



Quality Management Systems in Aviation Transport: An Example from the Covid-19 Process*

Selay ÖZÇELİK¹ & Eren DURMUŞ-ÖZDEMİR²

Keywords

Aviation
Transportation,
Quality
Management
System, Quality
Management
System Functions.

Abstract

The purpose of the study is to try to observe problems encountered by an airlines firm operating in Turkey in relation to their quality management systems during Covid-19 period with respect to quality management system functions. Due to its structure covering practices based on security and safety rules, enterprises operating in aviation transportation field have to compete with complying with quality standards determined in national/international field. This situation reveals importance of provision of services in conformity with quality management systems by airline corporations. Especially due to certain changed practices in airways transportation due to COVID-19 process impacting the whole world as of end of year 2019, it was observed that certain problems occurred in quality management systems. For data collection stage of the research, interview form, which was created by taking into account the instructions for the implementation of the Compliance Monitoring Function of the General Directorate of Civil Aviation (SHGM) of T.R. Ministry of Transport, was used. The data were collected through in-depth interviews with the quality director and quality specialist at a company that is one of the pioneers of charter airlines operating in Turkey.

Article History

Received

3 Oct, 2021

Accepted

30 Dec, 2021

Havayolu Taşımacılığı Kalite Yönetim Sistemleri: Covid-19 Sürecinden Bir Örnek*

Anahtar Kelimeler

Havayolu
Taşımacılığı, Kalite
Yönetim Sistemi,
Kalite Yönetim
Sistem
Fonksiyonları,
Covid 19.

Özet

Çalışmanın amacı Covid-19 döneminde Türkiye’de faaliyet gösteren bir havacılık işletmesinin kalite yönetim sistemlerinde karşılaştığı sorunları kalite yönetim sistem fonksiyonları açısından gözlemlemeye çalışmaktır. Güvenlik ve emniyet esasına dayalı uygulamaları içeren yapısı gereği havayolu taşımacılığında faaliyet gösteren işletmeler ulusal/uluslararası alanda belirlenmiş kalite standartlarına uyumlu rekabet etmek durumundadır. Bu durum hava yolu işletmelerinin kalite yönetim sistemlerine uygun hizmetler sunmasının önemini ortaya çıkartmıştır.

* Bu çalışma Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Selay ÖZÇELİK’in (2021) “Havayolu Taşımacılığında Kalite Yönetim Sistemine Yönelik Bir İnceleme” başlıklı dönem projesinden üretilmiştir. Dönem Proje Danışmanı: Doç. Dr. Eren DURMUŞ-ÖZDEMİR

¹ ORCID: 0000-0002-6784-2793. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Antalya, ozcelikselay@gmail.com

² Corresponding Author. ORCID: 0000-0002-2956-9861. Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Antalya/Türkiye. edurmus@akdeniz.edu.tr

Makale Geçmişi

Alınan Tarih

3 Eylül 2021

Kabul Tarihi

30 Aralık 2021

Bilhassa 2019 yılı sonu itibari ile tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 süreci ile havayolu taşımacılığında değişen birtakım uygulamalar nedeniyle kalite yönetim sistemlerinde birtakım sorunlar olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmanın veri toplama aşamasında T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün (SHGM) Uyumluluk İzleme Fonksiyonunun Uygulanmasına İlişkin Talimatları dikkate alınarak oluşturulmuş görüşme formundan yararlanılmıştır. Veriler Türkiye'de faaliyet gösteren charter havayollarının öncülerinden olan bir şirketin kalite direktörü ve kalite uzmanı ile yapılan derinlemesine görüşmeler yoluyla toplanmıştır.

1. Giriş

Dünya genelinde havacılık sektöründe işletmelerin faaliyetleri birtakım uluslararası standartlar, prosedürler, ek talimatlar, yazılı kurallar, yasal düzenlemeler ile belirlenmektedir. Güvenlik ve emniyet esasına dayalı uygulamaları içeren yapısı gereği havayolu taşımacılığında faaliyet gösteren işletmeler ulusal/uluslararası alanda belirlenmiş kalite standartlarına uyumlu rekabet etmek durumundadır. Bu durum hava yolu işletmelerinin kalite sistemlerine uygun hizmetler sunmasını gerekli kılmaktadır. Ülkemizde hava yolu taşımacılığına ilişkin kalite yönetim sistemi SHGM'nin Uyumluluk İzleme Fonksiyonunun Uygulanmasına İlişkin Talimatlarına göre belirlenmektedir. Bakanlığın talimatına ilişkin resmi dokümanın 5. Maddesine göre kalite yönetim sistemi, ticari hava taşıma işletmeleri, onaylı eğitim organizasyonları ve uçuş hareket uzmanı eğitim organizasyonlarında gerçekleştirilen faaliyetlerin, ilgili ulusal/uluslararası mevzuat ve iç prosedürlere uygunluğunun sistematik olarak izlenmesi amacıyla, yönetim sistemi kapsamında oluşturulmalıdır. Hava yolu işletmelerinin ve bağımsız kalite denetim şirketlerinin denetim yapısının SHGM tarafından onaylanması için Kalite El Kitabı ile birlikte organizasyon ve sorumluluk, kalite eğitmeni, kalite deneticisi, raporlama, önleyici ve düzeltici faaliyetler gibi ilgili tüm kalite prosedürlerinin SHGM tarafından kabul görmesi gerekmektedir (URL1, 2003).

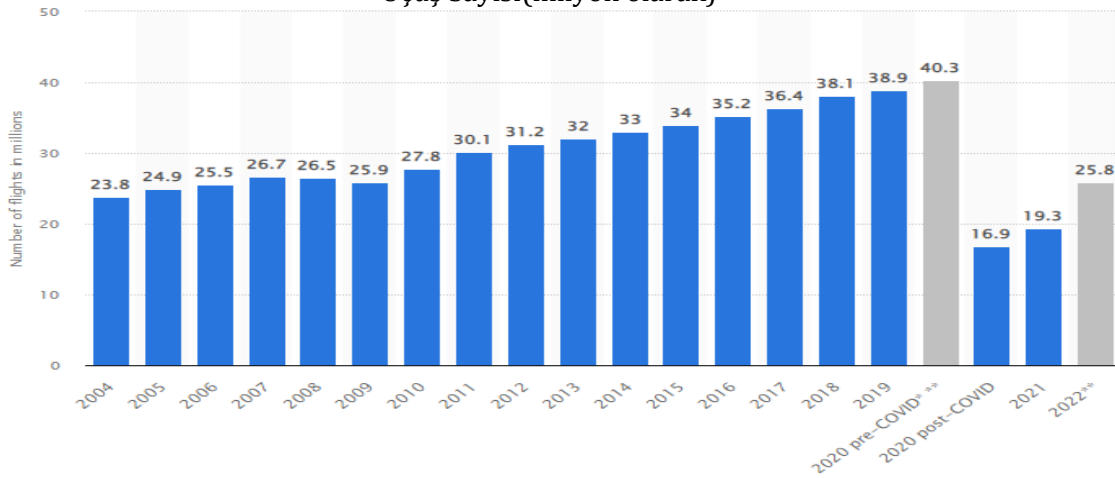
Kalite yönetim sisteminin amacı, uçuş ve yer emniyetine yönelik operasyonu ve hava araçlarının uçuşa elverişliliğinin devamını sağlamaktır (Göv, 2018). Böylece havayolu işletmeleri güvenilir, emniyetli, uçuşa elverişli, hesap verilebilir, denetimli hizmet sunumu ile müşteri memnuniyetini sağlarken, işlemlerin sürekli izleyerek ve hataları oluşmadan önleyerek kalite sisteminin sürdürülebilirliği ile paydaş memnuniyeti oluşturabilmektedirler. Bu nedenle işletmeler kalite yönetim sistemi oluştururken bazı süreçleri takip etmek durumundadır. Kalite yönetim sistemi kalite politikalarının, kalite prosedürlerinin, kalite güvence programlarının belirlenmesine yönelik bir organizasyon sürecini ve değerlendirme, denetim, önleyici faaliyetler ile geri besleme sürecinden oluşmaktadır. Süreç dokümantasyon, kalite raporları, kalite el kitabı gibi farklı işlemlerden oluşan geniş bir yelpazeden oluşmaktadır. İşletmeler kalite yönetim sistemleri ile hem yüksek işlem maliyetlerine katlanmakta hem de farklılaşarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır. Dolayısıyla son yıllarda yoğun rekabetin yaşandığı havayolu taşımacılık sektöründe kalite yönetim sistemlerine artan ilgi de dikkat çekmektedir. Emniyet (güvenlik), konfor, uçuşa elverişlilik gibi faktörler nedeniyle kalite yönetim sistemleri hayati açıdan daha fazla önem taşımakta, müşteri talepleri değişebilmektedir. Bilhassa 2019 yılı sonu itibari ile tüm dünyayı

etkisi altına alan COVID-19 süreci ile havayolu taşımacılığında kalite yönetim sistemlerinin yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA- International Air Transport Association) tahminlerine göre küresel yolcu trafiğinin 2024 yılına kadar COVID-19 öncesi seviyelere dönmeyeceği dikkate alındığında (URL2, 2020). kalite yönetim sistemlerinde çeşitli sorunların olduğu ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin geliştirilmesi gerektiği tahmin edilmektedir. Bu amaçla çalışmada Covid-19 döneminde (özellikle 2020 yılı yaz ve sonbahar mevsimlerinde) Türkiye’de faaliyet gösteren bir havacılık işletmesinin kalite yönetim sistemlerinde karşılaştığı sorunlar kalite yönetim sistem fonksiyonları açısından gözlemlenmeye çalışılmıştır.

2. Covid-19 Pandemi Döneminde Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Genel Yapısı

Globalleşen dünya ve bilgi çağı sonucunda ülke sınırlarını aşmaya yardımcı olan en hızlı ve güvenli ulaşım aracı olarak tercih edilen ilk seçenek havayolu taşımacılığıdır. Havayolu taşımacılığı insanlar için iş ya da tatil amacı ile gerek ülke sınırları içerisinde gerekse kıtalar arasındaki köprü görevini yerine getirmektedir. Sınırları kaldırarak istenilen yerde en kısa sürede bulunmayı sağlamaktadır. Bu durum sektörün, tüm dünyaya hızlıca yayılan Covid-19 salgınından fazlaca etkilenmesine neden olmuştur. Zira Covid-19 salgının giderek artması ülkeleri tedirgin hale getirdikçe ülkelerin ilk aldığı önlemlerin başında uçuşları durdurarak, sınır dışı ülkelere gelen-gelebilecek olası hastaları ve neticesinde oluşacak bulaş riskini engellemeye çalışmak olmuştur. COVID-19 salgınının solunum ve temas yoluyla hızlı bir şekilde yayılması, ülkelerin öncelikli olarak dış hat daha sonra iç hat uçuşlarını sınırlama ve durdurma yönünde karar almalarına neden olmuştur. Nitekim 2020 için pandemi öncesi planlanan 40.3 milyon uçuşun 16.9 milyonu gerçekleşerek yaklaşık %42’lik bir trafik kaybı yaşanmıştır (Grafik 1). Bu kayıp havacılık sektörü için 11 Eylül saldırılarından çok daha büyük bir etki olarak yorumlanmaktadır.

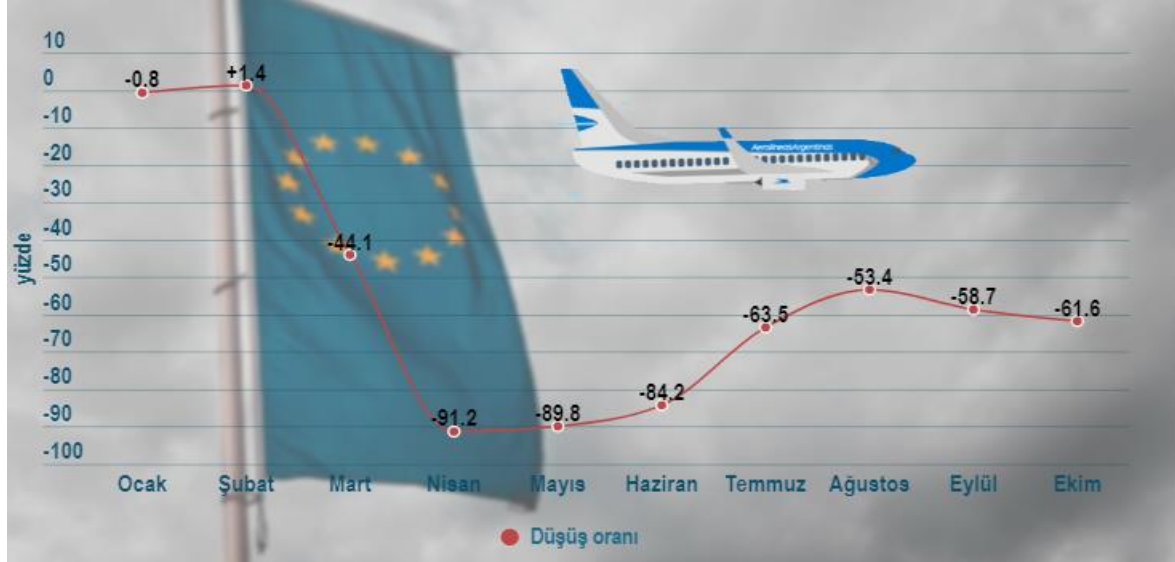
Grafik 1 Küresel Havayolu Endüstrisi Tarafından 2004'ten 2022'ye Kadar Gerçekleştirilen Uçuş Sayısı(milyon olarak)



Kaynak URL19, 2021

Eurostat'ın Eurocontrol'den aldığı verilere göre, Covid-19'un ilk büyük etkisi Avrupa Birliği'ndeki (AB) toplam ticari uçuş sayısında (yolcu, kargo ve posta) % 44'lük düşüşün yaşandığı 2020-Mart ayında görüldü. Covid-19 kısıtlamalarının tam olarak yürürlüğe girmesiyle Görsel 1'de görüldüğü gibi bir önceki yılın aynı ayına kıyasla nisan ayında %91'lik düşüş kaydedilmiştir.

Görsel 1 2019-2020 Yılları Arasında AB Sınırlarındaki Ticari Uçuşlar Arasındaki Fark



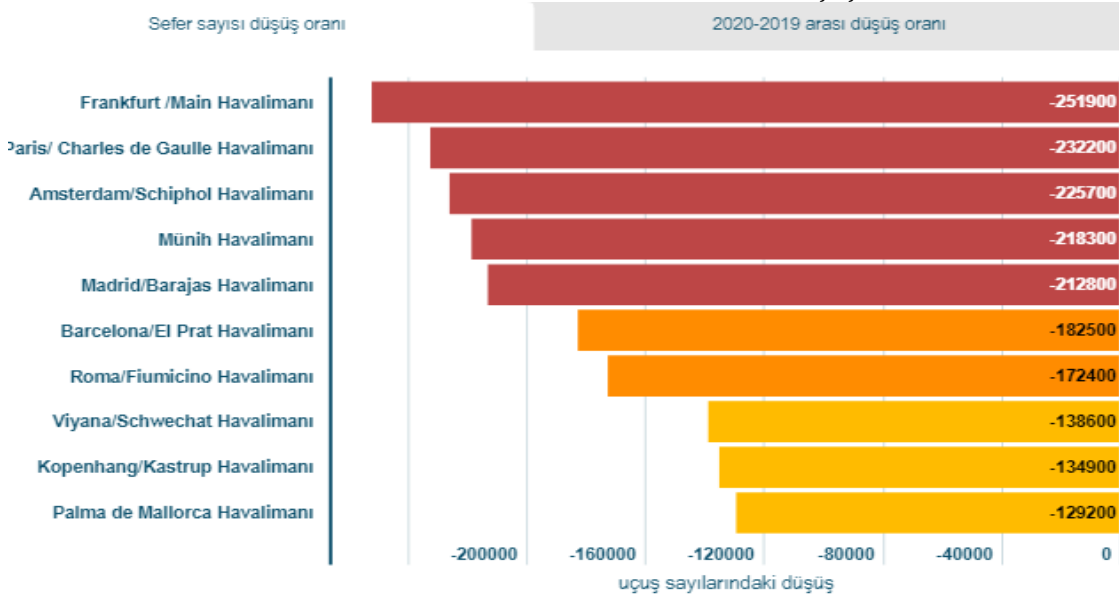
Kaynak URL18, 2020

COVID-19 ile birlikte havayolu taşımacılığında yaşanan seyahat kısıtlamaları beraberinde uçuşların iptal edilmesine, uçak biletlerinin iadesine neden olurken süreç havacılık sektörünün paydaşları havalimanı işletmeciliği, terminal işletmeciliği, terminallerde hizmet veren ticari işletmeler, havacılığa destek veren handling şirketleri, uçak üreticileri ve bakım kuruluşları gibi işletmelerin ekonomik faaliyetlerini zorlamıştır. Ancak sektörü özellikle salgının devam etmesi ile birlikte halk sağlığını korumak amacıyla Dünya Sağlık Örgütü-World Health Organization (WHO), Avrupa Hastalık Önleme ve Kontrol Merkezi- European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC) başta olmak üzere Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı- International Civil Aviation Organisation (ICAO), Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği- International Air Transport Association (IATA), Uluslararası Havalimanları Konseyi-Airports Council International (ACI), Avrupa Havacılık Kriz Koordinasyon Merkezi-European Aviation Crisis Coordination Cell (EACCC), Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı- European Union Aviation Safety Agency (EASA), Hastalık Korunma ve Kontrol Merkezleri- Centers for Disease Control and Prevention (CDC), Federal Havacılık İdaresi- Federal Aviation Administration (FAA) gibi sektöre özgü uluslararası kuruluşların küresel havacılık sisteminin emniyeti açısından uygulama zorunluluğu getirdiği kural ve prosedürlerin hayata geçirilmesi olmuştur. Hiç şüphesiz bu sürecin halk sağlığını korumaya ve salgının yayılımını kontrol altına almaya yönelik talimat ve kurallar ile yürütülmesini zorunlu kılsa da, bilhassa yolcu ve uçuş ekibi güvenliği için uygulanacak prosedürler havacılık paydaş gruplarına ek bir maliyet yüklemiştir. Örneğin Türkiye de SHGM tarafından yayınlanan "uçuş operasyonları esnasında Covid-19 tedbirleri hakkında genelde" ile oluşabilecek olası Covid'li hastalar için uçakta arka 2 sıranın boş bırakılması havayolu firmaları için 6 koltuk maliyetinin

otomatik olarak havayoluna yüklenmesine neden olmuştur (URL3, 2021). Teknik ve teknolojik altyapının yenilenmesi yanı sıra hava aracı temizliğinden, havalimanı ve terminal alanının temizliğine, yolcu iniş ve binışlerin belirli standartlar ile düzenlenmesinden, uçuş ekibi ve yer hizmetlerinde görevli personelin güvenliğini sağlayacak her türlü detayın ayrıntılandırılmasına (CAAC, 2020) kadar her türlü faaliyet ayrıntılı olarak uygulamaya konmuştur (EASA, 2020). Tüm gelişmeler başta nakit gücü bulunmayan birçok hava yolu şirketinin uçuşlarını durdurarak iflasını ilan etmek durumunda bırakmıştır. Bu durum kısa sürede diğer paydaşların da finansal yönetimlerinde sorunlar yaşamasına neden olmuştur. ICAO verilerine göre bu dönemde havayolu şirketlerinin mali kaybı yaklaşık 370 milyar dolar olmuştur. Seyahat veri şirketi Cirium 2020'de 42 ticari havayolunun operasyonlarını tamamen durdurup iflas ettiğini belirtmiştir (URL4, 2021).

Küresel bir dernek olan Hava Taşımacılığı Eylem Grubunun- Air Transport Action Group (ATAG), "Sınırların Ötesinde Havacılık 2020" başlıklı raporunda 2020-Mart ayından itibaren havaalanı gelirlerinde %56.7'lik azalma ile birlikte küresel çapta 48 milyondan fazla havacılıkla ilgili iş gruplarının faaliyetinde riskler oluştuğu ifade edilmiştir (URL5, 2020). Bu durum küresel verilere yansıyan büyük ekonomik kayıpları da beraberinde getirmiştir. ICAO verilerine göre en fazla mali kayıp sırasıyla 120 milyar dolar ile Asya/Pasifik Bölgesinde ve 100 milyar dolar ile Avrupa bölgesinde olmuştur (URL6, 2021). Bu bölgeler uluslararası seferlerin en yoğun olduğu uçuş hatları olup, özellikle Amerika Birleşik Devletleri- Çin ve Uzakdoğu - Avrupa Schengen Bölgesi uçuşlarının durdurulması/sınırlandırılması dünya geneli hava taşımacılığına ilişkin tüm gelirlerin düşmesine neden olmuştur. Görsel 2'de görüldüğü üzere 2020 yılı ocak ve ekim ayları arasında ticari uçuşlarda en büyük düşüşler (2019 yılı aynı dönemlerine kıyasla) Avrupa'nın büyük hava taşımacılığı merkezleri olan Almanya, Paris ve Amsterdam havalimanlarında yaşanmıştır. Nitekim Frankfurt / Main havalimanında ticari uçuş sayısı %58 ve Paris / Charles de Gaulle havalimanında % 55 oranında azalma yaşanmıştır.

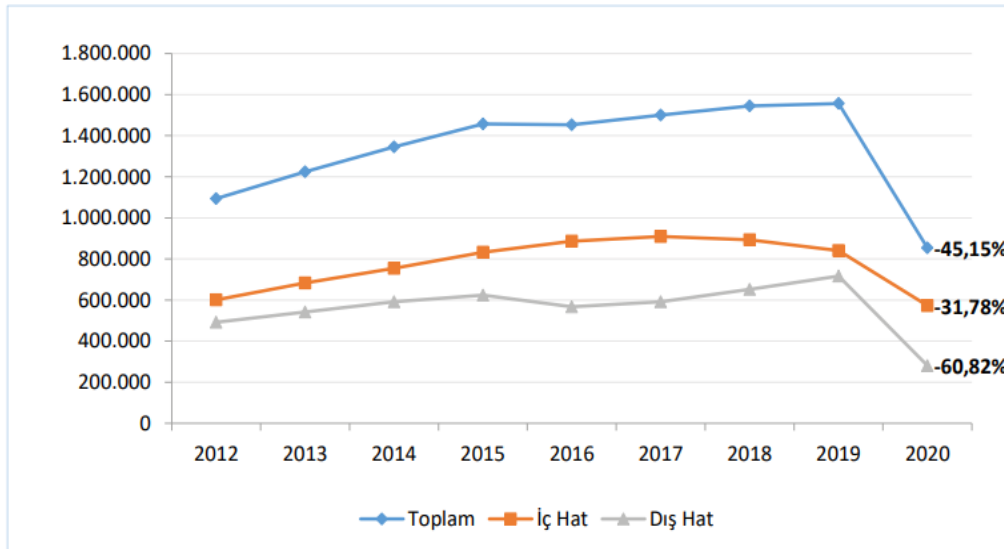
Görsel 2 2020 AB Havalimanları Ticari Sefer Düşüş Oranı



Kaynak URL18, 2020.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün "2020 Havayolu Sektör Raporu"na göre ülkemizde 5 Şubat 2020 tarihinde Çin uçuşlarıyla başlayarak 27 Mart 2020 tarihinde tüm dış hat uçuşları, 3 Nisan 2020 tarihi itibariyle ise iç hat uçuşları durdurulmuş olup alınan tedbirlerin sonucu olarak uçak ve yolcu trafiğinde düşüş yaşanmıştır. Bu tarihlerden itibaren toplam uçak trafiğinde 2109 yılına kıyasla %45,15'lik düşüş gerçekleşmiştir. 2020 yılında iç hat uçak trafiği önceki yıla göre %31,78 ve dış hat uçak trafiği ise %60,82 düşmüştür (Grafik 2). Haziran 2020 itibari ile ise tekrardan kontrollü olarak ve artarak uçaklar seferleri başlamış ancak bazı bazı firmalar iflas etmiştir (Macit ve Macit, 2020).

Grafik 2. Türkiye'nin 2012-2020 Yılları Arası Uçak Trafikği



Kaynak: URL6(2021)

Bu süreçte ülkemizde sektörde yukarıda bahsedilen küresel kuruluşların kural ve standartları uygulamaya başlanmış, 24.03.2020 tarihinde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından Hava Taşıma İşletmeleri, Terminal İşletmeleri, Yer Hizmetleri Kuruluşları ve Temsil, Gözetim ve Yönetim kuruluşlarını kapsayan *Uçuş Operasyon Emniyet Bülteni* ile bir dizi kural ve tavsiyeler beyan edilmiştir. Bültende toplum sağlığını korumak, havacılık personelinin sağlık güvenliğini arttırmak ve bulaş riskini en düşük seviyede tutabilmek amaçlanmıştır (Akca, 2020). Yanısıra süreçte yukarıda bahsi geçen küresel sivil havacılık otoriteleri tarafından belirlenen birçok kural ve prosedür ülkemiz havayolu taşımacılığında yürürlüğe girmiştir. Bu durumda havacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumların yer harekâtlarının, uçuşlarının, bakım onarım kurallarının ve tüm operasyonel faaliyetlerinin uyumunun ve yeterliliğinin sağlanmasına dair kalite yönetim sistemlerinin değerlendirilmesini önemli kılmaktadır. COVID-19 süreci ile havayolu taşımacılığında değişen birtakım uygulamalar, kurallar ve prosedürler nedeniyle kalite yönetim sistemlerinde karşılaşılmaları muhtemel birtakım sorunların gözlemlenmiştir.

3. Sivil Havacılıkta Kullanılan Kalite Yönetim Sistemleri

Havacılık endüstrisi diğer endüstrilere nazaran her adımın, her prosedürün belli standartlara göre yapılma zorunluluğu olan fazlası ile kurallar çerçevesinde yol alınan bir endüstridir. Başlangıçta uçak ve uçak komponenti üretilen işletmeler

için belli standartların getirilmesi ile başlayan süreç şu an havacılıkta görev yapan personellerin işe alım sürecinden başlayarak havalimanı işletme yapısının nasıl olacağına kadar uzanan prosedürleri içermektedir. Bu kurallar standartlar ICAO,EASA, IATA ve ülkemizde SHGM tarafından belirlenmekte ve denetlenmektedir (Göv, 2018). Sektördeki uluslararası ve ulusal kuruluşların belirlediği standart ve kuralların nedeni hava aracında yapısal olarak ortaya çıkabilecek bir hata, hava trafik kontrolünün yapacağı yanlış bir yönlendirme ya da yer hizmetleri personelinin yanlış yapacağı bir yük hesaplaması başlayan bir operasyonda yüksek maliyetlere ve çok sayıda can kayıplarına neden olabilecek olmasıdır. Bu hata sonrasında ilgili otoritelerin aldığı kararlar ile dünya genelinde B737 Max tipindeki uçakların kullanımı, ilgili hatalar giderilene kadar durdurulmuştur (URL7, 2019). Havacılık endüstrisi hava aracı ve komponentlerinden başlayarak, tedarik zincirindeki her türlü hizmet sağlayıcısının en üst düzey güvenlik ve güvenilirliğini gerektiren, bu nedenle diğer endüstrilerde normal olarak addedilebilen şartların yeterli olamayacağı bir sektördür. Bu çerçevede daha spesifik güvenilirlik, sürdürülebilirlik, emniyet, uçuşa elverişlilik gibi kontrol, muayene ve ölçüm gibi şartları içeren kıstaslar kullanılmaktadır (URL8, 2006).

Sektörde standartların belirlenmesi, uygulanması, kontrolü ve güncellenmesi için ulusal ve uluslararası kuruluşlar bulunmaktadır. Ülkelerin devlet statüsünde üye olduğu ICAO ve havacılık işletmelerinin üye olduğu IATA, EASA bu kuruluşlardan bazılarıdır. Küresel sivil havacılık sektöründe kural ve regülasyonları belirleyen ICAO'nun koyduğu kurallar tüm ülkelerde uygulanmaktadır. Havayolları işletmeleri operasyon öncesinde ülkesinde bulunan havacılık otoritesinin kurallarına, daha sonra uçağı ülkenin havacılık otoritesinin kurallarına uymak zorundadır. Kuruluşun başlıca görev ve sorumlulukları şunlardır: Uluslararası sivil havacılığın güvenli, emniyetli ve düzenli şekilde büyümesi ve yürütülmesi, uçak tasarımı ve işletmelerinin teşvik edilmesi, uçuş ve havalimanı güvenliğinin sağlanması ve havayolu, havaalanı ve tesislerin gelişiminin teşvik edilmesi (URL9,2020). Küresel sivil havacılık sektöründe diğer kuruluş 1945 yılında hava ulaşımının güvenli, emniyetli ve ekonomik bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak amacıyla kurulmuş IATA'dır. Kurumun başlıca görev ve sorumlulukları yük taşıma standartlarını denetler, uluslararası kargo operasyonlarını düzenlemek, üye havayolu firmalarının ve acentelerin sorunlarının ele alındığı bir platform oluşturmak, havayolları firmaları ve havalimanlarının uluslararası standardizasyonunu sağlamaktır (URL10, 2020).Sivil havacılık alanında kalitenin sağlanmasında bir diğer kurum Avrupa'da EASA'dır (European Aviation Safety Agency- Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı). AB vatandaşları için Avrupa ve Dünya çapında güvenli hava taşımacılığını sağlamak misyonu ile kurulan kurum her türlü hava aracı, uçuş, üretim, denetleme ile ilgili mevzuatların oluşturulmasını ve uygulanmasını, kontrol edilmesini ve uçuş ve yer güvenliğini sağlanmasını amaçlamaktadır. Kurumun başlıca görev ve sorumlulukları havacılık güvenliği konusunda kurallar koymak, ab üye ülkelere ve Avrupa komisyonuna teknik destek sağlamak, Avrupa havacılık güvenliği için kuralların standart biçimde olmasının sağlanması amacıyla yönelik eğitim, denetim ve standardizasyon programları geliştirmek, uçak, motor ve diğer komponentlerinin güvenlik açısından ve çevresel standartlara uygunluğunu belgeleyen sertifikalar vermek,

uçak ve komponentlerini üreten üreticileri ve bakım faaliyetlerinde bulunan kuruluşları inceleyerek uygun bulunması durumunda faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini onaylamak ve havacılık güvenliğini sağlamak ve geliştirmek amacı ile gerekli kuruluşlardan gerekli bilgileri toplamak ve analiz etmektir (URL11, 2020).

Ülkemizde sivil havacılık alanında kalitenin sağlanmasında 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığına bağlı olarak kurulmuş SHGM'nin rolü oldukça önemlidir. Türkiye içerisindeki ya da başka bir destinasyondan Türkiye'ye yapılacak uçuşlar için alınacak uçuş izinleri vs. konusundaki yetkili otoritedir. Başlıca görev ve sorumlulukları havacılıktaki teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri kamu yararı ve milli güvenlik amaçları çerçevesinde belirlemek, geliştirmek ve denetlemek, Türkiye hava sahasında faaliyet gösteren sivil uçakların uçuş güvenliği açısından değerlendirildiği uçuşa elverişlilik şartlarının belirlenmesi, denetlenmesi, bununla ilgili belgelerin kayıtlı tutulması, Türkiye hava sahasında görev alan gerekli personellerin lisanslandırılması, kaydedilmesi ve kontrolünü (pilot, hostes/host, flight dispatcher vs.) yapmak, Türkiye hava sahasında faaliyet göstermek isteyen yerli/yabancı havayollarının uçuş izinlerinin esas ve şartlarını hazırlamak, faaliyetlerini denetlemek, hava seyrüsefer güvenliği açısından hava meydanlarının teknik nitelik ve işletme esaslarının belirlenmesi, denetlenmesi, uluslararası sivil havacılık faaliyetlerini takip ederek bu faaliyetlerin Türkiye hava sahasında uygulanması için gerekli planı ve düzenlemeleri yapmaktadır (URL12, 2010). Havacılıkta tüm operasyonel faaliyetlerin ilişkileri ve işlevleri sivil havacılık faaliyetleri konusunda otorite olan tüm bu kuruluşları tarafından oluşturulan talimat ve prosedürlere göre yapılmaktadır.

Daha önce de bahsedildiği gibi havacılık endüstrisi diğer endüstrilere nazaran her sürecinin belli standartlara göre yapılma zorunluluğu olan bir sektördür. Bu nedenle uluslararası kuruluşların düzenlemeleri ve denetimine istinaden oluşturulan kalite yönetim sistemleri oldukça önem taşımaktadır. Havacılıkta kalite yönetim sistemleri güvenlik, emniyet ve uçuşa elverişlilik temel göstergeleri ile ilişkilidir. ICAO, EASA ve IATA tarafından yayınlanan standartlar, annexler ve öneriler her ülkenin ilgili Sivil Havacılık kuruluşu tarafından ilgili otoriteler ile aynı perspektifte olarak, ülke hava sahasında faaliyet gösteren ya da gösterecek işletmeler tarafından uygulanması gereken standartlara dönüştürülür IAQG tarafından AS 9100 (Aerospace Quality Management System)- Havacılık Kalite Yönetim Sistemi, ICAO tarafından ihtiyaç olarak belirtilen kalite sistemleri Türkiye'de SHGM tarafından yayınlanmış olan "SHT - UYUMLULUK İZLEME" ve SHY-M "Sürekli Uçuşa Elverişlilik ve Bakım Sorumluluğu Yönetmeliği" de ele alınmıştır.

Havacılık endüstrisinde işletmelerin oluşturması ve uyması gereken kalite yönetim sistemleri, her şirketin kendi hizmet verdiği alana uygun, ulusal ve uluslararası regülasyonlarla eş perspektifte hazırlanmalı ve uygulanmalıdır (URL13,2018).Temel olarak havacılık sektörü için oluşturulan ve kullanılan 3 tane kalite yönetim sistemi mevcuttur. Bunlar AS 9100 (Aerospace Quality Management System)- Havacılık Kalite Yönetim Sistemi, AS 9110 (Aerospace Maintenance Organization) ve AS 9120 (Aerospace Stockist Distribution). Türk Hava Yolları Teknik A.Ş ve Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş. AS9110'a, HSF Savunma Havacılık Ltd.

Şti. AS 9120 sahip işletmelerdir (URL20, 2019). Tüm bu sistemler kalite yönetim sistem standartları, havacılık ekipmanlarının planlanması, tasarlanması ve üretilmesi süreçlerinde kullanılabildiği gibi havalimanı, havayolu uygulamaları, hava aracı bakım ve uçuş faaliyetleri gibi birçok alanda da kullanılmaya uygundur. Bu kapsamda Türkiye hava sahasında faaliyet gösteren işletmeler SHGM tarafından yayınlanan talimat ve yönergelere uymak, uygulamak zorundadır. SHGM ilgili talimatları oluştururken ve revize ederken uluslararası düzeyde yayınlanan kılavuzları ve dokümanları kontrol ederek gerekli revize ya da değişiklikler bu kapsamda yapmak zorundadırlar. Bu nedenle kalite yönetim ve standardizasyonu için usul ve esasların belirlendiği ana kaynak SHT-Uyumluluk İzleme Talimatıdır.

Çalışmada havacılık sektörüne özgü kalite yönetim sistem fonksiyonları SHT-Uyumluluk İzleme talimatında yer alan fonksiyonlar (organizasyon, dokümantasyon, gözetim, uyumluluk izleme programı, yönetim değerlendirmesi ve uyumluluk izleme biriminde görevli personel eğitimleri) dikkate alınarak incelendiğinden kısaca bu fonksiyonlardan bahsetmekte yarar vardır. SHT-Uyumluluk İzleme SHGM tarafından kalite yönetim sistem ve standardizasyonu için yayınlanmıştır. Türk hava sahasında ticari hava taşımacılığı işletmeleri, onaylı eğitim organizasyonları ve uçuş hareket uzmanı eğitim organizasyonlarında faaliyet gösteren işletmelerin ulusal/uluslararası mevzuatlara ve işletme prosedürlerine uygunluğunun sistematik olarak izlemek amacıyla oluşturulan, uygulanan uyumluluk izleme fonksiyonları ile ilgili usulleri ve esasları içerir. SHT-Uyumluluk İzleme talimatında da görüldüğü üzere, kalite yönetim sisteminin işletme içerisinde uygulanmaya başlamasından itibaren şirket prosedürlerinin, kalite el kitaplarının, süreçlerle ilgili prosedürlerin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi ulusal/uluslararası mevzuatların ve yönetmeliklerin takibi, ilgili mevzuat ve yönetmeliklerdeki değişikliklerin şirket içerisinde duyurusu gibi nedenler kalite yönetim sistemleri içerisinde dokümantasyon sistemlerinin oluşmasına neden olmuştur. Dokümantasyon sisteminin oluşmasındaki temel amacını her şeyin kontrol edilmesi, toparlanması, hazırlanması, zamanında revize edilmesi ve revize edilen halinin biçimlendirilerek dağıtılması (URL13,2018).

Dokümantasyon sürecinin en önemli kısımlarından biri de uyumluluk izleme el kitabının oluşturulmasıdır. Uyumluluk izleme el kitabı işletmelerin operasyon yapısının, dokümantasyon kontrol prosedürlerinin, işletme tarafından kalite politikası ile birlikte yürütülecek olan uyumluluk izleme fonksiyonunun organizasyon yapısının, uyumluluk izleme fonksiyonunun bir gerekliliği olan uyumluluk izleme programının belirlenen şartlara uygun olarak oluşturulması, yönetim değerlendirmelerini ve eğitimleri içermektedir. Uyumluluk izleme programı, uyumluluk izleme fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi için uyumluluk izleme el kitabında adam-saat planlamasına göre yeterli denetçinin sağlanması, denetim planlaması, denetim hazırlığı, denetimin icrası, denetimler sonucunda kanıtların toplanması ve analizi, ilgili denetimlerin raporlanması, denetim sonucunda toplanan kanıtların bulgu seviyelendirilmesi, bu bulguların kapatılması için sürelerin belirlenmesi, gereklilik durumunda ek süre verilmesi, uygunsuzlukların raporlanması, düzeltici/önleyici faaliyet takip sisteminin oluşturulması, süresi içerisinde kapatılmayan bulgular için gereklilikler ve tüm bu faaliyetleri SHGM denetimleri için bir kayıt sistemi altında tutulması şartlarını

kapsamaktadır ve bu şartlar çerçevesinde işletmeler tarafından oluşturulmalıdır (URL13,2018).

Uyumluluk izleme programı kapsamında uyumluluk izleme yöneticisi işletmenin organizasyonel, operasyonel ve teknolojik değişimlere, tedarikçi değişikliklerine ve bağlı olunan kural ve standartlarda meydana gelebilecek değişimlere göre bir seneyi kapsayacak şekilde esnek bir denetim planı oluşturur ve planlı denetimlerin şirket içerisindeki duyurusunu yapar. Denetimler SHGM'ye 3'er aylık periyotlarla faaliyet raporlaması olarak bildirilir. Denetim planı kapsamında denetimleri gerçekleştirecek personeller için adam-saat planlaması yapılır. Denetimden sorumlu personel gerekli eğitim ve tecrübeye sahip ve hangi denetim sahasında yetkinlik sahibi olduğu belirli olan kişilerdir. Denetimlerde kullanılan kontrol formları işletmenin faaliyetlerinin etkin bir şekilde sorgulanmasını sağlayabilecek içerik ve kapsamdadır. İşletmenin operasyonel yetkileri, muafiyetleri ve sınırları, uçuş operasyonu ile ilgili yürütülen faaliyetler, yerde buzlanma giderme ve önleme, uçuş destek hizmetleri, yük kontrolü, işletme içerisindeki el kitapları, log ve kayıtlar, yönetim sistemi prosedürleri ve el kitabı, eğitim standartları ve bakım ve teknik standartlar uyumluluk izleme programı kapsamında SHGM tarafından belirlenen asgari ve temel denetim konularıdır (URL13,2018).

Havacılıkta kalite yönetim sistemleri tedarik zincirindeki her türlü hizmet sağlayıcısının en üst düzey güvenlik ve güvenilirliğini gerektiren, bu nedenle de diğer endüstrilerde *sıradan* isimlendirildiği şartların yeterli olmadığı, bu çerçevede daha spesifik güvenilirlik, sürdürülebilirlik, emniyet, uçuşa elverişlilik gibi kontrol, muayene ve ölçüm gibi şartları içeren kıstaslar oluşturulmuştur. Öncelik olarak bunların sağlanması gerekliliği ile birlikte müşteri memnuniyetinin sağlanabileceği düşünülmektedir. Dolayısı ile güvenlik ve emniyet başlıkları havacılık kalite yönetim sistemleri içerisindeki saç ayaklarıdır. Güvenlik kavramsal olarak kazalara, ciddi olaylara ve kötü sonuçlara neden olabilecek diğer olaylara yol açabilecek hata ve ihlallerden kaçınmak için kural ve prosedürlere uygun hareket etme olarak tanımlanır. Türkiye'de faaliyet gösteren havacılık işletmeleri Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı (MSHGP) ve SHT-17.2 (Sivil Havacılık Güvenlik Eğitim ve Sertifikasyon Talimatı) de belirtilen güvenlik uygulamalarını, işletme tarafından uygulanabilir hale getirmek için gerekli organizasyon ve personel yapılanması ile ilgili çalışma ve uygulama prensiplerini belirlemeli, uygulamaları takip edilmelidir. İşletmelerdeki güvenlik yönetim sistemleri işletmenin güvenlik programını, güvenlik yönetim sistemini ve bu sisteme bağlı fonksiyon, faaliyet yönetimi ve kontrolünü, yolcuları, uçuş ekiplerini ve uçuş ekipmanlarını etkileyebilecek yasadışı müdahaleleri önlemeli, güvenlik ve güvenli uçuş gerekliliklerini, işletme içerisinde tüm personelin güvenlik yönetim sistemi bilincinin anlaşılmasını ve bu bilinç ile gerekliliklerin yerine getirilmesini kapsamalıdır. Kalite yönetim sistemi içerisindeki diğer en önemli unsur ise emniyet yönetim sistemleridir. Emniyet yönetim sistemi işletmelerin sahip olduğu organizasyon yapıları, sorumlulukları, politika ve prosedürleri dahil emniyet yönetimine yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Emniyet yönetim sistemi tehlikelerin tanımlanması ve risk yönetiminin gerçekleştirilmesini içeren iki temel emniyet sürecinden oluşmaktadır. Havacılıkta faaliyet gösteren tüm işletmeler (bakım, havayolu, eğitim kuruluşu vs.) emniyet yönetim sistemi ile oluşturur.

Oluşturulan emniyet yönetim sistemleri ile işletmeler tarafından kabul edilebilir operasyonel emniyet seviyesinde faaliyetlerini sürdürmesini, işletme içerisinde buna uygun emniyet kültürü ve adil kültürün oluşturulması beklenir.

4. Veri Toplama Süreci

Türkiye’de havacılık sektöründe yer alan işletmeler farklı iş modelleri ile faaliyet göstermektedirler. Bunlar tarifeli olarak gerçekleşen geleneksel tipteki ve düşük maliyetli iş modeli, tarifersiz olarak gerçekleşen ve charter olarak adlandırılan iş modeli ve bölgesel yolcu taşımacılığıdır (Hüseynov ve Özdemir, 2020). Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren charter havayollarının öncülerinden olan bir şirketin³ kalite yönetim sistemi gözlemlenmiştir. Araştırmada veriler şirketin kalite direktörü ve kalite uzmanı ile yapılan derinlemesine görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Kalite direktörü ile gerçekleştirilen görüşme yaklaşık bir saat yirmi dakika kadar sürmüş olup görüşme dijital ses kaydı ile kayıt altına alınmıştır. Kalite uzmanı ile gerçekleştirilen görüşmeler ise birden çok kez ortalama -iş yoğunluğu nedeni ile- ortalama yarım saat sürmüş olup, yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Çalışmada havacılık sektörüne özgü kalite yönetim sistem fonksiyonları, SHT-Uyumluluk İzleme talimatında yer alan fonksiyonlar (organizasyon, dokümantasyon, gözetim, uyumluluk izleme programı, yönetim değerlendirmesi ve uyumluluk izleme biriminde görevli personel eğitimleri) dikkate alınarak hazırlanmıştır. Görüşme formunun hazırlık sürecinde literatürde yer alan çalışmalardan (Göv, 2018; Akca, 2020; Yıldız, 2021 vb.), SHGM’ nin yayınladığı SHT-Uyumluluk İzleme fonksiyonlarından (URL13,2018) ve mevcut araştırmanın ilk yazarı olan Özçelik’in sektör tecrübelerine dayalı gözlemlerinden yararlanılmıştır. Görüşme ve gözlem sonucu elde edilen ham veriler anlam bütünlüğü sağlayacak biçimde anlamlı hale getirilmiş, daha sonra araştırma amacına uygun biçimde kolay yorumlanmaya müsait tema ve alt temalar oluşturulmuştur (Tablo 1).

Tablo 1 Fonksiyonlara İlişkin Temalar ve Alt Temalar

Tema	Alt Tema	Sorular
Kalite yönetim sistem (Uyumluluk İzleme Fonksiyonu) organizasyonu	Uyumluluk izleme fonksiyonu personel tanımları	<i>Kalite Yönetim Sisteminde hali hazırda mevcut olan Personel Tanımları sistem işleyişi açısından yeterli mi, yeterli değil ise eksik olduğu düşünülen noktalar nelerdir?</i>
		<i>Covid-19 dönemi sırasında ilgili görev tanımları kapsamında yürütülen organizasyonda ne gibi eksikler oldu?</i>
		<i>Uyumluluk izleme yöneticisi ve emniyet sistem yöneticisinin farklı olması Covid-19 döneminde ne gibi avantaj yada dezavantajlar oluşturdu?</i>

³ Şirket veri gizliliği politikası nedeni ile çalışma içinde kurumsal ismini açıkça kullanılmamasını istemiştir. Yanısıra görüşmeler öncesinde yöneticilerden veri toplama sürecine dair kişisel izinler alınmıştır.

	Uyumluluk izleme fonksiyonundaki personelin görev ve sorumlulukları	<i>Covid-19 süreci bittikten sonra değişmesini ön gördüğünüz yada eklenmesini düşündüğünüz görev sorumluluklar ile ilgili yeni tanımlar oluşur mu?</i>
		<i>Covid-19 nedeni ile aşağıda başlıkları içerik olarak belirtilmiş Uyumluluk İzleme El kitabında yada İşletme El Kitabında revizyonlar yada eklemeler yapıldı mı?</i>
		a) İç onay sayfası
		b) Revizyon takip tablosu
		c) Geçerli sayfalar tablosu
		c) Dağıtım listesi
		d) Tanımlar, kısaltmalar ve terminoloji
		e) İcra edilen operasyonların yapısı, tipleri ve kapsamını belirten, işletmenin genel bir tanımı.
		f) Referans alınan ulusal/uluslararası düzenlemeler ve standartlara uygunluğun ifadesi
		g) Yeni veya revize edilmiş mevzuat, düzenleme ve standartların takibi ve uygulanmasına ilişkin usulleri içeren doküman kontrolü prosedürü
	Uyumluluk izleme ve Emniyet Yönetim Sisteminin ayrı olması	ğ) Uyumluluk izleme fonksiyonunun yapısı ve organizasyon şeması
		h) Görev ve sorumluluklar
		ı) Aşağıdaki hususları içeren uyumluluk izleme programı
		1) Denetçi yeterliliği ve adam-saat planlaması
		2) Denetim planlama
		3) Denetim hazırlık
		4) Denetimin icrası
		5) Kanıtların toplanması ve analizi
		6) Denetimin raporlanması
		7) Bulgu seviyelendirme, kapatılma sürelerinin belirlenmesi ve ek süre verme
		8) Uygunsuzlukların raporlanması
		9) Düzeltici/önleyici faaliyet takip sistemi
		10) Süresi içinde kapatılamayan bulgular
		11) Kayıt sistemi
		i) Yönetim değerlendirme
		j) Eğitim
Dökümantasyon	Uyumluluk izleme ve Emniyet Yönetim Sisteminin tek bir yöneticiye bağlı olması	İncelenen havayolu işletmesinin KYS organizasyonu bu şekilde olmadığı için herhangi bir soru oluşturulmamıştır
	Uyumluluk İzleme El Kitabı	<i>Covid-19 döneminde SHGM onaylı oluşturulan aşağıdaki başlıkları karşılayacak şekilde oluşturulan Uyumluluk İzleme El Kitabında ne gibi revizyonlar gerçekleşti?</i>
		f) Referans alınan ulusal/uluslararası düzenlemeler ve standartlara uygunluğun ifadesi
		g) Yeni veya revize edilmiş mevzuat, düzenleme ve standartların takibi ve uygulanmasına ilişkin usulleri içeren doküman kontrolü prosedürü
		ğ) Uyumluluk izleme fonksiyonunun yapısı ve organizasyon şeması

	h) Görev ve sorumluluklar
	1) Aşağıdaki hususları içeren uyumluluk izleme programı
	1) Denetçi yeterliliği ve adam-saat planlaması
	2) Denetim planlama
	3) Denetim hazırlık
	4) Denetimin icrası
	5) Kanıtların toplanması ve analizi
	6) Denetimin raporlanması
	7) Bulgu seviyelendirme, kapatılma sürelerinin belirlenmesi ve ek süre verme
	8) Uygunsuzlukların raporlanması
	9) Düzeltici/önleyici faaliyet takip sistemi
	10) Süresi içinde kapatılmayan bulgular
	11) Kayıt sistemi
	i) Yönetim değerlendirme
	j) Eğitim
	<i>Covid-19 dönemi ile birlikte aşağıdaki denetim aşamalarında ne gibi değişiklikler gerçekleşmiştir ve Covid-19 sonrasında bu süreç ile birlikte farklılaşması ön görülen aşamalar nelerdir?</i>
	*Denetim Aşamaları:
	a) Denetimin içeriğinin duyurulması
	b) Planlama ve hazırlık
	c) Denetimin icrası
	ç) Kanıtların toplanması ve kaydedilmesi
	d) Kanıtların analizi
	e) Denetimin raporlanması
	f) Kayıt sistemi
	<i>Covid-19 dönemi ile birlikte aşağıdaki denetim konularında ne gibi değişiklikler gerçekleşmiştir ve Covid-19 sonrasında bu süreç ile birlikte farklılaşması ön görülen aşamalar nelerdir?</i>
	*Denetim Konuları:
	a) İşletmenin operasyonel yetkileri, muafiyetleri ve sınırları
	b) Uçuş operasyon faaliyetleri
	c) Yerde buzlanma giderme ve önleme
	ç) Uçuş destek hizmetleri
	d) Yük kontrolü
	e) El kitapları, log ve kayıtları
	f) Yönetim sistemi prosedürleri ve el kitabı
	g) Eğitim standartları
	ğ) Bakım ve teknik standartlar
	<i>Covid-19 süreci ile birlikte tüm faaliyetlerini emniyetli bir şekilde gerçekleştirebilmesi, hava araçlarının uçuşa elverişliliğinin sürdürülebilmesi, kullanılan tüm donanım ve ekipmanların hizmet vermeye elverişli durumda kalmasının sağlanması gibi amaçları ile oluşturulan aşağıdaki prosedür ve usullerde ne gibi farklılıklar oluştu?</i>
	a) Operasyonel prosedürler
	b) Uçuş emniyet prosedürleri
	c) Operasyonel kontrol ve gözetim
	ç) Hava aracı performansı
	d) Tedarik edilen performans dataları veya yazılımı
	e) Her türlü hava koşulunda uçuş faaliyetleri
Uyumluluk İzleme Programı	Denetim
Gözetim(prosedürler ve usullerin uygunluğu)	

	f) Haberleşme ve seyrüsefer ekipmanları ve uygulamaları
	g) Hava aracı kütle, denge ve yükleme(Tedarik edilen hava aracı kütle/denge hesaplama hizmeti ve yazılımı)
	h) Aletler ve emniyet ekipmanları
	i) Yer operasyonları
	i) Uçuş ve uçuş görev süresi limitleri, dinlenme gereklilikleri ve planlamalar
	j) Hava aracı bakım/operasyon ilişkisi
	k) MEL kullanımı
	l) Uçuş ekibi
	m) Kabin ekibi
	n) Tehlikeli maddeler
	o) Güvenlik
	ö) Elektronik seyrüsefer veri tedarikçilerinden temin edilen ürün ve hizmetler
	p) Hava aracı kiralama ve kod paylaşımı operasyonları
Raporlama, düzeltici ve önleyici faaliyet	<i>Covid-19 dönemi ile birlikte işletmede standartlara uygun olmayan durumlar ile ilgili uyumluluk izleme birimi tarafından ne gibi raporlamalar ağırlık kazanmıştır? Bir kaç örnek ile açıklamanız rica edilir. Yukarıda bahsedilen uygunsuz durumlar/olaylar ile ilgili ne gibi düzeltici/önleyici faaliyetlerde bulunulmuştur?</i>
Yönetim Değerlendirmesi	<i>Uyumluluk izleme fonksiyonu kapsamında yürütülen tüm faaliyetlerin değerlendirilmesi, tespit edilen uygunsuzlukların ve süresi içinde kapatılmayan bulguların görüşülmesi amacıyla gerçekleşen yönetim değerlendirme toplantılarında Covid-19 döneminde ana başlıklar neler olmuştur?</i>
Uyumluluk izleme biriminde görevli personel eğitimleri	<i>Personel için alınması gerekli olarak belirtilen aşağıdaki eğitimler bu Covid-19 döneminde Uyumluluk İzleme personelinin süreci yönetmesinde ne gibi avantajlar sağlamıştır?</i>
	a) Kalite yönetim sistemi eğitimi
	b) İç denetçi, denetim teknikleri raporlama ve kayıt
	c) İşletmenin uyumluluk izleme programı
	ç) İşletme el kitapları ve prosedürler

5. Bulgular

Bu bölümde bulgular Tablo1’de yer alan tema ve alt temalar dikkate alınarak aktarılmıştır. Ana temalar “Uyumluluk İzleme Fonksiyonu”, “Dokümantasyon”, “Uyumluluk İzleme Programı”, “Yönetim Değerlendirmesi” ve “Uyumluluk izleme biriminde görevli personel eğitimleri” olmak üzere 5 adettir. Bu temalara ilişkin bulgular şunlardır:

- Kalite yönetim sistemi organizasyonunda uyumluluk izleme fonksiyonunu, personel tanımları ve görevleri olmak üzere 2 alt temada toplanmıştır. Havaçılık işletmelerinde personel organizasyon şeması ve görev tanımları işletmenin yürütmekte olduğu fonksiyon ve gerekliliklere göre oluşturulmaktadır. Covid-19 döneminde işletme tam kapasite olarak faaliyetlerine devam etmese dahi, devam eden mevcut faaliyetleri

kapsamında görev tanımlarında ya da gerekliliklerinde herhangi bir sorun ile karşılaşmamıştır.

- Dokümantasyon fonksiyonu Uyumluluk İzleme ve Emniyet Yönetim Sisteminin ayrı olması, Uyumluluk İzleme Ve Emniyet Yönetim Sisteminin Tek Bir Yöneticiye Bağlı Olması ve Uyumluluk İzleme El Kitabı olmak üzere 3 alt temada toplanmıştır. Bu fonksiyon Uyumluluk izleme el kitabı ve uyumluluk izleme programları kapsamında yürütülmektedir. Araştırmada yöneticiler uyumluluk izleme el kitabında ara prosedürler kapsamında kalite el kitabında yer alan birçok konuda yedek bir plan yer aldığından bahsetmiştir. Bir yönetici konu hakkında şu ifadeleri kullanmıştır: “*Örneğin denetlemenin yapılamaması durumu, denetlemenin yapılacağı durumlarda denetlemenin uzaktan olarak nasıl yapılacağı (örneğin belge inceleme olarak yapılmıştır, veya yöneticiler ya da ilgili kişiler ile internet üzerinden görüntülü olarak yapılmıştır), ilgili personel eğitimlerinin nasıl olması gerektiği (bu süreç içerisinde online olarak gerçekleştirilmiştir) hakkında yedek planlar mevcuttur.*” Bu nedenle Covid-19 döneminde işletme uyumluluk İzleme El Kitabında herhangi bir yeniden düzenlemeye gidilme gerekliliği duymamıştır.
- Operasyonel olarak uçuş sayılarının azalması ve bazı süreç aralıklarında operasyonun tamamen durması nedeni ile Türkiye’de ve dünyada turizm ve havacılık sektöründe işletmeler personel ücretlendirme ve mesaisinde devlet desteği olarak yeni bir yapılanmaya geçme mecburiyetinde kalmıştır. Bu yeni yapılanmanın etkisi ile departman içerisinde personelden birinin Covid pozitif çıkması durumuna karşı, departmandaki personel iki gruba ayrılarak ayda 30 gün değil 10-20 gün gibi normal planlamadan çok farklı şekilde çalışmalarını yürütmek durumunda kalmıştır. Operasyondan çok etkilenmeyen rutin işlerin yürütülmesi gerekliliği kalite departmanı için özellikle salgın döneminde daha da yoğun hale gelmiş olup, ilgili adam-saat planlamaları uygulamada oldukça farklı olmuştur. Bu süreçte iş takibi gibi konularda işletmelerin teknik altyapıları ve sistemleri oldukça etkili olmuştur. İncelenen işletmede evden çalışan ya da fibrasyon nedeni ile ofiste olmayan personel/ler sistem ve ortak klasörler aracılığı ile iş takiplerini ve süreç yönetimlerini gerçekleştirmişlerdir. Bu nedenle Covid-19 döneminde işletme görev ve sorumluluk dağılımına bağlı olarak gerçekleştirilen adam-saat planlamalarında gündelik sorunlarla karşılaşmıştır.
- Covid öncesi dönemde EASA bir mevzuat yayınlayacağı zaman önce taslak halini sektörle paylaşır, yorumları aldıktan sonra mevzuatın esas halini yayınları. Ve SHGM’de ilgili mevzuatı ya da mevzuatlardaki revizyonları kendi standartlarına göre uyarları. Oysa Covid-19 nedeni ile içerisinde bulunan süreçte işletmelerin emniyet ve güvenliğini sağlayacak sistemlerde hızın oldukça önemli olmasıyla birlikte EASA sektörden görüş alarak ilerlemek yerine direkt mevzuatlar, talimatlar yayınlamış, SHGM ise UOD-2020/2 “*Uçuş Operasyonları Alanında Uluslararası Mevzuatlara Uyum Hakkında Genelge*” kapsamında Avrupa Komisyonu, Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı ve Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı tarafından

yayımlanan mevzuatlarda belirtilen geçiş süreleri dikkate alınarak Türk hava taşıyıcılarının -SHGM'nin yayın yapmasını beklenmeden- ilgili mevzuatlarda söz konusu gereklilikleri yerine getirmeleri beklenmiştir. Araştırma yapılan işletmede çok hızlı değişen bu revizyonlar nedeniyle yeni mevzuatlarla ilgili süreçlerin kalite yönetim sistemleri kapsamında kaliteye bağlı olan dokümantasyon birimi tarafından takibi, kontrolü, uygulanması ve denetimi konusunda zaman zaman prosedüre yönelik sorunlar yaşanmıştır. Adam-Saat planı olarak Covid döneminde işletmelerin kalite departmanlarına ek iş yükü yaratan başka bir konu da SHGM tarafında Covid-19 ile ilgili yayınlanan denetim check list' i ve bu kapsamda kalite departmanı tarafından şirket içinde, operasyonda, uçakta, ekiplerde yapılması gereken ek denetimler olmuştur.

- Araştırma kapsamında işletmede uyumluluk izleme programı çerçevesinde denetim, "Covid-19 döneminde iç denetimler" ve "Covid-19 önlemleri ile yüz yüze uyumluluk izleme programı denetimi" şeklinde normal işleyişinde devam etmiştir. Dış denetimler uyumluluk izleme programı denetim başlığı altında yer alan tüm konuları ve aşamaları içerecek şekilde online olarak rapor denetimi ya da internet aracılığı ile yüz yüze yapılmıştır. Denetiminin icrasında sürece bağlı ufak değişiklikler olsa da içerik ve aşamalarda herhangi bir farklılaşma olmamıştır. Konu ile ilgili yönetici şu ifadelerle konuya açıklık getirmeye çalışmıştır: *"Covid-19 kapsamında denetim süreçlerimizde bazı farklılıklar olmuştur. Örneğin yük kontrolü kısmında, uçak destek hizmetleri kapsamında, uçak içi kargo taşımada ve uçak içi ikramlarda. Bu kapsamda yayınlanan revizyonda bulaşı ve teması engellemek amacıyla kabin içerisinde yolcu bagajları yasaklanmıştır. Uçuş destek hizmetleri kapsamında yer alan uçak içi ikramlar kısıtlandırılmıştır. İki saatten az uçuşlarda ikram servisi tamamen yasaklanmış, iki saatten uzun uçuşlarda kapalı, ambalajlı ürünlerin servisine izin verilmiştir. Bunun yanı sıra uyumluluk izleme programı denetim başlığı altında yer alan denetim konularına ek olarak SHGM tarafından yayınlanan FR 124 Denetim Kontrol Formunda yer alan başlıklara göre kalite departmanı tarafından ilgili birimlere çok sayıda denetlemeler yapılmıştır. Bu denetlemelerde ortaya çıkan bulgular işletme içerisinde ilgili birimlerce düzeltilmesi, bulguların kapatılması sağlanmıştır."* Ayrıca sürecin başında işletme uygulama ve öğrenme sürecinin eş zamanlı olması nedeni ile denetlemede bir takım zorluklarla karşılaşmışlardır. Bunların başında dezenfektan temini, personel için maske ve gerekli koruyucu malzemelerin temini, uçak içi dezenfektasyon ayrıntıları gibi konular belirtilmiştir. Bunun yanı sıra SHGM tarafından işletmenin kalite departmanından hem operasyonel açıdan hem de havacılık personel sağlığı ile ilgili birçok bilgi istenmiş ve havayolları ile SHGM arasında yoğun bir bilgi aktarım süreci yaşanmıştır.
- İşletmede uyumluluk izleme programı kapsamında gözetim başlığı altında uçuş emniyeti kapsamında *(örneğin kabin içinde hem personel hem yolcu için maske zorunluluğu, hava aracı performansı ve operasyonel prosedürler kapsamında uçuşlardan sonra kabin içi temizlik ve dezenfektan süreçleri, tehlikeli madde taşıma ile ilgili kabin içi dezenfektan zorunluluğu)*(içerisindeki

alkol oranı nedeni ile tehlikeli madde kategorisindedir), yolcu uçaklarında kargo olarak dezenfektan ya da tıbbi malzeme taşınması ile ilgili prosedürler, hava aracı bakım/operasyon kapsamında hava aracı içerisindeki HEPA filtresi değişimi ile ilgili koşullar, uçuş ve kabin ekipleri ile ilgili yurtdışı yatılı uçuşlarda uyulması gerekli kurallar, hava aracı içerisinde Covid pozitif bir yolcu olması durumunda uygulaması gereken prosedürler, operasyonel kontrol ve gözetim kapsamında kabin içi yiyecek içecek ikramı ile ilgili şartlar, yer operasyonu ile ilgili, kargo ya da yolcu bagajı yükleme, kabin içi temizlik, yolcu oturma planı gibi) konularda SHGM tarafından yayınlanan FR 124- Covid-19 denetimi kontrol formu kapsamında bilgilendirmeler denetimler yapılmıştır. Bunun yanı sıra yurt içi ve yurt dışı sivil havacılık kuruluşları tarafından istenen ara prosedürler kapsamında Covid-19 teknik prosedür, Covid-19 yer operasyon prosedürleri ve Covid-19 uçuş operasyon prosedürleri hazırlanmıştır.

- İşletmede uyumluluk izleme programı kapsamında raporlama, düzeltici ve önleyici faaliyetler başlığı altında Covid-19 sürecinde işletmede yaygın olan emniyet, güvenlik ve kalite bilinci nedeniyle ne iç ne de dış denetimlerde herhangi bir bulgu tespit edilmemiştir. Bu nedenle de herhangi bir raporlama yapılmamıştır. Önleyici faaliyetle ilgili olarak ise işletme tarafından ulusal ve uluslararası tüm havacılık prosedür ve mevzuat yayınlarının uygulanması, FR 124- Covid-19 denetimi kontrol formu kapsamında yapılan uygulamalar, Covid-19 teknik prosedür, Covid-19 yer operasyon prosedürleri ve Covid-19 uçuş operasyon prosedürleri ve kapsamındaki uygulamalar gerçekleştirilmiştir.
- Yönetim değerlendirmesi ise işletme içerisinde yönetsel değerlendirmeler için farklı toplantılar düzenlenmesi amacı ile yapılmaktadır. Operasyon toplantıları, direktörler toplantıları ve yılda iki kez yapılan yönetimi gözden geçirme toplantıları(YGG) yönetim değerlendirmelerinin yapıldığı toplantılar örnek olarak sunulmuştur. Direktörler toplantılarında EASA, Sağlık Bakanlığı ve SHGM tarafından yayınlanan yayınlar, bilgilendirmeler ve tedbirlerle ilgili bilgilendirmeler yapmış, uçak içerisinde yolcuların doldurması gereken formlar, bu uygulamaların operasyon ve yolcu davranışları üzerindeki etkileri gibi konular ele alınmıştır. Operasyon toplantılarında, daha özel olarak operasyonel olarak ortaya çıkan Covid başlıkları ele alınmıştır. Örneğin, şirket içi alınması gereken Covid önlemleri, uçuş yasakları ile yurtdışında olan kabin, uçuş ekibi ve teknik personelin ülkeye dönüşü ve alınacak önlemler gibi.
- İşletmede uyumluluk izleme biriminde görevli personelin SHGM tarafından belirlenen kriterleri taşıması ve gerekli eğitimleri alması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca işletmede yapılan eğitimler ile personelin yetkinliğinin artırıldığı belirtilmiş, bu sürecin başarılı olarak atlatılmasında şirketin kendine özgü kalite ve emniyet politikaları ve personelde oluşturduğu emniyet ve kalite kültürü sayesinde olduğu vurgulanmıştır.

6. Sonuç

Havayolu taşımacılığında emniyet (güvenlik), konfor, uçuşa elverişlilik gibi faktörler nedeniyle kalite yönetim sistemleri hayati açıdan daha fazla önem taşımakta, müşteri talepleri değişebilmektedir. Bilhassa 2019 yılı sonu itibari ile tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 süreci ile havayolu taşımacılığında kalite yönetim sistemlerinin yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tahminlerine göre küresel yolcu trafiğinin 2024 yılına kadar COVID-19 öncesi seviyelere dönmeyeceği dikkate alındığında (URL,2020) kalite yönetim sistemlerinde çeşitli sorunların oluştuğu ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin geliştirilmesi gerektiği tahmin edilmektedir. Bu amaçla çalışmada Covid-19 döneminde (özellikle 2020 yılı yaz ve sonbahar mevsimlerinde) Türkiye’de faaliyet gösteren bir havacılık işletmesinin kalite yönetim sistemlerinde karşılaştığı sorunlar kalite yönetim sistem fonksiyonları açısından gözlemlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada genellebilir olmayan sonuç yerine tespitler şu şekilde belirtilebilir:

- Covid-19 döneminde işletme tam kapasite olarak faaliyetlerine devam etmese dahi, devam eden mevcut faaliyetleri kapsamında görev tanımlarında ya da gerekliliklerinde herhangi bir sorun ile karşılaşmamıştır. Kalite yönetim sistemleri oluşturulurken işletmelerin yapısı, organizasyon şeması, ilgili sistemler, insan kaynakları vs. gibi birçok faktör SHGM’nin talimat ve yönergeleri yanı sıra EASA, IATA, ICAO tarafından yayınlanan kurallara göre düzenlenmek zorundadır. Dolayısıyla işletmeler birçok uygulama için normal prosedürlerinin yanı sıra acil durum prosedürleri de oluşturmaktadır. Bu çeşitlendirme sonucunda işletmelerin kalite yönetim sistemlerinde personel organizasyon şeması ve görev tanımları doğrultusunda çeşitli pek çok alanda çeşitli eğitim, denetim, toplantı yapılarak yedekleme ve farklı acil durum planlamaları oluşturulmaktadır. Bu nedenle araştırmada incelenen işletmenin kalite yönetim sistemi organizasyonunda uyumluluk izleme fonksiyonuna dair herhangi bir sorun ile karşılaşmaması normal bir durum olarak yorumlanabilir. Ayrıca Covid-19 kapsamında hem ulusal hem de uluslararası sivil havacılık kuruluşlarınca kalite yönetim sistemleri ve genel işleyişler ile ilgili mevzuat ve yönergelerde kalıcı değişiklikler yapılmamış, bunun yerine olağanüstü olarak değerlendirilen bu süreçle ilgili ara prosedürler olarak Covid-19 önlemlerine dair prosedürler hazırlanmıştır. Tüm bu geçici değişiklikler görev tanımları üzerinde etkili olmamıştır.
- Covid-19 döneminde işletme görev ve sorumluluk dağılımına bağlı olarak gerçekleştirilen adam-saat planlamalarında gündelik sorunlarla karşılaşmıştır. Her gün değişen önlemler, tedbirler kapsamında tüm dünya ve tüm sektörler için olağanüstü bir durum olan Covid-19 nedeni ile havacılık kalite yönetim sistemlerinde dokümantasyon süreçleri oldukça farklılaşmıştır. Bu durum süreç yönetiminde standart uygulamaların işleyişinde ağırlaşmalar meydana getirmiş olabilir.
- Araştırma yapılan işletmede çok hızlı değişen bu revizyonlar nedeniyle yeni mevzuatlarla ilgili süreçlerin kalite yönetim sistemleri kapsamında kaliteye

bağlı olan dokümantasyon birimi tarafından takibi, kontrolü, uygulanması ve denetimi konusunda zaman zaman prosedüre yönelik sorunlar yaşanmıştır. Covid-19 sürecinde dünyaya hakim olan belirsizlik ve sürekli değişim süreçlerine bağlı olarak ulusal ve uluslararası olarak yayınlanan mevzuatların, prosedürlerin ve yönergelerin yayınlanma sıklığının artışı doğrudan kalite dokümantasyon biriminin departman yoğunluğunu etkilediği düşünülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmede doküman takibi, incelemesi ve denetimi ile ilgili olan süreci Covid-19 nedeni ile tam kapasite ile çalışmama yani belirlenen adam-saat planına göre çalışmama durumu ile karşı karşıya kalınmış, ancak kalite, emniyet ve güvenlik bilincine bağlı olarak personel ve yöneticilerin özverili çalışması neticesinde dokümantasyon süreci zor ama sorunsuz olarak yürütüldüğü gözlemlenmiştir.

Özetle havayolu işletmelerinin kendi faaliyet alanlarına ve ihtiyaçlarına göre uygun olarak kalite yönetim sistemlerini oluşturmaları gerekliliği söylenebilir. Bu süreçte muhakkak ulusal ve uluslararası sivil havacılık kuruluşları tarafından emniyet, güvenlik ve uçuşa elverişliliğini sağlayacak kurallar ve gerekliliklerin dikkate alınması böylece normal prosedürler ve acil durumlarla ilgili acil durum prosedürleri ile işletmenin olası kriz anlarını sorunsuz atatabileceği ifade edilebilir. Nitekim incelenen işletmenin kalite yönetim sistemi ile Covid-19 döneminde mevcut faaliyetlerinde aksaklıklar yaşamadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca kalite yönetim sistemlerine dair prosedür çeşitliliğinin Covid-19 döneminde operasyon gibi önemli faaliyet alanlarında hem ulusal hem de uluslararası mevzuatlarda kalıcı değişiklikleri engelleyeceğine dair ipuçları belirlenmiştir. Bunun yerine sivil havacılık kuruluşları Covid-19 dönemine özel olarak ara prosedürler yayınlamıştır. Havayolu işletmeleri de bu ara prosedürler kapsamında kendi işleyişini kapsayacak konuları aynen uygulamaya geçirmiştir.

Araştırma sonuçları Covid-19 sürecinde havayolu işletmesinin kalite yönetim sistemine dair iki temel sorunla karşılaştığına dair ipuçları sunmuştur. Birinci sorun Eurocontrol'ün raporunda da yer alan turizm ve havacılık sektörünün seyahat kısıtlamaları nedeni ile %55 oranında azalan uçuş sayısına bağlı olarak ortaya çıkan finansal ve operasyonel sorunlardır (URL14, 2020). Bununla birlikte personel mesai düzeni için farklı oranlarda devlet destekli çalışma düzenine başvurulması (URL15,2020) ve personelin planlanan adam-saat mesaisinden farklı çalışma mesailerinin ulusal ve uluslararası prosedür ve mevzuat değişikliklerine uyarlanmasındaki ve takibindeki sıkıntıdır. Nitekim bu değişimlerin ilgili departmanlarda ve işletme genelinde uygulanması nedeni ile (SHGM tarafından Covid-19 kapsamında normal süreçlere ek talep ettiği Covid-19 denetimleri ve bilgiler normal çalışma düzeninde bile ek iş yükü yaratmışken) kalite yönetim personeli açısından iş yükü artışı olduğuna dair bir algı oluşmuştur. Karşılaşılan ikinci zorluk ise COVID 19 sürecinin ilk kez tecrübe edilmesi nedeni ile uygulama ve öğrenme sürecinin eş zamanlı yürütülmesinde ortaya çıkmıştır. Bunların başında dezenfektan temini, personel için mask ve gerekli koruyucuların temini, uçak içi dezenfektasyon ayrıntıları gibi konular sayılabilir (URL16, 2020). Tüm bunların yanı sıra Covid-19 döneminde ülkelerin güvenlik ve seyahat sürecine dair günlük uygulamaları işletmenin kalite yönetim sisteminde müşteri temelli

sorunlara sebebiyet vermiş olabilir. Sürece bağlı belirsizlikler sektörde müşteri hizmetlerinin yolculara bilgi aktarımına yönelik sıkıntılara (örneğin müşterilerin telefon aramalarını yanıtlamada yetersiz kalınması, müşteriler tarafından uzun süre hat düşürememe, hatta uzun süre bekleme gibi problemler yaşaması) ve dolayısıyla artan müşteri memnuniyetsizliklerine neden olabildiği ifade edilmektedir (URL17, 2020).

Kaynakça

Akca, M. (2020). "Covid-19'un Havacılık Sektörüne Etkisi". *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 45-64.

Göv S. (2018) "Havacılık Sektöründe Kalite Sistemi", Gaziantep Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, Gaziantep.

Hüseynov İ. ve Durmuş- Özdemir E. (2020) "Sivil Havacılık Sektöründe Rekabete Yönelik İş Modellerinin Kavramsal İncelemeleri", *Journal of Strategic Research in Social Science (JoSReSS)* Vol. 6 (4), 259-268.

Yıldız, T. , Şimşek, Y. ve Kaygın, E. (2021) "Covid 19 Salgınında Sivil Havacılık İşletmelerinin Kalite Yönetimi Anlayışının SERVQUAL Ölçeği ile Değerlendirilmesi". *Çalışma İlişkileri Dergisi* 12 (2), 39-57. Erişim: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cider/issue/62683/927870>

URL1(2003)web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/sht_121_23.pdf

URL2(2020)<https://www.turizmnews.com/kuresel-havayolu-sektorunun-toparlanmasi-2024-u-bulabilir/20093/>

URL3(2021)<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/genelgeler/2021/UOD-2020-3G.pdf>

URL4(2021)www.turizm gazetesi.com/haber/42-havayolu-iflas-etti-30-yeni-havayolu-kuruluyor/80087

URL5(2020)<http://web.shgm.gov.tr/tr/haberler/6465-atag-covid-19un-havacilik-sektoruneetkilerini-iceren-rapor-yayimladi>

URL6(2021)www.dhmi.gov.tr/Lists/HavaYoluSektorRaporlari/Attachments/14/2020_Havayolu_Sektor_raporu.pdf

URL7(2019) <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-47732364>

URL8 (2006) <http://web.shgm.gov.tr/doc/uesaoagh.pdf>

URL9 (2020) <https://www.icao.int/about-icao/Council/Pages/vision-and-mission.aspx>

URL10 (2020) <https://www.iata.org/en/about/>

URL11 (2020) <http://web.shgm.gov.tr/tr/uluslararasi-iliskiler/2188-uluslararasi-iliskiler>

URL12 (2010) <http://web.shgm.gov.tr/doc4/nsa.pdf>

- URL13(2018)<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2018/SHT-UYUMLULUKIZLEME.pdf>
- URL14(2020)<https://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/eurocontrol-2020-bilancosunu-acikladi.html>
- URL15(2020)<https://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/kisa-calisma-odeneği-uzatildi.html>
- URL16 (2020)<http://web.shgm.gov.tr/tr/covid-19-tedbirler/6327-covid-19-tedbirler>
- URL17(2020)<https://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/bilet-iade-ve-degisikleriyle-ilgili-bilgilendirme-yapildi.html>
- URL18(2020)<tr.euronews.com/2020/12/09/rapor-covid-19-havayolu-tas-mac-l-g-n-nas-l-etkiledi-turkiye-de-durum-ne>
- URL19 (2021) <https://www.statista.com/statistics/564769/airline-industry-number-of-flights/>
- URL20(2019)https://iaqg.org/imi_services_category/requirements-to-harmonize-the-quality-management-system-qms/

© Copyright of Journal of Current Researches on Social Science is the property of Strategic Research Academy and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.