın ilgili havalimanına yaklaşma sinyallerini takip ederek⁵ uçağın tahsis edilmiş park pozisyonuna ulaştığı anda uçağın yanına varıp daha önceden ilgili havayolu işletmesi tarafından verilen ikram siparişlerinin yer operasyon süreci içinde uçağa yüklenmesinden sorumludur.

2.4.2.8. Yakıt işletmeleri

Yakıt işletmeleri, uçağın park pozisyonuna girmesi ile birlikte yer operasyon süreci içinde uçağa yanaşarak uçağa gerekli yakıt ikmalini sağlayan kuruluşlardır. Yakıt personeli ikmal yapılacak yakıt miktarını havayolu tarafından daha önceden kendilerine bildirilmediyse kaptan pilot aracılığıyla bu bilgiyi edinmekte ve ikmali gerçekleştirmektedir. İkmal işlemi normal şartlarda henüz uçağa yolcu alınmamışken gerçekleştirilmektedir. Havayolu tarafından ikmal işleminin yolcu alındıktan sonra gerçekleştirilmesinin talebi halinde ilgili kurallar gereği ikmal işleminin DHMİ tarafından görevlendirilen itfaiye araçları eşliğinde gerçekleştirilmesi zorunludur. Bu durum genellikle uçağın sahip olduğu yerde kalma süresinde uçuşun gecikmesine sebep olacak bir daralmanın söz konusu olduğu zamanlarda görülmektedir. Yakıt işletmeleri, SHY (22) kapsamında C grubu çalışma ruhsatına sahip işletmeler arasında yer almaktadır.

2.4.2.9. Güvenlik işletmeleri

Yer operasyon sürecinde uçağa hizmet sunan C grubu ruhsata sahip işletmelerden biri de özel güvenlik işletmeleridir. Bu işletmeler, havayolu işletmelerinin uçuş gerçekleştirdiği bazı destinasyonların bağlı bulunduğu otoritelerce havayollarından özellikle gerçekleştirilmesi talep edilen bir hizmettir. Bu hizmetler yer operasyon süreci içinde uçuş öncesi yolcu ve uçağın aranması ve kontrol edilmesine ve şüpheli görülen durumlar ile işlem yapılarak bunların ilgili makamlara bildirilmesi işlemlerinden oluşmaktadır.

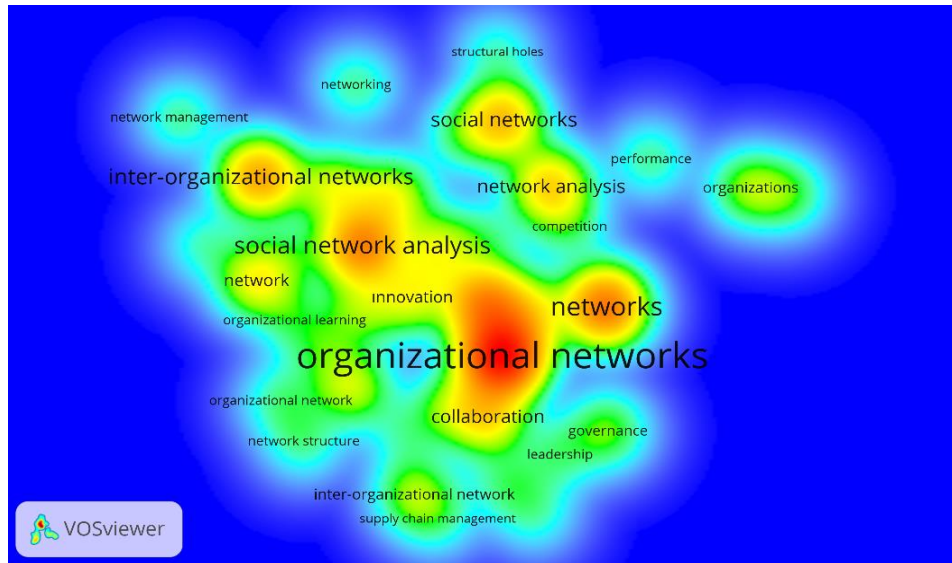
⁵ Takip işlemi genellikle www.flightradar24.com sitesi üzerinden yapılmaktadır.

2.5. Araştırma Konusu ile İlgili Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak örgütsel ağlar ve informal ağlar alanyazına, sonrasında ise bu konuları havacılık temelinde ele alan çalışmalara yer verilmiştir. Alanyazın taramasında son olarak havayolu yer operasyon sürecine yönelik çalışmalara yer verilmiştir. Web of Science, Sciencedirect, Google Scholar ve Dergipark veritabanları aracılığıyla yapılan tarama sonucunda havacılık sektörü üzerine yapılan örgütsel ağlar ve informal ağlar çalışmalarının oldukça sınırlı olduğu görülmüş ve bu konularda havayolu yer operasyon sürecine odaklanan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

2.5.1. Örgütsel ağlar temelli araştırmalar

Yapılan alanyazın taraması ile örgütsel ağlar kuramının doğrudan kuramın kendisini ele alan çalışmalar ve bu çalışmaların dışında kuramın temelleri olarak ifade edilen sosyal yerleşiklik ve sosyal sermaye gibi konuları ayrı ayrı ele alan çalışmaların olduğu görülmektedir. Ayrıca kurama yönelik çalışmalar, örgüt içi ve örgütler arası olmak üzere alanyazında iki biçimde ele alınmıştır. Kuram ve kuramın temellerini oluşturan kavramlar, ilk ortaya atıldıkları zamandan itibaren kabul görerek özellikle 1990'lı yıllardan sonra uluslararası alanyazında ilgi görmeye başlamıştır. Kuramın ulusal alanyazında kabul görmesi ise 2000'li yılların başında gerçekleşmiştir. Bununla birlikte havacılık disiplini içerisinde bu konuların çok ilgi görmediği ortaya çıkmıştır. Şekil 2.9, örgütsel ağlar kuramına yönelik yapılan çalışmalarda öne çıkan konuları ortaya koymaktadır.



Şekil 2.9. Örgütsel ağlar üzerine yapılmış çalışmaların genel görünümü

Not: Şekil, bu bölümde taranan çalışmaların anahtar kelimeleri referans alınarak WoS veritabanından elde edilen bibliyometrik verilerin, VOSviewer programı kullanılarak analiz edilmesiyle hazırlanmıştır.

Örgütsel ağlar kuramına yönelik çalışmalar alanyazında sadece bir örgütün ele alındığı örgüt düzeyindeki çalışmalar ve örgütün içinde bulunduğu ağda yer alan diğer örgütler ile olan ilişkilerini ele alan örgütler arası düzeydeki çalışmalar olarak iki şekilde yer bulmaktadır. Örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar çalışanlar ve departmanlar arası ilişki modellerinin belirlenmesi üzerine odaklanmaktadır (Sozen vd., 2009, s. 30). Örgüt içindeki sosyal ağlara odaklanan bir çalışmada Mehra vd., (2001) çalışan öz denetimi ve ağdaki konumun çalışan performansı ile nasıl bir ilişkiye sahip olduğu araştırmıştır. Örgütsel düzeyde yapılan çalışmalar arasında çalışanların örgüt içi sosyal ağlarının performansları üzerindeki etkisini inceleyen başka çalışmalar da bulunmaktadır (Burton, 2007; Sparrowevd., 2001; Cross ve Cummings, 2004). Çalışan performansına yönelik çalışmalar dışında işbirlikçi takım ağları (Scott vd., 2018; Hopp ve Zenk, 2012), takım ağlarındaki merkezilik (Klein vd., 2004), liderlik (Balkundi vd., 2011; Brands vd., 2015), örgüt çalışan kişilikleri ve çalışanların sosyal ağları arasındaki ilişki (Landis, 2016), çalışanlar arasındaki negatif ilişkiler (Labianca ve Brass, 2006), kurumsal kültür (Lurie vd., 2009), departmanlar arası ağların karşılaştırılması (Merrill vd., 2010) gibi farklı konular da örgütsel ağlar alanyazınında örgütsel düzeyde ele alınmıştır.

Örgütsel ağlar kuramı ile örgütleri anlamaya ve açıklamaya çalışan ve bu çalışmayı da kapsayan bir diğer düzey olan örgütler arası düzeyde yapılan çalışmalar da alanyazınında yer almaktadır. Bu çalışmalar, sektör veya ekonomi içindeki örgütler arasında ve kamu faydası oluşturmayı amaçlayan kar amacı bulunmayan örgütler arasında var olan ağ bağlarının oluşumu ve işlevselliği ile ilgili araştırmalardır (Sözen vd., 2009, s. 30). Örgütler arası değişim ve güç (Cook, 1977), kamu-özel sektör arasındaki bağlantıların işlevselliği (Provan ve Milward, 2001), değer ağlarındaki açık inovasyon (Vollmann vd., 2003), örgütler arası ağlarda liderlik (Müller-Seitz, 2012), örgütler arası girişimcilik ağları (Neergaard ve Ulhøi, 2006), inovasyon üretimi bakımından örgütler arası ağ tasarımı (Thorgren vd., 2009), felaket önleme ve yönetimi anlamında ulusal kurumlar arasındaki işbirliği ağları (Kapucu vd., 2010), örgütler arası ağların örgüt performansına etkisi (Gulati vd., 2011), KOBİ'lerin örgütler arası ağlarının uluslararası performanslarına etkisi (Stoian vd., 2017), stratejik ittifak ağlarının performansa etkisi (Goerzen, 2007), örgütsel büyüme (Galaskiewicz vd., 2006), toplumsal hizmetlerin dağıtımı (Chen, 2008), krizlerin çözümü (Kapucu, 2005; Comfort ve Kapucu, 2006;

Kapucu, 2009; Bynander ve Nohrstedt, 2020; Jung ve Park, 2016) ve örgütsel ağların olumsuz yönleri (Cygler ve Sroka, 2014; Sroka ve Cygler 2014) gibi alanyazında örgütsel ağlar kuramına örgütler arası düzeyde değinilen birçok çalışma mevcuttur.

Örgütsel ağ kuramının temel dayanaklarından biri olan sosyal sermaye üzerine alanyazında birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalar arasında bir bireyin sahip olduğu sosyal sermaye ile kariyer başarıları arasındaki ilişki (Seibert vd., 2001), refah seviyesinin artışı (Burke vd., 2010) ve beşeri sermayenin oluşumu (Coleman, 2009), girişimcilik (Davidsson ve Honig, 2003) üzerindeki etkisi gibi birey düzeyinde bireylerin sosyal sermayeleri ile elde ettikleri kazanımlar üzerine odaklanan çalışmalar olduğu gibi örgüt düzeyinde ve örgütler arası düzeyde gerçekleştirilen sayısız çalışma da bulunmaktadır. Bu doğrultuda alanyazında örgüt içi takım yaratıcılığı ve insan kaynağı çeşitliliği ile aralarındaki ilişki (Han vd., 2014), örgütsel bilgi üretimi ve transferi (Adam ve Urquhart, 2009; Bueno vd., 2004), örgütsel esnekliğin elde edilmesi (Aldrich ve Meyer, 2015), örgüt yönetimi (Bowles ve Gintis, 2002), örgüt içi değer üretimi (Tsai ve Ghoshal, 1998), örgütün işe alım uygulamaları (Leana ve Van Buren, 1999), örgütsel avantaj (Nahapiet ve Ghoshal, 2009) gibi örgüt düzeyinde ortaya koyulan çalışmalar mevcuttur. Örgütler arası düzeyde gerçekleştirilen sosyal sermaye çalışmalarının ise bilgiye erişim, bilgi akışı, inovasyon ve paylaşılan inovasyon ile ilişkisi (Huggins, 2010; Huggins vd., 2012; Mu vd., 2008; Huggins ve Johnston, 2010; Inkpen ve Tsang, 2005; Iturrioz vd., 2015) üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Ek olarak bu düzeyde sosyal sermayenin rekabetçi davranış ile ilişkisi (Andrevski vd., 2007), endüstri ağlarının oluşumundaki rolü (Walker vd., 1997) gibi konular üzerine de yapılan çalışmalara alanyazında rastlanmıştır.

Örgütsel ağlar kuramının bir diğer temel dayanağı olan yerleşiklik de alanyazında yer bulan konular arasındadır. Yerleşikliğin ekonomik performansa etkisi (Uzzi, 1996), finansal sermayeye erişim üzerindeki etkisi (Uzzi, 1999), işbirliği ağları ve rekabet avantajı ile ilişkisi (Gnyawali ve Madhavan, 2001), örgütsel değişime etkisi (Volkoff vd., 2007) araştırılan konulardan bazılarıdır. Bunlara ek olarak örgütsel ağlar kuramını destekleyen diğer temel dayanaklar güçlü bağların gücü (Rost, 2011; Kramarz ve Skans, 2014; Suarez, 2005; Zolin vd., 2011), zayıf bağların gücü (Hansen, 1999; Jack, 2005; Lü ve Zhou, 2010; Levin ve Cross, 2004), yapısal boşluklar (Ahuja, 2000; Zaheer ve Bell, 2005; Balkundivd., 2007) üzerine de bazı çalışmalar mevcuttur.

Alanyazında yer alan bazı çalışmalar, çalışanların ve örgüt yöneticilerin sosyal yerleşiklik, sosyal sermaye, güçlü bağlar temelinde sahip oldukları ilişkileri informal ağlar adı altında incelemektedir. Bu çalışmalar tavsiye ağları ve bilgi paylaşımı ağları olarak da ifade edilebilmektedir. Bu doğrultuda alanyazına bakıldığında informal ağların örgütsel krizlerin aşılmasındaki rolünü (Krackhardt ve Stern, 1988), bir endüstri bölgesindeki işlevlerini (Chetty ve Agndal, 2008) ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmaların yanında kişisel arkadaşlık ağlarının çalışan performansına (Lee vd., 2010), çalışan maaşlarına olan etkisine (Seidel vd., 2000), örgütler arası bilgi aktarımına (Rejeb-Khachlouf vd., 2011) ve örgüt içi cinsiyet ve ırk ayrımcılığı üzerine etkisi (McGuire, 2002) gibi çalışmaların da alanyazında yer aldığı görülmektedir. Alanyazında yer alan tavsiye ağlarına yönelik çalışmalara bakıldığında ise tavsiye ağlarının lider-üye etkileşimine etkisine (Erdogan vd., 2015; Zhang ve Peterson, 2011), çalışanların özdeşleşmişlikleri ile tavsiye alma eğilimleri arasındaki ilişkiye (Lomi vd., 2014) ve kişilik ve tavsiye ağları arasındaki ilişkiye (Battistoni ve Fronzetti Colladon, 2014) odaklanan çalışmaların yanında işletme yöneticilerinin tavsiye ağlarının işletmenin karar alma süreçlerine ve performansına etkisine (McDonald ve Westphal, 2003; Carpenter ve Westphal, 2001; Athanassiou ve Nigh, 1999) odaklanan çalışmaların da olduğu görülmektedir.

Alanyazın taraması sonucu ulusal alanyazında örgütsel ağ çalışmalarının son yıllarda artış eğiliminde olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmaların ise hem örgüt düzeyinde hem de örgütler arası düzeyde gerçekleştiği gözlenmiştir. Örgüt düzeyinde ele alınan çalışmaların daha çok çalışanların ağ düzeneğindeki konumları ile ilgili çalışmalar olduğu görülmüştür. Bir örgüt içindeki olumsuz ağlara odaklanılan çalışmada Eroğlu (2020) sonuç olarak, daha fazla olumsuz ilişkiye sahip olan çalışanların olumlu ve yansız ilişkiler bakımından da öne çıktıklarını ifade etmektedir. Çalışanların olumlu ve olumsuz sosyal ağ bağlantılarının iş performanslarına olan etkisini inceleyen başka bir çalışmada, çalışanların sahip oldukları olumlu ve olumsuz bağlantıların iş performansı açısından beklenilene göre ters yönde sonuçlar verebileceğine dikkat çekilmiştir (Fayganoğlu, 2019). Öztörün (2019) tarafından yürütülen benzer bir çalışmada, çalışanların örgüt içinde geliştirdikleri danışma, olumlu ve olumsuz bağlantılara göre şekillenen ağ konumlarının örgüt ile özdeşleşmelerine etkisi araştırılarak olumlu ve danışma ilişkilerinin özdeşleşmeye olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt içi birimler arası bağımlılık ilişkilerini odağına alan ve sosyal bağlantıların bağımlılık üzerindeki

rolünü araştıran çalışmanın sonucunda, örgüt içindeki formal yapının farklı birimlerdeki çalışanlar arasındaki bağımlılığın sürekliliği sebebiyle bir süre sonra informal ilişkilerin oluşmasına yol açtığı ve birimler arası bağımlılık ilişkilerinde karşılıklı faydanın gözetildiği şeklinde dikkat çekici sonuçlar ortaya koyulmuştur (Kuzutürk, 2017). Sözen (2007) dayanıklı ev aletleri sektöründe 1980 öncesi ve sonrasında kurulan iki örgütün fayda sağladığı ağ ilişkilerin niteliğine odaklandığı çalışmasında sonuçlar, 1980 öncesi kurulan örgütün daha güçlü bağlara ve iç aracılık rol oranına sahip olduğunu göstermektedir. Kaya (2016), örgütsel ağlar kuramının temel iddialarından sosyal sermayeye odaklanarak buradan bir örgütsel alana hakim olan kurumsal mantıkları ortaya çıkarmayı amaçladığı çalışmasında “kapitalist piyasa” ve “bürokratik devlet” olarak ifade edilen iki tür mantığın Türk Savuma Sanayi alanında baskın olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada örgütlerin içinde bulundukları ağ konumlarının yeni yapı ve pratiklerin yayılımındaki rolünün ortaya koyulması amaçlanmıştır (Özkan Canbolat, 2010). Hizmet sektöründe faaliyette bulunan yerleşik ilişkilere sahip örgütler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışma, örgütlerin bulundukları ağ konumunun örgütsel alana etki ederek benzer veya çeşitli yapı ve süreçlerin yayılımını tetiklediği sonucuna ulaşmıştır. Yavuz ve Es (2019) kurumlar arası işbirliği ağlarını sosyal politikalar bağlamında ele alarak ileride yapılacak çalışmalara zemin hazırlamayı amaçladıkları çalışmalarında refah sağlayıcı kurumlar arasında işbirliğinin sağlanmasını, yayılımının ve güçlendirilerek sürdürülmesi gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Uğurlu (2016), eğitim örgütlerinin ağ konumları ile aralarında yaptıkları işbirliklerine odaklanan çalışmasında işbirliği konuları ve işbirliği seviyeleri arasında örgütün bulunduğu ağa bağlı olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel ağlar kuramının temel dayanaklarına yönelik yapılan çalışmalar da ulusal alanyazında yer bulmuştur. Bu doğrultuda sosyal sermaye üzerine yapılan çalışmaların çoğunluğunu çalışanlar üzerine yapılan çalışmalar oluşturmaktadır (Kirel vd., 2016; Abdioğlu ve Yavuz, 2013; Aydınlan vd., 2010; Bilgin ve Kaynak, 2008; Erbaşı ve Sanioğlu, 2016; Erbil ve Öğüt, 2016; Gerşil ve Aracı, 2011; Göksel vd., 2010; Kapu, 2008). Bununla birlikte yapılan alanyazında taraması ile sosyal yerleşiklik, güçlü bağlar, zayıf bağlar ve yapısal boşluklar üzerine odaklanan çalışmalar bakımından ulusal alanyazında oldukça sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bunlardan bir kısmı sosyal yerleşikliğin örgüt başarısı üzerindeki rolüne odaklanırken (Döğerlioğlu, 2005; Taştan,

ve Torun, 2015) bir adet çalışmanın ise güçlü bağların çalışanlar üzerindeki etkisine (Korkmazıyrek, 2018) odaklandığı görülmüştür.

Ulusal alanyazında informal ağlar adı altında oldukça sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Kadın yönetim kurulu üyeleri arasındaki formal ve informal ağ ilişkilerine odaklanan Alan ve Sözen (2017), informal ağların çalışanlar ve işletmeler tarafından nasıl kullanıldığını Çin ve Türk işletmeleri açısından araştıran (Ergelen, 2017), informal ağlar ile örgüt içi güç ilişkileri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan Öztürk ve İraz (2020) ve otel işletmelerinde bir müşteri çekme aracı olarak yöneticilerin informal ağlarının rolünü ortaya koyan Yıldırım ve Suna (2017) sınırlı sayıda var olan çalışma arasındadır.

2.5.2. Havacılık temelli örgütsel ağ araştırmaları

Yapılan alanyazın taraması ile havacılık özelinde gerçekleştirilen sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Ayrıca yapılan çalışmaların neredeyse tümünün uluslararası yazında yapıldığı görülürken ulusal yazında bu konuda hemen hemen hiçbir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Buna ek olarak ulusal alanyazında havayolu-tedarikçi ilişkilerini inceleyen bazı çalışmaların bulgularında informal ilişkilere yönelik bulgulara rastlanmıştır. Tüm çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, alanyazında örgütsel ağlar üzerine yürütölen çalışmaların büyük çoğunluğunun örgütler arası düzeyde ele alındığını ifade etmek mümkündür.

Örgütsel ağlara yönelik örgüt düzeyinde rastlanılan tek çalışma olan Gittell (2003), Southwest Havayolları'nın çalışanları ile arasındaki informal ilişkileri üzerinde durmakta ve çalışma sonucunda bu ilişkiler aracılığıyla çalışanlardan nasıl yüksek performans elde edilebileceğine dikkat çekmektedir.

Appelman vd. (2002) çalışmalarında örgütler arası ağ ilişkilerini havayolları ile seyahat acenteleri arasındaki müzakere dinamikleri bağlamında ele almaktadır. Yazarlar, küresel bir iş sistemi ağında müzakere dinamiklerinin işlevlerini tam olarak yerine getiremediğı ve bu durumdan kaynaklanan güvensizlik ve yüksek bilişsel uyumsuzluğun tarafların ortak çözümler etrafında uzlaşmasını engellediğı sonucuna ulaşmıştır.

Min (2018) örgütsel aksaklıkları önleyerek stratejik ittifakların güvenilirliğini koruyan etkili ittifak ağ yapılarını ortaya çıkarmayı amaçladığı çalışmasında stratejik havayolu ittifakları aracılığıyla açık ve kapalı ittifak ağlarının etkilerini araştırmıştır.

Araştırma sonucunda kapalı ittifak ağlarının aksaklıklardan etkilenme olasılıklarının daha düşük olduğuna dikkat çekilmiştir.

Örgütler arası ağların teknolojinin gelişimi ile doğru orantılı olarak modern simülasyon endüstrisinde nasıl geliştiğini araştıran çalışmalarında Rosenkopf ve Tushman (1998), işbirliğine dayalı teknik örgütlere (cooperative technical organizations - CTOs) odaklanarak işbirliğine dayalı teknik örgüt ağının evrimi ile birlikte bu evrimin uçuş simülasyonu endüstrisindeki teknolojik çıktıları nasıl sınırlandırdığına ve şekillendirdiğine yönelik bir dizi önerme ortaya koymuştur. Berends vd. (2011), bir havaaracı parçasının üretiminde örgütler ve kişiler arası ağların nasıl etkileşimde bulunduğunu ortaya çıkarmak için yürüttükleri çalışmada, bireylerin ilişkisel ve yapısal yerleşiklik ile kaynaklardan nasıl faydalanabileceğine yönelik sonuçlara ulaşmıştır.

Örgütler arası ağlar düzeyinde yapılan bir başka çalışma, alanyazındaki birçok çalışmadan farklılaşarak KOBİ'lerin ağ yerleşikliklerinin performanslarına etkisine odaklanmak yerine KOBİ'lerin ağdaki konumunu etkileyen faktörleri ele almıştır. Çin havacılık endüstrisinde gerçekleştirilen ve KOBİ büyüklüğü, KOBİ ömrü ve partner çeşitliliğini bağımsız değişken olarak göz önünde bulunduran çalışmada büyüklük ile partner çeşitliliğinin olumlu anlamda ağdaki konumu etkilediği görülürken ömrünün olumlu etkilediğine dair herhangi bir sonuca ulaşılmamıştır (Wang vd., 2018).

Havayolu işletmelerinin ittifak dahilinde elde ettikleri ağ kaynakları ve sosyal sermayenin finansal ve operasyonel performanslarına etkisini konu alan bir çalışma, partner kaynaklarına erişimin yapısal ve ilişkisel değişkenlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Bununla beraber havayolu şirketlerinin ittifak portföy yapısının bulundukları ittifakların küresel ağdaki konumlarına göre daha etkili olduğu dile getirilmiştir (Casanueva vd., 2013). Stratejik havayolu ittifaklarını örgütler arası ağlar bağlamında ele alan diğer bir çalışmada ise Gudmundsson ve Lechner (2006), çok taraflı havayolu ittifaklarını yapısal boşluk ve ağ kapalılığı bağlamında tartışmakta ve sonuç olarak bu iki kavramın havayolu ittifak süreçlerini açıklama bakımından yarar sağladığını savunmaktadır.

Bringmann vd. (2018) tarafından yapılan araştırmada, Avrupa'da bulunan havalimanları arasındaki mali anlaşmalara yani formal ilişkilere odaklanılarak havalimanları aralarındaki işbirlikleri araştırılmış ve sonuç olarak, havalimanı sektöründe yatırım ilişkilerinde zamansal anlamda yüksek derecede istikrar olduğu görülmüştür. Ek olarak, mekansal yakınlığın örgütler arası bağlantıların oluşumunu kolaylaştırdığı

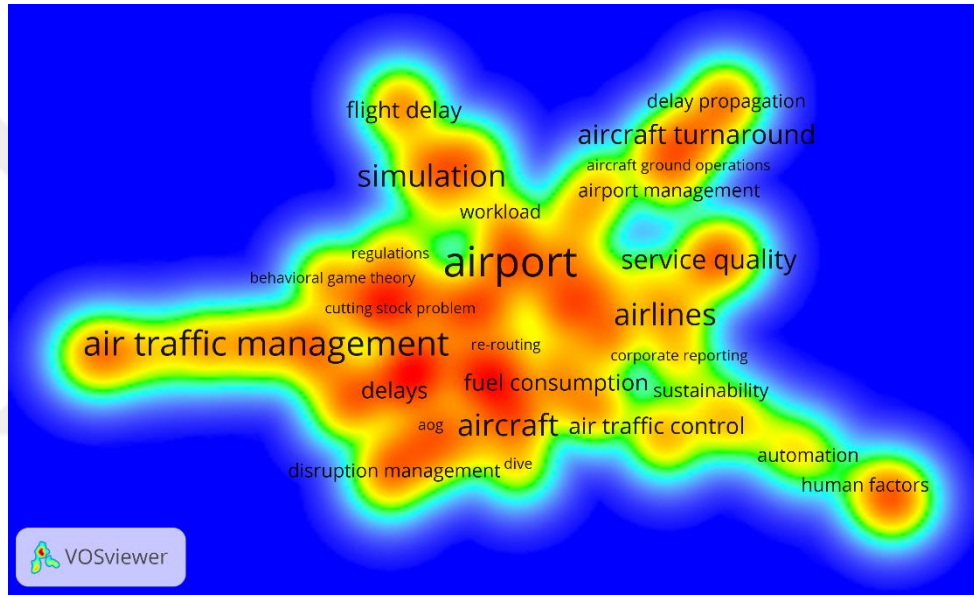
sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte Hollanda havacılık endüstrisindeki örgütler arasında var olan fiziksel yakınlığın miktarının etkisine odaklanılan başka bir çalışmada ise Broekel ve Boschma (2012), fiziksel yakınlığın bir paradoks halinde örgütler arasındaki bilgi ağına yarar sağladığı, aynı zamanda zarar verebildiğı sonucuna ulaşmıştır.

Rubinstein vd. (2016), zaman içinde belirsizlik seviyesinde yaşanan değişimler doğrutusunda Amerika’da bulunan Newark Havalimanı operasyon kulesi çalışanları arasındaki informal iletişim ağında yaşanan değişime odaklanmaktadır. Bu anlamda zamana göre belirsizlik değistikçe informal etkileşim düzeyinin de değiştığı görülmüştür. Araştırmada, ön hat çalışanları işlevler arası sınır koruyucuları ve yöneticilerin yer aldığı farklı çalışan gruplarının karşılaştığı çeşitli belirsizlik durumları için farklı informal ağ yapıları ortaya çıkmıştır. Buna göre belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda ağ ilişkileri yöneticiler üzerinden şekillenmektedir.

Ulusal havacılık alanyazınında örgütler arası düzeyde havayolu işletmeleri ile tedarikçi işletmeler arasındaki bağımlılık ilişkisini ele alan bazı çalışmalar, sektörde yoğun informal ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. Oflac ve Yumurtacı (2014) tarafından havayolu yer operasyon süreci dahilinde bagaj erişim sürelerinin düşürülmesine yönelik yapılan çalışmada, havayolu işletmeleri ile tedarikçi işletmeler arasında operasyonlarda standartların korunması için yasal ve yazılı olmayan informal ilişkilere dayalı anlaşmaların söz konusu olduğu ortaya koyulmuştur. Bir başka çalışmada Doğan (2018), Türkiye’deki havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararı üzerine odaklanmıştır. Çalışma sonucunda, havacılık sektörünün ülke genelinde sanıldığı kadar büyük olmadığı ve hemen hemen herkesin birbirini tanıdığı ifade edilmiştir. Buna paralel olarak, sektördeki aktörler arasında yoğun ve hızlı bilgi paylaşımlarının yaşandığı çalışmada ortaya koyulmuştur. Ayrıca çalışma, bu duruma yol açan en önemli faktörün ise havayolu işletme yöneticileri ile tedarikçi işletme yöneticileri arasındaki arkadaşlık ilişkilerine dayanan güçlü bağlar olduğu öne sürmektedir. Ek olarak, çalışmada güçlü bağların, gerekli kaynakların temini ile örgütler arası bağımlılık ilişkilerinin yönetimindeki önemi vurgulanmaktadır. Havacılık sektörünün hızlı ve dinamik yapısı dolayısıyla sektörde iletişimin yüksek düzeyde yaşandığı ve iletişim gerekliliğinin sektör için olmazsa olmaz bir nitelik taşıdığı çalışma sonucunda ortaya koyulan bir başka önemli bulgu olarak dikkat çekmektedir.

2.5.3. Havayolu yer operasyon sürecini konu alan araştırmalar

Birden fazla aktörün aynı anda faaliyette bulunması ve özellikle operasyonların yoğun olduğu dönemlerde (sezon döneminde) karmaşıklık ve belirsizliğin hakim olduğu bir ortama sahip olan havayolu yer operasyon süreci, havayolu işletmelerinin uçuşlarını zamanında gerçekleştirebilmeleri için oldukça kritik bir öneme sahiptir. Bu anlamda havayolu yer operasyon sürecine yönelik çalışmalar, araştırmacılar tarafından da oldukça ilgi görmüştür. Alanyazında konuyu farklı açılardan ele alan birçok çalışma yer almaktadır. Bu doğrultuda Şekil 2.10, havayolu yer operasyon sürecine yönelik yapılan çalışmalarda öne çıkan konuları ortaya koymaktadır.



Şekil 2.10. Havayolu yer operasyon süreci üzerine yapılmış çalışmaların genel görünümü

Not: Şekil, bu bölümde taranan çalışmaların anahtar kelimeleri referans alınarak WoS veritabanından elde edilen bibliyometrik verilerin, VOSviewer programı kullanılarak analiz edilmesiyle hazırlanmıştır.

Doğrudan havayolu yer operasyon sürecini konu alan çalışmalara yer vermeden önce bu süreçte yaşanan aksaklıkların oluşmasına zemin hazırlayan ve bu sebeple bu çalışmanın da odağında yer alan mevsimsellik sorununa ilişkin alanyazında yer alan çalışmalara yer verilmiştir. Havacılık sektöründe yaşanan mevsimsellik sorunu, bir başka deyişle uçuş yoğunluğunun sadece belirli bir dönemde gerçekleşmesi durumu, sektörün turizm sektörünün önemli bir paydaşı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda özellikle turizm kentlerinde yer alan havalimanlarının daha çok tarifesiz havayolu taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri ve tarifesiz seferler ile ön plana çıktıkları görölmektedir. Alanyazında turizm ve havacılık sektörü için kritik öneme sahip mevsimselliğin, bu çalışma kapsamında odaklandığı olumsuz çıktılarına yönelik bazı araştırmalara rastlanmıştır. Bu çalışmalar, mevsimselliğin nakit akışında yol açtığı

sorunlara, işletmeler için artan tedarik maliyetlerine, kaynakların orantısız kullanım sorununa, havalimanında belirli zaman dilimleri bazında insan kalabalığını yüksek oranda artmasına sebep olması ve bu durumun emniyetsiz durumlara ve tehditler oluşturmaları sorununa, seviyesinin çalışanların gelişimini engellenmesi sorununa, mevsimsel işçi alımı ve işçi çıkarılmasının maliyetlerine ve ulaştırma sistemi ve altyapı üzerinde oluşturduğu baskı gibi konulara odaklanmaktadır (Commons ve Page, 2001; Jang, 2004; Mourdoukoutas, 1988; Ball, 1988; Krakover, 2000; Manning ve Powers, 1984; Lee vd., 2008)

Havayolu işletmeleri, çeşitli sebepler ile gecikmeler ya da uçuş iptalleri yaşayabilmektedir. Bunlar, hava durumu gibi doğa olayları sebebiyle olabildiği gibi havalimanlarında gerçekleştirilen havayolu yer operasyonu sürecinde meydana gelen aksaklıklardan da kaynaklanabilmektedir. Havayolu gecikme ve iptallerini, alanyazında farklı açılardan ele alan fazlasıyla araştırma bulunmaktadır. Farklı sebepler ile gecikme ya da iptal ile karşı karşıya olan uçuşlar üzerine, karmaşık karar verme ortamında uçuş operasyon sorumlularının karar verme sürecini kolaylaştırmak amacıyla bir karar destek modeli ortaya koyan (Jarrah vd., 1993), uçuş iptalleri ile servis kalitesi ve uçuş gelirleri arasındaki ilişkiyi ekonometrik bir analiz ile araştıran (Rupp ve Holmes, 2006), yer operasyon sürecinde görev yapan çalışanların greve gitmesi ile oluşan operasyonel kayıpları, uçak iniş kalkış döngüsü ve yer operasyon sürecini birlikte ele alarak ayırık bir benzetim modeli ile inceleyen Malandri vd. (2019), gelen yolcu bagaj işlemleri için detaylandırılmış bir ayırık benzetim modeli ortaya koyan Malandri vd., (2018) gecikmelerin havayolu yer operasyon sürecinin performansına etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan (Fricke ve Schultz, 2009), yer hizmetlerinde RFID teknolojisinin kullanımı ile havayolu yer operasyon sürecinin etkinliği ve yolcu memnuniyeti arasındaki ilişkiyi benzetim bazlı bir analiz ile araştıran Khumboon ve Isaradech (2016) yanında havalimanı terminal kapılarının kullanım etkinliği (Braaksma ve Shortreed, 1971; Yan vd., 2002; Lee vd., 2016), check-in kontuar atamalarının etkinliği (Chun ve Mak, 1999; Yan vd., 2004; Tang, 2010; Ornek vd., 2019), terminalde bulunan güvenlik kontrol noktalarının optimizasyonu (Adacher vd., 2017; Kierzkowski ve Kisiel, 2017; Siroky ve Hlavsova, 2018), havaaracı park pozisyonu tahsis problemi (Qin vd., 2018; Guépet vd., 2015; Bagamanova ve Mota, 2020), havaaracı pushback ⁶süre tahsislerinin gecikmelere etkisi

⁶ Havaaracının geri itilme hareketi

(Atkin vd., 2013; Liu vd., 2013; Sun vd., 2018), kapasite sorunu yaşıyan havalimanları için slot tahsis problemi (Abeyratne, 2000; Corolli vd., 2014) pist ve taksiyolu kullanım etkinliği (Sherali vd., 1992; Koeners vd., 2011; Santos vd., 2017), yer hizmetleri işletmelerinin havayolu yer operasyon sürecine personel atamaları (Brusco vd., 1995; Luethi vd., 2009; Hojati, 2018) üzerine yapılan araştırmalar havayolu yer operasyon sürecinde meydana gelen gecikme ve iptallerin yaşanmaması veya en az şekilde yaşanması için ele alınmış çalışmalardır.

Alanyazında uçuş gecikmeleri ve iptallerinin neden gerçekleştiğine yönelik yer alan çalışmaların yanında aksaklıkların henüz gerçekleşmeden yönetilerek nasıl bu gecikme ve iptallerin önüne geçilebileceğini araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar yolcuların uçağa katılımlarındaki aksaklıklara odaklanan (Bratu ve Barnhart, 2006; Maher, 2015), tarifelerde meydana gelen aksaklıklarda havaaraçlarının yeniden planlanmasını ele alan (Zhu vd., 2015; Thengvall vd., 2001), mürettebat iyileştirmelerini konu alan (Gao vd., 2009; Shebalov ve Klabjan, 2006; Tam vd., 2011) çalışmalar ile bu havayolu kaynaklarının ikisini (Jafari ve Hessameddin Zegordi, 2011; Jafari ve Zegordi, 2010) veya tümünü içeren yolcu, havaaracı ve mürettebat dahilinde havayolu kaynaklarının bütünleşik aksaklık yönetimi (Clausen vd., 2010; Petersen vd., 2012; Hu vd., 2015; Miranda ve Oliveira, 2018) gibi çalışmalar ile birlikte havayolu aksaklıklarına yönelik risk yönetimi (Chung vd., 2015) çalışmalarından oluşmaktadır.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli, veri toplama yöntemi, araştırma alanı ve katılımcılar, verilerin analizi ve güvenduyulabilirlik üzerine bilgiler sunulmaktadır.

3.1.Araştırma Modeli

İki araştırma sorusuna yanıt arayan bu çalışma, bir karma yöntem deseni araştırmasıdır. Nitel ve nicel araştırmaların verilerinin bir çalışmada bütünleştirildiği karma yöntem desenli araştırmalarda yakınsayan paralel karma yöntem, açıklayıcı sıralı karma yöntem ve keşfedici sıralı karma yöntem olmak üzere üç temel desen kullanılmaktadır. Bu araştırmada desen olarak yakınsayan paralel karma yöntem kullanılmaktadır. Yakınsayan paralel karma yöntemde araştırmacı, nitel ve nicel verileri birlikte toplamakta fakat ayrı ayrı analiz etmektedir. Analiz süreci sonunda ise araştırmacı bulguların birbirlerini doğrulayıp doğrulamadığını ortaya koymak amacıyla bulguları karşılaştırmaktadır. Bu yaklaşımın altında yatan temel varsayım, nitel ve nicel yöntemlerden elde edilen verilerin farklı türlerde bilgiler sunmasıdır (Creswell, 2014, s. 219).

Araştırma sorularından ilki olan “Havayolu işletmelerinin yer operasyonlarında karşılaştıkları aksaklıkların aşılmasında örgütsel ağlar nasıl bir role sahiptir?” sorusuna yanıt aramak ve konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmak amacıyla nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmaya konu olan katılımcıların görüş ve deneyimlerinin ayrıntılı ve derinlemesine elde edilmesi amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 54). İnsanların tecrübelerini nasıl yorumladıklarını, dünyalarını nasıl inşa ettiklerini ve tecrübelerini nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışan nitel araştırmalar, görüşme, doküman analizi, gözlem vb. nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalardır (Merriam, 2009, s. 5). Miles ve Huberman (1994, s. 10), nitel araştırmanın doğal ortamlarda doğal bir biçimde meydana gelen sıradan olaylara odaklandığını, karmaşık durumları açığa çıkarma potansiyeline sahip zengin ve bütüncül yapısıyla da okuyucular üzerinde gerçek bir bağlamda iç içe geçmiş güçlü etkiye sahip açıklamalar sağladığını ifade etmektedir.

Çalışmanın ikinci araştırma sorusu olan “Havayolu işletme yöneticilerinin aksaklıkların aşılmasında kullandıkları informal ağda yer alan hakim aktörlerin merkezde konumlanmalarını sağlayan faktörler nelerdir?” sorusuna yanıt aramak amacıyla ise sosyal ağ analizi yöntemi kullanılmıştır. Sosyal ağ analizi kişiler, örgütler, gruplar gibi

insan kaynaklı ve bilgisayar gibi insan kaynaklı olmayan diğer bilgi işleyen noktaların arasındaki bağlantıların/ilişkilerin ortaya koyulması, çizilmesi ve analizi olarak tanımlanmaktadır. Bu tür ağ ilişkilerinde kişi, grup veya örgütler aktör (düğüm), bağlantılar ise aktörler arasındaki ilişkilerdir. (Gürsaka1, 2009, s. 187). Sosyal ağ analizi, kişiler, takımlar, departmanlar ya da tümüyle örgütler arasındaki ilişkileri haritalayarak ve analiz ederek resmi ve resmi olmayan (informal) ağların değerlendirilebilmesi için zengin ve sistematik araçlar sunmaktadır (Cross vd., 2001, s. 103). Bir başka deyişle bu yöntem ile elde edilen veriler sayesinde sorulan soruların yanıtlarını temsil eden resimlere ulaşılmaktadır. Bu çalışmada öncelikle, nitel araştırma ile katılımcılardan havayolu yer operasyon sürecinde yer alan ,aktörlerin sosyal sermayelerine dayanan informal ağ ilişkilerine yönelik veriler elde edilmiştir. Sonrasında ise yine katılımcılardan elde edilen ağ verileri dahilinde hem aktörler arasındaki formal (sözleşmeye dayalı) ağ ortaya çıkarılmış hem de süreç içinde aktörler arasındaki informal ağda gerçekleşen ilişki akışının nasıl ve hangi aktörler üzerinden gerçekleştiğine yönelik ağ haritaları aracılığıyla aktörlerin ağdaki konumlarını ortaya koyan bir resim elde edilmiştir. Çalışmada informal ağ ilişkileri kapsamında havayolu yer operasyon sürecindeki aktörler arasında gerçekleşen sözleşmeye dayalı olmayıp sadece güven ve arkadaşlık ilişkisine dayanan bilgi/fikir/tavsiye alışverişi ve karşılıklı yardımlaşmayı içinde barındıran ilişkiler incelenmektedir.

3.2. Veri Toplama Teknikleri

Çalışmada araştırma sorularına iki yöntem aracılığıyla yanıt aranmaktadır. Bu doğrultuda araştırma verilerinin bir bölümü, bir nitel araştırma sorusuna yanıt aramaktadır. Nitel araştırmalarda veri toplama, araştırmacının araştırma problemlerine yanıt verebilmek için nitelikli bilgileri elde etmek amacıyla gerçekleştirdiği bir dizi faaliyetler bütünüdür. Bu kapsamda araştırmacı faaliyetlerine ilk olarak araştırma problemine cevap verebilecek mekan ve kişilerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Sonrasında bu mekan ve kişilere erişim sağlanarak örneklemin belirlenmesi için amaçlı örneklem kullanılmaktadır. Araştırmacı bir sonraki aşamada önceden oluşturduğu soru formu aracılığıyla veri toplama aşamasını gerçekleştirmektedir. Veri toplama döngüsü olarak da adlandırılan bu süreç, toplanan verilerin kaydedilmesi, veri toplama sürecinde alanda karşılaşılan sorunların çözümü ve verilerin saklanması ile sona ermektedir (Creswell, 2013, s. 146). Her türlü nitel araştırmada ana veri toplama ve analiz aracı

araştırmacının kendisidir. Bu doğrultuda araştırmacı, bu tür araştırmalarda sözlü ve sözlü olmayan iletişimler aracılığıyla katılımcılardan elde edilen verilerin doğruluğunu kontrol edebilmekte, hızlı bir biçimde açıklığa kavuşturabilmekte ve özetleyebilmektedir. Ayrıca olağandışı ve beklenmedik cevapları keşfederek anlayışını derinleştirebilmektedir (Merriam, 2009, s. 15).

Nitel araştırmalarda araştırmacılar yürütmekte oldukları çalışmanın verilerini gözlemler, görüşmeler, doküman incelemeleri ve sesli-görsel metaryellerin incelenmesi ile toplayabilmektedir. Bu çalışmada nitel veri toplama aracı olarak araştırmacının kendisinin dışında nitel veri toplama teknikleri arasında yer alan yarı yapılandırılmış görüşmelerden faydalanmıştır. Görüşme yoluyla verilerin elde edildiği ilk araştırma sorusu kapsamında çalışmada ise veriler yüzyüze görüşme şeklinde toplanmıştır. Araştırmada görüşme teknikleri arasından yarı yapılandırılmış görüşmelerden faydalanılmıştır. Merriam (2013, s. 87) yarı yapılandırılmış görüşmeleri, araştırmacı tarafından katılımcıya yöneltilen soruların esneklik sunduğu, ana amacın katılımcıdan özellikli bilgi edinmek olduğu, görüşmenin oldukça büyük bir bölümünde çözümü istenen araştırma problemlerine yanıt arandığı ve katılımcılara yöneltilen sorulara ilişkin ayrıntıların önceden belirlendiği bir veri toplama yöntemi olarak ifade etmektedir. Bu doğrultuda veri toplama amacıyla havayolu ve tedarikçi işletmeler için iki ayrı soru formu hazırlanmıştır. Bunun, iki temel sebebi bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmanın odağında havayolu işletmelerinin olması ve havayolu işletmelerinden konu bağlamında daha derin bilgiler alınmak istenmesidir. Bu anlamda havayolu işletmeleri için hazırlanan soru formunda yer alan soru sayısı tedarikçi işletmeler için hazırlanan soru sayısından daha fazladır. Ayrıca yine konu bağlamında konuya sadece havayolu bakış açısıyla kalmayıp tedarikçi bakış açısını da araştırmaya dahil ederek araştırma sonucunda daha güvenilir bilgiler elde etmek istenmesi ise bu durumun altında yatan bir başka sebeptir.

Araştırma verilerinin diğer bölümünü oluşturan ağ verileri anket, görüşme, gözlem, arşiv kayıtları, deneyler ve günlükler gibi diğer teknikler ile toplanabilmektedir (Wasserman ve Faust, 1994, s. 45). Havayolu sürecinde yer alan aktörler arasındaki informal bağlantılara odaklanan araştırmanın ikinci araştırma sorusunun cevaplanmasına yönelik veriler ise aktörleri insanlardan oluşan araştırmalarda en çok kullanılan ağ verisi toplama tekniği olan ağ anketi aracılığıyla toplanmıştır. Ağ anketi, araştırmacı tarafından oluşturulmuş ve yarı yapılandırılmış görüşme sorularının ardından katılımcılarca cevaplandırılmıştır. Ağ verilerini toplamak amacıyla katılımcılara bir adet soru sorulmuş

ve kendilerine verilen anketteki tabloda yer alan ilgili yerleri akıllarına gelen ilk beş kişi için doldurarak bu soruyu cevaplandırmaları istenmiştir. Bu kapsamda katılımcılardan havayolu yöneticilerine ağ sorusu olarak “Havayolu yer operasyonları sürecinde yaşanan ve anlık çözülmesi gereken aksaklıkların giderilmesi konusunda informal anlamda kimlerle yardım (bilgi/tavsiye/fikir alışverişi) sağlamak için irtibata geçersiniz?” sorusu sorulurken süreç içinde havayolu işletmelerinin hizmet temin ettiği işletme yöneticilerine ise “Havayolu yer operasyonları sürecinde yaşanan ve anlık çözülmesi gereken aksaklıkların giderilmesi konusunda informal anlamda kimler yardım (bilgi/tavsiye/fikir alışverişi) sağlamanız için sizinle irtibata geçmektedir?” sorusu sorulmuştur. Havayolu yöneticileri ve hizmet temin edilen diğer işletme/kurum yöneticilerine benzer şekilde fakat farklı iki soru sorulmasının sebebi, araştırmacının görüşmeler esnasında havayolu yöneticilerinin verdikleri cevaplarda akıllarına gelmeyen ağ verilerinin diğer işletme/kurum yöneticilerinin verdikleri cevaplar ile tamamlanarak toplanmak istenmesidir.

Bu araştırmada kullanılan soru formu ve ağ anketi, alanyazında konu ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendikten sonra bu çalışmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulmuştur. Soru formu ve ağ anketinde yer alan sorular, danışman ve havacılık alanında çalışan nitel araştırma konusunda uzman bir araştırmacı tarafından incelendikten sonra sorulara ilk hali verilmiştir. Tez izleme komitesi üyeleri ile yapılan birebir görüşmeler sonrasında ise yapılan düzeltmeler ile sorulara son hali verilmiştir. Ayrıca çalışmada katılımcıların sahip oldukları konumlar itibarıyla verecekleri bilgilerin önemi ve yarı yapılandırılmış görüşmelerin araştırma süresince sorulara değişim imkânı tanınması göz önünde bulundurularak pilot görüşme gerçekleştirilmemiştir. Son olarak temsil-gözetim işletmeleri ile yapılan görüşmeler, bu işletmelerin havalimanında ofisi ve çalışanı bulunmayan havayollarını temsil etmesi nedeniyle tez izleme komitesinin onayı ile havayolu işletmesi bakış açısı ile ele alınmış ve bu işletmelerle yapılan görüşmelerde havayolu işletmeleri ile yapılan görüşmeler için hazırlanmış soru formu kullanılmıştır.

3.3.Araştırma Alanı ve Katılımcılar

Bu araştırmada, özellikle havacılıkta sezon⁷ olarak adlandırılan yoğun operasyon dönemlerinde havayolu işletmelerinin yer operasyon sürecinde yaşanan aksaklıkların

⁷ Nisan ayının başı ile Ekim ayının sonu arasındaki süre sezon olarak adlandırılmaktadır.

üstesinden örgütsel ağlarıyla nasıl ve hangi informal bağlantıları kurarak geldiği araştırılmaktadır. Araştırmada özellikle yoğun operasyon dönemlerine odaklanılmasının sebebi, uçuş gecikmeleri ve uçuş iptallerine sebep olan aksaklıkların bu dönemlerde diğer dönemlere oranla daha çok olmasıdır. Ayrıca normal bir operasyon döneminde bir aciliyet söz konusu olmaması itibariyle havayolu işletmeleri, yaşanan aksaklıkların üstesinden sadece diğer aktörler ile aralarındaki mevcut formal ilişkileri kullanarak gelmektedir. Yoğun operasyon dönemlerinde ise aksaklıkların bir an evvel giderilmesinde daha çok informal ağ ilişkileri kilit bir rol oynamaktadır. Sezon döneminde uçuşların olabildiğince zamanında gerçekleşmesi için aksaklıkların bir an evvel giderilmesi için çaba harcanan bu süreç, fazla sayıda aktörün koordinasyonunu zorunlu kılması ile birlikte içinde belirsizlik ve karmaşık barındırmaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklığın olduğu acil durumlarda koordinasyonun sağlanması, rasyonel karar verebilme ve sonunda aksaklıkların üstesinden gelinerek performansın artırılması ise ağ üyeleri arasındaki formal ilişkilerden çok informal ilişkilere dayanan değişimler aracılığıyla sağlanmaktadır (Argote, 1982; Huber vd., 1975; Leblebici ve Salancik, 1981; Krackhardt ve Stern, 1988; Gittel, 2001; Gittel, 2002; Schmitt, 2010). Bu bağlamda Coleman (1990)'ın güvene dayalı informal ağ ilişkilerin belirli bir sınır içinde yer alan örgütler arasında daha çok gerçekleşeceği iddiasından hareketle daha nitelikli veri toplamak amacıyla araştırma alanı olarak sadece bir havalimanına odaklanılması araştırmacı tarafından uygun görülmüştür. Bu doğrultuda, Antalya havalimanı ilerleyen satırlarda sıralanan sebepler ile araştırma alanı olarak belirlenmiştir. Antalya havalimanının EK 2'de de görüldüğü gibi özellikle yoğun operasyon dönemi olarak bilinen döneme girilirken yurtiçi operasyonlarında ciddi bir artış görülmezken söz konusu dönemde dış hat uçuşları yüzde 200 oranında artmaya başlamakta ve yaz aylarının ortalarında uçuşların zirve yapmasıyla bu artış yüzde 500'e yaklaşmaktadır. Bu durum, Antalya Havalimanı'na düzenlenen uçuşların büyük bölümünü turistik amaçlı ve mevsimsel uçuşların bir başka ifade ile tarifesiz (charter) uçuşların oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bir yer hizmetleri işletmesi ile yapılan görüşme sonrası ilgili katılımcıdan alınan ve işletmenin 2019 yılı için yoğun operasyon döneminde hizmet verdikleri uçuşların gecikme verilerine yer veren EK 3⁸ ile 2019 yılında sezon döneminde Antalya Havalimanı'ndan başka noktalara gerçekleştirilen

⁸ İşletmenin istasyon başmüdürünün onayı ile işletmenin operasyon müdürü tarafından veriler düzenlenip araştırmacıya sunulmuştur. Sezon dönemini tamamıyla ele alarak genel sonuçlar ortaya koyması ve etik bir kaygıya sebep olacak herhangi bir unsur içermemesi sebebiyle işletmeden elde edilen verilere EK'te yer verilmiştir.

uçuşların aylık zamanında kalkış oranlarını gösteren Tablo 3.1'e bakıldığında az önce de ifade edildiği gibi özellikle sezon döneminde uçuş sayısında ciddi bir artış yaşandığı görülmektedir. Bununla birlikte, havalimanının kapasite kısıtları sebebi ile bu uçuşlara karşılık vermekte zorlandığı anlaşılmaktadır. Bu durum ise ek ve tabloda görüldüğü gibi havayolu işletmelerinin zamanında kalkış performanslarının oldukça düşmesi ile sonuçlanmaktadır.

Tablo 3.1. Antalya havalimanı aylık zamanında kalkış performansı (2019)

Ay	Zamanında Kalkış Oranı (%)	Dünya Sıralaması	Uçuş İptal Oranı (%)	Gerçekleştirilen Uçuş Sayısı
Ocak	69.8	996	1.8	2581
Şubat	73.9	866	2.6	2245
Mart	74.5	975	1.8	2799
Nisan	68.4	1038	1.9	4348
Mayıs	66.3	1081	2.7	5228
Haziran	48.3	1173	5.8	6538
Temmuz	48.2	1150	2.6	7286
Ağustos	48.5	1168	0.2	7390
Eylül	56.3	1169	0.8	6883
Ekim	62.2	1149	0.2	6289
Kasım	80.5	752	0.1	2827
Aralık	82.8%	217	0.2	2,342

Çalışma kapsamında, araştırma amacına ulaşılabilmesi için örnekleme stratejilerinden amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, araştırmanın amacı ve kaynaklarına bağlı olarak stratejik ve amaçlı bir biçimde zengin bilgiye ulaşarak derin bir anlayış kazanılmasını sağlamaktadır (Patton, 2002, s. 243). Bu doğrultuda çalışmanın amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için Antalya Havalimanı'nda faaliyette bulunan ve havayolu yer operasyon sürecinde yer alan işletmelerin havalimanında görev yapan ve ulaşılabilen en üst seviyedeki yetkililerinden yarı yapılandırılmış görüşmeler ve ağ anketi

aracılığıyla veri toplanmıştır. Katılımcıların görüşülen işletmelerin en üst seviyesindeki yöneticilerden seçilmek istenmesinin üç temel sebebi bulunmaktadır:

- 1- Çalışmanın odağında sezon olarak ifade edilen belirsizlik ve karmaşık bir dönemin olması (Gittell, 1998; Fricke ve Schultz, 2009, s. 1),
- 2- Belirsizlik ve karmaşa arttıkça işlerin hızlı çözülebilmesi anlamında kurulan informal ilişkilerin önem kazanması (Kapucu, 2005; Rubinstein vd., 2016) ve
- 3- Sosyal ilişkilerini örgütün çıkarları için kullanma ihtimali en yüksek kişilerin üst düzey yöneticiler olmasıdır (Gargiulo ve Benassi, 2000, s. 183). Sezon döneminde belirsiz ve karmaşık ortamda uçuşların zamanında gerçekleştirilmesi için aksaklıkların üstesinden gelinebilmesi için havayolu işletmeleri ile yer operasyon sürecinde rol alan aktörlerin istasyon sorumluları arasındaki informal ağ ilişkileri kilit rol oynamaktadır.

Nitel araştırmalarda belirli bir örneklem büyüklüğü olmamakla birlikte örneklem büyüklüğü araştırma konusu ve araştırmacının sahip olduğu zaman ve kaynağa bağlıdır (Denzin, 2012; Patton, 2002, s. 244). Araştırmacı bu bağlamda, zaman ve kaynak bazında sorun olmaması ve konu kapsamında daha zengin veriler toplamak amacıyla Antalya Havalimanında faaliyette bulunan ve havayolu yer operasyon sürecinde rol alan işletmelerin tümü ile görüşme gerçekleştirebilmiştir.

Araştırmacı veri toplama sürecine başlamadan önce ilk olarak örnekleme saptayabilmek amacıyla Antalya Havalimanı DHMİ yetkilileri ile kurumun e-mail adresi aracılığıyla iletişime geçerek havalimanında faaliyette bulunan işletmelerin bir listesini talep etmiştir. DHMİ tarafından araştırmacıya Antalya Havalimanı Airport Operators Committee⁹ (AOC) üyesi işletmeler ve istasyon sorumlularının isimlerinin yer aldığı bir liste ile dönüş yapılmıştır. Elde edilen liste doğrultusunda havayolu yer operasyon sürecinde yer alan işletmeler belirlenmiştir. Araştırmacı, sonraki süreçte randevu taleplerini gerçekleştirmiş ve görüşmeler 25 Kasım 2019-09 Aralık 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Havayolu yer operasyon sürecinde rol alan işletmelerin büyük bir bölümünün ofisinin havalimanı A kapısı içerisinde bulunması dolayısıyla A

⁹ Havalimanı operasyon sürecinde yer alan işletmelerin en üst kademede temsil edildiği ve operasyon sürecinde yaşanan olumsuzlukların çözümü için aylık toplanarak fikir alışverişinde bulunulan ve aksaklıklara ilişkin kararlar alan topluluktur. Burada alınan kararlar, Havalimanı Mülki İdari Amiri Başkanlığı'nda ve Havalimanı Emniyet Şube Müdürü'nün katılımıyla gerçekleştirilen aylık HALİNKOK (Havalimanı Kolaylık Komitesi) toplantılarında üst yetkililere aktarılmakta ve ilgili havalimanı sorunlarının üstesinden gelinmeye çalışılmaktadır.

kapısı giriş izni için DHMİ'ye dilekçe ile başvuruda bulunulmuş ve 14 günlük A kapısı giriş izni alınmıştır. İstisnai bir durum olarak araştırmacının görüşmeler başladığı ilk gün (25 Kasım) için giriş izni olmadığından bu güne mahsus olmak üzere görüşme gerçekleştirilen işletme tarafından araştırmacının bir günlük A kapısı giriş izni DHMİ'den alınmıştır. Sonrasında araştırmacı, o gün içerisinde gerekli prosedürleri yerine getirerek diğer görüşmelerde 14 günlük giriş izninden faydalanmıştır. Araştırmacı, görüşmeler devam ederken bazı katılımcılardan aldığı dönüşler doğrultusunda örnekleme dahil edilmesi ve örneklemden çıkarılması gereken işletmelerden haberdar olarak listeyi güncellemiş ve güncel listede yer alan işletmelerin tamamı ile görüşme gerçekleştirerek tam sayıma ulaşmıştır. Bu doğrultuda Antalya Havalima'nda faaliyette bulunan ve havayolu yer operasyon sürecinde doğrudan rol oynayan 30 işletmeden (10 havayolu işletmesi, 7 temsil-gözetim işletmesi, 3 yer hizmetleri işletmesi, 3 ikram işletmesi, 2 yakıt işletmesi, 2 güvenlik işletmesi, 1 bakım işletmesi, 1 terminal işletmesi, 1 havalimanı işletmesi) 34 katılımcıdan veri toplanmıştır. 29 işletmeden 33 katılımcı ile görüşmeler ofislerinde gerçekleştirilmiş, 1 havayolu katılımcısı ise araştırmacının veri toplama sürecinde farklı bir havalimanında görevde bulunduğu soru formu ve ağ anketinin "docx" versiyonunu veri toplama süreci bittikten sonra cevaplandırarak e-mail aracılığıyla araştırmacıya ulaştırmıştır. Bu kapsamda e-mail ortamından veri toplanan katılımcı hariç 29 işletmeden 33 yönetici ile yapılan görüşmeler yüzyüze gerçekleştirilmiştir. E-mail aracılığıyla veri alınan katılımcı ve yarı yapılandırılmış görüşme yapılan üç katılımcı çeşitli sebepler ile ağ anketini doldurmak istememiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler ve katılımcılara dair bilgiler aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Araştırma alanında hangi işletmelerin faaliyette bulunduğu ve bu işletmelerde/kurumlarda hangi pozisyonda kimin görev yaptığının belli olması nedeniyle gizliliği sağlamak amacı ile katılımcılara ait demografik bilgiler, pozisyon bilgileri ve görüşme bilgileri bölünerek farklı tablolar aracılığıyla verilmiştir. Bu doğrultuda katılımcı gizliliğini sağlamak için katılımcılara verilen kod isimler görüşme bilgilerinin yer aldığı Tablo 3.2'de verilirken katılımcılara ait demografik bilgilerin eşleştirilmesinin önüne geçmek için katılımcılar Tablo 3.3. ve Tablo 3.4'te karışık bir biçimde verilmiştir.

Tablo 3.2. Gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin bilgiler

İşletme	İşletme Kod İsmi	Katılımcı Kod ismi	Tarih	Saat	Görüşme Süresi	Görüşme Yeri	Ağ Verisi
Havayolu	H1	K1	25.11.2019	14:00	39:14 dk	Ofis	Alınmadı
Havayolu	H2	K2	25.11.2019	15:30	1:12:36 dk	Ofis	Alındı
Yer		K3	26.11.2019	15:30	23.39 dk	Ofis	Alındı
Hizmetleri	GH1	K4	26.11.2019	16:15	Sadece Ağ Verisi	Ofis	Alındı
Güvenlik	G1	K5	27.11.2019	13:45	34:34 dk	Toplantı Odası	Alındı
Havayolu	H3	K6	27.11.2019	15:00	51:38 dk	Ofis	Alındı
Temsil-Gözetim	TG1	K7	28.11.2019	14:00	Kayıt Alınmadı	Ofis	Alındı
İkram	İ1	K8	28.11.2019	15:30	42:02 dk	Ofis	Alındı
Yer	GH2	K9	29.11.2019	11:00	42:55 dk	Ofis	Alındı
Hizmetleri							
Yakıt	Y1	K10	29.11.2019	14:30	36:42 dk	Ofis	Alındı
Güvenlik	G2	K11	29.11.2019	15:45	27:28 dk	Ofis	Alındı
Temsil-Gözetim	TG2	K12	30.11.2019	12:00	48:16 dk	Toplantı Odası	Alındı
Temsil-Gözetim	TG3	K13	30.11.2019	13:30	48:52 dk	Ofis	Alındı
Havayolu	H4	K14	02.12.2019	12:00	50:48 dk	Ofis	Alındı
Havayolu	H5	K15	03.12.2019	10:30	55:08 dk	Ofis	Alındı
Havayolu	H6	K16	03.12.2019	12:00	1:00:02 dk	Ofis	Alındı
Havaalanı	D1	K17	03.12.2019	14:30	36:30 dk	Ofis	Alındı
Temsil-Gözetim	TG4	K18	03.12.2019	15:30	25:27 dk	Ofis	Alınmadı
Havayolu	H7	K19	04.12.2019	10:00	Kayıt Alınmadı	Ofis	Alındı
Havayolu	H8	K20	04.12.2019	14:15	28:46 dk	Ofis	Alındı
Havayolu	H9	K21	04.12.2019	16:00	Kayıt Alınmadı	Kontuar Alanı	Alındı
		K22	05.12.2019	10:30	Sadece Ağ Verisi	Ofis	Alındı
İkram	İ2	K23	05.12.2019	11:00	47:36 dk	Ofis	Alınmadı
Havayolu	H10	K24	05.12.2019	13:45	52:45 dk	Ofis	Alındı
İkram	İ3	K25	05.12.2019	15:30	33:30 dk	Toplantı Odası	Alındı
Temsil-Gözetim	TG5	K26	06.12.2019	10:00	50:52 dk	Ofis	Alındı
Temsil-Gözetim	TG6	K27	06.12.2019	11:30	40:41 dk	Ofis	Alındı
Yakıt	Y2	K28	06.12.2019	14:00	Kayıt Alınmadı	Ofis	Alındı
Bakım	B1	K29	06.12.2019	16:00	44:33 dk	Ofis	Alındı
Terminal	T1	K30	09.12.2019	11:00	33:48 dk	Ofis	Alındı
Yer		K31	09.12.2019	13:30	Sadece Ağ Verisi	Ofis	Alındı
Hizmetleri	GH3	K32	09.12.2019	14:00	57:22 dk	Ofis	Alındı
Havayolu	H1	K33	09.12.2019	15:30	46:18 dk	Ofis	Alındı
Temsil-Gözetim	TG7	K34	05.01.2020	---	Kayıt Alınmadı	E-mail	Alınmadı

Tablo 3.2’de katılımcılar ile yapılan görüşmelere ilişkin bilgiler kronolojik olarak verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi işletme/kurum ve katılımcı gizliliğini korumak amacıyla araştırmacı tarafından işletme/kurum ve katılımcılara birer kod isim atanmıştır. Bunun sebebi katılımcı ve kuruluş imajlarını olumsuz yönde etkileyebilecek durumların önüne geçmektir. Bu doğrultuda çalışmanın bulgular bölümünde nitel doğrudan alıntılar ve ağ analizi bulguları verilirken katılımcılara atanan ağ isimleri kullanılmıştır. Ayrıca ağ sorusunda katılımcıların informal yardım temin etmek amacıyla irtibat kurdukları beş kişiyi yazmaları için boş bırakılan bölüm için katılımcılardan farklı sayılarda yanıtlar alınmıştır. Bu doğrultuda 117 satırlık bir ağ verisi elde edilmiştir. Tablo 3.3 ve Tablo 3.4’te katılımcılara ilişkin pozisyon ve tecrübe bilgileri ile demografik özellikler Tablo 3.2’ten bağımsız ve karışık bir biçimde verilmiştir.

Tablo 3.3. Katılımcıların pozisyon ve tecrübe bilgileri

Pozisyon	Kurum Tecrübesi (Kurum Faaliyet Süresi)	Pozisyon Tecrübesi	Havalimanı (İstasyon) Tecrübesi	Havacılık Tecrübesi
İstasyon Müdürü	2 (4)	1	2	17
İstasyon Müdürü	10 (12)	6	11	11
Bölge/İstasyon Müdürü	11 (11)	11	28	28
Operasyon Koordinatörü-Kıdemli Şef	2 (7)	1	2	2
Vardiya Şefi	21 (22)	15	25	25
Operasyon Müdürü	15 (15)	5	15	15
İstasyon Müdürü	8 (18)	3	11	11
Nöbetçi Müdür	12 (23)	7	12	17
Planlama Müdürü	1 (7)	1	6	11
Tesis Müdürü	3 Ay (24)	3 Ay	3 Ay	10
Güvenlik ve Operasyon Mükemmeliyet Müdürü	23 (22)	7	23	23
İstasyon Müdür Yardımcısı	10 (27)	8	11	11
Bölge Müdürü	4 (4)	4	31	27
İstasyon Müdürü	10 (10)	10	32	32
Genel Müdür	7 (7)	6	17	26
Operasyon Müdürü	4 (7)	4	25	25
Ünite Müdürü	3 (8)	3	28	36
İstasyon Müdürü	13 (14)	3	13	13
Tesis Müdürü	19 (35)	1	19	19
Ramp Müdürü	13 (29)	2	10	13
Operasyon Müdürü	10 (10)	2	13	20
İstasyon Müdür Yardımcısı	27 (27)	1	20	27
İstasyon Müdürü	14 (22)	14	14	35
Operasyon Müdürü	17 (29)	1	20	20
Genel Müdür Yardımcısı	10 (12)	1	10	14
İstasyon Müdürü	7 (12)	3	7	19
İstasyon Müdürü	4 (14)	3	15	15

Tablo 3.3. Katılımcıların pozisyon ve tecrübe bilgileri (Devamı)

Pozisyon	Kurum Tecrübesi (Kurum Faaliyet Süresi)	Pozisyon Tecrübesi	Havalimanı (İstasyon) Tecrübesi	Havacılık Tecrübesi
Nöbetçi Müdür	20 (27)	1	20	20
İstasyon Müdürü	5 (26)	5	25	25
İstasyon Müdürü	15 (30)	11	15	15
İstasyon Müdürü	14 (14)	4	14	17
İstasyon Müdürü	8 (19)	8	8	15
İstasyon Müdürü	17 (30)	4	17	17
Yolcu Hizmetleri Müdürü	11 (27)	4 ay	11	11
Tecrübe Ortalamaları	10,8	4,6	15,6	18,9

Katılımcıların pozisyon ve tecrübe bilgilerini gösteren Tablo 3.4'e bakıldığında 34 katılımcıdan 19'unun Antalya istasyonunda (havalimanında) görüşülen kurumların en üst kademesinde yer alan kişilerden oluştuğu görülmektedir. 23 katılımcı kurumlarında en az 10 senedir görev yapmakta olup tüm katılımcıların ortalama kurum tecrübeleri 10,8 yıl olarak belirlenmiştir. Katılımcıların ortalama pozisyon tecrübeleri ortalama kurum tecrübelerinin yaklaşık yarısı kadardır. İstasyon tecrübelerine bakıldığında 29 katılımcının istasyondaki görev sürelerinin 10 yılın üzerinde olduğu bunların 16'sının ise 15 ve üzeri yıldır istasyonda çalıştığı belirlenmiş olup ortalama istasyon tecrübesi 15,6'dır. Son olarak katılımcıların havacılık tecrübeleri gözden geçirildiğinde 15 ve üzeri yıl tecrübeye sahip katılımcı sayısının 24 olduğu ortalama havacılık tecrübesinin ise 18,9 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle ortalama istasyon ve havacılık tecrübeleri karşılaştırıldığında ise katılımcıların çoğunun havacılık kariyerlerinin büyük bir bölümünü Antalya istasyonunda geçirdikleri söylenebilmektedir.

Tablo 3.4. Katılımcıların demografik özellikleri

Yaş	Eğitim Durumu	Cinsiyet
41-45	Lisans	E
31-35	Lisans	E
31-35	Lisans	K
36-40	Lisans	E
46-50	Lisans	E
26-30	Lisans	E
36-40	Lise	E
46-50	Lise	E
46-50	Lisans	E
46-50	Lisans	E
31-35	Lise	K
36-40	Lisans	E

Tablo 3.4. Katılımcıların demografik özellikleri (Devamı)

Yaş	Eğitim Durumu	Cinsiyet
31-35	Lisans	E
41-45	Lisans	E
41-45	Lisans	E
46-50	Lisans	E
46-50	Yüksek Lisans	E
36-40	Lisans	E
56-60	Lisans	E
46-50	Lisans	E
41-45	Lisans	E
51-55	Lise	E
41-45	Lisans	E
46-50	Lise	E
46-50	Lisans	E
41-45	Lisans	E
56-60	Lisans	E
56-60	Lisans	E
36-40	Lisans	E
36-40	Lisans	E
36-40	Lisans	E
41-45	Lisans	K
51-55	Yüksek Lisans	E
41-45	Lise	E

Katılımcıların demografik verilerinin verildiği Tablo 5'e bakıldığında katılımcıların 26-60 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca 3'ü hariç olmak üzere katılımcıların erkeklerden oluştuğu ve 2'si yüksek lisans 6'sı lise mezunu olmak üzere çoğunun lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

3.4.Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında farklı veri toplama yöntemleri ile elde edilen veriler yine farklı iki analiz yöntemi ile analize tabi tutulmuştur.

3.4.1. Nitel verilerin analizi

Karma desenli bu çalışmanın ilk bölümünde gerçekleştirilen nitel araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde de nitel veri analiz yaklaşımlarından faydalanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013, s. 253), nitel araştırmalarda veri analizinin yaratıcılık, esneklik ve çeşitlilik taşıdığını belirtmektedir. Yazarlar ayrıca nitel araştırmaların birbirlerinden farklılaştığını ve bu doğrultuda araştırmacının hem araştırma verilerini hem de araştırmanın bağlamını göz önünde bulundurarak bir veri analizi planlaması yapması gerektiğini ifade etmektedir. Miles ve Huberman (1994, s. 9) tarafından ifade edilen ve analize geçilmeden önce yapılması gereken işlemler de bu

kapsamda değerlendirilmektedir. Buna göre analiz öncesinde araştırmacının ses kayıtlarını yazıya dökmesi ve düzenlemesi gerekmektedir. Analiz sürecinde veriler düzenlendikten sonra ise verilerin kodlanıp bir araya getirilmesi ile kategorilere indirgenmesi, kategorilerin bir araya getirilerek temalara indirgenmesi ve son olarak verilerin şekiller, tablolar veya bir tartışma şeklinde sunulması aşamalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Creswell, 2013, s. 182). Alanyazında nitel veri analizi konusunda farklı kavram ve yaklaşımlar (betimsel analiz, tematik analiz, içerik analizi, tümdengelimci analiz, tümevarımcı analiz) olmakla birlikte bir birlik söz konusu değildir.

Bu çalışmada nitel veriler araştırmacı tarafından tümevarımsal analiz ile analiz edilmiştir. Çalışmada tümevarımsal analiz kullanılmasının sebebi, bu analiz türünün diğer türlere oranla keşfedilemeyen veya keşfedilmesi zor ve daha derin temaların keşfedilerek ortaya çıkarılmasına imkan tanınmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 227). Tümevarımsal analizde amaç, kodlama aracılığıyla verilerin arka planında yatan kavramlara ulaşarak bu kavramların arasında var olan ilişkileri çözümlemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 259). Tümevarımsal analiz, Miles ve Huberman (1994) ve Creswell (2013) tarafından ortaya koyulan ve yukarıda ifade edilen aşamaların uygulanması ile gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda araştırmacı nitel verilerin analizi için şu işlemleri gerçekleştirmiştir: Büyük çoğunluğu yüzyüze görüşmeler ve ses kayıt cihazı aracılığı ile elde edilen nitel veriler, bilgisayar ortamında dökümü yapıldıktan sonra düzenlenerek NVivo 12 programına aktararak analize hazır hale getirilmiştir. Düzenlenen veriler araştırmacı tarafından defalarca okunduktan sonra NVivo 12 aracılığıyla tümevarımsal analize tabi tutulmuştur. Verilerin analiz sürecinde, danışman ile başka bir araştırmacı daha analiz sürecine katkıda bulunmuştur. Diğer araştırmacı, araştırmacı ve danışmanı tarafından gerçekleştirilen analiz sürecinin bir benzerini gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi ile kod-kategori-temalar ortaya çıkmış ve ortaya çıkan kod-kategori-temalar karşılaştırılarak sırasıyla fikir birliğine varılan kod, kategori ve temalar kabul edilmiştir. Araştırmada gerçekleştirilen nitel veri analiz süreci Tablo 3.5 ile örneklendirilmiştir.

Tablo 3.5. Örnek veri analizi

Metin	Kod	Kategori	Tema
... tabi 32 yıldır böyle bir sektörde çalışma ve Antalya'da çalışma, buradaki herkes tarafından tanınmamı sağladı. Dolayısıyla ne yapıyorum. Bu dediğiniz olayda açıyorum yakıt firmasına telefon ve bana	Uzun süreli birliktelik	Güçlü ilişkilerin varlığı	İnformel İlişkilerin Kullanımına Ortam Hazırlayan Faktörler

önce yönlendirme gibi bir şey isteyebiliyorum.

3.4.2. Ağ verilerinin analizi

Karma desenli bu çalışmada kullanılan ikinci yöntem ve analiz tekniği ile havayolu yer operasyon sürecinde yer alan işletmeler ve işletme yöneticileri arasındaki informal bağlantılara odaklanılarak hangi aktörlerin (düğümlerin) informal ilişki ağının merkezinde yer aldığı ve bu aktörlerin hangi sebepler ile merkezde yer aldıkları incelenmektedir. Bu doğrultuda işletmeler/kişiler arasındaki formal ve informal işbirliği durumunu ortaya koymak amacıyla ağ anketi ile toplanan ağ verileri, sosyal ağ analizi ile analiz edilmiştir. Sosyal ağ analizi, aktörler ve bağlantıları arasındaki etkileşimlerin sosyal yapıları ve toplulukları nasıl şekillendirdiğini ortaya koyan kuramsal bir bakış açısı olmakla birlikte aktörler ve bağlantılarının oluşturduğu bu ağdaki etkileşimleri analiz eden bir analitik araçlar bütünüdür (Dempwolf ve Lyles, 2012, s. 4). Sosyal ağ analizi aracılığıyla gerçekleştirilen bu analizler uyum, işbirliği ve güven sorunlarının üstesinden gelecek köprülere ihtiyaç duyan aktörler ve ilişkilerinin (bağlantılarının) tanımlanması ile mümkün olmaktadır. Buna ek olarak, aktörlerin formal ve informal bilgi paylaşımı, güven ve diğer ilişki ağlarındaki yapısal pozisyonlarını ortaya koyarak kıyaslamak ve tanımlamak da mümkün olmaktadır (Dempwolf ve Lyles, 2012, s. 9-10). Sosyal, örgütsel ve ekonomik yaşamı şekillendiren dinamikleri ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan sosyal ağ analizi, istatistiğe dayalı geleneksel nicel analizlerin aksine matematiksel işlemlere dayalı bir yöntemdir. Ayrıca, istatistik gibi varyans, korelasyon ve regresyon gibi analizlerle araştırmaya konu olan tüm birimlerin (aktörlerin) ortalama değerlerine odaklanmak yerine her bir birim arasındaki etkileşimler ve bu birimlerin sahip oldukları özelliklere odaklanmaktadır (Gürsakal, 2009, s. 184; Sozen, 2012, s. 488). Sosyal Ağ analizine ilişkin temel varsayımlar ve yöntemin temel soruları Tablo 3.6'daki gibidir.

Tablo 3.6. Sosyal ağ analizinin temel varsayımları ve metodolojik soruları (Wasserman ve Faust, 1994, s. 4; Rowley, 1997)

Varsayımlar	Metodolojik Sorular
Aktörlerin davranışları birbirlerinden bağımsız, özerk birimlerden ziyade birbirlerine bağımlı olarak izlenmektedir.	Çalışılmakta olan ağın sınırlılıkları nelerdir?

Tablo 3.6. Sosyal ağ analizinin temel varsayımları ve metodolojik soruları (Wasserman ve Faust, 1994, s. 4; Rowley, 1997 (Devamı))

Varsayımlar	Metodolojik Sorular
Bireylere odaklanan ağ modelleri, ağın yapısal çevresini fırsatlar sunan ya da bireysel eylemleri kısıtlayan bir şekilde ele almaktadır.	İkili veriler mi değere yönelik veriler mi toplanacak? İlişki yapılarının kullanımı bağların gücünün değerlendirilmesini gerektiriyor mu?
Ağ modelleri yapıyı sosyal, ekonomik, politik gibi aktörler arasında var olan ilişki şekilleri ile kavramsallaştırmaktadır.	Bağlar yönlü mü yönsüz mü? Ağ üyeleri arasındaki bağ akışı karşılıklı mı?

Araştırmacı tarafından DHMİ'den elde edilen listede bulunan ve bu çalışmaya konu olan havayolu yer operasyon sürecinde doğrudan yer alan aktörlerden oluşan ağ, aktörlerin belirli ve sınırlı olması dolayısıyla kapalı bir ağdır. Ağda yer alan işletmelerin/kurumların tümüne ulaşılmış fakat 2 işletmeden ağ verisi alınamamıştır. Bununla birlikte 28 işletmeden/kurumdan 31 katılımcı ile informal ilişki ağı sorusuna cevap alma anlamında bir sorun yaşanmamıştır. Informal ağ sorusuna yanıt almadan önce araştırmacı tarafından görüşme yapılan katılımcılara DHMİ'den alınan işletme/kurum listesi verilmiş ve formal anlamda sözleşmeye dayalı olarak birlikte iş yaptıkları işletmeleri/kurumları işaretleyerek araştırmacıya geri vermeleri istenmiştir. Sonrasında ağ sorusuna geçilmiş ve o an için akıllarına gelen ilk beş kişi için informal ağ sorusuna cevap vermeleri istenmiştir. Verilen cevaplar ile 114 verilik bir veriseti elde edilmiştir. Elde edilen ağ verileri, grafikler ve ağlar için bir görselleştirme yazılımı olan UCINET 6.0 ile analiz edilmiştir. Açık kaynaklı ve ücretsiz olan bu yazılıma, yazılıma ait web sitesi aracılığıyla erişim sağlanmıştır.

Sosyal ağ analizi, ağ analizine özgü bazı ölçütler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmanın ikinci araştırma sorusu kapsamında informal ilişki ağında yer alan aktörler arası ilişkiler, sosyal ağ analizinde merkezilik ölçütleri olarak bilinen derece, yakınlık, arasındalık ve özvektör ölçütleri ile yapısal boşluk ölçütleri aracılığıyla analiz edilecektir. Merkezilik kavramı, ağlar için önemli bir kavram olmakla birlikte ağda yer alan aktörlerden hangisinin güçlü, hangisinin prestijli, hangisinin daha önemli veya daha popüler olduğunun ölçümünde kullanılmaktadır. Yapısal boşluk kavramı ise ağın kontrolüne ek olarak ağdaki işbirliği fırsatlarını da kontrolü altında tutan aktörleri tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır (Gürsakal, 2009, s. 90). Çalışmada kullanılan sosyal ağ analizi ölçütlerine ilişkin açıklamalar Tablo 3.7'deki gibidir. Buna ek olarak, sosyal ağ analizinde ağın büyüklüğü ve yoğunluğu (bağlantılılık) olarak kullanılan kavramlar ile

anlatılmak istenen ise ağda yer alan aktör sayısı ve ağda var olan mevcut bağlantı sayısının olası bağlantı sayısına oranıdır. Son olarak, çalışmada aktörler arasındaki bağ gücünü ifade etmek amacıyla Granovetter (1971) tarafından kullanılan irtibat sıklığı sınıflandırması referans alınmıştır. Sınıflandırma şu şekildedir: Sık sık = Haftada en az iki kez; Ara sıra = Yılda birden fazla fakat haftada ikiden az; Nadiren = Yılda bir veya daha az.

Tablo 3.7. Araştırmada kullanılan ağ analizi ölçütleri ve açıklamaları

Ölçüt	Açıklama
1. Derece	Aktörler arasında bağlantıya sahip olma durumu
2. Yakınlık	Bir aktörün ağdaki diğer bir aktöre doğrudan veya dolaylı yakınlık derecesi
3. Arasındalık	Aktörün ağdaki diğer üyeler arasında bulunma derecesi
4. Özvektör Merkeziliği	Aktörün ağdaki önemini/prestijini ifade eder

3.5. Güvenduyulabilirlik

Nicel araştırmalarda daha sık karşılaşılan geçerlik ve güvenirlik konuları nitel araştırmaların bilimsel anlamda kabul edilebilirliğine de yansımıştır. Nitel araştırmalarda bu iki kavram Güvenduyulabilirlik (trustworthiness) adı altında karşımıza çıkmaktadır. Güvenduyulabilirlik olarak çevirisi yapılan bu kavram ile nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirliğinin sağlanması için birtakım adımlar izlenmektedir. Bu çalışmanın nitel araştırma bölümünde inandırıcılık, güvenilebilirlik, aktarılabilirlik, ve onaylanabilirlik adımlarından oluşan güvenduyulabilirlik için Lincoln and Guba (1985) tarafından öne sürülen yaklaşım takip edilmiştir.

Bu çalışmada da araştırma alanı ve katılımcılara ilişkin bilgilere detaylı olarak yer verilmesi, veri kaynakları ile uzun süreli etkileşim, uzman görüşlerine başvurulması gibi yöntemler geçerlilik ve güvenirliği sağlamak için takip edilmiştir. Araştırmacı, araştırma konusunun belirlenmesinden kullanılacak yöntemlere ve soru formunun netleştirilmesine kadar tüm aşamalarda jüri üyeleri ve konu ile ilgili diğer uzman ve akademisyenlerin görüşlerine başvurmuş, bu anlamda elde edilen geri dönüşler dikkate alınmıştır. Veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşmeler esnasında sadece görüşme onay formu aracılığıyla ses kaydına onay veren katılımcılar ile yapılan görüşmelerde araştırmacı tarafından ses kaydı alınmış olup ses kaydı için onay alınamayan görüşmelerde detaylı notlar alma yoluna gidilmiştir. Ek olarak, araştırmacı katılımcıların gizliliğini sağlamak için her bir katılımcıya bir kod isim atamış, görüşme ve katılımcı bilgilerini ise her bir tabloda farklı bir sıralama ile farklı üç tabloda ifade etmiştir.

Katılımcılardan elde edilen verilerin analizleri üç farklı araştırmacının sürece katılımcıyla gerçekleştirilerek çalışmanın inandırıcılığının artırılması hedeflenmiştir. Kod, kategori ve temaların belirlenmesinde araştırmacıların fikir birliği baz alınmıştır. Ayrıca araştırmanın nitel bulguları verilirken sık bir şekilde doğrudan alıntılardan faydalanılmıştır. Son olarak, çalışmanın farklı araştırmacılar tarafından yapılabilirliği göz önünde bulundurularak araştırma süreci detaylı bir şekilde ifade edilmiş olup araştırma sürecinde kullanılan tüm metaryel ve veriler kaydedilmiştir.



4. BULGULAR VE YORUM

Örgütsel ağlar, örgütlerin sözleşmelere dayanan formal ağlarından ziyade yöneticilerinin sahip olduğu güçlü informal ilişki ağının kullanımı ile ekonomik fayda elde etmesi üzerine kuruludur. Bu bölümde, havayolu işletmelerinin yer operasyon sürecinde karşılaştıkları aksaklıkların yönetiminde örgütsel ağların rolüne ilişkin nitel verilerin ve ağ verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara, araştırma soruları doğrultusunda yer verilmektedir.

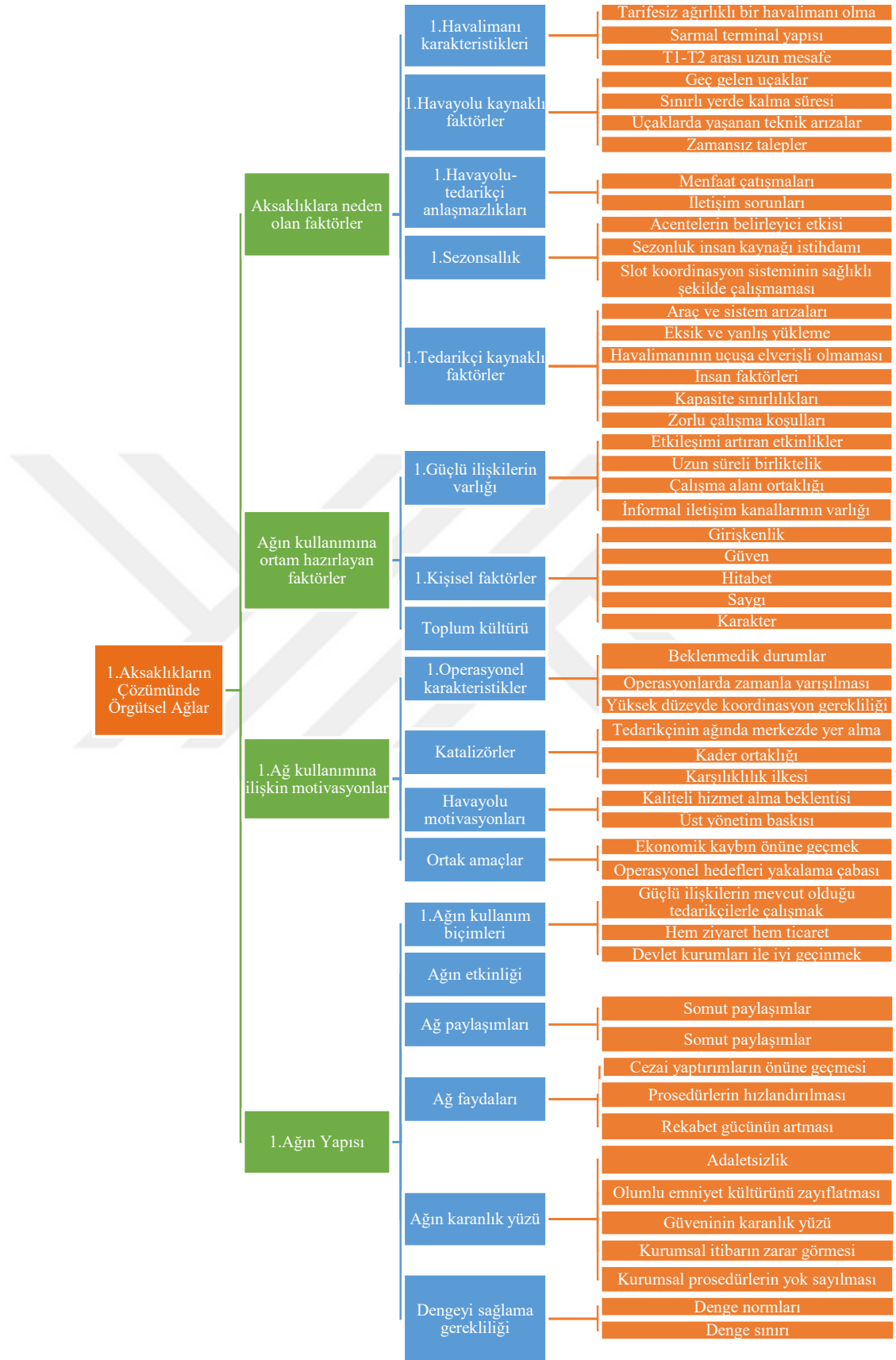
4.1. Aksaklıkların Yönetiminde Örgütsel Ağların Rolü

Çalışmanın bu başlığı altında, nitel veri analizi sonucunda ortaya çıkan 4 tema, 18 kategori ve 52 alt kategoriye ilişkin bulgular yorumlanarak sunulmaktadır. Aksaklıkların çözümünde örgütsel ağlara ilişkin ortaya çıkan tema, kategoriler ve alt kategorilere Şekil 4.1’de yer verilmiştir.

4.1.1. Aksaklıklara neden olan faktörler

Çalışmanın bu başlığı altında havayolu yer operasyon sürecinde aksaklıklara neden olan faktörler temasına ilişkin bulgulara yer vermeden önce, aksaklıkların olumsuz etkilerine yönelik elde edilen bazı bulgulara değinilerek aksaklık yönetiminin gerekliliği ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Havayolu işletmeleri, filolarındaki uçakları verimli kullanabildikleri kadar bir başka deyişle, uçaklar havada olabildiği sürece kazanç sağlayabilmektedir. Bununla birlikte havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan birtakım faktörler, özellikle havacılıkta sezon olarak adlandırılan uçuşların zirve yaptığı dönemde öncelikle gecikmelere, sonrasında çözüm üretilmemesi halinde ise uçuş iptali gibi aksaklıklara sebep olabilmektedir. Bu durumda, aynı uçakla gerçekleştirilmesi planlanan sonraki uçuşlar için havayolu işletmelerinin tarifeleri bozulabilmektedir. Böylelikle havayolu işletmesi, uçağının uçabileceğinden daha az uçması ile elde edebileceğinden daha az gelir elde etmektedir. Bunun da ötesinde belirli bir sürenin üstündeki gecikmeler, yolcu memnuniyetsizliğinin yanında yolculara ödenen tazminatlar ile sonuçlanarak havayolu işletmeleri için operasyon maliyetlerini artırıcı bir durum ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yaşanan aksaklıkların kısa zamanda çözülememesi durumunda başta havayolu işletmeleri olmak üzere süreçte yer alan aktörler büyük kayıplar ile karşı karşıya kalabilmektedir.

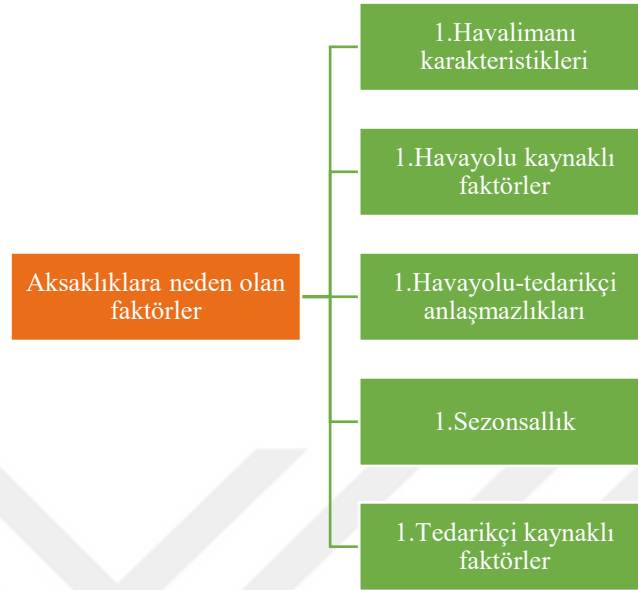


Şekil 4.1. Aksaklıkların yönetiminde örgütsel ağlara ilişkin tema, kategori ve alt kategoriler

Bu durumu bir havayolu yöneticisi olan K14 “...en büyük şey gecikme ve uçuşun iptali olabiliyor... bu tabii para kaybı... yolcu memnuniyetsizliği veya yolculara ödenen tazminatlar olabiliyor” diyerek havayolu işletmeleri için iki önemli aksaklık olan gecikmeler ve uçuş iptallerinin neden olduğu kayıpları açıkça ifade etmektedir. K6 ise “3 saati aşan gecikmelerde her yolcu için 400 eurolara varan tazminatlar var. Dolayısıyla gecikme, gecikme olmasa bile yolcu memnuniyeti, uçakların utilizasyon dediğimiz verimli kullanılmaları için on time performans çok önemli” sözleri ile K14’ün görüşlerini desteklemektedir. Katılımcılar bunun dışında havayolu işletmeleri için gecikme ve iptallere sebep olabilecek çeşitli faktörlerin süreç içinde birbirlerini zincirleme olarak etkilediğini dile getirmektedir. Buna yönelik K11’in “Biz gecikirsek ...boarding in başlaması gecikiyor. Bu otomatikman havayoluna yansıyor. Uçağı gecikmeye sokmuş oluyorsunuz. O yüzden burada, bu zincir tam işlemeli, çarklar iyi dönmeli ki bu hizmeti sağlıklı bir şekilde verebilelim” sözleri, bu faktörlerin olumsuz anlamda zincirleme bir etki oluşturarak gecikme ve iptallere sebep olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca K25 “Yani benim uçağı yaşıatacağım bir gecikme katlanarak ...diğer bacaklar, yolcular, ...sıkıntı yapabileceğı için ...bu bağlantı konusu çok önemli” sözü ile yaşanan gecikmelerin özellikle bağlantılı uçuşlar üzerindeki olumsuz etkisini belirtmektedir. Diğer yandan K32 ise “Bagajları geç gönderiyoruz bu sefer terminale. Yolcular bantta bekliyorlar. Tatile kötü başlıyorlar. ...Yolcular orada bizim kayıp eşya memurlarını dövmeye kadar gidiyor haliyle” ifadesi ile K25’i desteklemekle birlikte yaşanan gecikmeler sonucunda yolcu memnuniyetsizliğinin çalışanlara yönelik fiziksel şiddete varabildiğini ortaya koymaktadır. Tüm bu durumlar, havayolu işletmelerinin maliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak artırmaktadır. Dolayısıyla ilgili aksaklığın yönetilerek en kısa sürede çözüme kavuşturulması, havayolu yer operasyon sürecinin etkinliği ve verimliliğı için elzemdir.

Yukarıda, havayolu yer operasyon sürecinde ortaya çıkan temel iki aksaklık türü olan uçuş gecikme ve iptallerinin yol açtığı kayıplara değinerek aksaklık yönetiminin gerekliliğı ortaya koyulmuştur. Şimdi ise bu tema altında aksaklıklara neden olan faktörleri ifade eden kategorilere yer verilecektir. Elde edilen verilerin nitel analizi sonucunda bu tema altında oluşan “Havalimanı Karakteristikleri”, “Havayolu Kaynaklı Aksaklıklar”, “Havayolu-Tedarikçi Çatışmaları”, “Sezonsallık” ve “Tedarikçi Kaynaklı Aksaklıklar” kategorilerinin her biri, aksaklıklara neden olan faktörleri ifade etmektedir. Aksaklıklara neden olan faktörler temasına ilişkin kategoriler, Şekil 4.2.’de gösterilmektedir. Bu

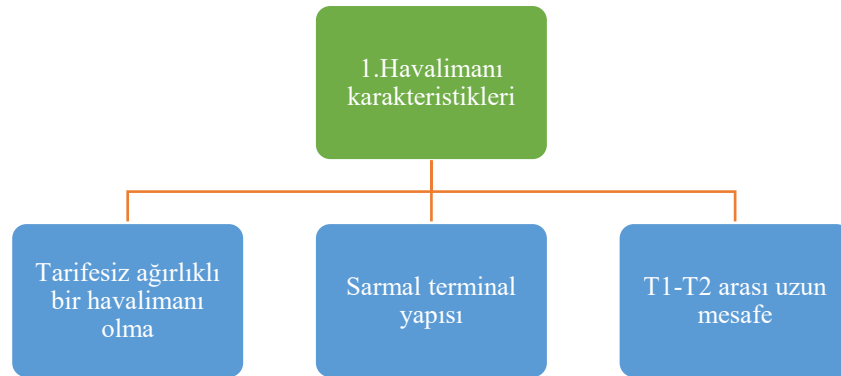
temanın daha iyi anlaşılmasını sağlamak için her bir kategorinin yorumlanarak doğrudan atıflar ile desteklenmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.



Şekil 4.2. Aksaklıklara neden olan faktörler temasına ilişkin kategoriler

4.1.1.1. Havalimanı karakteristikleri

Havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıklara neden olan faktörler temasına yönelik ortaya çıkan ilk kategori, havalimanı karakteristikleri kategorisidir. Antalya Havalimanı, sahip olduğu bazı karakteristikleri ile aksaklıkların oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Bu karakteristikler nitel veri analizi sonucunda “tarifersiz ağırlıklı bir havalimanı olma”, “sarmal terminal yapısı” ve “T1-T2 arası uzun mesafe” alt kategorileri olarak ortaya çıkmıştır. Havalimanı karakteristikleri kategorisine ilişkin alt kategoriler Şekil 4.3.’te sunulmaktadır.



Şekil 4.3. Havalimanı karakteristikleri kategorisine ilişkin alt kategoriler

Tarifesiz ağırlıklı havalimanı olması: Elde edilen verilerin analizi sonucunda Antalya Havalimanı'nın daha çok turistik amaçlı tarifesiz havayolu taşımacılığı için kullanılması, havalimanında yaşanan aksaklıkların oluşumunun nedenlerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. K15 bu konuda, "Antalya havalimanı şu anda yaz bandında Türkiye'nin en büyük trafiğini çeken bir havalimanı. İstanbul havalimanı 1. Kategoride görünse de biz charter meydan olduğumuz için bizim trafiğimiz yazın onlardan daha yüksek" sözleri ile Antalya havalimanının tarifesiz ağırlıklı bir havalimanı olmasının sezon döneminde yoğun bir uçuş trafiğine sahip olmasına yol açtığını ve Türkiye'de bu anlamda başı çektiğini ifade etmektedir. K20 ise "...E Antalya charter bir meydan biliyorsunuz. Kışın olmayan yoğunluk yazın böyle 3-4 katına çıkabiliyor." sözüyle K15'i desteklerken aynı zamanda havalimanında sezonsal olarak yaşanan büyük trafik artışını charter havalimanı olmalarına bağlamaktadır. K9 ve K11 ise tarifesiz ağırlıklı bir havalimanı olmanın yol açtığı farklı bir soruna vurgu yapmaktadır. Katılımcılar, havalimanına tarifesiz uçuş düzenleyen havayolu işletmelerinin normalde 4-5 ay öncesinde belli olması gereken tarifelerinde her an değişiklik yapabildiklerini ve bunun diğer planlamalara zarar vererek aksaklıklara sebep olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir:

K9: "... Antalya'da bu işin olabilmesi için, özellikle yaz sezonunda bu işin olabilmesi için işte yolcu uçuş planlarının çok daha sağlıklı akabilmesi lazım. Yani sizin gelecek olan uçaklarla ilgili personel planlamamızı, eğitim planlamamızı, teçhizat planlamamızı yapabilmeniz için. İşte yaz sezonundan en az 4 5 ay önce gelecek sezon uçacak uçakların planlamasını yapabilmeniz lazım. Fakat böyle bir şey yok Antalya'da. Charter ağırlıklı bir havaalanı olduğumuz için."

K11: "...hizmet vereceğimiz havayollarından sezonluk olarak tarifelerini almaya çalışıyoruz. Bunlar tabi draft¹⁰ tarifelerdir. Demin söylemiş olduğunuz gibi charter uçuşlar olduğu için, öyle bir meydan olduğumuz için de buraya her zaman ilaveler, iptaller olması mümkün. Dolayısı ile bu size dört dörtlük evet bu tarifeye uyulacaktır diyemiyor."

Sarmal terminal yapısı: Havayolu yer operasyon sürecinde aksaklıklara yol açan ikinci havalimanı karakteristiğini K24'ün "Bir terminal yapmışız burada. Terminal şu şekilde, sarmal. Eşit gate yapısı yok" sözlerinden anlamaktayız. Terminalin yapısal anlamda sarmal bir şekle sahip olması, uçuş kapılarının farklı boyutlarda olmasına yol

¹⁰ Taslak

açmaktadır. Bu durum ise terminalin sahip olduğu körüklü park pozisyonlarındaki alanın daralmasına sebep olmaktadır. Bu durum, bir yandan kanat açıklığı farklı uçakların yan yana park yapmasına mâni olurken diğer yandan park yapabilecek uçak sayısının düşük olmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla terminalde yer alan körüklü park pozisyonları, terminalin sarmal yapısı sebebiyle verimli kullanılamamakta, havalimanı da yoğun uçuş döneminde ihtiyaç duyulan kapasiteye cevap veremediğinden bu durum aksaklıklara ortam hazırlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

T1-T2 arası uzun mesafe: Antalya Havalimanı T1 ve T2 olarak 2 terminale sahiptir. T1’de dış hatlar hizmeti verilirken, T2’de iç hatlar ve dış hatlar hizmeti verilmektedir. Terminaller arasındaki 2,5 km’lik mesafe yoğun sezon döneminde havayolu yer operasyonlarının işleyişini zorlaştırmakta ve gecikmelere sebep olabilecek aksaklıkların yaşanmasını mümkün kılmaktadır. Bu doğrultuda iki ayrı terminal katılımcılar tarafından işleyişin zorluğunun vurgulanması amacıyla 2 ayrı havalimanı benzetmesi ile ifade edilmektedir. Bu durumu K26 “... esasen Antalya’nın en büyük sıkıntısını ben size anlatayım. Antalya’da bir tane meydan yok. Antalya’da esasında iki tane havalimanı var. Neden? Dünyanın hiçbir tarafında bildiğim kadarıyla bir terminal burada 2 buçuk kilometre ilerde ikinci bir terminal yok.” Aynı işletme tarafından hizmet verilecek uçakların park pozisyonlarının iki terminale yayılmış bir biçimde planlanması burada en büyük sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Terminallerin herhangi birinde, gelen uçak sayısına göre yeterli ekipman bulunmaması halinde bu durum, ekipmanların işletmeler tarafından terminaller arasında taşınmasını gerektirmektedir. Bunun sonucunda ise havayolu işletmesine hizmet verecek işletmeler, taşınma sırasında yakıt maliyetleri ve kaza riski ile karşı karşıya gelmektedir. K9 ve K32, T1-T2 arasında yaşanabilecek bu aksaklıkları şu sözler ile dile getirmektedir:

K9: “... havayollarının hizmet veren yer hizmeti şirketleri farklı. O yüzden hani saat dilimlerine, uçuş dağılımlarına baktığımız zaman XXX’nin belli bir saat diliminde ağırlıklı hizmet verdiği Terminal 1 olurken farklı bir saat diliminde ağırlık ve hizmet verdiği havayolu terminali Terminal 2 olabiliyor. Burada siz tutup da bu kadar teçhizatı işte ben Terminal 1’de barındırayım sonra işte saat akşam vardiyasında daha ağırlıklı Terminal 2’de, bu kadar teçhizatı oraya çekeyim. Bir kere hataya zorluyorsunuz insanları. Yani sen bu teçhizatı taşıırken bir kere kaza yapma ihtimali var.”

K32: “Özellikle ramp departmanı anlamında çok etkiliyor bizi 2,5 km lik mesafe. Yani bildiğiniz hicret yaşıyoruz biz iki terminal arasında. Eskiden daha da fazlaydı. Mesela sabah

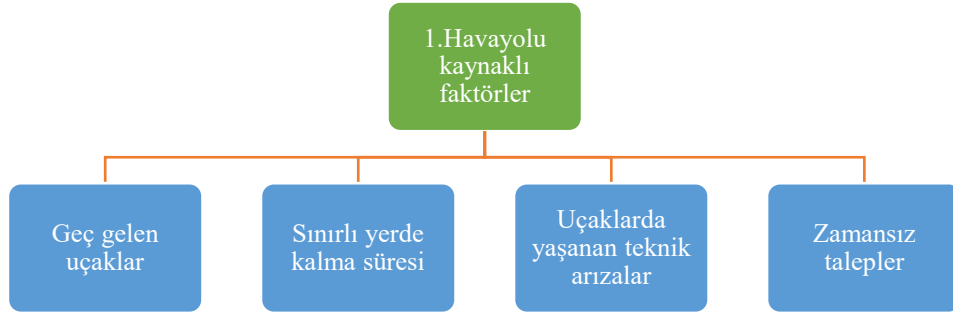
T1’de 20 tane uçağa hizmet veriyoruz. Ona göre orada merdiven, push back, bagaj arabası, temizlik, uçak içi temizlik ekipmanlarımızı götürüyoruz. Bu bir saat ara veriyor. Bu bir saatte biz hepimiz hurraaa işte oradaki sahayı yöneten arkadaşlarımız bana şu şu şundan şu kadar lazım diyor. O tarafa diyor ki bana şundan şundan şundan şu kadar yolla. Bizimkiler toplanıyor böyle. Toplu halde oraya taşınıyoruz. Orada hizmet veriyoruz. Sonra bir daha oraya. Aynı zamanda otobüsler. Bir saat yakıt. Yakıt inanılmaz etkiliyor yani ciddi yakıt maliyetlerimiz var.”

4.1.1.2. Havayolu kaynaklı faktörler

Havayolu yer operasyon sürecinde havayolu işletmelerinin uçuşlarının gecikmesine neden olan bir başka aksaklık faktörü havayolu kaynaklı aksaklıklardır. K19 “Tabi benim de etkim var. Ben de slotuna uymayabiliyorum havayolu olarak. Bu da pik zamanlara denk gelebiliyor ve aksamalara sebep oluyor” diyerek havayolu işletmelerinin slotuna uymadıklarında hem kendi uçaklarının bir sonraki uçuşunun gecikmesine hem de bu durumun uçuş trafiğinin zirvede olduğu zaman dilimlerine denk gelmesi halinde havalimanındaki kapasite kısıtlarını zorlayarak birtakım aksaklıklara neden olduğunu itiraf etmektedir. K15 ise havayolu kaynaklı diğer aksaklıkları şu sözlerle özetlemiştir:

K15: “Havayolundan kaynaklı neler mesela? Planları sıkışık olmasından dolayı yetersiz ground timelar yaşıyoruz. Ekiplerimizin transferinde başka bir seferden gelip görevli olacağı sefere gideceği durumlar var. Gidenlerden gecikme olursa bir sonraki seferi etkiliyor. Başka neler yaşıyoruz? Ekip planlama hatası oluyor onlardan yaşıyoruz.”

Yukarıda kısaca alıntılar ile desteklenerek yorumlanan havayolu kaynaklı aksaklıklar kategorisi “geç gelen uçaklar”, “sınırlı yerde kalma süresi”, “uçaklarda yaşanan teknik arızalar” ve “zamansız talepler” alt kategorilerinden meydana gelmektedir. Bu kodların her biri kodları oluşturan atıflar ile yorumlanarak aşağıda verilmektedir. Böylece havayolu kaynaklı aksaklıkların daha iyi anlaşılması beklenmektedir. Havayolu kaynaklı faktörler kategorisine ilişkin alt kategoriler Şekil 4.4.’teki gibidir.



Şekil 4.4. Havayolu kaynaklı faktörler kategorisine ilişkin alt kategoriler

Geç gelen uçaklar: Geç gelen uçaklar, elde edilen nitel verilerin tümevarımsal analizi sonucunda havayolu yer operasyon sürecinde aksaklıkların oluşumuna sebep olan en önemli konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Havalimanı yönetimleri, kapasiteleri doğrultusunda planlama yaparak kendilerine uçuş düzenlemek isteyen havayolu işletmelerine slot tahsis etmektedir. Havayolu işletmesinin ilgili havalimanına haftanın hangi günü ve saatinde uçuş düzenleyebileceğini belirten uçuş müsaadesi slot olarak ifade edilmektedir. Özellikle havacılıkta yoğun sezon olarak bilinen dönemde uçuş sayılarının zirve yaptığı belirli saat dilimleri bulunmaktadır. Yoğun dönemde maksimum kapasite ile çalışan havalimanlarında, zirve saat dilimlerinin öncesindeki saat dilimlerinde uçuşu olan havayolu işletmelerinin havalimanına gecikmeli varışları sebebi ile tıkanmalar meydana gelmektedir. Bu tıkanmalar ise havayolu işletmelerinin ve tedarikçi işletmelerin planlamalarının bozulmasına ve dolayısıyla aksaklıklara neden olmaktadır. K26, aktarmış olduğu “Herkes saatinde, slotunda gelip gitse belki o planlama da personel de ekip de alet de edevat da herhangi bir sorun olmayacak” ifadesi ile geç gelen uçakların neden olduğu bu aksaklıkları açıkça dile getirmektedir. Geç gelen uçakların neden oldukları aksaklıklara istinaden K32 ve K3 tarafından da K26’yı destekleyici ifadeler kullanılmıştır.

K32: “Antalya için sezonda yani yoğun sezonda uçakların geliş saatlerindeki sapmalar bizi en çok sekteye uğratan konu. Çünkü haftalık gelir bize programlar. Biz de buna göre personel planlaması yaparız. Tabi geliş saatlerindeki sapmalar planlamalarımızı olumsuz etkiliyor. Dolayısıyla da verdiğimiz hizmeti aksatıyor.”

K3: “... en büyük nedenlerden bir tanesi uçakların sezon başında almış oldukları meydan slotlarına uymamaları bizim hem kontuar planlaması, hem şut altındaki bagaj yoğunluğu, hem de uçakların park pozisyonlarında büyük sıkıntılara, planlama sıkıntılarına sebep oluyor.”

K26 bir başka ifadesinde, havayolu işletmeleri tarafından yapılan tarifeli ve tarifesiz seferlerde yaşanan bazı gecikmelerin olumsuz hava şartları nedeni ile gerçekleştiğini ifade etmektedir. K26 bu durumu, “Uçağın hava durumunun değişmesinden dolayı geç gelmesi ...bir kısmının” sözü ile ortaya koymaktadır. Hava durumu dolayısıyla uçuşlarda yaşanan aksamalar, IATA ve Eurocontrol tarafından yayınlanan gecikme kodları arasında da yer almaktadır. Buradan hareketle, havayolu işletmelerinin havalimanına geç gelişlerinin altında yer alan sebeplerden birinin hava durumu olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir sebep ise ilerleyen başlıklardan yer verilen “slot koordinasyon sisteminin sağlıklı bir biçimde işlememesi” kategorisinde ifade edilmektedir.

Sınırlı yerde kalma süresi: Havayolu yer operasyon süreci, havayolu işletmelerinin iş modelleri ile ilişkili olarak bir sonraki kalkışa hazırlık yapılması için belirledikleri sınırlı bir yerde kalma süresinden meydana gelmektedir. Havayolu işletmesi, bu süreç içinde birden fazla işletme ve kurum ile muhatap olabilmektedir. Bunun yanı sıra kalkış için yapılan hazırlıkta rolü olan tüm bu muhatap işletme ve kurumların daha önce belirlenmiş olan bu sınırlı yerde kalma süresi içinde hizmetlerini vermeleri gerekmektedir. K10 bu durumu, “Uçağın atıyorum bir saat ground time ı var. Herkesin işini bu süre içerisinde yapması gerekiyor” diyerek ifade etmektedir. K13 ise uyguladıkları iş modeli nedeniyle düşük maliyetli taşıyıcı olarak adlandırılan bazı havayolu işletmelerinin maliyetleri daha fazla düşürmek için birtakım önemli riskleri göze alarak hızlı operasyon talep edebildiklerini şu sözler ile dile getirmektedir:

K13: “X ve Y'nin yaptığı gibi yerde yarım saat 35 dakika kalarak gerçekleştirdikleri operasyonlar var quick turn around¹¹ adı altında. ... bu yerdeki operasyonundaki kişiyi hep bir baskı ve güvensizlik içine, ... tehlikeli koşulda iş yapmaya itecek, daha hızlı araç kullanma, daha hızlı yükleme, boşaltma yapma, daha hızlı ikmal yapma şeklinde yönlere itiyor. ... apron¹² içinde araçlar çok kaza yapıyor. ... Şimdi bu hata oranı bu kadar yükseliyorken bunun sebebi, ... kök nedeni, işte bu hızlı operasyon. Low-cost (düşük maliyet) yani. 2 otobüsle yolcuları göndermeniz gerekirken 1 otobüsü gönderebilir miyim diye hesap yapmaya başlıyorsunuz. ... karlılığı arttırabilmek. Havayolu tarafından karlı ama aynı bu

¹¹Çoğunlukla geç gelen uçaklarla ilgili olarak havayolu işletmesinin bir sonraki uçuşu geç gelişten kaynaklı fazla geciktirmemek istemesi sebebi ile olağan yerde kalma süresi içerisinde almakta olduğu olağan hizmetlerin bir kısmından fedakârlık yaparak anlaşmalı yer hizmetleri işletmesinden yer operasyonunun hızlı bir gerçekleştirilmesini talep etmesidir.

¹²Havalimanının hava tarafında bulunan ve uçakların havalimanına varıştan sonra pist ve taksiyolundan geçtikten sonra yer hizmetleri görevlileri tarafından yönlendirilerek yerleştikleri park pozisyonlarını da içinde barındıran manevra alanı.

balıkçılıkta şeye benziyor biliyor musunuz? ... İnsanlar avlayabileceğinden daha fazla ekipmanla balık avlıyor ve oranın kökünü kurutuyor. Bana kalırsa ... Low-cost ve ground time ların kısaltılması biraz bu trol balıkçılığına benziyor.”

Uçaklarda yaşanan teknik arızalar: Havayolu işletmelerinin aksaklığa neden olduğu bir diğer faktör, araştırmacılar tarafından “uçaklarda yaşanan teknik arızalar” olarak ifade edilmektedir. Bu faktör, havayolu işletmelerine ait uçakların bir başka meydana doğru uçuş halindeyken beklenmeyen bir arıza ile karşılaşarak yedek meydana iniş yapması ya da kalkış için yer operasyon sürecinde hazırlık halindeyken beklenmeyen bir arıza ile karşılaşılmasını ifade etmektedir. Her iki durum da bu uçaklara hizmet veren işletmelerin planlamalarında bozulmaya sebep olarak planlı diğer uçuşların gecikmesine neden olmaktadır. K17 “... tam kalkış aşamasına gelmiş artık hazırlanmış kapıyı kapatmış bir uçakta bir arızanın olması” sözleri ile bu faktör ilişkin tecrübesini sunarken K11 şu ifadeleri kullanmıştır:

K11: “Onun haricinde yaz sezonunda uçakların teknik arızalarından kaynaklı sıkıntılar yaşanabiliyor, divert edilebiliyor¹³. Bunlar da bizi etkiliyor. Niye? Çünkü siz personeli ona göre planlıyorsunuz ediyorsunuz. Normal şartlara göre planlıyorsunuz her zaman ama size sürpriz bir uçuş çıktığı zaman veya bir uçakta teknik arıza oldu da 3 4 saat yerde kaldığı takdirde siz çünkü o görevi sürdürmeye devam etmek zorundasınız.”

Zamansız talepler: Havayolu işletmelerinin yer operasyon süreci içinde zamansız birtakım taleplerinin olabildiği K8 tarafından “Geciken uçaklar için de zamanında yükleme isterler erken kalkacak uçaklar için de zamanında isterler, zamansız isterler ...” diyerek açıklamaktadır. K33 ise havayolu işletmeleri olarak kendilerinde de hata olduğunu kabul ederek uçuş operasyonuna dair birtakım zamansız değişiklik taleplerinde bulunabildiklerini ifade ederken şu sözleri kullanmıştır:

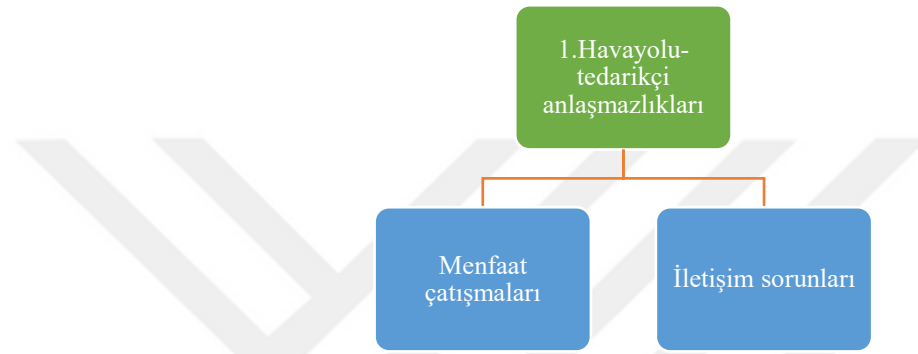
K33: “... bizim hatalarımız da uçuşa çok az bir süre kala ... sürpriz uçuşlar dediğimiz uçuşlar yapılması. Atıyorum ufak gövdeyle planlayarak almış olduğun slotunu büyük gövdeli uçakla değiştirmen. Hepsinin park pozisyonu değişiyor.”

4.1.1.3. Havayolu-tedarikçi anlaşmazlıkları

Havayolu yer operasyon süreci, farklı işlevleri ile sürece katkı sağlayan çeşitli işletmelerden meydana gelmektedir. Bu işletmeler arasında her ne kadar operasyonun

¹³ Beklenmeyen bir durum halinde havada hareket halinde olan uçağın en yakın yedek meydana iniş yapmasıdır.

sağlıklı şekilde ilerlemesi için bir uyum var olsa da sürece ilişkin işletmeler ve personellerinin yaklaşımları, hassasiyetleri ve kabiliyetleri farklılaşabildiğinden aksaklıklara yol açan durumlar ortaya çıkabilmektedir. Havayolu-tedarikçi anlaşmazlıkları kategorisini daha anlaşılır kılmak amacıyla bu kategori altında yer alan “menfaat çatışmaları” ve “iletişim sorunları” alt kategorileri aşağıda, doğrudan alıntılar ile desteklenerek yorumlanmaktadır. Havayolu-tedarikçi anlaşmazlıkları kategorisine ilişkin alt kategoriler Şekil 4.5.’te yer almaktadır.



Şekil 4.5. Havayolu-tedarikçi anlaşmazlıkları kategorisine ilişkin alt kategoriler

Menfaat çatışmaları: Karlılık açısından olaya bakacak olursak havayolu işletmesi için zamanında kalkış hem sonraki seferler için tarife bozulmasının önüne geçmek hem de müşteri memnuniyetsizliğine yol açmamak için oldukça önemlidir. Bu durum aynı zamanda havayolu işletmesinin karlılığı ile de doğrudan ilgilidir. Günümüzde özellikle özelleştirilmiş iç ve dış hat terminal işletmeleri de işletmelerin doğası gereği kar artırımına odaklanarak farklı stratejiler ile yolcuyla ne kadar terminalde tutabilirim mantığı ile hareket etmektedir. Terminal işletmelerinin bu yaklaşımının altında, yolcuların birtakım ücretli hizmetlerinden faydalanmalarını sağlayarak elde ettikleri geliri fazlalaştırmaktır. Bu noktada, yaşanan menfaat çatışması ile birtakım aksaklıklar yaşanabilmektedir. Benzer durumlar, bu süreçte havayolu işletmeleri ile hizmet aldıkları farklı tedarikçi işletmeler arasında da yaşanarak gecikme ya da iptallere neden olabilmekte ve böylelikle aksaklık ile sonuçlanabilmektedir. K9 ve K29’un bu duruma yönelik görüşleri şu şekildedir:

K9: “Artık terminal işletmeleri alışveriş merkezi mantığında yürütüldüğü için yolcuyla bir girdiriyor içeriye. Boardingten, pasaport kontrolünden de geçmiş. Duty free¹⁴ alanında çok daha fazla tutayım diye gerekirse işte boarding alanının numarasını, yani boarding salonun

¹⁴ Havalimanı terminalinde yer alan ve birtakım vergilerden muaf olarak perakende satış yapılan gümrüksüz satış mağazalarıdır.

numarasını inanılmaz geç giriyor ki yolcu binmesin, gidip de o boarding alanında beklemesin. Boarding alanını bilmediği için de ayakta gezinsin oradaki yiyecek ikram bölümünden faydalansın, duty free de daha fazla zaman geçirsin, oradan alışveriş yapsın. ... Oradaki çatışmadan kaynaklı yani terminal işletmecisi ve havayolu işletmecisi mantalite farklılığından kaynaklı da buralarda sıkıntılar yaşanıyor.”

K29: “... diyoruz ki swatın üzerinde bir tane delik var. Hani yapıştıralım küçük bir şey c bakımında yaparsınız mesela diyoruz. Onlar da diyorlar ki yok hayır bu bizim için olmazsa olmaz. Bunu kesinlikle orada yapmamız lazım. ... sonradan ne oluyor? Uçak yerde bekliyor.”

İletişim sorunları: Havayolu yer operasyon sürecinin etkin bir biçimde işleminde önemli faktörlerden biri olarak süreçte yer alan aktörler arasındaki iletişim ifade edilebilir. İletişimde farklı nedenler ile yaşanan anlaşmazlıklar, havayolu işletmesinin zamanında kalkışına etki edecek aksaklıklara sebep olabilmektedir. K15 havayolu yer operasyon sürecinde yer alan aktörler ve aralarındaki iletişimden kaynaklanan aksaklıkları “...çalıştığı diğer firmalarla işte cateringtir, yakıttır, handlingtir. Onlardan kaynaklı veya aradaki iletişimden kaynaklı aksaklıklar yaşıyoruz” sözü ile ifade etmektedir. Ek olarak K8 ve K10, gecikmelere zemin hazırlayan unsurlardan biri olarak doğru ve zamanında iletişimin önemini şu şekilde ifade etmektedir.

K8: “... bilginin zamanında akmaması, doğru bilginin gelmemesi ya da doğru yönlendirmenin yapılmaması havacılıktaki en büyük olumsuz etkidir. ... bir uçak geldiğinde bunun frekansı zamanında verilmediyse, bunun uçuş bilgisi doğru paylaşılmadıysa siz yüklemeyi yanlış yaparsınız ya da uçağa geç gidersiniz. ... Evet, bir yemek yükleme yapılması için doğru bilginin doğru zamanda gelmesi lazım ki biz de burada araçlarımızı doğru sevk edebilelim.”

K10: Yakıtın bize söylenmesi gerekiyor. Söyleyecek kimse yok. Bizim arkadaşımız bekliyor orada. ... normalde zaten hep aşağıda diğer uçakta anlattığım gibi bir o işleri kontrol eden birisi olsa uçak yetkilisi, ikinci kaptan olur, teknisyen olur, birisi olur. ... bu böyle olmayınca tabii biz birazcık özellikle yoğun zamanlarda ciddi sıkıntı yaşayabiliyoruz.”

4.1.1.4. Sezonallık

Tarifesiz (charter) havalimanı olarak ifade edilen Antalya Havalimanı için havayolu yer operasyon sürecini etkileyen bir diğer aksaklık faktörü sezonallıktır. K26 bu durumu “Charter havalimanı olunca da bu sezona endeksli. Charter uçuşlar, sezonunda geliyor. ... Yani 1 Nisan başlayıp 31 Ekim hatta ... son dönemlerde ... 15 Kasım'a kadar ... Tabii ... en yüksek zamanlar temmuz, ağustos, eylül.” sözü ile ifade etmektedir. K7 ise sezonallığın tarifesiz uçuşların ağırlıkta olduğu havalimanları için büyük bir sorun

olduğunu ve bunun sezon sonunda uçuş sayısında keskin bir düşüşe neden olarak kendilerini olumsuz anlamda etkilediğini “En büyük sorun burada dönersellik. Yani 6 aya endeksli olmak. Sezonda haftalık 200 olan uçuşumuz kışın şu an 14” sözü ile ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda K27, uçuş sayılarında yaşanan bu sezonsal keskin düşüşü “Ben 10 senedir buradayım. Yani çok daha kötü olan kış sezonları da geçirdik. Ama yapabilecek bir şey yok. Çünkü oteller de kapanıyor Antalya’da” diyerek kışın otellerin kapanmasına bağlamıştır. Sezonsallık kategorisi altında yer alan “acentelerin belirleyici etkisi”, “sezonluk insan kaynağı istihdamı” ve “slot koordinasyon sisteminin sağlıklı şekilde çalışmaması”, havayolu yer operasyon sürecinin sezonsallık dolayısıyla aksamasına neden olan faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Sezonsallık kategorisine ilişkin alt kategorileri ifade eden bu faktörler Şekil 4.6’daki gibidir.



Şekil 4.6. Sezonsallık kategorisine ilişkin alt kategoriler

Acentelerin belirleyici etkisi: Havayolu yer operasyon sürecindeki aksaklıklara neden olan önemli alt faktörlerden birisi acentelerin havalimanı uçuş planlamalarına olan sezonsal bir etkiye sahip olmalarıdır. Bu durum, büyük çoğunluğu turistik amaçlı tarifersiz uçuşlardan oluşan sezonluk uçuşların acentelerin sahibi olduğu havayolu işletmeleri tarafından gerçekleştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu noktada, acenteler sahip oldukları pazarlık gücünü etkin bir biçimde kullanmaktadır. Sonuç olarak bu durum, kapasite kısıtları sebebi ile aksaklıklar ile sonuçlanmaktadır. Acentelerin havayolu yer operasyon sürecinin aksamasına nasıl sebep olduğunu K26 ve K6 şu şekilde ifade etmektedir:

K26: “Antalya havalimanına en fazla gelenler 2019 yılında da Rus pazarı.6 milyon küsur. ... Rus pazarındaki tur operatörleri aynı zamanda uçak şirketi sahipleri. ... Dolayısıyla bu tur operatörleri ... kendi sistemlerine göre bir organizasyon yapmak zorunda kalıyorlar. Sıkıntı da bundan kaynaklanıyor.”

K6: “Örnek veriyorum Atatürk havalimanında uçuşların planlanan uçuşla gerçekleşen uçuşun değişme oranı yüzde 10 sa bu Antalya’da yüzde 30 yüzde 40tır. Niye turistik. Belirli olmuyor. Çat. Bir tane tur operatörü diyor ki ben Antalya’ya sefer koydum. Bu da hem yer hizmetlerini hem terminalleri hem de havayolu işletmelerinin planlamasını olumsuz yönde etkileyebiliyor.”

Katılımcılardan K32, olayın farklı bir yönünü ifade ederek acentelerin ilgili meydana uçan sahipliği altındaki tüm havayolu işletmelerinin aynı terminalde olmasını isteyebilecek kadar planlamalara etki edecek bir güce sahip olduğunu şu sözlerle vurgulamaktadır:

K32: “Bir de bir handicap daha söyleyeyim size. Bu da önemli sezon için. Havalimanının bence operasyonunu her şeyini acenteler yönetiyor. Acentelerin havacılık umurunda değil. Şöyle. Sonuçta acenteler uçakları kir alıyor, satın alıyor ve diyor ki şu saatte geleceksin diyor X şirkete. Çünkü diyor benim acentemin yolcusu sabah girecek otele. ... Gün ölmesin. Yoksa turu satın almıyorlar. Şu saatte de gidecek diyor. ... Mesela X acentesi de diyor ki abi benim bütün uçaklarım şu terminale diyor bu sefer. ... Benim diyor üç firmam burada bir firmam diğer terminalde. Benim bir firmamı da buraya alacaksın. ... Biz sadece yaşıyoruz. Dahil olamıyoruz.”

Sezonluk insan kaynağı istihdamı: Neredeyse tüm katılımcıların üzerinde durdukları noktalardan biri olan sezonluk insan kaynağı istihdamının, Antalya Havalimanı gibi diğer tüm tarifesiz ağırlıklı havalimanlarına özgü bir aksaklık faktörü olduğunu K3 “Antalya ve diğer güney istasyonlarındaki en büyük sıkıntılardan bir tanesi. Sezonluk personel alımı ve sezonluk personelin iş akitlerinin sonlandırılması” diyerek ifade etmiştir. K6 ise “...bu 4 aylık süre zarfında bu personelden zarar etmemek ya da kar elde etmek amacıyla çıkarıma gidiyor. Bu da doğal olarak onlardan hizmet alan havayollarını etkiliyor” sözleri ile sezon sonunda personellerin işten çıkarılma sebeplerini ve bu durumun sebep olduğu aksaklığı açıkça dile getirmektedir.

Sezonsallık dolayısıyla sezonluk insan kaynağı istihdamı, birtakım olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. K20, “Adam sezonluk çalışıyor, önemsemeyebiliyor. Bana ne ya benim şirketim mi deyip işin içinden çıkabiliyor” ifadesi ile bu olumsuz sonuçların kök nedenlerinden biri olarak çalışanların işlerine karşı duydukları eksik aidiyet duygusunu ifade etmektedir. Bu olumsuz sonuçlara yol açan diğer kök neden olarak katılımcılar, nitelikli insan kaynağı eksikliğini işaret etmektedir. Katılımcıların üzerinde en çok durdukları faktörlerden biri olan nitelikli insan kaynağı eksikliği sorununa ilişkin

K1, K9 ve K13, bu sorunun insan kaynağının sezon boyunca çalıştırılıp sonrasında uzmanlaşmalarına fırsat verilmeden çıkarılmalarından kaynaklandığına işaret etmektedir. Katılımcılar bu durumun, iş kalitesi ve standardın düşük kalmasına, işin gecikmesine ve iş kazalarına sebebiyet verdiğine dikkat çekmektedirler:

K1: “... her sene sezon başında personel istihdam süreci oluyor. Bunların bir kısmı ... yeni baştan sıfırdan yetiştirilen personeller oluyor. İşte bu personellerin kısa bir sürede eğitim sezonu hazırlaması gerekiyor yer hizmetleri kurumlarının. Aprona çıktıklarında yaz aylarında operasyonlar yoğunlaştığında personel birtakım zafiyetler de yaşanabiliyor. İşini zamanında yapamama mesela en sempatik sıkıntılardan bir tanesi. Daha ileri gidersek uçağa zarar vermek teçhizata zarar vermek gibi sıkıntılar olabiliyor. Bunlar havayollarına da yer hizmetleri firmalarına da aslında çok pahalıya mal olabiliyor.”

K9: “...bizim işimizde eğer sorun istemiyorsan kökü şu iki adım var. Yeterli personelle hizmet vereceksin. İkincisi uzmanlaşmış personelle hizmet vereceksin. Her yaz sezonunun sonunda personel çıkartıp yeni gelen yaz yılın yaz sezonu başında alarak personelin uzmanlaşmasına imkân vermiyorsan her zaman sorun yaşarsın. Yaşadığımız sorunların, kökeni ana kökü bu.”

K13: “...sektörün en büyük problemlerinden bir tanesi yetişmiş personelin sektörde kalabilmesi. ... Bir personel yer hizmetlerinde, ... sezon sonunda işten ayrılmak durumunda kalıyor ve bu arkadaşın geçirmiş olduğu tecrübe ve bilgi birikimi bir bilinmeze doğru 3 aylık bir karanlığa gömülüyor. Ya arkadaş o sektöre geri dönüyor ya da başka bir yerde iş buluyor. Bu doğal süreç doğal olduğunu düşündüğümüz süreç hep yetişmiş personelin kaybıyla sonuçlanıyor. Böyle olunca da yaptığınız işin kalitesi hep bir standartta kalıyor. Yükseltmiyorsunuz çünkü öğrenip geliştirmiyorsunuz.”

Nitelikli insan kaynağı eksikliğinin bir başka sebebi olarak, sezonluk istihdam edilen insan kaynağın kısa bir eğitim veriliş sahaya sürülmeleri ifade edilmiştir. K17 bu durumu, “Yoldan geçeni işe alıp 1 aylık basit bir eğitimle, uluslararası international bir havayolu sektörüne sokmamamız lazım” sözleri ile kısa ve oldukça net bir biçimde dile getirmektedir. K29 ise “Bu arkadaşların kalifiye olmamasından ve gerekli eğitimleri almamasından... Aslında eğitimleri alıyorlar ama eğitimlerin süreci çok kısıtlı ve bildiğiniz gibi Türkiye koşullarında eğitimlerin birçoğu da kâğıt üzerinde veriliyor. ... Bu yüzden ... yetersiz kalıyorlar” sözleri ile sezonluk insan kaynağına verilen eğitimin Türkiye koşullarında daha çok kâğıt üstünde kaldığına dikkat çekmektedir. Diğer katılımcılardan K32 de verilen eğitimin yetersizliğine yönelik düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:

K32: “Bir 3-4 ay tecrübesiz personel çalıştırıyoruz. Bu da hem hizmet kalitesi düşüyor. Hem kaza riski artıyor. Müşteri memnuniyetsizliği artıyor. Hatalar çoğalıyor. Kontrolleri sıklaştırmamız gerekiyor. Çünkü havacılıkta hangi birimde olursa olsun yolcu hizmetleri, ramp hiç fark etmez bir personelin mevcut şartı, işi ve ekipmanı, aklınıza havacılıkla ilgili gelebilecek her konuyu edinebilmesi için sadece sınıf içi verdiğimiz on the job training¹⁵ ler yeterli değil. Yani işin içinde bulunması, sahada olması gerekiyor. Yani minimum nerden bakarsanız pozisyona göre 3 ay. Bazı pozisyonlar 1-2 sene bile olabiliyor. Bir kayıp eşya memurunun gerçekten yetişebilmesi için minimum 2 sene gerekiyor.”

Nitelikli insan kaynağı eksikliğinin son sebebi olarak K24, düşük maaş verilmesini göstermiştir. K24 bu durumu “Antalya için konuşuyorum. Burası çok büyük bir turizm cenneti. Adam bulamıyorsunuz. Çünkü oteller handling şirketlerinden daha iyi para veriyor. Eskiden böyle değildi. Ve nitelikli eleman bulmakta zorlanıyoruz” sözleri ile dile getirmiştir.

Slot koordinasyon sisteminin sağlıklı şekilde çalışmaması: Slot koordinasyon sisteminin sağlıklı şekilde çalışmaması, sezonsallık kategorisi altında yer alan ve aksaklıklara neden olan bir başka önemli alt faktördür. K33 “... iki ucu pis değnek gibi aslında. Turizmi baltalamamak adına aynı saat grubuna havalimanının hizmet verebileceğinden daha fazla uçuşa müsaade ediyorlar” sözü ile sistemin sağlıklı bir biçimde işliyor oluşunu ifade etmektedir. Slot koordinasyon sistemin sağlıklı işleyişi, sistemin taşıyabileceği kapasitede doğru sınırlılığın temel alınmasıyla mümkün olmaktadır. Havayolu yer operasyon sürecinde yaşanan aksaklıklar, bu sınırlılıklar dikkate alınmadığından ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte havayolu işletmeleri, tedarikçi işletmeler ile önceden yaptıkları resmi anlaşmalara rağmen terminalde yoğunluk yaşanması halinde anlaşmadaki hizmeti alamamakta ve bu durum mevcut anlaşmaya rağmen pazarlığa konu olabilmektedir. K33 ve K24, bu durumları şu sözler ile ifade etmektedir:

K33: “Meydan slotu şuna göre belirlenir, terminal yeterliliği, boarding kapısı, check-in desk¹⁶, bagaj şutu altındaki bantların kullanılması ya da eriverdeki bantların kullanılması. Artı apronda park pozisyonu, taksi yolları artık pistlerin kullanması. Bu üçünün beraber olarak toplandığında havalimanı otoritesi der ki örneğin ben bir saatte 100 tane uçağa hizmet verebiliyorum.”

¹⁵ İş başı eğitimi

¹⁶ Havalimanı terminalinde bilet ve bagajların kontrol edildiği alanlardır.

K24: “Hacimen yetmeyecek bir operasyona evet denilmesi. Havalimanının potansiyeli belli yapısı belli. Kabul ettikleri havayolu! Alakası yok. Yetmeyen bir kontuar düşünün yani. Benim açmam gereken kontuar sayısı 24. 16'da anlaşıyorsun yani. Böyle bir şey olabilir mi? Ama bana gel diyorsun. Başkasına da gel diyorsun. E kontuarın yok. Nasıl gel diyorsun sen bana. Nasıl getirtirebiliyorsun? Benim slotum her şeyim ok. Bir de her şeyi ok olmayanları da getirtiyorsun. Aynı saat diliminde çakışıyorlar.”

Slot koordinasyon sisteminin sağlıklı şekilde çalışmamasının yapılan analizler sonucunda devlet politikası ve müdahalesi, plansızlık, yaptırım olmaması ve uçuşların belirli saatlere yoğunlaşması faktörlerinden etkilendiği görülmüştür.

Devlet politikası da sistemin sağlıklı işleyişine sebep olabilmektedir. K17 bu durumu, “... bunlara bir yasal düzenleme yapılması gerekiyor ve bu yaptığımız yasal düzenleme sonucundan birçok ülke etkileneceği için ülkemize turist getirmezler mi acaba gibi çekinceleri var ülkemizin” şeklinde dile getirmektedir. Bu durumu K5 “Ama çok fazla yolcusu olan ve talebi ısrarla o yönde olan firmaları da turizmi desteklemek adına çok fazla kıramıyor DHMİ. Bu nedenle çok pik saatler oluyor” ve K26 “Bunu yaparsak adam belki uçmaktan vazgeçecek... Buraya geleceğine Kıbrıs'a uçacak belki yolcu kayacak” sözleri ile desteklemektedir. K33 ise devlet politikası ve müdahalesi ile oluşan sağlıklı durumu şu sözler ile daha açık bir şekilde ifade etmektedir:

K33: “Özellikle bazı Rus havayollarının bu uçuşlarını son haftaya, uçuşa bir hafta kala bildirmeleri. Hayır da diyemiyorsun. Çünkü sonuçta bir adam döviz getiriyor ve turist getiriyor. Hayır desen ya da cezai müeyyide uygulasan adam belki de başka bir havalimanına kaçacak ya da Türkiye'yi uçuş açısından çıkartacak ... ya da atıyorum siyasiler devreye girecekler bu sefer hani baskı yapacaklar gibisinden.”

Plansızlık sistemin sağlıklı şekilde işlemesine sebep olan bir diğer faktördür. K24, bu durum için “Planlama sıfır. Yetmeyen bir terminal için daha fazla havayolu” ifadesini kullanmaktadır. K26 ise plansızlık sorununa ilişkin, “Uçak planlaması yani maalesef ki bu yıllardan beri süregelen bir kangren. Antalya'ya gelen uçuşlara bir slot dağılımı yapamıyorsunuz” sözü ile bu sorunu Antalya Havalimanı için yıllardır süregelen bir kangrene benzetmektedir. Diğer yandan K9 planlamada yaşanan sorunun kaynağına inerek, sorunun planlamanın havalimanı kapasitesinin en sınırlı olduğu bölge olan şut altına göre yapılmamasından kaynaklandığına şu sözler ile dikkat çekmektedir:

K9: “...havalimanının kapasitesini planlayacaksanız Antalya havalimanını şut altına göre planlamanız lazım. ... Antalya Havalimanı'nın en yetersiz kaldığı bölüm şut altı bölümüdür.

Eğer bir kapasite planlayacaksın, buna göre planlayacaksın. Slot koordinasyonunu buna göre yapacaksın”

Slot koordinasyon sisteminin sağlıklı şekilde çalışmamasına etki eden faktörlerden biri de slotuna uymayarak geç ve erken gelen havayolu işletmelerine uygulanan herhangi bir cezai yaptırım olmamasıdır. K17 slot uyumsuzluğunun büyük bir sorun olduğunu ve buna karşı bir yaptırım uygulanmadığını “slot uyumsuzluğu en büyük sıkıntı. Slot uyumsuzluğunda da ülkemizde bir yaptırım yok” sözü ile ifade ederken K24 “Sen buraya iznin olmayan saatte geliyorsan ceza vermek zorundasın. Arkadaşım sen ne yapıyorsun böyle diyebilmeleri lazım. Hiç birşey demiyoruz biz” ifadesi ile uyumsuzluk gösteren havayolu işletmelerine karşı sessiz kalındığını dile getirmektedir. K9, bu sağlıklı işleyişin önüne yaptırım yolu ile nasıl geçilebileceğini şu şekilde açıklamaktadır:

K9: “... bunun önüne ... şu şekilde geçilebilir. Sen slot koordinasyonunu net olarak yaparsın. Hangi havayolu ne zaman geleceğini bana bildirmiyorsa bile DHMİ slot koordinasyona der ki ben bu uçuşlar için slot istiyorum senden ve bu slot uyumsuzluğu olduğu anda vereceğin cezaya katlanırım. Senelerdir Antalya'da böyle bir cezalandırma yapısı yok. Yani para cezasını geçtim historic anlamında bir önceki yılda sen şu slotlarına uymamışsın o yüzden arkadaşım bundan sonraki yıl slot alımı sürecinde seni en arkaya atıyorum denmiyor”

Havayolu yer operasyon sürecinde aksaklıklara neden olan faktörlerden slot koordinasyon sisteminin sağlıklı bir çalışmamasına etki eden son faktör ise uçuşların belirli saatlere yoğunlaşması. K14 bu durumu “... çok fazla uçak aynı anda iniyor kalkıyor. Gate bulamıyor. Boardingler yetiştirilemiyor” sözü ile vurgulamaktadır. K17 ise normal şartlarda farklı uçak tiplerine elverişli kapasitenin yoğun zamanda farklı tipteki fazla sayıda uçağın aynı anda gelmesi nedeniyle tıkanıldığını ve bu durumun gecikmelere sebep olduğunu “... aynı saat dilimine çok çeşitli tipte uçaklar gelmeye başladığı zaman büyük zaman kayıpları yaşanmaya başlıyor artık” diyerek ifade etmektedir. Buna ek olarak, K12 ve K9 aynı anda çok sayıda uçağın iniş yapması ile gecikmelerin kaçınılmaz olduğunu ve gecikmeler konusunda çok uç örneklerle şahit olduklarını şu sözlerle ifade etmektedir:

K12: “... yani şimdi yüksek sayıda uçuş olduğu zaman aynı saat grubunda Antalya'da üç tane handling firması var. Hepsini totalde aynı saat grubunda 300-400 tane uçuşu olduğu zaman illaki bu uçuşlardan geciken oluyor. ... Yani siz ne yaparsanız yapın, en iyi havayolu olsanız da pikten dolayı gecikmeniz olabilir.”

K9: “Şimdi bizim pik saatler dediğimiz saatlerimiz var. Bunun en yükseği 6 ile 8 arası, 6 ile 8 arası Antalya havalimanının patladığı noktadır. Bu sene şöyle şeyler gördük. Taksi yolunda üç dört tane uçak bekliyor. Diğer uçak yer hizmetini tamamlayacak, push back alacak, ayrılacak park pozisyonu boşalacak, takside bekleyen uçak onun yerine gelecek”

Tüm bu ifadelerin aksine K7 “Mesela kontuarlar yetmiyor. Aslında yeter ama her havayolu aynı zaman diliminde uçmak istiyor” sözü ile havalimanındaki gecikmelerin çoğu havayolu işletmesinin aynı anda uçmak istemesinden kaynaklandığını iddia etmektedir.

4.1.1.5. Tedarikçi kaynaklı faktörler

Havayolu yer operasyon sürecinde meydana gelen bir diğer ana aksaklık kaynağı olarak ifade edilebilecek faktörler ise tedarikçi kaynaklı faktörlerdir. Kalkış için hazırlanan bir havayoluna ait uçağın yer operasyon sürecinde gecikme ve iptaller yaşamasına zemin hazırlayan tedarikçi kaynaklı faktörler nitel veri analizi sonucunda araç ve sistem arızaları, eksik ve yanlış yükleme, havalimanının uçuşa elverişli olmaması, insan faktörleri, kapasite sınırlılıkları ve zorlu çalışma koşulları olarak kodlanmıştır. Şekil 4.7’de yer alan bu faktörlerin alıntılar ile desteklenerek yorumlanması, tedarikçi kaynaklı faktörler kategorisinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.



Şekil 4.7. Tedarikçi kaynaklı faktörler kategorisine ilişkin alt kategoriler

Araç ve sistem arızaları: Havayolu yer operasyon sürecinde uçuş gecikmeleri ve iptallerine sebep olan tedarikçi kaynaklı ilk faktör, araç ve sistem arızaları olarak ifade edilmektedir. Bu faktör, havayolu işletmelerine hizmet veren işletmelere ait araç ve elektronik sistemlerde gerçekleşen arızaları ifade etmektedir. Sınırlı bir yerde kalma süresine sahip ve kalkması gereken bir uçağa hizmet verecek bir araçta veya yolcuların uçağa geçmeden önce yönlendirilmesini sağlayan elektronik sistemlerde yaşanan arızalar,

kısa bir süre içinde giderilememesi halinde uçağın gecikmesine sebep olabilmektedir. K23, bu doğrultuda araç ve sistem arızası kaynaklı aksamalar ile ilgili olarak “... apronda yaşadığımız sıkıntılardan biri bizim aracımızın arıza yapması.” ifadesini kullanmaktadır. Uluslararası uçuşlarda pasaport kontrolleri sırasında polis bankolarında “Polnet” olarak adlandırılan elektronik pasaport sisteminin çökmesi, öncelikle terminalde yolcu yığılmaları sonrasında ise sistem arızası sebebiyle uçağın yolcuları beklemek durumunda kalarak gecikmesi ile sonuçlanmaktadır. K14 bu durumu “... pasaport sisteminin çökmesiyle kuyruklar oluşabiliyor. Orada yolcular bir saat bekliyor mesela pasaport kuyruğunun önünde tekrar sistem gelsin çalışsın diye” sözleri ile ifade ederken K26 sözleri ile bir yandan K14’ü desteklerken diğer yandan sistemin çökmesi ile yaşanan yığılma için İstanbul trafiği benzetmesini kullanmıştır.

K26: “Bazen pasaportun polisin Polnet sistemi kilitleniyor. Hele bir de böyle teknik bir arıza olduğu zaman. Yani İstanbul trafiği gibi. İstanbul trafiğinde de üç şerit vardı. Bir araba sağda bir arıza yaptığı zaman bir şerit kapandığı zaman 2'ye düştüğü zaman şerit en az 10 12 kilometre kuyruk olur. Yani buradaki trafik aksattığını buna benzetebiliriz.”

Eksik ve yanlış yükleme: Daha çok ikram işletmelerinden katılımcıların ifade ettiği eksik ve yanlış yükleme konusu havayolu işletmelerinin yer operasyon sürecinden kaynaklı gecikme yaşayabildikleri aksaklık kaynakları arasındadır. K7 aksaklıklardan bahsederken bu durumu “Bunun dışında ikram firmaları tarafından yapılan eksik yüklemeler ya da yüklemenin uçağın yanlış hold una yapılması” şeklinde ifade ederken K27 “... belli bir miktar yolcu sayınız var. O kadar da yemeğiniz olması lazım. 10 tane yemeğinizin eksik gelmesi halinde mecbur 10 tane daha yemeğin gelmesini bekliyorsunuz. Bu da sizin vakit kaybetmenize, uçağın gecikmeye girmesine neden olabiliyor” sözleri ile yaşanan bu aksaklıkların ne ile sonuçlandığını dile getirmektedir.

Havalimanının uçuşa elverişli olmaması: Havayolu işletmeleri yer operasyon sürecinde almaları gereken hizmetlerin tümünü eksiksiz almış olsalar da havalimanının bir inşaat veya onarım çalışması ya da kaza kırım dolayısıyla uçuşa bir süreliğine kapalı olması ya da havalimanı kapasitesinin bir kısmının açık olması halinde yine gecikmeli kalkış yapabilmektedir. K15, “...meydanlardaki ne diyeyim notamlamadır, meydanlardaki kapanmalardır. Meydanlardaki bu olumsuz durumlardan uçakların ...kalkamaması ... veya geç kalkması gibi yönlerden aksaklıklar yaşıyoruz” sözleri ile

havalimanının uçuşa elverişli olmaması dolayısıyla yaşadıkları aksaklıkları açıkça ortaya koymaktadır.

İnsan Faktörleri: Katılımcılar, yer hizmetlerinden kaynaklanan aksaklıkları genel olarak insan faktörüne bağlamaktadır. K27, bu duruma yönelik “Yer hizmetlerinde de genellikle sıkıntılarımız yoğunluktan dolayı insan kaynaklı, insan faktörü” ifadesini kullanmaktadır. İnsan faktörü kaynaklı aksaklıkların çoğunluğu çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

İnsan faktörünün sebep olduğu aksaklıklardan biri, katılımcılar tarafından acelecilik olarak ifade edilmiştir. K28, çalışanların havayolunun kısıtlı yerde kalma süresi nedeni ile zaman baskısı altında acelecilik göstererek kazalara sebebiyet verdiklerini “Ground time 20dk-60dk arasında. ...işimi yapayım düşüncesi, bir acelecilik söz konusu. Bu kazalara sebep olabiliyor. Eğitim, ekipman vb. tedbirler alınıyor fakat insana engel olamıyorsunuz” şeklinde açıklamaktadır. K32 de K28 ile aynı doğrultuda olan “Bagajları geç gönderiyoruz bu sefer terminale. ... Havayolu şirketi şikâyet ediyor. Kaza riski artıyor şimdi. Nasıl artıyor? Acele ediyoruz. Geç müdahale ettiğimiz için daha hızlı iş yapmaya çalışıyoruz” sözleri ile geç başlayan hizmet süreci ve havayolu baskısı nedeni ile çalışanların acelecilik göstererek kaza riskini artırdığını ifade etmektedir.

Bir diğer insan faktörü işe devamsızlık olarak kodlanmıştır. K32, bazı departmanlarda istihdam ettikleri çalışanların zaman zaman yaptıkları devamsızlıkların kendilerini eksik bırakarak aksaklıklar yaşanmasında sebep olduğunu şu şekilde dile getirmektedir:

K32: “Aynı zamanda devamsızlıklar oluyor. ... Mesela ramp departmanında daha örf adetine bağlı insanlar var. Profil öyle. Bir bayram oldu. Burada bulamazsınız kimseyi. Rapor alıyor ya da devamsızlığı göze alıyor. ... Bu da büyük etken aksaklıkların yaşanmasında istenmeyen devamsızlıklar.”

Yorgunluk ve dikkatsizlik de yaşanan aksaklıklara sebep olan insan faktörleri arasında yer almaktadır. K18 tarafından bu durum “Yorgunluktan kaynaklı bazı aksaklıklar, dikkatsizlikten kaynaklı aksaklıklar yaşıyoruz” sözü ile ifade edilmiştir. K25, çalışan yorgunluğu ve dikkatsizliklerinin daha çok gece vardiyasından sabaha dönüş vakitlerinde yaşandığını ve bunun ise kazalara neden olduğunu “İnsanlar gerçekten yorgun oluyor. Bilhassa gece vardiyalarından çıkışlarda zaten apronda yaşanan kazaların hepsi saat 5, 6, 7, 8 sularında hep gece vardiyasından sabaha dönüş sularında yaşanıyor”

şeklinde ifade etmiştir. K1 ise daha da öteye giderek çalışan yorgunluk ve dikkatsizliklerin nelere mal olduğunu şöyle dile getirmektedir:

K1: “Geçmişte oldu işte bir traktör mesela. ... Körükte yolcu alması beklenen bir uçakta, traktör operatörünün biraz dikkatsiz bir dönüşü sonucu çarpması ile ciddi bir yırtık oluştu ve o uçak sefere çıkamadı. AOG dediğimiz uçağın yerde kalmasıyla sonuçlandı ve o yırtığın işte tedavisi yaklaşık 20 gün falan sürdü. ... 20 gün boyunca uçuşlar planlıydı o uçak üzerinde. Yoğun yaz dönemi olduğu için şirketin bünyesinde o uçuşları yapacak başka uçak da yoktu ve başka bir şirketten uçak kiralandı. Bir anlık dikkatsizlik milyonlarca dolaklık bir kayba mal oldu.”

Diğer yandan yönetici pozisyonundaki katılımcılar, dikkatsizlik konusunda çalışanlara gerekli uyarıları yaptıkları halde çalışanların kendilerinde duydukları fazla özgüven ile kazalara sebep olabildiklerini şu sözler ile ifade etmektedir:

K8: “Biz de diyoruz ki, bir uçağın altına gidildiğinde dikkat edin, personellerimize söylüyoruz. Çünkü birçok yaşanan olaylar var. ... Diyoruz ki uçak altındaki ekipmanlarınızı derli toplu koyun ki kimse kimseye çarpmasın kaza yapmasın. Siz ne kadar söylerseniz söyleyin ... Ben zaten bu işi yaparım. Ben bu işi biliyorum. Sen karışma benim işime der gibi. ... Ki neticesinde de olmadık kazalar çıkıyor karşımıza.”

Kapasite sınırlılıkları: Katılımcıların neredeyse birçoğunun üzerinde durduğu tedarikçi kaynaklı önemli faktörlerden biri de kapasite sınırlılıklarıdır. K9 bu durumu ifade etmek için uçuşların yoğun olduğu yaz döneminde kapasite sınırlılıklarına yönelik “Yani yazın bu havalimanının yetersiz olduğu bariz şekilde ortada” sözünü kullanmaktadır. K15 ise bu durumun yaşanmasına ortam hazırlayan bir sebep olarak uçuşların yoğun olduğu sezon döneminde, özellikle de uçuşların zirve yaptığı saatleri “...aksaklıklar hep diğer hizmet aldığımız şirketlerden kaynaklanır operasyonel yoğunluktan dolayı. ... terminalde pik saatlerde özellikle temmuz ağustos eylül aylarında artık pik saatlerde sıkışıp kontuar açamama gibi aksaklıklar terminalin nasıl söyleyeyim kapasite yetersizliği yaşıyoruz” sözü ile işaret etmektedir. K32, kapasite sınırlılıklarının yol açtığı farklı sorunları şu şekilde dile getirmektedir:

K32: “...bizim Antalya istasyonunun yaz döneminde şöyle bir lüksü yok. Ya nasılsa bi 10 tane yedek park pozisyonum var. Gövdelere göre park pozisyonları var. Belli sayının üzerinde aynı saat grubunda büyük gövdeli uçak, park pozisyonu sayısının dışında gelirse doğal olarak yer bulamıyorlar. Terminal 1’in uçağını Terminal 2’ye, Terminal 2’nin uçağını Terminal 1’e veriyorlar. Ekipman transferinde zorlanıyoruz. Personel planlamasında zorlanıyoruz. ... Yolcu mağdur oluyor. Gate bulunamıyor. ...Terminalin kapasitesi, apronun

kapasitesi uçaklar zamanında da gelse yetersiz aslında pik gruplarda. Sadece biz hizmet vermiyoruz. Diğer ground handlingler de hizmet veriyor. Kapasitenin üstünde uçağa hizmet vermiş oluyoruz. Herkes zamanında geldi mi yine etkileniliyor. Tabi zamanında gelmedi mi daha çok etkiliyor.”

Tüm bunların aksine K7 ve K30 ise normal şartlarda güne yayılan operasyonlarda havalimanında kapasite sıkıntısının yaşanmadığını ifade etmektedir. Bununla birlikte katılımcılar, havayolu işletmelerinin zaten yoğun olan sezon döneminde aynı zaman diliminde uçmak istediklerinden kapasite sıkıntılarının ortaya çıktığını şu sözlerle aktarmaktadır:

K7: “Mesela kontuarlar yetmiyor. Aslında yeter ama her havayolu aynı zaman diliminde uçmak istiyor” sözü ile havalimanındaki fiziksel kapasite sınırlılıklarının çoğu havayolu işletmesinin aynı anda uçmak istemesinden kaynaklandığını iddia etmektedir.”

K30: “... havalimanında belli saatler içerisinde çok ciddi yoğunluk yaşıyor. Her ne kadar 24 saate yayılan bir operasyon olduğunda hiçbir kapasite problemi yaşanmasa da bu pik saatlerde ve pik aylarda sezona göre olarak böyle sıkıntılar olabiliyor. Dolayısı ile yeteri kadar elinizde talep edilen kadar kontuar olmayabiliyor. Parklamalarda bazı sıkıntılar olabiliyor. Bu tür yani kapasite kısıtlarından kaynaklı sıkıntılar var.”

Katılımcıların Antalya havalimanına özgü ifade ettikleri kapasite sınırlılıkları içerisinde park pozisyonu sınırlılığı, ekipman ve araç sınırlılığı, insan kaynağı sınırlılığı, kontuar sınırlılığı, şut altı sınırlılığı ve uçuş kapısı sınırlılığı yer almaktadır.

Park pozisyonu kısıtı kaynaklı aksaklığı ifade etmek için K1 “Özellikle pik zamanlarda öyle oluyor ki apronda mesela uçağın park edeceği yer kalmıyor. Ondan dolayı bir sonraki gelecek uçağın geciktirilmesi söz konusu” sözünü kullanmıştır. K3 ve K20 de özellikle büyük gövdeli uçuş düzenleyen havayolu işletmeleri için büyük gövde park pozisyonlarının yetersiz kalabildiğini şu sözlerle aktarmaktadır:

K3: “...özellikle büyük gövdeli uçaklarda terminal 1 ve terminal 2’deki büyük gövdeli park pozisyonlarının yetersiz kaldığı durumlar olmakta. Mesela biz XXX havayollarının uçaklarına hizmet veriyoruz Antalya’da. 747-400 uçak tiplerine. Bir gelişte aynı anda 4 tane ya da 5 tane gelebiliyorlar. Terminal 2’de hizmet veriyoruz. Terminal 2’de büyük gövde uçaklara park pozisyonu planlandığında ve XXX’lerle çakışma olduğunda tutup terminal 1’e 120 numaralı park pozisyonuna uçağı verebiliyorlar. 520 kişi bir gelişinde. Gidişinde de 520 kişi olduğunu düşünürseniz yaklaşık 10 tane otobüsle biz bu misafirlerimizi terminal 1’den terminal 2’ye taşıyıp hem arrival hem departure larını yapıp hizmet verip göndermek zorunda kalıyoruz.”

K20 “Park pozisyonları yetersiz terminal 1’de. Biz büyük gövde uçuyoruz. YYY büyük gövde uçuyor. ZZZ büyük gövde uçuyor. ... Biz hepimiz terminal 1 havayoluyuz. 4 tane açık park pozisyonu var uçakların girebileceği. Yani mesela aynı anda ikimiz girsek diğer iki havayolu terminal 2’ye gitmek zorunda mesela. Ben bütün yolcu ve ekibimi terminal 1’den terminal 2’ye taşımak zorundayım.”

Ekipman ve araç sınırlılıklarına ilişkin aksaklıklar da Antalya havalimanında yaşanabilmektedir. K27, ekipman ve araç sınırlılığını “Apron tarafına bakarsak ekipmanların yetmemesi, otobüs yetmemesi, pushback in zamanında gelmemesi, merdivenin zamanında yanaştırılmaması” sözleri ile tedarikçi işletmelerin yaşadığı ekipman ve araç sınırlılığını ifade etmektedir. K26 da buna ilişkin söylediği “X yakıt işletmesi yetişemiyor bazen yakıt için. Çünkü aynı anda on tane uçak talep ediyor. Adamların atıyorum beş tane hidrant aracı var. Yetişemiyor. Ne yapıyor? Mecburen sıraya koyup birini hallettikten sonra öbürüne gidiyor. Bu sefer ne oluyor? Uçağın gecikmesi gündeme geliyor” sözü ile yakıt işletmeleri tarafında da bu tür sorunların yaşandığını dile getirmektedir. K6 ise “... yakıt firmaları da ... adam saati tam etkili kullanabilmek için çok fazla araç ve teçhizat bulundurmuyor” diyerek bu sorunun arkasındaki yaklaşımı ifade etmektedir.

Tedarikçi işletmeler, yoğun sezonda insan kaynağı konusunda yetersiz kalabilmektedir. Bu durum ise havayolu yer operasyon sürecinde aksaklıklara yol açarak uçuşların gecikmesine sebep olabilmektedir. K13 bu durumu “Yani uçak pist başında artık inmiş, park pozisyonuna yanaşacak. Ama hala operasyoncum yok” net bir dille ifade etmektedir. Bu duruma yönelik diğer bulgulardan biri K14 tarafından “... aynı anda 4 5 tane uçak iniyor. Binlerce kişi kuyruğa giriyor. Fakat 7 8 tane pasaport polis var. O kadar kişiye hizmet vermeye çalışıyor. Orada aksaklıklar olabiliyor” şeklinde ifade edilmektedir. K18 ise personel sınırlılığının yaşanmasına ilişkin aksaklığa neden olan faktörü şu sözler ile ifade etmektedir:

K18: “...temizlik hizmeti, güvenlik kontrolü yapıldıktan hemen sonra 10 12 dakika içinde tamamlanması gereken bir hizmet. Bazen 10 12 dk içinde temizlik hizmeti daha uçağa gelmemiş bile olabiliyor. Veya bu boardinge başlamak istediğimizde yeterli sayıda personel gatede hazır bulunamayabiliyor”

Yaşanan bir diğer kapasite sınırlılığı kontuarlar üzerinedir. Katılımcılardan K5 ve K26 bu aksaklık kaynağını şu şekilde dile getirmektedir:

K5: “Kontuarlarımız yetersiz. Bir B-747 Jumbo Jet XXX havayollarına ait. Bir B-747 Jumbo jet için normalde 600 yolcu ve her 50 yolcuya bir kontuar açılıyor normalde. Bu 70lere, 75lere çıkmış durumda. Neden? Çünkü eş zamanlı uçuşlara göre kontuar tahsis edilemiyor. ... Bu mümkün değil mevcut şartlar dahilinde.”

K26: “Bir kere terminal işletmesi tarafından kontuar yetersizliği yaşanıyor. Çünkü bazı pik saatlerde çok aşırı bir yoğunluk oluyor. ... Mesela bir uçak için 5 kontuar açman gerekiyorsa ilk etapta büyük gövdede... 3 açabiliyorsunuz.”

Terminallerde bagajların ayırım yapılarak ilgili uçuşlara yönlendirildiği şut altı bölgesinin sınırlılığı da havayolu yer operasyon sürecinde aksaklıklara sebep olabilmektedir. K3 ve K9’un bu sınırlılığa ilişkin sözleri şu şekildedir:

K3: “... başka nedenlerden bir tanesi şut altı. Şut altlarında günde ... yaklaşık 400-500 tane uçağa hizmet verdiğimizde bunların peak (zirve) zamanlarında şut altındaki bagaj ayırımları sorter (ayırıcı)larda zaman almakta. Bu bagajların ayrılıp uçaklara sağlıklı bir şekilde gönderilmesi ile ilgili özellikle yoğun zamanlarda sıkıntılarımız oluyor.”

K9: “Şut altı dediğimiz yolcuların bagajları check-in (kayıt) olduktan sonra ...terminalin altında şut altı bölgesine akması ve ...bagaj arabalarına yüklenerek ilgili seferlerin uçaklarına transfer edilmesi lazım. Buradaki ayırım yapma sürecinin sağlıklı şekilde ilerleyebilmesi için yeterli alanın olduğu bir iyi fiziki koşula sahip olmanız lazım. Fakat zamanında 5 milyona göre ve yeterli genişlikte yapılmamış alanda siz tutuyorsunuz 7 milyon yolcunun ...olduğu bölümde bagaj ayırımı yapmaya çalışıyorsunuz.”

Kapasite sınırlılıklarına yönelik son aksaklık kaynağı ise uçuş kapısı sınırlılığıdır. Bu sınırlılık dolayısıyla aynı uçuş kapısından birden fazla uçuşun operasyonunun gerçekleştirildiğine dair bulgulardan birini K26 “İçeride gatelerin yetersizliği, bazen bir gateden 2 tane 3 tane uçağın boardingi yapılması gerekiyor” diyerek ifade etmektedir. K9, bu durumu daha çarpıcı ifadeler ile dile getirmektedir:

K9: “Şimdi terminalde sınırlı sayıda gate var. Alfa bravo diye bizim körük şeylerimiz vardır. Bir uçağın gelişi var alfadan bir uçağın gidişi var bravodan. Bu uçakların her ikisinin yolcu geçişi sağlanırken bir de aynı gate aşağıdan yani körük arasından açıktaki bir park pozisyonu için boarding planlıyorsunuz. Bu üçünün aynı anda yürümesinin imkân yok. ...güvenlikten ödün verdin diyelim. Biz bunları ayıralım ...araya personel yerleştirelim diyorsunuz ama bu operasyonların aynı anda yürümesinin imkânı yok. Uçaklardan birinin mecburen geciktiriyorsunuz.”

Diğer yandan K14 “... çok fazla uçak aynı anda iniyor kalkıyor. Gate bulamıyor” sözü ile uçuş kapısı bulunamamasını aynı anda kapasitenin üzerinde gerçekleşen

operasyona bağlamaktadır. K33 ise “Çarşamba pazarı gibi böyle herkes dıt dıt dıt yan yana gidiyor. Çok kalabalık, bu sefer sana gate veremiyor. ...Bir tane kapıdan 4 uçak aynı anda boarding yapıyor” ifadesindeki çarşamba pazarı benzetmesi ile K14’ü desteklemektedir.

Zorlu çalışma koşulları: Tedarikçi kaynaklı aksaklıklar kategorisi altında yer alan son aksaklık faktörü zorlu çalışma koşulları olarak ortaya çıkmıştır. Yüksek sıcaklık, düşük maaş politikası, yüksek ve değişken vardiya süreleri ile uçak altında yaşanan çakışmalar zorlu çalışma koşullarını ifade eden alt kodlardır. K32’nin bu konuda sarf ettiği itiraf niteliğindeki şu sözleri, koşulların çalışanlar açısından zorluğunu tüm açıklığı ile ortaya koymaktadır.

K32: “İç müşteri anlamında söyleyeyim. Bir kere personel mutsuz oluyor. Zorluyoruz. Zorluyoruz ister istemez. Hepimiz ben de dahil olmak üzere sahaya giriyoruz ve personel zorlanıyor. Yemek yediremiyoruz geç yedirebiliyoruz. Yoruluyorlar, dikkatleri dağılıyor. Hataya açık oluyorlar. Yapmaları gereken belirli ofis işleri var paper work dediğimiz. O konulara dahil olamıyorlar. Birikiyor bir sürü işler. Hizmetlerini giremiyorlar. Merkeze gidip mesaj çekmekte zorlanıyorlar. Otomatikman bir işi başka birine dahil etmek durumunda kalıyorlar. Bir işe üç kişi dahil olmuş olabiliyor. Ama en önemli şey dinlenme. Normalde bir harekât memuru da olsa ramp de olsa yolcu hizmetleri de olsa belirli bir dinlenme süreleri olması lazım. Çünkü hem bedenen hem de zihnen bir de dikkat gerektiren bir iş yapıyorlar hangi departman olursa olsun. Dinlendiremiyoruz.”

Zorlu çalışma koşullarına ortam hazırlayan faktörlerden biri olan yüksek sıcaklığa dair K23 ve K32 şu ifadeleri kullanmıştır:

K23: “... bizim ikramımız riskli bir ürün. Bizim bunları şirketten soğuk zincirlerle taşımamız, ...belli bir süre içinde uçaklarımıza yüklememiz gerekiyor. ... Antalya çok sıcak bir memleket olduğu için ...binamızdan çıktıktan sonra bir on beş yirmi dk içinde bu ikramı uçağa yerleştirmiş olmamız gerekiyor ki bu sıcaktan dolayı herhangi bir bozulma veya riske girme olmaması için. ...Aprona gittiğimizde uçak diyelim ki saat başı incekse hava trafiği yoğunluğundan dolayı buçukta iniyor ya da başka sebeplerden dolayı. Tabi bu ikramın da orada fazlaca durması gıda malzemesi olduğu için yüksek ısıdan dolayı riske sokuyor.”

K32: “İkinci en büyük aksaklık hava koşulları diyebiliriz. Özellikle operasyon ve ramp departmanı için. ...50-60 derecelere kadar çıkan bir sıcaklık var apronda motorların da etkisiyle. Tabi çalışanların performansı bir iki saat sonra düşüyor. Özellikle ramp departmanındaki işçilerin. Çünkü fiziğe dayalı iş yapıyorlar. Uçak yükleyip boşaltıyor. Temizliyor. İlk bir iki saatte on dk da yaptığı işi sonra bu 15dk ya, daha da uzayabiliyor. Sonuçta makine değil çalışanlarımız.

Düşük maaş politikası, yer hizmetleri işletmelerinde çalışan insan kaynağı için yoğun dönemde ve az önce ifade edilen iklim şartlarında yaptığı işin karşılığını alamamak anlamında gelmektedir. Bazı katılımcılar bu sebeple tedarikçi işletmelerin insan kaynağı bakımından yetersiz kalabildiğini ifade etmektedir. K20 bu durumu “Personel az. Şu yüzden az maaş düşük. Ben kendi anlaşmalı olduğum firma adına konuşuyorum. Şu an sezonda en düşük maaş veren kendileri doğal olarak en çok böyle personelsiz kalan da kendileri” diyerek ifade etmektedir. K13 ise tedarikçi işletmelerin bu konuda izlemiş oldukları politikaya şu sözleri ile dikkat çekmektedir:

K13: “Bununla birlikte ...operasyonunuzu bir vites yukarı çıkartıyorsunuz ama personelinizi bir tık aşağıda tutuyorsunuz. Bu bir sezon sonra artık low-cost un da bilmem nesine dönmeye başlayacak. ... Bu arada maaşları da kısacaksınız. ...Apron içerisindeki kazalardan tutun da yoğun çalışma süreleri ...hep bu sektördeki personelin kaybından dolayı kaynaklandı. Bu da ücretlerle alakalı.”

Tedarikçi işletmeleri, insan kaynağı maliyetini düşük tutmak amacıyla vardiya sürelerini yüksek tutabilmekle birlikte çalışanlar açısından zorlu vardiyalar uygulayabilmektedir. Bu durumu K25 “... burada da şey var vardiyalı çalışma. Bilhassa yaz aylarında bu mayıs, haziran, temmuz, ağustos, eylül aylarındaki 12 saatlik çalışma” sözü ile onaylamaktadır. K32 ise çalışanların çalışma koşullarını daha da zorlaştıran tutumlarını anlattığı “Çünkü programlarına müdahale ediyoruz. Personelin mesaisini uzatabiliyoruz, çekiyoruz, orada aşımalar yaptırıyoruz. 17 vardiyasına gelecekken 14’te gel diyoruz. 9’da çıkacakken 11.30 çıkartıyoruz gibi” ifadesi itiraf niteliğindedir.

Havayolu yer operasyon sürecinde aksaklıkların meydana gelmesine sebep olan aksaklık kaynaklarından zorlu çalışma koşullarına ilişkin faktörlerden bir diğeri, uçak altında yaşanan çakışmalardır. Bu durum ile uçak altında hizmet verme önceliği konusu ifade edilmektedir. Havayolu uçuşuna havayolunun yerde kalma sürecinde apronda hizmet vermekle yükümlü aktörlerin her biri, yoğun dönemde ilgili uçuşa ilişkin hizmetini vererek diğer uçaklara geçmek istemektedir. Bununla birlikte bazı aktörlerin sahip oldukları hizmet önceliklerine diğer aktörler tarafından uyulmaması, bazı çakışmalara sebep olarak aksaklıklar meydana getirebilmektedir. K23 ve K25 bu durumu, şu sözler ile dile getirmektedir:

K25: “... konulardan bir tanesi de ... işte akaryakıt var, handling var, biz varız. Aynı anda hizmet vermeye çalışıyoruz. Biz uçağın sağ ön ve arka kapılarından hizmet verdiğimiz için o bölge de bagaj bölgeleri. Yer hizmetlerinin araçlarıyla o bölgelerde çakışmalar olabiliyor.

...Mesela akaryakıt aracından dolayı X ground handling in aracından dolayı yüklemeye yanaşamıyoruz. Yükleme başlayamıyoruz.”

Katılımcılardan biri havayolu yer operasyon sürecindeki zorlu çalışma koşullarından bir diğerinin ağır iş yükü olduğunu ifade ederek çalışan sağlığı açısından dezavantajlı bu durumun önüne geçebilecek bir öneride bulunmuştur. K17, aşağıda yer alan sözleri ile mevcut koşulların insan sağlığına verdiği zararın büyüklüğüne dikkat çekerken havacılık sektörüne özgü bir iş kanununun gerekliliğine vurgu yapmaktadır:

K17: “... Deniz İş Kanunu gibi. ...yine havacılıkla ilgili bir iş kanunu olmasını istiyorum. Nedenini söyleyeyim size. Şimdi İş Kanunu ne diyor, bir insan günlük 7,5 saatten fazla çalışamaz diyor ama zorunlu hallerde 11 saat, 11 saate kadar çıkarılabilir diyor. Şimdi yazın düşünün operasyonu. Bir firma yaklaşık 300 400 uçağa hizmet veriyor. Bu 300 400 uçağın 200 tanesi gündüz gelmişse gündüz vardiyasındaki o işçinin sırtından tonlarca yük geçiyor. Dolayısıyla bu çalışma saatinde değil, yaptığı uçak sayısından özelleştirilmeli.”

K17 tarafından atıfta bulunulan 20/4/1967 tarihli 854 no’lu “Deniz İş Kanunu¹⁷” maddeleri incelendiğinde havacılığa özgü kanun ifadesi ile katılımcının nasıl bir düzenlemeyi kastettiğini anlamak mümkündür. 854 no’lu Deniz İş Kanunun 35. Maddesi’nde gemi adamlarının yatma, dinlenme, yemek yerleri, iaşeleri ve sağlık ile ilgili olarak çalışma koşullarını düzenlediği görülmektedir. Aynı doğrultuda kanunun 55. Maddesi’nde de Bakanlar Kurulu Kararnamesiyle yürürlüğe konulan “Gemi adamlarının Sağlık, İaşe ve İkamet Şartlarını Gösterir Tüzük” adlı tüzüğe atıfta bulunulmuştur. Kanunun 35. Maddesi şu şekildedir.

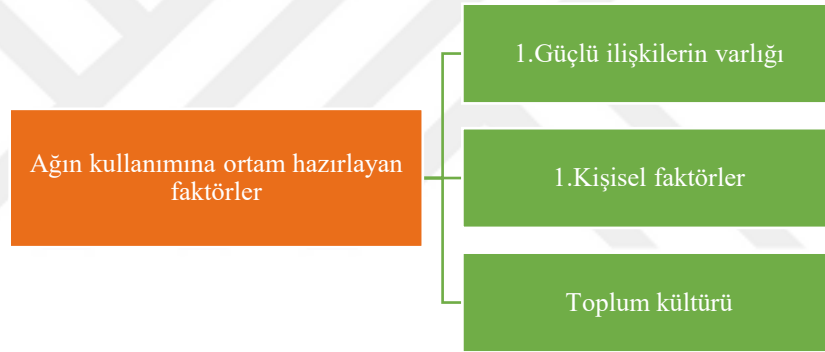
Madde 35: “Bu Kanuna tabi gemilerde gemi adamları tahsis edilen yatma, dinlenme ve yemek yerleriyle gemide bulundurulacak ilaç, tıbbi alet ve malzeme ve revirlerde bulunması gereken şartlar ve gemi adamlarına verilecek iaşe maddelerinin ölçü ve nitelikleri bu şart ve niteliklerinden hangilerinin önemleri bakımından esasa ilişkin ve 1 inci derecede ve hangilerinin ise ikinci derecede sayılacakları ve iaşe ile ilgili ne çeşit kurullar kurulacağı ve bu kurulların görev ve yetkileri Çalışma ve Sosyal Güvenlik, Sağlık ve Sosyal Yardım ve Ulaştırma Bakanlıkları tarafından beraberce hazırlanacak bir yönetmelikte gösterilir. Gemi adamı, işveren veya işveren vekili tarafından sağlanacak iaşenin yukarıda sözü geçen yönetmelikte gösterilen ölçülerden noksan olması halinde aradaki farkın bedelini veya iaşenin hiç verilmemesi halinde tamamının bedelini işveren veya işveren vekilinden isteyebilir. Şu kadar ki gemi adamının iddiasını, tazminde esas teşkil edecek iaşe ve

¹⁷ <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.854.pdf> (Erişim tarihi: 23.02.2021)

şartlardaki aksamanın vuku bulduğu günde durumu işveren veya işveren vekiline veya kaptana bildirmesi şarttır.” (20/4/1967 tarihli 854 no’lu “Deniz İş Kanunu”)

4.1.2. Ağın kullanımına ortam hazırlayan faktörler

Havayolu işletmeleri, yer operasyon sürecinde karşılaştıkları aksaklıkların çözümünde formal ilişkilerden çok informal ilişkilere başvurmaktadır. İnfomal ilişkilerin kullanımı ise öncelikle bu ilişkilerin kullanımını mümkün kılan bir ortamı gerekli kılmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde, elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan informal ilişki ağının kullanımına ortam hazırlayan faktörler teması ile informal ilişki kullanımına etki eden faktörler açıklanmaktadır. Bu doğrultuda havayolu işletmelerinin aksaklıkları yönetmeleri sürecinde, informal ilişki ağının kullanımına ortam hazırlayan faktörler teması altında 3 kategoriye ulaşılmıştır. Şekil 4.8.’de sunulan kategoriler sırasıyla güçlü ilişkilerin varlığı, kişisel faktörler ve toplum kültürü kategorileri ile ifade edilmektedir.



Şekil 4.8. Ağın kullanımına ortam hazırlayan faktörler teması ve kategorileri

4.1.2.1. Güçlü ilişkilerin varlığı

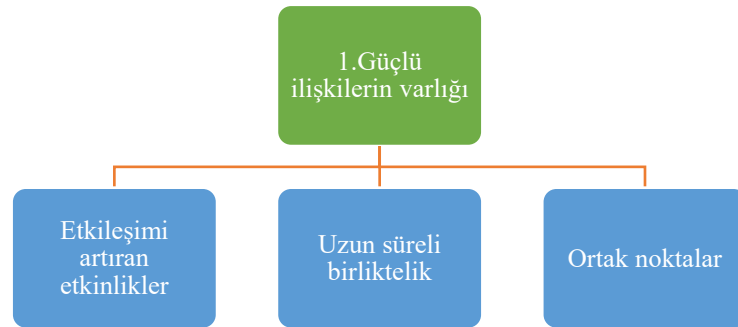
Aktörler arasındaki bağ gücünün güçlü olması mı zayıf olması mı aktörlere daha faydalı olmaktadır sorusu alanyazında güncelliğini korumaktadır. Bu doğrultuda nitel verilerin analizi ile Antalya Havalimanı’nda güçlü ilişkilerin varlığı yönünde oldukça önemli bulgular ortaya çıkmıştır. K10, Türkiye’deki diğer havalimanlarına kıyasla Antalya havalimanında var olan güçlü ilişkileri “...başka havalimanlarından gelenler, ...mesela başka havalimanında çalışmış buraya tayin olmuş. Onlardan duyduklarımız diğer limanlarda bu derece samimiyet olmadığı. Antalya bu yönde gayet iyi” sözü ile ifade etmektedir. K5 bu duruma ilişkin “Bence olması gereken, hatta bir tık üstünde informal ilişkilerimiz Antalya istasyon yöneticilerimiz arasında” ifadesi ile var olan güçlü ilişkileri daha net bir biçimde ortaya koymuştur. K15 ise var olan güçlü ilişkileri farklı açılardan ele alarak şu sözlerle aktarmıştır:

K15: “Tabi burada müdürler bazında herkes tecrübeli. Sürekli Antalya havalimanında çalışmış kişiler müdürlük yapan kişiler. Hepimiz arkadaşız tabi. Simalar aynı olunca. Şirketler değişebilir tabi. Bugün TK’dasınızdır yarın Freebird’tesinizdir, Pegasustasınızdır. Tabi genç arkadaşlarımız da geliyor. Emekli olan abilerimiz var. Artık emekliliğe geçen veya bizlerden değişen oluyor. Genelde simalar yüzde 80 aynı olduğu için arkadaş gibi. İşin haricinde de herkes görüşüyor. Mesela öğlen yemek yeriz. Kahveye, çaya davet ederler. Yani ilişkiler burada çok iyi ve sıkı yani. Onun avantajını biz yaşıyoruz.”

K33, var olan güçlü ilişkileri Coleman (1990) tarafından iddia edildiği gibi sınırlı bir alan olan havalimanının büyüklüğüne bağlamaktadır:

K33: “Ufak bir şehrin havalimanı olmak güzel, İstanbul'da olsa belki bu şeyi yakalayamayabilirdin ama Bodrum, Dalaman, İzmir ve Antalya gibi yerlerde hep aynı yüzler olduğu için herkes birbirini tanıyor herkesin birbirine nazı geçer.”

Nitel veri analizi sonucunda havayolu yer operasyon sürecinde yer alan aktörler arasındaki güçlü ilişkilerin birtakım faktörlerin bir araya gelmesi ile oluştuğu görülmektedir. Sözü edilen faktörlerin alanyazında ifade edilen faktörler ile aynı doğrultuda olduğu ortaya çıkmıştır. Şekil 4.9’da sunulan bu faktörler nitel verilerin analizi sürecinde etkileşimi artıran etkinlikler, uzun süreli birliktelik ve çalışma alanı ortaklığı ve informal iletişim kanallarının varlığı şeklinde kodlanmış ve alıntılar ile desteklenerek yorumlanmıştır.



Şekil 4.9. Güçlü ilişkilerin varlığı kategorisine ilişkin alt kategoriler

Etkileşimi artıran etkinlikler: Bu yaklaşıma göre aktörlerin zaman içindeki etkileşimleri arttıkça birbirlerini daha güvenilir görmektedirler. Bu aktörlerin ağı merkezinde yer alan aktörler olması halinde ise diğer aktörler de bu aktörleri güvenilir olarak görmeye başlamaktadır (Tsai ve Ghoshal, 1998, s. 465). Aşağıda yer verilen bulgular ışığında Antalya havalimanında faaliyette bulunan aktörlerin düzenli olarak aylık gerçekleştirilen AOC ve HALİNKOK toplantılarda buluştukları anlaşılmaktadır.

Bunlara ek olarak, gerçekleştirilen kaynaştırma etkinlikleri ile birlikte aktörlerin arasındaki güven duygusunun ve ilişkinin güçlendiği görülmektedir. K5, birbirleri ile oldukça uyumlu ve arkadaşlık ilişkisine sahip aktörlerden oluştuğunu ifade ettiği toplantı ortamlarına dair zihnindeki tabloyu şu sözlerle dile getirmektedir:

K5: “İnformal ilişkilere gelince şöyle anlatabilirim. Bu konuda özellikle Antalya özelinde konuşuyorum. Havayolları müdürleri olarak AOC toplantılarımız oluyor bizim her ay. Çok AOC toplantısı ve HALİNKOK toplantısı gördüm. Ama sanki aynı okuldan mezun aynı şeyleri bilen aynı düşünen öyle bir arkadaşlık ortamı AOC’ler özelinde Antalya havalimanı dışında hiçbir yerde görmedim.”

K7, AOC ve HALİNKOK toplantıları ile elde edilen samimiyetin kendilerine sorunların çözümü konusunda sağladığı faydayı “AOC ve HALİNKOK toplantıları vasıtasıyla belirli bir samimiyetimiz oluşuyor. Bu tüm sorunları çözmemize yardımcı oluyor” diyerek ifade etmiştir. K10 da bu anlamda K7’yi destekleyen şu ifadeleri aktarmıştır:

K10: “AOC dediğim şey burada çok önemli bir konumda. Çok faydası oluyor. Birincisi AOC ayda bir kere toplantı yapıyor zaten çok elzem, çok acil bir işi olmadığı sürece herkes katılıyor zaten. Yani bütün özel firmaların müdürleri, yetkilileri katılıyor. Orası zaten bir sohbet havasında geçiyor. Orada ilişkiler zaten pekişiyor. Arada bir yemekler düzenliyor bu AOC. Orada zaten herkes birbiriyle bir nevi arkadaş gibi oluyor. AOC bu anlamda çok iyi birşey. Yani herkes birbirini tanıyor.”

K19 AOC, HALİNKOK ve bu toplantılar kapsamında düzenlenen yemeklere ek olarak birbirlerine ara ara yaptıkları kısa ziyaretlerin de güçlü ilişkileri pekiştirmesi bakımından önemli olduğunu “Mesela ziyaretler çok önemlidir. Ara ara kısa ziyaretler, çay kahve içmeler önemlidir. Sadece işiniz olduğunda değil olmadığında da uğramanız gerekir. Tabi ki de etkili oluyor o zaman bu yöntem” diyerek ifade etmiştir.

Uzun Süreli Birliktelik: Uzun süreli birlikteliğin güçlü ilişkilerin oluşmasındaki rolüne ilişkin K11 “siz uzun yıllar aynı havalimanında eğer görev yapıyorsanız ...Yani ikili ilişkileriniz çok çok üst seviyede oluyor” ifadesini kullanmaktadır. K12 “... bu durumlarda tabii ki informal ilişkiler devreye giriyor. Yılların vermiş olduğu tanışıklık ve arkadaşlıktan” sözü ile K11’i desteklerken K2 de “... tabi 32 yıldır böyle bir sektörde çalışmam, Antalya’da çalışmam buradaki herkes tarafından tanınmamı sağladı” ifadesi

ile uzun süreli birlikteliğin güçlü informal ilişki ağının oluşumu için önemini vurgulamaktadır.

Çalışma alanı ortaklığı: Kişiler arasındaki ortak noktalar, sosyal sermaye oluşumunda etkili olduğu ileri sürülen yaklaşımlardan biridir. Buna göre aktörler ortak üyeliklerinin bulunduğu kulüpler, ortak ilgi alanları, ortak arkadaşlar ve paylaşılan deneyimler gibi durumlardan etkilenecek birbirlerini daha güvenilir görmekte ve böylelikle aralarındaki bağ da güçlenmektedir (Bueno vd., 2004, s. 557). Bu bağlamda Antalya havalimanında havayolu yer operasyon sürecinde yer alan aktörlerin, faaliyetlerin bir kısmının gerçekleştiği ortak bir alan olan apronda karşılaşma, ortak vardiyalarda birlikte mesai yapma ve daha önce aynı işletmede çalışmış olma ile gerçekleşen ve pekişen tanışıklıklarını havayolu yer operasyon sürecine yansıttıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılar bu doğrultuda birbirleri ile aralarında var olan ortak noktaların güçlü ilişkilerin oluşumu konusunda etkili olduğu görüşünü savunmaktadır. K23 “...Hani ayrı şirkette olsak da problem değil. Bir şekilde apronda muhakkak karşılaşmışsınız” diyerek ortak nokta olarak en azında apronda karşılaşmış olma durumunu örnek göstermektedir. K25 ise ortak vardiyaların etkisini “Şimdi bir uçağa hizmet verirken, hizmet veren kuruluşların hemen hemen vardiyaları aynı. Bir ikişer saat kaymayla. Belli bir süre sonra bu dediğiniz kişisel bağlantılar oluşuyor” sözleri ile ifade etmektedir. K8 de aynı işyerinde birlikte çalışmış olmanın etkisini vurgulayarak “...insanları tanıyorsunuz. Çoğu sizin yazda çalışmıştır ki burada bazı müdürler vardır. Benim eğitim verdiğim insanlardır onlar. Şimdi karşıma geldiği zaman müdürüm diyorlar” şeklinde bir ifade kullanmıştır.

İnformel iletişim kanallarının varlığı: Güçlü ilişkilerin varlığını ortaya koyan ikinci faktör, informal iletişim kanallarının varlığı olarak ortaya çıkmıştır. Bahsi geçen informal iletişim kanalları arasında doğrudan cep telefonu ile arama, whatsapp grubu üzerinden haberleşme yer almaktadır. Aktörler, bu kanalları kullanarak etkileşimlerini artırmakta ve etkileşimleri belirli bir süre tekrar ettikten sonra aralarındaki bağını/ilişkinin gücü artabilmektedir. İlişkinin gücünün fazla olması, aktörlerin K10, bir sorun olması halinde whatsapp grubundan haberleşebildiklerini “... veya bir şey olduğunda hemen whatsapp grubundan mesajlaşıyoruz” sözü ile ifade ederken katılımcıların çoğu özellikle yoğun sezon döneminde anlık çözümü gereken faktörler için cep telefonunun

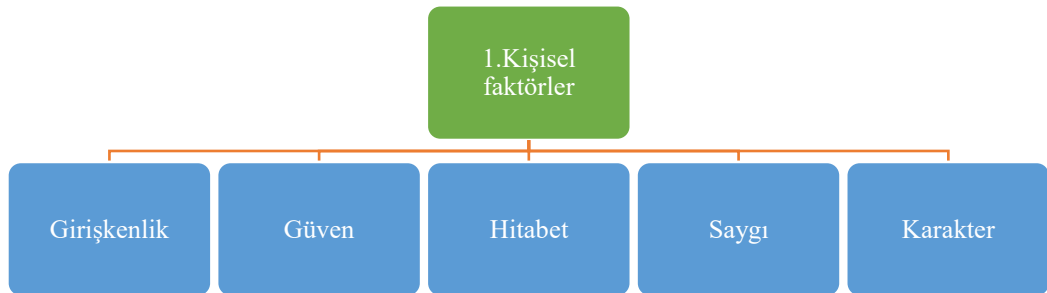
oldukça etkin bir kanal olduğunu dile getirmektedir. K14 ve K17 bu durumu şu ifadelerle aktarmaktadır:

K14: “... telefonla aradığımızda çok hızlı. Mesela atıyorum trafikle alakalı, check-inle alakalı bir sorun olduğunda onların trafik müdürünü arıyoruz. Dışarıda yükleme boşaltma sorun olduğunda ramp müdürlerini arıyoruz.”

K17: “Örnek vermek gerekirse, Antalya Havalimanı'nda pushbacksiz uçak çıkması yasak. Bir uçak var. Tipi değişik bir uçak ve onun denginde bir towbar var. O da kırılmış. Yok, adamın towbarı yok. Benim o uçağı oradan çıkartmam lazım. Ne yapıyorum ilgili arkadaşlarıma talimat veriyorum gerekli önlemleri alarak uçak kendi kendine dönüş yapsın çıksın diyorum. ...Ama bu beni ararlarsa oluyor. Uçak şirketi tıkanmış artık sıkışmış ne yapacağı konusunda... Telefonla arayınca bizi böyle çözüm bulabiliyoruz. Yoksa başka türlü cep telefonu olmasa bu işler yaş öyle söyleyeyim.”

4.1.2.2. *Kişisel faktörler*

Havayolu yer operasyon sürecinde aksaklıkların çözümü konusunda aktörler arasında informal ilişki ağının kullanımına ortam hazırlayan bir diğer faktör kişisel faktörler olarak ifade edilmektedir. K30, kişisel faktörlerin etkinliğini “Yol içerisinde, yol üzerinde birtakım ince ayarları yapabilmek için kişisel ilişkiler, ... kişilerin birbirine olan güveni, saygısı, sevgisi, iş birliğine olan inancı bazı konuları daha yasal platformlara gelmeden önce çözülmesini sağlıyor” ifadesi ile dile getirmektedir. Kişisel faktörler kategorisine ilişkin alt kategoriler, Şekil 4.10'daki gibidir.



Şekil 4.10. *Kişisel faktörler kategorisine ilişkin alt kategoriler*

Girişkenlik: K11 informal ilişki ağının kullanımında girişkenliğin anahtar faktör olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

K11: “Siz uzun yıllar aynı havalimanında eğer görev yapıyorsanız çok farklı konular da olabiliyor sonuçta. Yani ikili ilişkileriniz çok çok üst seviyede oluyor. Eğer siz de birazcık olsun girişken biriyse her türlü işinizi bir şekilde ikili ilişkilerinizle çözme yoluna gidiyorsunuz.”

Güven: Alanyazında da informal ilişki ağının kullanımına yönelik kişisel faktörler arasında ifade edilen güven faktörü K2 tarafından “Yani tamam ikili ilişkiler her zaman şey. Ama karşı taraf sana güvendiği için güven bunun içerisinde” sözü ile aktarılırken K30 bu faktöre ilişkin düşüncesini şu şekilde açıklamaktadır:

K30: “... bu karşınızdakini, karşınızdakinde yarattığınız güven ile alakalı bir şey. ... Eğer ben karşınızdaki adamın sözüne güvenilir dürüst ve benim için iyi olanı düşünür diye algılıyorsanız onun söylediği şeyi daha geçerli kabul edersiniz. Her zaman böyledir bu. ...Çünkü şöyle düşünürler. ...Bu adam yalan dolan iş yapmaz diye bir algı oluşturabiliyisen böyle olur yani.”

Hitabet: İnfomal ilişki kullanımı konusunda önemli kişisel faktörlerden birinin de hitabet olduğu görülmüştür. K8, K9 ve K16 bu faktöre ilişkin görüşlerini şu sözler ile ifade etmektedir:

K8: “... tanımamış olsanız karşıdaki kişileri bey diye hitap edeceksiniz veyahut da bayan diye, sayın diye. Benim kavramda o yoktur. Kardeşim, paşam, gülüm, balım. Bu tarz benimki. Resmi olmadığı sürece konuşmalarım bu şekildedir. Onlar da zaten bunu kabul etmişlerdir. ... Bunun vermiş olduğu samimiyetle de işinizi rahatlıkla yapabiliyorsunuz.”

K9: “Eğer ...bir ikili ilişki zinciri kurduysanız her sorun anlık açılıyor. Ama ikili ilişkilerimiz iyi değilse veya nasıl denir....insanları kişisel olarak tanıdıkça yani Hasan Bey, Murat Bey bilmem ne boyutundan Hasan Abi, Murat abi boyutuna geçtiğiniz zaman işlerin yürüyüşü daha da kolaylaşıyor.”

K16: “Park pozisyonu planlaması diyebilirim mesela. ...Şimdi havaalanında her şey gelir, gelirlere bakıyor. Havalimanını yapan adam da zaten gelir getireceğini düşünerek buraya kefil oluyor. Yapıyor bu kadar şeyi. Park pozisyon planlamalarında işte en çok yaşadığımız, körüğe girecek olan uçakların açığa planlanması talepleri. Bunlar da resmi kanallardan gittiğinde adama, sana kardeş benim sözleşmem var kusura bakma senin uçağın körüğe planlandığına körüğe alıcım denir. Ondan sonra körükte biz sana körük faturası yazacağız. Ondan sonra açığa müsaitse açığa alırsız gibi bir yaklaşım var. Öyle gidiyor. İnfomal, selamun aleyküm dedin mi arkadaşla eğer yüzde 1’lik bir ihtimal bile varsa başka bir uçakla becayiş¹⁸ edebileceği seninle arası iyiye o becayişi kesinlikle yapıyor.”

Saygı: Saygı faktörüne ilişkin K30 tarafından ifade edilen “... işlerin daha hızlı, kaliteli ve olumlu sonuçlarla neticelenmesi için her zaman saygılı ikili ilişkiler en büyük

¹⁸ Mevcut park pozisyonu planında, uçaklar arasında yer değişikliği yapılması durumu ifade edilmektedir.

faktördür” sözü saygı faktörünün informal ilişki kullanımına ortam hazırlayan kişisel faktörlerden olduğunu ortaya koymaktadır.

Karakter: Karakter faktörünün informal ilişki kullanımındaki etkinliğine yönelik K5 “Bu biraz da karakterle alakalı. Kendini uzak tutan yöneticilerimiz var mı? var” ifadesini kullanırken K20 bu konudaki düşüncesini “Ya şimdi değişken bir şey olduğu için karakter. Bence biraz karakterle alakalı bu konu. Yani birini yıllardır tanıyıp hiçbir şey yapmamak da olabilir. Yani ben yıllardır tanırım departman müdürünü ama tamam gecikirse geciksin uçak bana ne diyerek aramaya da bilirim. Kişiden kişiye değişiyor yani” şeklinde aktarmıştır.

4.1.2.3. Toplum kültürü

Toplum kültürü, kriz yönetiminden iş yapış şekillerine kadar birçok konuda etkisi bulunan bir faktördür. Ülkemiz toplum kültürünün, havayolu yer operasyon sürecinde informal ilişki ağının kullanımına ortam hazırlayan faktörlerden biri olduğu neredeyse tüm katılımcılarca onaylanmıştır. K12 “Türk toplumunun yapısından kaynaklı olarak informal ilişkiler Türkiye’de daha çok işe yarıyor” ifadesi ile bu faktörün informal ilişki kullanımı anlamında ülkemizdeki etkinliğine dikkat çekmektedir. K15 de K12’yi desteklercesine “E bizim kültürümüzde var zaten ikili ilişkiler yani her işte var. Karşındaki kişiyle ikili ilişkilerin iyi olursa işin daha rahat daha düzgün daha çabuk daha sorunsuz gider ama ikili ilişkilerin zayıfsa her zaman bunun negatif etkisini görürsün” ifadesini kullanmıştır. K1, ülkemiz toplum kültürünün havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıkların yönetiminde informal ilişki kullanımına olan etkisini şu sözler ile değinmektedir:

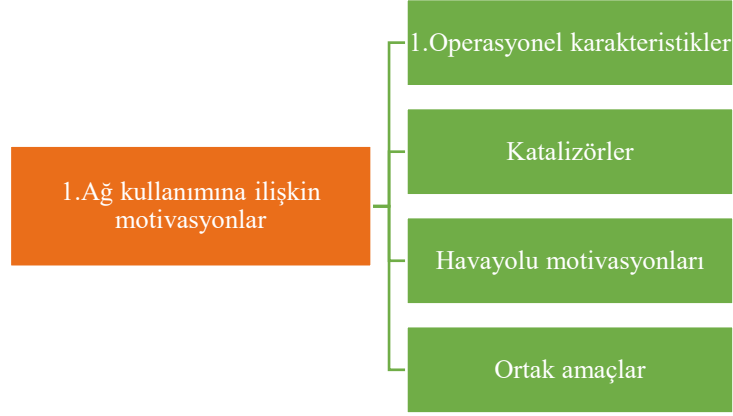
K1: “... yaşadığımız coğrafyayla ilgili. Dedim ya bir örnek vermek gerekirse; Almanya Duesseldorf havalimanına gittiğinizde oradaki yer görevlilerine hadi birazcık hızlanın, bagajları çabuk yükleyin dersiniz muhtemelen alacağınız cevap şu olacaktır. Şu bagaj arabasındaki bagajlarının yüklenme süresi 6 dk., minimum 6 dk’dır. Sen bana bunu 5 dk da yükletemezsin. Onların profesyonellik anlayışı bunu gerektiriyor. İşte daha hızlı yüklerse belki bagaja, uçağa ya da kendisine zarar verebileceğini düşünüyor. Onun için bir inisiyatif kullanmıyor. Kullanmak istemiyor. Hatta onun üzerindeki amiri yöneticisi de ona baskı yapamıyor. Ama bizde Türkiye’de işler öyle olmuyor. Türkiye’de ikili ilişkiler bu konularda çok etkin.”

Diğer yandan informal ilişki kullanımının toplum kültürünün tamamında geçerli olmayabileceği, bu ilişkilerin kullanımının daha çok aynı ülkenin ya da dünyanın doğusuna doğru gittikçe arttığı ifade edilmektedir. K3, ülkemizin farklı şehirlerinde çalışması dolayısıyla elde ettiği tecrübeyi “Ben çünkü Erzurum’da da çalıştım. Farklı bir kültür. Burada, İstanbul’da, Denizli istasyonunda çalıştım. Doğuya gittikçe bu artıyor hatır gönül işleri. Batıya geldikçe azalıyor” sözü ile aktarmaktadır. K32 ise informal ilişki kullanımının dünyanın doğusuna doğru gittikçe arttığını şu sözler ile dile getirmektedir:

K3: “Evet, bu şöyle bir şey. Dünya haritasına baktığımız zaman batıdan doğuya gidildikçe söylemiş olduğunuz informal açıdan özellikle davranış seviyesi bakımından batıdan doğuya gittikçe farklılaşmaya başlıyor. Mesela Avrupa havayolunda hiç olmayacak bir durum bizden istenebilmekte. Ya da ülke olarak bizden daha doğuya doğru gittikçe... Maalesef böyle bir şey var. Biraz kültürle alakalı galiba.”

4.1.3. Ağ kullanımına ilişkin motivasyonlar

Havayolu yer operasyon sürecinde özellikle yoğun sezonda ve uçuşların zirve yaptığı zaman dilimlerinde gerçekleşen aksaklıkların kısa sürede giderilmemesi durumunda havayolu işletmeleri, zincirleme olarak tarife bozulması, işletme hedeflerini tutturamama ve yolcu memnuniyetsizliği gibi birçok maliyet ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum, havayolu işletmeleri ve tedarikçi işletmeler için temel motivasyon kaynağı olmakla birlikte nitel veri analizi sonucunda aktörleri informal ilişki ağını kullanmaya iten birtakım faktörler olduğu görülmüştür. 4 kategori etrafında şekillenen bu motivasyonlar operasyonel karakteristikler, katalizörler, havayolu motivasyonları ve ortak amaçlar olarak ifade edilmektedir. Şekil 4.11’de gösterilen kategorilerin daha iyi anlaşılması amacıyla alıntılar ile desteklenerek yorumlanmasında fayda görülmektedir.



Şekil 4.11. Ağ kullanımına ilişkin motivasyonlar teması ve kategorileri

4.1.3.1. Operasyonel karakteristikler

Operasyonel karakteristikler, havayolu yer operasyon sürecinde yer alan aktörlerin informal ilişki ağını kullanmalarını tetikleyen beklenmedik durumlar, operasyonlarda zamanla yarışılması ve yüksek düzeyde koordinasyon gerekliliği gibi operasyona ilişkin özelliklerdir. Operasyonel karakteristikler kategorisine ilişkin alt kategoriler Şekil 4.12’de yer almaktadır.



Şekil 4.12. Operasyonel karakteristikler kategorisine ilişkin alt kategoriler

Beklenmedik durumlar: Faktörlerden ilki olan beklenmedik durumlar, bir aksaklık sonucu aktörler tarafından havayolu yer operasyon sürecindeki faaliyetlerine ilişkin planlamalarında hesaba katmadıkları durumları ifade etmektedir. K6, “Beklenmedik durumlar. Yani en önemlisi beklenmedik bir durumun ortaya çıkması. Tanımlanmamış, daha önce hesaba katılmamış bir durumun ortaya çıkması” ifadesi ile bu faktörü açıklamaktadır. Formal işleyiş, informal işleyişe oranla daha yavaş bir işleyişe sahiptir. Bu sebeple, havayolu yer operasyonlarında yaşanan ekstra durumlar, beklenmedik aksaklıklar ve acil talepler halinde sürecin aksamadan uçakların zamanında kalkışının sağlanabilmesi için yöneticilerin informal kanallar ile devreye girdiği görülmektedir. K6,

K11 ve K12, yöneticilerin informal ilişki ağını nasıl kullandıklarına yönelik şu ifadeleri kullanmıştır:

K6: “Uçak geç gelmiş veya slot dar. Uçağın bir saat değil de yarım saat içinde kalkması lazım. Tabi anlaşma metnine baktığınız zaman uçağı ben bir saat içinde kaldırabilirim demiş yer hizmetleri firması. Biz de onaylamışız. Ama bu uçak bir saatte kalktığı zaman havayolu şirketi de çok zarar görecek. Bu durumda dediğiniz gibi informal ilişkiler devreye giriyor. Ben istasyon müdürünü, ramp müdürünü veya operasyon müdürünü arıyorum. İşte benim böyle bir sıkıntım var. Bunu hemen çözebilmek için ekstra adam sağlayabilir miyiz?”

K11: “Gecikmeye girecek olan konular var ise o taktirde evet biz mecburen devreye girmek durumunda kalıyoruz ki orada da işte diğer birimlerin yöneticileriyle görüşerek işte demin bahsetmiş olduğum gibi gerekirse gate değişiklikleri veya park pozisyonu değişiklikleri veya operasyonla ilgili değişiklikler yapmaya çalışıyoruz.”

K12: “...şöyle bir şey var. ...informal ilişkiler. ... ekstra durumlar, ekstra talepler olabilir, acil talepler olabilir. ...İşte o zaman bununla ilgili informal ilişki kullanılıyor.”

Operasyonlarda zamanla yarışılması: Havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıkların yönetiminde informal ilişki ağının kullanımının operasyona özgü başlıca motivasyonlardan biri de operasyonlarda zamanla yarışılmasıdır. K1 “Bildiğiniz gibi havacılıkta herkes süreyle yarışıyor. Havacılıktaki ilk amaç uçakları mümkün olduğu müddetçe havada tutabilmek. Dolayısıyla uçaklar uçtuğu sürece havayolu şirketleri para kazanıyor” ifadesi ile bu faktörü açıklamaktadır. K23 ise operasyonlarda zamanla yarışılması faktörünün önemini şu sözler ile açıkça izah etmektedir:

K23: “havacılık dedim ya zamana bağlı bir iş. Hani o anda bir problem varsa bir uçağın gelip yerde kalıp gitmesi 50dk. Bu 50 içinde uçak gelecek, yolcularını boşaltacak, uçağın içine temizliğini alacak, tekrar gerekli olan işte gerekli olan bagaj yüklemesini, bilmem nesini, temizliğini falan her şeyini ikram yüklemesini ve yolcusunu alıp 50dk içinde kapılarını havalandırması gerekir. Şimdi böyle bir kısa süre olduğu için kalkıp da bunu bir yazışma ile bir e-mail’de üç gün bekleme ile çözülebilecek bir durum değil bu. Ha nedir bu? Bu yaşadığın aksaklığı bu yolla anında çözersin.”

Yüksek düzeyde koordinasyon gerekliliği: Havayolu yer operasyon sürecinde rol alan aktörler arasındaki bağımlılık ilişkisi, aktörler tarafından kullanılan informal ilişki ağının operasyona özgü motivasyonlarından biridir. Var olan bağımlılık ilişkisinin nedenleri nitel veri analizi sonucunda dış kaynak kullanımı zorunluluğu, fazla sayıda

aktörün bir arada aynı sürede hizmet vermesi gerektiğinden havayolu yer operasyon sürecinin karmaşıklığı ve bunlarla birlikte sürecin yüksek düzeyde koordinasyon olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcılar havayolu işletmeleri ile tedarikçi işletmeler arasındaki bağımlılık ilişkisini somut birtakım benzetmeler ile dile getirmiştir. Buna ilişkin K16 “Atom ve etrafındaki elektronlar gibi”, K26 “Bir saatin dişlileri gibi”, K27 “Sister company¹⁹”, K33 ise akrabalık ilişkisine atıfta bulunarak “üvey kardeşler” benzetmelerinde bulunmuştur.

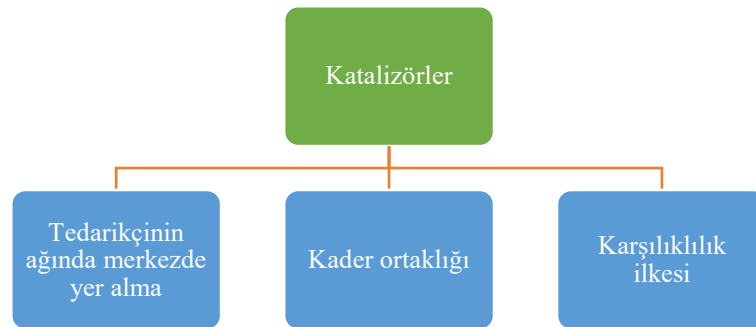
K23 havayolu işletmelerinin aldığı yer hizmetlerinin karmaşık bir hizmetler bütünü olduğunu “...şimdi bir uçağa hizmet verirken komplike hizmet verilmekte. Yani bu uçak tek başına uça da tek senden alınan bir hizmet değildir. Yani bir uçağın uçabilmesi için bunların hepsinin olması gerekir” diyerek ifade etmiştir.

Havayolu yer operasyon sürecinde aktörlerin aralarında sahip olmaları gereken yüksek düzeyde koordinasyon ise K15 tarafından şu sözler ile dile getirilmektedir:

K15: “Antalya havalimanı şu anda yaz bandında Türkiye’nin en büyük trafiğini çeken bir havalimanı. ... biz charter meydanı olduğumuz için ... kısa bir zamanda çok büyük bir trafiğe hizmet veriyoruz. Bu da tabi ister istemez doğal olarak herkesin birbirleri ile koordineli olarak ilişkilerin sıkı olmasını ve iyi olmasını zorunlu kılıyor.”

4.1.3.2. *Katalizörler (Kolaylaştırıcılar)*

Nitel verilerin analizi sonucunda katalizörler olarak ifade edilen motivasyonlar, informal ilişki ağının kullanımına yol açan ve bu ağın kullanımını kolaylaştıran/hızlandıran unsurlardır. Şekil 4.13’te verilen bu motivasyon unsurları tedarikçinin ağında merkezde yer alma, kader ortaklığı ve karşılıklılık olarak ortaya çıkmıştır.



Şekil 4.13. Katalizörler kategorisine ilişkin alt kategoriler

¹⁹ Kardeş şirket.

Tedarikçinin ağında merkezde yer alma: Havayolu işletmelerinin uçuş operasyonlarının sayısı bakımından anlaşmalı oldukları tedarikçilerin müşteri ağıının merkezinde yer almaları, yer operasyon sürecinde karşılaştıkları aksaklıkların yönetimi ile ilgili özel rica ve isteklerini tedarikçilere rahatça iletmelerine olanak tanımaktadır. Bir başka deyişle havayolu işletmesinin tedarikçi işletmelerin müşteri ağındaki merkeziliği arttıkça yer operasyon sürecindeki aksaklıkların informal ilişkiler ile çözümü kolaylaşmaktadır. K33'ün “ne kadar büyüksen o kadar çok konuşma hakkın oluyor. ...X ground handling işletmesinin en büyük müşterisi benim” ifadesi, bu faktöre yönelik motivasyonu açıkça ortaya koymaktadır.

Kader ortaklığı: Ağın kullanımına ilişkin motivasyonlardan katalizörler kategorisinde yer alan ikinci katalizör, kader ortaklığı olarak kodlanmıştır. Bu katalizör ile aktörlerin aynı alanda faaliyette bulunan bir başka aktörün yaşadığı olumsuz duruma, empati ile yaklaştığı anlaşılmaktadır. Bu durum ise aktörlerin informal ilişki kullanımı konusunda var olan çekincelerini ortadan kaldırarak bu ilişkilerin kullanımını kolaylaştırmaktadır. K32, kader ortaklığına ilişkin görüşlerini şu şekilde aktarmaktadır:

K32: “Aslında kader birliği yapıyor gibi hissediyoruz bilinç altında. Aynı zorluğu onlar da çekiyor biz de çekiyoruz. Herkes nerede kimin ne yaşadığını bilebiliyor ve çok kolay empati yapabiliyor. Aynısını bir saat sonra o da yaşayacak. Biliyor. Yazık ben bu adama yardım edeyim diyor bilinç altında.”

Karşılıklılık ilkesi: Havayolu yer operasyon sürecindeki aktörlerin aksaklıkların yönetilmesinde informal ilişki ağını kullanmalarının arkasında yatan son katalizör karşılıklılık ilkesidir. Karşılıklılık ilkesi, aynı zamanda sosyal sermayenin temellerinden birini ifade etmektedir Buna göre kişiler tanıdıklık ilişkileri sonucu birinden bir ricada bulunurken bunun karşılığında kendisinden bir ricada bulunulacağını farkındadır. K33 karşılıklılığı “E sana bir daha bu adam yardım etmez. Sana yardım ettiyse sen de bunun karşılığını vermelisin. Sonuçta adil olmak lazım her şeyde” diyerek adalet ile ilişkilendirmektedir. K12 “Karşılıklı yani. ...Onlar da bir sıkıştıkları bir şeyleri olduğu zaman çoğu zaman bizimle iletişime geçiyorlar zaten” sözleri ile bu motivasyonun temelini ifade etmektedir. K2 ise daha net bir örnek ortaya koyarak “bagajları taşıttım ya ben ücretsiz taşıttırıyorum. Ama ne yapıyorum ben? Onunki de kaldı mı ben de onunkini ücretsiz taşıyorum. Yani bunlar karşılıklı şeyler” ifadesini kullanmıştır. K1, karşılıklılığın şartının kendi operasyonlarını aksatmamak olduğunu şu sözleri ile dile getirmektedir:

K1: “Ama tabi bu işler karşılıklıdır. Bir başka gün o da sizden yardımcı olmanızı isteyebilir. Örnek olarak sizin uçağınızın acelesi yoksa sizin uçağınızı hemen göndermesem de acelesi olan bir uçak var onu göndersem diye rica edebilir. Eğer aksatmayacaksa operasyonunuzu tabi siz de karşılıklılık ilkesine tabi olarak olumlu cevap verirsiniz bu isteklere.”

Nitel veri analizi sonucunda havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıkların yönetiminde informal ilişki ağının kullanımını kolaylaştırıcı bir motivasyon oluşturan katalizörlerin aksine informal ilişki ağının kullanımını zorlaştırıcı birtakım motivasyonlar da ortaya çıkmıştır. Bu motivasyonlar çalışma prensibi, etik bulmama ve kurumsallık olarak ifade edilmektedir.

Çalışma prensibi: Bir havayolu yöneticisi olan K33, hizmet aldıkları işletmelerin çalışanlarına çalışma prensibini kabul ettirdikten sonra informal ilişki kurma girişimlerine gerek olmadığını şu sözler ile ifade etmiştir:

K33: “...çalışma prensibini en başta oluşturduktan sonra bu böyle gidiyor. Herkes seni tanıyor diyor ki X der böyle çalışır. Aman bu adamın işini aksatmayalım da biz normal yapalım. Hani birazcık böyle ahbap çavuş yapıp da X ya seninkini sonra getiririz önce şu uçağı kaldıralım...hadi akşam bir şey ısmarlarım. Böyle bir şey yok.” sözleri ile ifade etmiştir.”

Etik: Havayolu yer operasyon sürecinde meydana gelen aksaklıkların informal yolla çözümünün önüne geçen diğer zorlaştırıcı motivasyon, bazı aktörlerce bu durumun etik bulunmamasıdır. K18 ve K29 tarafından dile getirilen şu sözleri informal ilişki ağına ilişkin bir başka bakış açısını ortaya koymaktadır:

K18: “...çok da tasvip etmiyorum ben. Yazılı kurallar belli. Havacılıkta hiçbir şey şansa bırakılmış değil aslında. Her şey yazılı olarak belli. Kimsenin bence sektörde bunun dışına çıkmaması gerekiyor. Ama ne yazık ki bu mevcut. İnfomal olarak bazı şeyler çözüme kavuşturuluyor. Bunlar işte bazen özel istekler olarak da olabiliyor yani. Bazı havayollarının, bazı firmaların özel istekleri de informal ilişki yöntemleriyle çok güzel istedikleri gibi yapılabilir.”

K29: “...bu durumda yani ben çok etik olduğunu düşünmüyorum. ... Bu kadar kültürlü, bu kadar eğitilmiş insanların içerisinde olup da bu insanların bu denli etik olmayan davranışları yapması açıkçası beni şey yapıyor yani üzüyor diyebilirim. Ben hiç etik bulmuyorum. Bir tanıdık sokmayı ya da bir tanıdığı aramayı yani bir şeyleri rica etmeyi. Herkes işini yapmalı bana göre. ... Yani X havayolusunuz siz telefon açılıyorsunuz diyorsunuz ki benim acilen bu işimi çözmem lazım diyorsunuz. Fakat Y havayolu da bu havalimanındaki bir havayolu. Aynı

hizmeti alıyor, aynı parayı ödüyor. Yani şimdi ona bir öncelik tanıyıp da sana öncelik tanımamak. Bu bir haksızlıktır. O yüzden hani her şeyi sırasına bırakmak daha etik.”

Yukarıda ifade edilenlerin aksine K34 ise aksaklıkların yönetiminde informal ilişki ağından faydalanmayı etik bulmasalar da işlerin yürümesi için kullanmak durumunda kaldıklarını “Profesyonel anlamda işleyiş esnasında ikili ilişkileri kullanmayı etik bulmasam da içinde bulunduğumuz şartlar maalesef bunu gerektiriyor” sözü ile aktarmaktadır.

Kurumsallık: Karşılaşılan aksaklıkların çözümünde informal ilişki ağının kullanımı azaltıcı son zorlaştırıcı motivasyon ise kurumsallıktır. K33 tarafından aşağıda ifade edilen sözler kurumsallığın informal ilişkileri azaltıcı yönünü ortaya koymaktadır:

K33: “Bence azalıyor. Yani şey kurumsallık arttıkça karşısındakini bu devlet dairesindeki adam da karşısındakini şey gibi görüyor X Havayolları olarak görüyor. X Havayolları’ndaki istasyon müdürü XX bey diye görmüyor mesela. X Havayolları ile konuşuyor. ... Yani burada o kurumsallığın vermiş olduğu bir şey var. Nedir o? Devlet dairesinin üzerine de bir baskı oluşturuyor. İnfomal ilişkiye sokmuyor seni.”

4.1.3.3. Havayolu motivasyonları

Nitel veri analizi sonucunda informal ilişki ağını kullanmaya iten ağ motivasyonları arasında sadece havayolu işletmeleri ile ilgili olan havayolu motivasyonları kaliteli hizmet alma beklentisi ile üst yönetim baskısı olarak kodlanmıştır. Havayolu motivasyonları kategorisine ilişkin bu motivasyonlar Şekil 4.14’teki gibidir.



Şekil 4.14. Havayolu motivasyonları kategorisine ilişkin alt kategoriler

Kaliteli hizmet alma beklentisi: Bazı katılımcılar informal ilişki ağını kullanmalarında motivasyon unsuru olarak kaliteli hizmet alma beklentisini işaret etmiştir. K1 bu durumu “Aldığınız hizmetin kalitesi anlamında ciddi katkı sağlayabilir.

Zaten yaratması gereken etki de bu alanda olmalı bence. Onun dışında bir etki beklemiyoruz zaten” ifadesi ile aktarmıştır.

Üst yönetim baskısı: K33, bir havayolu işletmelerini yer operasyon sürecindeki aksaklıkların yönetiminde informal ilişki ağını kullanmaya yönelten bir başka faktörün üst yönetimden gelen baskı olduğunu “...benim genel müdürüm şunu dememeli bana. Yani bu uçaklar niye her sabah takıyor 20’şer dk. Bunu çözmeye çalıştım olmadı. Hani ondan baskı geldikçe sen bu sefer ... informale kaçabilirsin” ifadesi ile aktarmaktadır.

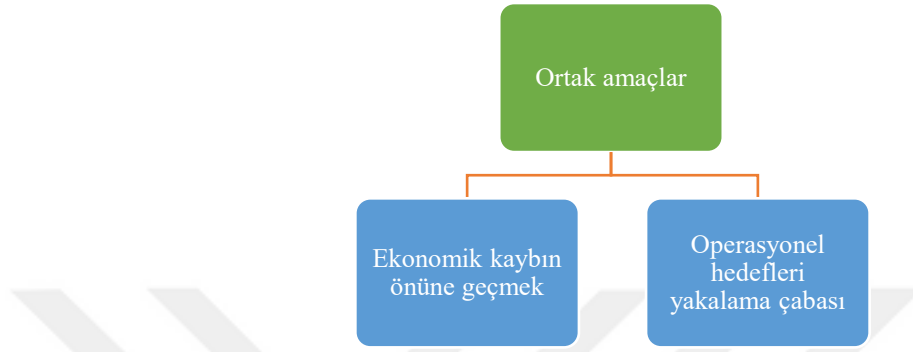
4.1.3.4. Ortak amaçlar

Bazı katılımcılar havayolu yer operasyon sürecinde aksaklıkların yönetiminde aktörler tarafından informal ilişki ağı kullanımının ortak payda olan müşteri memnuniyetini sağlama çabasından kaynaklandığını ifade etmektedir. K19 bu anlamda ifade ettiği “Ortak bir paydada buluşuyoruz. Bizim aramızdaki çıkar ilişkisi, müşteri mağduriyetini önlemek için. Aslında bu on time sağlar. Yani maliyetleri kurtarmayı da sağlar” sözü ile bu durumu ortaya koyarken bir işletmenin genel müdür yardımcısı konumunda bulunan K30” Beni bir yer hizmetlerindeki şef ararsa bile ya sen beni arama müdürün arasın demiyorum yani. ...orada bir sorun var, çözülecek. ...kim arıyorsa yardımcı oluyoruz” ifadesi ile ortak amaç olan operasyonun yürütmesi konusunda konum gözetmeksizin bir yardımlaşmanın olduğunu vurgulamaktadır. K2 ise verdiği şu çarpıcı örnek ile rakip işletmelerin ortak amaca bağlılık seviyesini çarpıcı bir biçimde ortaya koyarken K17, mevcut aksaklığın giderilmesi için ortak amaç içinde hareket ettiklerini şu sözler ile açıklamaktadır:

K2: “Bakıyorsunuz orada X ground handling’in otobüsü var. Biz Y’den hizmet alıyoruz. Biz bu aksaklıkları daha önce çok yaşadığımız için ne yapıyoruz. Normalde başka firmanın aracını kullanamazsınız. Ama biz bu tür aksaklıkları daha önceden çok yaşadığımız için bunun tedbirini aldık. Telefon açıyoruz X’in otobüsünü istiyoruz. Bunu Mülki idari Amirinin onayını alarak yapıyoruz.”

K17: “Beni bir yer hizmetlerindeki şef ararsa bile. Ya sen beni arama müdürün arasın demiyorum yani. Yoksa orada bir sorun var, çözülecek. O zaten bana sorunu aktarıyor. Usulünce adabınca biz sen arama müdürün arasın falan demiyoruz kim arıyorsa yardımcı oluyoruz.”

Havayolu yer operasyon sürecinde rol alan aktörler, ekonomik kaybın önüne geçmek ve operasyonel hedefleri yakalamak ortak amaçları ile informal ilişki ağını kullanmaktadır. Ortak amaçlar kategorisine ilişkin alt kategoriler olarak belirlenen bu motivasyonlar Şekil 4.15'teki gibidir.



Şekil 4.15. Ortak amaçlar kategorisine ilişkin alt kategoriler

Ekonomik kaybın önüne geçmek: Bazı katılımcılar yer operasyon sürecindeki aksaklıklar nedeniyle uçağın gecikmeye girmesini ülke için ekonomik bir kayıp olarak nitelemiştir. Bu motivasyon unsuruna yönelik K1 “Çünkü milli servet sonuçta. Uçağın yerde kaldığı her dk her saat kayıp demek” ifadesini kullanırken K23 şu sözleri ile düşüncesini net bir biçimde dile getirmiştir:

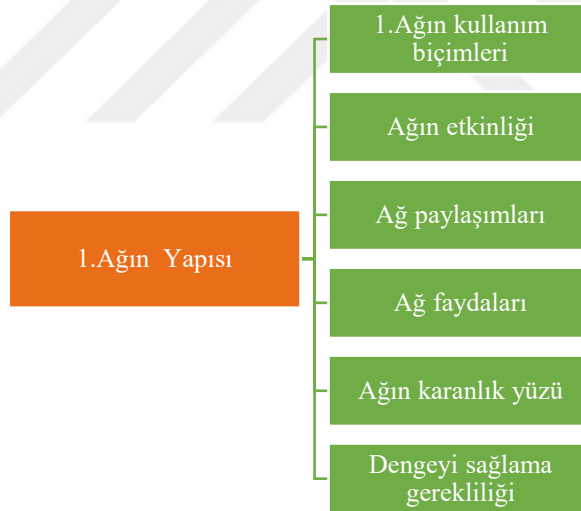
K23: “Çünkü yemeğin bozulması, uçağın gecikmesi vs. bir sürü ihtimal var. ...uçağın gecikmesi hep ekonomik zarardır. Bunların hepsi paraya bağlıdır. ...Bu sebepten dolayı da arkadaşlar ne biz ne uçak ne de Türkiye ekonomisi zarar görmesin diye yardımda bulunur.”

Operasyonel hedefleri yakalama çabası: Gerek çalışanlar gerekse işletmeler belirli performans ölçütleri için birtakım hedefler belirleyebilmektedir. Her iki unsur için de bu durum bir başarı göstergesi olarak ifade edilmektedir. İşletme bu başarısını (örneğin; %95 zamanında kalkış performansı) pazarlayarak daha çok müşteri çekebilirken çalışanlar ise bulundukları işletmenin insan kaynakları tarafından bu performans ölçütleri bağlamında değerlendirilebilmekte ve bu doğrultuda terfi ve ödül sisteminden yararlanabilmektedir. K33 “...performans göstergesi bu informal ilişkilere yönelten olaylardan bir tanesi bence” ifadesi ve K32 “Kendi kişisel hedeflerimiz var şirket tarafından verilen. Senin bu her şeyini etkiliyor. Departmanların kendine ait handling ve delay hedefleri var mesela operasyon, ramp bazında. Tabi bunları ne kadar tutturursan ve daha iyisini yaparsan ... maddi manevi yarar sağlıyorsun” ifadesini kullanarak işletmenin ve kendilerinin

operasyonel hedefleri yakalama çabalarından dolayı sahip oldukları informal ilişki ağını kullanmaya yöneldiklerini dile getirmektedir.

4.1.4. Ağın yapısı

Araştırma sorusunun cevaplanmasına yönelik nitel verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan son tema ağın yapısı temasıdır. Buna göre bu tema altında, havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıkların yönetiminde informal ilişki ağının kullanımındaki çeşitli yaklaşımlar, ağ ilişkilerine konu olan paylaşımlar, ağın fayda ve zararları ile informal ilişki ağının kullanımında dengeyi sağlama gerekliliği yönünde bulgulara yer verilmektedir. Buna göre bu tema altında ortaya çıkan 6 kategori ağın kullanım biçimleri, ağ etkinliği, ağ paylaşımları, ağ faydaları, ağın karanlık yüzü, dengeyi sağlama gerekliliği olarak kodlanmıştır. Temanın daha iyi anlaşılması için Şekil 4.16’da verilen kategorilerin doğrudan alıntılar ile desteklenerek yorumlanmasında fayda görülmektedir.

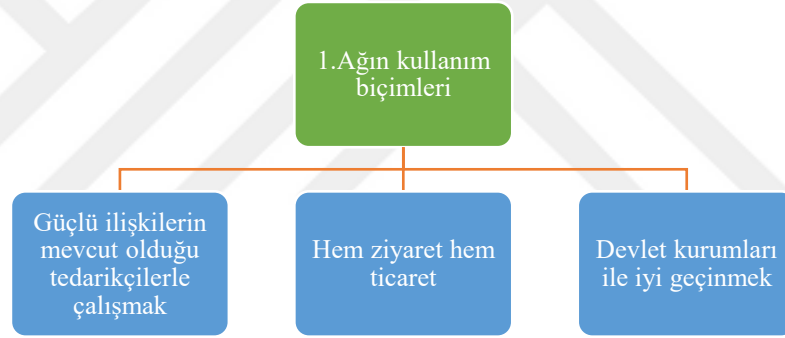


Şekil 4.16. Ağın yapısı teması ve kategorileri

4.1.4.1. Ağın kullanım biçimleri

Ağın kullanım biçimleri kategorisi ile havayolu yer operasyon sürecinde rol alan aktörlerin aksaklıkların yönetiminde mevcut formal sözleşmelerden bağımsız ve güvene dayalı yerleşik ilişkilerine dayanarak izledikleri yaklaşımlar ifade edilmektedir. Bu kategori altındaki yaklaşımlar güçlü ilişkilerin mevcut olduğu tedarikçilerle çalışmak, hem ziyaret hem ticaret ve devlet kurumları ile iyi geçinmek olarak ortaya çıkmıştır. Aktörler, nitel veri analizi sonucunda ortaya çıkan olumlu emniyet kültürünün

oluşturulması, havalimanı fiziki şartlarının kademeli olarak iyileştirilmesi, hizmet alacak uçağın takibi, insan kaynaklarını zamanında planlama, otoritenin caydırıcı yaklaşımları, rutin toplantılar (AOC toplantısı, HALİNKOK toplantısı, havayolu-tedarikçi toplantıları, işletme içi toplantılar), taleplerin zamanında iletilmesi ve yedekleme yapmak gibi proaktif aksiyonlar ile bazı hizmetlerden feragat etme, operasyon sürecinin bizzat yakından takibi ve uçak değişimi gibi reaktif aksiyonlar geliştirebilecekleri formal bir ağa sahiptir. Bununla beraber, K15 tarafından “İkili ilişkiler, acil gelişen aksaklıkları hemen anında çözmek ... için önemli” sözü ile ifade edildiği gibi çeşitli maliyetlere yol açabilen aksaklıkların yönetilerek kısa zamanda çözüme ulaşması amacıyla aktörler, daha çok informal ilişki ağından faydalanmaktadır. Dolayısıyla aktörlerin sahip oldukları formal ağa yönelik potansiyel aksiyonlarına detaylı olarak yer verilmeden çalışmanın odağındaki informal ilişki ağının kullanımına ilişkin aksiyonları ifade eden yaklaşımların açıklanması daha doğru olacaktır. Şekil 4.17, bu yaklaşımları göstermektedir.



Şekil 4.17. Ağın kullanım biçimleri kategorisine ilişkin alt kategoriler

Güçlü ilişkilerin mevcut olduğu tedarikçilerle çalışmak: Bu yaklaşıma göre havayolu işletmeleri, kendileriyle yakın ilişkilere ve iş yapma motivasyonuna sahip tedarikçi işletmeler ile çalışmaktadır. Bu durum havayolu işletmelerine yer operasyon sürecinde herhangi bir aksaklık meydana gelmesi halinde bu aksaklığın üstesinden bu ilişkiler yoluyla kolaylıkla gelebilme imkânı tanımaktadır. Güçlü ilişkilere sahip tedarikçiler ile çalışmanın aksaklıkların çözümündeki önemini K1 şu sözler ile açıklamaktadır:

K1: “... biz de yer hizmetleri firmasını seçerken daha seçim aşamasında grup olarak bize yakın, bizimle iş yapmak isteyen, bizimle iş yapma konusunda motivasyonu yüksek yer hizmetleri firması ile çalışırız. Çünkü biliriz ki herhangi bir aksaklık durumunda o motivasyon bizim lehimize artı sonuçlar kazandırabilir. Ya da işte telefonun diğer ucunda tanıdığımız bir yönetici varsa telefonu kaldırdığımızda işimizin daha kolay hallolduğunu görürüz yani sahada.”

Hem ziyaret hem ticaret: Bu kategoride sunulan yaklaşım ile havayolu işletmelerinin havayolu yer operasyon sürecinde karşılaştıkları aksaklıkları, tedarikçi işletmeler ile çay eşliğinde yaptıkları küçük ziyaretler ve havalimanında bulunan devlet kurumlarının üst düzey yöneticilerini AOC kanalı ile gerçekleştirdikleri yemek etkinliklerine bilhassa davet etme yoluyla aştıkları ifade edilmektedir. K15 ve K18 bu konudaki görüşlerini şu sözler ile dile getirmektedir:

K15: “Çünkü herkes her zaman birbiriyle olduğu için bizde genelde sene sonu ve yeni sezon öncesi AOC yemeği yaparız kendi aramızda. Tüm havalimanı AOC’leri yapar bunu. Ya da çok bunaldığımız zaman sezon ortasında AOC yemekleri hep beraber olur. Ama ona sadece AOC üyelerini çağırırız. Bütün şeyi de çağırırız. Mülki idari amiri, DHMİ başmüdürü, İl emniyet müdürümüzü, TAV genel müdürlerimiz, gümrük müdürleri. Yani hepimiz aynı ortamda oluruz. AOC’deki yemekler bizde öyle olur. Sadece AOC üyeleri değil toplu halde. Hem ziyaret hem ticaret gibi düşünün.”

K18: “Havacılık sektöründe bazı şeyler çözüme gidiyorsa eğer zaten bu yöntemle gidiyor başka her yöntemle gitmiyor. ...Ben hizmet aldığım bir firmayla bir sıkıntı yaşıyorsam, bunu oturup da resmi bir yazıyla raporlamaktansa bir 20 dakikalık bir ziyaret, bak biz bu sıkıntıları yaşıyoruz, bu hizmetleri alamıyoruz. Bizim gözümüze bu çarpıyor gibi bir şeyleri oturup bir çay eşliğinde anlatmak çok daha çözümçül oluyor.”

Devlet kurumları ile iyi geçinmek: Bu yaklaşım, havayolu yer operasyon sürecinde rol alan aktörlerin havayolu yer operasyon sürecinde doğrudan rol alan devlet kurumları ile sahip oldukları güçlü ilişkilerini kullanarak aksaklıkların üstesinden geldiklerini ifade etmektedir. Bir havayolunun istasyon sorumlusu konumunda bulunan K24, devlet kurumları ile olan ilişkilerinde gücün onların elinde olduğunun ön kabulü ile hareket ettiklerini ve aykırı bir durum dışında devlet kurumları ile sahip oldukları ilişkiler yoluyla işlerini halledebildiklerini “Onlar da durumunuzu anlattığınızda yardımcı oluyorlar. Yeter ki ters düşmeyin. ... Çünkü kral o. Adam diyor ki ben ne dersem o olur” sözleri ile aktarmıştır. K11 de kurmuş olduğu şu cümleler ile K24’ü desteklemektedir.

K11: “Buradaki bütün kurumların müdürleri de ...kesinlikle ve kesinlikle bizlere destek olmuşlardır. ...O yüzden ikili ilişkilerimizi her zaman için en üst seviyede tutmaya çalışıyoruz. ... Burada en çok sizin başvuracağınız yer yine geliyor gidiyor Devlet Hava Meydanları İşletmesi’ne gidiyor. ... Onun için buradaki otorite ile iyi ilişkilerin kurulması ...gerekıyor.”

4.1.4.2. Ağın etkinliği

Havayolu yer operasyon sürecinde yoğun uçuş dönemlerinde ve özellikle uçuşların zirve yaptığı zaman dilimlerinde meydana gelen aksaklıkların çözümü için süreçte rol alan aktörler tarafından informal yaklaşımlardan faydalanılmaktadır. Burada şu soru akla gelmektedir. Havayolu işletmeleri ve tedarikçi işletmeler, birbirlerine formal olarak bağlı durumdayken neden informal ilişki ağını devreye sokmaktadır? Bu kategori altında, havayolu işletmeleri ile tedarikçi işletmeler arasında her ne kadar formal bir yapı söz konusu olsa da havayolu yer operasyon sürecindeki aksaklıkların daha çok informal yollarla çözüldüğüne yönelik katılımcılar tarafından dile getirilen ifadelerle yer verilmektedir. Aynı zamanda bazı aksaklıkların yönetiminde aktörler arasında yatay olarak gerçekleşen informal ilişkiler de ön plana çıkmaktadır. Bu duruma ilişkin dikkat çekici bulgulara bir sonraki başlıkta, ağ paylaşımları kategorisi altında yer verilmiştir. Katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri aşağıda doğrudan aktarılan alıntılar ile desteklenerek yorumlanmaktadır.

K1 tarafından dile getirilen “Sözleşmeye dayalı formal konularda genelde bir aksaklık olursa informal olarak irtibatımız oluyor” ve K2 tarafından aktarılan “Kurallara uyararak yapmak dolayısıyla daha önce tedbir almak zorundasınız. Ama tedbir almanıza rağmen karşınıza çıkan sorunları yine ikili ilişkiler ile çözebiliyorsunuz” ifadeleri aktörlerin aslında ilk olarak gerekli tedbirleri alarak formal yolları denediğini göstermektedir. Bununla beraber, formal yaklaşımlar ile netice alınamadığından informal ilişkilere başvurulduğu ortaya koyulmaktadır. Ek olarak, K24, “Her aşamada gerçekten ikili ilişkisi olmasa adamın uçağı kalkmaz ... Öyle gidiyor. Çünkü normal olması gerektiği gibi gitmiyor sistem” sözü ile formal sistemdeki işleyişin eksikliğinden dolayı informal ilişki ağına başvurdıklarını dile getirmektedir. Bu konuda K19 ise informal ilişki ağına sahip olmanın önemini aşağıda yer alan sözlerle ifade etmektedir. K6 da konuya bir başka açıdan yaklaşarak “Mümkün olduğunca... ulaşabildiğiniz kişi sayısı ne kadar fazla olursa sizin ve şirketiniz için o kadar fazla avantajına oluyor” ifadesi ile informal ilişki ağına yer alan bağlantı sayısının havayolu işletmeleri için önemli olduğunu ifade etmektedir:

K19: “İnformel bağlantıların tamamı önemlidir. Neden? Çünkü slotu olan uçağın bize slotunu iptal ettirip kalkış müsaadesi alabiliyorsun. Kişisel ilişkilerinde bunun dışında ilişkiler iyiye tedarikçi kurumlar sizin söylemenizle daha fazla aksiyon olabilir. Yani onları harekete geçirebilirsiniz bu şekilde. Tabiri caizse canla başla çalışırlar.”

Havayolu yer operasyon sürecinde rol alan havayolu işletmeleri ve tedarikçi işletmelerden katılımcıların büyük bir bölümü informal ilişki ağı ile çoğu aksaklığın çözülebildiği konusunda görüşlerini ifade etmiştir. K9 havayolu yer operasyon sürecinin işleyişinde ikili ilişkilerin önemli bir yeri olduğunu ve bu ilişkiler ile aksaklıkların kısa sürede aşılabildiğini şu sözler ile dile getirmiştir:

K9: "...sürecin işleyişinin kök şekli, insanlar arasındaki ikili ilişkiler üzerine kurulu olmasıdır. Yani yer hizmetindeki personelle, müdürle, yöneticiyle, DHMİ yetkilileriyle ikili ilişkilerinin iyi olması, terminal işletmecileri ile ikili ilişkilerinizin iyi olması, havayolları ile ikili ilişkilerin iyi olması, temsilci firmalarla ikili ilişkilerinizin iyi olması. Eğer bu şekilde bir ikili ilişki zinciri kurduysanız her sorun anlık aşıyor."

K13 ve K20 sarf ettikleri şu sözler ile informal ilişki ağının hangi konularda kullanıldığına açıklık getirmektedir:

K13: "Yani firmalar arasında, firmalarda çalışan personellerin normlarından, kriterlerinden tutun da yapmak istediğiniz, başvurunuzun onaylanmasına kadar, uçakların hangi terminalde hizmet alacağından tutun da hangi saatte havalimanına yanaşacağına varıncaya kadar bu kişisel yakınlık ve bağlantıların etkili olduğunu ...görüyoruz."

K20: "Zaten dediğim gibi. Herkes beni de bildiği için ...diğer havayolundan bir tık böyle öndeyiz. Bir aksaklık olsun mesela. Gate te personel eksik olsun vesaire. Ben onu fark ettiğim an arıyorum ve en kısa sürede çözülmüş oluyor."

K25, bu konudaki tecrübesini örneklendirerek yukarıdaki ifadelerin somut bir görünüme kavuşmasını sağlamıştır:

K25: "Diyorum ki benim orada hizmet veren kamyonumun arkasında 2 tane daha uçak var. Çok kısıtlı bir sürem var. Bana nasıl yardımcı olabilirsiniz dediğimde onlar kendi operasyonunu durduruyor, benim kamyonumun yanaşmasına sağlıyor. İcabına kamyonu uçağa yanaşırken marshaling hizmeti verdiriyor. ... Orada operasyonel benim sıkıntım varsa oradaki 5-6 dakikada konu ve gündem ben oluyorum."

Havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıkların çözümü konusunda aktörler tarafından kullanılan informal ilişki ağının kullanımına ilişkin ortaya çıkan durumlardan biri de hiyerarşik bir işleyiş olduğuna dair bulgulardır. Katılımcılar bu kapsamda süreç esnasında yaşanan aksaklıkların çözümü için öncelikle aksaklığın yaşandığı bölgede bir çözüm arandığını aksi taktirde ise aksaklığa sebep olan işletmenin alt ve orta seviyedeki yöneticileri ile irtibata geçildiğini ifade etmektedir. Buradan da

sonuç alınamaması halinde ise istasyon müdürüne durumun yansıdığı ifade edilmiştir. Bu hiyerarşik işleyişe neden olan diğer durum ise aksaklığın önemi, aciliyeti ve büyüklüğüdür. Aksaklığın önemi, aciliyeti ve büyüklüğü arttıkça irtibat kurulan pozisyonun da yükseldiği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Çalışmakta olduğu işletmenin istasyon müdürü pozisyonunda bulunan K11'in "Tabi o majör hataların olduğu durumlarda ancak onlarla irtibata geçiyorsunuz. Onun haricinde zaten ara yöneticilerimiz bu işleri çözüyorlar" sözü aksaklığın büyüklüğü ile irtibat kurulan pozisyon arasındaki doğru orantılı ilişkiyi onaylar niteliktedir. K20 tarafından dile getirilen "...aynı sorun bir gün çözülüyor. İkinci gün aynı, üçüncü gün tekrar ederse o zaman bir üste taşıyorum" ifadesinden de öncelikle daha düşük pozisyonlardaki yöneticiler ile aksaklıkların çözülmeye çalışıldıktan sonra aksaklığın devamlılık arz etmesi halinde durumun daha üst pozisyondaki yöneticilere aktarıldığı anlaşılmaktadır. K23 şu ifadeleri ile informal ilişki ağındaki hiyerarşik işleyişi özetlemektedir:

K23: "Daha büyük sıkıntılarımız olduğu zaman daha üst yetkililerimize. ...Operasyon müdürümüze, onlar ünite müdürlerine veya operasyon müdürlerine. Onlar da kendi aralarında üst yönetime. Gerekirse genel müdürlerine kadar gidebilecek sıkıntılarda onlar kendi aralarında üst yönetim olarak toplanır. Birbirleri ile irtibata geçer."

4.1.4.3. Ağ paylaşımları

İnformal ilişki ağı, içinde birtakım paylaşımları barındırmaktadır. Tichy et al. (1979, s. 508), informal ilişki ağı vasıtasıyla bilgi, fikir, tavsiye, mal ve hizmet gibi paylaşımların gerçekleşebildiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda havayolu yer operasyon sürecinde rol alan aktörler arasında da bu tür paylaşımların söz konusu olduğuna dair birtakım bulgulara rastlanmıştır. Kendisi de Antalya havalimanında faaliyette bulunan bir havayolu işletmesinin istasyon müdürü olan K14, bu duruma ilişkin sarf ettiği "... benzer bir operasyon yapmamız gerektiğinde ben hemen XXX havayollarını arıyorum. İstasyon müdürünü arıyorum. X diyorum, siz bunu nasıl yapıyorsunuz?... Havayolunda herkes böyle birbirine bilgi alıp veriyor. Birbirini tanıdığı için tabi" sözü ile bir yandan diğer aktörler ile aralarında bu tür paylaşımlar olduğunu onaylarken aynı zamanda istasyon bazında havayolu işletmeleri arasında rekabet olmadığına dair de dikkat çekici bir bulgu sunmaktadır. Bir başka havayolu yöneticisi K33 de "Aslında şöyle bir şey, havayolları arasındaki rekabet alt taraflarda yok" ifadesi ile istasyon bazında rekabet olmadığına dair bulguyu destekleyerek rakip işletmeler arasındaki paylaşımların sebebini

onaylamaktadır. Başka bir havayolu işletmesinin istasyon müdürü konumundaki K6 da ifadeleri ile formal bir sözleşme ile bağlı olmadıkları halde sadece arkadaşlık bağlarına istinaden diğer bir havayolu istasyon müdürü ile bu tür ilişkisel paylaşımlara başvurabildiklerini aktarmıştır:

K6: “Çok başvurabiliyoruz. Örnek veriyorum. Mesela bir sıkıntıyla karşılaşıyorum ve nasıl çözeceğimi bilmiyorum o sıkıntıyı. ... A havayolu şirketinin istasyon müdürünü arıyorum. Belki sen de bu tarz bir konuyla karşılaşmışsındır. Sen bu sıkıntıyı nasıl çözdün? O bana yardımcı oluyor bu konuda. ...bu havayolu şirketi ile hiçbir anlaşmaya dayalı bir durumum yok. Tamamen informal arkadaşlık, tanıdıklık vasıtasıyla onun yaşamış olduğu bir sıkıntıyı yine çözümü hazır belli. O bana öneriyor. Ben işimi çözüyorum.”

Bu anlamda en çarpıcı bulguları ise bir ground handling işletmesinin yöneticisi olan K32 tarafından dile getirerek doğrudan rakipleri konumundaki işletmeler ile aralarındaki informal ilişkilere istinaden uçuş programlarının çakışmaması şartıyla ekipman, araç ve bunların da ötesinde personel paylaşımı yaptıkları ifade edilmiştir:

K32: “X ile Y yer hizmeti işletmeleri var. Birebirde ben yöneticileriyle departman şeyinde iyi aramız. Aynı zamanda benim şeflerimin de çok iyi arası. Allah’a şükür ki pik saatlerimiz çakışmıyor. Yoksa bittik. Ekipman alıyoruz birbirimizden. Diyor ki işte bizim şef, X’e veya Y’ye ben yandım bittim diyor. Bir sürü uçağım açığa geldi. Otobüsüm yetmiyor bana otobüs yolla. O sırada onlar müsaitler. Bir sürü otobüs geliyor. Hizmet aksamıyor. Ben yandım bittim. Bana push back yolla, loader yolla air condition yolla. Aynı şekilde onlar da bizden istiyor tabi ki pik saatler çakışmadığı için. Yani ramp departmanında yapılan en büyük aksiyon bu. Ekipman alışverişi. Hatta olmayan bir şey. ...Bu sene benden personel de aldılar. 2-3 uçaklarını temizledik onların.”

İnformel ilişki ağı dahilindeki paylaşımlara yönelik bir başka bulguda K24 “Yöneticilerle görüşüyoruz tabi. Fikir alışverişi yapıyoruz” derken ardından “Soranlar istasyonda senin tecrübene saygı duyanlar” ifadesi ile paylaşımın bir başka boyutunu işaret ederek bilgi/fikir/tavsiyesinden istifade edilmek istenen kişilerin tecrübesine saygı duyulan kişiler olduğunu vurgulamaktadır.

4.1.4.4. Ağ faydaları

Araştırma kapsamında katılımcılardan elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda aktörler tarafından havayolu yer operasyon sürecinde kullanılan informal ilişki ağı ile elde edilen faydalar aşağıda alıntılarla desteklenerek yorumlanmaktadır.

Aktörlerin havayolu yer operasyonları esnasında meydana gelen aksaklıkları yönetme sürecinde elde ettikleri faydalardan ilki, sahip oldukları informal ilişki ağının otoriteden gelen cezai yaptırımları engelleyebilmesidir. K32 bir yandan “Atıyorum marshalling e geç gidiyoruz. Ceza yazıyorlar bize. İşte rica ediyoruz yine ikili ilişkilerle telefon açıp. İşte ceza yazmayın...” sözü ile durumu örneklendirirken ardından verdiği diğer bir örnek de şu şekildedir:

K32: “Bizi çok şikâyet ediyorlar. Bir tane örnek vereyim. Bir tane bant açık kalmış. Daha yeni. ... Normalde bunun için cezalar var. Ceza kesiliyor. Yani SHGM’ye kadar uzanan cezalar var. Baya böyle uğraştırıyor. Kâğıt işi. Ama işte bizim otorite ile bizim istasyon müdürümüz X hanım ...bir telefonla onu halledebiliyorlar.”

Aktörlerin elde ettiği bir diğer fayda informal ilişki ağının kendilerine birtakım ödemeler konusunda kolaylık sağlamasıdır. K20, terminal ve DHMİ ile aralarındaki nakit akışında aksaklık olması halinde normalde uçaklarına DHMİ tarafından tahdit koyularak kule tarafından izin alamadıklarını fakat DHMİ yöneticileri ile aralarındaki tanışıklık dolayısıyla bu yaptırımın önüne geçebildiklerini aşağıdaki ifadeleri ile dile getirmektedir:

K20: “...bizim bu şirketimizin durumundan dolayı hem terminal hem DHMİ ödemelerde biz nakite döndük. ...Normalde ödeme yapılmadan uçağı kaldırmıyorlar ama tahdit koyuyorlar yani uçağa. Kuleye söylüyorlar. ... Yapmazlarsa kaldırmayın diye. ... Tahdit sıkıntılı bir konu. Gecenin ikisinde gidiyor uçak. Kaldırmazsa kaldırmayabilir yani uçağı. Dedğim gibi. Karşılıklı tanıştığımız için uçağı gönderiyorlar. Ben ertesi sabah geldiğimde ödemesini yapıyorum.”

İnformal ilişkiler kanalıyla elde edilen üçüncü fayda prosedürlerin hızlanmasına olanak sağlamasıdır. K15 informal ilişki ağının uzun prosedürleri hızlandırması konusunda sağladığı faydayı “Prosedürleri aşmak çok büyük engel. İkili ilişkiler, prosedürlerin işleyişini hızlandırmakta” şeklinde ifade ederken K18 bu konudaki tecrübelerini şu sözler ile ifade etmektedir:

K18: “Prosedür uzunlukları. Yani direkt ilk ağızdan konuşmak her zaman çok daha kolay. Yani oturup bir alamadığım bir hizmet yaşadığım bir sıkıntı varsa bunu yazıya dökmek, e-mailde bir yerlere bildirmen, geribildirim alman, bana tekrar cevap yazman süreci çok uzatıyor. Bu yüzden en kolay, en kestirme, en etkili yöntem bu şekilde oluyor.”

K16 da bu duruma ilişkin aktardığı ifade ile prosedürlerin çokça zaman aldığını fakat işlemleri önden informal ilişkiler aracılığıyla hallederek sonrasında prosedürlerin

gerekliliklerini yerine getirdiklerini ve yapılan işlerin de büyük bölümünün bu yolla ilerlediğini bildirmektedir:

K16: “Bürokrasinin çok fazla olduğu bir ülkeyiz. Bürokrasi de yolları tıkayan bir süreç. Bu bizim aksaklık yaşadın mı mesela uçak değişimi gibi bir talebin oluyor. Resmi bir süreci var. Bir yerlerden formlar giriyorsun, talebe sunuyorsun. Talep değerlendiriyor. İşte ekip bilmem ne bir sürü işte ekibin mesaisi, uygun ekip var mı?, uçağın uygunluğu var mı?, aynı tipte mi? Sen talebi girdiğinde dediğim gibi ikramına, tekniğine, uçak atamasına, ekip atamasına hepsine aynı anda gidip bir cevap bekliyorsun. Bir telefonla abi uçak müsaitliği var. Ekip de hazır sen talebi gir sadece. Sadece bir telefonla hallediliyor bu işler. Yani bu süreç gerçekten informal yolla. Havacılığı biz gerçekten bu yolla götürüyoruz. Yüzdesel olarak yüzde 80 oranında bu şekilde informal ilişkilerle. Sonrasında tabi ki formalitesi uçak altında yapılıyor.”

Aktörlerin havayolu yer operasyon sürecinde karşılaştıkları aksaklıkların informal ilişkiler ile çözümünde elde ettikleri son fayda ise informal ilişki ağının rekabet gücünü artıracak çıktılar sunmasıdır. K15 rekabet gücüne olan katkıyı ifade ederken şu sözleri kullanmıştır:

K15: “Dolayısıyla ikili ilişkiler ...çok önemli. Olumlu anlamda da bunları tam sağladığımız zaman performansımız yükseliyor. Hizmetin gözle görülür kalitesi artmış oluyor. Müşteri memnuniyeti artmış oluyor. Ne oluyor? Havayolumuzun reklamı iyi yapılmış oluyor. Bu sefer pazarlardaki rekabet gücümüz de artmış oluyor.”

Katılımcılar informal ilişki ağının rekabet gücüne yansıyan olumlu katkısını farklı açılardan ele almaktadır. K1 bu konuda “Aldığınız hizmetin kalitesi anlamında ciddi katkı sağlayabilir” ifadesi ile hizmet kalitesine yansıyan olumlu etkiden bahsetmektedir. Informal ilişkilerin maliyetleri azaltıcı etkisi aracılığıyla rekabet gücüne sağladığı faydaya yönelik K32 çarpıcı bir örnek vermiştir. Bir A grubu yer hizmetleri işletmesi yöneticisi olan K32, sarf ettiği aşağıdaki sözleri ile yoğun sezonda ve uçuşların zirve yaptığı saat dilimlerinde hizmet programları çakışmadığı taktirde ground handling işletmelerinin yoğun iş yükünün üstesinden gelebilmek için informal ilişkiler ile birbirlerinden araç, ekipman ve daha da ötesi personel temin edebildiğini ifade etmektedir. Diğer çarpıcı kısım ise informal ilişkiler yoluyla elde edilen bu faydanın normal şartlarda maddi karşılığının büyük meblağlar ile fatura edilmesi gerekirken fatura edilmemesidir. Bu duruma ilişkin K32’nin ifadeleri şu şekildedir:

K32: “X ile Y yer hizmeti işletmeleri var. Birebirde yöneticileriyle departman şeyinde iyi aramız. Aynı zamanda benim şeflerimin de çok iyi arası. Allah’a şükür ki peak (zirve) saatlerimiz çakışmıyor. Olsa bittik. Ekipman alıyoruz birbirimizden. Diyor ki işte bizim şef

X'e veya Y'ye. Ben yandım bittim diyor. Bir sürü uçağım açığa geldi. Otobüsüm yetmiyor bana otobüs yolla. O sırada onlar müsaitler. Bir sürü otobüs geliyor. Hizmet aksamıyor. Ben yandım bittim. Bana push back yolla, loader yolla, air condition yolla. Aynı şekilde onlar da bizden istiyor tabi ki peak saatler çakışmadığı için. Yani ramp departmanında yapılan en büyük aksiyon bu. Ekipman alışverişi. Hatta olmayan bir şey. Hiç personel almamıştık. Bu sene benden personel de aldılar. 2-3 uçaklarını temizledik onların. Bizim gibi istasyonlarda yüzde 50 formal ise yüzde 50 informaldır. Bir de hani iki taraf da birbirine faturalama da yapmıyor anlaşmamız olduğu halde. Mesela benim kiraladıklarım kaç Euro? 500bin Euro çıkmış. 500bin Euroluk ben ekipman kiralamışım adamlar bana faturalamamış. 500bin Euro. Bak abartmıyorum. Faturalama yapsalar benim 500bin Euro ödeme yapmam gerekiyordu iki şirkete. Onların da bana 250bin Euro. Yarısını da ben vermişim hadi. Biz de onlara faturalamadık. Kazan kazan yani win win. Bu tarz informal ilişkiler sayesinde.”

Aktörlerin informal ilişkileri aracılığıyla rekabet gücüne ilişkin elde ettikleri diğer fayda, müşteri memnuniyetinin artmasıdır. K24'ün aksaklıkların çözümünde kullanılan informal ilişki ağının olumlu faydasına ilişkin “Olumlu olarak işimin pozitif olarak bittiği, uçağımı zamanında yetiştirdiğim ve dolayısıyla bütün müşterilerimi memnun gönderdiğim her noktadaki sonuç benim için pozitifdir” ifadesi, müşteri memnuniyetine yönelik etkiyi ortaya koymaktadır. Son olarak informal ilişki ağının aksaklıkların çözümünde rekabet gücüne yönelik bir başka faydası da havayolu işletmelerinin zamanında kalkış performanslarının artmasını sağlamasıdır. K15 informal ilişkiler ile elde edilen bu faydayı şu şekilde aktarmaktadır:

K15: “Bu herkesin birbirleri ile koordineli olarak ilişkilerinin sıkı olmasını ve iyi olmasını zorunlu kılıyor. Bunları başaramayan şirketlerin gerçekten %10 %15 aksaklık fazlalığı ve performans düşüklüğü oluyor. ... Uçak vaktinde kalksın, gecikme en aza indirilerek kalksın. İkili ilişkiler burada devreye giriyor”

4.1.4.5. Ağın karanlık yüzü

Aksaklıkların yönetiminde informal ilişki ağının kullanımı birtakım olumsuzluklara da sebep olabilmektedir. Bunlar, analiz sonucunda işletmeler arasında adaletsizliğe sebep olma, olumlu emniyet kültürünü zayıflatması, güvenin karanlık yüzü, itibarın zedelenmesi ve kurumsal prosedürlerin yok sayılması olarak kodlanmıştır.

K13, informal ilişki ağının kullanımının adaletsizliğe yol açtığını “Aslında bu benim ve karşımda olduğum bir şey. Çünkü burada birazcık hak ve hukuk biraz sulandırılıyor gibi geliyor bana” şeklinde ifade ederken K18 “Adaletsizlik yaratıyor. Yani benim bağlantım senin bağlantından daha iyi diye işlerimi çözebiliyorum bir konuda.

Senin bağlantın başka bir konuda benim bağlantımdan daha iyi diye sen işlerini çözebiliyorsun. Kurallar biraz göz ardı edilmiş oluyor bu şekilde” ifadesi ile aynı anda farklı işletmelerin farklı aksaklıkları gidermek için aynı işletme yöneticisine başvurması halinde bağlantısı güçlü olanın bir başka deyişle daha güçlü ilişkilere sahip olanın işini halledebildiğini, bunun da adaletsizlik meydana getirdiğini aktarmaktadır.

Aksaklıkların çözümünde informal ilişki kullanımının en önemli olumsuz çıktılarından biri de olumlu emniyet kültürünü zayıflatarak raporlamanın önüne geçmesi ve nihayetinde ise kaza kırıma sebep olmasıdır. K32’in bu konudaki örneği dikkat çekicidir:

K32: “...daha şiddetli sorunlara yol açabilir. Hatır gönülle atıyorum herhangi bir şeyi es geçtiniz. ... benim şoförüm kural hatası yaptı. Bana geldi ben cezalandırmadım. Otoriteden rica ettim. Onlar da cezalandırmadı. Bir sonraki adımda o adam birini ezebilir. Yaralayabilir. Öldürebilir. Uçağa zarar verebilir. Sırf orada onun şeyini çekmediği için ve biz onu düzeltmediğimiz veya neden yanlış yaptığını irdelemedik diye.”

Son yıllarda iş kazalarının önüne geçmek amacıyla üzerinde ısrarla durulan kavramlardan biri olan olumlu emniyet kültürü (Ustaömer ve Şengür, 2020, s. 98), örgütün emniyete bakış açısını ve emniyete atfettiği değerlerin anlaşılması ve koordinasyon gerektiren durumların kolaylaşmasını sağlamaktadır (Alvesson, 2002). Bu anlamda örgüt içinde olumlu emniyet kültürünün yayılması, örgütlerin ileride yaşanması olası birtakım aksaklıkların önüne geçmesi bakımından başvurulacak bir yoldur. Olumlu emniyet kültürünün örgüte yayılması ise üst yönetimin emniyete bağlılığı, yönetimin işgücüne yönelik endişeleri, yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı güvenin sağlanması ve işgücünün güçlendirilerek karar alma ve sorun çözme süreçlerine dahil olmalarının teşviki ile mümkün olmaktadır (Vecchio-Sadus ve Griffiths, 2004, s. 607). Olumlu emniyet kültürünün bileşenleri adalet kültürü, bilgilendirme kültürü, raporlama kültürü, esneklik kültürü ve öğrenme kültürü olarak ifade edilmektedir (Eurocontrol, 2008, s. 13). Bu bağlamda, çalışmada ortaya koyulan bulgulardan biri, havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıkların aktörler tarafından informal ilişkiler aracılığıyla çözülmesi ile raporlama zincirinin kırılmasıdır. Bu durum, olumlu emniyet kültürünün zayıflamasına sebebiyet vermektedir. Buna ek olarak raporlama kültüründe meydana gelen tahribat ile birlikte aksaklıkların çözümü konusunda sürdürülebilir çözümler bulunamadığı gibi bu durumun hatalarda ve aksaklıklarda devamlılık oluşturarak iş gelişimini ve sürekli iyileşmeyi olumsuz etkilediği görülmektedir. K29 bu durumu “kendi

yaramızı kapatamıyoruz. Sadece anlık çözümler bulabiliyoruz” şeklinde ifade ederken K25, duruma ilişkin tecrübelerini şu ifadeler ile açıklamaktadır:

K25: “...fazla samimiyetin de şirketlerimize zarar verebileceğini düşünüyorum. ... rapor edilmesi gereken, üst yönetime bildirilmesi gereken, üst yönetimin haberdar olması gereken konuları da kendi aralarında çözmeye yönelik bir davranışa sebep olabiliyor. ... Bir şeyleri örtbas etmememiz gerekiyor. Çünkü o örtbas ettiğimiz şeyler sonrasında tekrar karşımıza çıkar. ... aynı problem tekrar yaşandığında geriye dönüp bununla bunu karşılaştırma şansınız kalmamış oluyor. Dolayısıyla bu iş gelişimini, sürekli iyileşmeyi olumsuz etkiler.”

Diğer yandan bir başka katılımcı ise yoğun sezonda olayları raporlamaya vakitleri olmadığından ve daha da ötesi raporlamanın güçlü ilişkilere sahip oldukları işletmelere ve kendilerine ileride olumsuz yansıtacağını düşündüklerinden aksaklık halinde raporlama yapmayı tercih etmediklerini şu sözler ile ifade etmektedir:

K27: “İkili ilişkilerle ya çoğu zaten. Antalya İstasyonu olarak konuşayım yoğun yaz sezonunda zaten biz bu sıkıntıların çoğunu belgeleştirmiyoruz. Normalde bizim yapmamız gereken, bu aksaklıkların hepsini mail yoluyla belgeleştirip ilgili kurumların ilgili departmanlarına şikâyet olarak yazmak. Ama tabii bunların hepsiyle dediğim gibi hem uğraşacak vaktimiz yok hem de beraber çalıştığımız, kardeş olduğumuz firmalarla hem onlara da zarar verir bu yaptığımız işlemler, kendimize de zarar verir. Çoğunlukla zaten ikili ilişkilerle çözmeye çalışıyoruz.”

K9 ise tüm bunların aksine yaşanan aksaklıklar ile ilgili olarak sahip olunan güçlü ilişkilerin bir yana bırakılması gerektiğini ve farklı işletmelerden kendilerine informal olarak bildirilen aksaklıkların, raporlama zincirinin kırılmaması için yazı ile raporlanması gerektiğini şu ifadeler ile dile getirmektedir:

K9: “Evet, havalimanı çıkışında samimiyet başka bir boyuta gelebilir abi kardeş boyutuna, ... Ama belli açıkları gördüğü zaman sırf bu abi kardeş boyutundan dolayı raporlama zinciri bir kere kırılıyor. Bir hata görüyorsunuz. Havayolu, yer hizmetinin bariz yaptığı bir hatayı görüp sadece arayıp diyor ki işte abi diyor personel şu şekilde yaptı bunu bir uyaralım. Olmaması gerekiyor. Neden olmaması gerekiyor. Sen bana yazacaksın, raporlayacaksın.”

K1, farklı bir açıdan durumu ifade ederek güçlü informal ilişkilere dayanan ricalar neticesinde çalışanlar tarafından aksaklığı kısa sürede gidermeye yönelik gösterilen ekstra çabanın kazalara sebep olabildiğini şu şekilde dile getirmektedir:

K1: “Olumsuz etkileri anlamında tabi ki karşı taraftaki kişi ...sizi kıramayacak durumdaysa insan üstü bir efor sarf etme ihtiyacı hissediyorlar. Bu insan üstü efor da kimi zaman talihsiz

kazalara kimi zaman yaralanmalara yol açabilir. Neden? Çünkü daha hızlı daha iyi yapmak istiyorlar işi.”

K9 da ifadeleri ile K1’i desteklemektedir:

K9: “... bir kere abi kardeş şeyine girdiniz, her şeyi hallederim moduna girdiniz. Sonra planlamanın dışında üç tane uçak giriyor. Kardeşim zaten kapasitenin çok üstünde çalışıyorsun. Planlamanın dışında da üç tane uçak sarktı. Seni arıyor diyor ki X abi, uçaklarımız geliyor aman ha zamanında yetiştirelim. Böyle bir dünya yok. Şimdi sen bunu abi kardeş mantığıyla profesyonelliğin dışında işi çeviriyorsun. Zaten kapasitenin çok üzerinde çalıştığın yere ekstra bir kapasite veriyorsun. Personeli hataya zorluyorsun. Yer hizmetini hataya zorluyorsun. Kazanın önünü açıyorsun.”

Aksaklıkların informal ilişkiler ile çözümü konusunda karşılaşılan önemli olumsuzluklardan bir diğeri, informal ilişkilerin temellerinden biri olan güven duygusunun olumsuz sonuçlarına atfen güvenin karanlık yüzü olarak kodlanmıştır. Güvenin karanlık yüzü, katılımcılar tarafından ilişkisel rehavet ve karşıdakini zora sokma olarak açıklanmaktadır.

Havayolu işletmeleri ve tedarikçi işletmeler arasında var olan informal ilişkilerin belirli bir süre sonra havayolu veya tedarikçi işletmeler tarafından fazla güven ile birlikte ilişkisel rehavetin oluşmasıyla sonuçlanabilmektedir. Ek olarak, nasıl olsa işim bir şekilde yapılıyor düşüncesi ile hareket edilmesi sonucunda taraflardan biri diğerini bu ilgili konuda suiistimale uğratabilmektedir. Bu durum iki şekilde oluşmaktadır. İlkinde tedarikçi işletmenin ekstra hizmetini farklı bir havayolu işletmesine yönlendirmesiyle iyi hizmet almaya alışan havayolu işletmesinin bir süre sonra alışkın olduğu hizmet kalitesinde düşüş yaşanabilmektedir. İkinci durumda ise bu kez havayolu işletmesi tedarikçi işletme ile güven ilişkisine dayanarak ilişkisel rehavete kapılabilmekte ve mevcut ilişkiyi suiistimal ederek ricalarını devamlı hale getirebilmektedir.

Güven ile ilgili olarak yaşanan sorunlardan diğeri ise ilişkiye taraf olan yöneticilerden birinin daha önce yapmış olduğu bir informal yardım karşılığında ilişkiye taraf olan diğer yöneticinin karşılamakta zorluk çekebileceği istek ve ricalar ile karşısındakini zora sokması olarak ortaya çıkmıştır. K27 ve K33 karşıdakini zora sokma durumuna ilişkin şu ifadeleri kullanmaktadır:

K27: “...bir de bazen karşı tarafın yapamayacağı şeyleri de istiyor olabilirsiniz. ... Kendi yetkisini aşan bir ricada bulunmuşsunuzdur. ...Mesela Harekât Müdürü’nden yol hizmetleriyle ilgili bir şey talep edersin. Belki de yapamayacağı bir şey ama seni kırmamak

için hallederiz, yaparız gibisinden görüşüp şey yapıp, ondan sana yapamayıp mahcup olabilir veya kendi şirketi içinde kendi durumunu zorlaştırabilir.”

K33: “Elini veren kolunu kaptırıyor. ... E şimdi bu adamdan yardım rica ediyorsun bir şekilde. Hani dostunu kullanarak şey yapıyorsun. Eğer yarın o senden bir şey istediği zaman senin yapamayacağın bir şey olursa bu, zor durumda kalacağın bir şey olursa hayır demek de olmaz. Şimdi bir de öyle bir durum var.”

Diğer yandan K27 ise aksaklıkların çözümünde güven duygusunu oluşturan unsurlardan karşılıklı iyi niyetin önemine yönelik aktardığı “...informal yollardan karşılıklı iyi niyetle yapıldığı zaman çok kolay bir şekilde çözülebiliyor sıkıntılar” ifadesi ile informal ilişki ağının karşılıklı iyi niyet çerçevesinde çok daha rahat ve etkin bir biçimde işleyebileceğine dikkat çekmektedir.

Aksaklıkların informal ilişki ağı aracılığıyla yönetilmesi sonucunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlardan biri de itibarın zedelenmesidir. K6, bu durumu “K6: “Bence çok sık yaparsan bir anlamı kalmaz. ... Aynı zamanda havayolu olarak benim güvenilirliğim ve saygınlığımı da azaltır. Dolayısıyla informal ilişkiler ...” sözü ile açıklamaktadır. K2 ise “Mesela bir yöneticiden bir şey isterken sanki şahsi istiyormuş gibi de yapmak zorundayız. Yani ben çok zor durumda kalacağım. Seni zorlamıyorsa şirketini zorlamıyorsa bana yardım et şeklinde. Aslında şirket için istiyorsun” ifadesi ile adına çalıştığı şirketin itibarını korumak amacıyla şirketin mağduriyet yaşadığı aksaklıklarda tedarikçi işletmelerden özel bir istek ya da ricada bulunulması halinde bunun şahsi bir biçimde istenmesi gerektiğini aktarmıştır.

Havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıkların çözümünde informal ilişki ağını kullanmanın araştırma kapsamında ortaya çıkan son olumsuz yanı ise kurumsal prosedürlerin yok sayılması olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda K26 “Olumsuzluk açısından bakarsak. Tabii bazen bu ikili ilişkilerden dolayı bazı şirketlerin prosedürleri var. Özellikle kurumsal yapıların. Onlar delinebiliyor yani bu şirketler açısından bizim isteklerimiz doğrultusunda” diyerek bu durumu dile getirmiştir.

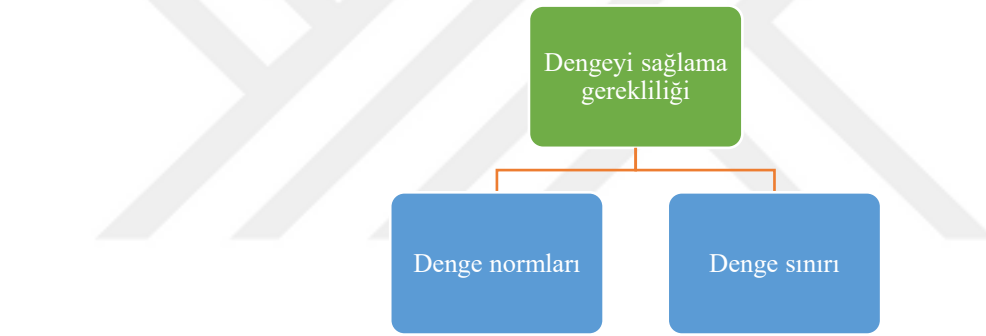
4.1.4.6. Dengeyi sağlama gerekliliği

Aksaklıkların yönetiminde aktörlerce informal ilişki ağının kullanımı, aktörlere birtakım faydalar sağladığı gibi kaza kırım gibi ciddi olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu anlamda informal ilişki ağının kullanımında dengenin nasıl elde edilebileceğine yönelik katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda informal

ilişki ağında dengeyi sağlamaya yönelik denge normları ve dengenin ne olduğuna yönelik denge sınırı şeklinde iki alt kategori oluşmuştur. Dengeyi koruma gerekliliği kategorisine ilişkin bu alt kategoriler Şekil 4.18’de sunulmaktadır. K6 ve K30 informal ilişkilerde dengenin neden gerekli olduğunu şu sözler ile ifade etmektedir.

K6: “...çok fazla tedarikçi firmayla fazla samimiyet içerisine girerseniz iki taraf da zarar görebilir veya havayolu şirketi zarar görebilir veya tamamen katı kurallar çizersen yani iki firma arasında sert duvarlar varsa bu da operasyonel anlamda işleyişi zora sokabilir. Dolayısıyla bu ikisinin mesafesini çok iyi ayarlamak gerekiyor.”

K30: “...biraz önce bahsettiğim denge konusu var. Nasıl söyleyeyim. Rajonu bilmeyen adamla çalışırsan denge bozulur. Denge bozuldu mu o sıkıntı yani. Yaptığınız bir işi yaparken diğer bunları etkileyecek paydaşları da düşünerek hareket etmek lazım. Ben işte böyle böyle bir de kıyak yapıyorum benden rica etti diye. Ama o kıyağı yaptığım zaman başkaları bundan nasıl etkilenecek o raconu da biliyor olmak lazım.”



Şekil 4.18. Dengeyi koruma gerekliliği kategorisine ilişkin alt kategoriler

Denge normları: Aktörlerin informal ilişki ağının kullanımında dengeyi sağlamak üzere yapmaları gerekenleri ifade eden denge normları aşırıya kaçmama, önce kendi evinin önünü temizleme ve tekrarlanan hatalara karşı taviz vermeme olarak ifade edilmektedir.

Aşırıya kaçmamaya yönelik katılımcılardan K19 “Aşırıya kaçılmaması gerekiyor. ...iş hedefimizin dışına çıkılmaması gerekiyor. Yaşanacak aksaklıkları gıdirmemiz gerekiyor sadece” ifadesini kullanmaktadır. K19, informal ilişki kullanımında aşırıya kaçılması halinde oluşacak durumu “Fazla abartmadan. Yani işin şeyini çıkartmadan. Orta kararda devam edilmesi, yürütülmesi lazım” diyerek yalancı kurt hikayesine benzetmektedir. K6 ise aşırıya kaçılması halinde olabilecekleri K19’u destekleyen “Ama dediğim gibi informal ilişkinin dozunun kaçırıldığın zaman her iki tarafa da özellikle havayolu şirketi tarafına zarar vereceğine inanıyorum” ifadesi ile aktarmıştır.

Katılımcılar, denge normlarından bir diğeri olan önce kendi evinin önünü temizlemek ile aktörün karşı taraftan rica ile isteyeceği herhangi bir şeyi, buna konu olan aksaklığın ne olduğunu netleştirmeden kendisinin ilgili konuda yapabileceği neler olduğunu düşünmeden ve yapmadan hareket etmemesi gerektiğini ifade etmektedir. K20 ve K33 tarafından dile getirilen ifadeler şu şekildedir:

K20: “Saygı çerçevesi içerisinde olması lazım. Öncelikli olarak aksaklığın tespit edilip ona göre o bağlantı kurulması lazım. ...konuyu netleştirmeden hani o bağlantıyı kurmamak lazım diye düşünüyorum.”

K33: “Mesela tamam ben diyorum ki benim bir talebim var ...şöyle demem yani abi siz çok iyisiniz bilmem ne ...neyse odur. Ben önce kendi evimin önünü temizleyeyim. Ondan sonra karşılarına rahatça çıkabilirim.

Aktörler tarafından ifade edilen son denge normu ise tekrarlanan hatalara taviz vermemektir. Bu duruma ilişkin K32 şu sözleri kullanmıştır:

K32: “Hep bir şekilde hatır gönül ile hallediyoruz ama aslında bir olay var. Bir sıkıntı var ve tekrarlayan bir hata var. ...orada nasıl hareket etmek gerektiğine çok iyi karar vermek gerekiyor. ...hatır gönül işiyle yapılan işlerin sonuçları kötüyse yapmamak lazım veya şiddetliyse sonuçların etkisi. Yani öyle konular var ki bunları hatır gönüle konu etmemek lazım.”

Denge sınırı: Katılımcılar aksaklıkların çözümünde informal ilişki ağının kullanımında bir dengenin olması gerektiğinden bahsetmekle birlikte bunun nasıl olması gerektiğini dair birtakım ilişkisel denge normları olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte gereken dengenin sınırının tam olarak ne olduğunu da dile getirmişlerdir. K12 “...her olaya göre değişiklik göstermesi gerekir” diyerek belirli bir sınır olmadığını aktörlerin içinde bulunduğu bağlama göre bu sınırın şekillenebileceğini ifade etmektedir. K2 ise “Bunlar ikili ilişkiler ile olan şeyler ama karşı taraf bundan zarar görmeyeceğine zaten eminse bunları yapıyor” ifadesi ile istek veya ricada bulunulan tarafın bundan zarar görmeyeceğini kestirmesi halinde yerine getirdiğini belirtmiştir. K24, “Kimseye zarar vermemeli öncelikle. İnsanlardan yapamayacaklarını istememelisin. İnsanların elinde olup sana yardımcı olabilecekleri normlarda yardım istemen lazım. ... İnsanların hakkını da yemeyeceksin” ifadesi ile bir yandan K2’ye destek olurken ilave olarak adaletsizliğe yol açmayacak şeylerin bu kapsamda olması gerektiğini vurgulamıştır. Son olarak K25, denge sınırının önemine değinerek bunun sınırının sadece gereken zamanlarda kullanmak

olduğunu “...o denge çok önemli. Onun için sadece gerektiği takdirde kullanılması gerekiyor ki ben de böyle yapıyorum” sözleri ile dile getirmiştir.

4.2. Aksaklıkların Yönetiminde Formal Ağ ve İnfomal İlişki Ağları

Bu çalışmada, havayolu işletmelerinin yer operasyon sürecinde karşılaştıkları aksaklıkları nasıl yönettiklerine odaklanılmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın ikinci araştırma sorusunu yanıtlamak amacıyla 28 işletme ve 30 katılımcıdan ağ verisi toplanmıştır. Bu başlık altında, aksaklıkların yönetiminde kurulan infomal ilişkilere (bağlantılara/irtibatlara) ilişkin bulgulara yer verilmektedir. İnfomal ilişki ağına ilişkin bulgular, merkezinde yer alan aktörler bakımından kişi ve işletme düzeyinde ele alınmaktadır. Elde edilen veri seti ile yapılan analizlere geçilmeden önce veri setini betimleyici rakamlara değinmekte fayda görülmektedir. Buna göre işletme düzeyinde 30’u çalışma kapsamında veri toplanan aktörler olmak üzere 35 farklı aktör arasında bağlantı kurulmuştur. Kişi düzeyinde ise 34’ü çalışma kapsamında veri toplanan aktörler olmak üzere 71 farklı aktör arasında bağlantı kurulmuştur. Toplam 114 ağ verisinden oluşan veri setindeki her bir veri, infomal ilişki ağına yer alan aktörler arasındaki bir bağlantıyı temsil etmektedir. Veri setine ilişkin diğer betimleyici bilgiler şu şekildedir:

- 98 ilişki sadece iş arkadaşlığı şeklinde gerçekleşmekteyken 16 ilişki hem işyeri hem de sosyal hayat içinde samimiyete dayalı arkadaşlık şeklinde gerçekleşmektedir.
- Sadece iş arkadaşı olanlar ayda ortalama 2,8 kez,
- İş ve samimiyete dayalı arkadaşlık ilişkisine sahip olanlar ayda ortalama 3,8 kez ve
- Tüm ilişkilere bakıldığında ise aktörler ayda ortalama 2,9 kez görüşmektedir.
- Tanışıklık kaynaklarına bakıldığında 114 ilişkinin 106’sının işyeri kaynaklı, 8inin (1’i hemşerilik, 3’ü aile dostu olma, 1’i staj, 1’i üniversite, 2’si mahalle) iş yeri dışından olduğu görülmektedir.
- Tanışıklık kaynağı iş yeri olanlar ortalama ayda 3 kez görüşmekteyken
- Tanışıklığı kaynağı iş yeri dışından olanlar aylık ortalama 2,9 kez görüşmektedir.
- Ağda yer alan aktörlerin ortalama tanışıklık süresi ise 8,1 yıldır.

Nitel bulgularda infomal ilişkilerin etkinliğinin yüksek olduğu katılımcılar tarafından ifade edilirken ağ analizi sonuçlarında infomal bağlantı kullanım miktarının

düşük çıkması (114 veri) şu sebepler ile açıklanabilir. Veri toplama aşamasında katılımcıların akıllarına gelen beş informal bağlantıyı yazmalarının istenmesi durumu, katılımcılardan gelecek verileri beş adet veri ile kısıtlamaktadır. Bazı katılımcılar istenilen beş örneğe beş veri ile yanıt verirken bazıları da o an akıllarına gelen iki veya üç örnek ile sorunun tamamlanmasını isteyebilmektedir. Diğer yandan ağda görülen bazı aktörler, veri toplama aşamasında ağ verisi paylaşmayı reddetmiştir. Bununla beraber bazılarından ise havayolu yer operasyon sürecinde doğrudan rol almadıkları için bilinçli olarak veri toplanmamıştır (Örn; H11). Ek olarak, kişi düzeyindeki informal ilişki ağında yer alan fakat kendisinden veri toplanmayan aktörler bulunmaktadır. Aynı işletmeden operasyon sürecini daha yakından deneyimleyen daha üst pozisyonundaki kişilerden veri toplandığı için bu aktörlerden veri toplanmamıştır. Bu ise sonraki bölümlerde verilen informal ilişki ağlarının (işletme ve kişi düzeyindeki ağların) yoğunluğunun düşük çıkmasına neden olmuştur.

Veri toplama aşamasında görüşülerek bu çalışmanın üçüncü bölümünde, Tablo 3.2’de ifade edilen işletmeler ve katılımcılar dışında, veri setinde ortaya çıkan diğer işletmelere ve kişilere, araştırmacı tarafından farklı kod isimler atanmıştır. Söz konusu kod isimler, Tablo 4.1’de verilmiştir. Buna göre çalışma kapsamında veri toplanmayan beş işletme ve bu işletmelerden 6 kişi, elde edilen veri setinde yer almaktadır. Bu işletmelerden veri toplanmamasının sebebi, veri toplama sürecinde yer alan katılımcılardan bu işletmelerin havayolu yer operasyon sürecinde doğrudan yer almadıklarına ilişkin bilgi edinilmesidir (Örneğin; H11 havayolu işletmesi, Antalya havalimanında bir ofise ve çalışanlara sahip olmasına rağmen yer operasyonları için TG2 temsil gözetim işletmesinden hizmet almaktadır. Dolayısıyla doğrudan yer operasyon sürecinde yer almadığından çalışma kapsamında veri toplama amacıyla H11 ile herhangi bir görüşme planlanmamıştır.) Veri toplama sürecinde görüşülen işletmelerden farklı kişilerin veri setinde yer alması, iki neden ile açıklanabilir. Bunlardan ilki, çalışma tasarımı doğrultusunda araştırma alanında doğrudan yer alan işletmelerin her birinden, veri toplama sürecinde randevu alınabilen en üst düzey yönetici ile görüşmelerin amaçlanmış olmasıdır. Diğer neden ise katılımcıların havayolu yer operasyon sürecinde yaşanan aksaklıkların yönetimi konusunda farklı düzeylerde yöneticiler ile irtibat kurabilmesidir. Bunun sebebi olarak, irtibat kurulan kişinin, aksaklığın büyüklük ve aciliyetine göre değişiklik göstermesi ifade edilebilir.

Tablo 4.1. *Veri setinde yer alan diğer işletmeler ve kişilerin kod listesi*

Verisetinde Yer Alan Diğer İşletmeler/Kurumlar ve Bu İşletmelerden Kişiler		Veri Toplama Sürecinde Yer Alan İşletmelerden Diğer Kişiler
D2	D2A	D1A, D1B, D1C, D1D
D3	D3A	GH1A, GH1B
H11	H11A, H11B	GH2A, GH2B, GH2C, GH2D, GH2E, GH2F, GH2G
B2	B2A	GH3A, GH3B
B3	B3A	H2A
		H3A, H3B, H3C
		H4A, H4B
		H5A
		H6A
		H7A
		TG2A
		TG3A, TG3B
		T1A, T1B, T1C
		Y1A

Veri toplama sürecinde yer alan katılımcılara ilişkin çalışmanın üçüncü bölümünde Tablo 3.2’de ifade edilen kod isimler, nitel bulgular ile ağ analizi bulguları arasındaki bütünlüğü sağlamak amacıyla değiştirilmeden (K1, K2...K34 şeklinde) verilmiştir.

4.2.1. Formal ağa ilişkin bulgular ve yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, havayolu yer operasyon sürecinde doğrudan rol alan işletmelerin sözleşmeye dayanan formal ağları analiz edilmektedir. Formal ağın analizi, sonraki başlıklarda yer verilen informal ilişki ağlarına yönelik analizlerin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayacaktır. Bunun sebebi, az önce ifade edilen tanışıklık kaynağı verisine dayanmaktadır. Buna göre veri setinde yer alan 114 informal bağlantıya taraf olan aktörler arasındaki tanışıklık kaynağının önemli bir bölümünün (106) iş yeri olmasıdır. Yöneticilerin havalimanında işletmelerini temsilen bulundukları görevleri yürütürken tanıştıkları kişiler arasındaki bağın gücü ilk anda zayıftır. Sonrasında aktörler arasındaki zayıf bağ gücü, tanışıklık süresinin uzaması (ortalama 8,1 yıl) sonucu güçlü informal bağlantılara dönüşebilmektedir. Nitel bulgularda yer alan “ağın kullanımına

ortam hazırlayan faktörler” teması altındaki “uzun süreli birliktelik” alt kategorisi, bu durumu desteklemektedir.

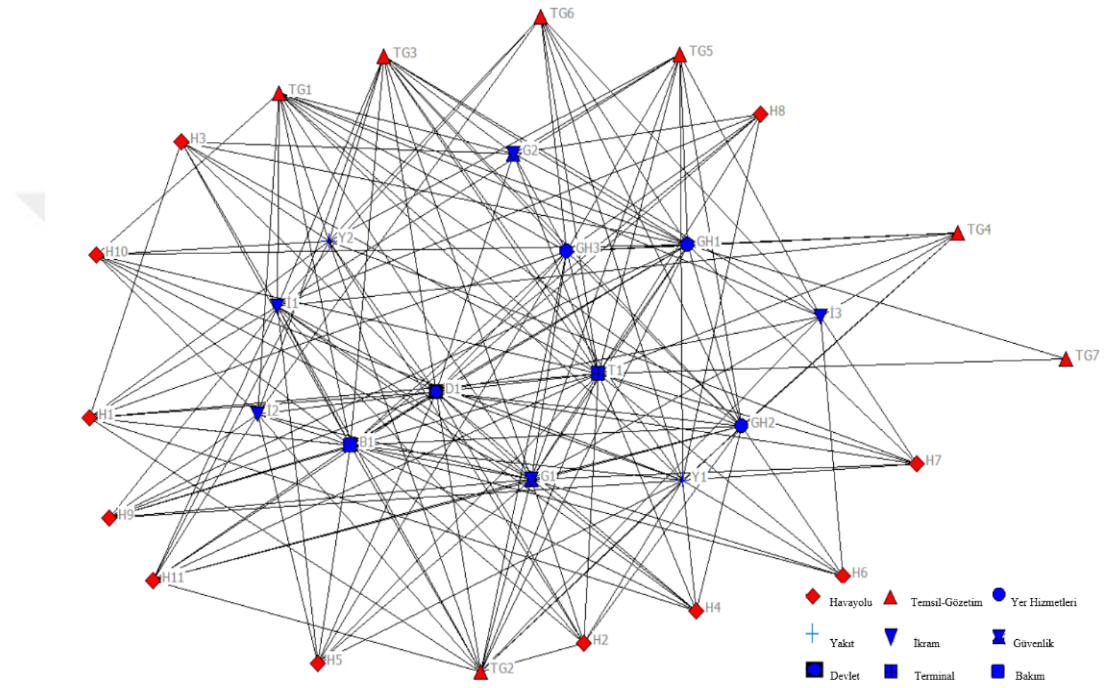
Havayolu yer operasyon sürecinin işleyişini sağlayan formal ağa yönelik hesaplanan merkezilik analizi sonuçları, Tablo 4.2’deki gibidir. Buna göre formal ağ, 31 aktörden meydana gelmektedir. İşletme düzeyindeki bu aktörler arasında 11 havayolu işletmesi, 3 A grubu yer hizmetleri işletmesi, 1 terminal işletmesi, 7 temsil gözetim işletmesi, 3 ikram işletmesi, 2 yakıt işletmesi, 2 güvenlik işletmesi, 1 bakım işletmesi ve 1 devlet aktörü yer almaktadır. Bu aktörler, birbirlerine 370 sözleşmeye dayalı formal bağlantı ile bağlı durumdayken aktör başına düşen ortalama bağlantı sayısı (derece) 11,935 olarak ortaya çıkmıştır. Formal ağın yoğunluğu ise yaklaşık %40 olarak ortaya çıkarken bu durum, ağdaki aktörlerin ağdaki olası formal bağlantıların yaklaşık %40’ı ile birbirlerine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Daha net bir ifade ile formal ağ yoğunluğun %40 seviyesinde olması, aynı işi yapan işletmeler arasında sözleşmeye dayalı formal bir bağlantı bulunmamasındandır. Bir başka deyişle, formal bağlantılar çoğunlukla, havayolu ve temsil gözetim işletmeleri ile tedarikçi konumunda bulunan diğer işletmeler arasında kurulduğundan, ağ yoğunluğu düşük çıkmaktadır.

Tablo 4.2. *Formal ağa ilişkin ölçütler ve değerler*

Ağ Ölçütü	Değeri
Ağ büyüklüğü	31
Bağlantı sayısı	370
Ağ yoğunluğu	0.398
Ortalama derece	11.935

Havayolu yer operasyon sürecinde yer alan aktörler arasındaki formal ağ, Şekil 4.19’da yer almaktadır. Formal ağa bakıldığında yukarıda bir örnek ile dile getirilen H11 ve TG2 arasındaki ilişki görülebilmektedir. Ek olarak H2 de havalimanında bir operasyon merkezine sahip olmasına rağmen TG2’den bazı konularda hizmet aldığından aralarında formal bir ağ söz konusudur. H10 ve TG1 arasındaki ilişki de H2 ile TG2 arasındaki ilişki ile benzerdir. Formal ağa bakıldığında ağda görülen ilişkilerin havayolu işletmeleri ve temsil gözetim işletmeleri ile tedarikçi işletmeler arasında gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Havayolu işletmeleri ve temsil gözetim işletmeleri ağ üzerinde kırmızı renk ile belirtilirken tedarikçi durumunda bulunan işletmeler ise mavi renk ile belirtilmiştir.

Temsil gözetim işletmelerinin, havayolu işletmelerinin sahip olduğu kırmızı renk ile belirtilmesinin sebebi, özellikle havalimanında operasyon ofisi bulunmayan anlaşmalı oldukları yabancı havayolu işletmeleri için gereken hizmetlerin tedarikinden sorumlu olmalarıdır. Son olarak formal ağ, aktörler arasındaki formal sözleşmelerin varlığına dayandığından veri matrisinde 1 ya da 0 olarak ifade edilmiştir. Bu durum, aktörler arasındaki bağların gücünü gösteren çizgilerin, ince olmasına sebep olmaktadır.



Şekil 4.19. Formal Ağ

Formal ağın Tablo 4.3'te yer alan merkezilik analizi sonuçlarına bakıldığında derece merkeziliği (gelen ve giden derece²⁰ toplamı) açısından merkezde yer alan, diğer bir deyişle üzerinden en çok bağlantı geçen aktörlerin tedarikçi işletmeler olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda ağdaki en merkezi aktörün 24 bağlantı ile T1 olduğu, T1'i 23 bağlantı ile D1 ve 20 bağlantı ile B1'in izlediği görülmektedir. A grubu yer hizmetleri arasında GH1 18 bağlantı ile ilk sıradadır. Havayolu işletmeleri arasında H1 ve temsil gözetim işletmeleri arasında ise TG2 sırasıyla sahip oldukları 10 ve 15 bağlantı ile ilk sırada yer almaktadır. Ayrıca derece merkeziliği bakımından en düşük iki aktörün H6 ve TG7 olduğu belirlenmiştir.

²⁰ Gelen derece, başka bir aktörden gelen bağlantıları ifade ederken giden derece, aktörün kendisinden çıkarak diğer aktörlere giden bağlantıları ifade etmektedir. Derece merkeziliği ise bu iki tip bağlantının toplamından oluşmaktadır.

Yakınlık merkezilikleri bakımından aktörlere bakıldığında havayolu işletmelerinin diğer aktörlere göre ön planda oldukları anlaşılmaktadır. Burada yakınlık merkeziliği ile aktörün en az bağlantı ile doğrudan veya dolaylı olarak diğer aktörlere ulaşma derecesi ifade edilmektedir. Aynı zamanda bu değer, bağlantıların gücünü ifade eden değerdir. Bu doğrultuda H6 (55.000) ve bir temsil gözetim işletmesi olan TG4 (55.000) ilk sırada yer alırken bu aktörlerin ardından H7 (53.000) ve H8 (53.000) gelmektedir. Derece merkeziliği değerlerinin aksine, D1 ve T1'in yakınlık merkeziliği değerleri bakımından son iki sırada yer aldığı görülmektedir.

Arasındalık merkeziliği, bir aktörün aralarında bağlantı bulunmayan aktörlerden kaçının arasında yer aldığını ifade eden merkezilik derecesidir. Arasındalık merkeziliği yüksek aktörler, ağ içinde köprü görevi görerek diğer aktörleri birbirlerine bağlayabilmektedir. Bu anlamda köprü görevine en yatkın aktörlerin sırasıyla T1 (54.000), D1 (34.517) ve GH1 (24.528) olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak, formal ağda merkezilik ölçülerinden ağdaki en kilit (prestijli) aktörleri bulmamıza yardımcı olan özvektör analizi sonuçlarına bakıldığında, formal ağda yer alan en kilit role sahip aktörlerin D1, T1 ve G1 olduğu ortaya çıkmıştır. Havayolu aktörleri arasında en yüksek prestije sahip aktör H2 (0,153) olurken H6'nın en düşük prestije sahip havayolu işletmesi olduğu görülmektedir. Tüm aktörler bazında en düşük prestije sahip aktörler ise sırasıyla İ3, TG7 ve H6 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.3. *Formal ağın merkezilik değerleri*

Aktör (ID)	Derece	Arasındalık	Yakınlık	Özvektör
B1	20.000	22.300	40.000	0,26
D1	23.000	34.517	37.000	0,298
G1	21.000	23.925	39.000	0,279
G2	9.000	2.052	51.000	0,132
GH1	18.000	24.528	42.000	0,235
GH2	16.000	10.606	44.000	0,227
GH3	16.000	10.574	44.000	0,226
H1	10.000	3.104	50.000	0,152
H2	9.000	1.516	51.000	0,153
H3	8.000	1.794	52.000	0,125
H4	8.000	0.993	52.000	0,137

Tablo 4.3. *Formal ağıın merkezilik değeri (devamı)*

Aktör (ID)	Derece	Arasındalık	Yakınlık	Özvektör
H5	8.000	1.253	52.000	0,137
H6	6.000	0.965	55.000	0,098
H7	7.000	1.530	53.000	0,112
H8	7.000	1.109	53.000	0,116
H9	8.000	1.375	52.000	0,138
H10	8.000	1.829	52.000	0,125
H11	9.000	1.508	51.000	0,151
İ1	17.000	17.173	44.000	0,214
İ2	11.000	4.453	51.000	0,155
İ3	10.000	5.514	51.000	0
T1	24.000	54.272	36.000	0,282
TG1	13.000	7.796	47.000	0,188
TG2	15.000	8.478	45.000	0,224
TG3	13.000	6.229	47.000	0,201
TG4	7.000	1.699	55.000	0,108
TG5	10.000	4.098	50.000	0,149
TG6	9.000	4.003	51.000	0,13
TG7	2.000	0.000	63.000	0,038
Y1	16.000	20.038	45.000	0,179
Y2	12.000	8.768	51.000	0,146

Bir ağda yer alan aktörler ağdaki pozisyonlarına göre birtakım fırsatlardan yararlanma şansına sahip olabilmektedir. Bu fırsatlar daha çok bilgiye sahip olma, bilgiyi kontrol etme, daha çok işbirliği yapabilme ve pazarlık gücünün yüksek olması şeklinde sıralanabilmektedir. Bu bağlamda, aktörün ağ içindeki pozisyonundan kaynaklanan fırsat veya tehditler yapısal boşluk kavramı ile ifade edilmektedir. Yapısal boşluk hesaplamaları, aktörün bağlantıda bulunduğu komşuları ile sahip olduğu ağı ifade eden ego ağı için hesaplanmaktadır. Her bir aktöre ilişkin yapısal boşluk sonuçları etkin büyüklük, etkinlik ve kısıt değeri ile değerlerine bakılarak değerlendirilmektedir (Gürsaka, 2009, s. 206-209). Havayolu yer operasyon sürecinde rol alan aktörleri

kapsayan formal ağdaki her bir aktörün ego ağına ait büyüklük, bağ sayıları ve hesaplanan yapısal boşluk analizi sonuçlarına Tablo 4.4'te yer verilmiştir.

Her bir aktörün bulunduğu ego ağına ait büyüklük değerlerine bakıldığında formal ego ağı en büyük ilk beş aktörün sırasıyla T1 (24), D1 (23), G1 (21), B1 (20) ve GH1 (18) olduğu görülmektedir. Ağ büyüklüğü en düşük iki işletme ise H6 ve TG7 olarak belirlenmiştir. Bu anlamda formal ağa yönelik yapılan hesaplamalarda kullanılan ağ büyüklüğü değerlerinin Tablo 3'te ifade edilen derece merkeziliği değerleri ile paralel olduğu anlaşılmaktadır.

Aktörlerin bulundukları ego ağında kurdukları formal bağlantı sayıları da Tablo 4'te yer verilen ölçütler arasındadır. Buna göre aktörlerin ego ağlarında formal bağlantı sayıları incelendiğinde en çok bağlantıya sahip aktörlerin D1 (206), G1 (188), T1 (154), B1 (154) ve GH1 (126) olduğu görülmektedir. En düşük bağlantı sayısına sahip aktörler ise TG7 (2), TG4 (12) ve H6 (12) olarak belirlenmiştir.

Etkin büyüklük (effective size), aktörlerin bağlantı sayıları ve diğer aktörlere ulaşabilme potansiyelleri arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Etkin büyük derecesi büyüdükçe aktörün ağ fırsatlarından yararlanma ihtimali artmaktadır. Bu anlamda aktörlerin etkin büyüklük değerlerine bakıldığında T1 (17.583), Y1 (14.375), D1 (13.609), İ1 (12.529) ve B1 (12.300) kodlu aktörlerin en yüksek etkin büyüklük değerlerine sahip oldukları görülmektedir. En düşük etkin büyüklük değerlerine sahip aktörler ise TG7 (1.000), H4 (3.500) ve H11 (3.667) olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle T1, Y1, D1, İ1 ve B1 gibi büyük ego ağlarına sahip aktörlerin mevcut bağlantılarını kullanarak daha çok aktöre ulaşabileceği bununla birlikte daha küçük ego ağlarına sahip TG7, H4 ve H11 gibi aktörlerin ise farklı aktörlere ulaşmasının pek mümkün olmadığı anlaşılmaktadır.

Aktörün etkin büyüklük değerinin ağ büyüklüğüne bölünmesi ile elde edilen verimlilik (efficiency) değeri, aktörün ego ağından elde ettiği faydayı ortaya koymaktadır. Buna göre en verimli ego ağına sahip aktörler %90 ile Y1, %85 ile TG6, %83 ile Y2, %80 ile İ3 ve yüzde 76 ile TG4'tür. Formal ego ağından düşük verimlilik elde eden aktörler ise sırasıyla %41 ile H11, %44 ile H4 ve %46 ile H2 ve G2 olarak belirlenmiştir.

Yapısal boşluğun yorumlanmasında ve ağa dair önemli bilgiler edinilmesinde aktörün kısıt değerinden faydalanılmaktadır. Kısıt (Constraint: Sınırlandırma) değeri, bir aktörün fırsatlardan sınırlandırılma ya da bir başka deyişle mahrumiyet derecesidir. Bu değer ne kadar yüksek olması, ilgili aktörün diğer aktörler tarafından kısıtlanarak

kendilerine muhtaç bir duruma getirildiğini ifade açıklamaktadır. Diğer yandan kısıt değerinin düşük olması ise aktörün ağdaki fırsatlardan yararlanma potansiyelinin yüksek olduğunun ve ağın kontrolünün elinde bulundurduğunun bir işaretidir. Bu anlamda Tablo 4 incelendiğinde D1 (0,163), T1 (0,171), Y1 (0,178), G1 (0,182) ve B1 (0,192) aktörünün ağı kontrorlünü elinde bulunduran ve fırsatlardan en çok yararlanan aktörler olduğu anlaşılmaktadır. Bunun aksine TG7 (1.125), H7 (0,461) ve H8 (0,458)'in sınırlandırılarak en çok fırsatlardan mahrum olan aktörler oldukları belirlenmiştir.

Tablo 4.4. *Formal ağın yapısal boşluk analizine ilişkin değerleri*

Aktör (ID)	Ağ Büyükliği	Bağlantı Sayısı	Etkin Büyüklik (Eff.Size)	Verimlilik (Efficiency)	Kısıt (Constraint)
B1	20	154	12.300	0.615	0.192
D1	23	216	13.609	0.592	0.163
G1	21	188	12.048	0.574	0.182
G2	9	44	4.111	0.457	0.390
GH1	18	126	11.000	0.611	0.215
GH2	16	116	8.750	0.547	0.241
GH3	16	118	8.625	0.539	0.235
H1	10	52	4.800	0.480	0.347
H2	9	44	4.111	0.457	0.390
H3	8	32	4.000	0.500	0.416
H4	8	36	3.500	0.438	0.420
H5	8	32	4.000	0.500	0.420
H6	6	12	4.000	0.667	0.444
H7	7	20	4.143	0.592	0.461
H8	7	22	3.857	0.551	0.458
H9	8	32	4.000	0.500	0.420
H10	8	28	4.500	0.563	0.415
H11	9	48	3.667	0.407	0.390
İ1	17	76	12.529	0.737	0.213
İ2	11	48	6.636	0.603	0.307
İ3	10	20	8.000	0.800	0.293

Tablo 4.4. *Formal ağın yapısal boşluk analizine ilişkin değerleri (devamı)*

Aktör (ID)	Ağ Büyüklüğü	Bağlantı Sayısı	Etkin Büyüklük (Eff.Size)	Verimlilik (Efficiency)	Kısıt (Constraint)
T1	24	154	17.583	0.733	0.171
TG1	13	58	8.538	0.657	0.262
TG2	15	106	7.933	0.529	0.246
TG3	13	68	7.769	0.598	0.283
TG4	7	12	5.286	0.755	0.311
TG5	10	30	7.000	0.700	0.280
TG6	9	12	7.667	0.852	0.213
TG7	2	2	1.000	0.500	1.125
Y1	16	26	14.375	0.898	0.178
Y2	12	24	10.000	0.833	0.231

Tüm ölçütler göz önünde bulundurulduğunda ağ büyüklüğü ve bağlantı sayısı yüksek olan aktörlerin kısıt değerlerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda formal ağ genel olarak değerlendirilecek olursa havayolu yer operasyon sürecinde formal sözleşmeler ile daha çok bağlantıya sahip D1, T1, Y1, G1 ve B1 gibi aktörlerin ağın en prestijli aktörleri olduğu, ağdan en çok faydayı elde ettikleri, ağın kontrolünü elinde tutan ve en çok pazarlık gücüne sahip aktörler oldukları söylenebilmektedir. Bu aktörlerin bir diğer ortak özelliği ise havayolu yer operasyon sürecinde yer alan tedarikçi işletmelerden olmalarıdır. Formal ağda bulunan en zayıf aktörlerin ise TG7, TG4 ve H11 olduğu ifade edilebilir.

4.2.2. İnfomal ilişki ağına yönelik bulgular ve yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde analiz edilen infomal ilişki ağına konu olan irtibat sebepleri ve her biri için kurulan infomal irtibat (bağlantı) sıklığı, Tablo 4.5'teki gibidir. Buna göre uçuşların zirve yaptığı zaman dilimlerinde aktörlerin birbirlerinden birtakım tolerans ve pozitif ayrımcılıkları içinde barındıran özel istek ve ricaları (uçanın körükten açık park pozisyonuna ya da mevcut açık park pozisyonundan bir başka açık park pozisyonuna aktarılmasını içeren park pozisyonu değişiklikleri, kontuar sayısının artırılması, A grubu yer hizmetleri işletmelerine yönelik hızlı operasyon ve derin temizlik talepleri), en çok kullanılan infomal irtibat sebebidir. Özel istek ve ricaların ardından

hizmetlerde yaşanan gecikmelerin bildirilmesi (ikram hizmetinin eksik yüklenmesinin fark edilmesi ile eksik kalan kısmın gelişinin beklenmesi, yakıt aracının gecikmesi ile personel ve ekipman gecikmeleri), bilgi/fikir/tavsiye paylaşımı (daha önce tecrübe eden kişiler ile/den), prosedürel aksaklıkların çözümü (acil düzeltilmesi gereken irsaliye ya da makbuz yanlışlıklarının giderilmesi ve apron kural hataları dolayısıyla yapılacak cezai işlemlerin önlenmesi, uçağa yakıt verecek yakıt işletmesinin belirsizliği), kapasite sınırlılıkları (şut altı, kontuar, körük ve personel kapasitelerindeki eksiklikler), diğer operasyonel aksaklıklar (personel çatışması nedeniyle yaşanan aksaklıklar, yükleme ile ilgili aksaklıklar, uçuşa kabul ile ilgili aksaklıklar, ve yük-denge belgesinde yapılan hataların sebep olduğu aksaklıklar, uçuş ekibinin sebebiyet verdiği aksaklıklar) ve teknik aksaklıklardan (araç ve ekipman arızaları) meydana gelmektedir.

Tablo 4.5. *Aksaklıkların çözümü için kurulan bağlantı sebepleri ve sıklıkları*

İnformel İrtibat (Bağlantı) Sebebi	Sıklık
Verilen hizmette yaşanan gecikmeler	21
Özel istek ve ricalar	34
Bilgi/Fikir/Tecrübe paylaşımı	19
Personel/Ekipman/Araç paylaşımı	4
Prosedürel aksaklıklar	11
Teknik aksaklıklar	6
Kapasite sınırlılıkları	9
Diğer operasyonel aksaklıklar	9

Sonraki başlıklarda informal ilişkilerin yer aldığı 114 verilik veri setinin işletme, kişi ve pozisyon düzeyindeki ağ analizlerine yer verilmektedir.

4.2.2.1. Aksaklıkların çözümünde işletmeler arası informal ilişki ağı

Havayolu yer operasyon sürecinde yer alan işletme yöneticilerinin informal bağlantıları, işletme düzeyinde işletmeler arası informal ilişki ağı olarak ifade edilmektedir. İşletmeler, bu ağ vasıtasıyla karşılaştıkları aksaklıkların yönetimini sağlamaktadır.

Havayolu yer operasyon sürecinde yer alan işletmeler tarafından kurulan informal bağlantıların oluşturduğu ağa yönelik bilgiler Tablo 4.6’da yer almaktadır. Buna göre

işletmeler arası informal ilişki ağı 35 aktörden ve 86 bağlantıdan oluşmaktadır. İşletme düzeyindeki informal ilişki ağındaki aktörler arasında 11 havayolu işletmesi, 3 A grubu yer hizmetleri işletmesi, 1 terminal işletmesi, 7 temsil gözetim işletmesi, 3 ikram işletmesi, 2 yakıt işletmesi, 2 güvenlik işletmesi, 3 bakım işletmesi ve 3 devlet aktörü yer almaktadır. Aktör başına düşen ortalama bağlantı sayısı 2,543 ve ağ yoğunluğu yaklaşık yüzde 8 olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda işletmeler arası informal ilişki ağında olası bağlantıların yüzde 8'i kullanılmaktadır. Ağ yoğunluğunun düşük çıkmasında ifade edilebilecek üç temel sebep bulunmaktadır. Bunlardan ilk ikisi yöntem ve veri toplama sürecine ilişkin kısıtlar temelinde şekillenirken diğeri aktörler arasındaki formal ağ temelinde ifade edilebilir. İlk olarak, veri toplama aşamasında yer alan katılımcılar aksaklıkların çözümü konusunda akıllarına gelen ilk örnekleri paylaşmıştır. Bu örneklerde yer alan aktörler arasında görüşülen işletmelerde çalışan ve veri toplanan katılımcı dışındaki diğeri yöneticiler de ifade edilmiştir. İkinci sebep ise araştırmacı zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle her işletmenin sadece ulaşabildiği en üst kademedeki yönetici ile görüşmeyi hedeflemiştir. Bununla birlikte çalışma kapsamında zaman anlamında uygunluğun oluşması sebebiyle dört işletmeden ikişer yönetici ile görüşme sağlanmıştır. Son olarak, aktörler arasında oluşan bağlantıların öncelikle aralarındaki ticari sözleşmelere ilişkin yaptırımları konu alan formal bağlantılar doğrultusunda kurulduğu ifade edilebilir. Aktörler eğer aralarında formal bir ilişki varsa öncelikle bunu kullanırken sonrasında ya da formal bir ilişki olmaması halinde informal ilişkilere başvurmaktadır. Bu doğrultuda, daha önceki başlıklarda belirtilen formal ağda yer alan ikili bağlantıların, işletme düzeyinde ve bir sonraki başlıkta ifade edilen kişi düzeyindeki informal ilişki ağlarında yer alan ikili bağlantıları büyük oranda karşılaması, sonuncu sebebin bir kanıtı olarak ifade edilebilir.

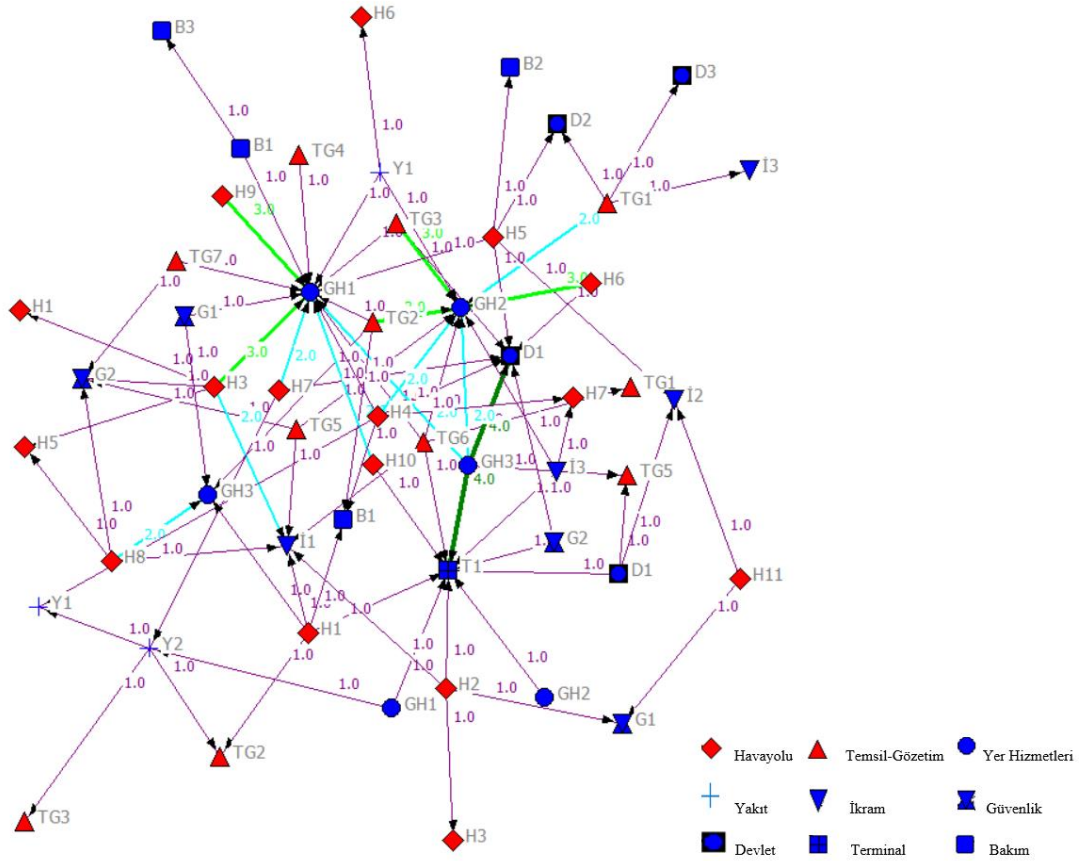
Tablo 4.6. *İşletmeler arası informal ilişki ağına ilişkin ölçütler ve değerler*

Ağ Ölçütü	Değeri
Ağ büyüklüğü	35
Bağlantı sayısı	89
Ağ yoğunluğu	0.075
Ortalama derece	2.543

Havayolu yer operasyon sürecinde yer alan işletme düzeyinde aktörler arasında var olan informal ilişki ağına Şekil 4.20'de yer verilmiştir. İnfomal ilişki ağını

incelendiğinde bazı aktörler arasındaki bağlantıların 4.0, 3.0, 2.0 ve 1.0 ile ifade edildiği ve sayı azaldıkça bağlantının kalınlığının da azaldığı görülmektedir. Bağlantıların üzerinde ifade edilen bu sayılar, iki aktör arasındaki karşılıklı kurulan irtibatların toplamını ve aynı zamanda aralarındaki bağlantının gücünü ifade etmektedir. Buna göre iki yöneticisi ile görüşülerek ağ verisi alınan GH3'ün T1 ve D1 bağlantılarının en yüksek güce sahip bağlantılar olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, bir A grubu yer hizmeti işletmesi olan GH3'ün operasyon sürecindeki aksaklıkların üstesinden gelmek için en çok başvurduğu işletmelerin kendileri gibi tedarikçi konumunda bulunan T1 ve D1 olduğu ifade edilebilir. Burada GH3'ün T1 ile olan ilişkileri, hizmet verecekleri havayolu işletmesinin operasyonunu sağlıklı bir biçimde ve zamanında yürütebilmeleri için kapasite kısıtı temelinde gerçekleştirilmiş irtibatlardan meydana gelmektedir. D1 ile kurulan ilişkiler ise GH3'ün hem hizmet vereceği havayolunun operasyonlarının zamanında ve sağlıklı bir biçimde yürütmesi hem de kendi çalışanları ile ilgili birtakım prosedürel aksaklıkların üstesinden gelinmesi ile ilgilidir. 3.0 ve 2.0 bağlantı gücüne sahip aktörler arasındaki ilişkiye değinilecek olursa bu aktörlerin hizmet alan ve hizmet veren konumunda bulunan işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Buradaki bağlantıların daha çok verilen hizmetin gecikmesi ve özel istek ve ricalar konusunda gerçekleştiğini söylemek mümkündür. İşletme düzeyinde aktörler arasındaki informal ilişki ağına yönelik değinilecek bir başka konu da bağlantıların daha çok kırmızı elmas şeklindeki havayolu işletmeleri ve kırmızı üçgen şeklindeki temsil gözetim işletmeleri ile mavi renk ve farklı şekiller ile temsil edilen tedarikçi işletmeler arasında gerçekleştiğidir. Bununla birlikte H1-H3, H2-H3, B1-B3, GH1-GH3, GH2-GH3, Y1-Y2 gibi bir kısım informal bağlantı çiftinin aynı işi yapan işletmeler arasında gerçekleştiği görülmektedir. Olağan şartlarda rekabet dolayısıyla açıklanamayan bu durum, şu nitel bulgular ile açıklanabilmektedir. Aktörleri informal ilişki kullanımına iten ağ motivasyonlarından kader ortaklığı alt kategorisi, ortak amaçlar kategorisi ve ağ paylaşımları kategorisi altında yer alan bulgular, yukarıda verilen yatay informal bağlantı çiftleri arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Aynı işi yapan işletmeler arasındaki informal paylaşımlar ise Tablo 13'te belirtilen bilgi/fikir/tavsiye ile personel/ekipman/araç paylaşımlarıdır. Aynı işletmeler arasındaki informal bağlantılar dışında ağda görülen diğer informal bağlantılar, havayolu işletmeleri ve temsil gözetim işletmeleri ile tedarikçi işletmeler arasındadır. Az önce de ifade edildiği gibi bu bağlantılar, ağdaki bağlantıların çoğunluğunu oluşturmaktadır. Havayolu-Temsil Gözetim işletmeleri ve tedarikçi işletmeler arasındaki

informal bağlantılar, havayolu yer operasyon sürecinin aksamasına yol açan hizmet gecikmesi, prosedürel aksaklıklar, teknik aksaklıklar, kapasite sorunları ve diğer operasyonel aksaklıklardan kaynaklanmaktadır. Havayolu ve Temsil Gözetim işletmeleri, uçaklarının gecikmeye girmesine neden olacak bu durumların üstesinden özel istek ve ricaya dayanan irtibatları ile gelmeye çalışmaktadır. Buradan anlaşılabacağı gibi havayolu yer operasyon sürecinde aynı işi yapan işletmeler arasındaki yatay informal bağlantılar, birtakım soyut ve somut paylaşımları içerirken hizmet alan ve hizmet veren işletmeler arasındaki dikey informal bağlantılar operasyon sürecinin işleyişindeki aksaklıkları içermektedir.



Şekil 4.20. Aksaklıkların çözümünde işletmeler arası informal ilişki ağı

Havayolu yer operasyon sürecinde rol alan işletme düzeyindeki aktörler arasındaki informal bağlantılara yönelik hesaplanan merkezilik analizi sonuçları Tablo 4.7’de yer almaktadır. Buna göre 35 aktör arasında, derece merkeziliği bakımından en fazla informal ilişkiye sahip aktörler GH1 (19.000), GH2 (16.000) ve D1 (10.000) ile T1 (10.000)’dur. Bu durum söz konusu aktörlerin, havayolu yer operasyon sürecinin iş yükü bakımından en önemli işletme türleri arasında yer almalarından kaynaklanmaktadır. İş yükünün büyük

çoğunluğunu çeken bu aktörler, doğal olarak en çok aksaklığın yaşandığı alanlara ev sahipliği yapmaktadır. Derece merkeziliği bakımından en düşük bağlantıya sahip aktörler ise veri toplama aşamasında yer almayan aktörlerden B2, B3, D3, H11 ve ağ verisi paylaşmayı reddeden TG4'tür. Bu aktörlerin sahip oldukları bağlantılar, diğer aktörler tarafından kendileri ile kurulan bağlantılar ya da bir başka deyişle bu aktörlerin gelen derece (in degree) değerleridir.

İşletme düzeyindeki informal ilişki ağında aktörlerin birbirlerine en kısa şekilde ulaşabilirliğini ve bağlantının gücünü ifade eden yakınlık merkeziliği değerine bakıldığında D3 (115), B3 (109), ve B2 (98) ile H11 (98)'in en çok yakınlık derecesine sahip aktörler olduğu görülmektedir. Bu aktörlerin, diğer aktörlere en kısa şekilde ulaşabilecekleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, en düşük yakınlık derecesine sahip aktörler olan GH1 (58), GH2 (63) ve T1 (63) için ise tam tersi bir durumun söz konusu olduğu söylenebilir.

Aktörlerin arasındalık merkeziliği sonuçları incelendiğinde informal anlamda aracılık/köprü rolünde bulunan en önemli aktörlerin açık ara farkla GH1 (199, 372) ve sonrasında H5 (76,267) ile GH2 (56, 829) olduğu belirlenmiştir. Özellikle GH1'in arasındalık derecesinin yüksek çıkmasının sebebi, GH1'in başmüdürünün aynı zamanda AOC başkanlığı görevinde bulunmasıdır. Havalimanlarında operasyonel aksaklıkların çözümüne yönelik ayda bir yapılan toplantılara havayolu yer operasyon sürecinde doğrudan veya dolaylı olarak rol alan tüm aktörler katılabilmektedir. H5 havayolu işletmesinin istasyon müdürü ise AOC'de, GH1 baş müdürünün yardımcılığı görevini yürütmektedir. Bu aktörlerden sonra gelen D1 (54, 739) ve T1 ise (49 575) sahip oldukları fazla sayıdaki formal bağlantıları ile temellenen informal ilişkilerinden dolayı köprü/aracılık görevi gören önemli aktörler arasında yer almaktadır. İşletme düzeyindeki informal bağlantılarda köprü/aracılık değeri düşük aktörlere bakıldığında ise B2, B3, D3, H9, H10 ve TG4'ün 0 bağlantı sayısı ile son sırada oldukları görülmektedir. Bu aktörlerin herhangi bir köprü/aracılık rolünde sahip olmamaları, informal ağın dışında kalmalarından kaynaklanmaktadır.

İşletme düzeyindeki aktörlere ilişkin son merkezilik ölçütü, ağdaki kilit (en prestijli) aktörleri açıklayan özvektör merkeziliğidir. Buna göre işletme düzeyindeki informal ilişki ağının kilit aktörleri sırasıyla GH1 (0,394), T1 (0,2999 ve GH3 (0,292)'tür. B2 (0,22), B3 (0,22) ve D3 (0,013) aktörlerinin de en düşük prestije sahip aktörler arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum havayolu yer operasyon sürecindeki iş yükü

ve formal ilişkiler ile açıklanabilmektedir. GH1, T1, GH3 havayolu yer operasyon sürecinde yüksek iş yüküne ve formal ilişkilere sahip aktörler arasında yer almaktadır. Diğer yandan B2, B3 ve D3, aksi özelliklere sahip olduklarından en düşük prestijli aktörler olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.7. İşletmeler arası informal ilişki ağının merkezilik analizi sonuçları

Aktör (ID)	Derece	Arasındalık	Yakınlık	Özvektör
B1	5.000	35,031	76.000	0,149
B2	1.000	0	98.000	0,022
B3	1.000	0	109.000	0,022
D1	10.000	54,739	64.000	0,256
D2	2.000	8,733	89.000	0,035
D3	1.000	0	115.000	0,013
G1	4.000	25,406	73.000	0,118
G2	6.000	11,766	77.000	0,155
GH1	19.000	199,372	52.000	0,394
GH2	16.000	56,829	67.000	0,29
GH3	8.000	36,946	63.000	0,292
H1	6.000	11,218	76.000	0,184
H2	2.000	5,119	82.000	0,107
H3	2.000	19,374	70.000	0,166
H4	4.000	22,865	65.000	0,229
H5	6.000	76,267	65.000	0,15
H6	7.000	1,643	82.000	0,103
H7	7.000	9,387	71.000	0,167
H8	3.000	4,919	80.000	0,109
H9	5.000	0	85.000	0,057
H10	4.000	0	78.000	0,1
H11	1.000	1,333	98.000	0,026
İ1	7.000	16,335	75.000	0,164
İ2	3.000	10,036	84.000	0,062
İ3	4.000	6,924	80.000	0,122
T1	10.000	49,575	63.000	0,299

Tablo 4.7. *İşletmeler arası informal ilişki ağının merkezilik analizi sonuçları (devamı)*

Aktör (ID)	Derece	Arasındalık	Yakınlık	Özvektör
TG1	5.000	41,175	82.000	0,092
TG2	6.000	11,721	69.000	0,211
TG3	4.000	3,955	73.000	0,158
TG4	1.000	0	85.000	0,057
TG5	5.000	5,214	74.000	0,166
TG6	5.000	23,89	67.000	0,178
TG7	2.000	1,878	80.000	0,079
Y1	5.000	8,912	73.000	0,169
Y2	5.000	2,439	76.000	0,158

Havayolu yer operasyon sürecinde yer alan işletme düzeyindeki aktörlerin hesaplanan yapısal boşluk sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir. Aktörlerin komşuları ile bağlantıda bulundukları ego ağlarının büyüklüğüne bakıldığında ego ağı en büyük aktörlerin GH1 (17), GH2 (11) ve T1 (10) ile D1 (10) olduğu anlaşılmaktadır. En düşük ego ağ büyüklüğüne sahip aktörler ise B2, B3, D3, H9 ve TG4 olarak belirlenmiştir.

Tablo 16’da verilen bağlantı sayıları göz önünde bulundurulduğunda GH1 (ties:14), GH3 (ties:10) ve T1’in (ties:9) en yüksek bağlantı sayılarına sahip aktörler olduğu B2, B3, D3, H8, H9, H11, TG4 ve TG7’nin herhangi bir bağlantıya sahip olmadığı görülmektedir.

Aktörlerin bağlantı sayıları ile diğer aktörlere ulaşma potansiyelleri arasındaki ilişkiyi ifade eden yapısal boşluk ölçütü etkin büyüklük değeri idi. Bu değer incelendiğinde, sırasıyla GH1 (15.000), GH2 (10.000) ve D1 (8.731)’in en yüksek değerlere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte B2, B3, D3, H9 ve TG4’ün bir etkin büyüklük değerine sahip olmadıkları görülmektedir.

Verimlilik, yapısal boşluğa ilişkin hesaplanan bir diğer ölçüttür. Verimlilik ile kapsamında aktörlerin ego ağlarından elde ettikleri fayda ifade edilmektedir. Bu kapsamda %100’lük verimlilik değerleri ile en düşük ağ büyüklüğüne ve bağlantı sayısına sahip B2, B3, D3, H8, H9, H11, TG4 ve TG7 bulundukları ego ağından tam fayda elde etmektedir. %58 verimliliğe sahip H10 havayolu aktörü ve sırasıyla elde ettikleri %71 ve %72’lik verimlilik ile Y1 ve Y2 yakıt aktörleri ego ağından en az faydayı elde eden faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Yapısal boşluğu açıklayan son ve en önemli ölçüt olan kısıt, aktörlerin diğer aktörler tarafından sınırlandırılma derecelerini ifade etmektedir. Bir başka deyişle aktörlerin ağ fırsatlarından mahrum olma dereceleri olarak da ifade edilebilir. Bu doğrultuda informal ilişki ağında kısıt değeri en düşük olan B2, B3, D3, H9 ve TG4 ağ kontrolünü elinde tutan ve ağ fırsatlarından en çok faydalanan aktörlerdir. Bu aktörler tarafından en çok kısıtlanan aktörler ise H10, H6 ve Y2 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.8. İşletme düzeyindeki aktörlerin yapısal boşluk analizine ilişkin sonuçları

Aktör (ID)	Ağ Büyüklüğü (Ego Network)	Bağlantı Sayısı (Ties)	Etkin Büyüklük (Eff.Size)	Verimlilik (Efficiency)	Kısıt (Constraint)
B1	5	3	3.800	0.760	0.451
B2	1	0	0.000	1.000	0.000
B3	1	0	0.000	1.000	0.000
D1	10	6	8.731	0.873	0.302
D2	2	0	2.000	1.000	0.500
D3	1	0	0.000	1.000	0.000
G1	4	1	3.500	0.875	0.472
G2	6	2	5.333	0.889	0.293
GH1	17	14	15.747	0.926	0.141
GH2	11	9	10.000	0.909	0.194
GH3	9	10	7.602	0.845	0.297
H1	6	4	4.792	0.799	0.484
H2	4	1	3.400	0.850	0.524
H3	6	4	5.019	0.836	0.389
H4	7	5	5.875	0.839	0.344
H5	7	2	6.429	0.918	0.278
H6	3	1	2.333	0.778	0.652
H7	5	3	3.833	0.767	0.474
H8	4	0	4.000	1.000	0.280
H9	1	0	0.000	1.000	0.000
H10	2	1	1.167	0.583	1.003
H11	2	0	2.000	1.000	0.500
İ1	7	2	6.500	0.929	0.278

Tablo 4.8. *İşletme düzeyindeki aktörlerin yapısal boşluk analizine ilişkin sonuçları (devamı)*

Aktör (ID)	Ağ Büyüklüğü (Ego Network)	Bağlantı Sayısı (Ties)	Etkin Büyüklük (Eff.Size)	Verimlilik (Efficiency)	Kısıt (Constraint)
İ2	3	1	2.333	0.778	0.611
İ3	4	2	3.125	0.781	0.594
T1	10	9	8.000	0.800	0.380
TG1	5	2	4.167	0.833	0.431
TG2	6	6	4.479	0.747	0.476
TG3	4	1	3.667	0.917	0.403
TG4	1	0	0.000	1.000	0.000
TG5	5	3	4.050	0.810	0.550
TG6	5	3	3.900	0.780	0.484
TG7	2	0	2.000	1.000	0.500
Y1	5	4	3.567	0.713	0.597
Y2	5	4	3.700	0.740	0.636

İşletmeler arası informal ilişki ağına ilişkin derece merkeziliği bakımından merkezde yer alan işletmeler için informal irtibat sebepleri Tablo 4.9’da ifade edilmektedir. Buna göre en merkezi değere sahip GH1 için informal irtibat sebeplerinin en çok özel istek ve ricalar ile verilen hizmette yaşanan gecikmeler konusunda olduğu görülmektedir. GH2 ve GH3 için de aynı konularda informal irtibat yaşandığı görülmektedir. Ek olarak, D1 için kurulan informal irtibatların özel istek ve ricalarda yoğunlaştığı T1 için kurulan irtibatların ise daha çok kapasite sınırlılıkları konusunda yaşandığı belirlenmiştir. Ayrıca merkezde yer alan tüm aktörlerin tedarikçi işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Dahası, bu aktörler ile kurulan informal irtibatların 20 kez ile en çok özel istek ve ricalar konusunda olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi, havayolu işletmelerinin yoğun uçuş dönemlerinde hizmet aldıkları tedarikçi işletmeler ile uçağın gecikmemesi veya geç gelmiş uçağın gecikme süresinin daha fazla uzamamasını sağlamaktır. Bunun dışında bir terminal işletmesi olan T1 ile kurulan irtibatların kapasite konusunda olması, terminal altyapısının uçuşların yoğunlaştığı dönemde aksaklıklara sebep olduğunun önemli bir kanıtı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, terminal içindeki birtakım hizmet alanlarına ilişkin kapasite kısıtlarının ifade edildiği nitel bulguları da desteklemektedir. Belirtilmesi gereken önemli bir başka nokta ise bir devlet işletmesi olan

D1 aktörü ile özel istek ve ricalar konusunda kurulan informal irtibatlardır. Bu bulgunun, havayolu işletmelerinin aksaklıkları çözme konusunda devlet tarafı ile sahip oldukları informal bağlantıları kullandıklarını gösteren dikkat çekici bir bulgu olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.9. İşletmeler arası informal ilişki ağının merkezinde yer alan (Başvurulan) aktörler ve informal irtibat sebepleri

	GH1	GH2	GH3	D1	T1	Toplam
Verilen hizmette yaşanan gecikmeler	4	3	2			9
Özel istek ve ricalar	5	4	2	7	2	20
Bilgi/Fikir/Tecrübe paylaşımı	3	1	1		3	8
Personel/Ekipman/Araç paylaşımı	2	2				4
Prosedürel aksaklıklar	1	1	1	2		5
Teknik aksaklıklar		1			1	2
Kapasite sınırlılıkları	1	2	1		4	8
Diğer operasyonel aksaklıklar	3	2	1	1		7

Havayolu yer operasyon sürecinde işletme düzeyinde aktörler arasında kurulan informal bağlantılara yönelik değinilecek son durum ise aktörler arasında var olan alt gruplardır (klikler). Klikler, ağ içindeki güçlü bağlar ile birbirlerine bağlı üç ya da daha fazla aktörlerin oluşturduğu alt gruplardır (Wasserman and Faust, 1994, s. 254). Çalışma kapsamında elde edilen ve üç aktörden meydana gelen 34 klik, Tablo 4.10'da gösterilmektedir. Klikler incelendiğinde derece merkeziliğinde en merkezde yer alan GH1'in 14, GH2'nin 9 alt grup, GH3'ün 10, D1'in 6, T1'in 9 alt grupta yer aldığı görülmektedir. Havayolu (H) ve temsil gözetim işletmelerinin (TG) bulunduğu kliklerin formal ilişki ağı ile örtüştüğü diğer kliklerin (4, 7, 8, 22, 23, 26, 34) ise tamamen informal ilişkilerden meydana geldiği söylenebilir. Ek olarak bu kliklerin, özel istek ve ricalar, bilgi/fikir/tavsiye alışverişi, personel/araç/ekipman paylaşımı konuları etrafında bir araya geldikleri ifade edilebilir. Güçlü informal ilişkilerden meydana gelen klikler, özellikle A grubu yer hizmeti işletmeleri, devlet ve terminal aktörlerinden meydana gelmektedir. Bunun sebebi, bu aktörlerin havayolu yer operasyon sürecinde formal sözleşmeler yoluyla birçok aktöre hizmet vermesidir. Bunun sonucunda aktörler arasında oluşan ticari ilişkilerin süreç içinde informal ilişkilere dönüştüğünü söylemek mümkündür.

Tablo 4.10. *İşletmeler arası informal ilişki ağında yer alan alt gruplar (Klikler)*

No	Klik	No	Klik	No	Klik	No	Klik	No	Klik
1	TG3, Y2, GH1	8	GH3, GH1, T1	15	H1, GH3, TG2	22	GH3, D1, T1	29	H3, İ1, H2
2	Y2, TG2, GH1	9	TG6, GH1, T1	16	H1, GH3, T1	23	D1, G2, T1	30	Y1, H4, GH2
3	Y2, GH1, H7	10	GH1, H10, T1	17	H1, H3, İ1	24	D1, İ2, H5	31	Y1, GH2, H6
4	Y2, GH1, Y1	11	GH1, H7, H4	18	H1, TG2, B1	25	D1, H7, H4	32	TG6, T1, GH2
5	H3, GH1, H5	12	GH1, Y1, H4	19	TG5, GH3, D1	26	İ3, T1, GH2	33	GH3, TG2, GH2
6	GH3, TG2, GH1	13	GH1, H4, B1	20	TG5, GH3, GH2	27	İ3, TG1, GH2	34	GH3, T1, GH2
7	GH3, G1, GH1	14	TG2, GH1, B1	21	TG5, D1, G2	28	TG6, TG1, GH2		

4.2.2.2. Aksaklıkların yönetiminde kişiler arası informal ilişki ağı

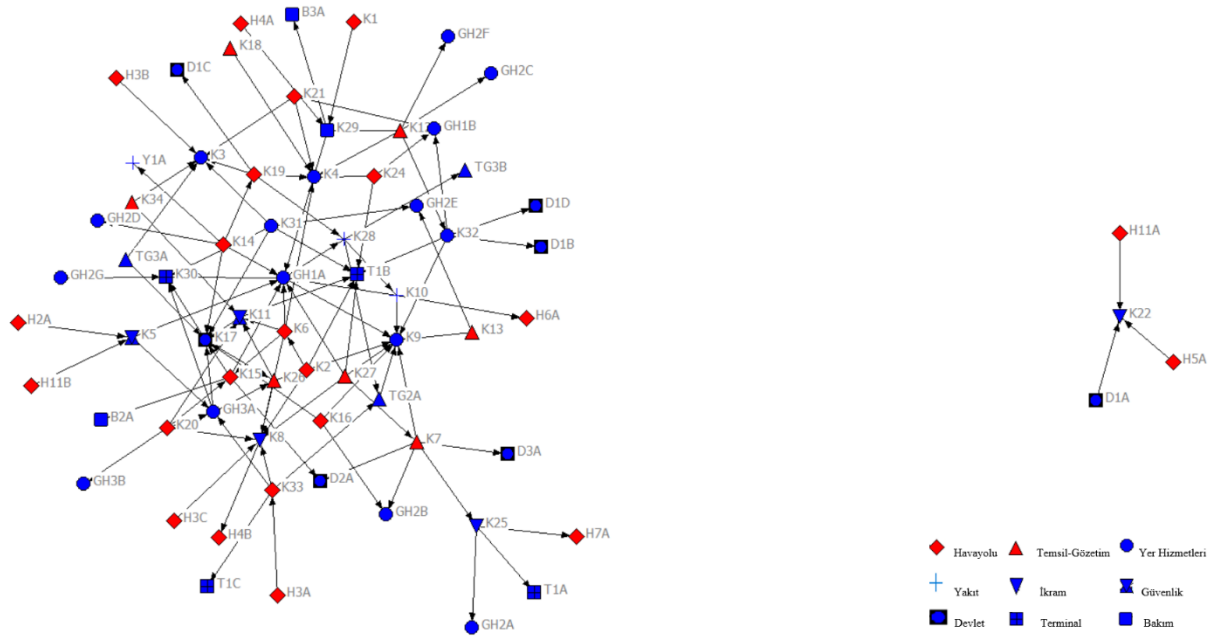
Havayolu yer operasyon sürecinde yer alan işletme yöneticilerinin sahip oldukları informal ilişki ağı, çalışmada kişiler arası informal ilişki ağı olarak ifade edilmektedir. İşletme yöneticileri, karşılaştıkları aksaklıkların yönetimini bu ağ vasıtasıyla sağlamaktadır.

Kişiler arası informal ilişki ağına ilişkin betimleyici bilgiler Tablo 4.11'deki gibidir. Buna göre kişiler arası informal ilişki ağında 70 aktör bulunmaktadır. Bu aktörler tarafından kurulan informal bağlantı sayısı 114 olarak belirlenmiştir. Ayrıca aktör başına düşen ortalama bağlantı sayısını ifade eden ortalama derece değeri 1,563 olarak hesaplanmıştır. Son olarak kurulan bağlantıların tüm olası bağlantılara oranını ifade eden ağ yoğunluğu %2 olarak ortaya çıkmıştır. Kişi düzeyindeki aktörler arası informal ilişki ağ yoğunluğunun düşük çıkmasında, bir önceki başlıkta ifade edilen işletmeler arası informal ilişki ağı yoğunluğunun düşük olmasındaki sebepler aynı şekilde geçerlidir.

Tablo 4.11. Kişiler arası informal ilişkiler ağına ilişkin ölçütler ve değerler

Ağ Ölçütü	Değerleri
Ağ büyüklüğü	71
Bağlantı sayısı	114
Ağ yoğunluğu	0.022
Ortalama derece	1.563

Aksaklıkların yönetimi konusunda kişi düzeyindeki aktörler arasında kurulan informal ilişki ağı, Şekil 4.21’de verilmiştir. İnformal ilişki ağına bakıldığında ağın sağ tarafında yer alan dört aktörden oluşan ufak bir ağ dikkat çekmektedir. Bu ağın merkezinde yer alan aktör, bir ikram işletmesinin operasyon müdürüdür. Bu aktörün havayolu yer operasyon sürecinde karşılaştığı aksaklıkların yönetiminde irtibat kurduğu isimler, veri toplama aşamasında diğer katılımcılar tarafından dile getirilmemiştir. Bu ise ağın kenarda kalmasına sebep olmuştur. Büyük ağ incelendiğinde, işletme düzeyindeki informal ilişki ağına benzer şekilde, aynı işi yapan işletme yöneticileri arasında ve hizmet alan ile hizmet veren işletmeler arasında var olan bağlantılara rastlanmaktadır. İşletme düzeyinde informal ilişki ağı kısmında belirtildiği gibi burada aynı hizmeti veren işletmeler arasındaki yatay bağlantıların daha çok bilgi/fikir/tavsiye ve personel/ekipman/araç paylaşımı gibi somut ve soyut paylaşımlar doğrultusunda kurulduğu, hizmet alan ve hizmet veren işletmeler arasındaki dikey bağlantıların ise operasyon sürecinin işleyişindeki aksaklıklara yönelik kurulduğu söylenebilir. Kişi düzeyinde informal ilişki ağına ilişkin belirtilmesi gereken bir başka durum, aynı işletmeden birden fazla aktörün ağda yer almasıdır (Örn: K30, T1A, T1B, T1C). Bu durum, farklı katılımcıların veri toplama aşamasında akıllarına gelen ilk isimlerin farklılaşmasından kaynaklanmaktadır.



Şekil 4.21. Kişi düzeyinde informal ilişki ağı

Kişi düzeyinde informal ilişki ağına yönelik ortaya çıkan merkezilik sonuçları Tablo 4.12'deki gibidir. Buna göre üzerinden en çok bağlantı geçen aktörü ifade eden derece merkeziliği bakımından birçok aktörün tek bir bağlantıya sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte derece merkeziliği bakımından en merkezde yer alan aktörler; A grubu yer hizmetleri yöneticileri olan GH1A (9.000) ve K9 (9.000) ile bir ikram işletmesinin yöneticisi olan K8 (9.000) ve devlet tarafını temsil eden işletme yöneticisi K17'den (9.000) meydana gelmiştir. Bu kişilerden GH1A, veri toplama sürecinde izinde olduğundan kendisinden randevu alınarak veri toplanamamıştır. Buna rağmen GH1A'nın merkezde yer aldığı görülmektedir. Bunun sebeplerini sıralayacak olursak, öncelikle GH1A ilgili yer hizmeti işletmesinin başmüdürüdür. Aynı zamanda havayolu yer operasyon sürecinde yer alan işletmelerin yer operasyon sürecine ilişkin aksaklıkları görüştüğü AOC komitesine de başkanlık yapmaktadır. Derece merkeziliği bakımından merkezde yer alan aktörlerin tümü düşünüldüğünde, merkezde yer almayı sağlayan faktörün istasyon tecrübesi olduğu söylenebilir. Dört aktörün (GH1A'ya ait veri diğer aktörlerden alınan tanışıklık verisi üzerinden hesaplanmıştır) ortalama istasyon tecrübesi 16 yıl olarak hesaplanmıştır. Bu durum, nitel bulgularda da uzun süreli birliktelik olarak ifade edilmektedir. Uzun süreli birliktelik, aktörlerin bu süre içinde birçok aktör tarafından tanınmasına ve bazıları ile güçlü ilişkiler geliştirilmesine ortam hazırlamaktadır. Uzun süredir aynı ortamda bulunan ve güçlü ilişkilere sahip bu aktörler diğer aktörlerin herhangi bir aksaklık halinde ilk başvurdukları aktörler olmaktadır.

Aynı şekilde kendileri de benzer durumlarda güçlü ilişkilere sahip oldukları aktörler ile bağlantı kurmaktadır. Derece merkeziliği bakımından düşük değerlere sahip aktörlere bakıldığında çoğu aktörün 1.00 değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu değere sahip aktörlerin neredeyse hepsinin veri toplama aşamasında yer almayan aktörler olması, bu durumu ortaya koyan ana faktördür. Bir diğer faktör ise bu aktörlerin karşılaşılan aksaklıkların yönetiminde iletişim kurulacak kadar yeterli bir çözüm etkisine sahip olmamaları olarak açıklanabilir.

Bir diğer merkezilik ölçütü olan arasındalık değerleri incelendiğinde informal anlamda aracı/köprü rolünde bulunan en önemli aktörlerin K19, T1C ve H3B olduğu görülmektedir. Derece merkeziliği bakımından düşük değerlere sahip bu aktörlerin arasındalık bakımından merkezde yer almaları, bağlantı sayıları az olsa da derece merkezilik değerleri bakımından kritik aktörler ile ilişkilere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Arasındalık merkeziliği bakımından düşük değerlere sahip aktörlere bakıldığında ağda yer alan 70 aktörden 30'unun 0.000 değerini aldığı görülmektedir. Bu durum, bu aktörlerin (K9 ve K17 gibi derece merkeziliği bakımından merkezde olanlar da dahil olmak üzere) hiçbir şekilde ağdaki diğer aktörlerin arasında bulunmadıklarını ortaya koymaktadır.

Aktörlerin sahip oldukları yakınlık derecesi, diğer aktörler ile en kısa sürede bağlantı kurabilme yeteneklerini ifade etmektedir. Bu anlamda en yüksek yakınlık derecesine sahip aktörler GH3B, H3C, K10 ve K24 olarak belirlenmiştir. Bu aktörler, havayolu yer operasyon sürecinde aksaklığa neden olan olası bir durumun ortaya çıkması halinde en hızlı irtibatları sağlama kabiliyetine sahiptir. Diğer yandan en düşük yakınlık değerine sahip K19, T1C, B2A ve K5'in, olası olumsuz durumlarda bilgiye erişim ve aksaklığın çözümü konularında zayıf kalmaları öngörülmektedir.

Özvektör merkeziliği, aktörün ağ içindeki prestijini ortaya koyan, bir başka deyişle ağdaki kilit aktörlerin belirlenmesine yardımcı olan merkezilik ölçütüdür. Bu ölçüt, etkili aktörler ile bağlantı halinde olan diğer aktörlerin bu aktörün etkisinden faydalandığını ifade etmektedir. Tablo 4.12'ye bakıldığında kişi düzeyinde informal ilişki ağında yer alan kilit aktörlerin havayolu işletme yöneticileri H6A ve K19 ile terminal işletmesinin bir yöneticisi olan T1C ve A grubu yer hizmetleri işletmesinin bir yöneticisi olan GH1A olduğu ortaya çıkmaktadır. Ağdaki en düşük prestije sahip aktörler ise 0.000 değerleri ile bir A grubu yer hizmeti işletmesi yöneticisi, bir yakıt işletmesi yöneticisi ve iki havayolu işletmesinde yönetici pozisyonunda bulunan GH3B, H3C, K10 ve K24

olarak belirlenmiştir. Özvektör merkeziliği bakımından merkezde yer alan aktörler, etkin aktörler ile bağlantı halindeyken ağın dışında kalan aktörlerin sahip oldukları bağlantıların ağın etkin aktörleri ile bağlantıda olmadıkları söylenebilir.

Tablo 4.12. Kişi düzeyinde informal ilişki ağı için hesaplanan merkezilik ölçülerine ilişkin değerler

Aktör (ID)	Derece	Arasındalık	Yakınlık	Özvektör
B2A	1.000	232,542	522,000	0,205
B3A	1.000	12,194	582,000	0,081
D1A	1.000	0,000	609,000	0,024
D1B	1.000	20,883	577,000	0,056
D1C	1.000	28,884	583,000	0,045
D1D	1.000	88,612	557,000	0,184
D2A	2.000	0,000	619,000	0,015
D3A	1.000	144,898	566,000	0,115
GH1A	9.000	78,088	536,000	0,245
GH1B	3.000	122,047	545,000	0,125
GH2A	1.000	0,000	630,000	0,022
GH2B	2.000	0,000	637,000	0,018
GH2C	1.000	0,000	608,000	0,044
GH2D	1.000	189,712	530,000	0,232
GH2E	2.000	118,379	550,000	0,228
GH2F	1.000	0,000	621,000	0,035
GH2G	1.000	114,745	546,000	0,162
GH3A	6.000	257,909	542,000	0,109
GH3B	1.000	0,000	4762,000	0,000
H11A	1.000	0,000	613,000	0,020
H11B	1.000	0,000	606,000	0,021
H2A	1.000	189,000	604,000	0,026
H3A	1.000	27,118	572,000	0,065
H3B	1.000	350,777	546,000	0,118
H3C	1.000	0,000	4762,000	0,000
H4A	1.000	0,000	624,000	0,021
H4B	1.000	187,893	560,000	0,060

Tablo 4.12. Kişi düzeyinde informal ilişki ağı için hesaplanan merkezilik ölçülerine ilişkin değerler
(Devamı)

Aktör (ID)	Derece	Arasındalık	Yakınlık	Özvektör
H5A	1.000	78,367	549,000	0,094
H6A	1.000	192,755	536,000	0,328
H7A	1.000	0,000	606,000	0,021
K1	1.000	135,706	560,000	0,108
K10	4.000	0,000	4762,000	0,000
K11	6.000	0,000	608,000	0,044
K12	5.000	146,112	537,000	0,173
K13	2.000	0,000	630,000	0,022
K14	6.000	227,977	555,000	0,076
K15	6.000	0,000	668,000	0,005
K16	3.000	5,733	596,000	0,046
K17	9.000	0,000	624,000	0,012
K18	1.000	0,000	610,000	0,023
K19	5.000	477,679	515,000	0,290
K2	3.000	20,724	588,000	0,041
K20	5.000	122,619	573,000	0,091
K21	3.000	203,397	550,000	0,101
K22	3.000	17,881	574,000	0,061
K24	3.000	3,000	4760,000	0,000
K25	4.000	0,000	614,000	0,019
K26	5.000	0,000	600,000	0,043
K27	5.000	158,254	536,000	0,221
K28	5.000	162,052	549,000	0,104
K29	5.000	0,000	668,000	0,005
K3	6.000	86,142	543,000	0,133
K30	5.000	0,000	591,000	0,039
K31	5.000	11,611	589,000	0,063
K32	6.000	0,000	619,000	0,015
K33	5.000	221,491	544,000	0,230
K34	2.000	98,831	541,000	0,237

Tablo 4.12. Kişi düzeyinde informal ilişki ağı için hesaplanan merkezilik ölçülerine ilişkin değerler (Devamı)

Aktör (ID)	Derece	Arasındalık	Yakınlık	Özvektör
K4	6.000	0,000	619,000	0,015
K5	4.000	213,116	527,000	0,202
K6	6.000	0,000	624,000	0,021
K7	6.000	12,900	557,000	0,123
K8	9.000	108,371	540,000	0,202
K9	9.000	0,000	668,000	0,005
T1A	1.000	0,000	591,000	0,039
T1B	6.000	7,950	596,000	0,042
T1C	1.000	424,826	521,000	0,248
TG2A	3.000	0,000	624,000	0,012
TG3A	2.000	0,000	604,000	0,039
TG3B	1.000	0,000	607,000	0,026
Y1A	1.000	38,823	558,000	0,120

Havayolu yer operasyon sürecinde yer alan aktörlerin yapısal boşluk analiz sonuçlarına Tablo 4.13'te yer verilmektedir. Tabloda yer alan ölçütlerden ilk olarak ağ büyüklüğüne bakıldığında aktörlerin bulundukları ego ağında temas halinde oldukları aktör sayısı anlaşılabilmektedir. Bu anlamda GH1A, K9, K17 ve K8'in en çok aktörle bağlantı kuran aktörler olduğu görülmektedir. En az aktör ile temas eden aktörler bir aktörle bağlantı kurmuş olmakla birlikte bu aktörlerden bazıları B2A, GH2D, H11B olarak ifade edilebilir.

Aktörlerin kurdukları bağlantı sayılarını açıklayan bağlantı sayısına göre en fazla bağlantıyı kuran iki aktörün K17 (ties:4) ve K6 (ties:3) olduğu görülmektedir. Ağdaki birçok aktör, herhangi bir bağlantıya sahip değildir. Bu aktörlerden bazıları olarak D3A, H2A ve K3 ifade edilebilir.

Etkin büyüklük (efficient size), aktörlerin mevcut bağlantıları aracılığıyla diğer bağlantılara ulaşma potansiyelini ifade etmektedir. Buna göre etkin büyüklük bakımından en önemli aktörlerin K9, GH1A ve K17 olduğu anlaşılmaktadır. Ağdaki diğer aktörlerin birçoğu herhangi bir bağlantı sayısına sahip olmadığından etkin büyüklük değerleri

hesaplanamamıştır. Bu anlamda en düşük etkin büyüklük değerine sahip aktörlerden bazıları, GH2A, H7A ve Y1A olarak ifade edilebilir.

Bulunduğu ego ağından aktörün ne kadar faydalandığını ortaya koyan verimlilik ölçütüne göre informal ilişki ağında yer alan aktörlerden büyük bir çoğunluğu ego ağından %100 verim elde etmektedir. Bu aktörlerden bazıları D1D, H4A ve K4 şeklinde ifade edilebilir. Bulunduğu ego ağından en düşük verimi alan aktörlerin ise K2 (%79), K30 (%84) ve K34 (%84) olduğu görülmektedir.

Son olarak ağdaki yapısal boşluklarda bulunan aktörlerin hangileri olduğunun anlaşılmasını sağlayan kısıt ölçütü aktörlerin diğer aktörlerin sahip oldukları bağlantılar ile ne kadar kısıtlandığını ifade etmektedir. Burada, ilgili aktörün kısıt değeri büyüdükçe, diğer aktörlerce sınırlandırılmış ve kontrol altına alınmıştır şeklinde açıklanmaktadır. Yapısal boşluklarda yer alan aktörler, ağdaki bilgi akışını ve ağ fırsatlarını kontrol altında tutmaktadır. Bu noktada, kişi düzeyinde informal ilişki ağı incelendiğinde birçok aktörün ağdaki yapısal boşluklarda yer aldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları D1C, GH2C ve H5A olarak ifade edilebilir. Bunun aksine yapısal boşluklarda yer alan aktörler tarafından sınırlandırılarak birtakım ağ fırsatlarından yararlanmalarının önüne geçilen aktörler ise K2, GH2E ve K13 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.13. Kişi düzeyinde informal ilişki ağı için hesaplanan yapısal boşluk analizi sonuçları

Aktör (ID)	Ağ Büyüklüğü (Ego Network)	Bağlantı Sayısı (Ties)	Etkin Büyüklük (Eff.Size)	Verimlilik (Efficiency)	Kısıt (Constraint)
B2A	1	0	0.000	1.000	0.000
B3A	1	0	0.000	1.000	0.000
D1A	1	0	0.000	1.000	0.000
D1B	1	0	0.000	1.000	0.000
D1C	1	0	0.000	1.000	0.000
D1D	1	0	0.000	1.000	0.000
D2A	2	0	2.000	1.000	0.500
D3A	1	0	0.000	1.000	0.000
GH1A	9	2	8.556	0.951	0.173
GH1B	3	0	3.000	1.000	0.333
GH2A	1	0	0.000	1.000	0.000

Tablo 4.13. *Kişi düzeyinde informal ilişki ağı için hesaplanan yapısal boşluk analizi sonuçları (devamı)*

Aktör (ID)	Ağ Büyüklüğü (Ego Network)	Bağlantı Sayısı (Ties)	Etkin Büyüklük (Eff.Size)	Verimlilik (Efficiency)	Kısıt (Constraint)
GH2B	2	0	2.000	1.000	0.500
GH2C	1	0	0.000	1.000	0.000
GH2D	1	0	0.000	1.000	0.000
GH2E	2	0	2.000	1.000	0.556
GH2F	1	0	0.000	1.000	0.000
GH2G	1	0	0.000	1.000	0.000
GH3A	6	2	5.333	0.889	0.293
GH3B	1	0	0.000	1.000	0.000
H2A	1	0	0.000	1.000	0.000
H3A	1	0	0.000	1.000	0.000
H3B	1	0	0.000	1.000	0.000
H3C	1	0	0.000	1.000	0.000
H4A	1	0	0.000	1.000	0.000
H4B	1	0	0.000	1.000	0.000
H5A	1	0	0.000	1.000	0.000
H6A	1	0	0.000	1.000	0.000
H7A	1	0	0.000	1.000	0.000
H11A	1	0	0.000	1.000	0.000
H11B	1	0	0.000	1.000	0.000
K1	1	0	0.000	1.000	0.000
K2	3	1	2.375	0.792	0.627
K3	6	0	6.000	1.000	0.167
K4	6	0	6.000	1.000	0.167
K5	4	0	4.000	1.000	0.250
K6	6	3	5.333	0.889	0.335
K7	6	1	5.667	0.944	0.236
K8	8	1	7.722	0.965	0.186
K9	9	1	8.800	0.978	0.145
K10	4	1	3.500	0.875	0.406
K11	6	1	5.667	0.944	0.236

Tablo 4.13. Kişi düzeyinde informal ilişki ağı için hesaplanan yapısal boşluk analizi sonuçları (devamı)

Aktör (ID)	Ağ Büyüklüğü (Ego Network)	Bağlantı Sayısı (Ties)	Etkin Büyüklük (Eff.Size)	Verimlilik (Efficiency)	Kısıt (Constraint)
K12	5	0	5.000	1.000	0.200
K13	2	0	2.000	1.000	0.556
K14	6	0	6.000	1.000	0.167
K15	6	1	5.667	0.944	0.236
K16	3	0	3.000	1.000	0.375
K17	9	4	8.111	0.901	0.211
K18	1	0	0.000	1.000	0.000
K19	5	0	5.000	1.000	0.200
K20	5	0	5.000	1.000	0.200
K21	3	0	3.000	1.000	0.333
K22	3	0	3.000	1.000	0.333
K24	3	0	3.000	1.000	0.333
K25	4	0	4.000	1.000	0.250
K26	5	2	4.200	1.000	0.382
K27	5	1	4.600	0.920	0.300
K28	5	1	4.600	0.920	0.300
K29	5	0	5.000	1.000	0.200
K30	5	2	4.200	0.840	0.382
K31	5	1	4.600	0.920	0.300
K32	6	0	6.000	1.000	0.167
K33	5	0	5.000	0.840	0.200
K34	2	0	2.000	1.000	0.500
T1A	1	0	0.000	1.000	0.000
T1B	6	0	6.000	1.000	0.167
T1C	1	0	0.000	1.000	0.000
TG2A	3	0	3.000	1.000	0.333
TG3A	2	0	2.000	1.000	0.500
TG3B	1	0	0.000	1.000	0.000
Y1A	1	0	0.000	1.000	0.000

Kişiler arası informal ilişki ağının merkezinde yer alan aktörlerin hangi sebepler aracılığıyla merkezde yer aldıklarını gösteren bilgiler Tablo 4.14'teki gibidir. Buna göre en merkezi aktör GH1A'nın (9 bağlantı) diğer operasyonel aksaklıklar, verilen hizmette yaşanan gecikmeler ve özel istek ve ricalar gibi konularla öne çıktığı görülmektedir. Kişiler arası informal ilişkiler ağının merkezinde yer alan diğer aktörler ise GHA1 gibi A grubu yer hizmeti işletmesi yöneticileri olan GH3A ve K9 ile bir ikram işletmesi yöneticisi (K8), devlet işletmesinin bir yöneticisi (K17) ve terminal işletmesinin bir yöneticisi olan T1B'dir. Tümü havayolu işletmeleri tarafından hizmet tedarik edilen işletmeler olan bu merkezi aktörler ile en sık bağlantılar 11 kez ile özel istek ve ricalar, 10 kez ile verilen hizmette yaşanan gecikmeler, 5 kez ile personel ve fiziksel altyapı eksikliğine ilişkin kapasite sınırlılıkları ve yine 5 kez ile diğer operasyonel aksaklıklar sebepleri ile gerçekleşmiştir. Verilen hizmette yaşanan gecikmeler sebebi ile öne K8'in bu durumu havayolu yer operasyon sürecinde ikram kaynaklı gecikmelerin uçuşları aksattığına dair önemli bir bulgu olarak ifade edilebilir. Ayrıca özel istek ve ricalar sebebiyle havayolu işletmeleri ve diğer tedarikçi işletmelerin K17 ile informal bağlantılar kurduğu tespit edilmiştir. Bu durum, bu aktörlerin aksaklıkların yönetimi konusunda devlet ile sahip oldukları özel ilişkileri kullandıklarına dair kayda değer bir bulgu olarak ifade edilebilir. Aktörlerin merkezde yer almalarını sağlayan irtibat sebeplerine ek olarak, merkezde yer alan aktörler ile bunlarla informal bağlantı kuran kişilerin ortalama tanışıklık süreleri ve haftalık ortalama görüşme sıklıkları şu şekildedir: GH1A ile irtibat kuranların ortalama tanışıklık süresi 6,2 yıl ve ortalama görüşme sıklığı ise haftada 1,4 kezdir. GH3A ile irtibat kuranların ortalama tanışıklık süresi 2,6 yıl ve ortalama görüşme sıklığı haftada 1,7 kezdir. K8 ile irtibat kuranların ortalama tanışıklık süresi 13 yıl ve ortalama görüşme sıklığı haftada 2,3 kezdir. K9 ile irtibat kuranların ortalama tanışıklık süresi 5,7 yıl ve ortalama görüşme sıklığı haftada 4,2 kezdir. K17 ile irtibat kuranların ortalama tanışıklık süresi 4,3 yıl ve ortalama görüşme sıklığı haftada 2,2 kezdir. Son olarak T1B ile irtibat kuranların ortalama tanışıklık süresi 11,7 yıl ve ortalama görüşme sıklığı haftada 1,8 kezdir. Buradan hareketle merkezde yer alan aktörler ve irtibat kuranların tanışıklık sürelerinin, görüşme sıklıkları üzerindeki etkisinin düşük olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle bu ilişkiler, kısmen güçlü bağlardan meydana gelirken çoğunlukla aktörler arasındaki ilişkilerin zayıf bağlardan meydana geldiği ifade edilebilir. 114 verilik verisetine göre büyük çoğunluğu iş yerinde pekişen iş yeri kaynaklı iş arkadaşlığı olan aktörler arası arkadaşlık ilişkileri düşünüldüğünde aktörler arasındaki

bağlantıların da iş yerinde oluşan güvene dayalı ilişkiler çerçevesinde gerçekleştiğinin ifade edilmesi mümkündür. Bununla birlikte bu çalışmanın uçuş sayısının zirve yaptığı dönemleri ele alması itibarıyla katılımcılar tarafından dile getirilen görüşme sıklıklarının bu dönemleri kapsadığını belirtmekte fayda görülmektedir. Havayolu yer operasyonlarının yoğunlaştığı bu dönemde aktörler arası irtibatlar da operasyonlarda aksaklığa neden olan faktörler üzerinden şekillenmektedir. Bu durum ise aktörler arası görüşme sıklığının görüşmelerin sadece aksaklıkların çözümü kapsamında gerçekleşmesi ile düşük çıkmasına sebep olmaktadır.

Tablo 4.14. *Kişiler arası informal ilişki ağıının merkezinde yer alan (Başvurulan) aktörler ve irtibat sebepleri*

	GH1A	GH3A	K8	K9	K17	T1B	Toplam
Verilen hizmette yaşanan gecikmeler	2	2	5	1			10
Özel istek ve ricalar	2	2		1	4	2	11
Bilgi/Fikir/Tecrübe paylaşımı			1			1	2
Personel/Ekipman/Araç paylaşımı				1			1
Prosedürel aksaklıklar	1	1		1	1		4
Teknik aksaklıklar						1	1
Kapasite sınırlılıkları	1	1		1		2	5
Diğer operasyonel aksaklıklar	3			1	1		5

Güçlü bağların bir başka deyişle sosyal sermayenin oluşumunda etkili olan faktörler kuramsal çerçevede ifade edilmişti. Akrabalık, ortak kulüp üyelikleri, aynı işletmede çalışmış olma durumu gibi aktörler arasındaki ortak noktalar, güvene dayalı güçlü yerleşik ilişkilerin başlamasına ortam hazırlayan faktörlerden bazılarıdır. Benzer şekilde nitel bulgular arasında yer verilen AOC, HALİNKOK toplantıları ile havayolu ile tedarikçi aktörler arasındaki ticari bağlar da güçlü ilişkilerin oluşumunu sağlayan ortaklıklar olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında aktörlerin Antalya havalimanında daha önce çalıştıkları işletmelerde tanıştıkları ya da farklı bir zamanda aynı işletmede çalışmış bir başka kişi ile informal bağlantılar geliştirip geliştirmedikleri de araştırılmıştır. Bu kapsamda belirlenen daha önce çalışılan işletme ortaklıkları Tablo 4.15’te verilmiştir. Tabloda yer alan iki havayolu işletmesi (İstanbul Havayolları ve İnter Havayolları) faaliyetlerine daha önceden son vermiştir. Buna göre K28, K18, K34 kodlu katılımcıların GH1 işletmesinden yöneticiler ile kurdukları ya da GH1’de şuan çalışmakta

olan yöneticiler tarafından kendileri ile kurulan bağlantılara dair bulgulara rastlanmıştır. Bu kapsamda GH1 yöneticileri ile K18, K28 ve K34 arasındaki ortalama tanışma süresi 10 yıl, ortalama görüşme sıklığı ise haftada 4,3 kezdir. Bu aktörler arasında var olan ilişkilerin oldukça güçlü olduğu söylenebilir. K20 ve K12 tarafından GH3 ile kurulan bağlantılar (aralarındaki ortalama tanışıklık süresi 4,3 yıl ve ortalama görüşme sıklığı haftada 1 kez), K11 tarafından H8 ile kurulan bağlantı (aralarındaki ortalama tanışıklık süresi 10 yıl ve ortalama görüşme sıklığı haftada 3 kez), K2 ile K6 arasında kurulan bağlantı (aralarındaki ortalama tanışıklık süresi 9 yıl ve ortalama görüşme sıklığı haftada 4 kez) ve K33 tarafından H3 ile kurulan bağlantı (aralarındaki ortalama tanışıklık süresi 18 yıl ve ortalama görüşme sıklığı haftada 4 kez), istasyonda daha önce çalıştıkları şirketlerden ortaklık bulunan aktörler arasındaki güçlü ve zayıf bağlara diğer örneklerdir. Buradan hareketle daha önce çalışılan kurum ortaklığının güçlü bağların oluşumunda önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.15. Katılımcıların Antalya istasyonunda çalıştıkları önceki işletmeler

GH1	GH3	İstanbul Havayolları	H7	H8	İnter Havayolları	H3	İ2
K13	K27	K23	K33	K11	K2	K1	K8
K28	K20	K11			K6	K6	
K18	K12	K2			K33	K33	
K9	K7	K32					
K34							

Kişi düzeyinde informal ilişki ağına yönelik 8 adet klike (alt grup) rastlanmıştır. Kliklerin oluşumu klikte yer alan aktörler arasındaki informal bağlantılara bağlıdır. Kliklerde yer alan aktörlerin Antalya istasyonunda daha önce çalıştıkları işletme ortaklığına ilişkin bilgi, ortalama tanışma süreleri ve ortalama görüşme sıklıkları Tablo 4.16’da verilmiştir. Buna göre K17 (4), GH1A (2), GH3A (2), K6 (2), K30 (2) ve K26 (2) kliklerde en çok yer alan aktörler arasındadır. Görüşme sıklığı bakımından en yüksek klike (8. klik) incelediğimizde bu klikeki görüşme sıklığının yüksekliğinin ortalama tanışıklık sürelerinin yüksekliği ve klikte yer alan iki aktörün daha önce tanıştıkları işletmelerdeki ortaklığından kaynaklandığı söylenebilir. Bu durum görüşme sıklığı bakımından ikinci sırada yer alan (7. klik) açısından da aynı şekildedir. Bununla birlikte tanışıklık süresi bakımından üçüncü ortalama sahip olan 5. klike baktığımızda, klikeki

iki aktörün arasında daha önce çalıştıkları işletmeler bakımından ortaklık bulunmasına rağmen ortalama görüşme sıklıkları haftada 1 olarak ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle aktörlerin önceki çalıştıkları işletmeler bakımından ortaklarının bulunması durumu ve tanışıklık sürelerinin yüksek olmasının görüşme sıklığını kısmen açıkladığı ifade edilebilir. Bir başka deyişle, kliklerde yer alan aktörlerin güçlü ve zayıf bağların bir bileşimi ile bir arada bulundukları söylenebilir. Son olarak, daha önce çalışılan işletmeler bakımından aktörler arasında var olan ortaklıkların güçlü bağlardan meydana gelen kliklerin oluşumu üzerinde kısmen bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

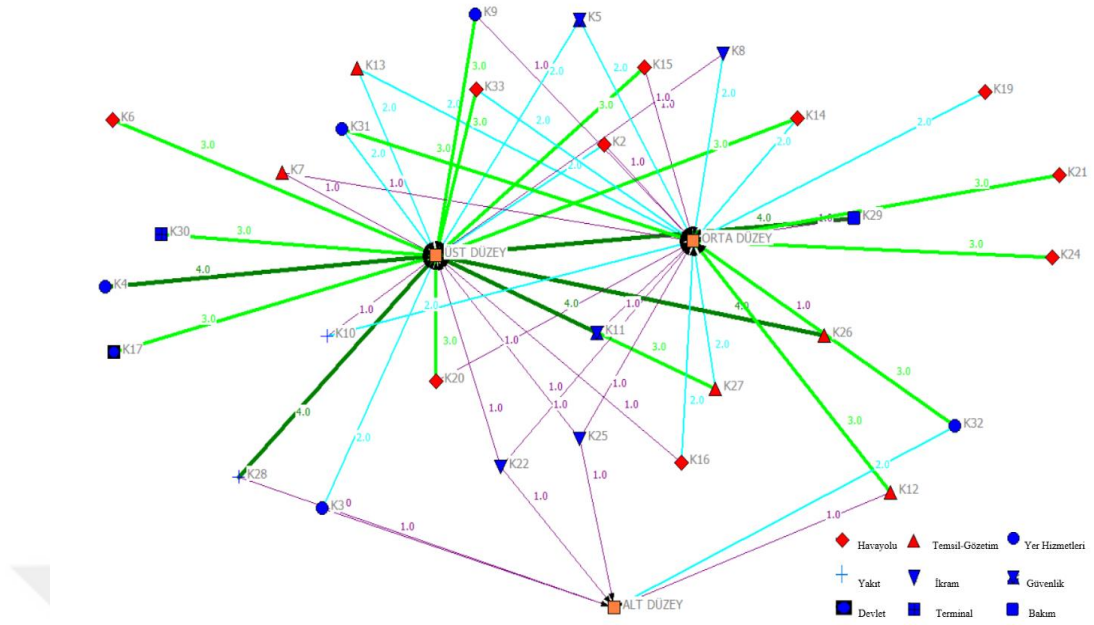
Tablo 4.16. *Kişiler arası informal ilişki ağında yer alan alt gruplar (Klikler)*

No	Klikler	Çalışılan Önceki İşletme Ortaklığı Bulunanlar	Kliklerin Ortalama Tanışıklık Süreleri (Yıl)	Kliklerin Ortalama Görüşme Sıklıkları (Haftalık)
1	K26, GH3A, K17	Ortaklık yok	5,3	3
2	K26, K17, K11	Ortaklık yok	11	2,6
3	K31, K17, K30	Ortaklık yok	5,3	3,3
4	GH3A, K17, K30	Ortaklık yok	1,3	3
5	K28, GH1A, K10	K28 ve GH1A	6,3	1
6	K6, GH1A, K15	Ortaklık yok	4,6	1
7	K6, K8, K2	K2 ve K6	16,5	4
8	K27, K7, K9	K7 ve K27	8,6	6

4.2.2.3. Aksaklıkların çözümünde başvuru pozisyonlar

Çalışma kapsamında 30 katılımcıdan havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıkların yönetimi konusunda toplanan ağ verisi incelendiğinde informal bağlantıların 55 farklı kişi için bağlantı kurulduğu tespit edilmiştir. Bağlantı kurulan 55 farklı kişi ise üç farklı düzeyde çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Şekil 4.22’de yer alan kişi-başvuru pozisyon ağına bakıldığında irtibat kurulan yöneticilerin çalıştıkları pozisyonu ifade eden düzeyler turuncu kare ile belirtilmiştir. Ağda görülen farklı renkler kurulan bağlantıların farklı düzeylerdeki güçlerini ifade etmektedir. Bir başka deyişle, bağlantıyı kuran kişilerin kaç kez ilgili pozisyonu tercih ettiği ifade edilmektedir. Koyu yeşil (4.0) ile ifade edilen bağlantılar ağdaki en güçlü bağlantılardır. Bir A grubu yer hizmeti işletmesinde orta düzey yönetici konumunda bulunan K4’ün kurduğu tüm

bağlantılarda, üst düzey yöneticileri tercih ettiği görülmektedir. Diğer koyu yeşil bağlantıya sahip aktörler arasında bir bakım kuruluşunda orta düzey yönetici konumunda bulunan K29'un, karşılaşılan aksaklıklar için üst düzey yöneticileri tercih ettiği anlaşılmaktadır. Bir yakıt işletmesinin üst düzey yöneticisi konumunda bulunan K28, bir güvenlik işletmesinin üst düzey yöneticisi K11 ve bir temsil gözetim işletmesinin üst düzey yöneticisi K26 tarafından kurulan bağlantılar ise diğer koyu yeşil bağlantıları belirtmektedir. Koyu yeşil (4.0) bağlantıların ardından açık yeşil (3.0), açık mavi (2.0) ve mor renkler, bağlantıların güçlerini ifade eden diğer düzeylerdir. Katılımcılar aksaklıkların yönetiminde az önce ifade edildiği gibi aynı düzeydeki yöneticiler ile bağlantı kurabilirken aksaklığın aciliyeti ve büyüklüğü doğrultusunda farklı düzey yöneticiler ile de bağlantılar kurabilmektedir. Buna örnek olarak, bir ikram işletmesinin orta düzey yöneticisi olan K22'nin üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticiler ile kurmuş olduğu bağlantılar ifade edilebilir. Diğer katılımcılar arasında da aksaklıkların çözümünde kurdukları informal bağlantılar bakımından tek bir düzey, iki farklı düzey ya da üç farklı düzeydeki yöneticiler ile kurulan bağlantılara rastlanabilmektedir. Bu doğrultuda aşağıda yer alan informal ilişki ağında kırmızı elmas ile belirtilen havayolu işletmeleri ve kırmızı üçgen ile belirtilen temsil gözetim işletmelerinden katılımcıların büyük çoğunluğunun aksaklıkların yönetimi konusunda üst düzey yöneticiler ile sahip oldukları bağlantıları kullandıkları görülmektedir. Bu durum, aksaklığın büyüklüğü, belirsizlik ve zaman baskısı arttıkça aksaklığın daha çok üst yönetim (İstasyon müdürü, İstasyon müdür yardımcısı) ile çözülebildiğine ilişkin nitel bulgular ile örtüşmektedir.



Şekil 4.22. Kişi-Başvurulan pozisyon ağı

Pozisyon düzeyleri arasındaki irtibat sıklığını ifade eden Tablo 25 ve pozisyon düzeylerine göre irtibat sebeplerini ortaya koyan Tablo 4.17, aksaklıkların çözümünde aksaklığa göre irtibat sebebinin ve başvurulacak pozisyonun değişiklik gösterdiğini ortaya koyan bulgular için önemli birer kanıt niteliğindedir. Buna göre Tablo 25, aksaklıkların çözümü konusunda kurulan bağlantıların çok az bir kısmının alt düzey yöneticiler ile kurulduğunu göstermektedir. Ayrıca düzeyler arasında orantılı hiyerarşik bir durum olduğunu görülmektedir. En çok kurulan bağlantı 63 ile üst düzey yöneticiler ile kurulan bağlantılar olurken arkasından 43 bağlantı ile orta düzey yöneticiler ile kurulan bağlantılar gelmektedir. Diğer yandan aynı düzeydeki kişiler arasındaki bağlantılara bakıldığında da sırasıyla üst, orta ve alt düzey yöneticinin her birinin aralarındaki bağlantı sayısının 39, 15 ve 1 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17. Aksaklıkların çözümünde informal ilişki ağında yer kişilerin pozisyonlarına göre birbirleri ile irtibat sıklıkları

	Üst Düzey	Orta Düzey	Alt Düzey
Üst Düzey	39	24	3
Orta Düzey	23	15	3
Alt Düzey	1	4	1

Tablo 4.18’de yer alan pozisyona göre irtibat sebepleri incelendiğinde aksaklıkların çözümünde hizmetlerde yaşanan gecikmeler, özel istek ve ricalar ile bilgi/fikir/tecrübe

paylaşımını konu alan informal bağlantılar için daha çok üst düzey yöneticilere başvurulduğu görülmektedir. Orta düzey yöneticiler ile informal bağlantı kurulma sebeplerinde ise özel istek ve ricalar sebebi öne çıkmaktadır. Bunu, bilgi/fikir/tavsiye paylaşımı takip etmiştir. Alt düzey yöneticiler ile kurulan bağlantı sıklıklarının diğer irtibat sebepleri için neredeyse eşit seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 4.18. *Pozisyonlara göre irtibat sebepleri*

	Üst düzey	Orta düzey	Alt düzey
Verilen hizmette yaşanan gecikmeler	14	6	1
Özel istek ve ricalar	21	14	3
Bilgi/Fikir/Tecrübe paylaşımı	10	8	1
Personel/Ekipman/Araç paylaşımı	1	3	0
Prosedürel aksaklıklar	6	4	2
Teknik aksaklıklar	1	5	0
Kapasite sınırlılıkları	4	5	0
Diğer operasyonel aksaklıklar	6	4	0

Çalışmanın bu bölümünde, elde edilen nitel verilerin ve ağ verilerinin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde, çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlar ve önerilere yer verilmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıklar, iyi yönetilmedikleri takdirde başta havayolu işletmeleri olmak üzere süreçte rol alan tüm aktörler ve ülke açısından birtakım olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Söz konusu olumsuz etkiler ekonomik, çevresel ve sosyal etkiler olarak ifade edilmektedir. Halihazırda yüksek maliyet sorunu ile mücadele eden havayolu işletmeleri açısından bu durum, ek maliyet anlamına gelmektedir (Ball vd., 2010; Barnhart vd., 2010; Carlier vd., 2007). Bu noktada, aksaklık yönetiminin önemine ilişkin alanyazında yapılan çalışmalara ve havayolu işletmelerinin uygulamalarına bakıldığında daha çok formal yaklaşımların öne çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşımların alanyazındaki karşılığı, üzerine birçok araştırma yapılan havaaracı planlama, ekip planlama ve yolcu akış modelleridir. Havayolu işletmeleri tarafından uygulanan bazı yaklaşımlar ise şu şekildedir: Gevşek planlar ile çalışma, uçuş ekibinin, hava aracının ve diğer kaynakların takibi, dışarı çıkarma ve geri alma, yedek uçuş ekibi ve havaaracı bulundurma, yerde kalış süreleri için yedek zamanlar belirlemek ve uçuş esnasında havaaracı hızının artırılması (Kohl vd., 2007, s. 151). Bununla birlikte, havayolu işletmeleri tarafından aksaklıkların yönetiminde formal yaklaşımlar dışında başvurulan yollardan biri de örgütsel ağlar aracılığıyla aksaklıkların yönetilmesidir. Örgütsel ağlar aracılığıyla gerçekleştirilen aksaklık yönetiminin temelinde, işletme yöneticilerinin sahip olduğu güçlü informal bağlantılar/ilişkiler bulunmaktadır.

Örgütsel ağlar kuramı, aktörün bağlantıları aracılığıyla gerçekleştirdiği paylaşımlara odaklanmaktadır. Ayrıca örgütleri temsil eden yöneticilerin güçlü informal bağlantıları/ilişkileri aracılığıyla örgütlerin kaynaklara erişim ve ekonomik kazanç elde ettiğini iddia etmektedir (Granovetter, 1985). Bu kapsamda çalışmada, havayolu yer operasyon sürecinde yer alan işletme ve kişi (katılımcılar/yöneticiler) düzeyindeki aktörlerin sahip oldukları informal bağlantılara odaklanılmıştır. Bu çalışmada havayolu yer operasyon süreci, havayolu işletmelerinin havalimanına inişi ile kalkışı arasındaki kısıtlı yerde kalma süresi içinde, kalkış için gerekli hizmetleri tedarikçi aktörlerden temin ettikleri süreç olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk amacı, havayolu işletmelerinin yoğun uçuş dönemlerinde yer operasyon sürecinde karşılaştıkları aksaklıkların yönetiminde informal bağlantıların/ilişkilerin rolünü anlamak ve açıklamaktır. Ayrıca havayolu yer operasyon sürecinde aksaklıkların yönetimi konusunda işletme ve kişi düzeyinde başvurulan informal ilişki ağının merkezinde hangi aktörlerin

yer aldığı ve bu aktörlerin hangi sebepler ile ağın merkezinde yer aldıklarını ortaya koymak da çalışmanın ikinci temel amacıdır.

Çalışmanın amaçlarına ulaşmak için Antalya havalimanı örgütsel alan olarak belirlenmiştir. Çalışmanın veri toplama aşamasında, bu örgütsel alanda yer alan havayolu ve tedarikçi aktörlerden yarı yapılandırılmış görüşme ve ağ anketi tekniklerinden faydalanılarak nitel veri ve sosyal ağ verisi toplanmıştır. Toplanan nitel verilerin tümevarımsal analizi için NVIVO 12, 114 verilik ağ verisinin analizi için ise UCINET 6.0 yazılımından yararlanılmıştır. Bu kapsamda araştırma verileri, araştırma alanındaki 30 işletmeden 34 katılımcı ile görüşülerek elde edilmiştir. Veri toplama aşaması öncesinde süreçte yer alan işletmelere ilişkin DHMİ'den elde edilen liste, veri toplama sürecinde öncelikle katılımcılara sunulmuştur. Katılımcılar alınan teyit ile doğrudan havayolu yer operasyon sürecinde rol alan aktörler belirlenmiş ve bu kapsamda yer alan tüm aktörlere, veri toplama sürecinde ulaşılmıştır.

Farklı türdeki aktörlerin kısıtlı bir sürede aynı anda hizmet vermesi, havayolu yer operasyon sürecini karmaşık kılmaktadır. Sezon olarak adlandırılan yoğun uçuş dönemlerinde ise sürecin işleyişi daha da karmaşıklaşmaktadır. Bu anlamda, havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıkların yönetimi özellikle bu dönemlerde, daha önemli hale gelmektedir. Bu dönemlerde, aksaklıkların olabildiğince erken çözülmesi, havayolu işletmelerinin karşı karşıya kalması muhtemel ek operasyonel maliyetleri azaltmakta veya bu maliyetlerin tamamen önüne geçmektedir. İnfomal bağlantıların bu noktada sunmuş olduğu işlevsellik, başta havayolu işletmeleri olmak üzere süreçte rol alan tüm aktörler için kendisini vazgeçilmez kılmaktadır. İnfomal bağlantıların işlevselliği ile öne çıkmasının altındaki temel faktörler şu şekildedir: Havayolu aktörleri ve tedarikçi aktörler arasındaki mevcut formal sözleşmeler, formal sözleşmeleri detaylı hazırlamanın daha fazla zaman ve uzmanlık gerektirmesi, maliyetli olması ve sözleşmelerin esnek olmamasıdır. Bu sınırlılıkları dolayısıyla formal sözleşmeler, süreç içinde karşılaşılan aksaklıkların yönetiminde tek başına yeterli olamamaktadır (Luo, 2002, s. 910; Erdoğan ve Tokgöz, 2020, s. 225). Bu durum, özellikle sürecin merkezinde yer alan havayolu işletmeleri için infomal bağlantıların kullanımını gerekli kılmaktadır. Huber vd. (2013, s. 82), bu bağlantıların kullanımının, aktörler arasında var olan formal sözleşmelere göre anlık gelişen durumlara daha çabuk tepki verme imkânı sağladığını ifade etmektedir. Alanyazında acil durumlarda gerçekleşen

işbirlikleri üzerine yapılan bazı çalışmalar da bu anlamda informal ilişkilerin önemini ortaya koymaktadır (Kapucu, 2005; Kapucu, 2009)

Çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlardan ilki, havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıklara neden olan faktörlere yöneliktir. Bu anlamda havalimanı karakteristikleri, havayolu kaynaklı faktörler, havayolu-tedarikçi anlaşmazlıkları, sezonsallık ve tedarikçi kaynaklı faktörler gibi aksaklığa neden olan faktörler arasında sezonsallığın önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre havalimanlarında sezon döneminde görülen kapasite yetersizliğinin gün içindeki belirli zaman dilimlerine özgü olduğu tespit edilmiştir. Buradaki ana sorun, havalimanının turizm amaçlı uçuşların ağırlıkta olduğu tarifesiz ağırlıklı bir havalimanı olmasıdır. Tarifesiz ağırlıklı havalimanlarında yaşanan belirli zaman dilimlerindeki yoğunlaşmanın ana kaynağında ise acentelerin belirleyici/pazarlık gücü karşımıza çıkmaktadır. Acenteler, müşterilerinin seyahat ettikleri günü de müşterilerine kullandırmak istemekte ve havayolu işletmeleri ile anlaşmalarını bu kapsamda gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte bazı havayolu işletmeleri halihazırda tur operatörlerinin sahipliğinde bulunmaktadır (Bir Rus tur operatörü olan Anex Tour ve sahipliğinde yer alan Azur Air gibi). Belirtilen sebepler nedeniyle havayolu işletmeleri havalimanlarından daha çok sabahın erken saatleri için slot talebinde bulunmaktadır. Slot verilmesi sürecinde politik yaklaşımların, elde edilecek dövizin ve daha sonraki seneler için mevcut talebin kaybıyla sonuçlanabilecek riskin göze alınamamasının önemli rol oynadığı görülmüştür. Bu doğrultuda slotların havalimanı fiziksel kapasitesi göz ardı edilerek de verildiği sonucuna ulaşılmıştır. Havayolu kaynaklı aksaklıklar da bu süreçte meydana gelen aksaklıklarda büyük rol oynamaktadır. Özellikle havayolu işletmelerinin bir önceki havalimanından gelen uçuşlarının gecikmesinin, yer operasyonlarında havalimanı kapasitesinin üstüne çıkılmasına sebep olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, aksaklıkların oluşumuna yönelik bir başka önemli sonuç ise havayolu yer operasyon sürecinde iş yükü bakımından (katılımcılar tarafından havayolu işletmelerinin aldığı hizmetlerin yaklaşık %70'i olduğu dile getirilmiştir) en önemli kuruluşlar olarak öne çıkan A grubu yer hizmeti işletmelerine yöneliktir. A grubu yer hizmeti işletmeleri, dönemsel uçuş artışları nedeniyle kış aylarında gerçekleştirilen uçuşlar için işletme dahilinde çekirdek bir kadro bulundurmaktadır. Sezon döneminde yaşanan artışlar ile paralel olarak da insan kaynağını sezonluk temin etmektedir. Temin edilen insan kaynağının eğitim ve işbaşı tarihlerinin gecikmesi ile insan kaynağı gereken niteliğe ulaşmadan yer operasyon sürecine dahil

olabilmektedir. Bu durum da aksaklıkların yönetimi sürecinde, etkinliğin azalmasına sebep olan önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak havalimanı fiziksel sınırlıklarına ilişkin ulaşılan bir sonuç ise havalimanlarının en çok şut altı bölgesinde oluşan kapasite eksikliğinden sorun yaşadığıdır. Havalimanlarının, bu bölge baz alınarak planlanması önerilmektedir.

Çalışmada kapsamında gerçekleştirilen nitel araştırma ve ağ araştırması, informal ilişki ağının daha çok havayolu işletmeleri tarafından kullanıldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca havayolu yer operasyon sürecinde tedarikçi olarak rol alan aktörlerin (A grubu yer hizmeti işletmeleri, ikram işletmeleri, bakım işletmeleri, yakıt işletmeleri, terminal işletmesi, devlet) de aksaklıkların yönetiminde informal ilişkilerden faydalandıkları tespit edilmiştir. Ağ araştırması ile informal ilişki ağına çoğunlukla özel istek ve ricalar, verilen hizmette yaşanan gecikmeler ve bilgi/fikir/tavsiye paylaşımlarının konu olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında ulaşılan bir başka sonuç, havayolu yer operasyon sürecinde aksaklıkların yönetiminde kullanılan informal ilişki ağının, neredeyse tamamının güçlü bağlar (114 ağ verisine göre irtibat sıklıkları: %60 sık sık, %44 ara sıra ve %1 nadiren) ile (daha çok iş yeri kaynaklı ve iş arkadaşlığı temelinde) meydana geldiğidir. Ayrıca informal ilişki ağında zayıf bağların yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Güçlü bağlar, bizlere işlerin daha kolay üstesinden gelme imkânı sunarken zayıf bağlar birtakım konularda güçlü bağlarımızdan elde edebildiğimizden daha farklı ve cazip bilgi fikir ve fırsatları bizlere sunabilmektedir. Bu doğrultuda ulaşılan bir başka sonuç da özel istek ve ricalar, verilen hizmetin gecikmesi ve bilgi/fikir/tavsiye paylaşımı, prosedürel aksaklıklar, teknik aksaklıklar ve diğer operasyonel aksaklıkların yönetimi konusunda güçlü bağlar ile kurulan bağlantıların etkin olduğudur. Bu durum, nitel bulgulara Antalya Havalimanına ilişkin ortaya çıkan güçlü ilişkilere sahip bir havalimanı olma durumunu desteklemektedir. Zayıf bağlar ile kurulan bağlantıların sayıca yetersiz olması, çalışma kapsamında zayıf bağa sahip aktörler arasındaki yeni bilgi/fikir veya fırsat anlamında birtakım paylaşımlara ilişkin sonuçlara ulaşılmasını da yetersiz kılmaktadır.

Çalışma kapsamında ulaşılan başka bir sonuca göre işletmeler arası informal ilişki ağında havayolu işletmeleri ile tedarikçi işletmeler arasında gerçekleşen dikey informal ilişkiler, formal ağ ile örtüşmektedir. Söz konusu dikey ilişkiler verilen hizmetin gecikmesi, özel istek ve ricalar, prosedürel aksaklıklar, teknik aksaklıklar ve diğer operasyonel aksaklıklardan oluşmaktadır. Bununla beraber, aynı tür işletmeler arasında

ise yatay informal ilişkilerin gerçekleşmesi durumu, çalışma kapsamında ulaşılan önemli sonuçlardan biri olarak ifade edilebilir. Yatay informal ilişkilerin, bilgi/fikir/tavsiye ve personel/ekipman/araç gibi birtakım soyut ve somut paylaşımları içerdiği tespit edilmiştir. Nitel araştırmada istasyon düzeyinde rekabetin olmadığına ilişkin ortaya çıkan bulgu, yatay informal ilişkilere konu olan paylaşımları destekler niteliktedir. Bunun arkasında ise kader ortaklığı ve ortak amaçlar motivasyonlarının bulunduğu nitel araştırma bulguları doğrultusunda söylenebilmektedir.

Aktörlerin informal bağlantılarını/ilişkilerini kullanmalarının arkasındaki ana motivasyonları, aksaklığa neden olan faktörlerin en kısa sürede çözüme ulaşmasıdır. Bu kapsamda havayolu işletmeleri, yer operasyon sürecinde üç tür informal yaklaşım biçimi kullanmaktadır. Bunlar güçlü ilişkilere sahip oldukları tedarikçiler ile çalışmak, hem ziyaret hem ticaret ve devlet kurumları ile iyi geçinmek şeklinde tespit edilmiştir.

Çalışmada kapsamında ulaşılan bir sonuca göre informal ilişki ağı, havayolu yer operasyon sürecinin etkin ve verimli bir biçimde işlemesi için gereken yüksek koordinasyonun sağlanmasında kolaylaştırıcı etkiye sahiptir. Gittel (2002) de sezon döneminde havayolu yer operasyon sürecinde uçuşların zirve yapması ile oluşan belirsizlik ve kriz ortamına benzer durumlar için ilişkisel koordinasyonun önemine dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda ulaşılan sonuca göre havayolu yer operasyon sürecinde yüksek seviyede informal ilişki kullanımı, havalimanı kapasitesinin verimliliğini artırmaktadır. Antalya havalimanında farklı tarihlerde günlük hizmet verilen uçuş sayısı bakımından kırılan rekorlar, yukarıda ifade edilen sonuca ilişkin bir kanıt niteliğindedir (Gmdergi, 2015; Habertürk, 2017; Antalya Ekspres, 2019)

Formal ağın, havayolu yer operasyon sürecinde aksaklıkların yönetiminde etkin olmaması halinde aktörler informal ilişki ağını devreye koymaktadır. Bu doğrultuda nitel bulgulara aktörlerin informal ilişki ağına başvurma motivasyonları arasında zaman baskısını öne çıkmaktadır. Ağ bulgularında ise bu durum, irtibat sebepleri arasında ifade edilen “verilen hizmetin gecikmesi” sebebinin en sık başvurulmuş ikinci irtibat sebebi olması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, havayolu sektörünün temel karakteristiği olan hız faktörü ile doğrudan ilgilidir. Müşteriler için havayolu işletmeleri tarafından kendilerine sunulan hızlı ulaşım hizmeti ne kadar önemli ise aynı derecede havayolu sektörü için de hız faktörü, özellikle havayolu yer operasyonları için kilit bir öneme sahiptir.

Havayolu yer operasyon sürecinde devlet aktörleri ile kurulan informal ilişkilere yönelik ulaşılan sonuca göre devlet aktörleri (D1, D2, D3) karşılaşılan aksaklıkların yönetiminde kullanılan informal ilişkiler ağında önemli bir role sahiptir. Nitel bulgulardan elde edilen sonuca göre havayolu yer operasyon sürecinde yer alan diğer aktörler, devleti sürecin asıl sahibi (K24 tarafından “kral” benzetmesi yapılmıştır) olarak görmektedir. Ağ bulgularında, D1’in formal ve informal ağların merkezindeki aktörler arasında yer alması da devlet için sahip olunan algıyı destekleyen önemli bir kanıttır. Bu durumu destekleyici bir başka kanıt ise devlet aktörünün işletme (6/34) ve kişi (4/8) düzeyindeki kliklerin çoğunda yer almasıdır. Devlet aktörleri ile kurulan informal irtibatların, çoğunlukla özel istek ve ricalar ile gerçekleşmesi, burada ifade edilmesi gereken bir başka önemli noktadır. Ayrıca aktörlerin prosedürel aksaklıkları gidermek sebebi ile de devlet aktörleri ile irtibat kurdukları tespit edilmiştir.

Çalışmada analiz edilen önceki kurum ortaklığına yönelik ulaşılan sonuca göre daha önceki kurum ortaklığı, güçlü bağların oluşumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte bu ortak noktanın kliklerin oluşumu üzerinde kısmen bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

İnformel ağlar, ağda yer alan aktörlere ağdan fayda sağlamayı mümkün kılan birtakım fırsatlar sunmaktadır (Burt, 2004, 2005). Nitel analizler sonucu ortaya koyulan bu faydalar, rekabet gücü elde etmek (maliyetlerin azaltılması ya da olası maliyetlerin önlenmesi, zamanında kalkış ve müşteri memnuniyeti) ve prosedürlerin üstesinden gelmek olarak ifade edilebilir. Havayolu sektörü, oldukça maliyetli ve yüksek seviyede koordinasyon gerektiren bir sektördür. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda ağın merkezinde yer alacak aktörlere ilişkin yukarıda ifade edilen faydalar, daha değerli hale gelmektedir. Bununla birlikte bu ağlarda yer almak, ağın sağladığı tüm faydaların elde edileceği anlamı taşımamaktadır. Ağdan elde edilen faydaların bir kısmı her aktör için geçerlidir. Diğer yandan ağdan en çok faydayı sağlayabilmek, aktörün ağdaki yapısal konumu ile ilgilidir. Bu kapsamda ağda kilit role sahip aktörler arasında yer almak, diğer aktörler arasında aracı/köprü rolünde bulunmak ya da yapısal boşluklarda yer almak, aktörün ağdan elde edeceği faydayı fazlaştıran ana unsurlar arasındadır. Bu kapsamda çalışmada informal ilişki ağlarına ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır: İşletme düzeyinde informal ilişki ağındaki kilit (en prestijli) aktörler iki A grubu yer hizmeti işletmesi ve havalimanı terminal işletmesi (GH1, GH3 ve T1) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ağın kontrolünü elinde bulundurarak bilgi ve fırsatlardan en iyi şekilde istifade eden aktörler

ise iki bakım işletmesi ve bir devlet aktörü (B2, B3 ve D3) olarak tespit edilmiştir. Kişi (katılımcı/yönetici) düzeyinde informal ilişki ağındaki kilit (en prestijli) aktörler ise iki havayolu, bir terminal ve bir A grubu yer hizmeti işletmesinden yöneticilerdir (H6A, K19, T1C, GH1A). Kişi düzeyinde informal ilişki ağında yapısal boşluklarda yer alarak ağın kontrolünü elinde bulunduran aktörler bir devlet, bir A grubu yer hizmeti işletmesi ve bir havayolu işletmesi yöneticisinden oluşmaktadır (D1C, GH2C ve H5A). Her iki düzeyde de yapısal boşluklarda kilit aktörler yerine zayıf bağlara sahip aktörlerin bulunması, Granovetter'in (1973, s. 1367) zayıf bağlara sahip aktörlerin ağ içinde daha çok aracılık faaliyetlerinde bulunduğu iddiasıyla örtüşmektedir.

Devlet ve terminal aktörlerinin hem formal hem de informal ağın kilit aktörleri arasında yer aldığı görülmektedir. Devlet aktörünün merkezde yer almasının sebepleri şu şekilde sıralanabilir. Bunların ilki, havayolu yer operasyon sürecinde aktif bir biçimde rol alan tüm işletmelerin havalimanında sahip oldukları ofisler ile devlet aktörün müşterisi konumunda bulunmalarıdır. Böylelikle aralarında formal bir sözleşme vardır. İkinci sebep, devlet aktörünün havalimanı yönetimi konusunda idare ve denetimden sorumlu olmasıdır. Havayolu yer operasyon sürecinde faaliyette bulunan diğer aktörler, resmi birtakım prosedürlerin işleyişinde (Apron trafik kurallarına uyum konusunda yapılan denetimler ve cezai müeyyideler, araç giriş çıkış izni, apron kimlik kartı çıkarılması vb.) bu aktöre bağımlıdır. Son olarak üçüncü sebep ise devlet aktörünün kendisine bağımlı olan bazı aktörlerin ihtiyaç duyduğu hizmetler bakımından karar verici konumda olmasıdır. Bu hizmetlerden bazıları slot onayı, park pozisyonu değişikliği ve uçuşu yapacak havayolu işletmesi üzerindeki borçtan kaynaklı uçuş yasağının (tahditin) kaldırılması şeklinde tespit edilmiştir. Terminal aktörünün kilit aktör olarak ön planda çıkmasının sebebi, havayolu işletmeleri ile temsil gözetim işletmelerinin A Grubu yer hizmetleri ile sahip oldukları bağdan kaynaklanmaktadır. A grubu yer hizmeti işletmeleri, aralarındaki formal sözleşmeye istinaden havayolu işletmeleri ve temsil-gözetim işletmeleri adına terminal içerisinde check-in ve boarding hizmetlerini yürütmektedir. Bu doğrultuda kontuar ve uçuş kapısı gibi sınırlı kapasitenin neden olduğu aksaklıkların çözümü konusunda A grubu yer hizmeti işletmeleri, havayolu işletmeleri ve temsil-gözetim işletmeleri adına terminal aktörü ile sahip olduğu informal bağlantıları devreye sokmaktadır.

İnformal ilişki ağının aktörlere sağladığı birtakım faydaların yanısıra birtakım zararlarının da mevcut olduğu çalışma kapsamında ulaşılan bir başka sonuçtur. Bu

kapsamda ulaşılan en önemli sonuç, informal ilişkilerin yaşanan birtakım aksaklıkların üstünün kapanmasına sebep olarak raporlama zincirinin kırılmasına ortam hazırlamasıdır. Bu ise aksaklık meydana getiren aynı faktörlerin tekrarına sebep olarak olumlu emniyet kültürüne ve kurumsal hafızanın oluşumuna zarar vermektedir. Ayrıca işletmeler arasında adaletsizliğe sebep olma, güven ortamının zarar görmesi, kurumsal itibarın zedelenmesi ve kurumsal prosedürlerin yok sayılması informal ilişki ağının karanlık yüzünü ortaya koymaktadır. Alanyazında yer alan çalışmalar da informal ilişki ağının sunduğu önemli faydalara rağmen bir süre sonra aktörlere zarar verme eğilimine girdiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca informal ilişki ağının bir süre sonra ağda yer alan aktörler için bir tür tuzağa dönüştüğu ortaya koyulmuştur. (Cygler ve Sroka, 2014; Labianca ve Brass, 2006; Sroka ve Cygler, 2014). Alanyazından elde edilen bu bulgular, ağın her zaman fayda sağlamayan bir araç olduğuna ilişkin sonucu desteklemektedir

Çalışmada ulaşılan önemli sonuçlardan biri de aksaklıkların yönetiminde başvurulan yaklaşımlardan biri olarak informal ilişkilerin kullanımının küresel anlamda tüm ülkelere genellenemeyeceğidir. Ayrıca informal ilişki kullanımının kişisel faktörler ve toplum kültürü bağlamında değişkenlik gösterdiği ve yoğun bir seviyede olmadığı tespit edilmiştir. Toplum kültürü bağlamında ulaşılan sonuca göre dünyanın batısından doğusuna doğru gittikçe bu ilişkilere daha çok başvurulmaktadır. Ayrıca toplum kültürünün de ülke içinde değişebildiği ortaya çıkmıştır. Ülke içinde batı bölgelerden doğu bölgelere doğru gittikçe informal ilişkilerin daha çok kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ülkemiz toplum kültürünü değerlendiren Sargut (2006, s. 7), ülkemiz toplum kültürünü, aktörler arası güvene dayalı yerleşik ilişkilerin ön planda ve kliklere bölünme eğiliminin yüksek olduğu bir kültür olarak ifade etmektedir. Bu kültürel özelliklere sahip toplumların ise kültürlerini, iş yapış şekillerine de yansıttıklarına alanyazında dikkat çekilmiştir (Süral Özer ve Sayđan Tunçay, 2017). Buradan hareketle havayolu yer operasyon sürecindeki aktörlerin, süreçte karşılaşılan aksaklıkların yönetiminde informal ilişkileri sıkça kullanmasının sebebi olarak ülke kültürümüzün bu yaklaşıma yatkınlığı gösterilebilir.

Tüm sonuçları bir arada değerlendirecek olursak, araştırma alanı özelinde havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıkların yönetiminde informal ilişki kullanımının yüksek olmasını şu şekilde ifade edebiliriz. İlgili süreç, batı ülkelerinde informal ilişkilere mahal vermeden gerçekleşmesine rağmen, ülkemizde aksi bir durumun söz konusu olması, ülke kültürümüzün bu konuda etkin faktörlerden biri olduğunu

göstermektedir. Ayrıca ülkemiz döviz gelirlerinin büyük bir kısmını, turizm aracılığıyla elde etmektedir. Bu sebeple devlet aktörünün, konuya ilişkin politikalarının turizm ve havacılık sektörünün işleyişine etki ettiği görülmektedir. Bu durum, slot planlamalarına müdahaleler nedeniyle slot koordinasyon sisteminin sağlıklı bir şekilde çalışmasını engellemekte ve havayolu yer operasyon sürecine ilişkin planlamalara olumsuz bir biçimde yansımaktadır. Sonuç olarak, sezon döneminde uçuşların zirve yaptığı zaman dilimlerinde, slotuna uymayarak geç gelen uçaklar sebebiyle zorlaşan süreç, daha da karmaşık bir hal almaktadır. Planlamalara sıkı sıkıya bağlı ülkelerde, geç gelen uçaklara daha sonra hizmet verilirken ülkemizde, geç gelen uçağın inişinden sonra uçağa hemen hizmet verilmeye çalışılması da belirtilmesi gereken bir başka durumdur. Bu noktada, herhangi bir biçimde planlamalarının aksamasını istemeyen ve bu konuda titiz bir biçimde çalışan aktörler, adaletsizliğe uğramamak adına informal ilişkilerini kullanarak geç gelen uçağın ait olduğu havayolunun yöneticisi ise zincirleme olarak sonraki uçuşların tarifelerinde bozulma yaşanmaması adına kendi (havayolunun) çıkarları için informal ilişkilerini kullanmaktadır.

Çalışmanın sadece Türk havayolu sektöründe gerçekleştirilmesi, araştırmanın ilk kısıtını oluşturmaktadır. İnfomal ilişkilerin/bağlantıların doğasının daha iyi anlaşılabilmesi için farklı sektörler ve ülkeler bağlamında konu üzerine başka araştırmaların yapılmasına gerek duyulmaktadır. Çalışmaya ilişkin bir diğer kısıt ise ağ verilerinin toplanması sürecinde katılımcılardan akıllarına gelen ilk beş kişinin istenmiş olmasıdır. Katılımcıların önemli birtakım örnekleri soruyu yanıtlarken hatırlamaması, çekinerek daha az örnek vermesi, önemli örnekleri vermemesi ya da ağ verisini paylaşmamayı tercih etmesi durumları çalışmanın diğer kısıtlarıdır. Bu kısıtlar, çalışmanın doğrudan kendisine özgü bir kısıt olmamakla birlikte sosyal ağ verisi üzerinden yapılan araştırmaların yapısal bir kısıtı olarak ifade edilebilir. Buradan hareketle aynı örnekleme, farklı bir zaman diliminde aynı sorunun sorulması halinde farklı örnekler ve sonuçlar elde etmek mümkündür.

Çalışmanın pratiğe dönük bazı önerileri bulunmaktadır: Çalışma kapsamında pratiğe dönük ilk öneri şudur. Ülkemize yeni havalimanı kazandırma çalışmaları tüm hızıyla devam etmektedir. Antalya Havalimanında yaşanan T1-T2 terminalleri arasındaki mesafe sorununun yapılmakta olan havalimanlarında yaşanmaması adına bu durum, olumsuz bir örnek olarak kabul edilmeli ve havalimanı master planlarında yeni yapılacak terminaller için ayrılan alanlar dikkatli bir biçimde planlanmalıdır. Pratiğe dönük ikinci

öneri, havayolu işletme yöneticilerinin, süreçte rol alan diğer işletmelerin yöneticileri ile aralarındaki informal bağlantıların nicelik ve niteliğini artırıcı etkinliklerde yer almalarına yöneliktir. Süreçte yer alan diğer işletmelerin de bu durumu göz önünde bulundurması gerekmektedir. Pratiğe yönelik üçüncü öneri, havayolu işletmeleri tarafından üst düzey istasyon sorumlusu olarak görevlendirilen yöneticilerin, informal bağlantı düzeyi yüksek (güçlü ve zayıf bağların bileşiminden oluşan) ve sürecin kilit aktörleri ile yakın ilişkiye sahip adaylar arasından seçilmesi şeklinde ifade edilebilir. İnsan kaynakları uzmanlarının yapacakları değerlendirmelerde, informal ilişki ağında merkezi bir konuma sahip kişiler arasından tercih yapması beklenmektedir. Ayrıca havayolu yer operasyon sürecinde karşılaşılan aksaklıkların etkin bir biçimde yönetiminin sağlanması amacıyla yöneticilerin girişken, güvenilen, saygı duyulan, iletişim becerisi yüksek kişilerden seçilmesi de yerinde olacaktır. Pratiğe yönelik bir diğer öneri ise havayolu yer operasyon sürecindeki aktörlerin devlet tarafını temsil eden Mülki İdari Amiri, DHMİ istasyon başmüdürü ve SHGM Genel Müdürü konumunda bulunan yöneticiler ile informal bağlantılarının niteliğinin artırılması gerekliliğidir. Ayrıca AOC komitesinde yer alan aktörler arasında, yukarıda ifade edilen devlet aktörleri ile yakınlık ve aracılık rollerine sahip aktörlerin olması halinde, bu aktörlerin sahip oldukları ağ konumunun etkin kullanımı aksaklıkların çözümü konusunda büyük önem arz etmektedir. Aktörler böylelikle, havalimanında karşılaşılan aksaklıklara ilişkin faktörlerin ortadan kaldırılması için gereken yatırım kararlarına etki edebilecektir.

Gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik çalışma doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir: Havayolu işletmelerinin örgütsel ağları ile zamanında kalkış performansı arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma yapılabilir. Bir başka çalışma önerisi de havayolu işletmelerinin ağ konumunun havayolu işletmelerinin etkinlik ve verimlilikleri ile rekabetçilikleri üzerindeki etkilerini ölçen nicel çalışmaların yapılması yönündedir. İleride yapılabilecek çalışmalar için bir başka öneri şu şekildedir. İnfomal ilişkilerin havalimanı kapasitesinin verimli kullanımını sağladığı sonucu doğrultusunda informal ilişki kullanımı ile havalimanı performansı arasındaki ilişkiyi ölçen karşılaştırmalı nicel bir araştırmanın yapılması yerinde olacaktır. Sonraki yapılacak çalışmalara ilişkin son öneri ise bu çalışmada ortaya koyulan kuramsal katkının pekiştirilmesine yöneliktir. Bu amaçla, bu çalışmada kullanılan araştırma tasarımının havayolu sektörü gibi maliyetli ve yüksek koordinasyon gerektiren farklı sektörlere uygulanması konuya ilişkin kuramsal katkıyı sağlamlaştıracaktır.

Nitel araştırma ve ağ araştırmasını birlikte gerçekleştiren bu karma desenli çalışma, ulusal ve uluslararası yazında havayolu yer operasyon sürecini örgütsel ağlar açısından ele alan başka bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle özgündür. Dolayısıyla çalışmanın bir yandan sivil havacılık yönetimi diğer yandan ise örgütsel ağlar kuramı aracılığıyla yönetim ve organizasyon alanına önemli bir katkı sunması beklenmektedir. Çalışma kapsamında tarifesiz ağırlıklı bir havalimanı olan Antalya havalimanı için ortaya koyulan aksaklıklara neden olan faktörlerin bütüncül olarak sunulması, havalimanında çalışan yöneticilere rehberlik etmesi bakımından önemlidir. Bu faktörlerin, farklı havalimanlarında da geçerli olup olmadığının araştırılması ve analizi, tarifesiz ağırlıklı havalimanları için aksaklıklara neden olan faktörlere ilişkin kök nedenlerin saptanmasına katkıda bulunacaktır. Elde edilecek kök nedenlerin önem derecelerine göre önceliklendirilmesi, aksaklıkların ortadan kaldırılması konusunda başta havalimanlarının resmi idare makamları olmak üzere süreçte yer alan diğer aktörlere yol gösterecektir.

KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H., & Yavuz, S. (2013). İşletmelerde sosyal sermayenin ölçümlemesi ve raporlanmasına yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 25–56.
- Abeyaratne, R. I. R. (2000). Management of airport congestion through slot allocation. *Journal of Air Transport Management*, 6(1), 29–41. [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(99\)00019-8](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(99)00019-8)
- Adacher, L., Flamini, M., Guaita, M., & Romano, E. (2017). A model to optimize the airport terminal departure operations. *Transportation Research Procedia*, 27, 53–60. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.12.151>
- Adam, M. S., & Urquhart, C. (2009). No man is an island: Social and human capital in IT capacity building in the Maldives. *Information and Organization*, 19(1), 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2007.11.002>
- Aerospace ID (2007). Impact of RFID on Aircraft Turnaround Processes. IEMS. Retrieved from http://aero-id.org/research_reports/AEROID-CAM-019-Operations.pdf
- Ağcasulu, H. (2017). Social capital concept and the comparison of fundamental perspectives. *Suleyman Demirel University Visionary Journal*, 8(17), 114–129.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455. <https://doi.org/10.2307/2667105>
- Aldrich, D. P., & Meyer, M. A. (2015). Social capital and community resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254–269. <https://doi.org/10.1177/0002764214550299>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Andrevski, G., Ferrier, W. J., & Brass, D. J. (2007). Social capital and competitive behavior: A study of interfirm networks and rivalry among automakers. *Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good, AOM 2007*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26530452>
- Appelman, J., Rouwette, E., & Qureshi, S. (2002). The dynamics of negotiation in a global inter-organizational network: Findings from the air transport and travel industry. *Group Decision and Negotiation*, 11(2), 145–164. <https://doi.org/10.1023/A:1015277828385>
- Argote, L. (1982). Input uncertainty and organizational coordination in hospital emergency units. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 420–434. <https://doi.org/10.2307/2392320>
- Atkin, J. A. D., Maere, G. De, Burke, E. K., & Greenwood, J. S. (2013). Addressing the pushback time allocation problem at heathrow airport. *Transportation Science*, 47(4), 584–602. <https://doi.org/10.1287/trsc.1120.0446>
- Aydintan, B., Goksel, A., & Bingol, D. (2010). The role of social capital and locus of control on tacit knowledge sharing intention: a field study in medicine. *Gazi University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 12(1), 1–26.
- Bagamanova, M., & Mota, M. M. (2020). A multi-objective optimization with a delay-aware component for airport stand allocation. *Journal of Air Transport Management*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.101757>
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2002). Relational contracts and the theory of the firm. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, pp. 39–84. <https://doi.org/10.1162/003355302753399445>

- Balkundi, P., Kilduff, M., Barsness, Z. I., & Michael, J. H. (2007). Demographic antecedents and performance consequences of structural holes in work teams. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 241–260. <https://doi.org/10.1002/job.428>
- Balkundi, P., Kilduff, M., & Harrison, D. A. (2011). Centrality and charisma: Comparing how leader networks and attributions affect team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1209–1222. <https://doi.org/10.1037/a0024890>
- Ball, M., Barnhart, C., Dresner, M., Hansen, M., Neels, K., Odoni, A., ... Voltes, A. (2010). Total Delay Impact Study. In *Nextor*. Retrieved from http://www.isr.umd.edu/NEXTOR/pubs/TDI_Report_Final_10_18_10_V3.pdf
- Ball, R. M. (1988). Seasonality: A problem for workers in the tourism labour market? *The Service Industries Journal*, 8(4), 501–513. <https://doi.org/10.1080/02642068800000068>
- Barnhart, C., Fearing, D., & Vaze, V. (2010). *Analyzing passenger travel disruptions in the National Air Transportation System*. Retrieved from <http://web.mit.edu/vikrantv/www/doc/AGIFORS.pdf>
- Berends, H., van Burg, E., & van Raaij, E. M. (2011). Contacts and contracts: Cross-level network dynamics in the development of an aircraft material. *Organization Science*, 22(4), 940–960. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0578>
- Bilgin, N., & Kaynak, R. (2008). Sosyal sermaye faktörlerinin iş başarısına etkisi: üniversite çalışanları üzerine ampirik bir çalışma. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Borgatti, S. P., Brass, D. J., & Halgin, D. S. (2014). Social network research: Confusions, criticisms, and controversies. In D. J. Brass, G. Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, & S. P. Borgatti (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 40, pp. 1–29). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2014\)0000040001](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2014)0000040001)
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432–445. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.432.14428>
- Bowles, S., & Gintis, H. (2002). Social capital and community governance. *Economic Journal*, 112(483). <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00077>
- Braaksma, J., & Shortreed, J. (1971). Improving Airport Gate Usage with Critical Path. *Transportation Engineering Journal of ASCE*, 97(2), 187–203.
- Brands, R. A., Menges, J. I., & Kilduff, M. (2015). The leader-in-social-network schema: Perceptions of network structure affect gendered attributions of charisma. *Organization Science*, 26(4), 1210–1225. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0965>
- Bratu, S., & Barnhart, C. (2006). Flight operations recovery: New approaches considering passenger recovery. *Journal of Scheduling*, 9(3), 279–298. <https://doi.org/10.1007/s10951-006-6781-0>
- Bringmann, K., De Langhe, K., Kupfer, F., Sys, C., Van de Voorde, E., & Vanelslender, T. (2018). Cooperation between airports: A focus on the financial intertwinement of European airport operators. *Journal of Air Transport Management*, 69, 59–71. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.02.004>
- Broekel, T., & Boschma, R. (2012). Knowledge networks in the Dutch aviation industry: The proximity paradox. *Journal of Economic Geography*, 12(2), 409–433. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr010>

- Brusco, M. J., Jacobs, L. W., Bongiorno, R. J., Lyons, D. V., & Tang, B. (1995). Improving Personnel Scheduling at Airline Stations. *Operations Research*, 43(5), 741–751. <https://doi.org/10.1287/opre.43.5.741>
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Rodríguez, Ó. (2004). The role of social capital in today's economy: Empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 556–574. <https://doi.org/10.1108/14691930410567013>
- Burke, M., Marlow, C., & Lento, T. (2010). Social network activity and social well-being. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, 3, 1909–1912. <https://doi.org/10.1145/1753326.1753613>
- Burt, R. S. (2001). Structural Holes versus Network Closure as Social Capital Ronald S. In N. Lin, C. Cook, & R. S. Burt (Eds.), *Social Capital Theory and Research* (pp. 31–46). New York: Aldine De Gruyter.
- Burton, P. E. (2007). *Dimensions of Social Networks As Predictors of Employee Performance*. University of North Texas.
- Bynander, F., & Nohrstedt, D. (2020). Collaborative Crisis Management: Inter-Organizational Approaches to Extreme Events. In *Collaborative Crisis Management: Inter-Organizational Approaches to Extreme Events* (pp. 1–12).
- Carlier, S., De Lépinay, I., Hustache, J. C., & Jelinek, F. (2007). Environmental impact of air traffic flow management delays. *Proceedings of the 7th USA/Europe Air Traffic Management Research and Development Seminar, ATM 2007*.
- Carpenter, D. P., Esterling, K. M., & Lazer, D. M. J. (1998). The strength of weak ties in lobbying networks: Evidence from health-care politics in the United States. *Journal of Theoretical Politics*, 10(4), 417–444. <https://doi.org/10.1177/0951692898010004003>
- Casanueva, C., Gallego, Á., & Sancho, M. (2013). Network resources and social capital in airline alliance portfolios. *Tourism Management*, 36, 441–453. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.09.014>
- Chen, B. (2008). Assessing Interorganizational Networks for Public Service Delivery: A Process-Perceived Effectiveness Framework. *Public Performance & Management Review*, 31(3), 348–363. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576310302>
- Chun, H. W., & Mak, R. W. T. (1999). Intelligent resource simulation for an airport check-in counter allocation system. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics Part C: Applications and Reviews*, 29(3), 325–335. <https://doi.org/10.1109/5326.777069>
- Chung, S. H., Tse, Y. K., & Choi, T. M. (2015). Managing disruption risk in express logistics via proactive planning. *Industrial Management and Data Systems*, 115(8), 1481–1509. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2015-0155>
- Coleman, J. S. (2009). Social capital in the creation of human capital. In *Knowledge and Social Capital* (pp. 17–42). <https://doi.org/10.1086/228943>
- Comfort, L. K., & Kapucu, N. (2006). Inter-organizational coordination in extreme events: The World Trade Center attacks, September 11, 2001. *Handbook of Environmental Chemistry, Volume 5: Water Pollution*, 39(2), 309–327. <https://doi.org/10.1007/s11069-006-0030-x>
- Commons, J., & Page, S. (2001). Managing seasonality in peripheral tourism regions: The Case of Northland, New Zealand. In *Seasonality in Tourism* (pp. 153–172). <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-043674-6.50013-1>
- Conference, E. C. A. (1996). *ECAC Guidelines on Monitoring and Analysis of Delays at Airports*.

- Cook, A., Tanner, G., & Lawes, A. (2012). The hidden cost of airline unpunctuality. *Journal of Transport Economics and Policy*, 46(2), 157–173.
- Cook, K. S. (1977). Exchange and power in networks of interorganizational relations. *Sociological Quarterly*, 18(1), 62–82. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1977.tb02162.x>
- Corolli, L., Lulli, G., & Ntamo, L. (2014). The time slot allocation problem under uncertain capacity. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 46, 16–29. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2014.05.004>
- Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47(6), 928–937. <https://doi.org/10.2307/20159632>
- Cygler, J., & Sroka, W. (2014). Structural Pathologies in Inter-organizational Networks and their Consequences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 52–63. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.847>
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
- DeRue, S. S., Nahrgang, J. D., & Ashford, S. J. (2015). Interpersonal perceptions and the emergence of leadership structures in groups: A network perspective. *Organization Science*, 26(4), 1192–1209. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0963>
- Döğerlioğlu, Ö. (2005). Sosyal ağlar ve örgütsel başarı: yerleşiklik teorisi. *İktisat İşletme ve Finans*, 20(235). <https://doi.org/10.3848/iif.2005.235.4520>
- Ekspres, A. (2019). Havalimanı rekor kırdı. Retrieved March 31, 2021, from <http://antalyaekspres.com.tr/turizm/haber/havalimani--rekor-kirdi/475092>
- Erbaşı, A., & Sanioğlu, Z. (2016). Sosyal sermayenin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde örgüt depresyonunun aracılık etkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 860–867.
- Erbil, C., & Ögüt, A. (2016). Örgütsel sosyal sermayenin inşasında çalışanların değişen rolü: Richard Sennett’in perspektifinden yeni kapitalizm örgütlerine bakış. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Erdoğan, D., & Tokgöz, N. (2020). Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı başarısında biçimsel ve ilişkisel yönetişimin rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*. <https://doi.org/10.24988/ije.202035202>
- Ergelen, S. (2017). Informal social networks in chinese and turkish enterprises: A conceptual review on guanxi and torpil. *Journal of Management and Labour*, 1(2), 58–75.
- Eroğlu, G. S. (2020). *Olumlu, Danışma Ve Olumsuz Ağ İlişkileri: Hemşireler Üzerine Bir Çalışma*. Başkent Üniversitesi.
- Eurocontrol. (2005). *Report on Punctuality Drivers at Major European Airports*. Brussels. Retrieved from <http://www.eurocontrol.int/prc>
- Eurocontrol. (2008). *Safety Culture in Air Traffic Management. A White Paper, Eurocontrol / FAA Action Plan 15: Safety*. Brüksel, Belçika.
- Eurocontrol. (2012). *DNM Network Operations Report - Summer 2012*.
- Fayganoğlu, P. (2019). *Sosyal Ağ Bağlantılarının Bireyin İş Yeri Performansı Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma*. Başkent Üniversitesi.

- Fricke, H., & Schultz, M. (2009a). Delay impacts onto turnaround performance. *Eighth USA/Europe Air Traffic Management Research and Development Seminar (ATM2009)*, (May 2014), 1–10. Retrieved from http://www.atmseminar.org/seminarContent/seminar8/papers/p_153_AO.pdf
- Fricke, H., & Schultz, M. (2009b). Delay impacts onto turnaround performance optimal time buffering for minimizing delay propagation. *Proceedings of the 8th USA/Europe Air Traffic Management Research and Development Seminar, ATM 2009*, 616–625.
- Friedkin, N. E. (1982). Information flow through strong and weak ties in intraorganizational social networks. *Social Networks*, 3(4), 273–285. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(82\)90003-X](https://doi.org/10.1016/0378-8733(82)90003-X)
- Fukuyama, F. (1995). Social Capital and the Global Economy. *Foreign Affairs*, 74(5), 89. <https://doi.org/10.2307/20047302>
- Galaskiewicz, J., Bielefeld, W., & Dowell, M. (2006). Networks and organizational growth: A study of community based nonprofits. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 337–380. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.337>
- Gao, C., Johnson, E., & Smith, B. (2009). Integrated airline fleet and crew robust planning. *Transportation Science*, 43(1), 2–16. <https://doi.org/10.1287/trsc.1080.0257>
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183–196. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.2.183.12514>
- Gerşil, G. S. ve Aracı, M. (2011). Sosyal sermayenin güven unsurunun işgörenlerin performansı üzerine etkileri. *Çalışma ve Toplum*.
- Gittell, J. H. (2001). Supervisory span, relational coordination, and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory. *Organization Science*, 12(4), 468–483. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.468.10636>
- Gittell, J. H. (2002). Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects. *Management Science*, 48(11), 1408–1426. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.11.1408.268>
- Gmdergi. (2015). Antalya Havalimanı rekor kırdı! Retrieved March 31, 2021, from <https://www.gmdergi.com/sektorel-haberler/antalya-havalimani-rekor-kirdi-2/>
- Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431–445. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845820>
- Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28(5), 487–509. <https://doi.org/10.1002/smj.588>
- Göksel, A., Aydın, B., & Bingöl, D. (2010). Örgütlerde bilgi paylaşım davranışı: sosyal sermaye boyutundan bir bakış. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 87–109.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201. <https://doi.org/10.2307/202051>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>

- Gudmundsson, S. V., & Lechner, C. (2006). Multilateral airline alliances: Balancing strategic constraints and opportunities. *Journal of Air Transport Management*, 12(3), 153–158. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.11.007>
- Guépet, J., Acuna-Agost, R., Briant, O., & Gayon, J. P. (2015). Exact and heuristic approaches to the airport stand allocation problem. *European Journal of Operational Research*, 246(2), 597–608. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.04.040>
- Gulati, R., Lavie, D., & Madhavan, R. (2011). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 31, pp. 207–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.005>
- Habertürk. (2017). Antalya Havalimanı rekor kırdı. Retrieved March 31, 2021, from <https://www.haberturk.com/ekonomi/turizm/haber/1596768-antalya-havalimani-rekor-kirdi>
- Hammond, S. C., & Glenn, L. M. (2004). The ancient practice of Chinese social networking: Guanxi and social network theory. *E:CO Emergence: Complexity and Organization*, 6(1–2), 24–31.
- Han, J., Han, J., & Brass, D. J. (2014). Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 54–71. <https://doi.org/10.1002/job.1853>
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/2667032>
- Hoffer Gittel, J. (2005). Crossfunctional relationships and the quality of communication: coordinating the airline departure process. In *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.115168>
- Hojati, M. (2018). A greedy heuristic for shift minimization personnel task scheduling problem. *Computers and Operations Research*, 100, 66–76. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2018.07.010>
- Hopp, C., & Zenk, L. (2012). Collaborative team networks and implications for strategic HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 23(14), 2975–2994. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637063>
- Huber, G. P., O'Connell, M. J., & Cummings, L. L. (1975). Perceived Environmental Uncertainty: Effects of Information and Structure. *Academy of Management Journal*, 18(4), 725–740. <https://doi.org/10.5465/255375>
- Huber, T. L., Fischer, T. A., Dibbern, J., & Hirschheim, R. (2013). A process model of complementarity and substitution of contractual and relational governance in IS outsourcing. *Journal of Management Information Systems*. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222300304>
- Huggins, R. (2010). Forms of network resource: Knowledge access and the role of inter-firm networks. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 335–352. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00266.x>
- Huggins, R., & Johnston, A. (2010). Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(5), 457–484. <https://doi.org/10.1080/08985620903171350>
- Huggins, R., Johnston, A., & Thompson, P. (2012). Network capital, social capital and knowledge flow: How the nature of inter-organizational networks impacts on innovation. *Industry and*

- Innovation*, 19(3), 203–232. <https://doi.org/10.1080/13662716.2012.669615>
- Igarashi, T., Kashima, Y., Kashima, E. S., Farsides, T., Kim, U., Strack, F., ... Yuki, M. (2008). Culture, trust, and social networks. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(1), 88–101. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2007.00246.x>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281445>
- International Civil Aviation Organization. (2009). Tenth Session of the Statistics Division. Review of the Classification and Definitions Used for Civil Aviation Activities. In *Review of the classification and definitions used for civil aviation activities*. Montreal. Retrieved from https://www.icao.int/meetings/sta10/documents/sta10_wp007_en.pdf
- Iturrioz, C., Aragón, C., & Narvaiza, L. (2015). How to foster shared innovation within SMEs' networks: Social capital and the role of intermediaries. *European Management Journal*, 33(2), 104–115. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.09.003>
- Jack, S. L. (2005). The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, pp. 1233–1259. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00540.x>
- Jafari, N., & Hessameddin Zegordi, S. (2011). Simultaneous recovery model for aircraft and passengers. *Journal of the Franklin Institute*, 348(7), 1638–1655. <https://doi.org/10.1016/j.jfranklin.2010.03.012>
- Jafari, N., & Zegordi, S. H. (2010). The airline perturbation problem: Considering disrupted passengers. *Transportation Planning and Technology*, 33(2), 203–220. <https://doi.org/10.1080/03081061003643788>
- Jang, S. C. (2004). Mitigating tourism seasonality - A quantitative approach. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 819–836. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.02.007>
- Jarrah, A. I. Z., Yu, G., Krishnamurthy, N., & Rakshit, A. (1993). Decision support framework for airline flight cancellations and delays. *Transportation Science*, 27(3), 266–280. <https://doi.org/10.1287/trsc.27.3.266>
- Jung, K., & Park, H. W. (2016). Tracing interorganizational information networks during emergency response period: A webometric approach to the 2012 Gumi chemical spill in South Korea. *Government Information Quarterly*, 33(1), 133–141. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.09.010>
- Kapu, H. (2008). Sosyal Sermaye Ve Organizasyonların Öngör Yeteneğini Geliştirme Gücü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 259–288. <https://doi.org/10.16951/iibd.13592>
- Kapucu, N. (2005). Interorganizational coordination in dynamic context: Networks in emergency response management. *Connections*, 26(2), 33–48.
- Kapucu, N. (2009). Interorganizational coordination in complex environments of disasters: The evolution of intergovernmental disaster response systems. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 6(1). <https://doi.org/10.2202/1547-7355.1498>
- Kapucu, N., Arslan, T., & Demiroz, F. (2010). Collaborative emergency management and national emergency management network. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 19, pp. 452–468. <https://doi.org/10.1108/09653561011070376>
- Karl, K. A. (2011). Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in

- Your Personal and Business Networks. In *Academy of Management Executive* (Vol. 15). New York: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5229708>
- Kaya, O. (2016). *Örgütsel Ağlar Ve Kurumsal Mantıklar: Türkiye Savunma Sanayi Üzerine Bir Araştırma*. T.C. Kara Harp Okulu.
- Khumboon, R., & Isaradech, B. (2016). The effects of rfid applied in ground handling system on aircraft turnaround time: A simulation based analysis. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(Specialissue3), 164–175.
- Kierzkowski, A., & Kisiel, T. (2017). Simulation model of security control system functioning: A case study of the Wrocław Airport terminal. *Journal of Air Transport Management*, 64, 173–185. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.09.008>
- Kirel, A. Ç., Topgül, S., & Altinok, A. (2016). Bankacılık Sektöründe Sosyal Sermaye, Motivasyon Ve Performans Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi/the Analyze of Social Capital Performance Management and Motivation Relationships in Banking Sector. *Is, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2), 21–40. Retrieved from https://search.proquest.com/docview/1794834420?accountid=14570%0Ahttp://primo-49man.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/MAN/MAN_UB_service_page?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aabigl-obal&atitle=BANKAC
- Klein, K. J., Lim, B. C., Saltz, J. L., & Mayer, D. M. (2004). How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of Management Journal*, 47(6), 952–963. <https://doi.org/10.2307/20159634>
- Koeners, G. J. M., Stout, E. P., & Rademaker, R. M. (2011). Improving taxi traffic flow by real-time runway sequence optimization using dynamic taxi route planning. *AIAA/IEEE Digital Avionics Systems Conference - Proceedings*. <https://doi.org/10.1109/DASC.2011.6095993>
- Kohl, N., Larsen, A., Larsen, J., Ross, A., & Tiourine, S. (2007). Airline disruption management- Perspectives, experiences and outlook. *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2007.01.001>
- Korkmazyürek, Y. (2018). Sosyal Ağ’Da Güçlü BağlaGeliştirme İlişkisePsikolojik SözleİlişkisiAkademisyenlerÜzerineBir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 21–43. <https://doi.org/10.29131/uiibd.380035>
- Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 123. <https://doi.org/10.2307/2786835>
- Krakov, S. (2000). Partitioning seasonal employment in the hospitality industry. *Tourism Management*, 21(5), 461–471. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00101-6](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00101-6)
- Kramarz, F., & Skans, O. N. (2014). When strong ties are strong: Networks and youth labour market entry. *Review of Economic Studies*, 81(3), 1164–1200. <https://doi.org/10.1093/restud/rdt049>
- Kuzutürk, T. (2017). *Birimler Arası Bağımlılık İlişkilerinde Sosyal Ağ Bağlantılarının Rolü: Bir Şehir Otelі Örneği*. Başkent Üniversitesi.
- Labianca, G., & Brass, D. J. (2006). Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 31, pp. 596–614. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318920>
- Landis, B. (2016). Personality and social networks in organizations: A review and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S107–S121.

- <https://doi.org/10.1002/job.2004>
- Lazega, E., & Burt, R. S. (1995a). Structural Holes: The Social Structure of Competition. In *Revue Française de Sociologie* (Cambridge, Vol. 36). Harvard University Press.
<https://doi.org/10.2307/3322456>
- Lazega, E., & Burt, R. S. (1995b). Structural Holes: The Social Structure of Competition. In *Revue Française de Sociologie* (Vol. 36). MA: Harvard University Press Cambridge.
<https://doi.org/10.2307/3322456>
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202136>
- Leblebici, H., & Salancik, G. R. (1981). Effects of environmental uncertainty on information and decision processes in banks. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 578.
<https://doi.org/10.2307/2392341>
- Lee, J., Im, H., Kim, K. H., Xi, S., & Lee, C. (2016). Airport gate assignment for improving terminals' internal gate efficiency. *International Journal of Industrial Engineering : Theory Applications and Practice*, 23(6), 431–444.
- Leeder, S., & Dominello, A. (1999). Social capital and its relevance to health and family policy. In *Australian and New Zealand Journal of Public Health* (Vol. 23).
<https://doi.org/10.1111/j.1467-842X.1999.tb01288.x>
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, Vol. 50, pp. 1477–1490.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0136>
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. New York: Cambridge University Press.
- Lin, N. (2019). Building a network theory of social capital. *Social Capital, Social Support and Stratification: An Analysis of the Sociology of Nan Lin*, 22(1), 50–76.
<https://doi.org/10.4337/9781789907285.00009>
- Liu, L. H., Zhang, Y. P., & Wei, Y. (2013). A pushback slot allocation equilibrium model based on game theory. *Advanced Materials Research*, 807–809, 2858–2862.
<https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.807-809.2858>
- Lizardo, O., & Pirkey, M. F. (2014). How organizational theory can help network theorizing: Linking structure and dynamics via cross-level analogies. In D. J. Brass, G. Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, & S. P. Borgatti (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 40, pp. 33–56). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2014\)0000040002](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2014)0000040002)
- Lü, L., & Zhou, T. (2010). Link prediction in weighted networks: The role of weak ties. *Epl*, 89(1). <https://doi.org/10.1209/0295-5075/89/18001>
- Luethi, M., Kisseleff, B., & Nash, A. (2009). Depeaking strategies for improving airport ground operations productivity at midsize hubs. *Transportation Research Record*, (2106), 57–65.
<https://doi.org/10.3141/2106-07>
- Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.261>
- Lurie, S. J., Fogg, T. T., & Dozier, A. M. (2009). Social Network Analysis as a Method of Assessing Institutional Culture: Three Case Studies. *Academic Medicine*, 84(8), 1029–1035.

<https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3181ad16d3>

- Mackay, R. (2005). Linked: How Everything is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science and Everyday Life. In *Complicity: An International Journal of Complexity and Education* (Vol. 2). Plume. <https://doi.org/10.29173/cmplt8735>
- Maher, S. J. (2015). A novel passenger recovery approach for the integrated airline recovery problem. *Computers and Operations Research*, 57, 123–137. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2014.11.005>
- Malandri, C., Briccoli, M., Mantecchini, L., & Paganelli, F. (2018). A Discrete Event Simulation Model for Inbound Baggage Handling. *Transportation Research Procedia*, 35, 295–304. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2018.12.008>
- Malandri, C., Mantecchini, L., & Reis, V. (2019). Aircraft turnaround and industrial actions: How ground handlers' strikes affect airport airside operational efficiency. *Journal of Air Transport Management*, 78, 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.04.007>
- Manning, R. E., & Powers, L. A. (1984). Peak and off-peak use: Redistributing the outdoor recreation/tourism load. *Journal of Travel Research*, 23(2), 25–31. <https://doi.org/10.1177/004728758402300204>
- Mehra, A., Dixon, A. L., Brass, D. J., & Robertson, B. (2006). The social network ties of group leaders: Implications for group performance and leader reputation. *Organization Science*, Vol. 17, pp. 64–79. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0158>
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 121–146. <https://doi.org/10.2307/2667127>
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *Leadership Quarterly*, 17(3), 232–245. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.003>
- Merrill, J., Keeling, J. W., & Carley, K. M. (2010). A comparative study of 11 local health department organizational networks. *Journal of Public Health Management and Practice*, 16(6), 564–576. <https://doi.org/10.1097/PHH.0b013e3181e31cee>
- Min, J. (2018). Protecting Trustworthiness in Strategic Alliances: Open Versus Closed Alliance Networks to Prevent Organizational Disruptions. In T. K. Das (Ed.), *Managing Trust in Strategic Alliances* (pp. 75–99). City University of New York.
- Miranda, V. A. P., & Oliveira, A. V. M. (2018). Airport slots and the internalization of congestion by airlines: An empirical model of integrated flight disruption management in Brazil. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 116(September 2012), 201–219. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.06.008>
- Montgomery, J. D. (1992). Job search and network composition: Implications of the strength-of-weak-ties hypothesis. *American Sociological Review*, 57(5), 586. <https://doi.org/10.2307/2095914>
- Mourdoukoutas, P. (1988). Seasonal employment, seasonal unemployment and unemployment compensation: The case of the tourist industry of the Greek Islands. *American Journal of Economics and Sociology*, 47(3), 315–329. <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.1988.tb02044.x>
- Mu, J., Peng, G., & Love, E. (2008). Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 86–100. <https://doi.org/10.1108/13673270810884273>

- Müller-Seitz, G. (2012). Leadership in Interorganizational Networks: A literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 428–443. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00324.x>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (2009). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In *Knowledge and Social Capital* (pp. 119–158). <https://doi.org/10.2307/259373>
- Neergaard, H., & Ulhøi, J. P. (2006). Government agency and trust in the formation and transformation of interorganizational entrepreneurial networks. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(4), 519–539. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00133.x>
- Ornek, M. A., Ozturk, C., & Sugut, I. (2019). Model-based heuristic for counter assignment problem with operational constraints: A case study. *Journal of Air Transport Management*, 77, 57–64. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.03.005>
- Özkan Canbolat, E. (2010). “Örgütlerin içinde bulunduğu ağ şebekelerindeki konumlarının örgütsel alandaki eşbiçimliliğe etkisi.” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 1–9.
- Öztorun, M. (2019). *Çalışanlar Arası Olumlu, Olumsuz Ve Danışma Ağlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi*. Milli Savunma Üniversitesi.
- Öztürk, M., & İraz, R. (2020). Intraorganizational power relations and informal social networks: A research on the food industry. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 2140–2172.
- Patacchini, E., & Zenou, Y. (2008). The strength of weak ties in crime. *European Economic Review*, 52(2), 209–236. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2007.09.002>
- Petersen, J. D., Sölveling, G., Clarke, J. P., Johnson, E. L., & Shebalov, S. (2012). An optimization approach to airline integrated recovery. *Transportation Science*, 46(4), 482–500. <https://doi.org/10.1287/trsc.1120.0414>
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145. <https://doi.org/10.2307/2393988>
- Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder analysis and social network analysis in natural resource management. *Society and Natural Resources*, 22(6), 501–518. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- Putnam, R. D. (1995a). Bowling alone: America’s declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78. <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>
- Putnam, R. D. (1995b). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in america. *PS: Political Science and Politics*, 28(4), 664. <https://doi.org/10.2307/420517>
- Qin, Y., Chan, F. T. S., Chung, S. H., Qu, T., & Niu, B. (2018). Aircraft parking stand allocation problem with safety consideration for independent hangar maintenance service providers. *Computers and Operations Research*, 91, 225–236. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2017.10.001>
- Rosenkopf, L., & Tushman, M. L. (1998). The coevolution of community networks and technology: Lessons from the flight simulation industry. *Industrial and Corporate Change*, 7(2), 311–341. <https://doi.org/10.1093/icc/7.2.311>

- Rossignoli, C., & Ricciardi, F. (2015). Theories explaining inter-organizational relationships in terms of social rules. In C. Rossignoli & F. Ricciardi (Eds.), *Contributions to Management Science* (pp. 37–58). New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11221-3_3
- Rost, K. (2011). The strength of strong ties in the creation of innovation. *Research Policy*, 40(4), 588–604. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.12.001>
- Rubinstein, S., Martin-Rios, C., Erhardt, N., Hoffer Gittel, J., & George, V. P. (2016). Organizational responses to uncertainty in the airline industry: Changes in patterns of communication networks. *Journal of Air Transport Management*, 57, 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.07.021>
- Rupp, N. G., & Holmes, G. M. (2006). An investigation into the determinants of flight cancellations. *Economica*, 73(292), 749–783. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2006.00509.x>
- Santos, B. F., Wormer, M. M. E. C., Achola, T. A. O., & Curran, R. (2017). Airline delay management problem with airport capacity constraints and priority decisions. *Journal of Air Transport Management*, 63, 34–44. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.05.003>
- Sargut, A. S. (2006). Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi? *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, (12), 1–13.
- Satterwhite, R. C., Feldman, J. M., Catrambone, R., & Dai, L. Y. (2000). Culture and perceptions of self - Other similarity. *International Journal of Psychology*, 35(5–6), 287–293. <https://doi.org/10.1080/002075900750048003>
- Schmidt, M. (2017). A review of aircraft turnaround operations and simulations. *Progress in Aerospace Sciences*, Vol. 92, pp. 25–38. <https://doi.org/10.1016/j.paerosci.2017.05.002>
- Schmitt, M. H. (2010). High Performance Healthcare: Using the power of relationships to achieve quality, efficiency, and resilience. *Journal of Interprofessional Care*, 24(3), 327–328. <https://doi.org/10.3109/13561821003655717>
- Scott, C. P. R., Jiang, H., Wildman, J. L., & Griffith, R. (2018). The impact of implicit collective leadership theories on the emergence and effectiveness of leadership networks in teams. *Human Resource Management Review*, 28(4), 464–481. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.005>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237. <https://doi.org/10.2307/3069452>
- Shebalov, S., & Klabjan, D. (2006). Robust airline crew pairing: Move-up crews. *Transportation Science*, 40(3), 300–312. <https://doi.org/10.1287/trsc.1050.0131>
- Shipilov, A., & Li, S. (2014). Toward a strategic multiplexity perspective on interfirm networks. In D. J. Brass, G. Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, & S. P. Borgatti (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 40, pp. 95–109). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2014\)0000040005](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2014)0000040005)
- Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Floyd, S. W. (2003). Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective. *Journal of Management*, 29(3), 427–442. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00018-7)
- Siroky, J., & Hlavsova, P. (2018). Optimizing process of check-in and security check at airport terminals. *MATEC Web of Conferences*, 236. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201823601003>
- Sozen, H. C. (2012). Social networks and power in organizations: A research on the roles and

- positions of the junior level secretaries in an organizational network. *Personnel Review*, 41(4), 487–512. <https://doi.org/10.1108/00483481211229393>
- Sözen, H. C. (2007). *Bağlam kapsamında örgütler arası ağ düzenekleri dayanıklı ev aletleri sektörü örneği* (Başkent Üniversitesi). Başkent Üniversitesi. Retrieved from <http://dspace.baskent.edu.tr/handle/11727/1992>
- Sözen, H. C., & Alan, H. (2017). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Sosyal Ağların Sosyal Sermaye Edinimindeki Rolü: Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Business Research - Turk*, 9(1), 339–361. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.248>
- Sozen, H. C., Basım, N., & Hazır, K. (2009). Social Network Analysis in Organizational Studies. *International Journal of Business and Management Studies*, 1(1), 21–35. Retrieved from https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/38291540/Social_Network_Analysis_in_Organizational_Studies.pdf?1437844089=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSocial_Network_Analysis_in_Organizational_Studies.pdf&Expires=1603094031&Signature=UXYE8UUG89rmic3N8u
- Sözen, H. C., & Gürbüz, S. (2015). Örgütsel Ağlar. In H. C. Sözen & H. N. Basım (Eds.), *Örgüt Kuramları* (3. Baskı, pp. 317–341). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316–325. <https://doi.org/10.2307/3069458>
- Sroka, W., & Cygler, J. (2014). Pathologies in Inter-organizational Networks. *Procedia Economics and Finance*, 12, 626–635. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00387-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00387-6)
- Stoian, M. C., Rialp, J., & Dimitratos, P. (2017). SME networks and international performance: Unveiling the significance of foreign market entry mode. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 128–148. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12241>
- Suarez, F. F. (2005). Network effects revisited: The role of strong ties in technology selection. *Academy of Management Journal*, 48(4), 710–720. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17843947>
- Sun, F., Qian, J., & Qian, G. (2018). Optimization of aircraft pushback slot allocation under multi-hotspot restriction. *Proceedings of 2018 the 8th International Workshop on Computer Science and Engineering, WCSE 2018*, 19–23. <https://doi.org/10.18178/wcse.2018.06.004>
- Süral Özer, P., & Sayğan Tunçay, S. (2017). Asil-Vekil İlişkilerinin Kültürel Bağlamda Sosyal Ağ Kuramı Çerçevesinde Sosyal Ağ Analizi Kullanılarak İncelenmesi - Examining Principal and Agent Relationships in Cultural Context within the Framework of Social Network Theory by Using Social Network Anal. *Journal of Business Research - Turk*. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.281>
- Tam, B., Ehr Gott, M., Ryan, D., & Zakeri, G. (2011). A comparison of stochastic programming and bi-objective optimisation approaches to robust airline crew scheduling. *OR Spectrum*, 33(1), 49–75. <https://doi.org/10.1007/s00291-009-0164-9>
- Tang, C. H. (2010). A network model for airport common use check-in counter assignments. *Journal of the Operational Research Society*, 61(11), 1607–1618. <https://doi.org/10.1057/jors.2009.126>
- Taştan, S. B. ve Torun, A. (2015). Kültürel değerlerin, yerleşiklik derecesinin, güven algısının ve çevresel belirsizliğin örgütlerde sosyal sermaye yapısı ile ilişkilerinin incelenmesi: Küçük ve orta ölçekli firmalar üzerinde yapılan bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (49), 412–439.

- Thengvall, B. G., Yu, G., & Bard, J. F. (2001). Multiple fleet aircraft schedule recovery following hub closures. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 35(4), 289–308. [https://doi.org/10.1016/S0965-8564\(99\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0965-8564(99)00059-2)
- Thole, T., Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962). Formal Organizations: A Comparative Approach. In *The American Catholic Sociological Review* (Vol. 23). <https://doi.org/10.2307/3709227>
- Thorgren, S., Wincent, J., & Örtqvist, D. (2009). Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 26(3), 148–166. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2009.06.006>
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498309>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476. <https://doi.org/10.2307/257085>
- Uğurlu, Z. (2016). The Effect of the Position of Educational Organizations within the Social Network on Their Collaboration Levels. *Universal Journal of Educational Research*, 4(12A), 226–254. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.041328>
- Ustaömer, T. C., & Şengür, F. (2020). Havacılıkta emniyet kültürü: Reason'ın emniyet kültürü modelinin incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. <https://doi.org/10.18506/anemon.520721>
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698. <https://doi.org/10.2307/2096399>
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67. <https://doi.org/10.2307/2393808>
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64(4), 481–505. <https://doi.org/10.2307/2657252>
- Vecchio-Sadus, A. M., & Griffiths, S. (2004). Marketing strategies for enhancing safety culture. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2003.11.001>
- Vinet, L., & Zhedanov, A. (2011). A “missing” family of classical orthogonal polynomials. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 44(8), S95–S120. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Volkoff, O., Strong, D. M., & Elmes, M. B. (2007). Technological embeddedness and organizational change. *Organization Science*, 18(5), 832–848. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0288>
- Vollmann, D., Ahern, T., Gerritse, B., Canby, R. C., Zenker, D., Binner, L., ... Unterberg, C. (2003). Worldwide evaluation of a defibrillation lead with a small geometric electrode surface for high-impedance pacing. *American Heart Journal*, 146(6), 1066–1070. [https://doi.org/10.1016/S0002-8703\(03\)00411-3](https://doi.org/10.1016/S0002-8703(03)00411-3)
- Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*, 8(2), 109–125. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.2.109>
- Walker, S. K. (2011). Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They

- Shape Our Lives. In *Journal of Family Theory & Review* (Vol. 3). New York: Little, Brown. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2589.2011.00097.x>
- Walsh, D. J., & Gittell, J. H. (2004). The Southwest Airlines Way: Using the power of relationships to achieve high performance. In *Industrial and Labor Relations Review* (Vol. 57). New York: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.2307/4126671>
- Wang, Y., Van Assche, A., & Turkina, E. (2018). Antecedents of SME embeddedness in inter-organizational networks: Evidence from China's aerospace industry. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 30(1), 53–75. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1391368>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wolff, G., Wältermann, M., & Rank, O. N. (2020). The embeddedness of social relations in inter-firm competitive structures. *Social Networks*, 62, 85–98. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2020.03.001>
- Wu, C. L., & Caves, R. E. (2000). Aircraft operational costs and turnaround efficiency at airports. *Journal of Air Transport Management*, 6(4), 201–208. [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(00\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(00)00014-4)
- Yakubovich, V. (2005). Weak ties, information, and influence: How workers find jobs in a local Russian labor market. *American Sociological Review*, 70(3), 408–421. <https://doi.org/10.1177/000312240507000303>
- Yan, S., Shieh, C. Y., & Chen, M. (2002). A simulation framework for evaluating airport gate assignments. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 36(10), 885–898. [https://doi.org/10.1016/S0965-8564\(01\)00045-3](https://doi.org/10.1016/S0965-8564(01)00045-3)
- Yan, S., Tang, C. H., & Chen, M. (2004). A model and a solution algorithm for airport common use check-in counter assignments. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 38(2), 101–125. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2003.10.001>
- Yavuz, K., & Es, M. (2019). Sosyal politikaların sunumunda yeni bir yaklaşım olarak kurumlar arası işbirliği ağları: Nedenler, aktörler ve ağ yapısı bağlamında teorik bir inceleme. *The Journal of Academic Social Sciences*, 98(98), 148–176. <https://doi.org/10.29228/asos.36854>
- Yıldırım, İ., & Suna, B. (2017). Otel İşletmelerinde Sosyal Ağlar ve Müşteri Temini: Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(61), 661–675.
- Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809–825. <https://doi.org/10.1002/smj.482>
- Zhu, B., Zhu, J. F., & Gao, Q. (2015). A Stochastic Programming Approach on Aircraft Recovery Problem. *Mathematical Problems in Engineering*, 2015. <https://doi.org/10.1155/2015/680609>
- Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, T. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64(10), 1097–1103. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.026>

EKLER**Ek 1: Gecikme Kodları (Eurocontrol, CODA)**

CODA Gecikme Sınıfları	IATA Kod Açıklamaları	IATA Kodu
Havayolu	Yolcu+Bagaj	11-19
	Kargo+posta	21-29
	Havaaracı + ramp handling	31-39
	Teknik + havaaracı ekipmanları	41-49
	Havaaracı hasarı + operasyon bilgisayar arızası	51-59
	Uçuş operasyonları	61-69
	Havayolu kaynaklı diğer gecikmeler	Diğer
Havaalanı	Varış havaalanındaki kısıtlama nedeniyle ATFM	83
	Göçmenlik, gümrük, sağlık	86
	Havaalanı tesisleri	87
	Varış havaalanındaki kısıtlamalar	88
	Kalkış havaalanındaki ATFM dahil/değil kısıtlamalar	89
Yol safhası	HTK yol talep kapasitesi nedeniyle ATFM gecikmeleri	81
	Yoldaki HTK per./ekip nedeniyle ATFM gecikmeleri	82
Çeşitli	Çeşitli nedenler	98-99
Güvenlik	Zorunlu güvenlik	85
Hava durumu	Hava durumu	71-79
	Varış meydanının hava durumu nedeniyle ATFM	84
Reaksiyon	Reaksiyon gecikmeleri (yolcu, mürettebat, uçak, yük)	91-96

Ek 2: Antalya Havalimanı'nda 2015-2018 Yılları Arasında Gerçekleşen (Dış Hatlar-İç Hatlar) Uçuş Sayıları (Kaynak: DHMİ)

2015-2018 YILLARI ARASINDAKİ DIŞ HATLAR GELEN GİDEN UÇAK SAYILARI											
AYLAR	2015		2016		2017		2018		Toplam Gelen-Giden Uçak		2017-2018 (%)
	GELEN	GİDEN	GELEN	GİDEN	GELEN	GİDEN	GELEN	GİDEN	2017	2018	
OCAK	1.207	1.225	842	841	864	830	823	835	1.694	1.658	-2%
ŞUBAT	1.014	1.055	794	814	705	705	784	776	1.410	1.560	11%
MART	1.776	1.879	1.481	1.516	1.093	1.138	1.511	1.570	2.231	3.081	38%
NİSAN	3.776	3.752	2.353	2.359	3.047	2.999	3.895	3.856	6.046	7.751	28%
MAYIS	6.851	6.860	3.789	3.826	5.437	5.431	7.883	7.889	10.868	15.772	45%
HAZİRAN	8.284	8.291	4.133	4.148	7.290	7.294	9.773	9.808	14.584	19.581	34%
TEMMUZ	9.848	9.869	5.831	5.825	9.010	9.020	11.215	11.199	18.030	22.414	24%
AĞUSTOS	10.322	10.312	5.994	5.991	9.326	9.281	10.996	10.987	18.607	21.983	18%
EYLÜL	8.527	8.456	5.386	5.414	7.963	7.993	9.800	9.797	15.956	19.597	23%
EKİM	6.855	6.887	5.131	5.144	6.406	6.366	8.435	8.401	12.772	16.836	32%
KASIM	2.409	2.451	1.462	1.439	1.654	1.648	2.465	2.456	3.302	4.921	49%
ARALIK	905	926	866	854	960	956	1.464	1.461	1.916	2.925	53%
TOPLAM	61.774	61.963	38.062	38.171	53.755	53.661	69.044	69.035	107.416	138.079	

2015-2018 YILLARI ARASINDAKİ İÇ HATLAR GELEN GİDEN UÇAK SAYILARI

OCAK	1.546	1.525	1.774	1.780	1.758	1.796	1.950	1.954	3.554	3.904	10%
ŞUBAT	1.686	1.647	1.671	1.655	1.641	1.642	1.766	1.770	3.283	3.536	8%
MART	2.108	1.998	2.053	2.009	2.043	2.021	2.281	2.216	4.064	4.497	11%
NİSAN	2.164	2.183	2.132	2.145	2.110	2.152	2.413	2.439	4.262	4.852	14%
MAYIS	2.463	2.442	2.302	2.279	2.214	2.224	2.331	2.310	4.438	4.641	5%
HAZİRAN	2.344	2.331	2.271	2.242	2.241	2.243	2.387	2.291	4.484	4.678	4%
TEMMUZ	2.559	2.525	2.556	2.550	2.493	2.477	2.440	2.416	4.970	4.856	-2%
AĞUSTOS	2.643	2.647	2.427	2.430	2.600	2.627	2.501	2.482	5.227	4.983	-5%
EYLÜL	2.433	2.461	2.525	2.466	2.561	2.527	2.376	2.308	5.088	4.684	-8%
EKİM	2.255	2.223	2.349	2.340	2.408	2.438	2.317	2.306	4.846	4.623	-5%
KASIM	1.869	1.828	1.848	1.854	1.958	1.978	1.910	1.880	3.936	3.790	-4%
ARALIK	1.743	1.723	1.802	1.804	1.890	1.886	1.891	1.863	3.776	3.754	-1%
TOPLAM	25.813	25.533	25.710	25.554	25.917	26.011	26.563	26.235	51.928	52.798	
	87.587	87.496	63.772	63.725	79.672	79.672	95.607	95.270	159.344	190.877	

Ek 3: Antalya Havalimanında Faaliyette Bulunan Bir Yer Hizmetleri İşletmesinden Alınan Gecikme Verileri

Gecikme Kodu	Gecikme Sayısı	Gecikme Kodu	Gecikme Sayısı	Gecikme Kodu	Gecikme Sayısı
09	184	34	35	67	18
11	13	35	2	68	61
12	4	36	99	71	5
13	14	37	114	72	20
14	2	38	10	81	3041
15	560	39	17	82	9
16	79	41	254	83	22
17	6	42	51	84	43
18	25	43	903	85	113
19	7	44	1	86	8
20	1	45	4	87	64
22	1	46	19	88	14
23	6	50	29	89	2452
24	1	61	39	91	17
25	5	62	13	92	6
28	1	63	109	93	5677
31	20	64	41	94	28
32	17	65	46	95	54
33	4	66	16	96	113
Toplam Hizmet Verilen Uçuş Sayısı	23213	15 dk'dan Az Gecikmeli Uçuş Sayısı	8229	15 dk'dan Fazla Gecikmeli Uçuş Sayısı	14984

Not: Veriler, Nisan-Ekim 2019 döneminde hizmet verilen uçuşlardan gecikme süresi 15 dk'dan fazla olan uçuşlara aittir.

Ek 4: Görüşme Onay Formu

...../...../.....

GÖRÜŞME ONAY FORMU

Değerli Katılımcı,

Bizler, Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesinde görev yapmakta olan araştırmacılarız. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans tezi kapsamında “Havayolu İşletmelerinin Yer Hizmetleri Operasyonlarında Karşılaşılan Aksaklıkların Aşılmasında Örgütsel Ağların Rolü” üzerine bir araştırma yapmaktayız.

Araştırma kapsamında, havayolu işletmelerinin ilgili istasyonda yaşanan aksaklıkların aşılmasında rolü olan istasyon yöneticilerinden veri toplanması hedeflenmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilen bilgiler ışığında, havayolu işletmelerinin yer operasyonlarında karşılaştıkları aksaklıkların giderilmesinde kişisel (informal) bağlantıların nasıl bir rolü olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Bu amaca ulaşabilmek için havayolu işletmenizin yer operasyon süreci ile ilgili deneyim ve görüşlerine ihtiyaç duymaktayız. Bu bağlamda siz değerli yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşme yapmak istiyoruz. Çalışmamıza destek vermek ister ve bizimle görüşmeyi kabul ederseniz, bu süreçte siz değerli katılımcılarımızdan beklentimiz, bize yaklaşık olarak 60 dakikalık bir zaman ayırmanız ve görüşmede size yönelteceğimiz sorulara mümkün olduğunca kapsamlı bir şekilde cevap vermenizdir. Görüşmede ses kaydı yapılması planlanmaktadır. Ses kaydının yapılması ve soruların kaydedilmesi tümüyle isteğinize bağlıdır. **Bu görüşme sırasında bize ulaştırmış olduğunuz tüm görüşleriniz gizli tutulacak, araştırmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Veriler sadece bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Katılımcı olarak haklarınız tarafımızca koruma altına alınacak olup, çalışmada sizin ve kurumunuzun ismi gizli tutularak isminiz yerine kod isim kullanılacak, çalışmamızda kimliğinizi ortaya çıkarmaya yönelik herhangi bir kişisel bilgiye ver verilmeyecektir.** Çalışmamıza yapacağınız katkılar için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Tez Danışmanı:

Yardımcı Prof. Doktor Senem BESLER, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

sbesler@anadolu.edu.tr

Tel: +90 (532) 343 31 40

Araştırmacı:

Araştırma Görevlisi Gökhan TANRIVERDİ, Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü

gokhantanriverdi@anadolu.edu.tr

Tel: +90 (544) 699 60 88

Değerli Katılımcı,

Bu formda kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Bu bilgiler siz değerli katılımcılarımızın tecrübe ve deneyimlerini ortaya koymak amacıyla kullanılacaktır.

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Eğitim Durumunuz:

Kurumunuzdaki pozisyonunuz:

Bu kurumda çalışma süreniz (Yıl):

Kurumunuzda mevcut pozisyonda çalışma süreniz (Yıl):

İstasyonda çalışma süreniz (Yıl):

Havacılıkta çalışma süreniz (Yıl):

Görüşülen Katılımcı

Ad soyad

İmza

Araştırmaya katılmayı kabul
ediyorum:.....

Araştırmada ses kaydının alınmasını kabul
ediyorum:.....

Araştırmada ses kaydının alınmasını kabul
etmiyorum:.....

ÖZGEÇMİŞ

İsim Soyisim : Gökhan TANRIVERDİ

Eğitim

- 2016-2021** Sivil Havacılık Yönetimi Doktora Programı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eskişehir, Türkiye
- 2014-2016** Sivil Havacılık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eskişehir, Türkiye
- 2009-2014** Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği
Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu
Eskişehir, Türkiye

İş

- 2020-** Araştırma Görevlisi
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu
- 2014-
(Aralık)** Araştırma Görevlisi
Anadolu Üniversitesi
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
- 2014-
(Eylül)** Araştırma Görevlisi
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu

Çalışmalar

Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

- Tanrıverdi, G., Küçük Yılmaz, A. (2021). The transformation of strategic airline alliances and airline joint ventures: Where are they heading? *Independent Journal of Management & Production*, cilt.12, sa.1, ss.95-114, (ESCI İndekslerine Giren Dergi)
- Tanrıverdi, G., Bakır, M., Merkert, R. (2020). What can we learn from the JATM literature for the future of aviation post Covid-19? A bibliometric and visualization analysis. *Journal of Air Transport Management*, cilt.89, (SSCI İndekslerine Giren Dergi)
- Tanrıverdi, G., Küçük Yılmaz, A. (2018). Coopetition Strategy: A Research On Traditional Airlines. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, cilt.17, ss.317-333, (Hakemli Üniversite Dergisi)
- Küçük Yılmaz, A., Durak, M. Ş., Özdemir, E., Kiracı, K., Tanrıverdi, G. (2017). Eskişehir İlinde Havayolu Yolcu Potansiyelinin Belirlenmesi Üzerine Bir Karar Ağacı Uygulaması. *Anadolu Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi- B Teorik Bilimler*, cilt.5, sa.1, ss.22, (Hakemli Üniversite Dergisi)
- Küçük Yılmaz, A., Tanrıverdi, G., Kiracı, K., Durak, M. Ş., Özdemir, E. (2017). Havayolu Yolcu Talebinin Belirlenmesi: Eskişehir İli İncelemesi. *Turizm Araştırma Dergisi*, cilt.6, sa.2, ss.22-37, (Diğer Kurumların Hakemli Dergileri)
- Küçük Yılmaz, A., Tanrıverdi, G., Durak, M. Ş. (2016). Determination of Optimal Leadership Style for An Organization Case of Hasan Polatkan Airport. *The International Journal of Transport & Logistics*, cilt.16, sa.38, ss.1-8, (Diğer Uluslararası Hakemli Dergiler)
- Tanrıverdi, G. (2016). An Overview On 2014 INTAVIC Conference. *Journal of Economic and Social Thought*, cilt.3, sa.1, ss.177-178, (Diğer Kurumların Hakemli Dergileri)

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitaplarında Basılan Bildiriler

- Tanrıverdi, G., Lezki, Ş. (2-5 Temmuz 2019). The Competitiveness of the Turkish Air Cargo Industry: The Effects of Istanbul Airport (IGA). *Air Transport Research Society (ATRS'19)*, Amsterdam, Holland,
- Tanrıverdi, G., Doğan Ü., Lezki, Ş. (27- 28 Haziran 2018). Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri ile Hava Kargo Uçak Seçimi. *International Conference on Empirical Economics and Social Sciences (ICEESS'18)*, Bandırma/Balıkesir, Türkiye,
- Tanrıverdi, G. ve Küçük Yılmaz, A. (09 Eylül 2017). Stratejik Havayolu İttifakları ve Havayolu Ortak Girişimlerinin Geleceği / Strategic Airline Alliances and Joint Ventures: Going On Where? *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Kongresi (ICMEB'17)*, Zonguldak, Türkiye,

- Tanrıverdi, G. (05 Mayıs 2017). Aile Sahipli Havayolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim. 7. *Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı (YEBKO-2017)*, Adana, Türkiye,
- Durak M. Ş. ve Tanrıverdi, G. (05 Mayıs 2017). Hava Kargo Taşımacılığı Sürecinde Karşılaşılan Risk Faktörlerinin Analizi. 7. *Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı (YEBKO-2017)*, Adana, Türkiye,
- Tanrıverdi, G. (19- 22 Mayıs 2016). Porter'ın Beş Gücü Çerçevesinde Türk Hava Kargo Sektörünün AHP ile İncelenmesi. *1st International Scientific Researches Congress Humanity and Social Science (IBAD)*, Madrid, İspanya,
- Flouris T., Küçük Yılmaz A., Durak M. Ş., Tanrıverdi, G. (19- 20 Şubat 2016). Linkages between Risk and Human Resources Management in Aviation: An Empirical Investigation and the Way Forward in Selection of Ideal Airport Business Executive. *The 6th MAC 2016*, Prag, Çek Cumhuriyeti,
- İbrahimoğlu, A., Tanrıverdi, G. ve Çolak, S. (10 Haziran 2015). Talep Artışının Önündeki Rekabet Kaynaklı Engellerin Belirlenmesi: Türk Hava Kargo Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *1st International Congress on Economics and Business (ICEB'15)*, Gostivar, Makedonya,
- Çolak S. ve Tanrıverdi, G. (16 Nisan 2014). E-Freight Projesinin Hava Kargo Sektöründeki Yeri ve Türkiye Uygulamasında Karşılaşılan Engeller. *INTAVIC'14*, Etimesgut/Ankara, Türkiye.

Ulusal ve Uluslararası Projeler

- Tanrıverdi G., Küçük Yılmaz, A. Havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet stratejisi: Geleneksel havayolu şirketleri üzerine bir araştırma, Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi, Araştırmacı, (2016 – 2016)
- Küçük Yılmaz A., Durak M. Ş., Kiracı, K., Özdemir E., Tanrıverdi G., Eskişehir ve Kaynak İhtiyaç Denklemi Havayolu Yolcu Talebinin Belirlenmesi, Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi, Araştırmacı, (2015 – 2016)