

SİVİL HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
ORGANİZASYON YAPILARININ ETÜDÜ ve
TÜRK HAVAYOLLARINDA UYGULANMASI

Mehmet YÖNT
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir 1998

T.C.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİVİL HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
ORGANİZASYON YAPILARININ ETÜDÜ ve
TÜRK HAVAYOLLARINDA UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

MEHMET YÖNT

Danışman : Prof Dr. Hidayet BUĞDAYCI

Eskişehir 1998

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖZET

2000’li yıllara yaklaşılrken Türkiye’de ve dünyada hızla gelişmekte olan hava taşımacılığı sektörünün bir parçası olan havayolu işletmeleri, müşterilerine güvenilir, emniyetli, kaliteli bir hizmet sunabilmek ve varlıklarını sürdürüebilmek için yoğun bir rekabet ve çaba içindedir.

21. yüzyılda havacılık sektörünü teknolojik gelişmeler etkileyecek ve bunun sonucunda hava taşımacılığının yönetim yapılarında değişiklikler oluşacaktır.

Havayolu işletmelerinde, ister küçük, ister büyük olsun, yönetim sürecinin uygulanabilmesi için organizasyon temel bir çatıdır. Havayolu işletmeleri hava taşımacılığı hizmetlerini üretirlerken belirli bir organizasyonel yapıya ihtiyaç duyarlar. Temelde aynı olmalarına rağmen havayolu işletmelerinin organizasyonları bir işletmeden diğerine göre değişiklikler göstermektedir. Bunun nedenleri şöyle sıralanabilir: Tarihsel gelişme, hava taşıyıcılarının sınıflandırılması, (örneğin; taksi taşıma, charter, tarifeli sefer yapan işletme vb olmaları) işletmenin büyüklüğü (örneğin; filodaki uçak, uçuş hattı sayısı) ve ulusal veya uluslararası uçuş yapan işletme olması, yönetimlerin etkinliğini ortaya koymaktadır.

Havayolu işletme organizasyonlarının birçok ortak yönleri vardır. Bu ortak yönler hem icra, hem kurmay bölümlerinin yapısında görülmektedir. İcra ve kurmay bölümlerinin genelde organizasyon şemasında bulunan bölüm adları için kullanılan başlıkları, bölümün fonksiyonlarını da belirtir.

Bütün bunlar, aşama aşama havayolu işletmelerinin organizasyon yapısı içersinde, değişik birçok havayolu işletmesi için ele alınmış ve görev, sorumluluk kavram ve tanımları organizasyon şemalarıyla birlikte ele alınarak incelenmiştir.

ABSTRACT

While approaching to the 21st century, the airline developing air transportation sector in Turkey and in the world, are now in an intense competence and effort to offer a reliable, safe and quality service for their customers.

In the 21st century, technological advances will affect aviation sector and consequently; there will be some changes about air transportation management structures.

Organisation, however it is small or big is a basic framework to apply the management process in airline organisations. Airline operations needs a certain organisational structure while producing air transportation services. Although the organisations of airline operations, are basically same, they differ from one to another. Their reasons are as followed: Historical development, classification of air carriers (e.g: as being charter, taxi, scheduled type of transportation) the size of operation (e.g: the number of planes in fleet and the number of flight points) being a national or an international airline operation and effectiveness of management.

Airline Operation Organisations have many similar features: These similar features are being seen both in the structure of execution and staff parts. The items, used for the names of the parts of execution and staff sections which are generally found in organisation charts, also defines the functions of these section.

All these are handled phase by phase in the organisation structure of airline operations for many kinds of airlines and duties, responsibilities, notions and definitions are being researched together with organisation charts.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	xvii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xviii
TABLolar DİZİNİ.....	xxii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON

1. ORGANİZASYON HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	4
1.1. Organizasyonun Tanımı ve Anlamı.....	5
1.2. Organizasyon Yapıları.....	6
1.3. Organizasyon Yapılarını Belirleyen Unsurlar.....	7
1.3.1. Amaç.....	7
1.3.2. İşbölümü ve Uzmanlaşma.....	7
1.3.3. Yeterlilik.....	7
1.3.4. Basamaksal Unsur.....	7
1.3.5. Ayrılık.....	8
1.3.6. Komuta Birliği.....	8
1.3.7. Görevlerin Tanımı.....	8
1.3.8. Sorumluluk.....	8
1.3.9. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	8
1.3.10. Yönetme Birliği.....	8
1.3.11. Denge İlkesi.....	9
1.3.12. Esneklik.....	9
1.3.13. Yetki Devretme.....	9
1.3.14. Kontrol.....	9
1.3.15. Hiyerarşik Yapı.....	9
2. ORGANİZASYON SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	10
3. BİR SİSTEM OLARAK ORGANİZASYON.....	10
4. TEMEL ORGANİZASYON ŞEKİLLERİ.....	12
4.1. Dikey (Hat Örgütlenme).....	12

4.2. Dikey ve Kurmay Örgütlenme.....	13
4.3. İşlevsel Örgütlenme	13
5. BİÇİMSEL (FORMEL) ORGANİZASYON-BİÇİMSEL OLMAYAN ORGANİZASYON (INFORMEL)	13
6. ORGANİZASYONLARDA YETKİ VE ÇEŞİTLERİ.....	14
6.1. Komuta Yetkisi.....	14
6.2. Kurmay Yetkisi.....	14
6.3. İşlevsel Yetki.....	15
6.4. Yan İlişkiler	15
7. DENETİM	15
8. ORGANİZASYON VE ÇEVRE.....	16
9. ORGANİZASYON VE TEKNOLOJİ.....	16
10. İYİ BİR ORGANİZASYON NASIL GERÇEKLEŞİR?.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON

1. HAVAYOLU İŞLETMESİ ORGANİZASYONUNA GENEL BAKIŞ.....	19
2. HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	21
2.1. Havayolu İşletmeciliği Tarihi.....	21
2.1.1. I. Dünya Savaşı Öncesi.....	21
2.1.2. I-II. Dünya Savaşları Arası	22
2.1.3. II. Dünya Savaşı Sonrası	23
2.1.4. 1945 - 1950'li yıllar.....	23
2.1.5. 1950 - 1972'li Yıllar.....	23
2.1.6. 1972 OPEC Krizi Sonrası:.....	24
2.1.7. 1980 - 1990'lı Yıllar:.....	24
3. HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİ TANIMI.....	26
4. HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNDE ORGANİZASYONUNUN GENEL DURUMU	26
5. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ANATOMİK YAPI.....	27
5.1. 1 No'lu Akış (Müşteri Akışı).....	27
5.2. 1' No'lu Akış	27
5.3. 2 No'lu Akış (Uçak Çıkışı).....	27
5.4. 3 No'lu Akış (Destek Akışı).....	27
5.5. 3' No'lu Akış	28

5.6.	A Bölgesi.....	28
5.7.	B Bölgesi.....	29
6.	HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYONU İLGİLENDİREN FAKTÖRLER	29
6.1.	Uçak.....	29
6.2.	Müşteri (Yolcu-Kargo), Binalar ve Tesis.....	29
6.3.	Malzeme.....	31
6.3.1.	Yakıt.....	31
6.3.2.	Yedek Parça.....	31
6.3.3.	İkram Malzemesi.....	32
6.3.4.	Bilgi Akışı.....	32
6.4.	İnsan Faktörü.....	33
6.5.	Finans.....	34
6.6.	Zaman	35
6.7.	Uluslararası Olma	35
7.	HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON PLANLAMASININ PRENSİPLERİ.....	36
7.1.	Hedef (Amaç Birliği).....	36
7.2.	Denetim Alanı.....	37
7.3.	Bölgelere Ayırma.....	38
7.4.	Yetki Göçerimi	39
7.5.	Yönetim Seviyeleri.....	39
7.6.	Görevlerin Açıkça Belirlenmesi.....	40
7.7.	Esneklik.....	40
7.8.	İletişim.....	40
8.	HAVAYOLLARINDA HAT VE KURMAY ORGANİZASYONU	41
9.	HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SEVİYELERİ	42
9.1.	Yönetim Kurulu.....	42
9.2.	Üst Yönetim	42
9.2.1.	Başkan.....	43
9.2.2.	Genel Müdür.....	43
9.2.3.	Genel Müdür Yardımcıları.....	43
9.3.	Orta Yönetim.....	43
9.4.	Operasyon Yönetimi	43
10.	HAVAYOLLARINDA ORGANİZASYON ŞEMASI.....	44

11. ÖRNEK BİR HAVA TAŞIMA İŞLETMESİNİN ORGANİZASYON ŞEMASI.....	45
11.1. KURMAY BÖLÜMLER.....	47
11.1.1. Finansman.....	47
11.1.2. Bilgi Servisi.....	49
11.1.3. Personel.....	49
11.1.4. Halkla İlişkiler ve Reklam.....	51
11.1.5. Ekonomik Planlama.....	52
11.1.6. Hukuki İşler Bölümü.....	54
11.1.7. Sağlık Bölümü.....	55
11.2 HAT BÖLÜMLER:.....	55
11.2.1 Operasyon Sisteminin Organize Edilmesi.....	55
11.2.2 Havayolu İşletmesinde Hat Yönetim Fonksiyonu.....	56
11.2.3 Uçuş Operasyonları.....	56
11.2.3.1. Hava Trafik ve Emniyet Yöneticisi.....	57
11.2.3.2. Uçuş Kuralları ve Eğitimden Sorumlu Yönetici.....	57
11.2.3.3. Uçuş Başkan Yardımcısı.....	57
11.2.3.4. Uçuş Dispeçliği.....	59
11.2.3.5. Uçuş Dispeç Yöneticiliği.....	59
11.2.3.6. Uçuş Müdürü.....	60
11.2.3.7. Meteoroloji Müdürü.....	60
11.2.3.8. Uçuş Faaliyetlerinden Sorumlu Eğitim Müdürü.....	61
11.2.4 Havayolu İşletmesi Bakım Organizasyonu.....	61
11.2.4.1. Mühendislik ve Bakım.....	63
11.2.4.2. Bakım ve Mühendislikten Sorumlu Başkan (Gnl.Md.Yrd.).....	63
11.2.4.3. Uçak Revizyon Yöneticisi.....	66
11.2.4.4. Bakım ve Çeşitleri.....	67
11.2.4.5. Kalite Kontrolün Görev ve Sorumlulukları.....	72
11.2.4.6. Teknik Kontrol'un Görev ve Sorumlulukları.....	73
11.2.4.7. Gövde Revizyon Yöneticisi.....	74
11.2.4.8. Bakım Planlama ve Analiz Yöneticisinin Görevleri.....	76
11.2.4.9. Hat Bakım Başkan Yardımcısı (Hat Bakım Müdürü) Görevleri.....	76
11.2.5. Pazarlama, Hizmetler ve Satış.....	77
11.2.5.1. Pazarlama Hizmeti.....	78
11.2.5.1.1. Pazarlama Genel Başkan (Müdür) Yardımcısı.....	78
11.2.5.1.2. Pazar Araştırması ve Tahmini Yöneticisi.....	80
11.2.5.1.3. Tarife Planlama Bölümü Yöneticisi.....	80

11.2.5.1.4. Fiyatlama Bölümü Yöneticisi.....	80
11.2.5.2. Hizmet Planlaması Bölümü Yöneticisi	81
11.2.5.3. Yer Hizmetleri Bölümü Yöneticisi	82
11.2.5.3.1. Yolcu Trafik Hizmetleri Bölümü Yöneticisi.....	82
11.2.5.3.2. Kargo Hizmetleri Bölüm Yöneticisi	83
11.2.5.3.3 Ramp Hizmetleri Bölümü Yöneticisi....	84
11.2.5.3. Satış Planlama Bölümü Yöneticisi.....	84
11.2.5.4. Satış ve Hizmetler Bölümü Yöneticisi	85
11.2.5.5. Yemek Hizmetleri Bölümü Yöneticisi.....	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE VE DÜNYADAKİ BAZI HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİ

1. TÜRK HAVAYOLLARI A.O.	88
1.1. Türk Havayollarının Organizasyon Yapısı	89
2. İSTANBUL HAVAYOLLARI A.Ş.	90
2.1. İstanbul Havayollarının Organizasyon Yapısı.....	92
2.1.1. İstanbul Havayollarının Ana Bölümleri.....	92
2.1.1.1. Uçak Bakım Ünitesi	93
2.1.1.2. Yer Hizmetleri Bölümü	93
2.1.1.3. İkram Bölümü.....	98
2.1.1.4. Kargo Taşımacılığı	98
3. SUN EKSPRESS HAVAYOLLARI.....	99
3.1. Sun Ekspres Havayollarının Organizasyon Yapısı	99
4. PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.....	99
4.1. Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.nin Organizasyon Yapısı.....	101
5. ONUR HAVAYOLLARI A.Ş.....	101
5.1. Onur Havayolları A.Ş. Organizasyon Yapısı.....	101
6. ALFA HAVAYOLLARI A.Ş.....	105
6.1. Alfa Havayolları A.Ş.nin Organizasyon Yapısı.....	105
7. KIBRIS TÜRK HAVAYOLLARI A.O.....	108
7.1. Kıbrıs Türk Havayolları Organizasyon Yapısı.....	108
8. SUNWAYS INTERSUN HAVACILIK A.Ş.....	108
8.1. Sunways Intersun Havacılık A.Ş. Organizasyon Yapısı.....	108
9. GTI HAVAYOLLARI A.Ş.....	122
9.1. GTI Havayolları A.Ş. Organizasyon Yapısı	122

10. TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ BAZI HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN
ORGANİZASYON YAPILARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ 138

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVAYOLU İŞLETMESİNİN ORGANİZASYON YAPISININ
İNCELENMESİ

1. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON YAPISININ THY'NA UYGULAMASI	140
1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	140
1.1.1. Araştırmanın Amacı.....	140
1.1.2. Araştırmanın Kapsamı	140
1.1.3. Araştırmanın Yöntemi	140
2. TÜRK HAVAYOLLARININ KURULUŞU VE TARİHİ	141
2.1. 1935-1940 Yılları Arası.....	142
2.2. 1940-1950 Yılları Arası.....	142
2.3. 1950-1960 Yılları Arası.....	143
2.4. 1960-1970 Yılları Arası.....	144
2.5. 1970-1979 Yılları Arası.....	144
2.6. 1980-1989 Yılları Arası.....	145
2.7. 1990'lı Yıllar	145
3. TÜRK HAVA YOLLARININ İŞLETMECİ OLARAK ÖZELLİKLERİ... 147	
4. TÜRK HAVA YOLLARI'NIN TÜRKİYE'DEKİ DİĞER HAVAYOLU İŞLETMELERİNDEN AYIRAN ÖZELLİKLER	148
5. TÜRK HAVAYOLLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ İÇİNDE ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİ.....	148
5.1. 1933 Havayolları Devlet İdaresi Teşkilatı	148
5.2. 1956-1959 Yılları Arasındaki Organizasyon Yapısı.....	149
5.3. 1960-1962 Yılları Arasındaki Organizasyon Yapısı.....	150
5.4. 1963-1966 Yılları Arası Organizasyon Yapısı	150
5.5. 1967-1971 Yılları Arası Organizasyon Yapısı	154
5.6. 1972-1973 Yılları Arası Organizasyon Yapısı	155
5.7. 1974-1976 Yılları Arasında Uygulanan Organizasyon Yapısı	157
5.8. 1977-1981 Yılları Arasında Uygulanan Organizasyon Yapısı	159
5.9. 1982-1992 Yıllarında Uygulanan Organizasyon Yapısı	162
5.10. 1993-1996 Yıllarında Uygulanan Organizasyon Yapısı	166

6. TÜRK HAVA YOLLARININ ORGANİZASYON YAPISI VE FAALİYETLERİ.....	174
6.1. THY'nın Üst Yönetimi	175
6.1.1. Genel Kurul	175
6.1.2. Yönetim Kurulu	177
6.1.3. Genel Müdür	177
6.2. İcra Bölümleri.....	177
6.2.1 İdari Bölüm.....	177
6.2.1.1. Personel Başkanının Görevleri	178
6.2.1.2. Personel Faaliyetleri	178
6.2.1.3. Eğitim Başkanının Görevleri	180
6.2.1.4. Eğitim Faaliyetleri	180
6.2.2. Mali Bölüm	180
6.2.3. Ticari Bölüm.....	182
6.2.3.1. Ticari Bölümün Görevleri.....	182
6.2.3.2. Ticari Faaliyetler	183
6.2.3.2.1. Trafik Faaliyetleri.....	183
6.2.3.2.2. Ticari Gelişmeler	185
6.2.3.2.3. Acente faaliyetleri	185
6.2.3.2.4. Ürün Geliştirme Faaliyetleri.....	185
6.2.3.2.5. Rezervasyon Faaliyetleri.....	186
6.2.3.2.6. Usuller, Ücret ve Otomasyon	186
6.2.4. Uçuş İşletme Bölümü	186
6.2.4.1. Uçuş İşletme Bölümünün Görevleri	188
6.2.4.2. Kabin Hizmetleri Faaliyetleri.....	189
6.2.4.3. Kabin Hizmetleri Bölümünün Görevleri	189
6.2.4.4. Uçuş Eğitim Faaliyetleri	189
6.2.4.5. Akaryakıt Faaliyetleri	189
6.2.5. Teknik Bölüm	190
6.2.5.1. Teknik Faaliyetler.....	193
6.2.6. Planlama ve Destek Bölümü	194
6.2.6.1. Planlama ve Destek Bölümünün Görevleri	194
6.2.6.2. Planlama Faaliyetleri.....	196
6.2.6.3. İnşaat Bakım ve Destek Hizmetleri Faaliyetleri	196
6.2.6.4. Haberleşme Faaliyetleri.....	197
6.2.7. Yer İşletme Bölümü	197
6.2.7.1. Yer İşletme Bölümünün Görevleri	197
6.2.7.2. Yer İşletme Faaliyetleri.....	197
6.3. Kurmay Bölüm	199
6.3.1. Hukuk Bölümünün Görevleri ve Faaliyetleri	199

6.3.2.	Uçuş ve Yer Emniyet Başkanının Görevleri	199
6.3.2.1.	Uçuş ve Yer Emniyet Faaliyetleri.....	200
6.3.3.	Tanıtma ve Halkla İlişkiler Başkanının Görevleri.....	200
6.3.4.	İkram Faaliyetleri	200
6.3.5.	Elektronik Bilgi İşlem Faaliyetleri.....	200
6.3.6.	Teftiş Kurulu Başkanlığının Görevleri.....	202
6.3.6.1.	Teftiş Kurulu Faaliyetleri	202
6.3.7.	Savunma Sekreterliği.....	202
7.	THY’NİN DEĞERLENDİRİLMESİ	206
8.	THY GİBİ HAVAYOLU İŞLETMELERİ İÇİN GELİŞTİRİLİP ÖNERİLEN ÖRNEK BİR ORGANİZASYON YAPISI.....	210
	SONUÇ.....	211
	KAYNAKÇA	216

KISALTMALAR

A.B.D	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e	: Adı Geçen Eser
AEA	: Association of European Airlines (Avrupa Havayolları Birliği)
APK	: Araştırma Planlama Kurulu
AT	: Avrupa Topluluğu
BKAD	: Bakım Kuruluş Aşamasındaki Dökümanlar
BOAC	: British Overseas Airways Company (İngiliz Denizaşırı Havayolları Şirketi)
Baş Md	: Baş Müdür
Bşk Yrd	: Başkan Yardımcısı
Bşk	: Başkan
CSA.	: Czechoslovak Airlines (Cekeslovak Havayolları)
CASS	: Cargo Accounts Settlement Systems (Kargo Hesapları Değerlendirme Sistemi)
CİP	: Commercially Important Person (Ticari Önemli Kişi)
CRS	: Computer Reservation System (Bilgisayar Rezervasyon Sistemi)
DCS	: Departure Control System(Hareket Kontrol Sistemi)
EBİ	: Elektronik Bilgi İşlem
EBİS	: Elektronik Bilgi İşlem Sistemi
ECAC	: European Civil Aviation Conference (Avrupa Sivil Havacılık Konferansı)
EDp	: Education Department (Eğitim Departmanı)
EMAC	: Engineering and Maintenance Control System (Mühendislik ve Bakım Kontrol Sistemi)
ERA	: Elektrik Radyo Atölyeleri
FAA	: Federal Aviation Administration (ABD Sivil Havacılık Teşkilatı)
Gnl Md	: Genel Müdür
Gnl Md Yrd	: Genel Müdür Yardımcısı

GSA	: Genel Satış Acentaları
HAB	: Haber Alma Başkanı
IATA	: International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
ICAO	: International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı)
İHY	: İstanbul Havayolları
JAA	: Joint Airworthiness Association (Ortak Havacılık Birliği)
JAR	: Joint Aviation Regulations (Ortak Havacılık Kuralları)
KLM	: Koninklijke Luchtvaart Mastschoppij (Hollanda Kraliyet Havayolları)
Kon Tekn.	: Kontrol Teknik
KTHY	: Kıbrıs Türk Hava Yolları
Md Yrd	: Müdür Yardımcısı
Md	: Müdür
MD	: Mc. Donald Douglas
MHM	: Mekanik Hangar Müdürlüğü
OPEC	: Organization of Petroleum Exporting Countries (Petrol İhraç eden ülkeler Teşkilatı)
O.Ş.	: Organizasyon Şeması
S	: Sayfa
SABENA	: Societe Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne (Hava Seyrüsefer İşletmesi Belçika Anonim Şirketi)
SNETA	: Syndicat National Pour l'Etude des Transports Aériens (Hava Ulaştırımları Ulusal Sendikası)
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
STD	: Standardize
T.D.H.Y	: Türkiye Devlet Havayolları
T.W.A.	: Trans World Airlines
THK	: Türk Hava Kurumu

THT : Türk Hava Taşımacılığı

THY : Türk Hava Yolları

TROYA : Türk Havayolları Rezervasyon, Otomatik Biletleme, Yer İşletme ve Alan Otomasyonu

USD : Amerika Birleşik Devleti Doları

VIP : Very Important Person (Çok Önemli Kişi)

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1	: Havayolu İşletmelerinde Anatomik Yapı	28
Şekil 2	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin O.Ş.	46
Şekil 3	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Finans ve Varlıklar O.Ş.	48
Şekil 4	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Bilgi Servis Yönetim O.Ş.	49
Şekil 5	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Personel Yönetim O.Ş.	50
Şekil 6	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Basın ve Halkla İlişkiler Yönetim O.Ş.	52
Şekil 7	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Ekonomik Planlama Yönetim O.Ş.	54
Şekil 8	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Hukuk ve Sağlık Yönetim O.Ş.	55
Şekil 9	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Uçuş Operasyonları Yönetim O.Ş.	58
Şekil 10	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Mühendislik ve Bakım Yönetim O.Ş.	65
Şekil 11	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Pazarlama ve Hizmetler Yönetim O.Ş.	79
Şekil 12	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Pazarlama Hizmetleri Yönetim O.Ş.	81
Şekil 13	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Satış ve Hizmetler Yönetim O.Ş.	86
Şekil 14	: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Yiyecek Hizmetleri Yönetim O.Ş.	87
Şekil 15	: THY'nın O.Ş.	91
Şekil 16	: İstanbul Hava Yollarının O.Ş.	94
Şekil 16.1	: İstanbul Hava Yollarının Teknik Bölümünün O.Ş.	95
Şekil 16.2	: İstanbul Hava Yollarının Uçuş İşletme Bölümünün O.Ş.	96
Şekil 16.3	: İstanbul Hava Yollarının Uçuş Planlama ve Uygulama Bölümünün O.Ş.	97
Şekil 17	: Sun Ekspres Havayollarının O.Ş.	100
Şekil 18	: Pegasus Havayollarının O.Ş.	102
Şekil 19	: Onur Air Havayollarının Bakım O.Ş.	103
Şekil 19.1	: Onur Air Havayollarının Bakım O.Ş.	104
Şekil 20	: Alfa Havayollarının O.Ş.	106
Şekil 20.1	: Alfa Havayollarının O.Ş.	107
Şekil 21	: KTHY O.Ş.	109
Şekil 21.1	: KTHY'nın Mali ve İdari İşler O.Ş.	110
Şekil 21.2	: KTHY'nın Ticaret ve İşletme O.Ş.	111

Şekil 21.3	: KTHY'nın Satış Müdürlükleri O.Ş.	112
Şekil 21.4	: KTHY'nın Yer İşletme O.Ş.	113
Şekil 21.5	: KTHY'nın Yer İşletme O.Ş.	114
Şekil 21.6	: KTHY'nın Uçuş ve Teknik Bakım O.Ş.	115
Şekil 22	: Sunways Intersun Havacılık'ın O.Ş.	116
Şekil 22.1	: Sunways Intersun Havacılık'ın Uçuş Operasyonları Bölümü O.Ş.	117
Şekil 22.2	: Sunways Intersun Havacılık'ın Yönetim ve Yer Oper. Bölümü O.Ş.	118
Şekil 22.3	: Sunways Intersun Havacılık'ın Fiyat Kontrol Bölümü O.Ş.	119
Şekil 22.4	: Sunways Intersun Havacılık'ın Muhasebe Bölümü O.Ş.	120
Şekil 22.5	: Sunways Intersun Havacılık'ın Ticari ve Planlama Bölüm O.Ş.	120
Şekil 22.6	: Sunways Intersun Havacılık'ın Teknik Bölüm O.Ş.	121
Şekil 23	: GTI Havayolları O.Ş.	123
Şekil 23.1	: GTI Havayolları O.Ş.	124
Şekil 24.	: Air France Havayollarının O.Ş.	125
Şekil 24.1	: Air France Havayollarının O.Ş.	126
Şekil 24.2	: Air France Havayollarının Bakım O.Ş.	127
Şekil 24.2.1:	Air France Havayollarının Bakım O.Ş.	128
Şekil 24.3	: Air France Havayollarının Endüstriyel Operasyonlar O.Ş.	129
Şekil 25	: Llyod Havayollarının O.Ş.	130
Şekil 25.1	: Llyod Havayollarının O.Ş.	131
Şekil 26	: CSA Havayollarının O.Ş.	132
Şekil 26.1	: CSA Havayollarının O.Ş.	133
Şekil 26.2	: CSA Havayollarının O.Ş.	134
Şekil 26.3	: CSA Havayollarının O.Ş.	135
Şekil 27	: 1933 Yılında Havayolları Devlet İşletme İdaresi Teşkilatı	148
Şekil 28	: 1956-1959 Yıllarında Uygulanan Ortaklık Şeması	152
Şekil 29	: 1961-1962 Yıllarında Uygulanan Ortaklık Şeması	153
Şekil 30	: 1967-1971 Yıllarında Uygulanan Ortaklık Şeması	155
Şekil 31	: 1972-1973 Yıllarında Uygulanan O.Ş.	156
Şekil 32	: 1974-1976 Yıllarında Uygulanan Ortaklık Şeması	158

Şekil 33	: 1977-1981 Yıllarında Uygulanan Ortaklık Şeması	160
Şekil 33.1	: 1977-1981 Yıllarında Uygulanan Ortaklık Şeması	161
Şekil 34	: 1982-1992 Yıllarında Uygulanan Ortaklık Şeması	163
Şekil 34.1	: 1982-1992 Yıllarında Uygulanan Ortaklık Şeması	164
Şekil 35	: 1993 Yılında Uygulanan O.Ş.	168
Şekil 36	: 1994 Yılı THY'nın O.Ş.	169
Şekil 37	: 1995 Yılı THY'nın O.Ş.	170
Şekil 38	: 1996 Yılı THY'nın O.Ş.	171
Şekil 39	: THY'nın Üst Yönetimin O.Ş.	176
Şekil 40	: THY'nın İdari Bölüm O.Ş.	179
Şekil 41	: THY'nın Mali Bölümün O.Ş.	181
Şekil 42	: THY'nın Ticari Bölümün O.Ş.	184
Şekil 43	: THY'nın Uçuş İşletme Bölümünün O.Ş.	187
Şekil 44	: THY'nın Teknik Bölümünün O.Ş.	191
Şekil 44.1	THY'nın Teknik Bölümünün O.Ş.	192
Şekil 45	: THY'nın Plan ve Destek Bölümünün O.Ş.	195
Şekil 46	: THY'nın Yer İşletme Bölümünün O.Ş.	198
Şekil 47	: THY Gibi Havayolu İşletmeleri İçin Önerilen Örnek Bir O.Ş.	210

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1	: Türkiye'deki ve Dünyadaki Havayolu İşletmelerinin Karşılaştırılması	136
Tablo 1.1	: Türkiye'deki ve Dünyadaki Havayolu İşletmelerinin Karşılaştırılması	137
Tablo 2	: THY'nin yıllar itibarı ile Organizasyon Karşılaştırması.	203
Tablo 2.1	: THY'nin yıllar itibarı ile Organizasyon Karşılaştırması	204
Tablo 2.2	: THY'nin yıllar itibarı ile Organizasyon Karşılaştırması	205

GİRİŞ

Organizasyon, genel olarak yapılacak işlerin bölümlere ayrılması, çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanması ve ilgili bölümlere personelin yerleştirilmesi sürecidir. Organizasyonun oluşması için bazı aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Birinci aşama işletmenin amacının ve işlerinin belirlenmesi, mümkün ise gruplandırılmasıdır. Organizasyonun gereksinimi açısından işletmenin hizmet, ticari veya üretim işletmesi olması bir fark yaratmaz. İkinci aşama, personelin belirlenmesi ve atanmasıdır. Çeşitli görev yerleri belirlendikten sonra o görevle ilgili sorumluluğu yüklenecek ve yetkileri kullanabilecek iş görenin seçimi büyük önem taşımaktadır. Üçüncü aşama ise yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesidir. Bu, iş görenin kendi bölümünde çalışmalarını doyurucu biçimde yerine getirmesi için gerekli olan fiziksel etmenler araç, gereç, ve donatımlardır.

İşletmenin türü ne olursa olsun organizasyon zorunludur. İşleri bölmek, sıralamak, düzenlemek ve gruplamak gerekir. Çünkü organizasyon sonucunda görevler oluşmaktadır. Bu görevlerin yerine getirilmesi ise yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesinden geçmektedir. Buda kadroları ortaya çıkartmaktadır.

Bütün organizasyonlar temel faktörlerden ve ilişkilerden doğar, bunun sonucunda basamaksal bir düzen ortaya çıkar ve beraberinde uzmanlaşma gelişir. Her çalışanın kendi uzmanlık alanında çalışması sonuçta organizasyonun amaçlarına hizmeti oluşturur.

Çeşitli organizasyon yapıları işletmenin kendi yapısına uygun olmak koşuluyla dikey, yatay, dikey ve kurmay organizasyon yapılarından faydalanabilirler. Örneğin havayolu işletmeleri organizasyonu yalnız taşıma hizmeti üretip pazarlamakla kalmaz bunların yan ürünlerini de pazarlama çabası içerisindedir. Bunlar, bakım-onarım, turizm, sigorta, servis şirketleri ortaklığı olup aralarında koordineli olarak çalışırlar.

Her işletme organizasyonun kar, pazar payı, büyüme, kaliteli hizmet, servis toplumsal imaj ve bunların kombinasyonu şeklinde amaçları vardır.

Yıllar önce şirketler piyasayı şekillendirdiğinde yöntemleri çok basitti. Şirket çalışanlarının sınırlı bir kısmı, şirket amaçlarına işletmenin bir parçası olarak katkıda bulunmaya çalışıyordu. İletişim ve kontrol mesafesi çok kısaydı. Şirket yöneticisi

çalışanları tek tek tanıyabilirdi. Binlerce çalışanı olan havayolu işletmelerindeki yöneticiler ise şirkette çalışan işçi sayısı ve onların görevini bilebilirler. İş görenin yaptığı işin şirket amaçlarına katkısını da tam bilmesi zordur. Bu durumda faaliyetlerin başarılabilmesi için, hedeflerin kişilerin yönetebileceği küçük birimlere bölünmesi zorunluluğu doğar.

Organizasyon, yönetim sürecinin uygulanabilmesi için temel çatı olduğundan büyük, küçük tüm havayolu işletmeleri için gereklidir. Rekabeti yüksek olan havayolu ulaştırma pazarında etkili bir organizasyonuna sahip olan işletmelerin diğer işletmelere karşı bir avantaj sağlayacağı açıktır.

Bu yüksek lisans tezinde, havayolu işletmelerinde organizasyon yapıları nasıldır, nasıl olmalıdır, havayolu pazarında işletmelerin daha etkin ve rekabet gücünün daha fazla olabilmesi için ne şekilde bir organizasyon yapısı içinde olması gerektiği araştırılmakta ve yabancı havayolu işletmeleriyle karşılaştırmaları yapılmaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde bir işletmede organizasyonun tanımı, organizasyon nasıl olmalıdır, organizasyon yapılarını belirleyen unsurların neler olduğu, organizasyon sürecinin aşamaları, sistem olarak organizasyon, temel organizasyon şekilleri, organizasyonlarda yetki ve çeşitleri, denetimin nasıl olacağı, organizasyon çevre ilişkisi, organizasyon teknoloji ilişkisi ve iyi bir organizasyonun nasıl gerçekleştirileceği ele alınarak incelenmiştir.

İkinci bölümde, havayolu işletmesi organizasyonunun genel durumu, havayolu işletmeciliğinin tarihi, havayolu işletmeciliğinin tanımı, havayolu işletmesi organizasyonunun genel karakterleri, havayolu işletmelerinin anatomik yapısı, havayolu işletmelerinde organizasyonu ilgilendiren faktörler, organizasyon planlamasının prensipleri, hat ve kurmay organizasyonu, havayolu işletmelerinde yönetim seviyeleri, örnek bir havayolu işletmesinde organizasyon şemasının nasıl olması gerektiği, hangi bölümlerden oluştuğu, kurmay ve hat departmanları oluşturulmak suretiyle tek tek açıklanmış ve şekillendirilerek incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, Türkiye'deki havayolu işletmeleri olan Türk Havayolları, İstanbul Havayolları, Sun Ekspres, Pegasus Hava Taşımacılığı, Onur Havayolları, Alfa Havayolları, K.Kıbrıs Türk Havayolları, Sunways İntersun Havacılık, GTI Havayollarının

organizasyon yapıları incelenerek bu işletmeler hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca yabancı havayolları olan Air France, CSA ve Aeore Llyod'un organizasyon yapıları Türkiye'deki ve dünyadaki havayollarını karşılaştırmak amacıyla incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, havayolu işletmesinin organizasyon yapısının Türk Hava Yollarında uygulaması yapılmış, THY'nın tarihsel gelişimi içerisinde organizasyon yapısı, bölümlerin görev yetki, sorumluluk ve faaliyetleri incelenmiştir

Sonuç bölümünde ise genel bir değerlendirme yapılarak, Türkiye'deki ve dünyadaki havayolu işletmelerinde sorunların neler olduğu ve bu sorunlara ne gibi çözümler üretileceği konusunda çözüme yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Bu bölümde ayrıca havayolu organizasyonunda gelecekteki yaklaşımların da nasıl olacağı ve havayolu organizasyonunda sistemlerin birbirine bağlılığı, havayollarında büyüme, yenilenme, modernleşme, ömrünü devam ettirme, havayollarının uçak filosu, rota şebekesi, stratejilerinin organizasyonu nasıl etkileyeceği ele alınmış ve havayolu işletmelerine önerilecek bir organizasyon şeması oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON

1. ORGANİZASYON HAKKINDA GENEL BİLGİ

Organizasyon, amaçlara ulaşmak için bir araya gelen, bir grup insanın birlikte çalışmasıdır. Bir grup insanın başarılı olabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için iyi bir organizasyona ihtiyaç vardır. Yöneticinin faaliyet alanı ve verimliliğini arttıran organizasyon; yöneticinin tek kişi olarak yapacağından çok fazlasının yapmasını sağlar¹. Yönetimin temel fonksiyonu olan organizasyonun ortaya çıkış nedeni, insanların tek başına yapamadıkları işlerin, birlikte yapılmasını sağlama veya kendilerinin yapması halinde zaman kaybına yol açmamak ve uzmanlaşmak için çaba harcama yoluna gitmeleridir. İnsanların ihtiyaçları sonsuzdur. Fiziki ve ruhi ihtiyaçların tatmini organizasyonlar aracılığıyla sağlanmaktadır². Organizasyonlarda, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan personelin belirlenmesi ve atanması bundan sonra personelin yapacakları çalışmalarda gerekli olan araç ve gereçlerin sağlanması gerekir³. Organizasyonu işletmenin istediği kararları almasına yardımcı olan bir sistem olarak tanımlayabiliriz. Böyle olması dolayısıyla organizasyon; bir grup insanın işletmenin amaçlarına ulaşması için bir araya gelmesi ve gerekli araç ve gereçlerin sağlanarak uyum içinde çalışmalarıdır.

Küçük bir işletmede yapılan faaliyetlerin sayısı ve çeşidi azdır. Bunları bir veya birkaç kişi yapabilir. Dolayısıyla işletme sahibi işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak politikaları kendisi belirleyebilir. İş görenlerin her birine verilecek görevleri ve bu görevlerin yerine getirilmesinden doğacak sorumlulukları kendisi kararlaştırdığı gibi, bunların kontrolünü de yine kendisi gerçekleştirebilir. Ancak günümüzde teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak, işlerin boyutları büyüdükçe

-
- 1 George Terry, **Office Management and Control** (Homewood, Linois Richard Irvin Inc 1962) s. 533.
 - 2 Chris Argyris **Interating the Individval and the Organization** (New York: John Wiley and Sons Inc 1964) s. 35.
 - 3 Earl P. Strang (Çev.İnan Özalp, Celil Koparal), **Yönetim Kavramı**. Bilim Teknik Kitabevi İstanbul: 1988. s. 59.

bir yandan yapılması gereken faaliyetler ve bu faaliyetleri yapacak kişilerin sayısı artmış, diğer yandan da faaliyetlerin yapısı karmaşıklaşmıştır. Böylece işletmenin amaçlarını ve bu amaçlarla ilgili temel politikaları kararlaştırmak, politikaları geliştirmek, faaliyetleri ortak amaca ulaştıracak şekilde düzenlemek, görevleri dağıtmak, yetki ve sorumlulukları belirlemek büyük önem kazanmıştır. Bir işletmede amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşılabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, belirli kriterlere göre bölünmesi ile işletmenin organizasyonu ortaya çıkar. Organizasyon için; yapılacak işlerin bölümlere ayrılması, çeşitli bölümler arasındaki ilişkileri saptayıp, ilgili bölümlere personel yerleştirilmesi sürecini kapsadığını söyleyebiliriz. Diğer bir ifadeyle her göreve ve her kişiye işletme içerisinde bir yer belirleme faaliyeti diyebiliriz⁴.

Organizasyon insanların birlikte iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmaktadır. Tek kişinin kendi işlerini düzene sokması organizasyon değil ancak iş programlaması olabilir.

Organizasyon sadece işletmeler için değil, birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal ve ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş bulunan her insan topluluğu için gerekli bir süreçtir.

Organizasyon ve örgütlenme süreci ise, yapılacak işleri ve bu işleri yapmak için gerekli insansal ve maddesel kaynakları en uygun şekilde seçme ve işlev yapabilecek biçimde gruplandırma sürecidir⁵.

1.1. Organizasyonun Tanımı ve Anlamı

Organizasyon, yapılacak işleri tanımlama ve gruplama, yetki ve sorumluluğu tanımlama ve devretme ve amaçlara ulaştırmak için bireylerin bir arada en etkin çalışmalarını için ilişkileri kurmaktır⁶.

- Organizasyon bir yönetim fonksiyonudur.
- Organizasyon insan-iş-teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir.

4 Z.Hatipoğlu.. ve T.Gürsoy. **İşletme Yönetimine Giriş** İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası. İstanbul: 1981. s. 201.

5 Erol Eren **Yönetim ve Organizasyon** İstanbul: 1991. s.114.

6 A. Alen Louis **Manangement and Organizastion** (Mc Graw Hill Book Company, New York: 1958.) s. 57

- Organizasyon sosyal bir varlık, sosyal bir sistemdir.
- Organizasyon bir işletmedeki işleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkisini gösteren bir yapıdır.
- Organizasyon kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek, bir grup halinde gayretlerini bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir⁷.

Her organizasyonun amaçları vardır. Bunlar; kar, pazar payı, büyüme, kaliteli hizmet ve servis, toplumsal imaj ve bunların birlikte oluşturduğu kombinasyondur. Yönetimin, işletmenin organizasyon amaçlarına ulaşabilmesi için, işletmenin faaliyetlerini planlaması, organize etmesi, yönlendirmesi, koordine etmesi ve denetleme sürecini iyi şekilde yapması gerekir.

Tanınmış yönetim teorisyeni Chris Ayggus'a göre organizasyon, işletmenin bir amaca tek başına ulaşamayacağı zamanlarda ortaya çıkar. Faaliyetlerin başarılabilmesi için hedeflerin, kişilerin yönetebileceği küçük birimlere bölünmesi zorunluluğu vardır.

1.2. Organizasyon Yapıları

Organizasyon yapısı işletme için bir araçtır. Yönetici diğer yönetim araçlarını nasıl kullanılıyorsa bu koordinasyon sağlayıcı araçta öyle kullanabilecektir. Yalnız bu aracın en önemli özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak sadece aracın yapısı üzerinde durmak bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı, faaliyetleri koordine edecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir. Organizasyon yapısı bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araç ve diğer yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla, kişisel özelliklerin ilişkisi organizasyon içi olayları yaratacaktır⁸. Bu nedenle bir

7 Tamer Koçel. **İşletme Yöneticiliği**, Venüs Matbaası İstanbul: 1984. s. 37.

8 H. R. Hall. **Organization, Structure and process**, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey: 1980. s. 80.

yöneticinin önce bu yapıyı, onun özelliklerini ve sınırlarını tanıması gerekecektir. Aksi halde yapı; yöneticinin etkinliğini sınırlayan bir unsur olacaktır.

1.3. Organizasyon Yapılarını Belirleyen Unsurlar

1.3.1. Amaç

İşletmeyi bir bütün olarak düşündüğümüzde genel bir takım amaçlara sahip olduğunu biliriz. Organizasyondaki her bölüm veya kısmın açık bir biçimde amaçları vardır. Amaçları sağlamaya dönük olmayan organizasyon yapısı başarılı olamaz. Organizasyonun başarılı olması için işletmenin bütün bölümleri uyum içinde olmalıdır. Organizasyonun başarısı; hedeflenen amaçlara uygun şekilde hareket etmesine bağlıdır.

1.3.2. İşbölümü ve Uzmanlaşma

İş bölümü, işlerin küçük parçalara bölünerek tek kişinin işin bütününe yapması yerine, işin uzmanlaşmış parçalar haline getirilerek bir grup insan tarafından yapılmasıdır⁹. Yönetici olsun işgören olsun, iş tanımlarında her insana, bilgi, yetenek ve tecrübelerine uygun olan görevleri vermeli, diğer kimselerin yapacağı görevlerden ayırmalı ve bu görevleri devamlı şekilde yapmalarını sağlayarak uzmanlaşmalarına zemin hazırlanmalıdır¹⁰.

1.3.3. Yeterlilik

Her işletmenin ana amacına hizmet edecek yeterli organizasyonu olmayabilir. Bu durum büyük bir maliyeti gerektirebilir. Bu nedenle organizasyon; işletme amaçlarını en az maliyetle gerekli yeterliliğe haiz olarak gerçekleştirmelidir.

1.3.4. Basamaklı Unsur

Organizasyonda, üstten alta doğru zincirleme yetki sistemi dikkate alınmalıdır. Emirler basamaklar sırasına göre yukarıdan aşağıya doğru inmelidir.

9 Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Feryal Matbaacılık, Ankara 1991. s. 100.

10 Erol Eren. a.g.e, s. 116.

1.3.5. Ayrılık

Üst yönetimde çalışan yöneticiler sık sık rahatsız edilmemeli, ast kendi yetki alanına giren konulardaki sorunları kendisi çözmeye çalışmalı, ancak çözemediği sorunlar için üst yönetime başvurmalıdır.

1.3.6. Komuta Birliği

Her astın bağlı olacağı bir üst bulunmalıdır. Aksi halde ast hangi üste uyacağını şaşırır. Bu da işletmede işlerin aksamasına neden olur.

1.3.7. Görevlerin Tanımı

İşletmenin amacına ulaşması için işin tanımı yapıp, gruplara ayrılması, bunun sonucunda görevlerin belirlenmesi gerekir. İşletmenin amacı için gerekli faaliyetlerin bölümlendirilip belli bölümlerde toplanması, bölümlerde görevlerin açık biçimde tanımlanması, düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesi gerekir.

1.3.8. Sorumluluk

İşletmede görevlerin yapılıp yapılmamasından sorumlu olma halini ifade eder. Üst bir astı belirli bir iş için görevlendirir. Ast bu görev için üste karşı sorumludur. Ancak üst de aynı görevin yerine getirilip getirilmemesinden, kendi üst kademe yöneticisine karşı doğacak sonuçlardan sorumludur.

1.3.9. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Yetkiye sahip olan kişi, o yetkinin konusu olan görevin yapılması ile ilgili hesap verme durumunda olmalıdır¹¹.

1.3.10. Yönetme Birliği

İşletme için uygulanacak olan plan, politika ve program birliğini doğuracak aynı amaca hizmet edecek faaliyetlerin, planlanıp bir kişinin yönetimine verilerek yürütülmesidir.

11 C.L.Urwick *The Elements of Administrations*, 2nd, Isaac Pitman and Sons Ltd London: 1955. s.45.

1.3.11. Denge İlkesi

Organizasyonun çeşitli bölüm veya kısımların büyüklüğü arasında, ürün, politika, kalite, yöntem vb özelliklerin standartlaştırılması ile esnek tutulmasında, organizasyonun merkezçiliği ile merkezkaçıcılığı arasında bir denge sağlanmalıdır¹².

1.3.12. Esneklik

İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre koşulları değişebileceği için organizasyonun esnek olması gerekir. Sosyal, teknolojik ve biyolojik koşullardaki değişiklikler ve çevre koşulları karşısında organizasyon esnek olmalıdır.

1.3.13. Yetki Devretme

Organizasyonun başarılı olabilmesi için yetki dağılımı, yöneticinin görevini kolayca yapmasını sağlayarak, yöneticinin zaman artımının sağlanmasına aynı zamanda astların da yetişmesine katkı sağlayacaktır.

1.3.14. Kontrol

Bir yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde yönetip kontrol edeceği birim veya insanların sayısı sınırlıdır. Çünkü her yöneticinin, uzmanlık alanı ve zamanı belirlidir. Kontrol alanının dar veya geniş olmasını, yöneticiye bağlı astların sayısı belirlemektedir. Astların sayısı arttıkça kontrol alanı genişlemektedir¹³.

1.3.15 Hiyerarşik Yapı

Organizasyonda görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru açık, kesin ve zincirleme şeklinde kademe kademe olmalıdır. Ast ve üstün kim olduğu ve yöneticinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğu açıkça bilinmelidir. Böylece organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyumluluk ve dikey koordinasyon da sağlanmış olacaktır.

12 Eren, a.g.e., s. 122-123.

13 Eren, a.g.e., s. 116.

2. ORGANİZASYON SÜRECİNİN AŞAMALARI

Organizasyon, bir işletmede çeşitli düzeylerdeki görevlerin ne olduğunu ve bu görevleri kimlerin yapacağını, bu görevleri yapan kişilerin ne gibi yetki ve sorumluluklarla donatılacağını belirleyen çalışmaların tümüdür¹⁴.

Organizasyonun oluşması için aşağıdaki aşamalardan geçmesi gerekmektedir;

- Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması
- Personelin belirlenmesi ve atanması
- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi

Birinci aşama, işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması aşamasıdır. Organizasyonun gereksimi açısından, işletmenin hizmet, ticari veya üretim işletmesi olması bir farklılık yaratmaz.

İkinci aşama personelin belirlenmesi ve atanmasıdır. Çeşitli görev yerleri belirlendikten sonra o görevle ilgili sorumluluğu yüklenecek ve yetkileri kullanabilecek iş görenin niteliklerinin tespiti ve seçimi büyük önem taşımaktadır.

Üçüncü aşama ise; yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi , iş görenin kendi bölümünde çalışmalarını doyurucu biçimde yerine getirmesi için gerekli olan fiziksel etmenler araç, gereç ve donatımların sağlanmasıdır.

3. BİR SİSTEM OLARAK ORGANİZASYON

Sistem açısından baktığımızda organizasyonlar, çevreden çeşitli kaynakları girdi (input) alan, bu kaynakları işleyerek mal ve hizmet haline getiren (süreç) ve bu mal ve hizmetleri çıktı (output) olarak ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimler olarak görünür. Bundan dolayı organizasyon bir açık sistemdir¹⁵. Sistem yaklaşımında organizasyonun çeşitli öge, süreç ve amaçlarının neler olduğu incelenecek olursa;

14 J. Gibson ., **Organizations**, 3rd Ed. BPI, 1979, s. 523.

15 Koçel. a.g.e., s. 109.

1. Zaman ve mekan içersinde organizasyonlar bir kaynak ve insan sistemidir. Organizasyonda belirli bir ortam ve zamanda insanlar belirli kaynakları çevreden alır ve tekrar çevreye verir
2. Organizasyon çevresiyle etkileşimi olan sistemdir. Organizasyon çevresiyle sürekli bir etkileşim halinde olduğundan dinamik bir denge oluşturur¹⁶.
3. Örgüt içi ve dışında uzmanlaşma ve çatışma ilişkileri vardır. Örgüt içindeki bu ilişkiler, personel, hisse sahipleri ve yöneticiler arasındadır. Organizasyonun yaşayıp gelişmesi için uzmanlaşma zorunludur.
4. Örgüt, iç ve dış çevrede çeşitli yetki ve sorumluluk ile güç geliştirme ve bunları kullanma özelliğine sahiptir. İşletme içinde ve dışında yetki ve sorumluluklar derece derece belirlenmiştir.
5. Organizasyon; gelecekte başarılı olabilmek için geçmiş ile ilgili bilgi ve tecrübeleri kullanan bir geri besleme sistemidir.
6. Organizasyon birçok alt sistemden oluşan ve bir üst sisteme bağlı olan karmaşık bir sistemdir¹⁷. Organizasyonları asgari iki (sosyal ve teknik alt sistemler) olmak üzere çok sayıda alt sisteme bölmek mümkündür.
7. Hedefler ve planlar, işletmenin organizasyon yapısı içinde, zamanla değiştiğinden günün şartlarına göre yeniden belirlenmelidir.
8. Yapısal alt sistem, organizasyonlardaki işlerin farklılaştırıldığını ve aralarında koordinasyonun nasıl sağlanacağını gösterir.
9. Yönetimsel alt sistem, diğer alt sistemlerin bir araya gelmesi ve aralarında uyumun sağlanması ile ilgilidir. Organizasyon ve alt sistemlerin çevre ile ilişkisini sürdürür.
10. Yönetimsel alt sistemin diğer alt sistemlerle birleşmesi ve çevre tanıma yeteneğine bağlı olarak örgütün uyum sağlama yeteneğine de organizasyon etkinliği denir¹⁸.
11. Teknik alt sistemler, organizasyon içinde gerçekleştirilen işlerin gerektirdiği ve iş görenlerin sahip oldukları bilgi düzeyini ve işlerin yapısını gösterir. Organizasyonun uyum sağlama yeteneği girdi ve çıktılarla ilgili olduğunda,

16 Kont-O'donnell, "Management A. Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions" A.J. Litterer (rd). **Organizations Structure and Behavior**, John Wiley Inc, New York: 1969, s. 108.

17 Kast F.E.-Rosenweig J.E. **Organization and Management A. System Approach**, Mc Graw Hill, New York: 1974, s. 112.

18 .E.Schein . **Organization Psychology**, Prentice Hall, New Jersey, 1970, s. 118.

sistem yaklaşımının örgüt etkinliğini incelemede kullanabileceği rahatlıkla söylenebilir.

4. TEMEL ORGANİZASYON ŞEKİLLERİ

Bir organizasyon yapısını kurmak için gerekli olan ilkeleri belirledikten sonra, sıra işletmenin kendine özgü durumuna en uygun olan organizasyon tipinin seçilmesine gelir.

Tüm işletmelere uyan bir tek örgütsel yapıdan söz edilmesine karşın, işletmenin tek başına ya da karma biçimde uygulayabileceği çeşitli örgütlenme biçimleri de bulunmaktadır. Bu yapıları katıksız bir biçimde kullanan işletmelere rastlamak zordur. Genelde, işletmelerin gereksinimlerine göre bu temel yapıların çeşitli bileşimleri kullanılmaktadır. İşletmelerdeki örgütlenme biçimleri, yetkinin aktarılması ve sorumluluğun verilmesi ölçütüne göre oluşmaktadır. Bu yönden işletmeler arasında farklılaşmaların oluşması doğaldır. Ayrıca işletmenin gelişim süreci içinde önceden oluşturulmuş bir örgütsel biçimin, yeniden farklı bir biçimde düzenlenmesi gerekebilir.

İşletmede organizasyonun alabileceği şekiller üçe ayrılarak incelenebilir¹⁹.

- a. Dikey (hat örgütlenme)
- b. Dikey ve kurmay örgütlenme
- c. İşlevsel örgütlenme

4.1. Dikey (Hat Örgütlenme)

Yetkinin doğrudan doğruya üst yönetimden alt yönetim kademelerine doğru aktığı örgütlenme biçimidir. Bu yalın ve en eski örgütlenme biçimidir. Kumanda zinciri, tepeden aşağıya doğru kurulan bu örgütlenmede, sorumluluk tabandan tavana doğru artarak akar. Her çalışan bu kumanda zinciri içinde bir başkana ya da üste bağlıdır. Üstteki yöneticiler alttakilere komutlar verir ve bu işin getireceği sorumluluğu da yükler. Tüm yönetim düzeyindekiler, bir üstteki yönetim düzeylerinden komut alırlar ve bunları kendi astlarına aktarırlar. Yalnızca üst düzey yöneticiler doğrudan doğruya alt birimlerde çalışanlara emir verebilir.

¹⁹ Rıdvan Karalar, *İşletme* (Beşinci basım. .Anadolu Üniversitesi Basımevi,.Eskişehir,1996), s.217.

4.2. Dikey ve Kurmay Örgütlenme

Örgütler büyüdükçe, dikey organizasyon yapısı değiştirilerek, kurmay uzmanlar eklenir. Kurmaylar belirli bir alanda bilgi ve becerisi olan kişilerdir. Bunlar uzmanlık alanlarında yönetime danışmanlık yaparlar. Kurmayların dikey örgütlenmenin getirdiği yetkileri yoktur, kendilerine bağlı kumanda edecekleri astları da bulunmamaktadır. Bunun yerine, belirli alanlardaki karar verme konularında üst yönetime bilgi ve becerilerini sunarlar. Dikey ve kurmay örgütlemeye tam gün çalışan uzmanlar, çeşitli bölümlerin çalışanları ile danışma, hizmet ve denetim ilişkisi kurarlar.

4.3. İşlevsel Örgütlenme

İşlevsel örgütlenme biçiminde, kurmay uzmanlar kullanılır, ancak bunlar dikey örgüt çizgisinde yer alır. Yöneticinin konusuna giren işlev, işletmenin neresinde gerçekleşirse gerçekleşsin, yetki ve sorumluluk kendisindedir. Aynı zamanda, üretim bölümü üretim konularıyla, finans bölümü finans konularıyla, pazarlama bölümü pazarlama konularıyla ve bilgi işlem bölümü, bilgi işlem konularıyla ilgili işletmedeki tüm kararları verecek ve işleri yürütecektir. Böylece herhangi bir ast doğrudan doğruya konusuyla ilgili üstle irtibat kuracaktır.

5. BİÇİMSEL (FORMEL) ORGANİZASYON-BİÇİMSEL OLMAYAN ORGANİZASYON (INFORMEL)

İşletmenin amacına ulaşması ve gerekli faaliyetleri gerçekleştirebilmesi için organizasyondaki biçimsel (formel) ilişkileri planlamak gerekir. Bu ilişkileri saptamak için işlerin nasıl yapılacağını gösteren şemalar hazırlanır. Bu şemalarda görülen bölümlerde ne gibi faaliyetlerin yapılacağı, yöneticilerin kimler olduğu ve bunların yetki sınırları saptanır. Organizasyonun bu yönüne biçimsel (formel) organizasyon denir. Biçimsel organizasyon, organizasyon şeması şeklinde belirtilip, organizasyon el kitapları ile açıklanır.

Organizasyon sosyal bir varlıktır. Bunun sonucu bir organizasyonda onu oluşturan kişiler arasında iş içi, iş dışı ilişkilere bağlı olarak genellikle biçimsel organizasyonun onaylamadığı ilişkiler gelişebilir. İşte bilinçli olarak ortaya çıkmayan bu

ilişkiler sonucunda biçimsel olmayan (informel) organizasyon doğar²⁰ Bu durumda bir yöneticinin işletmeyi etkin biçimde yönetebilmesi için biçimsel organizasyonlar yanında biçimsel olmayan organizasyonları da dikkate alması gerekir²¹

6. ORGANİZASYONLARIN YETKİ VE ÇEŞİTLERİ

Bir organizasyon içinde bulunan yönetim şekli makamlara verilmiş bir özelliktir. Yetki; karar verme ve diğerlerini harekete geçirme, ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Organizasyonlarda çeşitli biçimlerde birbirinden ayıran yetki türleri vardır. İşletmenin örgütsel çatısı, çeşitli yetki türlerinin örgüt içindeki kullanımını da belirler. Örgütlenme biçimlerinde ele alınan yetkiyi komuta yetkisi, kurmay yetkisi ve işlevsel yetki olarak üçe ayırabiliriz²².

6.1 Komuta Yetkisi

Bir işin yapılması ya da yapılmaması konusunda üstün, ast üzerinde doğrudan doğruya buyurma yetkisidir. Bu yetki, basamaklanmış biçimde yukarıdan aşağıya doğru uzanır. Her üst, kendisinden sonra gelen astına doğrudan doğruya, daha aşağıdaki astlara da kendi altındaki ast kanalıyla komuta etme yetkisini taşımaktadır.

6.2 Kurmay Yetkisi

Bu yetki danışılma ve öğüt verme yetkisidir. Kurmaylar, işlerin yapılmasında yardımcı olan ve yaptığı işlerde uzmanlaşmış bölümler ya da kişilerdir. Komuta sınıfındakiler için gerekli bilgilerin hazırlanması, üst düzey yöneticilerin danışacakları, soracakları soruların yanıtlanması kurmayların görevidir. Üst düzey yöneticiler bu kişilerden, bilgi alır ve kararların oluşmasında yardım isterler.

Kurmayın yetkisi, hizmet ettiği makam adına astlara buyruk vermemesi, deneyim ve bilgi birikimini üstlerine danışmanlık hizmeti vererek sunması, aynı zamanda örgüt yapısına yabancı kalmayıp örgütü tanınması gerekir.

²⁰ J.Stephens, **Managing Complexity: Work, Teknoloji and Humans Relations**, The University Press of Washington: 1970.s.17.

²¹ K.Davis, **Organizational Behavior**, 6th Ed, Mc Graw Hill Bokk Company, 1981.s.102

²² Karalar, a.g.e., s.229

6.3. İşlevsel Yetki

Organizasyonun bir bölümünün başında bulunan yöneticinin, organizasyonun öteki bölümlerindeki görevlilerin; üstlerine aldıkları belirli işlemler, uygulamalar, politikalar ya da başka konularla ilgili sorunlardan, kendi alanına giren konular üzerinde taşıdığı yetkiye işlevsel yetki denir. Komuta birliği ilkesine aykırı olmasına karşın özel bilgi ve yetenek gerektiren durumlarda, bir bölüm yöneticisinin görev alanında başka bir bölüm yöneticisi yetkili kılınabilir.

6.4. Yan İlişkiler

Aynı düzeydeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı buldukları üst düzeydeki yöneticiye başvurmadan, kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları durumunda ortaya çıkan ilişkilere yan ilişkiler adı verilir. İşlevsel yetkiye sahip olan bir bölüm yöneticisinin, bir bölümün astlarına görev yaptırırken o bölümün üstüyle bilgi alış verişi yapması yan ilişkileridir. Yan ilişkiler, karar almayı kolaylaştırır ve bürokrasiyi önler.

7. DENETİM

Denetim en geniş anlamıyla arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır. Diğer bir şekilde denetim, diğer yönetim fonksiyonlarının neleri, nasıl, ne ölçüde başardığını araştırır ve sağlar.

Denetim, planının gerekleri doğrultusunda faaliyetlerin düzenlenmesidir. Yönetim faaliyetinde uygulamanın değerlendirilmesi, ölçülmesi ve sonunda düzeltici tedbirlerin yer almasıdır.

Denetleme, yalnızca iş ve işlemlerin sona ermesinden sonra değil, sürekli olarak yürütülen bir işlemdir. Denetimin gerçekleşmesi yani ölçme ve değerlendirme yapabilmek için belli dayanaklardan yola çıkmak gerekir. İşletmeler planlama aşamasında amaçları doğrultusunda belli ölçüler, standartlar saptarlar ve bunlara ulaşmaya çabalarlar. İşte

denetim bu ölçüler, standartlar çerçevesinde yürütülür ve sürekli olarak bunlara ulaşıp ulaşamadığı ölçülür. Sapma nedenleri belirlenir ve gerekli düzenlemelere gidilir²³.

8. ORGANİZASYON VE ÇEVRE

İşletmeler faaliyette buldukları çevre koşullarını dikkate almak ve bu çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. İşletmenin sadece kendi içinde uyum halinde olması, yaşama ve gelişme için yeterli değildir. Bu halde işletmeler çevre koşullarını etkileyen faktörleri, objektif bir şekilde belirlemek ve buna göre organizasyon oluşturmak zorundadır.

Çevre koşullarını etkileyen etkenler doğrudan ve dolaylı etkenler olmak üzere ikiye ayrılır.

Doğrudan Etkenler, işletme ortamını doğrudan etkileyen faktörler, satıcılar, müşteriler, rakipler, sendikalar, mali kurumlar, ortaklar ve devlet kuruluşlarıdır.

Dolaylı Etkenler, işletmelerin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen faktörler toplumsal, ekonomik, hukuksal ve teknolojik koşullar olmak üzere ayrılmıştır.²⁴

9. ORGANİZASYON VE TEKNOLOJİ

İşletmelerin büyüklüklerinin artması, yeterli ve kaliteli işgücünün olmayışı veya yöneticilerin her türlü faaliyetlerle ilgili raporları günlük olarak alması ve işletmelerin bu bilgilere dayanılarak yönetilmesi gereksinimi, teknolojinin önemini arttırmış; işletmeleri, kıt kaynakların en etkin ve rasyonel kullanımını sağlayabilmesi için, yeni teknoloji aramaya yöneltmiştir.

Teknolojiyi, bir işletmedeki girdileri çıktıya dönüştüren araçlar topluluğu veya kısaca üretimi gerçekleştirme yöntemi olarak tanımlayabiliriz. Teknoloji, bir organizasyon içinde bulunan kişileri, grupları, organizasyonel ilişkileri, yönetim tekniklerini, kısaca organizasyon yapılarını etkileyerek onlara yeni ve dinamik bir boyut kazandırır.

Yöneticiler, günümüzde kısa,orta ve uzun vadeli programlar hazırlarken, teknoloji ve yeni teknolojilerin sisteme getirebileceği etkileri göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü

²³ Karalar, a.g.e. s.228.229.230.

²⁴ İlker Birdal ve Nilgün Aydemir, Yönetim Teorileri, İstanbul : 1992. S.59-60.

teknoloji ne kadar karmaşık olursa, organizasyonlarda o kadar karmaşık hale gelecek ve koordinasyon sorunları da o derece artacaktır. İşletmenin kullandıkları teknolojinin organizasyon yapılarını nasıl etkilediği, hangi teknoloji tipinin hangi yapıya uygun olduğu konuları araştırılıp işletmeye uygun olanı seçilmelidir.

Teknolojinin, işletmedeki gerek üretim faktörlerinde gerekse organizasyon yapılarında faaliyet hızı ve maliyetler açısından oldukça ekonomik sonuçlar yaratması, kaliteyi, hedef pazarları belirleme ve onlara hakim olmada doğrudan rol oynaması nedeniyle organizasyon, teknoloji ve işletme kavramlarını birbirinden ayrı düşünemeyiz²⁵

10. İYİ BİR ORGANİZASYON NASIL GERÇEKLEŞİR?

1. Organizasyonun bütün elamanları aynı amaca yönelik olmalıdır. Birbirine zıt yargı ve kurallar, etkinlik ve verimliliğin düşmesine sebep olur.
2. Yöneticilerin yetenek, görüş ve kavrama alanlarını aşan görev ve sorumluluklarla yüklenmemelerine özen gösterilmelidir.
3. İş bölümü mutlaka yapılmalıdır.
4. İş, yetki ve sorumluluk, ücret durumları açık ve kesin olarak belirlenmeli.
5. Alt basamakdaki yöneticilerinin, birbirleriyle ilişki ve görüş alış verişinde bulunmalarına izin verilmelidir. Bununla önemli bir zaman tasarrufu sağlanır.
6. Üst düzey yöneticileri, aylık ve olağanüstü durumlarda meşgul edilmeli, günlük ve sıradan ilişkilerle meşgul edilmemelidir.
7. Her astın yalnız bir üstten emir alması sağlanmalıdır.
8. Aynı amaca yönelmiş faaliyet grubu için tek bir üst saptanmalıdır.
9. Her üst, astlarının faaliyetlerinden sorumlu olduğu gibi, astlar da üstlerine karşı sorumlu olmalıdır.
10. Otorite, yetki ve sorumluluk ile yapılacak işler paralel olmalıdır.
11. Organizasyonun çeşitli öğeleri arasında denge sağlamak ve organizasyonun süreklilik ve esneklik niteliklerini bağdaştırmak da organizasyonun etkinliğini ve gerçekçiliğini arttıran etmenlerdendir.

²⁵ Birdal, a.g.e.s.62.63.

12. İyi bir organizasyon merkezci yönetim ile merkezkaç yönetim arasında optimal bir denge sağlamalıdır.
13. Yönetici, sermaye, girişimci, alıcılar, satıcılar, personel, sendikalar, rakip firmalar ve kredi kurumları gibi çeşitli grupların işletmede temsil edilmesi iyi bir organizasyon için başarıyı beraberinde gerektirir.
14. Emir-komuta, kurmay, denetim vb başlıca personel sınıflarının yetki ve sorumlulukları arasında kesin bir ayırım yapmak gibi niteliklere sahip olmalıdır.
15. İyi bir organizasyon için en önemli özelliklerinden biri de, planlama, uyum, yürütme ve kontrol gibi temel yönetim işlevlerinin etkili ve verimli şekilde başarılabilmesi için gereken önlemlerin alınması gerekliliğidir.
16. İyi bir organizasyonda işler ve iş görenler arasında nitelik ve nicelik yönünden koordinasyon sağlanmalıdır.
17. İşbölümü ve uzmanlaşma dereceleri optimal olmalıdır.
18. Organizasyon, işletme içi ve dışı dinamik olmalı, günün koşullarına göre her zaman düzenlenmeye hazır olmalıdır²⁶.

²⁶ Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Ankara: 1982.s.85.

İKİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON

1. HAVAYOLU İŞLETMESİ ORGANİZASYONUNA GENEL BAKIŞ

Bir havayolu işletmesinin hava taşıma hizmetini üretmesindeki izleyeceği yol kendi organizasyonu ile olur. Organizasyon bir bina olarak tanımlanabilir. Organizasyon binalar içerisinde faaliyetlerin yer aldığı fiziksel yapılardır. Buna benzer olarak, insan iskeleti de onun yardımıyla insan vücudunun hareket edebildiği temel bir yapıdır. Bu sebeple, yönetimde aynı şekilde organizasyon yardımıyla kendi hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilir.

Havayolu işletmesi için organizasyon, yönetiminin hedeflerini gerçekleştirebileceği bir yapıdır. Bir endüstri içerisindeki işletme ve şirketler, aynı insanların birbirinden fiziksel olarak farklı olması gibi ayrı yapılara sahiptir.

Bu sebeple havayolları, hava nakil hizmetleri ürettikleri için genel bir organizasyonel yapıya sahiptir. Temelde aynı olmalarına rağmen havayolu organizasyonları bir işletmeden diğer işletmeye göre farklılık gösterir. Bu değişikliklerin nedenlerini şöyle sıralayabiliriz: Tarihsel büyüme, kuvvetli yönetimlerin etkisi, havayollarının sınıflandırılması ve işletmenin büyüklüğü, faaliyetleri, hukuki yapısı, mali gücü, insan gücü ve çevresel faktörleri sayabiliriz. Bununla birlikte, havayolunun ulusal veya uluslararası uçuş güzergahları da önemli bir etkidir.

Bir işletmenin formel organizasyon yapısı ancak organizasyon şekliyle açıklanabilir. Bu şekil otorite sırasını, emir komuta zincirini, fonksiyonları ve diğer bölümler arasındaki ilişkileri de göstermektedir²⁷.

Havayolu işletmeleri arasında taşıma hizmetinden başka hizmet üretmelerinden dolayı pek çok ortak yönler bulunmaktadır. Bu ortak yönler onların hem hat hem de kurmay departman yapısında görülür. Kurmay bölüm finansman, danışma servisi, personel, halkla ilişkiler, reklam, ekonomik planlama, hukuki işler ve sağlık

²⁷ M. Kane Robert, *Air Transportation*, Iowa: 1987. s. 13-12.

bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bölümler dolaylı olarak havayolu hizmetinin üretim ve satışıyla ilgilidir. Kurmay bölümünden sonra gelen hat bölümü ise Uçuş Operasyonları, Mühendislik ve Bakım, Pazarlama bölümlerinden oluşmaktadır.

Hat bölümü belli bir ücret ödeyerek satın aldığı bilet karşılığında yolcuya her türlü hizmeti sağlayarak memnun etmek gibi bir sorumluluğa sahiptir. Aynı zamanda yolcuları, havayolu pazarına çekme, bilet satışı ve yolcuları uçağa yerleştirme gibi sorumlulukları olan ve hat bölümünün içerisinde yer alan pazarlama bölümünü ilgilendirmektedir. Bu sorumluluğu yerine getirecek faaliyetler bütünü ise “ operasyonlar” olarak bilinir.

Organizasyonun amacı, bir havayolu işletmesini oluşturan değişik bölümlerin görevlerini tanımlamaktır. Özel bir organizasyonu veya şimdi oldukları gibi tüm organizasyonları anlatma çabası çok kafa karıştırıcı ve gereksiz olur. Bu nedenle, organizasyonun şekli kendi amaçlarına hizmet edecek bir havayolu organizasyonu ile örnek bir havayolu organizasyonunun birleşimidir. Bölüm adları için kullanılan başlıklar onların fonksiyonlarını gösterir. Çeşitli işletme bölümlerinin isimleri standardize edilmemiştir ve havayolu işletmeleri bir diğerine göre az çok farklılıklar gösterir. Gerçek bölümlerin isimleri onların yer aldığı organizasyona göre değişir.

Havayolu işletmeleri kar amacı güderek hava taşıma araçları ile yolcu, yük ve posta taşımak için hizmet üretilip, bu hizmetleri pazarlayıp satan işletmelerdir. Tüm büyük işletmelerde olduğu gibi, şirkette en fazla hisseye sahip üyelerden birinin başkan seçildiği bir yönetim kurulu vardır. Yönetim kurulunun ana politikası işletmenin ana hedef ve amaçlarını tespit etmektir. Yönetim kurulu, başkan olan en üst düzey yöneticiyi çalıştırır. Ana politikaları belirlemek son kararları vermek ve sonuçta şirketin başarısı için sorumlu olmak yönetim kurulunun görevidir. Yönetim Kurulu Başkanı, yönetim kuruluna organizasyonun tüm seviyelerindeki faaliyetlerini anlatmak zorundadır. Başkana bağlı belli ana sorumlulukları yerine getirmede görevli genel müdür vardır. Bazı alanlar daha büyük ve kompleks olmaları nedeniyle sorumlulukları yerine getirmede ise ihtisas sahibi genel müdür yardımcıları genel müdüre, yardımcı olmaktadır.

Tipik havayolu işletmesi, fonksiyonları olan hat ve kurmay bölümlerden meydana gelen bir organizasyon yapısına sahiptir. Havayolunun hat ve kurmay bölümlerinin fonksiyonlara göre ayrılmış, pek çok alt bölümleri vardır.

Bir havayolu işletmesinin genel müdürü organizasyonu bir araç olarak görmelidir. Havayolunun hedeflerini gerçekleştirebilmek için dikkatli olmalıdır. Görevlerin üstesinden gelmek için genel müdür, teknik ve sosyal yönetim imkanlarını birlikte kullanmalıdır. Yapı, metod ve dökümantasyon teknikler sosyal ortamla uygun bir şekilde kullanılmalıdır. Zira bunlar, çabanın nihai sonucu üzerinde birey ve grupların etkisini belirler. Organizasyon, işin üstesinden gelmek için geliştirilmeli ve çalışan kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal bir yapı inşa edilmelidir²⁸.

2. HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

2.1. Havayolu İşletmeciliği Tarihi

Havayolu işletmeciliğini anlayabilmek ve tanımını yapabilmek için önce havayolu işletmesinin geçirdiği evrimi bilmemiz gerekir. Havayolu taşımacılığı ve işletmesi 20. yüzyıla damgasını vurmuş bir olaydır. Havayolu taşımacılığı bağımlı bulunduğu uçak teknolojisi ile başa baş gelişmiştir.

Havayolu taşımacılığının tarihi gelişimi incelendiğinde 6 ana başlık altında toplanabilir.

2.1.1. I.Dünya Savaşı Öncesi

1903 yılında Wright kardeşlerin ilk motorlu uçağı uçurmaları havacılıkta yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. İlk uçağın uçmasıyla ilk havayolu taşımacılığının başlaması arasından fazla bir süre geçmemiştir.

Havada yolcu taşımacılığı fikri ilk olarak, havadan daha hafif araçların yapımı fikriyle ortaya çıkmıştır. Kontrol edilebilir ilk hava gemisi (zeplin) Henri Fiffard tarafından yapılmıştır ve 1909'da Count Zeppelin hava taşımacılığında kullanılan ilk hava aracı olarak tarihe geçmiştir.

²⁸ J.D Richardson ., J.F Rodwell., **Essentials of Aviation Managment**, USA: 1990. s.151.

1910-1914 tarihleri arasında ilk tarifesiz normal seferler havadan hafif hava aracı olan Zeplin ile gerçekleştirilmiştir.

2.1.2. I-II. Dünya Savaşları Arası

I. Dünya savaşı yıllarında Almanlar hava aracını özellikle askeri amaçlarla kullanmışlardır. 1920-30'lu yıllarda diğer bazı ülkelerde hem askeri hem de sivil amaçlı hava gemilerinin geliştirilmesi için çalışmalar yapılmıştır.

I. Dünya savaşı sonunda ortada sivil havayolu taşımacılığı yapan bir işletme yoktur. Fakat savaşın sonuçları sivil havacılığın gelişimi için umut vericidir. Zira Avrupa üzerinde yayılmış yüzlerce havaalanı binlerce usta ve işsiz pilot vardır. Dört yıllık süre içerisinde, savaş şartları göz önüne alınarak, uçak sanayine yapılan yatırım sonucu yolcu taşımaya elverişli uçak modelleri geliştirilmiştir. Bütün bunlar bugünkü anlamda havayolu taşımacılığının başlangıcı olmuştur. Başlangıçta posta ve değerli eşyaları taşıyan işletmeler 1920'li yılların sonuna doğru Avrupa'da, 1930'lu yıllarda ise Amerika'da hızla gelişmiştir. Metal gövdeli yeni uçaklar bu dönemde büyük bir gelişmeye yol açmıştır. İniş kalkışta daha emniyetli olduğuna inanılan deniz uçakları çoğunlukta kullanılmıştır.

Bariş antlaşmaları ile uçak imalatı kontrol altına alınmasına rağmen, Almanya ilk adımı atarak "Deutsche Luft Reederei"ı kurmuş (1919) ve iç hat seferlerine başlamıştır. Avrupa'da bu yarışa K.L.M. (Koninklijke Luchtvaart Maatschappij) (1919), Belçika'da SNETA (Syndicat National Pour l'Etude des Transport aeriens) (1920) daha sonra SABENA (Société Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne) (1923) değiştirilmiş olan işletmeler katılmıştır.

1930'lu yıllarda Amerikan şirketleri de piyasaya girmiştir. Üç büyük işletme United Airlines, American Airways ve T.W.A. (Transcontinental Western Air) piyasayı paylaşırken Pan American Airways daha çok Karaib ve Güney Amerika'da yoğunlaştırılmış seferleri ile piyasaya girmeye çalışmıştır. 1930'lu yılların sonunda ise savaş sonunda kurulmuş yüzlerce irili ufaklı işletme ekonomik koşullara ayak uyduramayarak iflas etmiştir. Avrupa'da hemen hemen devlet desteği alan milli havayolları dışında havayolu kalmamıştır. Amerika'da ise sadece organizasyonunu kurmuş firmalar ayakta kalmayı becermişlerdir. Sonuçta 2. Dünya savaşına gidilirken

havayolları işletmelerine bakılacak olursa: Almanya'da 1926 yılında kurulan Deutsche Lufthansa İngiltere'de 1924'de kurulan English Imperial Airways, daha sonra B.O.A.C. (British Overseas Airways Company). Hollanda'da KLM, Belçika'da SABENA, Çekoslovakya'da C.S.A. (Ceskoslovenske Statni Aeroenie), Macaristan'da Malert (Magyar Legitorgalmi) ve Türkiye'de T.D.H.Y. (Türkiye Devlet Havayolları) ve diğer birkaç küçük işletmenin varlığı gözlenir.

2.1.3. II. Dünya Savaşı Sonrası

II.Dünya Savaşı esnasında savaşa girmemiş ülkeler dışında hemen hemen hiç bir sivil havayolu kalmamıştır. Amerika'da ise uçakların büyük kısmı ordunun elindeydi ve sadece posta için askeri pilotlar tarafından uçuş yapılmıştır.

Savaş sonrası dönemdeki havayolu işletmelerini incelediğimizde;

2.1.4. 1945-1950'li yılları arası

Bu dönem şirketlerin yeniden kuruluşu ve eldeki uçakların yolcu uçağına dönüştürülmesi, askeri alanların sivil havaalanlarına dönüştürülmesi, pilotların yolcu taşımaya alışması ile geçmiştir. Özellikle uçak bulmakta zorluk çekilmemiştir. Çünkü strateji gereği üretilmiş ağır bombardıman uçakları ufak birkaç değişiklikle yolcu uçağına dönüştürülmüştür. Basınçlandırılmış kabinler devreye girmiştir. Savaş sonrası bağımsızlığını kazanmış yeni devletlerin tercih edilen ulaşım yolu da çoğu kez havayolu olmuştur. Ama havayoluyla ulaşım hala bir lüks olarak kabul edilmektedir. Uçakların fazlalığı sebebiyle bilet fiyatlarının düşük olması bile deniz ve demiryolu taşımacılığı ile rekabete yetmemektedir.

2.1.5. 1950 - 1972'li Yıllar

Savaşta bir askeri silah olarak kullanılan jet motorlu uçaklar birkaç başarısız deneyimden sonra nihayet yolcu taşımacılığında da kullanılmaya başlanmış, hız, emniyet ve büyümeyi arttırmıştır. Havayolu işletmeciliği altın yıllarını yaşamaya başlamış, fiyatlar alabildiğine düşmüştür. Özellikle Atlantik üzerinde kalabalık bir trafik deniz yollarını sarsmaya başlamıştı. 1960'lı yıllarda turizm bu trafiği iki kat arttırmıştır. Bütün havayolları hızla jetleşmeye gitmiştir. Öncelikler sırası emniyet, hız ve büyüme etrafında

olurken fiyat ve finans konuları, ucuz petrol gözönüne alınmamıştır. Havayolları için ya daha büyük gövdeli araç ya da daha hızlı uçak talep etmişler ve bunlar için yatırımlar yapılmıştır.

2.1.6. 1972 OPEC Krizi Sonrası

1960'ların hava taşımacılığı açısından altın yılları, 1970'li yılların ilk yarısında Arap İsrail savaşı sonrası OPEC tarafından arttırılan petrol fiyatları sebebiyle sona ermiştir. Havayolu taşımacılığının en önemli işletme maliyet gideri olan petrol, (yakıt) fiyatlarının hızla ve katlanarak havayolu taşıma ücretlerinin artmasına temel etken olması sebebiyle havayolunu tercih edenlerin sayılarının önemli ölçüde azalmasına neden olmuştur. Petrol fiyatlarının artması birçok havayolunu devlet desteğine muhtaç kılmıştır. Öncelik sırası değişmiş emniyet, hız, kapasite sıralaması emniyet, ekonomiklik, kapasite, hız olarak değişmiştir. İşletmeler bu durumda daha sıkı bir kontrol ve de organizasyon ile daralan pazardaki yerlerini korumaya çalışmışlardır. Bu durum uçak siparişlerini de etkilemiştir. 4 motorlu yüksek hızlı ve büyük uçakların siparişleri iptal edilirken havayolları daha az gürültülü, yakıt sarfiyatı daha düşük, 3 tercihen 2 motorlu geniş gövdeli uçaklara yönelmişlerdir. Geniş gövdeli uçaklarla taşımacılıkta birim koltuk-km veya birim ton-km maliyetleri daha düşük olduğundan birçok işletme tercihlerini bu tip uçaklara kaydırmıştır. Concorde gibi hızlı uçak yapım projeleri ise kendilerinin rantabil çalışmasını sağlayacak teknolojik ve ekonomik gelişmeleri beklemek üzere askıya alınmıştır²⁹

2.1.7. 1980 - 1990'lı Yıllar

1980'li yılların sonlarına kadar havayolu taşımacılığının olumlu yönde geliştiği ve ileriye yönelik iyimser bir bakışın hakim olmaya başladığı görülmüştür. Bu dönemde dünyadaki ekonomik gelişme sürmekte, havayolu taşımacılık pazarı büyümekte, yeni uçak siparişleri arz imkanlarını zorlayacak şekilde artmakta, finansal kiralama şirketleri hızla çoğalıp büyük paralar kazanmakta olduğu ve bankacılık kesiminin sektöre finansman sağlamak için adeta yarış içine girdiği gözlenmiştir.

²⁹ Hakan Çelikoğlu, Havayollarını Organizasyon Açısından İncelenmesi, Bitirme Ödevi, İstanbul, 1983 s.3

Ancak dünya ekonomisindeki gelişme 1988'in ikinci yarısından itibaren yerini etkisini giderek arttıran bir ekonomik durgunluğa bırakmıştır. Özellikle 1990 ve 1991 yılları Körfez Savaşı Krizi ve genel ekonomik durgunluk nedeniyle, doğrudan ve dolaylı yaklaşık 21 milyon insanın çalıştığı, her yıl yaklaşık bir milyar insanın seyahat ederek 200 milyar doların üzerinde para ödediği havayolu taşımacılığı için son derece olumsuz iki yıl olmuştur. Özellikle 1991 yılının, dünya havayolu sektöründe, tıpkı jet çağının başlaması veya ABD'de deregülasyonun uygulaması gibi tarihe geçecek bir dönüm noktası olduğu ileri sürülmektedir.

Dünya sıralamasında ilk 100 içindeki havayolu şirketlerinin net zararları 1990'da 2.66 milyar dolar, 1991'de 1.84 milyar dolar, 1992'de ise rekor bir artışla 8 milyar dolar olmuştur. 1993 yılı net zararları 2 milyar dolar olmuştur.

Bu sebeple bir çok havayolunda uçuş noktaları azaltılmış, uçak siparişleri iptal edilmiştir. Atıl kapasite ve ekonomik olmayan fiyatlandırmanın doğurduğu sonuçlar nedeniyle Eastern, Air Europa, Pan Am, Midway, Air Holland gibi şirketler 1991 yılında iflas etmişlerdir. Bu iflasla sonuçlanan durumda, gerek gerçek pazar koşullarını göz ardı ederek sonsuz büyüme fikrini sorumsuzca besleyen uçak üreticilerinin; gerek uçakların gerçek sahip olma maliyetlerinin bir anlamda kaybolmasına neden olan finansal kiralama şirketleri ve kiralayıcıların; gerekse zararlar üst üste gelmesinde gerekli duyarlılığı gösteremeyen havayolu işletmeleri yöneticilerinin sorumluluk payı büyük olmuştur.

Dünyadaki genel ekonomik durgunluğun önemli nedenlerinden biri olarak dünya ekonomisinde G7 diye bilinen ve ABD, Japonya, Kanada, Almanya, Fransa, İngiltere, İtalya'dan oluşan ülkelerde son yıllardaki genel ekonomik tercihlerin, düşük enflasyon oranı, düşük ama istikrarlı büyüme yönünde olması gösterilmektedir. Genel anlamda bu politikalar 1992 yılında kadar sürmüş ve ekonomik durgunluk devam etmiştir. Ayrıca Doğu Avrupa ülkelerindeki yeniden yapılanma ile ilgili sorunlar, Batı ve Doğu Almanya'nın birleşmesi, SSCB'nin parçalanıp yeni oluşan cumhuriyetlerin izleyecekleri ekonomik politikalarda belirsizliğin devam etmesi vb faktörler de dünya ekonomisini 1990-1992 döneminde olumsuz yönde etkilemiştir. Genel ekonomik durgunluk iş ve tatil

amaçlı seyahatleri azaltarak, havayolu taşımacılığını da olumsuz yönde etkilenmesine neden olmuştur.³⁰

Körfez krizi sonrası havayolu taşımacılığında turizm nedeniyle durgunluk yerini bir canlanmaya bırakmıştır

3. HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİ TANIMI

Havayolu işletmeciliği, esas olarak kar amacıyla, hava nakil araçları kullanarak yolcu, yük ve posta taşımak amacıyla hizmet üretip ve bunları pazarlayıp satan ulaştırma işletmeciliğidir. Bu tanım genel bir tanıma sahiptir. Bugün bir havayolu işletmesi yolcu ve yük taşımada yanında yolcu ve yüke sağladığı hizmetlerin yan ürünlerini de pazarlamak çabası içersindedir. Hatta bazı havayolu işletmelerinin taşıma işlemini amaç olarak değil, araç olarak yapmakta olduğu bile gözlenmektedir.³¹

4. HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNDE ORGANİZASYONUNUN GENEL DURUMU

Herhangi bir organizasyon yapılırken ilk önce organizasyonun nasıl yapılacağı bilinmelidir. Bir girişimin iş yükü tek bir insanın yapabileceklerini aşır büyürse, organizasyon gerekli hale gelir. Değişik görevler farklı kişilere verilmeli ve bireysel faaliyetleri koordine edilmelidir. İş gelişir büyüdükçe her birey kendi uzmanlık alanındaki bölümlerde çalıştırılmalıdır. Bir kişi, aynen bir uçağın havayolu taşıma hizmeti için dizayn edildiği gibi, organizasyonu da kompleks bir makine olarak düşünmelidir. Nasıl ki uçağın her bir parçası gerekli bir fonksiyonu yerine getirir; güç uygulama, taşıma, ısı kontrolü, haberleşme ve diğer farklı parçalar, hayli güç talepleri karşılamak için bu tip bir araç üzerinde dikkatli bir şekilde bir araya getirilmiştir. Parçaların herhangi birindeki bir değişiklik diğer bir kaç parçada sık sık ayar yapılmasını gerektirir.³² Havayolu İşletmelerinin organizasyonu bir bütünlük içerisinde olmalıdır. Bazı temel bölümlerin olmaması veya kaldırılması yapı içerisinde bütünlüğün bozulmasına neden olmaktadır.

³⁰ Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu. **Havayolu Ulaştırması**, Ankara:Nisan 1995. s. 2-3.

³¹ Buğdaycı Hidayet, **Havacılık İşletmeleri ve Unsurları**,Yayınlanmamış Ders Notları,Eskişehir, 1996.

³² Richardson ., Rodwell , a.g.e. s.151.152.

5. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ANATOMİK YAPI

Organizasyonunun nasıl çalıştığını anlamak için havayolu işletmelerinde anatomik yapıyı bilmek gerekmektedir. Buna göre bir havayolu işletmesinin yapısı incelenecek olursa ana hatlarıyla aşağıdaki gibi bir anatomik yapı gözlenir³³. (Şekil-1)

5.1. 1 No'lu Akış (Müşteri Akışı)

Burada reklamlarla ve verilen hizmetin kalitesiyle müşteri tatmini sağlanıp, müşteri sayısı arttırılmaya çalışılır. Havayolu pazarından pay almak için reklam ve tanıtım kadar güvenilirlik ve tarife uyum faktörlerinin de önemi büyüktür. Müşteri akışı bunu gösterir.

5.2. 1' No'lu Akış

Verilen hizmetin kalitesi işletmeyi tercih eden tatmin ettiği zaman bu kişinin yeniden potansiyel müşteri olarak havayolu işletmesini diğer uçuşlarında tercih etmesine neden olur, ayrıca bu kişi çevresindeki insanlara tavsiye edecektir. Bu akış bunu belirtir.

5.3. 2 No'lu Akış (Uçak Çıkışı)

Hizmet verecek uçağın emniyetli ve zamanında sefere hazır olması, taşımayı yaptıktan sonra tekrar diğer seferlere hazırlanmasını ifade etmektedir. Bu akış uçak temini ile uğraşan grubun en alt kademededen en üst kademeye kadar bütün teknik personelin koordinasyonlu çalışmasıyla bağlantılı olup istenilen seviyeye getirilmelidir.

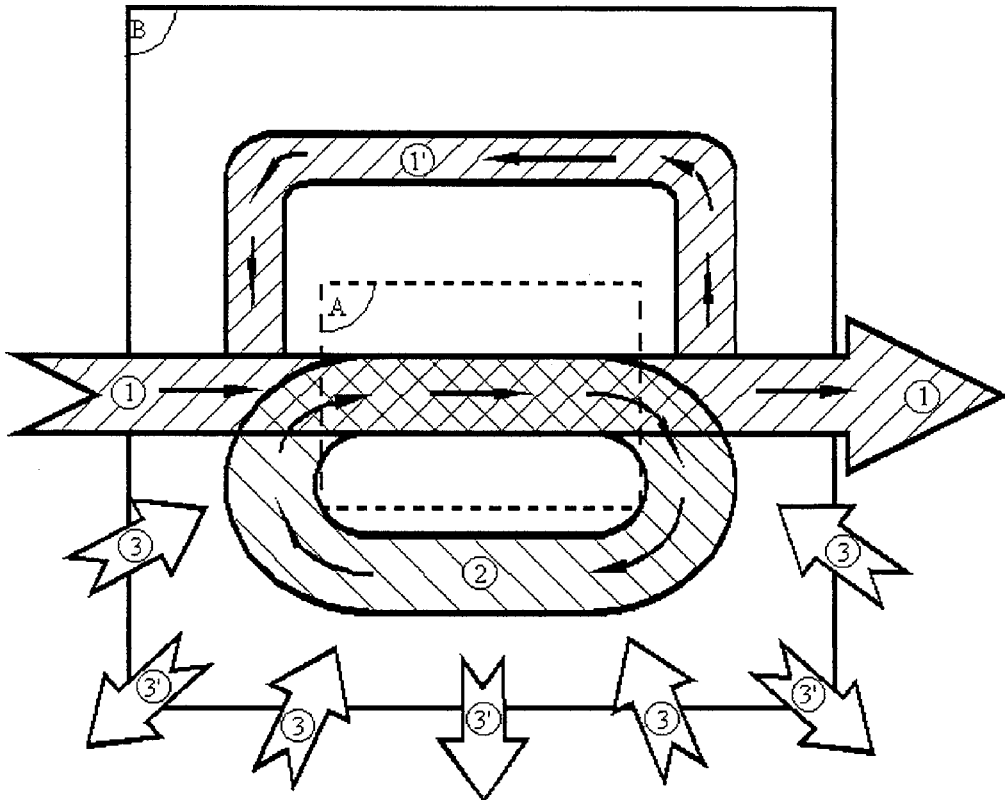
5.4. 3 No'lu Akış (Destek Akışı)

Müşteri ve uçağın sağlanmasından sonra bu iki çıkışın değişen şartlara rağmen aksamadan devamını sağlamak için destek akışı gerekmektedir. Destek burada, yeni uçak, yedek parça, yakıt, bilgi, işgücü, yeni araçlar, yeni personel, bina, tesis gibi işletmenin gereksinim duyduğu tüm ihtiyaçların teminini kapsar.

³³ Çelikoğlu, a.g.e., s.10.

5.5. 3' No'lu Akış

Süresini doldurmuş araç gereç ve personelin ayrılması. Bunlar, eski uçak ile araç ve gereçlerin emeklilik, uyumsuzluk, tatminsizlik vb nedenlerle ayrılan insanlar gibi işletmenin elinden çıkardığı şeylerdir.



Şekil 1 : Havayolu işletmelerinde anatomik yapı

Çelikoğlu, H., 1983.

5.6. A Bölgesi

Dışarıdan sıradan müşteri veya yolcu tarafından görülen havayolu işletmesidir. Bu bölgede müşteri işletme ile doğrudan temas halindedir. Ödediği ücret karşılığında esas olarak taşıma ve gerektiğinde otelcilik, sigorta, ikram, yer hizmetleri, bankacılık, turizm gibi hizmetlerden yararlanır. Eğer burada müşteriye iyi hizmet verilmezse müşteri işletmeyle ilişkisini keser. Müşteriyi kazanmak için reklam ve pazarlama faaliyetlerini aksatmadan yerine getirmek gerekmektedir.

5.7. B Bölgesi

İşletmenin, uçak, yedek parça, yakıt, iş gücü karşılığında para, hizmet çıkışı vererek elde edilen kar ve bütün akışları sınırlayan bölgedir. Bu bölge gerçek anlamda tüm hava taşıma işletmesini gösterir. Müşteri bunların bir çoğunun farkında değildir. Burada bakım üniteleri, bagaj, kargo deposu vs. yer alır. Müşteri bunları doğrudan kullanmadığı için bilmez. İşletmenin tüm maddi varlıklarının bütünüdür. Müşteri A bölgesindeki faaliyetlere göre B bölgesi hakkında karar verir

Burada belirtilen şekil basite indirgenmiş bir havayolu işletmesinin anatomisidir. Hemen her ulaştırma işletmesinde görülür. Bu üç tip akışın koordinasyonu, organizasyon çalışmasının gereğini ve önemini ortaya koymaktadır.

6. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYONU İLGİLENDİREN FAKTÖRLER

6.1. Uçak

Hava taşımacılığının, havayolu işletmelerinde temel elemanı yani organizasyonun ana faktörü uçaktır. Faaliyetlerin sürdürülmesi için belli sayıda uçaktan oluşan filo gereklidir. Filo, havayolu işletmelerinin gerek mali, gerek işgücü gereksinimleri bakımından maliyeti çok yüksek bir faktördür. İşletmeler uçakları ister kiralar isterse satın alabilir. Bakımlarını ise varsa kendi bakım merkezlerinde yoksa diğer şirketlerin bakım merkezlerinde yaptırabilirler. Uçaklar için gerekli yedekleme ve yedek parça problemleri özel işletme programlarıyla çözülebilir³⁴

6.2. Müşteri (Yolcu-Kargo), Binalar ve Tesis

Havayolu işletmeleri rekabet ortamı olsun olmasın müşteriyi kendi şirketine çekebilmek için iyi bir reklama, pazarlamaya ve halkla ilişkilere sahip olmalıdır. Müşteri tatmininde yolcunun havayolu şirketinin tercih edilmesindeki başlıca etkenler şunlardır:³⁵

³⁴ Buğdaycı Hidayet, a.g.e, s, 23.

³⁵ Nurten Ürgüplü, Sivil Hava Taşımacılığında Rekabet Unsurları, IV. Ulusal Havacılık Sempozyumu, Eskişehir: 1993. s.47.

1. Yolcuya koltuk numarası ve yer seçimi hakkı vermek
2. Yolculara varış noktalarında otel, araba, air taksi vb rezervasyonları önceden yapmak.
3. Uçaktaki koltuk adedini azaltarak yerine daha geniş ve konforlu koltuklar koyarak yolculara rahatlık sağlamak.
4. Bankolardan sağlıklı ve hızlı check-in yapmak.
5. Yolcuların en kıymetli eşyasının bagaj olduğu bilinciyle kayıp bagaj konusunda sıfır hata hedeflemek.
6. Yolculara isimleriyle hitap edebilmek.
7. Yolcunun hiç bir sorusunu cevapsız bırakmamak.
8. Yolculuk süresince yolcuya yardımcı olmak.
9. Uçuş esnasında yolcuları bilgilendirmek (kaptan anonsu)
10. Uçakta çeşitli gazete ve dergi bulundurmak.
11. İkramda sürekliliği sağlamak ve seçmeli menü sunmak.
12. İçki ikramında marka, şarap, konyak, viski sunmak.
13. Çocuk yolculara uçuşu ve havayollarını sevdirci oyuncaklar sunmak.
14. Check-in sonrası uçuş öncesi üst sınıf yolculara (lounge) salonlar açmak. Burada bulunan iletişim araçlarını ücretsiz kullanıma sokmak.
15. “Unaccompanied minor” dediğimiz yalnız seyahat eden çocuk yolculara refakat hostesi bulundurmak.
16. Uçuş esnasında bebekli annelere yardımcı olabilmek için BABY CARE hostesi bulundurmak.
17. Sakat yolcular için tekerli sandalye, hasta yolcular için sedye bulundurmak ve gerekirse hasta yolcunun hastaneye naklini sağlamak için varış noktasında ambulans hazırlamak vb benzeri hizmetleri sunmak

Müşteri anketleriyle müşterinin havayolundan beklentileri araştırılıp, bu yönde iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Gerekli ve yeterli yolcu ve yük trafiğinin yatırımlarla desteklenmesi gerekir. Bunun için de uçağın iniş kalkışını gerçekleştirebileceği havaalanında idari binalara, uçakların her zaman uçuşa hazır olabilmesi ve ortaya çıkan

arızanın giderilmesi için bakım merkezlerine ve bakım için gerekli araç, gereç ve teçhizata, ayrıca bakım elemanlarına ihtiyaç vardır.

6.3. Malzeme

Havayolu şirketinin müşteriye hizmet verirken tükettiği her şeyi malzeme olarak ele alabiliriz. Bunlar yakıt, yedek parça, ikram malzemesi, bilgi akışını sağlamak amacıyla kullanılan bilgisayar sistemi, diğer tüketim maddeleri (kırtasiye, büro eşyaları vb) havayollarında işi kolaylaştırıcı malzemeler olarak sayılabilir.

6.3.1. Yakıt

Havayolunun ulaştırma hizmetlerinin üretiminde temel tüketim kalemlerinden biridir. Günümüzde havayolu yönetimlerinin en çok ilgilendiği konuların başında yakıt gelmektedir. Çeşitli şekillerde yakıt maliyetlerini düşürebilmek ve kontrol altına alabilmek için uğraş verilmektedir. Örneğin A.B.D’de yakıt, spot piyasalardan sağlanarak maliyetler belli oranda düşürülebilmektedir. Bazı meydanlar, rafinerilere olan yakınlığı dolayısıyla yakıt fiyatları açısından ucuzdur. Uçakların birim koltuk-km, yolcu-km, veya ton-km başına yakıt tüketimi uygun uçuş seviyesinde uçmasına ve havada bekleme gibi, faktörler sebebiyle yakıt sarfiyatını artırır. Yakıt tüketimi ekonomik olma yolunda direkt etkindir.

6.3.2. Yedek Parça

Uçağın belirli sürelerde yapılan tamir ve bakımlarında kullanılmak üzere pek çok yedek parçaya ihtiyaç duyulur. Yedek parça havayolunu stok kontrolü ve mali açıdan ilgilendirir. Bunun yanında uçağın kullandığı her türlü tüketim malzemesinin (hidrolik yağı, motor yağı vs) zamanında ve yeterli miktarda temini uçuş programlarını ve yerde kalma süresini etkiler.

6.3.3. İkram Malzemesi

İkram denilince akla ilk gelen sunum ve servis olayıdır. Havacılıkta çok önemli bir bölüm olan ikram, havayollarının yoğun rekabet ortamı içinde yolcularına en iyi hizmeti sunabilmek için vazgeçemeyecekleri bir unsurdur.

İkram; hizmetleri havayolu işletmelerinin havaalanlarındaki uçakların yiyecek, içecek, temizlik malzemeleri, duty free ürünleri, yastık, koltuk kılıfı gibi gereksinimleri sağlamak ile sorumlu bir hizmet ünitesidir. Yolcuların rahat, huzurlu ve hoş bir ortamda seyahat etmesi ancak ikram ünitesinin vermiş olduğu hizmetler sayesinde gerçekleşebilir. İkram hizmetleri havayolunun kendi bünyesinde oluşturduğu ünitelerin yanı sıra, IATA ve o ülkenin sivil havacılık otoritelerinin onayı alınarak İKRAM HANDLING lisansını elde etmiş yer hizmetleri kuruluşları tarafından verilebilir. İkram hizmetlerinin verilebilmesi için öncelikle hijyenik şartlara uygun, temizlik kurallarının rahatça uygulanabileceği bir ortamın kurulabilmesi gerekmektedir. Ancak bu şartlar yerine getirildiğinde ikram, hizmetlerinin başlaması mümkün olabilir. Uçağa götürülecek ikram hizmetleri şu aşamalardan geçerek kontrol edilir³⁶.

1. Menü kontrolü
2. Ekipman kontrolü
3. Yemeklerin hazırlanması
4. Uçuş yemeklerinin toplanması
5. Uçağa gidişten önce menülerin check edilmesi
6. Uçağa gidecek yemeklerin taşınması
7. Gelen uçağın boşaltılması
8. Gidecek uçağın yüklenmesi
9. İdari işlemler

6.3.4. Bilgi Akışı

Daha önceden olduğu gibi bugün de havayolu işletmeciliğinde bilginin zamanında gerekli yerlere ulaştırılması büyük bir önem taşır. Programlı bilgi aktarımı, havayolu

³⁶ IATA, **Principles of Airport Handling**. 1st Edition Effective 1 April 1980. s.14.

işletmesi içinde ve dışında meydana gelen olayların çok hızlı bir şekilde personele aktarılmasında dosyacılık, kırtasiyecilik işlemlerinden tasarruf etmede fayda sağlayacaktır. Günümüzde internetin de devreye girmesiyle dünya iyice küçülmüştür. Anında istediğiniz bilgilere dünyanın neresinde olursa olsun ulaşma imkanı doğmuştur. Dünyadaki havayolu şirketleri internette yerlerini almıştır. Türk Havayolları 15 Aralık 1996 tarihinden itibaren internette devreye girerek rezervasyon ve tarife sayfaları ile hizmet vermektedir. On-line yolu ile rezervasyon yapılabilirdiği gibi istendiğinde de THY adreslerinden rezervasyon ve tarife sayfalarına geçiş yapılabilmektedir. Bu da günümüzde bilgisayarın bilgi akışının sağlanmasındaki önemini ortaya koymaktadır.

6.4. İnsan Faktörü

Her işletmede olduğu gibi, ticari hava taşımacılığında en büyük sermayenin ve üretim faktörünün insan olduğu bilinmektedir. Tüm havayolları insanlara hizmet için ve insanlar ile vardır. Tüm yatırım hedefleri insana yönelik olmalıdır. Çünkü hizmeti veren de alan da insandır. Havayolları en gelişmiş teknolojiye sahip olsalar bile, insani ilişkileri sağlayabilen bir otomasyon yer yüzünde henüz icat edilmemiştir³⁷.

Bir organizasyonda ana öge haline gelen diğer bir faktör ise, organizasyonun insan yönünün belirlenmesidir. İyi bir başlangıç noktası; insanların ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaların ve organizasyon yapısının dizaynının bu ihtiyaçların gerçekleştirilmesinde çok büyük etki yaptığının anlaşılmasıdır. Havayolu işletmesinin her kademesinde çalışacak (işinin gerektirdiği özellikleri taşıyan, işi ile ilgili gerekli eğitimi almış) insanlara ihtiyaç vardır. Havayolu işletmesinde bunu gruplandırdığımızda birinci grup uçucu personeldir. Bunu da teknik uçucu personel ve ticari uçucu personel olarak ikiye ayırabiliriz. Teknik uçucu personel, uçağın emniyetli güvenli bir uçuşu için gerekli personeldir. Bu grubu, Pilotlar, uçuş teknisyenleri, muhabereciler, seyrüseferciler oluşturmaktadır. Ticari uçuşu personel, uçak içinde yolcuya hizmet veren elemanlardır. Yolcu kabininde bulunurlar. Kabin amiri, baş hostes ve hosteslerden oluşur. İkinci grup yönetici personeldir. Havayolu işletmesi yönetiminde bulunan üst ve alt kademe yöneticilerdir. Çeşitli sınıf ve vasıflarda belli bir meslek ve beceriye sahiptirler. Üst

³⁷ Ürgüplü, a.g.e. s..50.

yönetimde başkan, genel müdür ve genel müdür yardımcıları bulunur. Üçüncü grup uzman personeldir. Belirli hizmetleri üretmek üzere kendi alanlarında uzmanlaşmış kişilerdir. Bilgisayar operatörleri, muhasebeciler, ticketing, ikram servisini hazırlayanları da bu gruba dahil edebiliriz. Dördüncü grup; mühendisten teknisyene kadar gerekli teknik personeldir. Beşinci grup ise diğer personeldir. Sekreter, şoför, güvenlik görevlisi, temizlik personeli vb hemen her işletmede bulunması gereken genel görevleri üstlenirler. Havayolu şirketine personelin nasıl alınacağı, niteliklerinin neler olacağı organizasyon yapılırken belirlenmeli, işinin gerektirdiği özellikleri taşıyıp taşımadığına dikkat edilmelidir. Personelin eğitimi de büyük önem taşımaktadır. Personelin hangi kurs, seminer veya hizmet içi eğitimden geçmesi gerektiği personelle ilgili yönetici organizasyonca saptanmalıdır.³⁸

6.5. Finans

Havayolu işletmeciliğinde de en önemli faktörlerden birisi finanstır. Çünkü havacılık pahalı bir iştir. Havayollarında dönen para, uçak, insan gücü, yakıt, yedek parça, bina ve diğer faktörlere baktığımızda maliyetlerin son derece yüksek olduğunu görmekteyiz. Havayolları çok büyük yatırımları gerektirir. Bu yatırımların zamanında ve yeterli düzeyde yapılabilmesi için planlama çok büyük önem taşır. Enflasyonist ortamda bu yatırımların ve stokların daha da dikkatli yapılması gerekir. Bütün giderler ve enflasyon oranı dikkate alındıktan sonra kar elde edebilmek ve rekabete girebilmek için çok iyi bir finans kontrolünün yapılması gerekir. Bugün birçok işletme bu konuyu organizasyonunda öncelikli konu olarak görmekte ve bunu temel alarak planlarını yapmaktadırlar. Havayolu işletmesi zarar eden ve az kar getiren seferlerini bile kaldırmaktadır. Son on yıl içinde mali konular hava taşımacılığının çehresini oldukça değiştirmiştir.³⁹

³⁸ Buğdaycı, a.g.e.,Yayınlanmamış Ders Notları

³⁹ Richardson., a.g.e.,s.160.

6.6. Zaman

Havayolu işletmelerinde iki anlamda karşımıza çıkmaktadır. Birincisi mali konularda ikincisi de uçuş programlarında ve tarifelerde. Havayolu taşımacılığında ulaşım süresi diğer taşıma araçlarına nazaran çok kısa olduğundan zamanlamanın ve tarife uymanın günlük, aylık, haftalık saatlik önemi büyüktür. İyi bir planlama ve programlama bunlara riayet ve uygun bir trafik sağlanması uçakların ve personelin kullanımını artırır⁴⁰

6.7. Uluslararası Olma

JAA, JAR, ICAO, IATA, ECAC gibi uluslararası kuruluş ve bunların kurallarına uyma zorunluluğu vardır. Türkiye’de Ulaştırma Bakanlığına bağlı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü uluslararası kurallar ve yönetmelikleri ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün kural ve yönetmelikleri uygulatır ve uygulanmasını denetler. İkili anlaşmalarla ülkeler kabotaj haklarından yararlanırlar. Bu kurallar havayolu işletmesini emniyet, trafik, tarife ve özellikle pazarlama konusunda yakından ilgilendirir.⁴¹

Dünyada ve ülkemizde havayolları son yirmibeş yılda çok hızlı büyümüştür. Bu yüzden havayolu işletmelerinin tipik bir organizasyon şeması vardır demek zordur. Ayrıca bunlar statik değildir. Birkaç ay içinde bile gereğinde organizasyonda değişiklikler olabilir. Bütün havayollarının kendilerine göre birbirinden ayrılan yönleri vardır. Örneğin; ülkemizde Türk Sivil Havacılık Mevzuatı’nda hava taşımacılığı işletmelerinin organizasyonu ile ilgili çeşitli hükümler yer almakla birlikte bunlar yetersiz düzeydedir. Sivil Havacılık Yönetmeliğinin 6A’daki 14 maddesine göre, “İşletmeci faaliyet göstereceği sahanın gereklerini karşılayacak gerekli ve yeterli bir organizasyonu kurma ve işletme süresince muhafaza etmeye zorunludur.” Diğer bir madde ise “İşletmeci kullandığı uçakların uçuşa elverişli durumda bulundurmasını sağlamak için gerekli ve

⁴⁰ Buğdaycı, Yayınlanmamış Ders Notları, a.g.e.

⁴¹ Mehmet Yönt ve Hidayet Buğdaycı, Havayolu İşletmelerinde Organizasyon, TMMOB Bülteni, M Makale, Eskişehir: 1997, S.9

yeterli bir teşkilat kurar ve sorumlu müdürü atar” hükmü vardır. Organizasyonun yapısı ve yeterliliği Ulaştırma Bakanlığınca onaylanır ve denetlenir.⁴²

7. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON PLANLAMASININ PRENSİPLERİ

Bir havayolu işletmesinde örgütün yapısının dizayn edilmesinde başarılı havayolu işletmelerinin tecrübeleri ile ortaya çıkmış olan yönetime yardımcı olabilecek birçok örgütlenme ilkesi vardır. Bunlar;

7.1 Hedef (Amaç Birliği)

Hedef birliğinin prensipleri her işletmenin, bölümün, kısmın, grubun ve şirketin her ünitesinin şirket amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmasını ve çelişmemesini içerir. Satış ve servis bölümleri, sadece satışla ilgili değil, bunun yanında, personel, finans uçuş operasyonu vb gibi bütün diğer aktivitelerle ilgilenmeli ve bütünleşmelidir. Her bölüm kendi faaliyetlerini yaparken ayrı tarzda diğer bölümlerle işbirliği yapmalıdır.

Havayollarının kendi ortak amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz⁴³

1. Müşteriye verilen hizmetin güvenilir, emniyetli ve ekonomik olan en yüksek kaliteyle sunulması.
2. Yeniden yatırım yapabilmek için yeterli kaynakları ve işletme için tatmin edici gelirleri sağlamak.
3. İşletmenin hedeflerine katkıda bulunan, çalışanları etkileyen, geliştiren motive eden ve çalışanın işletmede kalması için işletme çapında insan kaynakları yönetiminin benimsenmesi
4. Tüm kaynakların kullanımı ve üretkenliğinin artırılması.
5. Havayollarının hedefi; dünyada en iyi havayolu işletmesi olmaktır ve bunun için de şunlar yerine getirilmelidir:
 - a. Tüm müşterilerine, yolcularına, seyahat acentalarına ve nakliye acentalarına en yüksek düzeyde hizmet sağlanmalıdır.

⁴² Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, Sivil Havacılık Yönetmeliği GA, Madde 14, Ankara: 1992.s.101

⁴³ James J.Lynch, Airline Organization, England : 1980.s.5-6.

- b. En yüksek düzeyde emniyeti sağlamak için, yüksek profesyonel ve teknik standartları sağlanıp muhafaza edilmelidir.
 - c. Dünya çapında değişmez bir imaj sağlamak ve açıkça belirlenmiş pazar bölümleri için özel bir standardı olmalıdır.
 - d. Şu anda elinde bulundurduğu ve potansiyel müşterilerin değişen ihtiyaçlarına çabuk ve duyarlı bir şekilde karşılık vermelidir.
 - e. Havayolları mevcut uçuş noktalarını genişletmeli ve muhafaza etmelidir.
 - f. Havayolu işletmesini en etkin biçimde yönetmek, işletmek ve pazarlamak.
 - g. Havayolu işletmesi tüm çalışanlarına iyi bir maaş, çalışma şartları ve kariyerleri için devam eden çalışmalarını ilerisi için garanti eden bir hizmet ve insan kökenli iş ortamı yaratmalıdır
6. Şirket imajının gelişimi.
 7. Filo yenileme programı.
 8. Yatırımlar için devletin sağlayacağı kredi desteği.
 9. Sürekli değişen teknolojiyi devamlı takip etmek.
 10. Global pazar piyasasının gereklerini yerine getirmek.
 11. Ulusal menfaatlere hizmet etmek

Havayolu işletmeleri bu ortak hedefleri gerçekleştirebildiği oranda başarılı olabilecektir.

7.2. Denetim Alanı

Denetim, organizasyonel faaliyette kullanılan ve büyük ölçüde insan sınırlandırmaları, teorisine dayanan bir kavramdır. Özel bir konumdaki üst düzey müdür direkt ve etkin olarak sınırlı sayıda yardımcı personeli denetler. Denetimlerin nitelikleri ve içeriği üzerinde oldukça önemli bir karmaşıklık vardır. Bu karmaşıklıkta birçok anlaşmazlığa neden olur. Denetimde bir kısıtlama söz konusudur ve sonuçta bir değişiklik meydana gelir. Çeşitli araştırmalarda ortaya çıkarmıştır ki kişisel tecrübe ve deneyimler denetime yardımcı olmaktadır.

Aşağıda bir kişinin veya bölümün denetlenmesinde uygulama sırası verilmektedir:

1. Kontrol edilen işin karmaşıklığı
2. Diğer işe olan benzerliğin derecesi
3. Organizasyonun durumu
4. Standardizasyon derecesi
5. Yöneticinin dikkat, enerji ve kişilik niteliklerini kapsayan yeteneği

Belirli bir zaman ve konumda üst düzeydeki yöneticilerin gerçekleştirdiği denetim ile daha alt düzeydeki yöneticilerin gerçekleştirdiği denetim zaman ve konum açısından oldukça değişkenlikler gösterir. Eğer bir müdür, yardımcı müdürleri denetliyorsa işi güçtür. Denetim alanı, büyük işletmelerde takriben 3 müdür yardımcısı ile 9 müdür yardımcısı arasında olmalıdır. Eğer bir işletmeci personeli denetliyorsa kabul edilebilir denetim alanı ortalama 10 ile 30 personel olmalıdır.⁴⁴

Denetim alanının hassas olarak belirlenmesi için alt ve üst düzey yönetici personel, organizasyon yapısı içindeki denetim alanını bireysel temellere göre saptamalıdır.

Yönetici ayrıca, temel insan ihtiyaçlarını göz önünde tutmalıdır. Denetim alanı her üstün denetleyebileceği belirli sayıda astın olduğunu ifade eder. Örneğin bir havayolunda müşteri servisi acentası yirmi biletleme personelini denetleyebilirken, bir muhasebe departmanında yetkili kişi, işin niteliğinden dolayı ancak üç astı denetleyebilir.⁴⁵

7.3. Bölümlere Ayırma

Bölümlere ayırma, bir işletmede uzmanlaşmadan daha fazla yararlanmak için insanların ve faaliyetlerin alt bölümlere ayrılmasıdır. Bir şirketin bölümlere ayrılma ölçüsü, havayolu işletmesinin büyüklüğüne, işin karmaşıklığı ve uçuş noktaları gibi ölçütlere bağlıdır. Diğer bir deyişle, bir organizasyon planının hazırlanmasında bölümlendirilecek görevin kapsamının belirlenmesi gereklidir.

Bölümlere ayırmaya örnek olarak, personel departmanı, hukuk departmanı, endüstriyel ilişkiler departmanı, finans, planlama, satın alma, tarifelendirme, pazar

⁴⁴ Rodwell J.F. a.g.e.s.158.

⁴⁵ Alexander T.Wells, Air Transportaion, A Management Perspetive. USA: 1988. s.222.

araştırma ve analiz, trafik, rezervasyon, reklam, satış, uçuş operasyonları, yer operasyonları, rezervasyon, bakım, mühendislik gibi kısımlar gösterilebilir. Bu şekilde bölümlere ayırma, havayolu işletmelerinde uzmanlaşmış insanların yönetimindeki bölümler arasında ilişki ve iletişim alanında daha başarılı sonuçlar alarak işletmenin büyümesine ve daha iyi işletilmesine yardımcı olur.

7.4. Yetki Göçerimi

Üst yönetimin (başkan, genel müdür) tüm seviyelerde alınacak kararlara müdahale edebilmesi ve tek başına karar alması beklenemez. Bu durumda yetkinin otoritenin alt basamaklarına doğru devredilmesi gerekir. Önemli kararlar yukarıda alınırken, diğer kararlar orta düzeydeki yöneticilerce alınır. Bu üst düzeye hareket serbestisi kazandırır. Astların yeteneklerinin ortaya çıkmasına neden olur. Bu prensip özellikle bir havayolu işletmesinin geçmişinde farklı dönemlerdeki veya çeşitli işletmelerin yönetim stillerinin kıyaslanması için oldukça uygundur.

Pek çok havayolu işletmesinde alt birimlere doğru yetki göçerimi yapılması hususunda katı kurallar uygulanırken; bazı havayollarında karar alma konusunda en alt birimlerde görevli olan personele dahi her zaman güven duygusuyla hareket etmişlerdir.

7.5. Yönetim Seviyeleri

Yönetim seviyeleri işletmelerde minimum seviyede tutulmalıdır. Yönetim seviyelerinin sayısındaki artış iletişim problemini arttırır. Çünkü her iletişim daha çok insan arasında geçer.

Bir şirketin etkili bir biçimde faaliyet göstermesi için yönetim seviyeleri ile denetim alanı arasında uygun bir denge kurulmalıdır. Eğer kontrol oranı dar ise bu sebeple yönetim seviyesi de oldukça fazla sayıda olacaktır.

Son 20 yıl içerisinde havayolu işletmeleri personel sayıları açısından hızlı bir büyüme periyodu içerisine girmiştir. Organizasyonel planın detaylı bir analizi yapılmadığından dolayı havayolu işletmeleri son 20 yıl içerisinde tüm yönetim birimleriyle birlikte özellikle kalifiye personelin az olmasından dolayı bir durgunluk dönemine girmiştir.

7.6. Görevlerin Açıkça Belirlenmesi

Her bir işin sınıflandırılması açıkça belirlenmelidir, böylelikle birinin diğerinden farklılığı ortaya çıkar ve diğer işler birbirine karışmaz. Bütün işletmeler bir organizasyon kılavuzuna sahip olmalıdır. Bu kılavuz en üst kademedен en alt kademeye kadar işletmedeki bütün işlerde kullanılır. Ast üst ilişkileri hangi birimin kime bağlı, kimin kimden emir alacağı, yetki, sorumluluk ve görevlerin neler olduğu açıkça belirlenmeli, yetki karmaşasına neden verilmemelidir. İşletmede denetlemeden sorumlu olan yönetici en az iki yılda bir değerlendirme yapmalıdır. Bu değerlendirme; işin kapsamı, gerçekleştirilen fonksiyonları, denetlenen kişi sayıları ve maaş durumlarını içerir. Yönetim işleri genelde yılda bir gözden geçirilerek denetlenir.

7.7. Esneklik

Bir havayolu işletmesi hem iç, hem dış pazarlarda değişen durumlara uymak için esnek olmalıdır. Değişen pazar koşullarına bağlı olarak yapılar sürekli planlanmalıdır. Bir havayolu taşıma şirketi hem iç hem dış pazarda oluşan değişikliklere karşı kendini zamanında yenileyebilmeli, günümüzün rekabet koşullarına göre organizasyon planının günün değişen şartlarına göre yeniden yapılandırılmalıdır⁴⁶.

7.8. İletişim

İletişimin buradaki anlamı kesintisiz olarak üst yönetimle organizasyonun diğer kesimi arasındaki emirlerin, talimatların soru ve cevapların, açıklamaların, fikir ve tavsiyelerin akışının sağlanmasıdır. Bu akış hem yönetimden çalışanlara, hem de çalışanlardan yönetime doğru olmalıdır.

Yönetim, sıradan işlemleri içeren alışlageldik emir ve talimatlardan öte, çalışanlar arasında iletişimin daha üst düzeyde olmasını sağlamalı ve ayrıca işletmenin bir kazanç kaynağı haline getirilmesi için kendi politik kararları hakkında çalışanları bilgilendirmelidir.

Çalışanların da, zaman, iş ve materyal tasarrufu hakkında fikirleri vardır. Çalışanların yönetime iletilmek üzere herhangi bir konuda şikayetleri olabilir. Bir

⁴⁶ T.Wells, a.g.e. s.224.

organizasyonun detaylarının planlanmasında iki yönlü bir iletişim sisteminin oluşturulması ve muhafaza edilmesi için gerekli koşulların sağlanması şarttır.

8. HAVAYOLLARINDA HAT VE KURMAY ORGANİZASYONU

Doğrudan denetleme safhasının etkisinde büyüyen işletmeler için, hat ve kurmay organizasyonu en uygun yapı şeklidir. Günlük işlemler göz önüne alındığında, organizasyon hat yapısına benzer şekilde işler. Bununla beraber kurmay; uzmanlığının teknik özellikleri üzerine tavsiyelerde bulunur.

Havayolu işletmelerinde Kurmay birimi normalde, hat müdürlerine tavsiye, bilgi ve hizmet sağlamak üzere görev yapmaktadır. Bir havayolu işletmesi için kurmay ve icra organizasyon yapısı uygundur. Bu tip yapılanma da, satışlardaki, tanıtımdaki, servisteki ve uçuştaki denetleyiciler kendi çalışma alanlarında yapılan işlerden sorumludurlar, ancak; yönetim ve finans bölümlerindeki kurmay personelin kendi uzmanlık alanlarında tavsiye ve yardım görevleri vardır.

Örneğin, muhasebe departmanı için gerekli kayıtlar ve bütçeleme üzerine tavsiyede bulunabilir ve yönetimin talebi üzerine rapor hazırlanması için yapılacak işleri koordine edebilir.⁴⁷

Küçük bir işletme büyüüp karmaşık bir yapıya geçerken, işletmeyi küçük bir yönetici kadrosuyla yönetmek mümkün olmamaya başlar. İş verme, satın alma, pazar araştırması, iş ilişkileri, halkla ilişkiler ve birçok iş, kişisel çaba ile gerçekleştirilemez. Büyük organizasyonlar hat ve kurmay kavramlarıyla kurulur. Hat personeli, düzenli ve düz bir hat olarak en düşük kariyerdeki yöneticiden en büyüğüne kadar olan bir iletişim içinde çalışan personeldir. Hat personeli genellikle doğrudan hava taşımacılığındaki üretim ve satışla ilgilenir. Artan oranlarda personel sayısı nedeniyle özel yönetimin içine alınmışlardır. Hat personelinin amacı işletmenin amaçlarını gerçekleştirmektir. Hat personeli pilotları, uçuş personelinin, rezervasyonda bulunan elemanları, satış elemanlarını kapsamaktadır. Kurmay ise özel şahıslarla temas halindedirler. Bunlar işletme görevlileri, işletmenin yasal olaylarını takip edecek hukukçular, işletmenin sağlık işlerini yürütecek

⁴⁷ Richardson J.D.a.g.e. s.163

sağlık elemanları, bilgi işlem konularında çalışan uzman, işletmenin daha etkili çalışabilmesi ve işletmenin amaçlarını yerine getirebilmek için hat personeline yardımcı olurlar. Kurmay bölüm, bütçe incelemeleri, pazar araştırma, danışma servisi, personel, sağlık, hukuk bölümü, halkla ilişkiler, reklam ve ekonomik planlamadan oluşmaktadır.⁴⁸

9. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SEVİYELERİ

Havayolu işletmelerinde üst, orta ve operasyon yönetimi kavramları, yönetim düzeylerini ayırmak için kullanılmaktadır. Ama bu seviyeler arasında tam ve net bir ayırım söz konusu değildir. Bu ayırım işletmeler arasındaki farklılıklardan doğmaktadır. Üst yönetim; havayolu işletmesinin genel politikalarını saptayan, tüm idare ve sorumluluklarını taşıyan yönetimdir. Orta yönetim, organizasyonun politikalarını yorumlamak ve yerine getirmekten sorumludur. Operasyon yönetimi ise belirlenen politikaların çalışanları tarafından uygulanması ve denetlenmesinden sorumludur.⁴⁹

9.1. Yönetim Kurulu

Havayolu işletmesinin hissedarları tarafından seçilen en üst düzey organdır. Yönetim kurulu işletmenin türüne göre (Anonim veya Limitet)üçten yirmiye kadar veya daha fazla kişiden oluşmakta, bunların arasında bankacılık, sigorta, hukuk, muhasebe vb branşlarda uzmanlaşmış üyeler de bulunmaktadır.

Yönetim kurulu işletmenin genel politikasını saptar, büyümesi ve başka alanlara girmesi konusunda karar verir. Başkan ve diğer üst yönetimden sorumlu kişiler yönetim kurulunu oluşturmaktadırlar.

9.2. Üst Yönetim

Havayolu işletmesinde en üst düzey yönetimdir. Üst yönetimin; görevi yönetim kurulunun belirlediği amaçlara ulaştıracak yöntemleri oluşturmak, bu konularda yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmaktır. Bu yönetimde bulunan kişiler genelde havacılık dalında eğitilmiş olup, kendi alanlarında büyük tecrübeye sahiptir. Bunlara anahtar idareci veya kıdemli idareci de denilmektedir.

⁴⁸ T.Wells, a.g.e., s.225.

⁴⁹ Fradenburg, Leo G. United States Airlines:Trunk and Regional Carriers Their Operations and Management, Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1980.s.6.

9.2.1. Başkan

Havayolu işletmesinin tüm fonksiyonlarından sorumlu, bütün işletmenin başı olan kişidir. Başkanın en önemli görevi finans kuruluşlarıyla pazarlık, hükümetin ilgili bakan ve müsteşarlarıyla görüşmeler yapmak, diğer şirket gruplarıyla görüşmeler yapmak. Başkanın havacılık konusunda bir tecrübesi olmayabilir ancak havacılık işletmeciliği alanında gerekli ve yeterli bilgisi olmalıdır.

9.2.2. Genel Müdür

Genellikle bu mevkiye gelecek kişinin havacılık konusunda yeterli bilgi ve büyük bir tecrübeye sahip olması gerekir. Havayolu işletmesinin tüm operasyonlarından sorumludur.

9.2.3. Genel Müdür Yardımcıları

Hat genel müdür yardımcıları; uçuş operasyonu, mühendislik ve bakım, pazarlama gibi ana dallardaki faaliyetleri yürüten üst düzey yöneticilerdir. Genel merkezdeki genel müdür yardımcıları ise; finansman, danışma servisi, personel, halkla ilişkiler ve reklam, ekonomik planlama, hukuki işleri yürüten üst düzey yöneticilerdir.

9.3. Orta Yönetim

Yönetim tabakasının ikinci kısmını ifade eder. Operasyon planları ve üst yönetimce belirlenen faaliyetlerin denetimini gerçekleştirir. Bunun dışında hangi reklam medyasının kullanılacağına, ne kadar rezervasyon acentasına ihtiyaç olduğuna ve hangi araç gerecin alınacağına orta yönetim karar verir. Orta yönetim reklamcılık, pazarlama, uçuş yönetimi, eğitim vs gibi bazı bölümlere ayrılmıştır.

9.4. Operasyon Yönetimi

Alt düzey yönetim seviyesidir. Müdürler, bölüm şefleri, ustabaşlar bu gruba girer. Bu seviyenin görevi, orta yönetim tarafından planlanan faaliyetleri uygulamaktır. Kendi planlarını uygulama yetkileri yoktur. Bir havayolu işletmesinde kararları üst kademe aldığı için en önemli seviye budur. Çünkü alınan kararları bu bölüm uygulamaya koyar. Üst yönetim genel politikaları belirler, orta kademe planları hazırlar ve operasyon

faaliyetlerini destekler. Havayolu işletmesi herhangi bir zora girerse yönetim kurulu başkanı üst yönetimde doğrudan değişiklikler yapabilir. Üst düzeyde yapılan değişiklikler orta ve alt seviyeleri etkilemez.⁵⁰

10. HAVAYOLLARINDA ORGANİZASYON ŞEMASI

Genel tanımıyla ast üst ilişkilerini, bunların organizasyonunu, düzeylerini, iletişim kanallarını, yetki ve sorumluluk alanlarını gösteren şemadır. Organizasyon şeması, yönetici kadroların özellik ve prensiplerini belirgin bir şekilde ortaya koyar. Aynı zamanda çalışanların kariyerlerini, yönetici ve iş görenlerin işletmenin yapısı içinde nerede ve nasıl yer aldıklarını gösterir. Bu sebeple organizasyon şemaları, dinamik bir iş çevresiyle ve devamlı adaptasyonu sağlayacak bir biçimde, değişen koşullara ayak uydurabilecek şekilde hazırlanmalıdır.

Bir işletmenin formel organizasyonu onun organizasyon şemasıyla gösterilebilir. Bu şema otorite sırasını, emir komuta zincirini, fonksiyonları ve diğerleri arasındaki ilişkiyi gösterir.

Havayollarının hava taşıma hizmeti üretmelerinden bu yana, gereklilikten dolayı pek çok ortak yönleri vardır. Bu ortak yönler işletmelerin hem hat dem de kurmay departmanının yapısında görülür. Kurmay ve hat departmanları fonksiyonları dolaylı olarak havayolu hizmetlerinin üretim ve satışlarıyla ilgilidir.

Havayolu organizasyon şemasının amacı, bir hava taşıyıcısını oluşturan değişik departmanların genel fonksiyonlarını anlatmaktır. Bu nedenle, tanıtılan organizasyon şeması tipik ve ortalama havayolu işletmesinin bir bileşimidir. Bölüm adları için kullanılan başlıklar, onların fonksiyonlarını gösterir. Günümüz işletme bölüm isimleri standardize edilmemiştir ve bir hava taşıyıcısından diğerine az çok farklılıklar gösterebilmektedir. Bölümlerin gerçekleştirdiği fonksiyonlar anlaşıldığı zaman; sonradan, herhangi bir havayolu organizasyon şeması tanıdık görünecek ve faaliyetleri anlaşılacaktır.

Havayolu işletmeleri ,kar yapan özel kuruluşlardır. İşletmenin mülkiyet hakkını temsil eden, işletmede en çok hisseye sahip olan hissedardır. Tüm büyük işletmelerde

⁵⁰ T. Wells, a.g.e, s.220

olduğu gibi, en büyük hisseye sahip olan üyelere birinin başkan seçildiği bir yönetim kurulu vardır. Yönetim kurulunun ana politikası işletmenin ana hedef ve amaçlarını tespit etmektir. Yönetim kurulu, başkan olan en üst yöneticiyi çalıştırır. Ama politikaları belirlemek, son kararları vermek ve sonuçta işletmenin başarısı için sorumlu olmak yönetim kurulunun fonksiyonudur. Başkan yönetim kuruluna organizasyonun tüm seviyelerindeki faaliyetleri anlatmak zorundadır.

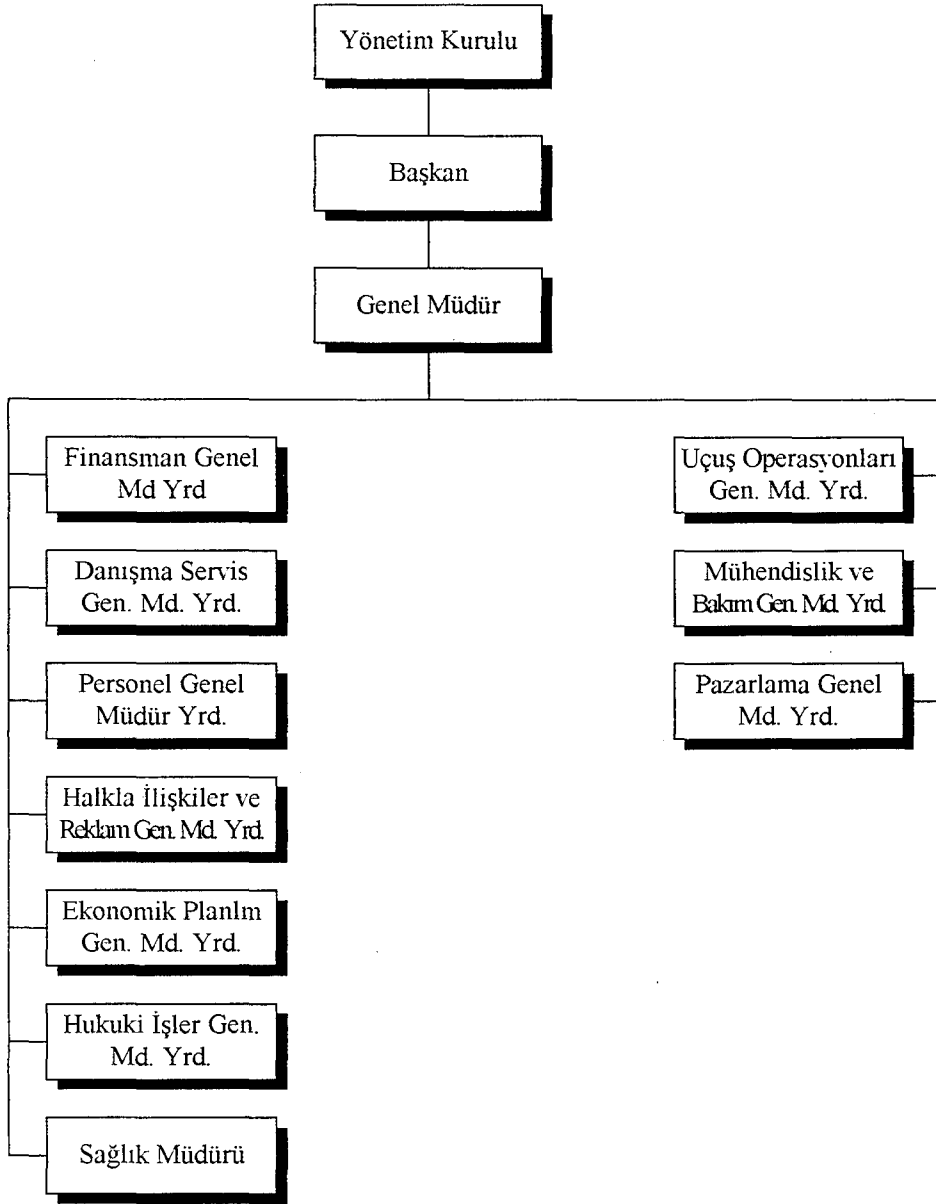
Başkan yardımcıları, başkana kendi uzmanlık alanlarından sorumlu, ve bu sorumluluklarını yerine getirmek için görev yaparlar. Bazı alanlar diğerlerinden daha büyük ve kompleks olabilir ve daha yüksek icra veya kıdemli başkan yardımcıları gerektirir.

Tipik bir havayolu işletmesi, fonksiyonelleştirilmiş hat ve kurmay organizasyonudur. Havayolunun bölümlerinin gerçekleştirdiği fonksiyonlara göre ayrılmış pek çok kurmay ve hat departmanları vardır⁵¹.

11. ÖRNEK BİR HAVA TAŞIMA İŞLETMESİNİN ORGANİZASYON ŞEMASI

Özellikle uluslararası havayolu işletmeleri, jetleşme sonrası, 1960 yılından itibaren çok hızlı büyümüşlerdir ve zaman içinde de hızla değişmektedirler. Bu yüzden havayolu işletmesinin tipik bir organizasyon şeması vardır demek çok zordur. Bütün havayollarının kendine göre diğerinden ayrılan yönleri vardır. Örneğin yönetim bölümlerinde havayollarının hareketleri çok farklıdır. Buna rağmen klasikleşmiş örnek bir organizasyon şeması verilebilir. (Şekil 2) Burada değişik yönetim seviyeleri şu şekilde sıralanmalıdır.

⁵¹ M. Kane Robert, a.g.e, s.13-13.



Şekil 2 : Örnek bir havayolu işletmesinin organizasyon şeması

T. Wells, 1988.

11.1. Kurmay Bölümler

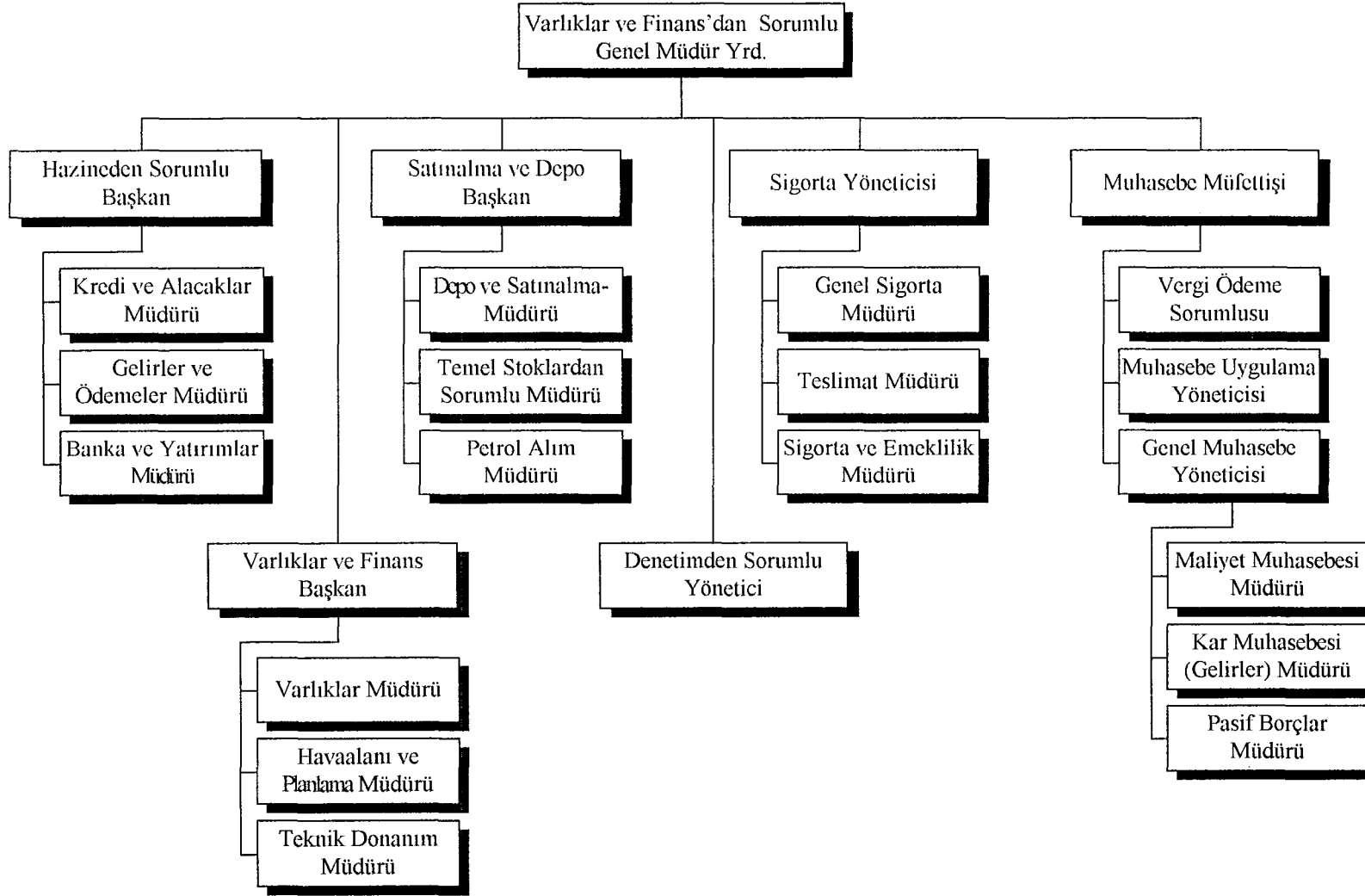
Kurmay bölümün kapsadığı alanlarda çalışanların görevi hat personeline servis temin etmek ve birincil olarak komuta merkezindeki yönetime yardımcı olmaktır. Kurmay bölümler yalnızca kendi uzmanlık alanlarından sorumlu değildir, onlar ayrıca karar alan yöneticilere tavsiyelerde bulunurlar.

11.1.1. Finansman

Finansman bölümü finansmanla ilgili politikaların oluşturulmasından sorumludur. Gelir-gider dengesinin sağlanması, alım ve depolama, sermaye yönetimi, borç alma, kiralama bu bölümün başlıca çalışma alanıdır. İşletmenin parasının kontrolü bu departmanın temel sorumluluğudur. Bütçe oluşumu ve kontrolü, muhasebe ve kayıtlarının tutulması, sigorta, vergiler ve mülklerin kontrolü finansmanın içindedir.

Finansman bölümün bir görevi de işletmeyle ilgili finansal planların hazırlanmasıdır. Finansal planlar uzun, orta ve kısa vadeli dönemleri kapsayacak şekilde hazırlanmaktadır. Bir finansal plan, gelir tablosunu, bilanço, başabaş noktasını gösteren nakit akış tablosunu da göstermelidir. Bu tabloların amacı nakit akışı başlamadan ihtiyaç duyulan toplam nakit miktarının ne olacağını gösterir. Finansal planın yararı, belirli bir üretim ya da satış hacminin gerektireceği harcamalar için kıstas oluşturur⁵². (Şekil -3)

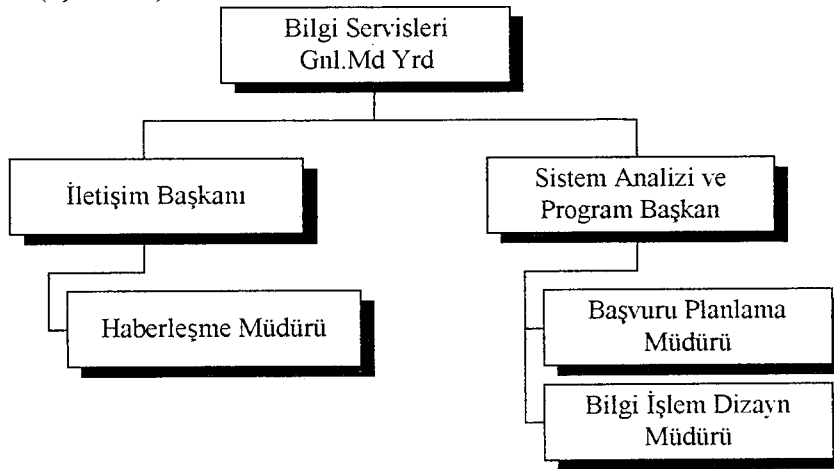
⁵² Fevzi Sürmeli, Hikmet Seçim ve Halim Sözbilir, **Sivil Havacılık Yönetimi**, Eskişehir: 1991. s.19.



Şekil 3: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Finans Ve Varlıklar Yönetimi Organizasyon Şeması.

11.1.2. Bilgi Servisi

Bilgi servisi, havayolu içindeki planlama ve yürütme işini bilgisayar ağı ile yürütür. Bilgi işlem yöneticileri bilgi depolama ve alış-veriş ihtiyaçları, bütün bölümlerin sistem işleyişleri analizleri ile birlikte uygulamalı olarak yeni programları denetlemekle yükümlüdürler. Bu bölüm kurmay yöneticilerle çok sıkı bağlantı halindedir. Havayollarının bağlantı içinde olduğu bilgi işlem sistemlerinin işleyişlerinden, bu hatlardan gerekli bilgilerin alınmasından sorumludur. İşletmenin gelecekteki yönetimi için planları araştırmak ve geliştirmek bu bölümün ana görevidir. Bu bölüm, hukuk departmanına, ekonomik araştırmalarda Sivil Havacılık kurullarına sunulmak üzere rapor hazırlanmasına yardımcı olur. Karar vermede yönetimin istekleri doğrultusunda istatistiksel verilerin toplanması ve hazırlanması da bu bölümün görevleri arasındadır. Bilgi servisinin en önemli fonksiyonların biride Compüterize Rezervasyon Sistemi (CRS) dir. Bununla rezervasyon sistemi ile bilgisayar sistemi arasında direk bağlantı kurularak acentalardan yapılan bilet satışı anında envarterden düşölerek mükerrer bilet satışı kontrol altına alınmaktadır.(Şekil-4)



Şekil 4 : Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Bilgi Servis Yönetim Organizasyon Şeması

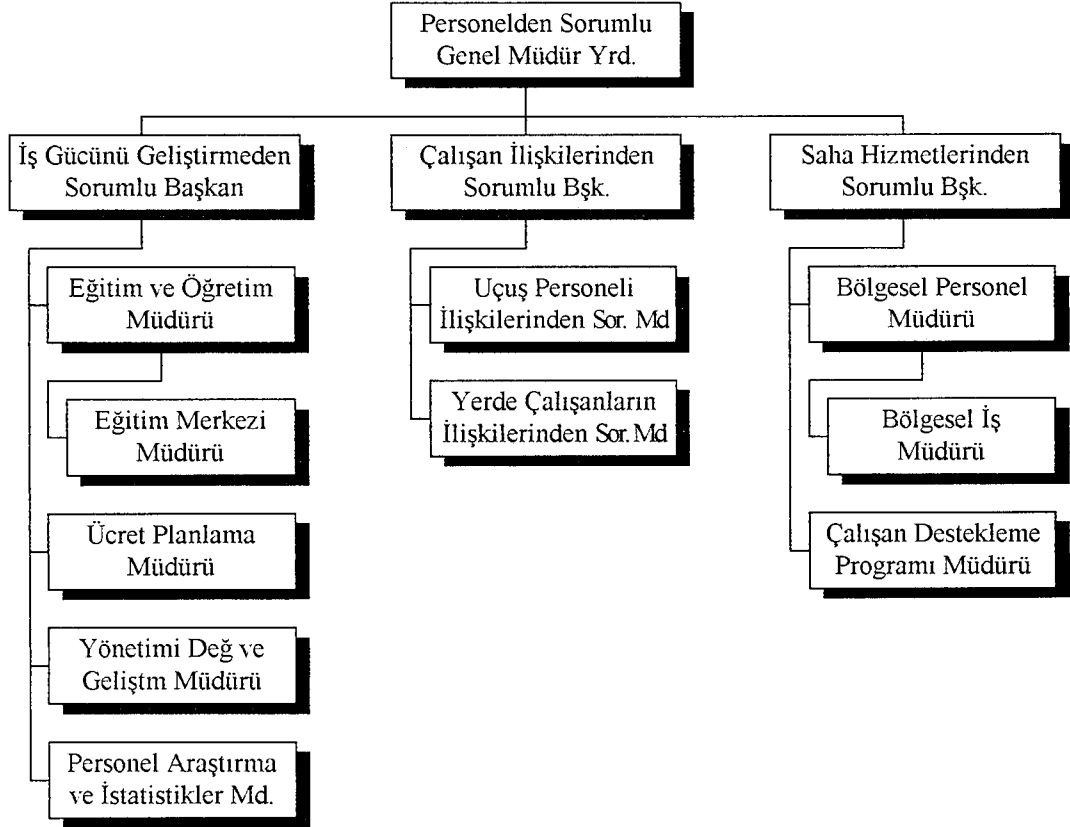
T.Wells, 1988.

11.1.3. Personel

Bu bölümün ana görevi, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri istenilen düzeyde tutmak ve personel politikaları oluşturmaktır. Bu departmana bağlı ana

bölmeler; personel geliştirme, çalışma ilişkileri, personel hizmetleridir. Bir organizasyonda ana öge, organizasyonun insan yönünün belirlenmesidir. Bu sebeple insan ihtiyaçlarının karşılanması, organizasyon yapısının şekillenmesinde oldukça önemlidir. Bu noktada havayolu işletmesinin ana gayesi; işletmenin çalışma saatleri esnasında uyulması gereken kurallar boyutunun, meslek (iş) tanımlamalarının ve iletişim ağının belirlenmesi yönünde insan ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde olmalıdır.⁵³

Personel bölümünün görevleri arasında, personel planlaması, personel seçimi, personel geliştirme, sağlık ve güvenli bir iş ortamı hazırlama, ücretlendirme, performans değerlendirme, terfi, disiplin, işten ayrılma konularıyla ilgilenmek yer almaktadır. (Şekil -5)



Şekil 5: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Personel Yönetim Şeması.

T. Wells, 1988.

⁵³. Rodwell J.F. a.g.e. s.160

11.1.4. Halkla İlişkiler ve Reklam

Bu bölüm şirket politikalarını halk geneline, devlet ajanslarına, yazılı ve görsel medya ajanslarına ve havayolu çalışanlarına anlatmaya çalışır. İşletmenin iyi bir imajının olduğunu halka göstermek de bu bölümün işidir. Bu departman medya ile devamlı temas halindedir. Gazete ve televizyonlara fotoğraf ve yeni haberler sağlar. Çok önemli bir kişi (VIP) havayolunun yolcusu olursa, basına ulaştırılmak üzere fotoğraflar çekilir. Bu fotoğraflar hava taşıyıcısının ismini arka planda bir yerlerde çok az şekilde gösterilerek aynı zamanda işletmenin de reklamı yapılır.

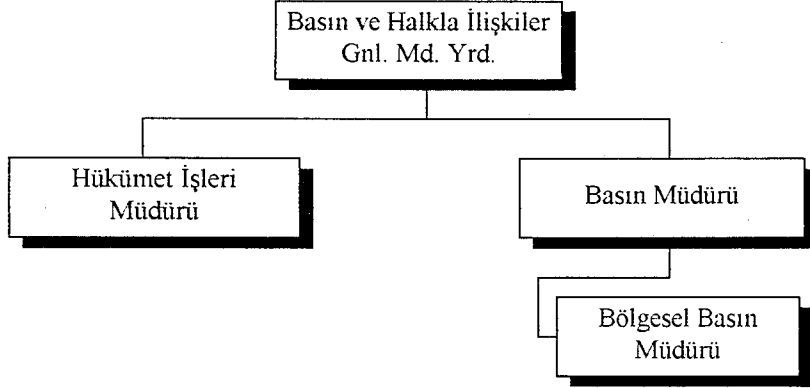
Bazı büyük hava taşıyıcıları, kendi halkla ilişkiler bölümlerini çok çeşitli toplum hizmetini sağlayacak şekilde geliştirmişlerdir. Birkaç işletme, rehber kitaplar ve büyük görsel, işitsel yardımcıları içeren diğer eğitimsel materyal kaynaklarını basan büyük bilgi merkezleri geliştirmişlerdir.⁵⁴

Bu bölüm, halk gruplarını bir havayolunun çalışmaları hakkında bilgilendirmek ve onların imkanlarını görmeleri için misafir eder. Halkla ilişkiler bölümü havayolunun ağız gibidirler. İşletmenin faaliyetleri hakkında her türlü açıklamalar bu bölümce yapılır. Bir grev esnasında, uçuş iptalleri durumunda, finansal bilgiler ve istatistikler bu bölümce yapılır.

Reklamcılık havayolu işletmelerinde önemli bir faktör olarak görülmektedir. Son 20 yılı aşkın bir zamandan beri büyük ve yerel hava taşıyıcıları toplam operasyonel masraflarının yaklaşık %12'sini reklamcılığa harcamaktadır. Bölümün amacı pazarlama sistemindeki bu önemli konuya göz atmak, reklamcılığın amacı hakkında bir görüş kazandırmak ve farklı hava taşıyıcılarınca uygulanan çeşitli reklam araçlarını incelemektir. Reklamcılık mesajı yayınlayanın açıkça belli olduğu, medya ücretinin ödendiği, kişisel olmayan bir iletişim şekli olarak açıklanabilir. Bu tanımda üç temel eleman vardır. Birincisi, reklamcılık kişisel olmayan bir haberleşmedir. Bu yüzden kişisel satış gibi ürün promosyon şekillerinden farklı bir durum yaratmaktadır. Tek bir kişiden ziyade pek çok

⁵⁴ M.Kane Robert, a.g.e. s.13-15.

kişiyeye yöneliktir. Bu kitle ileşitimi gazeteler, magazinler, televizyon, radyo, poster, çıkarma gibi çok çeşitli araçlar ile sağlanır⁵⁵. (Şekil - 6)



Şekil 6 : Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Basın Ve Halkla İlişkiler Yönetim Şeması

T. Wells, 1988.

11.6. Ekonomik Planlama

Havayolu işletmesinin ekonomisini etkileyen faktörlerin kontrolü ve planlaması ekonomik planlama bölümünün temel fonksiyonudur. Uzun dönemli projelerin ve tahminlerin hazırlanması, kar ve zarar analizlerinin yapılması, maliyetlerin kontrolü, sermaye harcamalarının planlaması bu bölümün görevleri arasındadır. Bu bölüm üst yönetimle sıkı bir işbirliği içinde çalışır. Ayrıca diğer bölümlerle işbirliğine gidilerek işletmenin hedeflerinin doğru olarak oluşturulmasını sağlar. Bütçe yöneticisi, belirli bir dönemde işletmede öngörülen gelir ve gider tahminlerini içeren finansal planları hazırlar. İşgücü bütçesi, materyal bütçesi, nakit bütçesi, işletme bütçeleri yöneticilerin işletme faaliyetlerini düzenleyip şekillendirmelerine imkan verecek araçlardır. Bu araçlarla, hazırlanan bütçeler için sağlanan bilgilerle ilgili kişisel proforma bilanço ve gelir tablosu hazırlanır. Yine elde edilen bilgilerle finansal sonuçlarla alınacak kararlar önceden tahmin edilebilir. Bu tahminler ise yöneticilerin alacağı kararları kolaylaştırır⁵⁶.

⁵⁵ Öç Mustafa, **Havayolu Reklamcılığının Prensipleri**, Sivil Havacılık Bülteni, Eskişehir: 1995. s.24.

⁵⁶ Sürmeli Fevzi, a.g.e. s. 52-53-54.

Endüstriyel ilişkiler yöneticisi; bu fonksiyon işletmenin çalışanları ile ilgili işletmenin işleridir. Bunlar, yeni gelenleri işe alıştırma, mülakat, kiralama, eğitim ve yeni işçileri yerleştirme; yevmiye ve maaş, idare ve çalışanların servislerini kapsar.

Tüm çalışanların işletmeyle ilgili performanslarının tarihini gösteren kayıt ve dosyalarının tutulmasına bakar ve denetler. Yükselmeler, ilerlemeler ve atamalar bu tarihsel kayıtlardan çıkartılabilir.

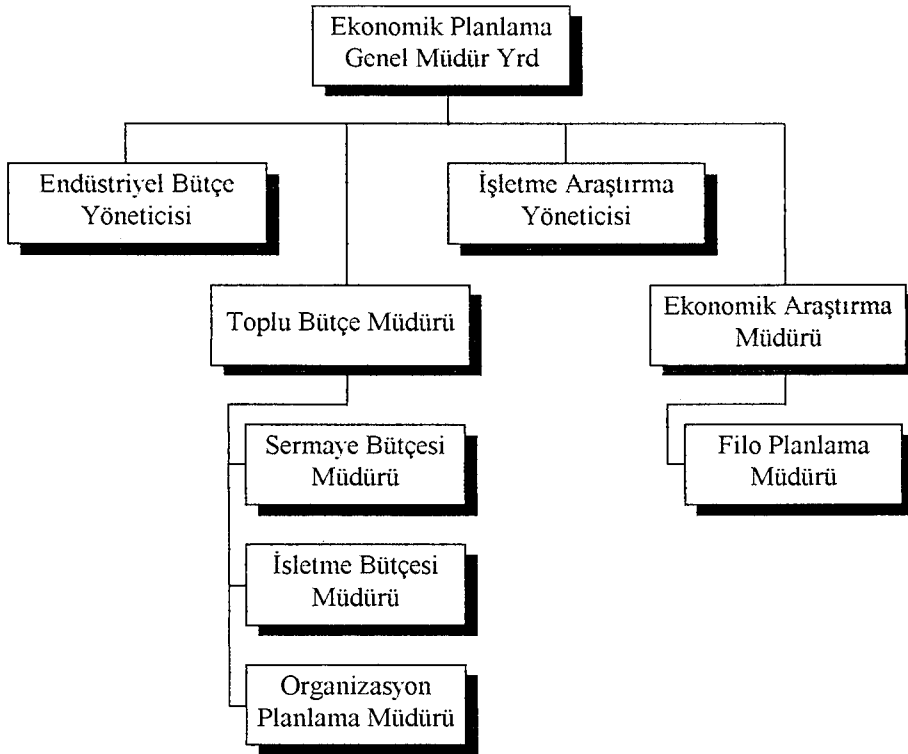
Çalışanların ilişkilerinde sendikalarla yakınlaşma işçi sendikaları, sözleşmelerinin görüşmeleri için çalışanların şikayetlerinin duyulmasında ve hükümetle çalışanlar arasındaki uzlaşmayı sağlamak bu bölümün görevidir. İşletme araştırma ve geliştirme yöneticisi, işletmenin gelecekteki işletimi için planları araştırmak ve geliştirmekte, bu departmanın görevidir.

Filo planlama yöneticisinin görevi tarifelenir. Tarife planlaması, bir havayolunun en önemli işlevlerinden biri ve aynı zamanda bir yolcunun, o havayolunu seçmesinde önemli bir faktördür. Tarife planlama bir havayolunun en zor işlerinden biridir. Tarife planlamasının amacı, bir havayolunun hedef müşteri potansiyeline en iyi hizmeti vermek aynı zamanda bu hizmeti en ekonomik ve verimli şekilde vermektir. Bu yüzden tarife planlamasında, havayolu işletmesi hem yeterli hem de kaliteli hizmeti vererek ve işletmenin ekonomik gücünü koruyarak dengeyi sağlamak zorundadır.

Tarifelenen uçuşların trafik ihtiyaçları, diğer taşıyıcılarla olan rekabeti, uçuş mürettebatı, bakım ve uçağın revizyonu gözönüne alındığında kolay bir mesele olmadığı anlaşılır⁵⁷.

Tarifelenme her zaman bir uzmanlaşma meselesidir. Hiçbir zaman, tüm talepleri karşılayan ideal ve mükemmel bir tarife olamaz. (Şekil - 7)

⁵⁷ M. Kane Robert a.g.e. s.13-16.



Şekil 7 : Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Ekonomik Planlama Yönetim Şeması.

T. Wells, 1988.

11.1.6. Hukuki İşler Bölümü

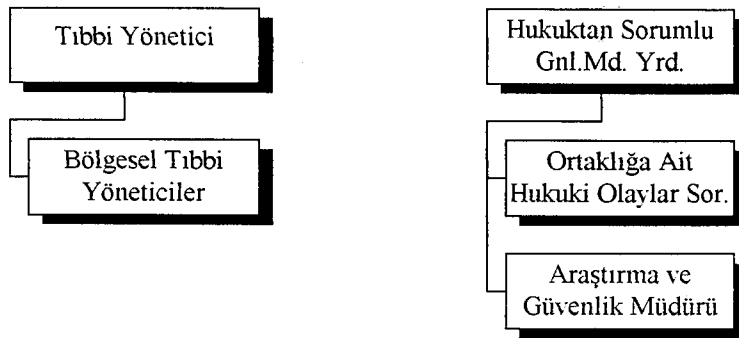
Günümüz iş dünyasındaki tüm şirketler hukuki işlerde tavsiye ve yardıma ihtiyaç duyarlar. Havayolu işletmesi, diğer pek çok büyük işletmelerin aksine, onların sıkı sıkıya bağlı olmak zorunda olduğu ekonomik ve güvenlik düzenlemelerine ilaveten ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelere tabidir. İşletmenin hukuki anlaşmaları için uzman bir hukukçunun yardımına ihtiyacı vardır.

Kamu ve diğer devlet ajansları ile ilgilenmenin pek çok sorumluluğu, bu bölüme başkanlık eden hukuki işlere bakan hukukçuya verilmiştir⁵⁸. (Şekil - 8)

Hukuki işler bölümü şirketin yanında ve karşısında olan hukuki faaliyetlere ve iddialara karşı işletmeyi temsil eder. Havayolu işletmesinde yapılacak olan anlaşmaların

⁵⁸ M. Kane Robert a.g.c. s.13-15.

hazırlanması, hukuksal işlemlerin düzenlenmesi, hukuki davalarda işletmenin temsil amacı ile başkan yardımcısı ya da genel danışmana bağlı örgütlenmiş bir bölümdür.



Şekil 8 : Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Hukuk ve Sağlık Yönetim Şeması.

T. Wells, 1988.

11.1.7. Sağlık Bölümü

Yeni bile olsalar son yıllarda modern havayollarının özel kendi sağlık personel gruplarını oluşturarak kendi kliniklerini kurdukları görülmektedir. Alınacak personelin kontrolden geçmesi ve başta uçucu personel olmak üzere tüm personele sağlık hizmetinin sunulması için bu bölüme yer verilmektedir⁵⁹.

11.2. Hat Bölümler:

Hat bölümünün girdiği alanlar doğrudan hava taşımacılık hizmetinin üretimi, satışı ve sunulmuş ile ilgilidir. Uçuş operasyonu ve seyrüsefer, mühendislik, bakım, pazarlama ve servis yönetimi gibi konuları içerir.

11.2.1. Operasyon Sisteminin Organize Edilmesi

“Operasyon Sistemi” herhangi bir havayolu organizasyon yapısının kalbidir. Havayolunun, uçuşlarının idaresinden, yolcu ve kargo hizmetlerinin sağlanmasından, etkili bir uçak bakımının temininden, pazarlamadan ve ürünlerin satışlarından sorumlu bir bölümdür. Bu bölüm 3 ana başlık altında incelenebilir:

⁵⁹ Yönt.a.g.e., s.11

1. Yer ve uçuş Operasyonları
2. Mühendislik ve Bakım
3. Pazarlama ve Satış

11.2.2. Havayolu İşletmesinde Hat Yönetim Fonksiyonu

Yolcuların yerde ve havada güvenliğinden, dakikliğinden ve ekonomik olarak taşınmasından sorumludur. Havayollarının bu sorumluluğunu yerine getirebilmek için üç bölümün birleştirildiğini görmekteyiz.

- a. Uçuş Operasyonları
- b. Mühendislik ve bakım
- c. Yer Hizmetleri

Bazı durumlarda uçuş içi hizmetleri ve Data (veri) işlenmesi de operasyonlar fonksiyonunun kapsamına girer. Bazı havayolları, uçuş operasyonları, mühendislik bakım ve yer hizmetleri sorumluluklarının ayrı tutulmasını daha dar kapsamlı olarak düşünmektedirler

11.2.3. Uçuş Operasyonları

Bir havayolu, operasyonlar için bütünleştirici bir yaklaşım içinde olması veya olmaması, uçuş operasyonları fonksiyonun kalbi durumundadır. Bu fonksiyon, normalde personelin eğitilmesi ve operasyonel taleplerinin güvenli bir şekilde karşılanmasını sağlayan, personelin eğitilmesini kapsar.

Uçuş operasyonlarının geniş tabanlı bir fonksiyon içerisinde olduğu yerde, hava güvenliği açısından özellikle yöneticiye doğrudan ulaşma imkanının olması gerekmektedir. Son yirmibeş yıldır uçuş teknolojisindeki olağanüstü değişikliklere rağmen uçuş operasyonları fonksiyonunun yapısında çok az bir değişikliğin olduğu gözlenmektedir. Bu, filonun büyüklüğüyle, uçak tiplerinin ve uçuş noktalarının çeşitliliği ile belirlenir⁶⁰.

Bu departman, pilotluk ve hava taşıyıcılarının uçuşlarının kontrolünü etkileyen tüm problemlerden sorumludur. Bu bölüm genelde, eşit sorumluluğa sahip iki alt bölümden oluşur. Bu bölümlerde baş pilot ve baş dispeçer bulunur. Bu kişilerin

⁶⁰ James J. Lynch a.g.e, s. 124.

sorumluluğu, genelde tarifeli bir uçağın kalkışından önce, uçuş için plan ve program üzerinde mutlaka pilot ve dispeçlerin mutabık olması gerekmektedir. Bunlar, uçuşun güvenli bir şekilde yürütülmesi ve sona erdirilmesiyle ilgili sorumluluğu üzerlerine alırlar.

Uçak havada iken, pilot yerdeki dispeç merkezinden dispeçlerle devamlı olarak temas halindedir. Dispeçin görevi uçuşu ilgilendiren problemleri pilota bildirmek, yakıtın durumunu, tüketilen yakıt miktarını, hava koşullarını, kontrol noktalarını rapor etmektir.⁶¹ (Şekil - 9)

11.2.3.1. Hava Trafik ve Emniyet Yöneticisi

Hava trafiği ve emniyeti, geliştirme ve yol trafiği ile uçuş güvenliğini ekonomik ve hız uçuş açısından, kalkıştan varışa kadar aynı zamanda kabin için güvenliği, seyrüsefer güvenliğini yönetir. Ayrıca işletme politikalarına ve prosedürlere etki edecek havayolları ile ilgili bilgilerin toplanıp yorumlanmasından da sorumludur.

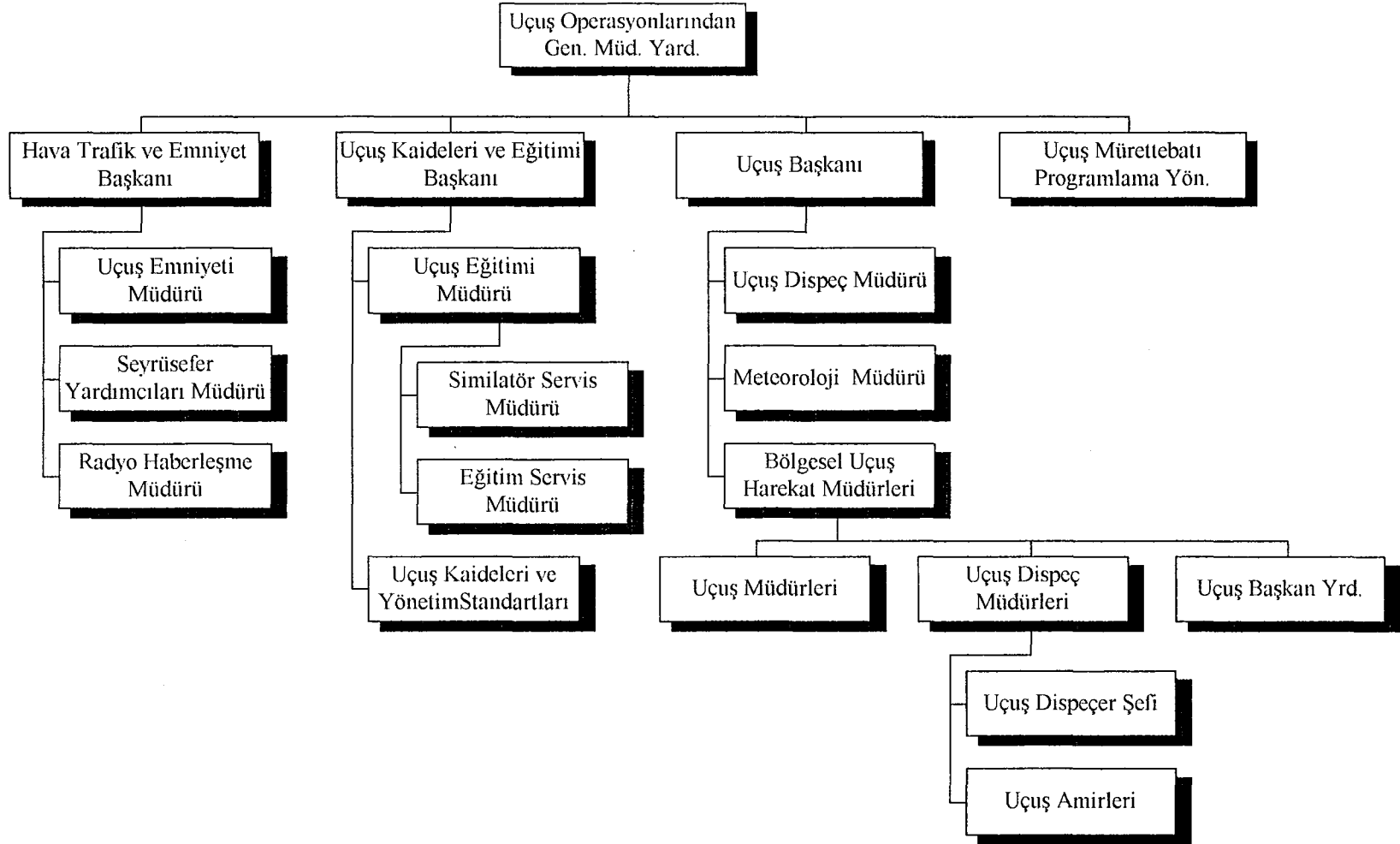
11.2.3.2. Uçuş Kuralları ve Eğitimden Sorumlu Yönetici

Tüm filo ile ilgili olarak işletmenin politikalarının, prosedürlerinin, tekniklerinin geliştirilmesi ve tavsiye edilmesinden sorumludur. Ayrıca bu işlerle ilgili araç ve gereçle ilgili tavsiyelerin yapılması, uçuş işleri, eğitim bölümünün yönetimi ve uçuş standartları bölümünün yönetiminden sorumludur. Bu bölümün görevi; kokpit personelinin eğitilmesi ve havayolu işletmesinin güvenli bir şekilde işletilmesini sağlayan personelin eğitimini kapsar.

11.2.3.3 Uçuş Başkan Yardımcısı

Havayolu ve Sivil Havacılık otoriteleri tarafından istenilen yeterlilik standartlarının temini için pilot eğitim programları geliştirir ve yönetir. İşletmedeki pilotların uçuş performanslarının, havacılık yönetmeliklerine olan uygunluğunu kontrol eder. Başkan yardımcısı sistemdeki pilot gereksinimini ihtiyaç planları çerçevesinde sıraya koyarak yeni pilotların havayollarına alımı için gerekli işlemleri yapar. Havayolu işletmesindeki uçuş mürettebatının izinlerinin programlanmasıyla ilgilenir.

⁶¹ Robert M. Kane a.g.e, s. 13-18



Şekil 9 : Örnek bir havayolu işletmesinin uçuş operasyonları yönetim şeması

11.2.3.4. Uçuş Dispeçliği

Dispeç ofislerinde işletme kurallarına uygun uçuş öncesi hareket ve uçuş planlaması, uçuş takip ve uçuşun desteklenmesi hizmetlerini yönetmek, bu hizmetlere etkinlik kazandıracak düzenlemeleri yapmaktır.

Uçuş mürettebatı tarifelendirmesini yapmak ve uçuş için gerekli maksimum kullanım ve hazır olmasını temin etmek için, tüm uçuş personeline yönelik mürettebat tarifelendirilmesinden sorumludur. Uçuş işlemlerinin tüm işletme için koordinasyonu, uçuş dispeç merkezince yürütülür. Bu dispeçerler günün 24 saati çalışır. Uçuş dispeç erlerinin yönetildiği diğer merkezlerde, bölgesel müdürlüklerdir. Teknik olarak operasyonun her aşamasında koordinasyonun sağlanması ve komşu dispeçerlerle daima irtibat içinde bulunması gerekir. Tüm bunların sonucunda, rahat ve emniyetli bir uçuş, yani "uçuş güvenliği" sağlanmış olur.

Uçuş Dispeçlerinin Görevleri

1. Uçuş hareketıyla ilgili olağan dispeç hizmetlerinin işletme kurallarına uygun şekilde verilmesi çalışmalarını yürütür.
2. Ekip ve nöbet listeleriyle çalışma listelerini düzenler.
3. Uçuş hareketıyla ilgili kayıtların öngörülen şekillerde tutulmasını ve günlük raporların gerçekleri en iyi şekilde yansıtacak şekilde yayınlanmasını sağlar.
4. Uçuş hareketında kullanılacak bilgilerin derlenmesi ve yayınlanmasını sağlar.
5. Uygulamaların İşletmenin kurallarına ve standart hareket usullerine uygun olmasını sağlar.

11.2.3.5. Uçuş Dispeç Yöneticiliği

Havayolu işletmesinde uçuş kayıtlarının değişik istasyonlardan güvenli bir şekilde gelmesini bu bölüm sağlar. Diğer uçuş yöneticileriyle iletişimleri devam ettirilir. Yöneticilerine karşı sorumlulukları olan dispeç erler yerel tüm aktiflerle ilgilenir. Uçuş mürettebatı ile uçuşun hazırlanmasını gerçekleştirir.

Uçuş dispecinin görevleri şunlardır:

- a. Uçuşun süresi
- b. Hava şartlarının durumu (meteorolojik durum) ve değişik uçuş yükseklikleri
- c. Kullanılacak yolların araştırılması
- d. Yakıt ihtiyacının tespiti
- e. Alternatif uçuş planı ve meydan seçimi
- f. Kaptana önerilmiş olan uçuş planı hakkında, tamamen aynı fikirde olduktan sonra gerekli belgeleri imzalamaktır.

Uçuş dispeçer yöneticinin görevlerini yerine getirmesi güvenilir bir uçuş için gereklidir. Uçuş şefinden alınan bilgiler ışığında bölgesel birçok seyrüsefer yöneticisi bütün seyrüsefer belgelerini, metotlarını, kişisel gözlemlerini, yönetilmiş ve gerçekleşmiş düzendeki tüm sapmaları kontrol eder. Dispeçer, uçuş mevzuatı ile ilgili düzenlemeler, alınması gereken güvenlik önlemleri, yerel arazi koşulları, hava durumu, yer araç ve gereçleri hakkında uçucu personele bilgi verir.

11.2.3.6. Uçuş Müdürü

Kendi alanlarındaki uçuş operasyonlarıyla ilgili tüm faaliyetler için, uçuş operasyonları bölge müdürlerine karşı sorumludurlar. Uçuş müdürü uçuş süresince pilotların yeterliliklerini gözlemler, uçuşun hazırlanmasını, değişik uçuş şartları altında uçuşların yapılmasını kontrol eder, bireysel ve grup toplantılarıyla personele yardım ve tavsiyelerde bulunur⁶².

Tüm pilotlar kendileriyle ve uçuşlarıyla ilgili olarak uçuş müdürüne rapor verirler. Kaptan pilot uçağın kumandasındadır ve sivil havacılık otoritelerince belirlenmiş kuralları uygulamak, uçuş güvenliğini korumak ve muhafaza etmek için ihtiyaç duyulan her hareketi yapabilir.

Pilotun sorumluluğu, uçağın yüklenme pozisyonundan taksiye serbest bırakıldığı andan itibaren başlar. Pilot, kalkış öncesi, uçağın gerekli yakıtı aldığından ve belirli ağırlık ve denge (weight-balance) limitleri içerisinde yüklenmesinden sorumludur.

⁶² Wells Alexander. T a.g.e, s.235.

Yardımcı pilot kaptan pilota karşı uçuşun gözetiminden sorumludur. Yardımcı pilot özel olarak görevlendirildiğinde veya kaptan pilotun iş yapamaz hale geldiğinde devreye girer. Uçuş mühendisi de, uçuş süresince pilota karşı sorumludur.

11.2.3.7. Meteoroloji Müdürü

Meteoroloji müdürünün temel görevi, merkezleştirilmiş hava hizmet sisteminin yönetilmesidir. Bu bölümdeki meteorolojistler, belirli bir zaman içerisinde değişik coğrafik alanlar üzerinde oluşacak hava olaylarını belirlemek için hava harita ve şemalarını çizerler ve analiz ederler. II. Dünya savaşından sonra havayolları, özelleştirilmiş bir hava taşımacılığı hizmeti için, meteoroloji ihtiyacı hissedilmiştir. Havayollarına acilen ihtiyaç duyulan güvenli, düzgün ve verimli operasyonun yapılabilmesi ve ihtiyaç duyulan hava tahmin bilgisini vermek için hava tahmin büroları kurulmaya başlanmıştır. Hava tahmin büroları hava tahmininde tüm uçak çeşitlerini kapsamaya dikkat etmelidir. Ülkemizde Devlet Meteoroloji Genel Müdürlüğü başbakanlığa bağlı bir kuruluştur. Meteoroloji Genel Müdürlüğü, sivil ve askeri havacılığın ihtiyaç duyduğu meteorolojik desteği sağlamaktan sorumludur⁶³.

Havayolu işletmelerine meteoroloji konusunda destek sağlamak amacıyla, merkez teşkilatına ilave olarak, taşrada 16 bölge müdürlüğü, 5 uluslararası hava limanı ve 2 deniz istasyonu müdürlüğü, 82 sinoptik meteorolojik istasyon müdürlüğü, 163 büyük klima istasyon müdürlüğü, 696 küçük klima istasyon müdürlüğü, 241 yağış istasyon memurluğundan oluşan gözlem şebekesi mevcuttur.⁶⁴ Bütün bu istasyon müdürlükleri havayolu işletmelerine uçuşlarında meteorolojik destek vermektedir.

11.2.3.8. Uçuş Faaliyetlerinden Sorumlu Eğitim Müdürü

İşletmeye yeni alınan uçucu kokpit personeli ile halen görev yapmakta olan uçucu kokpit ekiplerinin uçuş eğitimlerini planlanmak, uygulatmak, eğitim standartlarının yükseltilmesini ve devamını sağlamakla sorumludur.

⁶³ Havayolu Ulaştırması, a.g.e, s. 12

⁶⁴ Yıldırım Saldıraner, **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi için Organizasyon Yapısı Önerisi**, Eskişehir: 1992. s. 50.

Uçuş metot ve eğitimden sorumlu başkan yardımcısına karşı sorumludur. Havayolundaki uçuş personelinin; ilk eğitim (başlangıç eğitimi), hizmet içi eğitim, uzmanlık eğitimi ve alıştırmaya eğitimi de kapsayan eğitimden sorumludur.

Eğitim departmanı 3 bölüme ayrılır:

1. İşitsel ve görsel yardımcıların ve modellerin kullanımını yapan yer okulu
2. Uçuş simülatörleri
3. Uçuş eğitiminde kullanılan uçaklar

Uçuş metotları ve eğitiminden sorumlu müdür, bütün uçuş personelinin yeterlilik kontrollerinin yapılmasından sorumludur. Yardımcı pilotun kaptanlığa yükselmesi için gerekli uçuşlarını tamamlamasını ve uçuş eğitim bölümlerince yönetilen uçuş ve simülatör eğitim programlarından da sorumludur.

11.2.4. Havayolu İşletmesi Bakım Organizasyonu

Uçak bakım işletmesi, bünyesinde bulunan hava araçları ve bunların teçhizatları ile, Sivil Havacılık kuruluşlarından gelen hava araçlarının bakım, onarım ve revizyonlarının gereken işlemlerini yapmak, bu hava araçlarının bakım işlemleriyle ilgili eğitim teçhizatları üzerinde tatbiki gereken bakım ve kontrol sistemlerini belirtmek, gerekli form ve kayıtlarının tutulması, tam ve zamanında yapılan bakım kontroller, onarım işlemleri, teçhizatlarının en iyi şekilde göreve hazır bulundurulması, bakım işleminin sıhhatli bir şekilde yürütülmesi, karşılaşılan güçlüklerin kolayca tespiti, gerekli analizi bakım işlemlerinin yeterli bir kontrol ve program dahilinde yürütülmesi için tüm kayıtların noksansız olarak yapılması ışığı dahilinde işlemlerin aynen yapılması ve uygulanması için sorumlu personelin altındaki bakım personelin sorumluluklarını paylaşarak örgüt yapısını oluşturması uçak bakım organizasyonu gerekleridir.

Uçak bakım organizasyon birimleri; genel müdüre bağlı bakım ve mühendislikten sorumlu genel müdür yardımcısı görev yapar. Genel müdür yardımcısına bağlı mühendislik müdür yardımcısı, ana bakım müdür yardımcısı, hat bakım müdür yardımcısı, kalite kontrol müdür yardımcısı olmak üzere dört müdür yardımcısı vardır.

11.2.4.1. Mühendislik ve Bakım

Mühendislik ve bakım fonksiyonu, uçuş operasyonları ve yer hizmetleriyle sıkı bir ilişki içersindedir. Bununla birlikte, mühendislik fonksiyonu pek çok havayolu filosunun standartlara uygun olmasını sağlayan ayrı bir fonksiyondur.

Mühendislik ve Bakım fonksiyonunu 4 tipte görmek mümkün

1. Uçağın rutin bakımı
2. Arıza giderme
3. Ana revizyon
4. Teknik değerlendirme

Son yirmi yıldan bu yana havayollarında oluşan en büyük yenilik; havayolu şirketlerinin bakım maliyetlerini en aza indirmek için ortak bir noktada anlaşmalarıdır. Havayollarını bu tip işbirliğine teşvik eden şey, bakım ekipmanlarının maliyetlerinin yüksek olması, uçak elektrik ve elektronik işleri için uzman personel sayısının yeterli olmaması gibi etmenlerdir. Bu da bakım ve revizyonun küçük taşıyıcılar tarafından büyük havayollarına veya imalatçılara devredilmesine yönelik bir eğilim olmuştur. Örneğin Türkiye’de bazı havayolu işletmeleri bakımlarını THY’larına yaptırmaktadır.

Havayolu sisteminin başlıca fonksiyonlarından olan mühendislik ve bakım, başka birine devredilmesi sebebiyle daha az önemli olacaktır. Geniş gövdeli uçak filosunun temininde, bakımda ve revizyonunda gerekli olan önemli aktivitelerinin bir dökümünü yapmak alanın büyüklüğü hakkında bilgi verir.

Mühendislik ve bakım fonksiyonu içersinde gerekli aktiviteler şunlardır⁶⁵:

1. Yapısal sistemler
2. Mekanik sistemler
3. Avionik sistemler
4. Aerodinamik
5. Gürültü kontrolü
6. İç dekorasyon

⁶⁵ James J. Lynch a.g.e, s. 133.134.

7. Dış dekorasyon
8. Yer destek ekipmanı

Uçakları tam anlamıyla uçabilir halde tutan havayolu bakım personeline daha çok önem verilmelidir. Bakım,yapılan kontroller sonucunda eskimiş uçak,parça eleman veya cihazların değiştirilmesi genelde belirli aralıklarla uçağa uygulanan, amaç olarak uçağın emniyetli uçuş yapabilmesi için uygulanan bir işlemdir. Uçağın tekerlekleri ve motoru durur durmaz bakım elemanları uçağı sonraki uçuşa hazırlamak için hemen işe başlarlar. Emniyet rastlantı sonucu elde edilmez, kazalara sebebiyet vermemek için iyi bir bakım şarttır.

Mühendislik bölümü, uçak kullanımının geliştirilmesiyle ilgilenir. Bu bölüm daha avantajlı bir yol bulmak için devamlı olarak kayıtlar, metotlar ve parçalar üzerinde çalışırlar. Uçuş faaliyetleri açısından standart işletim yöntemleri, bakım ve revizyon mühendislik bölümünce belirlenir.⁶⁶ (Şekil - 10)

11.2.4.2 Bakım ve Mühendislikten Sorumlu Başkan (Genel Müdür) Yardımcısı

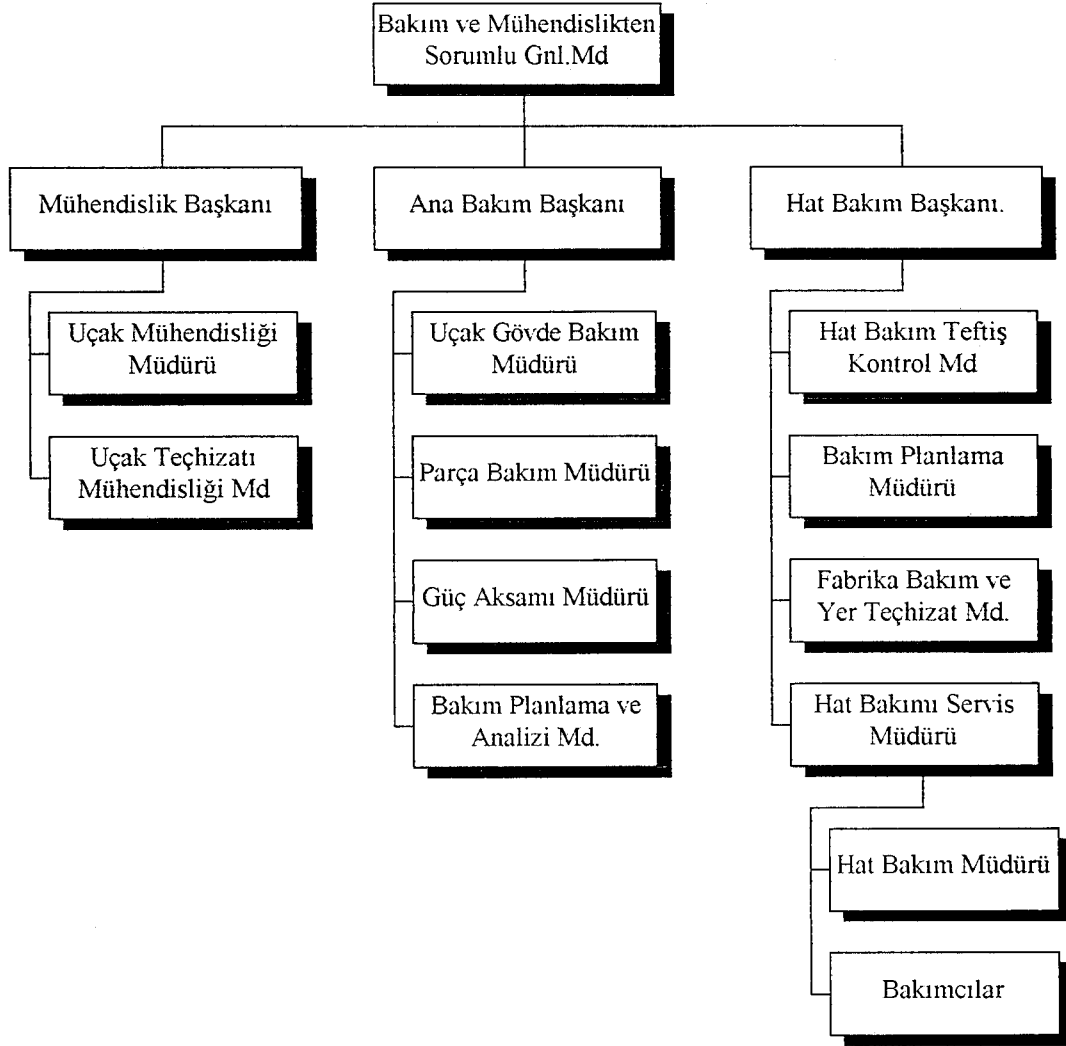
Bakım ve mühendislikten sorumlu genel müdür yardımcısının sorumluluğu yönetiminki kadar büyüktür. Görevi, güvenli, emniyetli ve satılabilir hava taşımacılığını sağlamak için işletmenin elemanlarını hazır tutmaktır. Burada “güvenli”nin anlamı, taşıyıcının kendi işletim şartlarına ve ayrıca “ Sivil Havacılık Otoritelerince” tüm uygulanabilir talimat ve kurallarına uygunluğu anlamını taşımaktadır.”Emniyetli”ise, havayolu uçuş faaliyetlerinin standartlara uygun şekilde yürütülmesi için bakım işlemlerinin tam ve zamanında yapılmasıdır. “Satılabilir” ise, işletmenin başarılı bir şekilde rekabet etmesine engel olmaksızın, uygun bir donanım ve modern bir ekipman desteğiyle hızlı ve güvenilir bir şekilde hizmet etmesini ifade etmektedir⁶⁷.

Ulusal ve uluslararası sivil havacılık kanun ve yönetmeliklerinin işletmeye verdiği yetki ile hava araçları üzerindeki motor,gövde ve teçhizatın bakım,tamir tadilat test ve revizyonlarının yapılmasını sağlamak için yurtdışında ve yurt içinde gerekli desteği ve bu

⁶⁶ **Air Transportation**, M.Kane, Tenth Edition, s.13-19.

⁶⁷ Buğdaycı Hidayet, Uçak Bakım ve Planlama, Yayınlanmamış Ders Notları İTÜ İstanbul:1983

hizmetlerin yerine getirilmesinde kullanılan tüm araçların ve yardımcı teçhizatın ekonomik kullanılmasını sağlamaktır.



Şekil 10 : Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Mühendislik ve Bakım Yönetim Şeması.

T. Wells, 1988.

Ulusal ve uluslararası sivil havacılık kanun ve yönetmeliklerinin işletmeye verdiği yetki ile hava araçları üzerindeki motor, gövde ve teçhizatın bakım,tamir tadilat test ve revizyonlarının yapılmasını sağlamak için yurtdışında ve yurt içinde gerekli desteği ve bu hizmetlerin yerine getirilmesinde kullanılan tüm araçların ve yardımcı teçhizatın ekonomik kullanılmasını sağlamaktır.

Tüm bu konulardaki işlemler için kendisine bağlı bulunan alt birimlerle uygun koordinasyon kurmakla ve organizasyon yapısını oluşturmakla sorumludur.

11.2.4.3. Uçak Revizyon Yöneticisi

Bu bölümün yöneticisi, bir uçağın yapısını oluşturan ana ve yedek parçaların değiştirilmesinden sorumludur. Bir uçak,uzun bir zaman arıza nedeniyle kullanılamaz durumda ise ve bu zaman süresince giderlerinin daha fazla artması durumunda servisten hemen kaldırılmalıdır. Günümüzde, blok revizyonu olarak bilinen bir sistem kullanılır. Bu sistemde uçak devamlı olarak kontrol altındadır. Uçuşlar arasındaki saatlerde belirli parçaların değiştirilmesi yapılır. Bir revizyon teknisyeninin uçağı revizyon atölyesine çekip, en küçük parçalarına kadar ayırması ve çok kısa bir zaman sonra onları tekrar birleştirip uçağı uçuşa hazır hale getirmesi büyük bir uzmanlık işidir.

Bakım fonksiyonu açısından, büyük bir taşıyıcı normalde hizmet veren birçok bakım istasyonunu sınıflara ayırır⁶⁸

1. Bakım üssü
2. Ana istasyonlar
3. Servis istasyonlar
4. Diğer istasyonlar

A. Bakım Merkezi, genelde en büyük, çok yönlü ve sistem içersinde en iyi donanmış kolaylıklar olarak kabul edilir. Havayolu taşıyıcısının tüm filosu için revizyon ve tadilat merkezidir ve tüm parçaların tamir etme kapasitesine sahiptir. Her türlü bakım yapılabilir. Bazı araçların tamir edilebilmesi için araçların üretildiği yere gönderilerek yenilenmesi sağlanır. Örneğin bu bakım merkezine en güzel örnek THY dır. Tüm filosu için revizyon,tadilat ve bakım yapma kapasitesine sahiptir.

B. Ana İstasyonlar, havayolu taşıyıcısının büyük merkez kentlerini içerir. Bu istasyonlar nispeten çok sayıda bakım elemanına ve geniş imkanlara sahiptir. Ayrıca bakım merkezinden sağlanan en büyük ayrı parçaların bakımını yapar. Genelde bu

⁶⁸ M.Kane, a.g.e. s.13-17

istasyonların belirli tipteki ekipmanın tüm hat bakım ihtiyaçlarını karşılama imkanları vardır.

C. Servis İstasyonları, havayolu taşıyıcılarınca yönetilen fakat bağlantılı uçuşların büyük desteğiyle büyük merkezlerde konuşlandırılmayan büyük istasyonlardır. Bu istasyonlar hat bakım personeline iyi derecede donatılmış ve modernize edilmiştir, fakat görevi ana istasyonlarınkı kadar geniş değildir.

D. Diğer İstasyonlar, ise uçuş güvenliği açısından yolculara ve personele emniyetli bir uçuşu garanti edebilmek için, minimum düzeyde kalkış öncesi kontrolleri gerçekleştirirler.

Sistem içersinde 1. 2. 3. istasyonlar şeklinde diğer istasyonlar dizayn edilebilir.

1. sınıf istasyonlar yalnızca, kalkışta öncelikli her uçuş için bakım hizmeti verebilen yeterli sayıda lisanslı personele sahiptir. Verilen işin yerine getirilmesi için minimum kolaylık ve yedek parça sağlanabilir.

2. sınıf istasyonlar ise, sadece motor ısıtılması, buz çözme, uçak hareket ettirme ve özel ekipman üzerinde en hafif bakım gibi rutin hizmetlerin yapılması için yeterli teknisyen ve imkana sahiptir. Genelde bu istasyonlardaki bakım yükü azdır.

3. sınıf istasyonlar ise, hiç bir bakım elemanının olmadığı daha küçük kentleri kapsar. Bu nedenle, asla bakım işini yapmak için plan yapılmaz.

12.4.4. Bakım ve Çeşitleri

Herhangi bir uçağın veya hava aracının yapımından sonra kullanıcı tarafından hizmete alınmasından, hizmetten kaldırılmasına kadar imkanlar nispetinde uçağın ilk günkü kadar yeni, iyi, çalışır, temiz ve uçuşa elverişli bir konumda tutabilmek için yapılan işlemlerin ve teknik faaliyetlerin tümüne birden uçak bakım ve onarımı denir⁶⁹

Bu hususta yapılan işlemler veya teknik faaliyetler birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılmamakla birlikte temelde farklılıklar gösterirler. Bu sebeple uçak bakımı ve onarımı altı ayrı grupta incelenebilir.

⁶⁹ Buğdaycı , Yayınlanmamış Ders Notları, a.g.e.,

- Hat Bakım
- Kontrol
- Bakım
- Onarım
- Tadilat
- Komple Revizyon

Hat Bakım: Herhangi bir uçağın uçuş görevine çıkması için gerekli ikmalinin (yağ, yakıt, su , temizlik malzemesi, yiyecek, içecek, sıhhi malzeme vb) yapılarak uçuşa elverişli bir şekilde hazırlanmasına ve uçağın dışarıdan göz kontrolüne hat bakım kontrolü denir.

Yapılan ikmal ve kontrollerde bariz eksiklikler görülürse ve bu eksiklikler uçuş emniyetini veya yolcu hizmetini aksatacaksa zorunlu olmadıkça uçak uçuşa çıkarılmaz. Servis elemanları uçuş emniyetini sarsabilecek etkinliklerde uçuşu durdurmaya yetkilidir.

Kontrol: Uçak bakımı ve onarımının en önemli işlevidir. Gerek servis, gerekse çeşitli kademelerde bakım ve onarım için bu işlemlere gerek olup olmadığına karar vermek ancak uygun seviyelerdeki kontrolörlerle mümkündür. Uçak kontrolörleri konusunda uzmanlaşmış, deneyimi en fazla olan elemanlardan seçilir.

Diğer bir deyişle kontrol, uçaktaki her parçanın veya aletin uçak imal edilirken uçuş/bakım karakteristikleri ve hava aracı el kitabına göre düşünülen ve kendisinden beklenen fonksiyon veya fonksiyonları gerekli emniyet sınırları içerisinde yapmaya elverişli bir durumda olup olmadığına karar vermek için her seviyede bakım onarım ve komple revizyon öncesi sırasında veya sonrası her uçağın yetkili uzman kişilerce gözle gerekli alet ve kontrol cihazlarıyla dikkatli ve titiz kontrol işleminin yapılmasıdır.

Bakım: Yapılan kontroller sonucunda eskimiş uçak parça, eleman veya cihazların değiştirilmesi genelde belirli aralıklarla uçağa uygulanan, amaç olarak uçağın emniyetli uçuş yapması veya yapabilmesi için zorunlu kabul edilen bir işlemdir. Bakım olayı genel anlamda iki şekilde yapılmaktadır. Bunlardan biri programlı diğeri programsızdır. Programlı bakımda şartlara göre yapımçı firma tarafından bakım el kitabından

belirtilmiştir. Bunlara periyodik bakımlar ve özel bakımlar denilebilir. Periyodik tespitler uçuş sayısı, süresi ve blok uçuş süresi ve zaman aralığı olabilir.

Programlı bakımlarda yapımcı firmanın belirtmiş olduğu aralıklar ve yapılacak işlemler kullanıcı tarafından yapımcı izni olmadan değiştirilemez.

Programsız bakımlar uçuşlar sırasında uçuş ekibince tespit edilen arızaların giderilmesi veya uçuş öncesi kontroller sırasında kontrolörler tarafından tespit edilen arıza, eksiklik ve benzeri durumlarda yapılan bakımlardır. Programsız bakımlarda uçağın uçuştan ne kadar kesileceği veya hangarı ne kadar işgal edeceği genelde bilinmez. Bu nedenle bakım planlarında bunlara yer verilmez. Ancak pratikte görülen bu husus programsız bakımlar bakım ekiplerinin en yoğun olduğu saat, gün ve dönemlerde olur.

Onarım: Uçak gövdesinde, elemanlarında, motorlarında herhangi bir hasar oluşması durumunda bu hasarın giderilmesi için uçağın kısmen veya tamamen sökülmesi hasarlı eleman veya sistemlerin uçak üzerinde ya da özel ihtisas atölyelerinde mümkünse tamir edilmesi, kalibre edilmesi, eğer mümkün değilse bir yenisinin takılması işlemlerine onarım denir.

Tadilat: Yapımcı firmanın isteği veya direktifi veya önerisi üzerine bazı durumlarda kullanıcının isteği ve yapımcının onayı ile uçak üzerindeki herhangi bir sistemin veya elemanların veya uçağın prensip olarak performans özelliklerini değiştirmemek kaydıyla uçak üzerinde yapılan işleme tadilat denir.

Komple Revizyon: Belirli bir program çerçevesinde, belirli bir uçuş süresinin (yıl/uçuş saat) veya uçuş sayısını dolduran uçağın bir ana bakım üssünde hangarda komple sökülüp (tüm eleman sistem ve parçaların yapımcı tarafından müsaade edilen en küçük birimlere kadar ayrılmasıdır.) bunların gerekli ve uygun kontrollerinin yapılması değiştirileceği bakım seviyesine kadar dayanması, mümkün olmayan parçaların tespit olunan kriterlere göre test edilmesi uygun olmayanlarının değiştirilmesi varsa tadilatların uygulanması, uçağın yeniden monte edilmesi, montaj sonrası gerekli testlerin yapılması yer ve uçuş tecrübelerinin yapılarak performanslarının tespiti, yeniden sertifikaya edilmesi

işlemlerinin tümüne birden komple revizyon denir. Aynı zamanda bu bakıma Fabrika Seviyesi Bakım da denir.⁷⁰

Uçuş öncesi kontrollerinin sonuçlandırılması: Uçuş emniyetini tehlikeye sokacak durumlarda en az 24 saatte bir ve uçuşun noktalandığı ana bakım merkezlerinde yapılır. Bu kontrol hat bakımından olduğu gibi aynı işleri kapsar, buna ilaveten motor yağ ilavesi kontrolü; motor girişinin ve lastiklerinin (aşınma, şişirme ve daha başkası gibi) kontrolü; harici ışıkların kontrolü; kabin su sisteminin servise geçirilmesi ve kontrolü, tuvaletlerin, oksijen sistemlerinin, uçuş kayıtlarının, bataryalarının ve yardımcı enerji üniteleri gibi gerekli birimlerin kontrolünü kapsar. Bu kontrol uçak tipine bağlı olarak altıdan oniki periyotlarını kapsamamaktadır.

Hizmet Kontrolleri, daha önceden belirlenen frekanslarda büyük veya 1. sınıf olarak dizayn edilmiş istasyonlarda gerçekleştirilir. Uçak bakımı ve onarımının en önemli işleridir. Gerek servis, gerekse çeşitli kademelerde bakım ve onarım için bu işlemlere gerek olup olmadığına karar vermek ancak uygun seviyelerdeki kontrolörlerle mümkündür. Uçak kontrolörleri konusunda, uzmanlaşmış pratik deneyimi en fazla olan elemanlardan seçilir.

Diğer bir deyişle kontrol, uçaktaki her parçanın veya aletin uçak imal edilirken uçuş/bakım karakteristikleri ve hava aracı el kitabına göre düşünülen ve kendisinden beklenen fonksiyon veya fonksiyonları gerekli emniyet sınırları içersinde yapmaya elverişli bir durumda olup olmadığına karar vermek için her seviyede bakım ve onarım öncesi sırasında veya sonrası her uçağın yetkili uzmanı tarafından gözle, gerekli alet ve kontrol cihazlarıyla dikkatli ve titiz kontrol işleminin yapılmasıdır.⁷¹

Kontrolü gerçekleştirilen istasyonlar, ilgili uçağın tipine göre Sivil Havacılık Otoriteleri tarafından onaylanmalıdır. Türkiye’de bu onayı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Bir hizmet kontrolü 150 saatlik bir uçuş zamanından sonra yapılabilir. Bir hizmet kontrolü, daha yoğun bir bakım işine ilave olarak uçuş öncesi kontrollerin ve hat bakım hizmetinin sonuçlandırılmasında yer alan işleri kapsar. Bunlar, kabin kompresörlerinin denetimi ve çalışmasını, motor parçalarının,

⁷⁰ Buğdaycı , Yayınlanmamış Ders Notları, a.g.e.,

⁷¹ Buğdaycı, Yayınlanmamış Ders Notları a.g.e.

kontrol parçalarının, oksijen sistemlerinin yukarı-kaldırma parçalarının, hidrolik ünitelerinin, koltuk yerleşimlerini, dinlenme yerlerinin yerleşimlerini, büfe yerleşimlerini, kokpit ekipmanının dahili aydınlatmanın, camların ve buna benzer kontrolleri içerir.

Belirli bazı yapısal parçaların gözden geçirmesini, su sızmasına veya kirlenmeye karşı yakıtın kontrolünü ve hat hizmet mühendisliğince ve hat bakım organizasyonlarınca gerekli görülen işleri kapsar.

Bakım Kontrolü: Bir uçağın revizyonlar arasında ihtiyacı olan en gerekli şeydir ve aynı zamanda en masraflısıdır. Bakım, küçük jetlerde 400 saat'de bir, büyük jetlerde ise 1300 saatlik bir uçuştan sonra yapılır. Genelde, yalnız büyük istasyonlar, bakım kontrollerinin yapılması için donatılmıştır. Örneğin bir B-727 için her 500 saatlik uçuştan sonra bakım yapılır. Rutin bakım İşlerinin büyük bir kısmı her bir kontrol esnasında tekrar edilir.

Bir bakım kontrolünde yapılan iş, çeşitli şekillerde ifade edilir, Bir şekli, iş kontrolünün kayıdır. Bu, sırasıyla, her bir bakım kontrolüne hangi işlerin verildiğini belirtir. Kontrol defterinin bir sayfası gövdeye, bir diğeri kabin iç kısmına ve biri de her bir motor için ayrılır. Kayıtlar işin, denetimcilere, teknisyenlere ve temizlik elemanlara eşit şekilde dağıtımını sağlar. İş kontrol kayıtları üzerinde listelenen iş numaraları, iki amaca hizmet eden bakım kontrol şekillerini ifade etmektedir. Bir bakım kontrolünün içeriği, imalatçılardan gelen test ve dizayn bilgileriyle ve FAA, ICAO, ECAC vb ve ekipmanı kullanan diğer havayolu taşıyıcıları arasındaki anlaşmalarla belirlenir. Hat oluşumu için düşünülen belirli bazı değişiklikler de ayrıca bakım kontrolü esnasında yapılabilir. Bu bir bakım kontrolü iş yükünün %5 ile %7'sini oluşturur.

Uçuş öncesi bakım hizmeti, kontrolün bir parçasıymış gibi bakım sonrası yapılır. Uçuş öncesi kontrole karşılık gelir ve uçağı, uçuş merkezine geri dönmesi için hazırlar. Uçuş öncesi bakım hizmeti ve kalkış için gerekli form, işin detaylandırılması için kullanılır ve teknisyenin el kitabı bu detaylı bilgilerle hazırlanmıştır⁷².

⁷² Wells Alexander, a. g. e. s.,239.240.

11.2.4.5. Kalite Kontrolün Görev ve Sorumlulukları

- a. İşletmelerin envanterinde bulunan hava araçlarında, bunlarla ilgili teçhizatlara yapılan bakımların kalite güvence kontrollerini yapar ve ilgili bakım katalogların gereği yapılması gereken tecrübe uçuşlarını yürütür.
- b. Bütün uçak, motor ve aksesuarların bakım ve onarımlarının yürürlükte bulunan yönetmelik ve teknik usul ve ulusal-uluslararası Sivil Havacılık kurallarına uygun yapıldığını kontrol etmek.
- c. Uçuş Bakım Yönetmeliğinin kendisini ilgilendiren konularını eksiksiz olarak uygulamak.
- d. Bütün bakımların eksiksiz ve verimli bir şekilde yapılmasını temin etmek için araştırmalar yapmak.
- e. Hava araçlarının, malzeme olmaması sebebiyle çalışamaz durumda kalmamaları için ikmal kayıtlarındaki durumlarını kontrol etmek ve ihtiyaçlarını bakım kontrol teknisyenine bildirmek.
- f. Uçuş hattında bulunan uçakların zaman zaman nokta kontrolüne tabi tutmak ve tanzim edeceği üç nüsha teknik kontrol formunu teknik müdüre sunmak.
- g. Uçamaz durumda olan uçak, motor ve muhtelif teçhizatın emniyetli bir şekilde muhafazasını sağlamak için kontroller yapmak.
- h. Her cins teknik dökümanı takip etmek, güncelliğini kontrol etmek, hava araçlarına uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek, bu konuda görülen eksikliklerin giderilmesi için tedbirler almak.
- i. Her ayın son günü, o ay içinde işyerinde personel, araç ve gereçlerle ilgili olarak tespit ettiği aksaklık ve emniyetsiz durumları rapor etmek.
- j. Teknik kontrol raporlarını düzenli olarak tutmak, değerlendirmek ve hataların tekrar etmemesi için tavsiyelerde bulunmak.
- k. Aksaklıkların rapor edildikten sonra ilgili şahıs ve yetkililerince düzeltilip işlemlerin yapılıp yapılmadığını tekrar kontrol etmek.
- l. Bu dökümanın değişikliklerinin yapılması ve takibi ve ilgili sivil havacılık otoritelerine onaylatılarak kullanılmasından sorumludur.

- m. Bakım katalogları gereği, bakımları yapılan uçakları bakım çıkış kontrollerini uygulamak.
- n. Programlı bakımları yapılan yer ve destek malzemelerine kalite güvence kontrolü yapmak.
- o. Her ay programlı olarak uçuşa hazır uçakların kalite güvence kontrolünü yapmak.
- p. Bakım teşkilatı tarafından tutulan uçak faaliyet ve bakımlarının güvencisi olan form ve bu formlara ait dosyaların kontrolünü yapmak.
- q. Hangar atölye gibi çalışma ünitelerinin temizlik, düzen ve yer emniyet kontrollerini yapmak.
- r. Uçak bakım merkezinde kurulan teknik kitaplık ve dökümantasyon durumlarının yeterli olup olmadıklarının kontrollerini yapmak.
- s. Modifikasyon uygulamaları ve ilgili bakım kataloglarına göre yapılması gereken ağırlık-balans kontrollerini yaptırmak ve tutulan formların kontrollerini yapmak.
- t. İlgili bakım katalogları gereği yapılması gereken tecrübe uçuşlarını yaptırmak ve gerekli formların eksiksiz olarak uygulanmasını sağlamak.
- u. Malzeme uymazlık raporlarının uygulanmasını ve gerektiğinde kontrollerini yapmak.
- v. Hizmet içi ve teknik eğitimden sorumlu birim olarak gerekli eğitim programlarını hazırlamak, uygulamaya koymak ve teknik yönden personelin gelişimi için eğitilmesini sağlamak⁷³.

11.2.4.6. Teknik Kontrol'un Görev ve Sorumlulukları

- a. Uçak motor ve teçhizatın faaliyet yüzdesinin en yüksek seviyede bulundurulmasını temin etmek.
- b. Uçak bakım talimatnamesinde belirtilen her cins bakımın, mevcut rehberler gereğince noksansız ve kaliteli bir şekilde yapılmasını temin etmek.
- c. Bakım hangar ve uçuş hattı talimatlarını eksiksiz olarak uygulamak.

⁷³ Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, **Bakım Kuruluş Aşamasındaki Dökümanlar**, Eskişehir: 199. s. 15.16.17.

- d. Uçakta devamlı olarak bulunması gereken teçhizatın her zaman tamam olmasını temin etmek.
- e. Bütün uçak ve form kayıtlarını,düzenli şekilde tutulmasını temin etmek.
- f. Uçak, motor ve malzeme yokluğu sebebiyle çalışamaz durumda kalmaması için, ikmal depo malzeme seviyesini zaman zaman kontrol etmek ve ihtiyaçları bakım kontrol teknisyenine bildirmek.
- g. Her cins malzeme ve avadanlığın en verimli şekilde kullanılmasını temin etmek.
- h. Uçuşa verilen uçakların, uçuş planında gösterilen zamanlarda ve tam bir emniyetle uçuşa çıkmalarını temin etmek.
- i. Uçmaz durumda olan uçak, motor ve teçhizatın en iyi şekilde kontrol edilmesini sağlamak.
- j. Mesai sonunda hangar ve uçuş hattı emniyetini kontrol etmek.
- k. Mevcut uçak bakım teknisyenlerini iş gücü ve mesai saatlerini en iyi verimi alacak şekilde görevlendirmek
- l. Her bakım teknisyenin tek başına görev yapabilecek şekilde yetişmesini sağlamak⁷⁴.

11.2.4.7. Gövde Revizyon Yöneticisi

Bir uçağı bakım merkezine götürüp, onu sökmenin gerçek nedeni yapısal olarak gözden geçirmek, test etmek ve tamir etmektir. Diğer sebepler ise, parça uyumsuzlukları sonucudur. Belki de daha kolay ve daha ekonomigi parçaların yenileriyle değiştirilmesidir. Fakat bunlar ,bir uçak revizyonuna temel teşkil etmez. Günümüzde pek çok havayolu taşıyıcısının filolarının bakımı için başvurduğu yollardan biri değildir.

Uçaklar önceden, bir plan dahilinde önce pek çok küçük revizyonun ve sonra büyüklerinin yapıldığı bir sırayla revize edilirler. Ana revizyon; en küçük parçaların o günün imalat yapısına uygun olacak şekilde tekrar bir araya getirilerek, uçağın yeni bir haldeymiş gibi tekrar çalıştırılması için tasarlanmıştır.

⁷⁴ B.K.A.D, a.g.e. s. 113.114.

DC-7'ler ile birlikte kabul edilen plan, uçakların revizyonunda bazı aksamalara neden olur. DC-7'ler 8 aşamalı bir bakıma tabi tutulur, bütün hepsi bitinceye kadar her bakımda, bir kaç hareketli parça tamir edilir.

Büyük bir havayolu taşıyıcısının jet filosunun revizyon planının oluşturulmasında kullanılan temel döküman, mühendislik bölümünce özel bir uçağın yapısal içeriğinin bakımı hakkında hazırlanan iş raporudur. Bir iş raporu, başlı başına her bir uçağın bütün yapısını, iniş takımlarını ve tüm kontrol yüzeylerini kapsar. Bu da, inceleme çeşidini ve her bir parçanın inceleme frekansını ve aralığını belirlemek için gereklidir.

Son yıllarda revizyonlar arasındaki zaman uzatılması, tadilat projelerinin hat başarısı yönüne doğru kaymasına neden olmuştur, fakat son günlerde bir kaç tane zaman kontrollü ünitenin revizyondan ziyade, bir başkasıyla değiştirildiği görülmektedir. Motorların revizyonu çok farklı bir olaydır; jet motorları hiç bir zaman gövdeyle birlikte revizyon edilemez.

Uçak sistemlerinin operasyonel kontrolünü ve zaman kontrollü birimlerin yerinden çıkarılıp değiştirilmelerini düzenleyen dökümanlar EMAC kartlarıdır. Engineering and Maintenance Control (EMAC), jetlerle birlikte kullanıma başlanmış ve parçalarının ve sistemlerin, hem gövde hem de motorun özel bakımı ile ilgili tüm bilgilerin toplanması ve kontrol edilmesi için dizayn edilir. Revizyon içersinde neyin planlandığının tespiti, iş raporları ve modifikasyon proje tarifeleriyle birlikte uyum içersindedir. Bir taşıyıcının ana amacı genelde uçak parçalarını müsaade edilebilir periyotlar içersinde kullanmaktadır.

Günümüzde, büyük bir uçağın gövde revizyonu 15.000 (saat)'de bir yapılmaktadır. Bu toplamın %10'u arıza tespitini içerir. %40'ından fazlası parça değişikliklerini ve sistem kontrollerini, %20'si modifikasyonları ve kalan %30'u ise incelemeden kaynaklanan rutin olmayan işi kapsar. Bu yaklaşık olarak, revizyon atölyesinde 5 iş gününü "ramp" te ise uçuş hazırlığı ve test uçuşu için 2 günlük bir çalışmayı kapsar.

Büyük jet motorlarının belirlenen tüm değişiklikleri havayolu taşıyıcısının merkezinde gerçekleştirilir ve diğerleri ise ulaşımın uygun olduğu ve işlerin mevcut

olduğu yerlerde yapılır. Eğer daha kolay ise, motor değişiklikleri bakım kontrolü veya gövde revizyonu esnasında yapılır⁷⁵.

11.2.4.8 Bakım Planlama ve Analiz Yöneticisinin Görevleri

Bakım organizasyonundaki bütün şeflere yapılması gereken işler ve bitirilme zamanı hakkında bilgi verir. Bakım kolaylıklarının verimli bir şekilde kullanılması, doğrudan doğruya veya vasıtalı olarak ilgili bakım birimler ile koordine edilmek suretiyle hazırlanan plan ve programların dikkatle tatbik edilmesi suretiyle elde edilir. Özenle hazırlanan planlama, bakım ve kolaylıkların ve insan gücünün verimli olarak kullanılmasını ve yüksek kalitede bakımın uyumlu olarak işleyişini temin eder.

Bütün bakım ünitelerinin gücü; bakım programında gösterilen hedefe yöneltilmelidir. İşin programa uygun olarak yürütülebilmesi için hava araçları ve diğer bütün personel, avadanlık, teçhizat ve malzemeler istenilen zamanda, istenilen yerde bulundurulmalıdır. Bu da uygun bir planlamayla elde edilir. Bir karar alınacağı bir plan veya program yapılacağı zaman Bakım Kontrol tarafından şu faktörler göz önünde tutulmalıdır⁷⁶.

1. Yapılacak işin önceliği
2. Malzeme mevcudu
3. Avadanlık ve teçhizat durumu
4. Teknik Personel ve Adam/saat hesabı

11.2.4.9. Hat Bakım Başkan Yardımcısı (Hat Bakım Müdürü)

Görevleri

- a. Hava taşıyıcısının mevcut talimatlarına göre olağan hat bakım kontrolünü yapmak
- b. Uçak sicil defterine hat bakım kontrolünün yapıldığını yazmak, imzalamak
- c. Kontrol esnasında gözlenen kusurlar hakkında görüşleri uçak sicil defterine yazmak

⁷⁵ Wells Alexander T. a. g. e, s. 241.

⁷⁶ B.K.A.D, a.g.e., s. 117.

- d. Uçağın kalkışından hemen önce “uçuş öncesi” kontrolleri yapmak
- e. Kontrol işlemlerinin yapılması sırasında uçuş ekibine veya yer personeline yardımcı olacak tecrübeli personeli temin etmek
- f. Hava taşıyıcısının talimatı doğrultusunda teknik aksaklıkları ve yapılan işlemleri hava taşıyıcısının bakım üssüne rapor vermek
- g. Hava taşıyıcısının teknik kitaplarını, el kitaplarını, kataloglarını bulundurmak
- h. Hava taşıyıcısının yedek parçaları, güç kaynakları ve teçhizatı için gümrük müsaadesi almak, gerekli işlemleri yapmak
- i. Hava taşıyıcısının yedek parçaları ve yedek güç kaynaklarını periyodik olarak denetlemek
- j. Hava taşıyıcısının yedek parçaları, güç kaynakları ve özel teçhizat için uygun depolama yeri ve olanakları sağlamak⁷⁷

Ayrıca JAR 145’e göre bakım bölümünde minimum olması gereken organizasyon yapısı şu şekildedir. Sorumlu müdüre bağlı Kalite Müdürü, Kalite Deneticisi, Bakım, ve kalite operasyonlarından oluşan bir yapılanlanma şekli vardır.

JAR’a göre bakım bölümünde olması gereken zorunlu koşullar şunlardır.

- a. Bakım bölümünün yönetim şekli.
- b. İşletmenin uçak bakım programı.
- c. Uçakların teknik durumlarını gösterir kütük.
- d. İşletmenin kendi bakım organizasyonu ile JAR-145 arasındaki bakım kontrol şartlarının uyum içinde olması.
- e. Uçak sayısı.

11.2.5. Pazarlama, Hizmetler ve Satış

Şüphesiz geçen 20 yıldan bu yana, havayolu başarısına anahtar olan havayolu organizasyonundaki en önemli eğilim etkili bir pazarlamanın artan önemi olmuştur. Bir havayolu içersindeki güç dengesinin değişmesinde pazarlama, hizmetler ve satış fonksiyonu rolündeki artışla yansımıştır.

⁷⁷ Havacılık Mevzuatı, Ankara: Mayıs, 1989.s. 278 . 279.

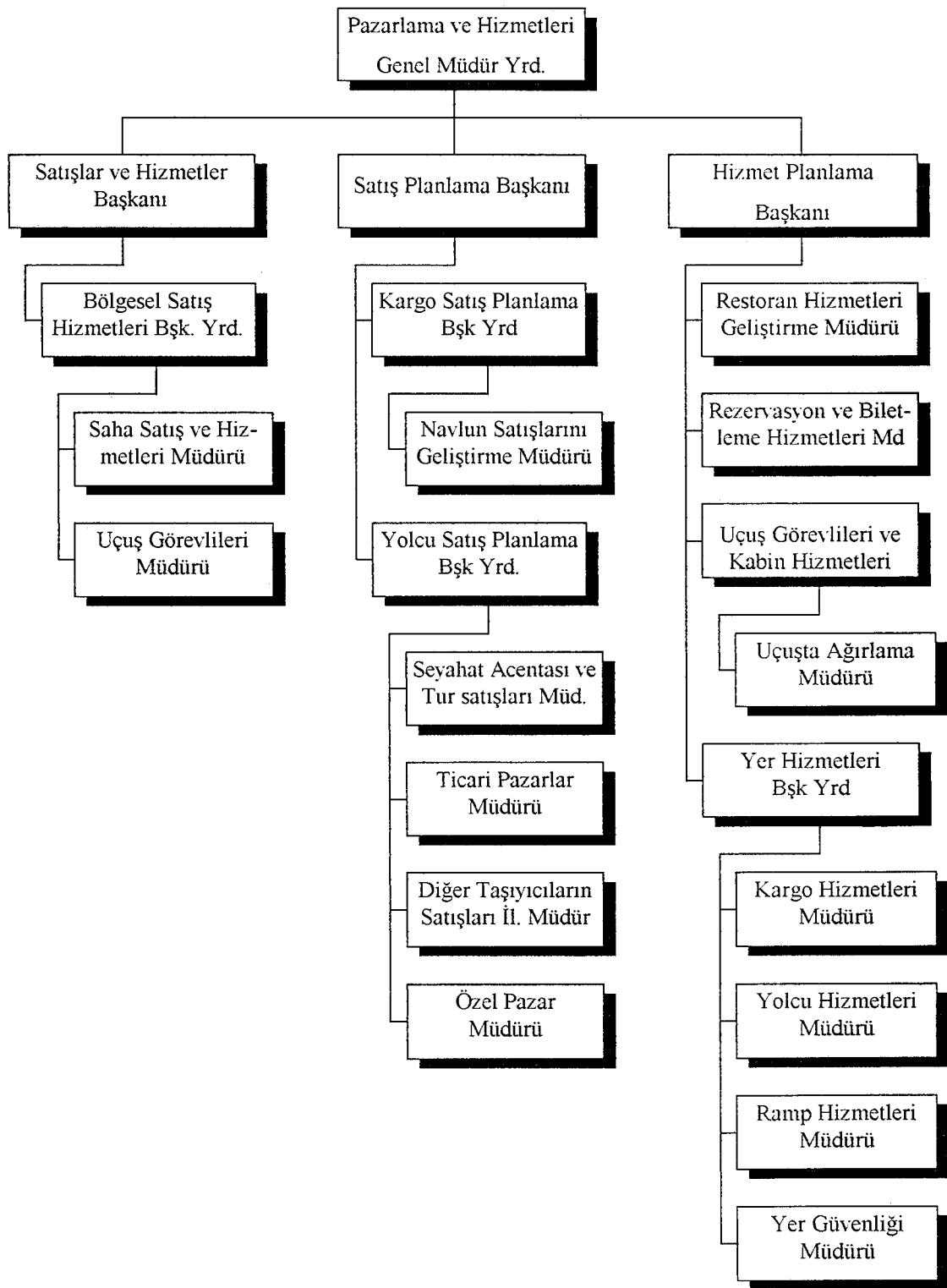
11.2.5.1. Pazarlama Hizmeti

Pazarlama bölümünün sorumluluğu, müşterinin ne istediğinin ve ne satın alınacağını belirlenmesini içerir. Bu bölüm, hava hizmeti kullanıcılarına bugünkü pazarlarını genişletme ve yeni hava hizmeti pazarlarına açılma metodlarını arayıp bulmada yardımcı olurlar. Yönetim tarafından kullanımı için, hava taşıyıcısının ürünü kullananların analiziyle bir araya getirilmiş mevcut şirket müşterisinin tam bir tanımlamasına sahip olmalıdır⁷⁸ (Şekil-11)

11.2.5.1.1. Pazarlama Genel Başkan (Müdür) Yardımcısı

Şirketin üst yönetim grubunun bir üyesidir ve yapılan işe pazarlamacılık kavramı açısından katkıda bulunur. En üst yönetici, olarak bir havayolu taşıyıcısının iş yükünün %50'sinden daha fazlası bu yöneticinin sorumluluğundadır. Onun görev ve sorumlulukları pazarlama politikası ile ilgili kararlar almayı içerir. Reklamcılık, yiyecek servisi, servis planlama, satış ve hizmetler pazarlamadan sorumlu başkan yardımcısına bağlıdır. Pazarlama Başkan Yardımcısı; reklamcılık, yiyecek servisi, servis planlaması ve satış ve hizmetlerden sorumludur.

⁷⁸ M. Kane, a. g. e, s. 13 - 12.



Şekil 11 : Örnek bir havayolu işletmesinin pazarlama ve hizmetler yönetim şeması

11.2.5.1.2. Pazar Araştırması ve Tahmini Yöneticisi

Hava taşımacılığının pazarlamasından sorumlu yönetici pazarlama ile ilgili bilgilerin toplanması, kaydedilmesi ve analizinden sorumludur. Operasyonel olarak bu, pazarda oluşabilecek rekabet ortamının tahmini ve hava taşımacılığının pazarlaması, tüketicinin sayısı ve çeşidi, dağıtım kanalları, tüketici motivasyonu ve hareketi hakkında bir şeyler bulup ortaya çıkartmaktır.⁷⁹ Bu tip gerçekleri belirlemek için gereken bilginin ana kaynağı kısa bir ankettir. Örnek olarak; yolcuların uçuş frekansı, uçuş sebebi, hizmet süratini içeren bilgiler gibi.

Son yıllarda, amacı tüketici memnuniyetini arttırmak olan, tüketici merkezli pazarlama kavramıyla birlikte, pazar araştırması ve tahmini; pek çok büyük havayolu tarafından satışlar, tanıtım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırma ve tarifelendirmeye aynı kategoride gösterilmektedir.

11.2.5.1.3. Tarife Planlama Bölümü Yöneticisi

Bu bölümün görevi ise, belirli bir zaman periyodu içerisinde, şirketin pazarlama hedeflerinin tamamı gözönüne alınarak, bunları yeni trafik hacmi oluşturarak rekabeti engelleyen önlemlerin alınması, personelin, imkanların ve uçağın en etkin şekilde kullanımının sağlanmasıdır.

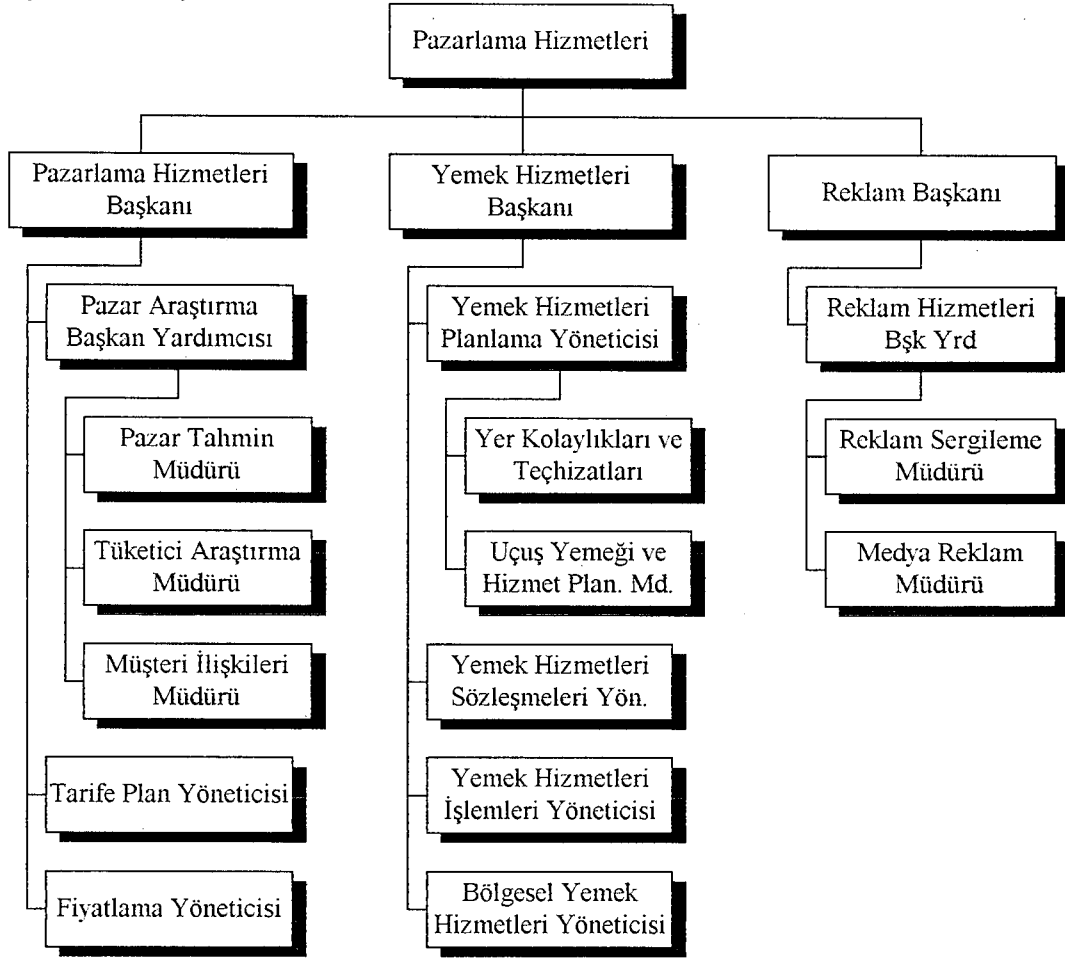
11.2.5.1.4. Fiyatlama Bölümü Yöneticisi

Son zamanlarda fiyatlama; havayolu ürününün potansiyel satışını etkileyen bütün pazarlama değişkenleri içerisinde en çok değişikliğe uğrayan alanlardan birisi olmuştur. Fiyatlama rekabetle ilgili bir değişkendir. Fiyatlandırma politikasındaki değişiklik, rekabet veya pazar payını kaybetmek arasında bir tercih yapmak zorunda olan, az sayıdaki havayolu işletmesinin oluşturduğu bir endüstride sık karşılaşılan bir sorundur. Fiyat seviyesini belirleyen iki temel faktör vardır. Bunlar talep, üretim ve pazarlama faaliyetidir.

Belirli bir pazarda müşteriler tarafından satın alınan bilet miktarı genellikle biletin fiyatına bağlıdır. Üretim ve pazarlama giderleri; havayollarının koymuş olduğu fiyat

⁷⁹ Wells, Alexander T. a. g. e, s. 243

üzerinde koltuğun maliyetini karşılayacak şekilde olmalıdır. Bunun yanında yakıt giderleri, mürettebat masrafları, uçakların iniş ücreti vb diğer giderler havayolunun direkt maliyetlerini oluşturur.



Şekil 12: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Pazarlama Hizmetleri Yönetim Şeması.

T.Wells, 1988.

11.2.5.2. Hizmet Planlaması Bölümü Yöneticisi

Bu bölüm, pazar araştırması ve tahmininde belirlenen çeşitli pazarlara yönelik uçuş içi hizmetlerden ve yer hizmetlerinden sorumludur. Bunlar uçuş süresi dikkate alınarak uçuş içi eğlencesi ve yemek servisleri gibi her türlü hizmeti kapsar.

Trafik bölümünün sorumluluğu müşteriye hizmet, yolcunun ihtiyaçlarına cevap verebilme ve etkin bir yönetimdir. Yiyecek servisi ve bagaj idaresi bu bölümün görevleri

arasındadır. Rezervasyon bölümünün sorumluluğu, tarifelendirilen uçaktaki tüm yerlerin özenli bir şekilde kontrol edildiğini görmek için gerekli sistemi çalıştırmaktır. Bilet satış işleri, müşteriye satışın tamamlanması işlemidir⁸⁰

11.2.5.3. Yer Hizmetleri Bölümü Yöneticisi

Yer hizmetleri önemi artan diğer bir aktivitedir. Pek çok havayolu yer hizmetleri düzenlemelerini havayollarının merkezinden uzağa aktarırlar; bütün hepsi bir dereceye kadar organizasyona bağlıdır. Yer hizmetleri bölümün görevleri; havaalanında uçakların zamanında inip kalkması, emniyetli ve güvenli bir biçimde uçabilmesi ve yolcuların en iyi şekilde seyahat edebilmesi için çalışan üniteler arası koordinasyonu sağlamaktır. Yer hizmet türleri; temsil, yolcu trafik, yük kontrolü, ramp, kargo ve posta, ikram servis, uçak temizlik, ulaşım, uçuş operasyonu olarak sayılabilir.

11.2.5.3.1. Yolcu Trafik Hizmetleri Bölümü Yöneticisi

Yolcu trafik hizmetleri yöneticisinin görevleri, işi gerçekleştirecek olan personelin, yolcu trafik, kayıp eşya, bilet satış ve rezervasyon konusunda eğitimi almış ve bu işleri yürütebilecek nitelikteki insanların çalışmalarını koordine etmektir. Ayrıca;

1. Seyahat edecek yolcuların bilet, vize dışı uçuşlarda pasaport ve kontrollerini yapmak, yolcunun bagajını teslim almak, tartmak ve bagaj etiketini yapıştırmak
2. Yolcunun uçağa binmeden önce uçuş biletini ve biniş kartını kontrol etmek, yolcunun doğru uçağa gidebilmesi için uygun çıkış kapısını bildirmek ve servis otobüslerine transferini sağlamak.
3. Herhangi bir şekilde, yolcu beraberinde gitmeyen yani kaybolan bagajların ve hasar gören bagajların raporlarını tutmak. Bu raporlar doğrultusunda kayıp bagaj uçuş noktalarıyla temasa geçerek aranmasını sağlamak.
4. Yaşlı yardıma muhtaç yolcular veya refakatsiz uçamayacak çocuk yolcuların uçuşa en güvenli ve rahat şekilde binmesini sağlamak ve gelen yolcuları karşılamak.

⁸⁰ M.Kane. a.g.e. s.13-13.

5. Belirtilen önemli yolculara özel hizmet sunmak (VIP). Bu önemli yolculara check-in boarding imkanlarını içeren bir salon tahsis etmek. Özel bir araçla bu yolcuların uçağa transferlerini sağlamak, gerektiğinde uçuşla ilgili işlemleri takip etmek.
6. Yolcunun mağdur olmadan zamanında uçabilmesi için uçak biletlerini hazırlamak. Yolcunun uçmadığı veya uçmaktan vazgeçtiği durumda ilgili biletleri iptal etmek veya değiştirmek.
7. Check-in memurunun dış hat uçuşlarda, herhangi bir sebeple gözden kaçırdığı veya yanlış check ettiği pasaport ve vize işlemlerini kontrol etmek, eğer yolcunun vizesi yoksa uçuşunu iptal etmek⁸¹.

11.2.5.3. 2. Kargo Hizmetleri Bölümü Yöneticisi

1. Kargo bölümünde hizmet verecek personelin tehlikeli maddeler, kargo satış ve kargo hazırlama (paketleme) konularında eğitim görmüş ve ilgili sertifikaya sahip olması gerekir. Ayrıca o ülkenin ithalat ve gümrük konularını çok iyi bilmesi gerekir.
2. Kargonun indirilip bindirilmesi, nakli ve hava koşullarından korunması için kolaylıklar sağlamak. Kargonun çalınması ve zarar görmemesini sağlayan uygun önlemler almak. Bozulabilir nitelikteki kargo, canlı hayvan, değerli eşyalar, haber filmleri, tehlikeli maddeler ve diğer özel sevkiyat gerektiren ekipman ve depo kolaylıklarını sağlamak.
3. Sevkiyatın taşıyıcısının şartlarına uygun yapılabilmesi için tüm evrakların kontrol edilmesi.
4. Gerekmesi halinde kargonun gümrük kontrolünü sağlamak ve kargoyu fiziksel denetim için gerektirdiği şekilde gümrüğe vermek.
5. Hava taşıyıcısının müşterilerinden gelen şikayetleri değerlendirmek.

⁸¹ Sivil Havacılık Mevzuatı, a.g.e.s. 270 . 271.

11.2.5.3.3. Ramp Hizmetleri Bölümü Yöneticisi

1. Uçucu ve yer personelinin havaalanıyla, ikametgahları arasındaki ulaşım problemlerini çözmek, yer hizmetlerinde kullanılan araçların, bakım onarım ve ticari işlemlerini takip etmek.
2. Gelişte ve gidişte uçağa park yeri rehberlik hizmeti vermek.
3. Uygun yangın söndürme ve diğer koruyucu teçhizatı sağlamak.
4. Yolcu bagajlarının check-in ünitesinden uçağa kadar olan transferini gerçekleştirmek. Bagajların gidecekleri meydana göre doğru şekilde yüklenmesini sağlamak.
5. Havayolu işletmesinin talebi üzerine uçak ve havaalanı terminali arasında yolcu ve mürettebatın taşınması için araç sağlamak.
6. Uçağın dış temizliğinin ve kabin içinin temizlenmesini sağlamak, tuvaletlerin temizlenmesini sağlamak, boşaltılması ve gerekli sıvılarının doldurulmasını sağlamak.
7. Uçağın su tanklarını doldurmak ve talebi karşılayacak şekilde içme suyunu temin etmek.
8. Kar ve buz temizliği yapmak.
9. Uçağı yakıt almak ve boşaltmak üzere hazırlamak.
10. Konulan yakıt miktarını kontrol etmek⁸².

11.2.5.4. Satış Planlama Bölümü Yöneticisi

Satış planlaması, bir taşıyıcının ürün ve hizmetlerinin tüketiciye sunulduğu yollarla ilgilidir. Pazar araştırması ve tahminince geliştirilen pazarlar, fiyatlar, tarifeler ve değişik pazarlar için planlanan hizmetler gibi hedef gruplarına ulaşmak için yaklaşım geliştirmek, satış planlamasına bağlıdır. Bu bölüm, planları uygulamada; bölge satış ve hizmet personeli ile birlikte çalışır.

Alışılabilen organizasyonel planlama, rapor etme fonksiyonlarının sayısı oldukça fazla olduğunda en uygun çözüm onları birkaç kümeye ayırarak yeniden gruplandırmak

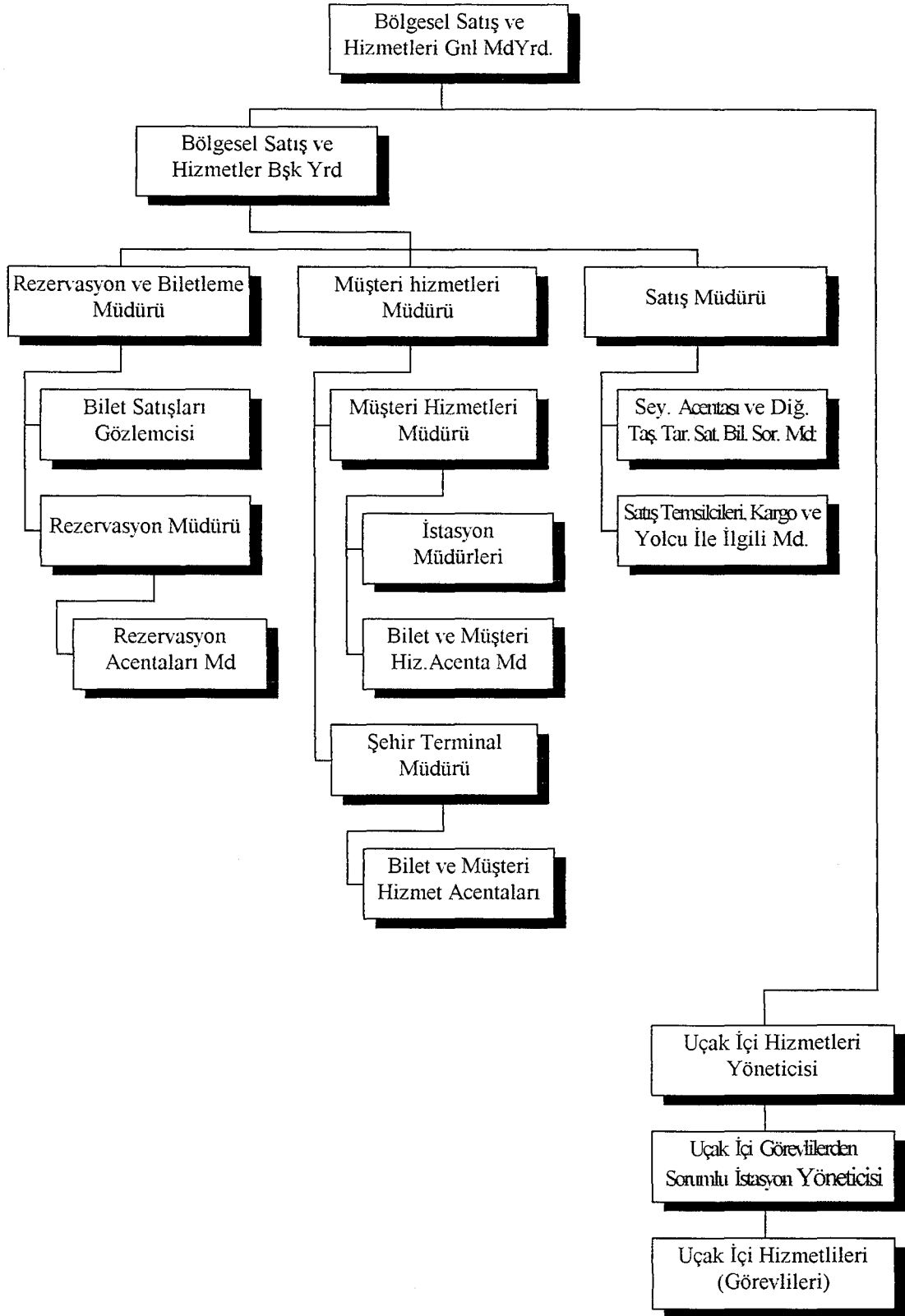
⁸² Sivil Havacılık Mevzuatı, s. 272 . 273.

ve her kümeyi yönetmek için bir yönetici atamak olduğunu belirtir. Buna göre, birçok büyük havayolu taşıyıcısı pazarlama fonksiyonlarını, operasyonlara ve planlamaya ayırmışlardır. Bir taraftan, daha önce adı geçen üç bölüm, pazarlama hizmetleri, hizmet planlaması ve satış planlaması satış hizmetleri adına personel bölümleri halini almıştır.

11.2.5.5. Satış ve Hizmetler Bölümü Yöneticisi

Satış fonksiyonunun uygulanması için, bu bölümdeki personelin, kimin tüketici olduğu, onları neyin bu ürünü almaya yönlendirdiği ve onlara nasıl ulaşılabileceği hakkında bilgilendirmesi gerekir. Planlama departmanları bu satış güçlerine ulaşmada yardımcı olmaktadır.

Satış ve planlama fonksiyonlarının birbirinden ayrılmasının gerekçesi; herhangi bir bireyin iki göreve aynı zamanı ayıramaması ve bunların her ikisinde de başarılı olamamasıdır. Bir kargo satış temsilcisi bir rezervasyon görevlisi veya bir bilet satış görevlisi olsun ya da olmasın satış faaliyetlerini yürüten her personel, günlük krizlerle, problemlerle ve kısa vadeli düşünme ve planlamayı azaltıcı iş yükü ile karşı karşıyadır. Planlama işinin, uzman olana ve onu yapmaya zamanı olana bırakılırsa, daha iyi bir sonuç alınacağına inanılır. Uçuş hizmet personelinin ana görevi; yolculara hizmet etmektir. (Şekil - 13)



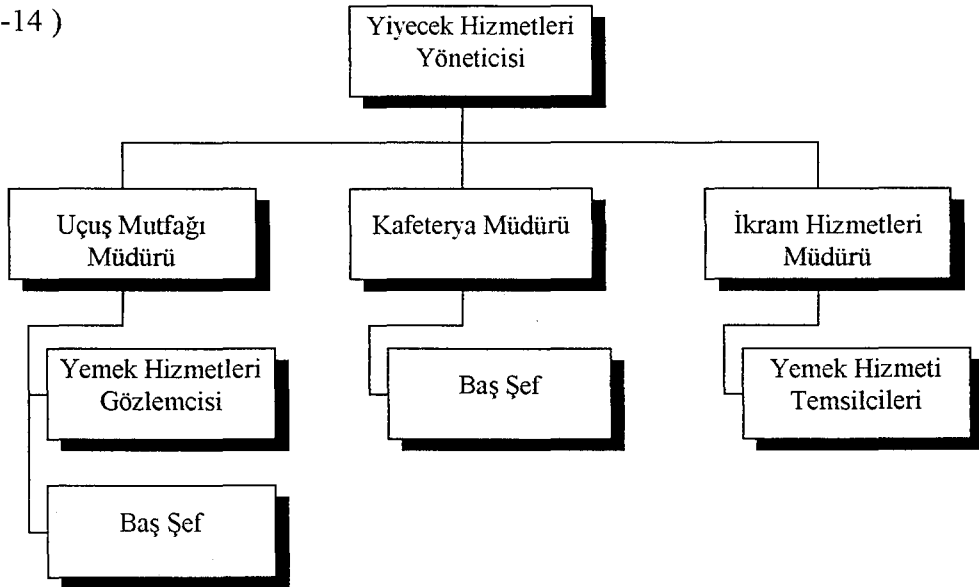
Şekil 13: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Satış ve Hizmetler Yönetim Şeması.

11.2.5.6. Yiyecek Hizmetleri Bölümü Yöneticisi

Bu bölümün görevleri arasında; havayolu işletmesinin ikram hizmetlerini yapan kuruluşlarla temas kurmak, havayolu işletmesinin isteği doğrultusunda düzenlemeler yapmak, havayolu işletmesinin isteğine uygun olarak gümrüklü gümrüksüz havalandırma depo yeri, soğutma yeri ve deep freeze sağlamak, hava taşıyıcısının yedek ikram teçhizatını tüketim maddelerini, yiyecek ve içecek stokunu yapmak vb sayabiliriz⁸³

Uçuş mutfak müdürünün görevi; uçuş sırasında sunulacak ikram yani yiyecek ve içecek malzemelerinin temizliğinden, yemek işlemlerinin yapılmasından ve kontrol edilmesinden sorumludur. Yemek Hizmetleri Gözlemcisi; Mutfak da yapılan işlemlerin denetlenmesinden uçuş mutfak müdürüne karşı sorumludur. Kafeterya Müdürü; havayolu işletmesinin kendi bünyesinde bulundurduğu bölümlerinde çalışan personelin ve yolcuların yararlanması için kafeteryalar bulunmaktadır. Bu kafeteryaların işletilmesinden sorumludur. İkrâm Hizmetleri Müdürünün görevleri ve sorumluluğu;(İkrâm hizmetlerinin yürütülmesi için gerekli işlevleri yerine getirmektir. Bunlar arasında uçakların yiyecek, içecek, temizlik malzemelerini sağlamak seyahat eden yolcuların uçuşlarının iyi geçmesi için ikram bölümünün vermiş olduğu hizmetlerin koordine edilmesinden sorumludur.

(Şekil -14)



Şekil 14: Örnek Bir Havayolu İşletmesinin Yiyecek Hizmetleri Yönetim Şeması.

T. Wells, 1988.

⁸³ T.Wells, a. g. e. S. 243

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYEDE VE DÜNYADAKİ BAZI HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİ

1. TÜRK HAVAYOLLARI A.O.

20 Mayıs 1933 tarihinde kurulan THY halen 65 uçağı ve 9767 koltuk kapasitesi ile yurt içinde 28 ve yurt dışında 59 olmak üzere toplam 87 noktaya sefer yapmaktadır.

Türk Havayollarının amacı, iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz yolcu ve kargo. hava taşımacılığı yapmaktır.

Türk Hava Yolları 2000'li yıllara yaklaşırken son yıllarda, gerek uluslararası gerekse Avrupa Sivil Havacılık dünyasında yerini almıştır. THY'ları Avrupa Birliğine üyeliliğinin eşğine gelmiş bulunan Türkiye'nin Avrupa'ya entegre olmuş işletmelerinden birisidir.

Türk Hava Yollarında toplam personel sayısı 8.668 dir. Bunun bölümlere dağılımı şu şekildedir. Genel Müdürlüğe bağlı personel 426, İdari Genel Müdür Yardımcısına bağlı personel 140, Mali konulardan sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı personel 271, Planlama ve Destekten sorumlu Müdür Yardımcısına bağlı personel 368, Ticari faaliyetlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı personel 1746, Uçuş İşletmesinden sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı personel 1949, Yer İşletmesinden sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı personel 1794, Teknik'den sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı personel 1974, adettir. THY'nda çalışan personelin görev dağılımını oluşturan yüzdesel dağılımda şu şekildedir. Uçucu personel % 18, İdareci % 14, Dış büro % 7, Memur % 19, Uzman, Öğretmen, Dispeç % 4, Teknisyen % 16, Mühendis, Avukat, Doktor % 2, İşçi % 19, Bilgi İşlem % 1 dir.

Uçuş ağı ile yurt içinde 28, yurt dışında Avrupa'ya 35 noktaya, Ortadoğu'da 11 noktaya, Uzakdoğu'da 9 noktaya, Kuzey Afrika'da 2 noktaya Güney Afrika'da 1 noktaya uçuş yapmaktadır.

Türk Hava Yollarının filosunda ve uçuş şebekelerindeki gelişmeler nedeniyle yolcu doluluk oranı iç hatlarda % 74 den % 75'e, dış hatlarda % 63'den %68'e yükselmiştir.

Kargo taşımacılığına da önem verilerek yolcu uçakları ile yapılan kargo taşımasının, filoya katılan kargo uçakları ile daha büyük miktarlara ulaşması sağlanmıştır. Ayrıca Air France Kargo ile İstanbul-Fransa-İstanbul hattında Paris aktarmalı olarak Amerika'daki çeşitli noktalara ulaştırılmak üzere ortak tarifeli seferler yapmak için anlaşma yapılmıştır.

British Airways'den satın alınan Rezervasyon, Otomatik Biletleme, Check-in Sistemi 1995'te TROYA adıyla kullanıma açılmış aynı sistem kapsamında Otel Rezervasyonu, Seyahat Bilgileri ve Kayıp Bagaj sistemi arasında da bağlantı sağlanmıştır.

Türk Hava Yolları'nın sermayesi 5,5 trilyondan 10 trilyon TL' ye, kayıtlı sermaye tavanı ise 10 trilyondan 50 trilyon TL' ye yükseltilmiştir.

Ülkemizde özel havacılık işletmeleri faaliyetlerinin serbest bırakıldığı 1983'den bu yana THY 'ları sektördeki tek işletme idi. Bugün ise gerek uçak sayısı ve yolcu kapasitesi ve gerekse taşıdığı yolcu sayısı bakımından en büyük işletmedir. Avrupa'da çalışan milyonlarca Türk vatandaşı göz önünde tutulduğunda THY'nin önemi daha da artmaktadır. Yurt dışından Türkiye'ye gelen yerli ve yabancı turistlerin hava taşımacılığında THY'nı kullanmaları her geçen gün artmaktadır.

1997 yılında Türk Hava Yolları'nın Performans gelişimine paralel olarak artan günümüz rekabet koşullarına ayak uydurarak 2000'li yıllar için yapılan planların gerçekleşmesiyle THY'nin önemi daha da artacak ve dünyanın başarılı havayolları sıralamasında yerini alacaktır.

1.1. Türk Havayollarının Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısında 17 kişiden oluşan yönetim kurulu, 7 kişiden oluşan denetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdüre doğrudan bağlı 7 genel müdür yardımcılığı ile 9 doğrudan bağlı bölüm bulunmaktadır. Genel müdüre doğrudan bağlı bölümler; savunma sekreterliği, teftiş kurulu başkanlığı, tanıtma ve halkla ilişkiler başkanlığı, ikram başkanlığı, EBİ başkanlığı, hukuk müşavirliği, uçuş ve yer emniyet başkanlığından oluşmaktadır. Genel Müdüre bağlı icra bölümleri şu şekildedir.

İdari, Mali, Ticari, Uçuş İşletme, Teknik, Planlama ve Destek, Yer İşletme bölümleridir.(Şekil-15) THY'nın organizasyon yapısı ile ilgili ayrıntılar 4. Bölümde verilmiştir.

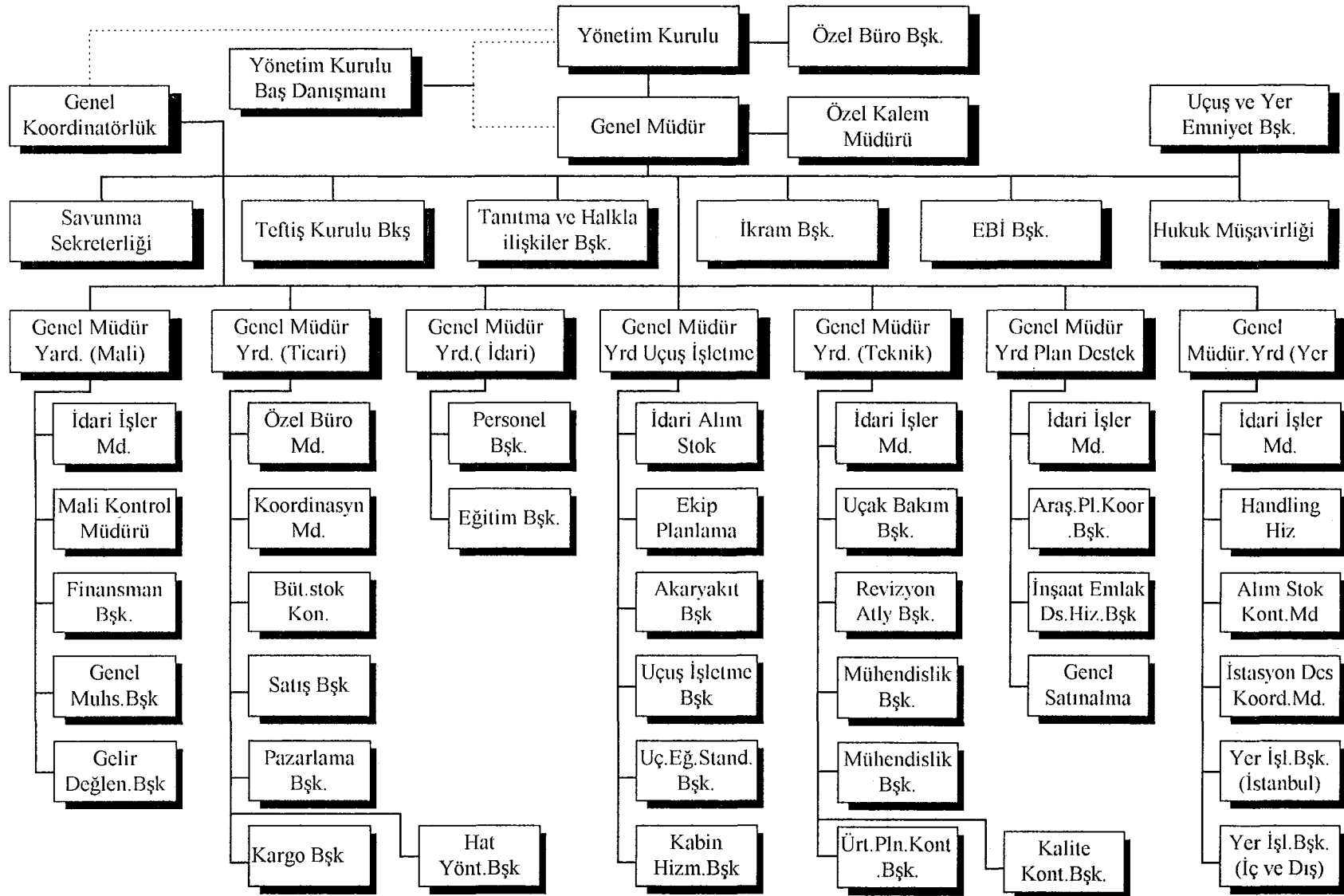
2. İSTANBUL HAVAYOLLARI A.Ş.

25.12.1985 tarihinde kurulan İstanbul Havayolları halen 17 büyük gövdeli uçak ve 2800 koltuk kapasitesi ile yurt içinde 9 ve yurt dışında 58 noktaya uçuş yapmaktadır. Amacı, iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz ticari hava taşımacılığı yapmaktır. Boeing 727-200 8 adet uçağı, Boeing 737-400 7 adet uçağı, Boeing 757-236 2 adet uçağı bulunmaktadır. İstanbul Havayolları 1994 yılında 1.600.573, 1995 yılında 1.946.976 1996 yılında 1.900.000 yolcu taşımıştır.

İstanbul Havayolları A dan Z ye hizmet bütünlüğü içersinde servis vermeyi amaç edinmiş ve yatırımlarını hep bu plan çerçevesinde gerçekleştirmiştir. Alt yapı tesislerinden ilki bakım tesisi olarak şirket bünyesinde yer aldı. Filodaki uçak sayısının artmasına paralel olarak emniyetli bir uçuşun gereğı olan bakım hizmetleri, 1988 yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Ercan Havalimanı'nda inşaa edilen bakım hangarında verilmeye başlanmıştır. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından verilen yetki ile bu tesiste "C" seviyesi dahil, bakım hizmeti vermektedir. Alt yapı yatırımlarından ikincisi, yer hizmetleri alanında yapılmıştır. Yolcunun alanda karşılanıp, uçağı transferine kadar olan süreçte tüm servisler yer hizmetleri teşkilatı tarafından verilmektedir. 1992 senesinden itibaren Almanya'nın Dusseldorf, Münih ve Köln Havalimanlarında yolcu hizmetleri bazında hizmet verilerek devam etmiştir. Bilet kontrolü bagajın uçağı yüklenmesi uçağın kalkış ve varış izinlerinin alınması, ilk hareketine kadar olan bütün servisler yer işletme personeli tarafından yapılmaktadır.

İstanbul Havayolları hizmet bütünlüğü sağlamak amacıyla 1990 yılında Atatürk Havalimanı'nda ilk ikram tesisini kurarak alt yapı hizmetlerindeki yatırımına devam etmiştir. İstanbul Havayolları bugün Türkiye'nin 5 havalimanında ve Kuzey Kıbrıs Ercan Havalimanı'nda kurulmuş olan ikram tesisleriyle hizmete devam etmektedir.

Kuruluş 2000'li yıllara yaklaşırken uçaklarının modernizasyonunu ve alt yapısını güçlendirmeyi aynı zamanda tarifeli sefere ağırlık vermeyi amaçlamaktadır



Şekil 15 : Türk Hava Yollarının Organizasyon Şeması

2.1. İstanbul Havayollarının Organizasyon Yapısı

İstanbul Havayollarının organizasyon yapısı başta Yönetim Kurulu ve buna bağlı olarak Genel Müdür, Hukuk Müşavirliği, Sekreterlik, Halkla ilişkiler Koordinatörü bulunmaktadır. Genel Müdüre bağlı birimler; Uçuş işletme Müdürlüğü, Teknik Müdürlük, Yer işletme Müdürlüğü, Satış Müdürlüğü, Muhasebe ve Mali İşler Müdürlüğü, Satınalma(İkram) ve idari işler Müdürlüğü Personel Müdürlüğü ve bunlara bağlı bölge Müdürlüğü bulunmaktadır. Bölge Müdürlüğüne bağlı olarak; Hat bakım şefi, İstasyon Müdürü, Satış ve Rezervasyon Şefi, Muhasebe Sorumlusu, İkram Amiri, Personel Memuru şeklinde organizasyonu yapılanmıştır.

İstanbul Havayolları, yönetim kurulu genel müdür dahil 5, halkla ilişkilerde 2, hukuk müşavirliğinde 2, uçuş işletme bölümünde 450, teknik müdürlüğe bağlı 166, yer işletme müdürlüğüne bağlı 250, muhasebe ve mali işler müdürlüğünde 29, personel müdürlüğünde 5, satınalma ve idari işler müdürlüğüne bağlı 205, bölge müdürlüklerinde; Ankara 52, Antalya 270, Dalaman 180, İzmir 190, Trabzon 23, Adana 36 personel mevcut olup, kış döneminde 1600 personel ve yaz döneminde 2100 personelle hizmetini sürdürmektedir. Bünyesinde havayollarında 1350, handling 650, catering 500 olmak üzere toplam 2500 personel bulundurmaktadır.

2.1.1. İstanbul Havayollarının Ana Bölümleri

1. Uçak bakım
2. Uçuş
3. Yer hizmetleri
4. İkram
5. Kargo

İstanbul Havayolları Uçak bakım, Uçuş, Yer hizmetleri ile İkram hizmetlerini kendi bünyesinde sağlamaktadır. Ayrıca kargo taşımacılığında yapmaktadır.

Salt uçuş hizmeti vermekle kalmayan ve alt yapısını günden güne geliştirmeyi hedefleyen şirket, bünyesinde uçak bakım, yer hizmetleri ve ikram ünitelerinde bulundurmaktadır.

İstanbul Havayolları özel sektör hava taşımacılığı yapan işletmeler arasında uçaklarının bakımını kendi yapabilen ve diğer havayolu şirketlerine bakım hizmeti verebilen ilk ve tek örnek olmuştur.

2.1.1.1. Uçak Bakım Ünitesi

Şu anda 17 Boeing uçağının her türlü bakımını yapabilecek düzeyde bir bakım tesisine sahiptir.1986 yılında yalnızca filosundaki tek Caravelle SE-210 uçağının hat bakımını yapabilmek için 5 kişilik bir kadroyla işe başlayan teknik ekip bugün 104 lisanslı teknisyeni, 10 uçak mühendisi, 5 uzmanı, 18 yardımcı teknisyeni, 50 uçak temizlik işçisi, 21 diğer genel hizmet görevlisi olmak üzere toplam 208 kişiden oluşan uluslararası standartlarda hizmet üreten teknik müdürlük birimine sahiptir.

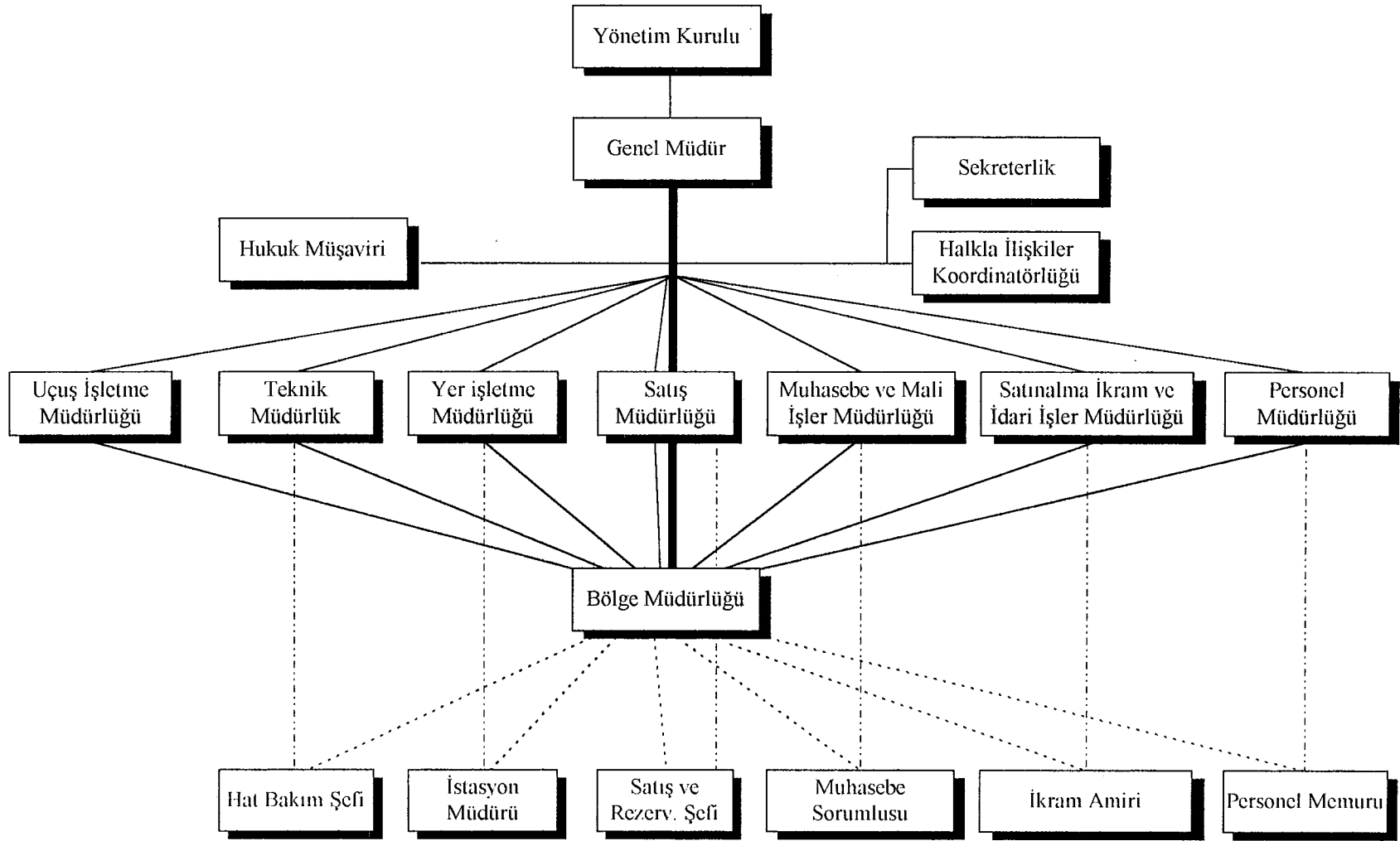
Günde bir konaklama bakımından yılda 14 adet C, 56 adet B, 364 adet A olmak üzere hafif ve orta seviyeli bakımlar ile 5110 adet konaklama, 16000 adette transit bakımı zamanında ve eksiksiz yapabilmektedir.

2.1.1.2. Yer Hizmetleri Bölümü

Özel Sektör Havayolu şirketleri arasında Havalimanları yer hizmetleri yönetmeliği hükümlerine uygun olarak yurtiçinde uçan İstanbul Havayolları 7 ayrı noktada uluslararası seviyede Check-in kontuar (yolcu trafik), Ramp (kargo, uçak temizliği,yükleme) ve uçuş operasyon (haberleşme) hizmetleri verebilen bir özel havayolu şirkettir. Trabzon ve Adana havalimanlarında başka havayolu şirketlerinde hizmet verebilen İstanbul Havayolları İstanbul, İzmir ve Antalya Havalimanlarında da aynı hizmeti başka şirketlere verebilecek düzeydedir.

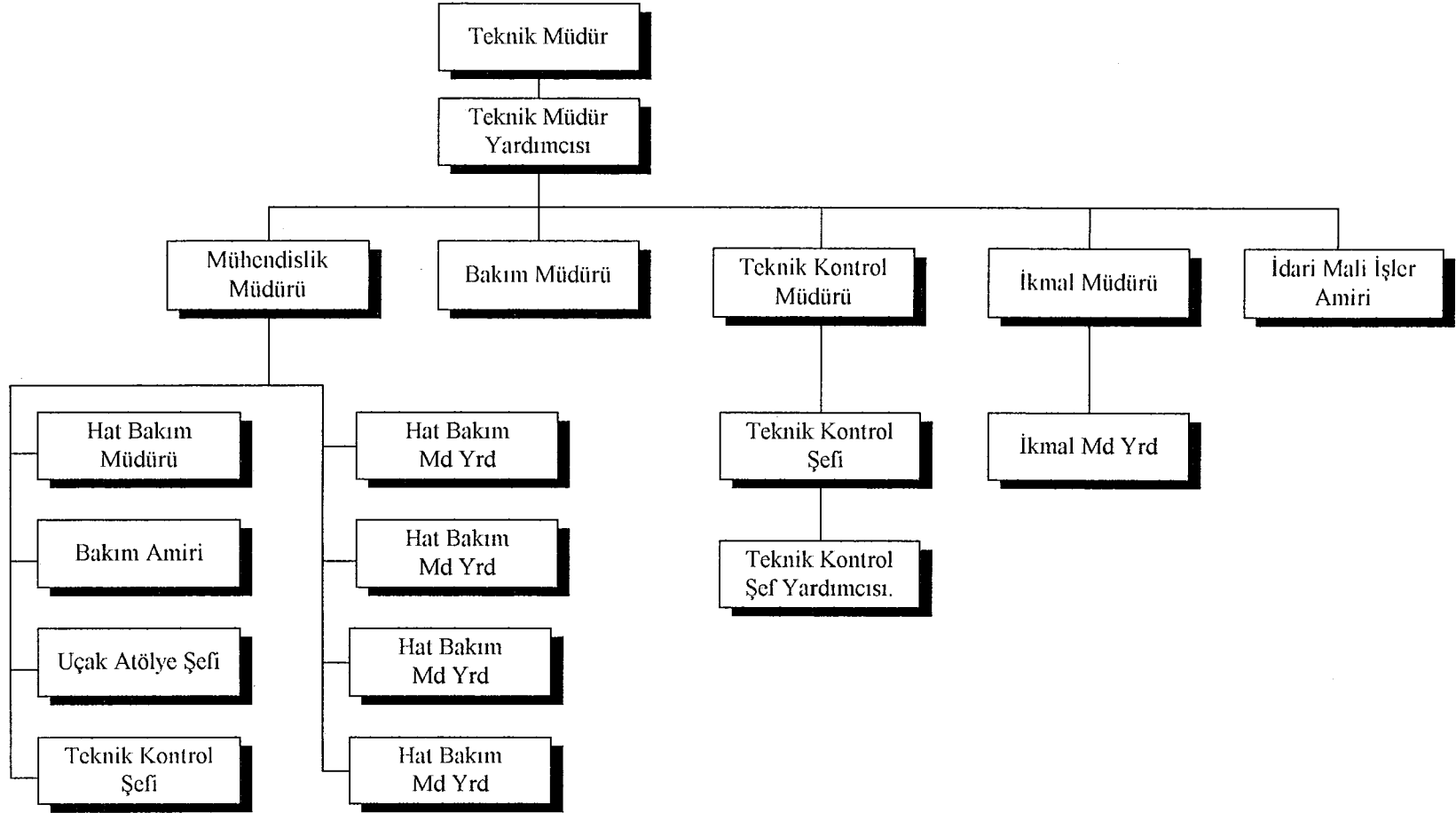
Yer işletme müdürlüğü bu hizmetleri 15 uçuş hareket uzmanı ve yer işletme müdürlüğüne bağlı birimlerde çalışan 550 kişilik bir ekip eşliğinde başarı ile sürdürmektedir.

İstanbul Havayolları Nisan 1993'de Düsseldorf Havalimanında kendi elemanlarıyla yolcu trafik ve yer-hava muhabere hizmetleri vermeye başlamış ve Türk Sivil Havacılık tarihinde yolcu trafik hizmetlerini yurtdışında veren ilk özel havayolu şirketi olma ünvanınıda kazanmıştır.

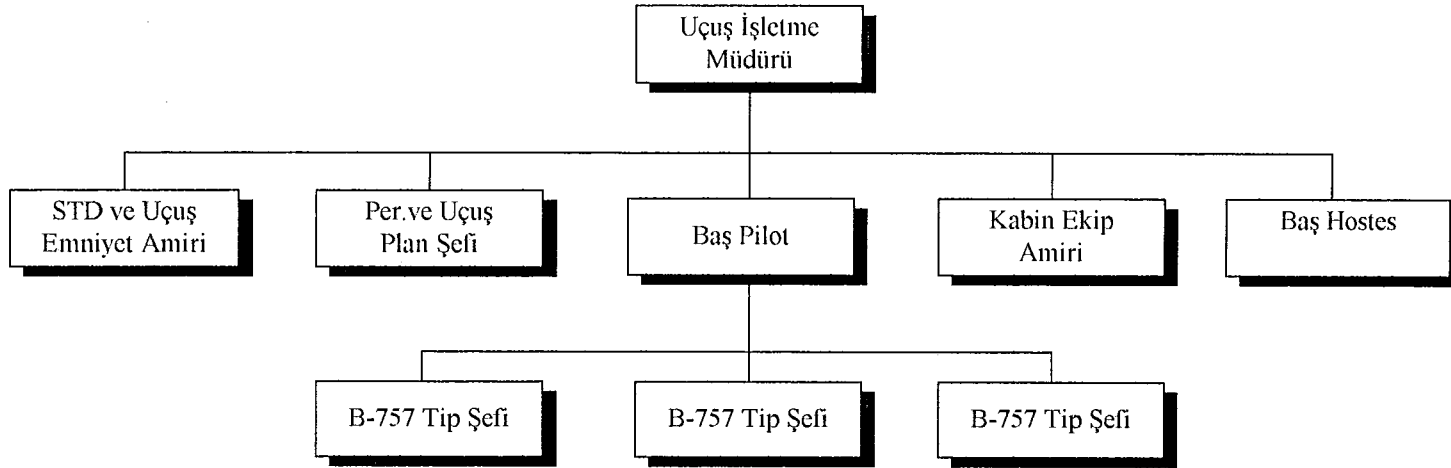


Şekil 16 : İstanbul Hava Yollarının Organizasyon Şeması

İHY., 1997.

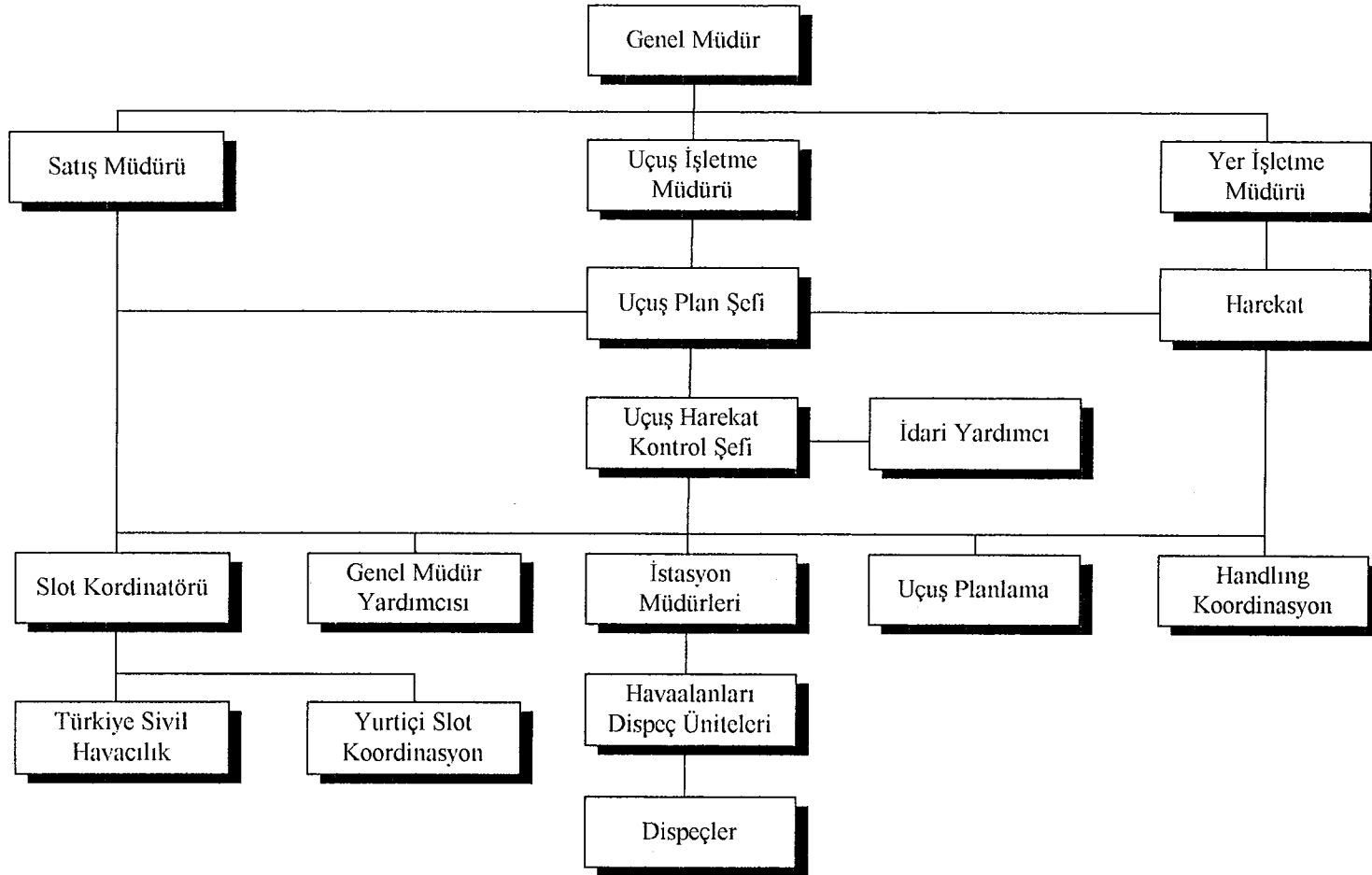


Şekil 16.1 : İstanbul Hava Yollarının Teknik Bölümünün Organizasyon Şeması



Şekil 16.2 : İstanbul Hava Yollarının Uçuş İşletme Bölümünün Organizasyon Şeması

İHY., 1997.



Şekil 16.3 : İstanbul Hava Yollarının Uçuş Planlama ve Uygulama Organizasyonu Şeması

2.1.1.3. İkram Bölümü

Bütün havacılık hizmetlerini kendi bünyesinde toplamayı hedefleyen şirket yolculara artan kalite ve çeşitle daha özel alternatifler sunabilmek amacıyla 1990 yılının Mayıs ayında İstanbul Havayolları bünyesinde filodaki uçaklara ikram hizmeti vermek amacıyla 24 kişilik kadroyla kurulan İstanbul İkram, uçak filosunun artmasına paralel olarak kapasite artırımına gitmiş ve de İstanbul dışında diğer önemli havalimanlarında tesisler açmıştır.

Türkiye turizminin gelişmesine paralel olarak yolcuların içecekten sıcak yemeğe, temizlik hizmetlerinden duty-free alışveriş olayına kadar tüm gereksinimlerini çağdaş uygun şekilde karşılanmasını hedefleyen kuruluş başka havayollarına da hizmet verebilmek için Ulaştırma Bakanlığınca açılan İkram üretim ve servisi ile ilgili yap-işlet-devret modeli ihalesini kazanarak İstanbul, İzmir, Antalya ve Dalamanda yüksek kapasiteli yeni modern tesisler inşa etmiştir. İstanbul Havayolları yeni modern tesislerinde bugün bir çok yerli ve yabancı havayollarına hizmet verebilmektedir.

Dalaman tesislerinin kapasitesi 2000 tepsi/günlük, İzmir tesislerinin kapasitesi 6000 tepsi/günlük, İstanbul tesislerinin kapasitesi 10000 tepsi/günlük Antalya tesislerinin kapasitesi 2000 tepsi/günlüktür. Günde toplam 20000 tepsi yemek üreten ikram ünitesinin faaliyetlerini sürdürdüğü 4 merkezde 22 araç ve 15000 m²lik kullanım alanına sahiptir. Tesisler laboratuvar, sıcak mutfak, soğuk mutfak, pasta mutfağı bölümlerinden oluşmaktadır.

2.1.1.4. Kargo Taşımacılığı

İstanbul Havayolları ülke ihracatına katkıda bulunmak amacıyla 1994 yılı Mayıs ayında Boeing 727 tipli, 26000 kg ve 140 m³ kargo kapasiteli uçağı filosuna katarak kargo taşımacılığına başlamıştır. Türkiye'nin en önemli ihracatlarından olan taze meyve ve sebze ve de tekstil ürünlerini taşıyabilecek kapasitede olan kargo uçağıyla bütün Avrupa şehirlerinin yanı sıra Ortadoğu ve Türki devletleriyle olmak üzere ihracatçıların hizmetine kargo taşımacılığı faaliyetlerini sunmuştur.

3. SUN EKSPRESS HAVAYOLLARI

12 Nisan 1990 yılında işletmeye başlayan ve ana üssü Antalya olan 48 milyar TL sermayeli şirket, Lufthansa ve THY ortak kuruluşu olup, amacı Avrupa ve Türkiye arasında turist taşımacılığıdır. Tarifersiz seferlerle yolcu, yük ve posta taşımacılığını amaçlamıştır.

5 adet B-737 uçakları ile işletme yapan kuruluşun uçaklarının bakımları genellikle Luftansa ve Sun Express ekipleri tarafından Antalya'dan yapılmaktadır. Avrupa'da pek çok ülkeye sefer yapan işletmenin koltuk kapasitesi 784'dür. Şirketin satış merkezi Almanya'dadır.

3.1. Sun Ekspres Havayollarının Organizasyon Yapısı

Sun Ekspres Havayollarının Organizasyon Yapısı şu bölümlerden şekillenmiştir. İdari yöneticiye bağlı olarak Planlama ve kontrol ünitesi, (Şekil-17)

Satış uçuş içi hizmeti ve kabin mürettebatı yöneticisi bu bölüme bağlı olarak ; Pazarlama, Satışlar, Uçuş İçi Hizmeti, Şef Stewartlar ve Kabin Mürettebatı,

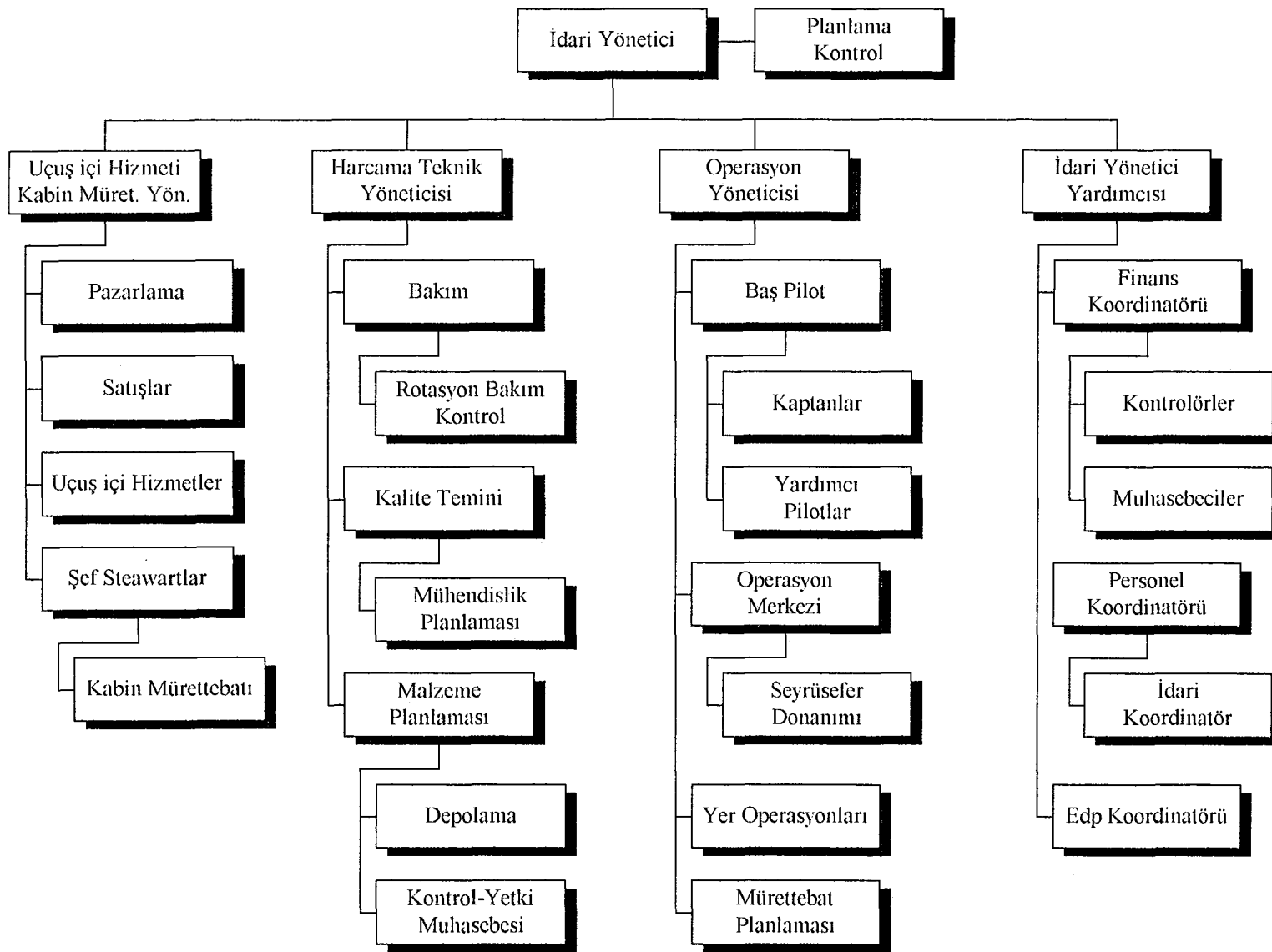
Teknik Harcama Yöneticisine bağlı bölümler; Bakım, Rotasyon Bakım Kontrolü, Kalite Temini, Mühendislik Planlaması, Depolama, Kontrol Yetki Muhasebesi,

Operasyon Yöneticisine bağlı bölümler; Baş Pilot, Kaptanlar, Yardımcı Pilotlar, Operasyon Merkezi, Seyrüsefer Donanımı, Yer Operasyonları, Mürettebat planlaması,

İdari Yöneticisi bağlı bölümler; Finans Koordinatörü, Kontrolörler, Muhasebeciler, Personel Koordinatörü, idari koordinatör, Eğitim Koordinatörü'nden oluşan bölümlerin hepsi idari yöneticiye bağlıdır.

4. PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.

Pegasus Hava Taşımacılığı 4 Mayıs 1990 yılında kurulmuş olup, kuruluş amacı, iç ve dış hatlarda tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapmaktır. 5 adet Boeing 737-400 uçağı bulunmaktadır. Koltuk kapasitesi 850'dir.



Şekil 17 : Sun Express Hava Yollarının Organizasyon Şeması

4.1. Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.nin Organizasyon Yapısı

Pegasus Hava Taşımacılığının organizasyon yapısı şu şekildedir. Yönetim Kurulu ve , buna bağlı Genel Müdür.

Genel Müdüre bağlı üniteler, Genel Müdür Yardımcısı, Teknik Müdür, Kalite Kontrol Müdürü, Ticari Müdür, Uçuş Operasyon Müdürü.

Teknik Müdüre bağlı birimler, Teknik Müdür Yardımcısı, Planlama ve Mühendislik, Materyaller ve Lojistikler, Bakım Teknisyenleri, Harici İstasyon Bakım Teknisyenleri'nden oluşmaktadır.(Şekil-18)

5. ONUR HAVAYOLLARI A.Ş.

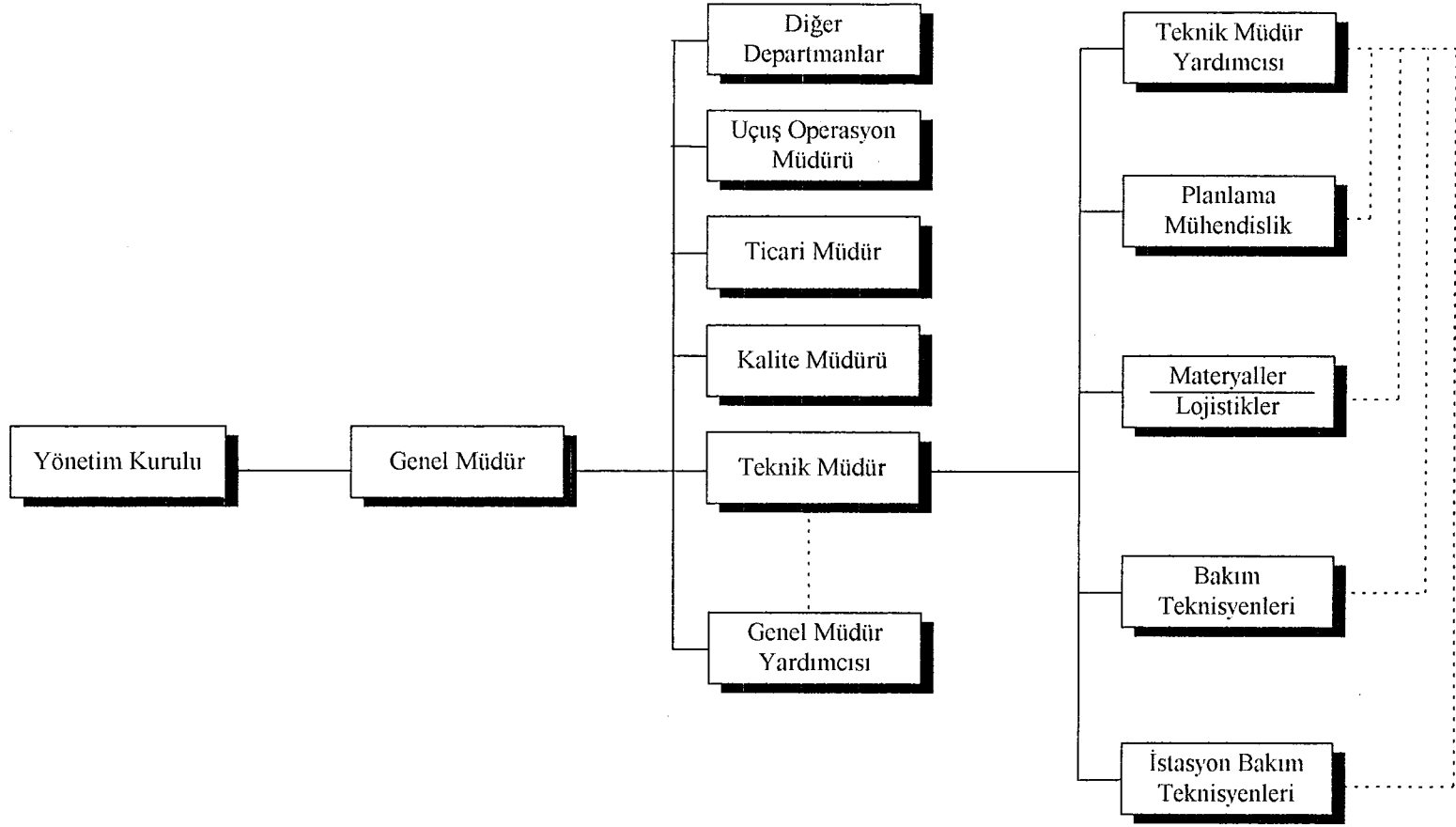
Onur Havayolları 14 Mayıs 1992 yılında kurulmuş olup, kuruluş amacı; iç ve dış hatlarda tarifesiz seferlerle yolcu yük ve posta taşımacılığı yapmaktır. 7 adet A-320, 2 adet A-300 uçakları ile işletme yapmakta toplam 9 adet uçakla 1638 koltuk kapasitesine sahiptir.

5.1. Onur Havayolları A.Ş. Organizasyon Yapısı

Onur Havayollarının yönetim organizasyon şeması bu tez hazırlanırken henüz hazır olmadığından sadece teknik bölümün organizasyon yapısı incelenmiştir.(Şekil-19)

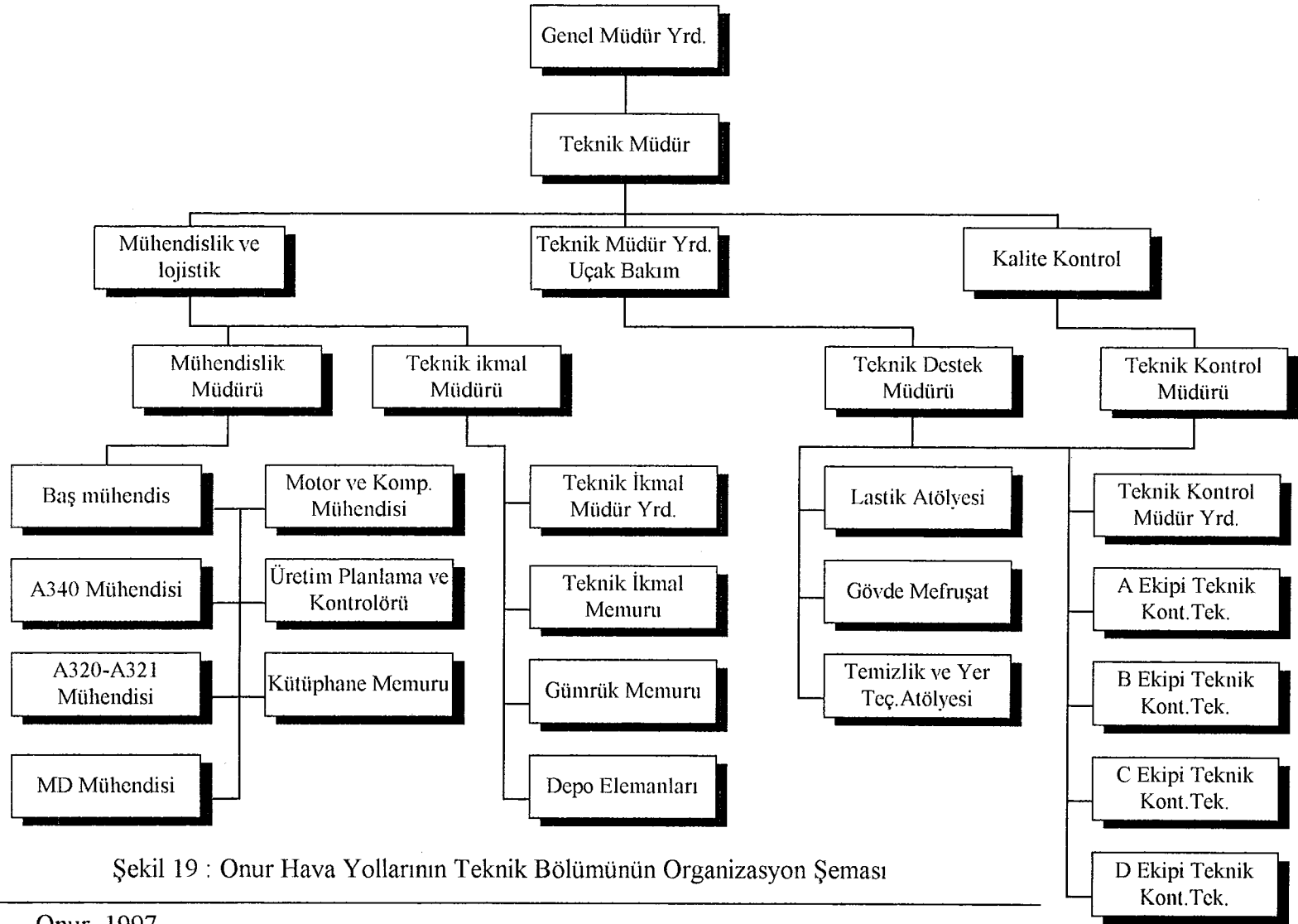
Teknik Bölüm Genel Müdür Yardımcısına bağlı olarak örgütlenmiştir. Teknik Müdür, Genel Müdür Yardımcısına bağlı olarak üç teknik müdür yardımcısı ile çalışmaktadır.

Mühendislik ve Lojistik' ten sorumlu Teknik Müdür Yardımcısına bağlı birimler; Mühendislik Müdürü, Bu müdürlüğe; Baş Mühendis, A300 Mühendisi, A320/A321 Mühendisi, MD Mühendisi, Motor ve Kompenant Mühendisi, Üretim Planlama ve Kontrol, Kütüphane Memuru, Teknik İkmal Müdürüne bağlı olarak bir Teknik İkmal Müdür Yardımcısı, Teknik İkmal Memurları, Gümrük Memuru ve Depo Memurları bağlıdır.



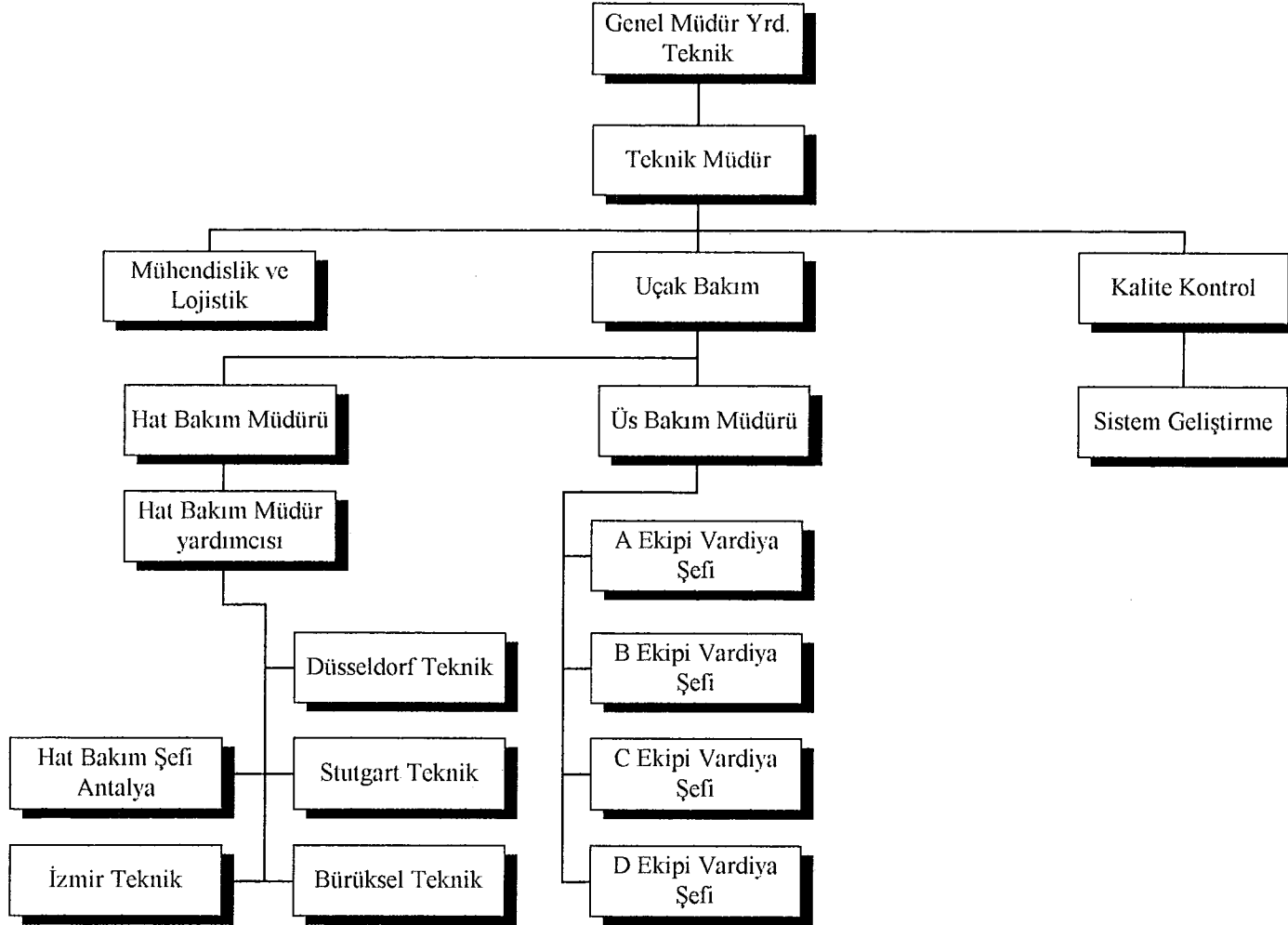
Şekil 18 : Pegasus Hava Yollarının Organizasyon Şeması

Pegasus, 1997.



Şekil 19 : Onur Hava Yollarının Teknik Bölümünün Organizasyon Şeması

Onur, 1997.



Şekil 19.1 : Onur Hava Yollarının Teknik Bölümünün Organizasyon Şeması

Uçak Bakımdan sorumlu Teknik Müdür Yardımcısına; Hat Bakım Müdürü ve Yardımcısı, Şef, Teknisyenler, LC Bakım Müdürüne bağlı A,B,C,D ekip vardiya şefleri Teknik Destek Müdürüne bağlı olarak, Lastik Atölyesi, Gövde Mefruşat, Temizlik ve Yer Teçhizat Atölyesi bağlıdır.

Kalite Kontrol ve Sistem Geliştirmeden sorumlu Müdür Yardımcısına bağlı birimler; Teknik Kontrol Müdürü ve Yardımcısı, A,B,C,D ekibi Teknik Kontrol Teknisyenleri,Sistem Geliştirme Mühendisi'nden oluşmaktadır.

6. ALFA HAVAYOLLARI A.Ş.

Alfa Havayolları, 21 Temmuz 1992 yılında kurulmuş olup, kuruluş amacı, dış hatlarda tarifersiz seferlerle yolcu taşımacılığı yapmak olarak belirlenmiştir. 1 adet Boeing 707, 2 adet A-300 olmak üzere toplam 3 adet uçağı bulunmaktadır. Koltuk kapasitesi 1345'dir.

6.1 Alfa Havayolları A.Ş.nin Organizasyon Yapısı

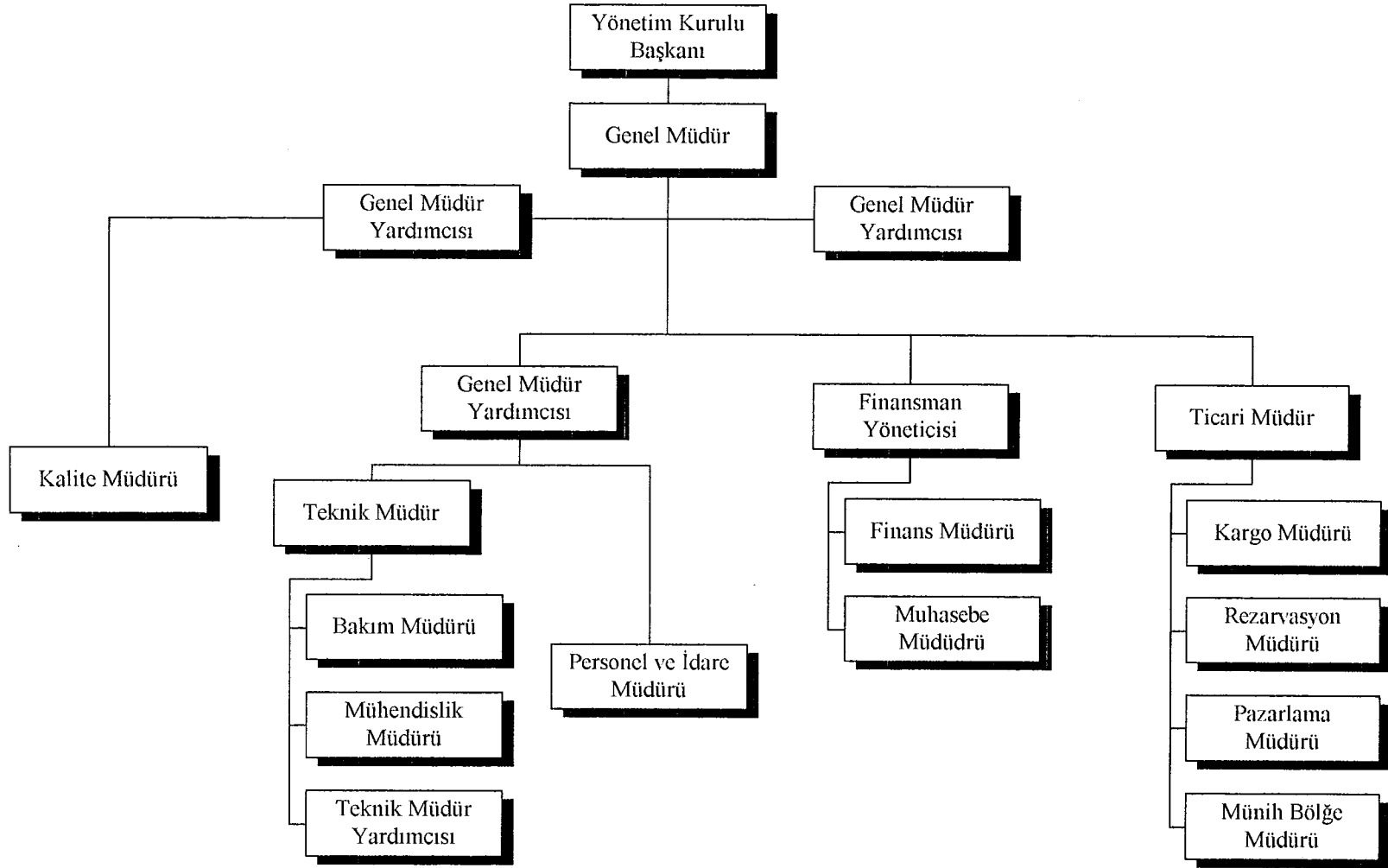
Alfa Havayollarının Organizasyon Yapısında; Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdüre direkt bağlı dört Genel Müdür Yardımcısı ve Kalite Müdürü bulunmaktadır.

Teknikten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı birimler; Teknik Müdür ve Yardımcısı, Bakım Müdürü, Mühendislik Müdürü,Personel ve İdari Müdür, (Şekil-20)

Finansal Yöneticiye bağlı birimler; Finans Müdürü, Muhasebe Müdürü,

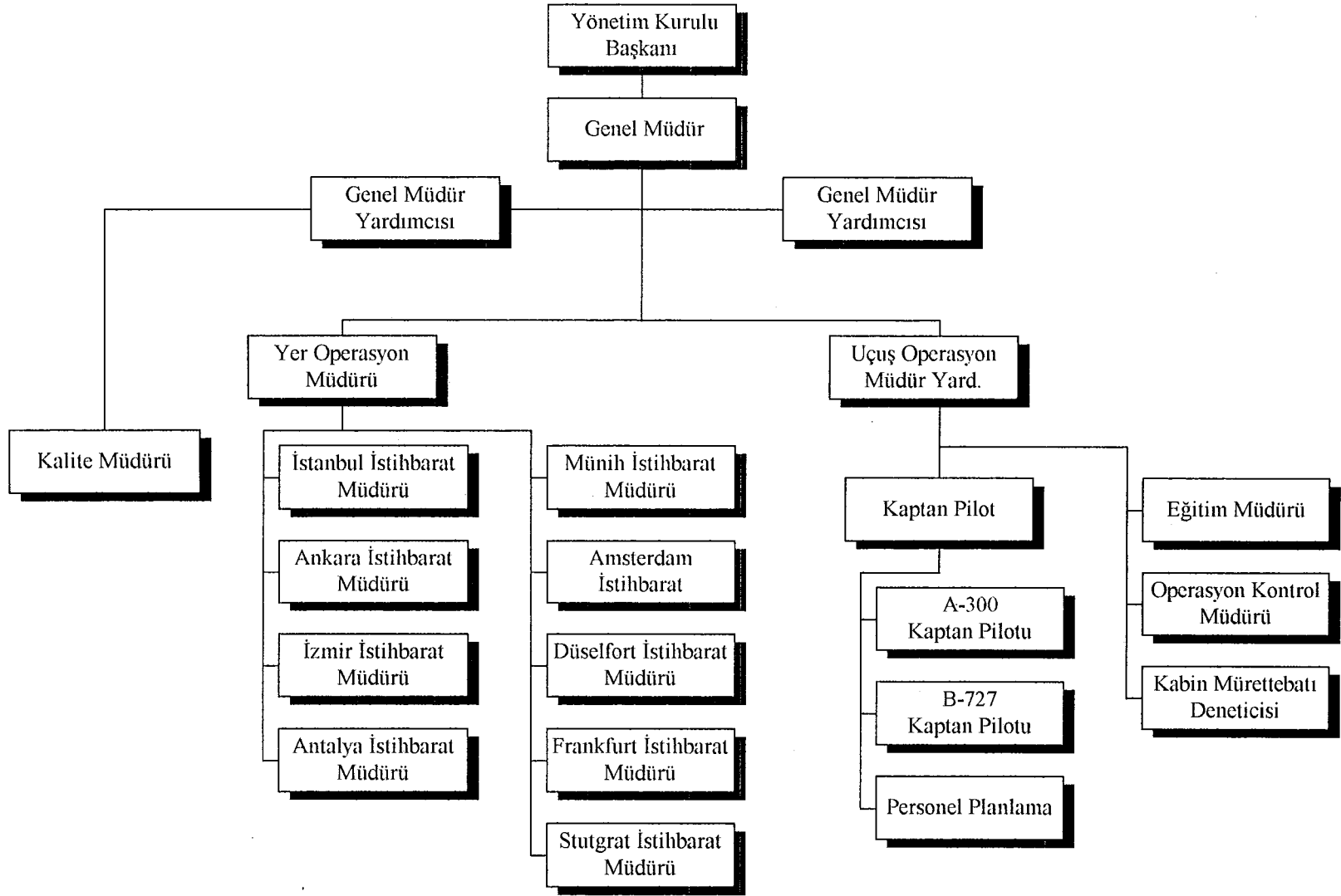
Ticari Müdür,Kargo Müdürü, Rezervasyon Müdürü, Pazarlama Müdürü,ve Münih Bölge Müdürü, Yer Operasyon Müdürü,İstanbul-Ankara-İzmir-Antalya-Dalaman-Amsterdam-Düseldorf-Frankfurt-Stuttgart-Münih İstasyon Müdürü, direkt Başkan Yardımcısına bağlıdır.

Uçuş Operasyonların sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı birimler; Kaptan Pilot, A-300 Kaptan Pilotu, B-727 Kaptan Pilotu, Personel Planlama, Eğitim Müdürü, Operasyon Kontrol Müdürün Kabin Mürettebatı Kontrolörü'nden oluşmaktadır.



Şekil 20 : Alfa Hava Yollarının Organizasyon Şeması

Alfa, 1997.



Şekil 20.1 : Alfa Hava Yollarının Organizasyon Şeması

7. KIBRIS TÜRK HAVAYOLLARI

1 Mart 1994 yılında kurulmuş olup, kuruluş amacı iç ve dış hatlarda tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapmaktır. 4 adet Boeing 727, 2 adet A-310 uçağı bulunmaktadır. Koltuk kapasitesi 1086'dır.

7.1. Kıbrıs Türk Havayolları Organizasyon Yapısı

Başta Yönetim Kurulu ve buna bağılı olarak; Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, Hukuk Müşavirliği, Şef Sekreter, Özel Kalem Müdürü, Sağlık Müşavirliği, Genel Müdür, Yönetim Kuruluna karşı sorumludur.

Genel Müdüre Bağılı birimler; Şef Sekreter, Araştırma Uzmanı, Hukuk Müşaviri, Uçuş ve Yer Emniyet Uzmanı, Reklam Basın ve Halkla İlişkiler Şefi, Genel Müdür Yardımcısı,

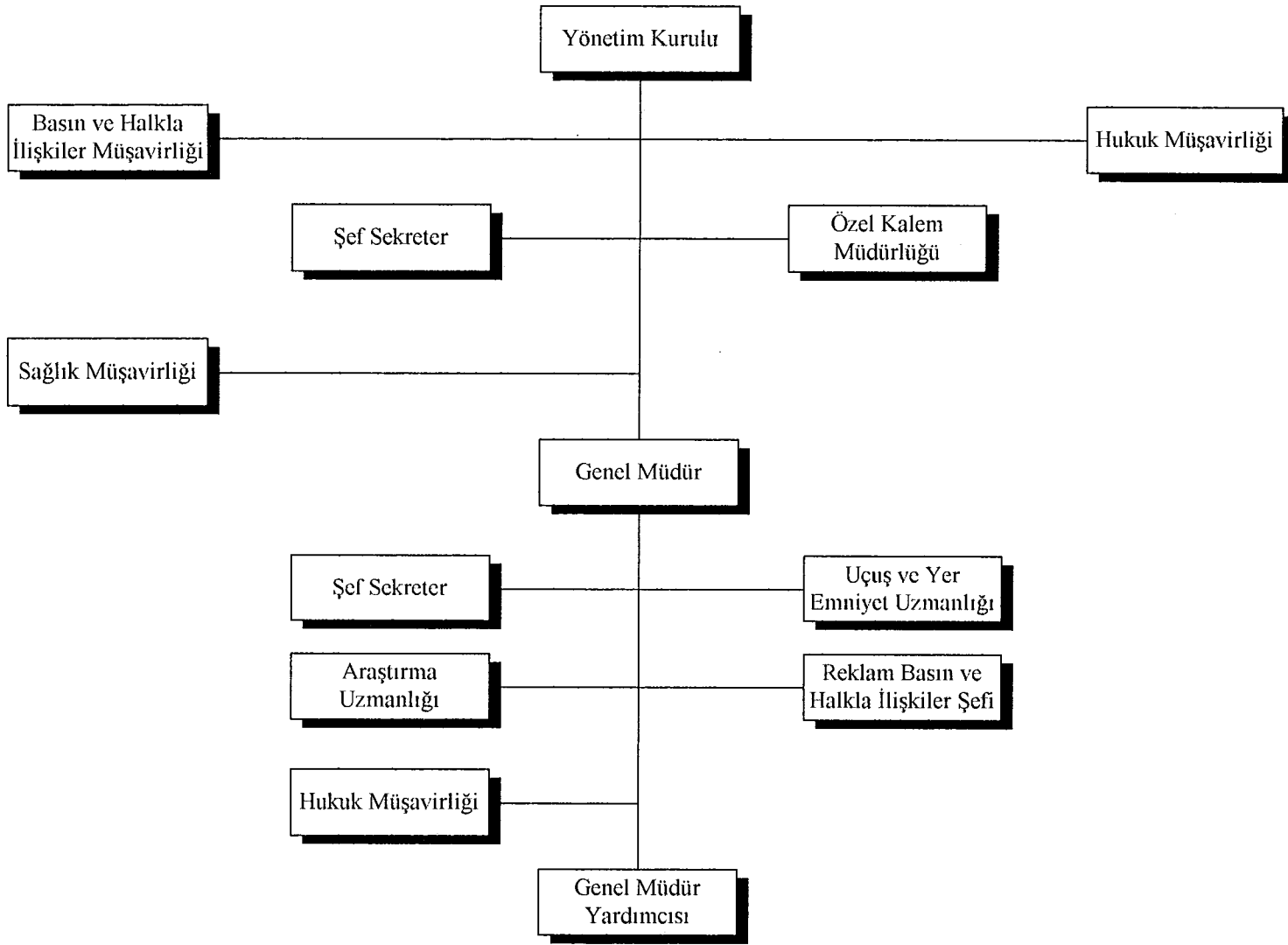
Genel Müdür Yardımcısına Bağılı birimler; Mali ve İdari İşler Başkanı, Ticaret ve İşletme Başkanı, Uçuş ve Teknik Bakım Başkanı olmak üzere örgütlenmişlerdir. Bu ünitelerin alt birimleri (Şekil-21) de ayrıntı biçimde gösterilmiştir.

8. SUNWAYS INTERSUN HAVACILIK A.Ş.

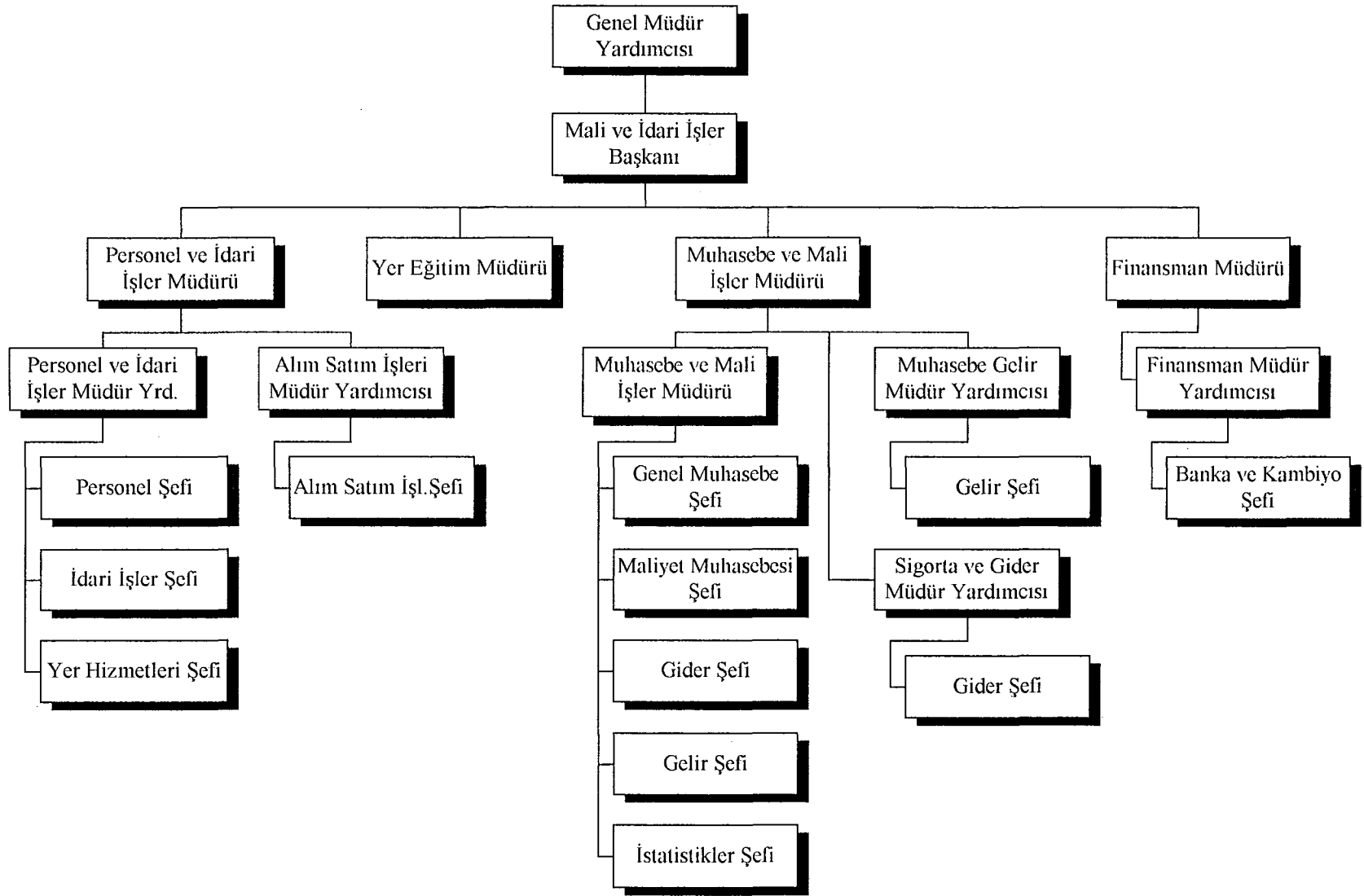
7 Nisan 1995 yılında kurulmuştur. Kuruluş amacı dış hatlarda tarifersiz seferlerle yolcu taşımacılığı yapmaktır. MD-83 4 adet uçağı bulunmakta ve yolcu koltuk kapasitesi 678'dir.

8.1. Sunways Intersun Havacılık A.Ş. Organizasyon Yapısı

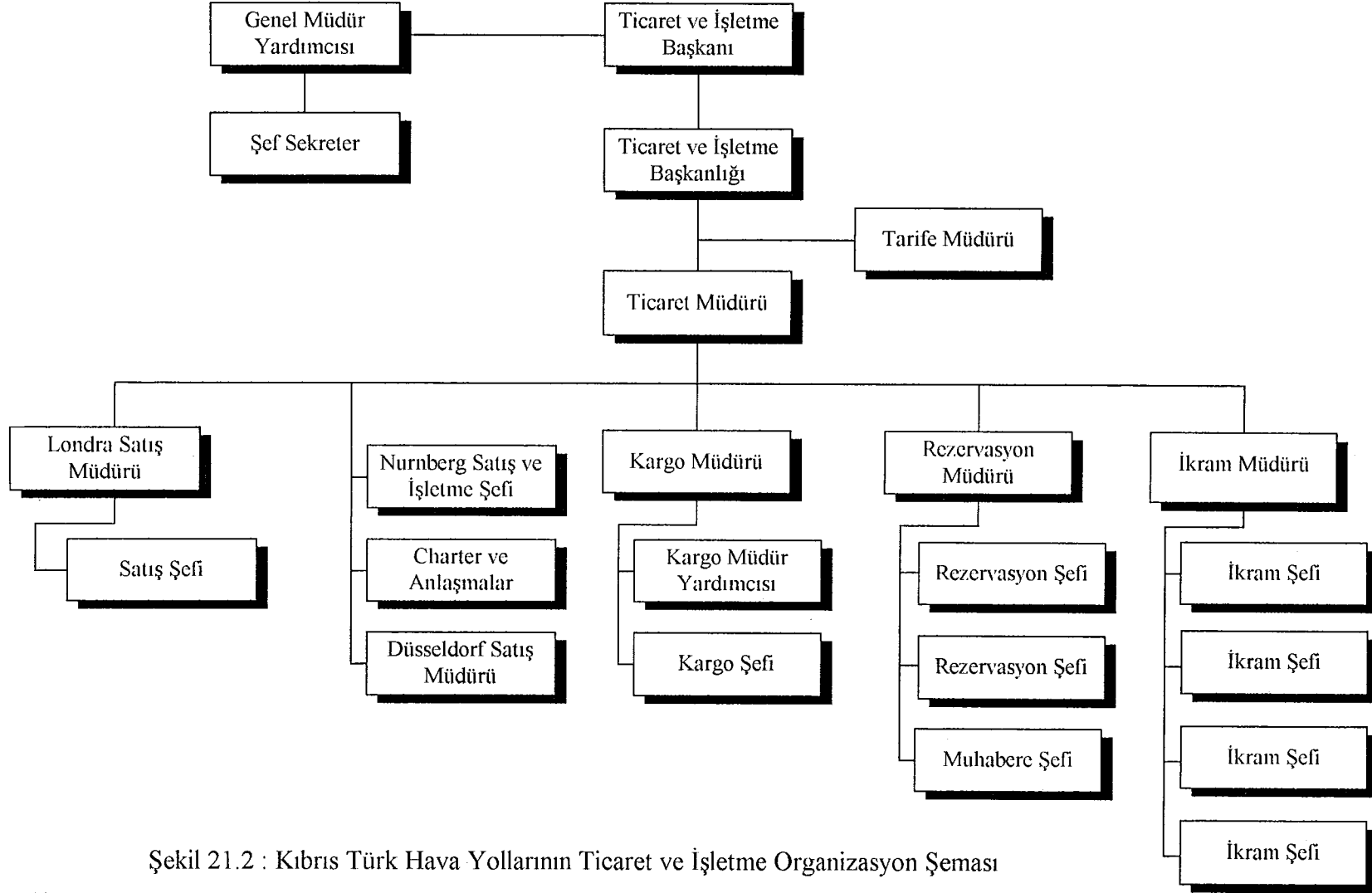
Sunways Havayollarının organizasyon yapısında Genel Müdüre Bağılı Ünite ve Müdürler şu şekildedir. Uçuş Operasyon, Genel Müdür Yardımcısı, Uçuş Operatör Müdürü, Yer Operasyon Müdürü, Mürettebat Kontrol Müdürü, Teknik Müdür Muhasebe Müdürü, Ticaret ve Planlama Müdürü 'nden oluşması ile örgütlenmiştir. Bu bölümlerin ayrıntıları Sunways Havayollarının şekillerinde verilmiştir.(Şekil-22)



Şekil 21 : Kıbrıs Türk Hava Yollarının Organizasyon Şeması

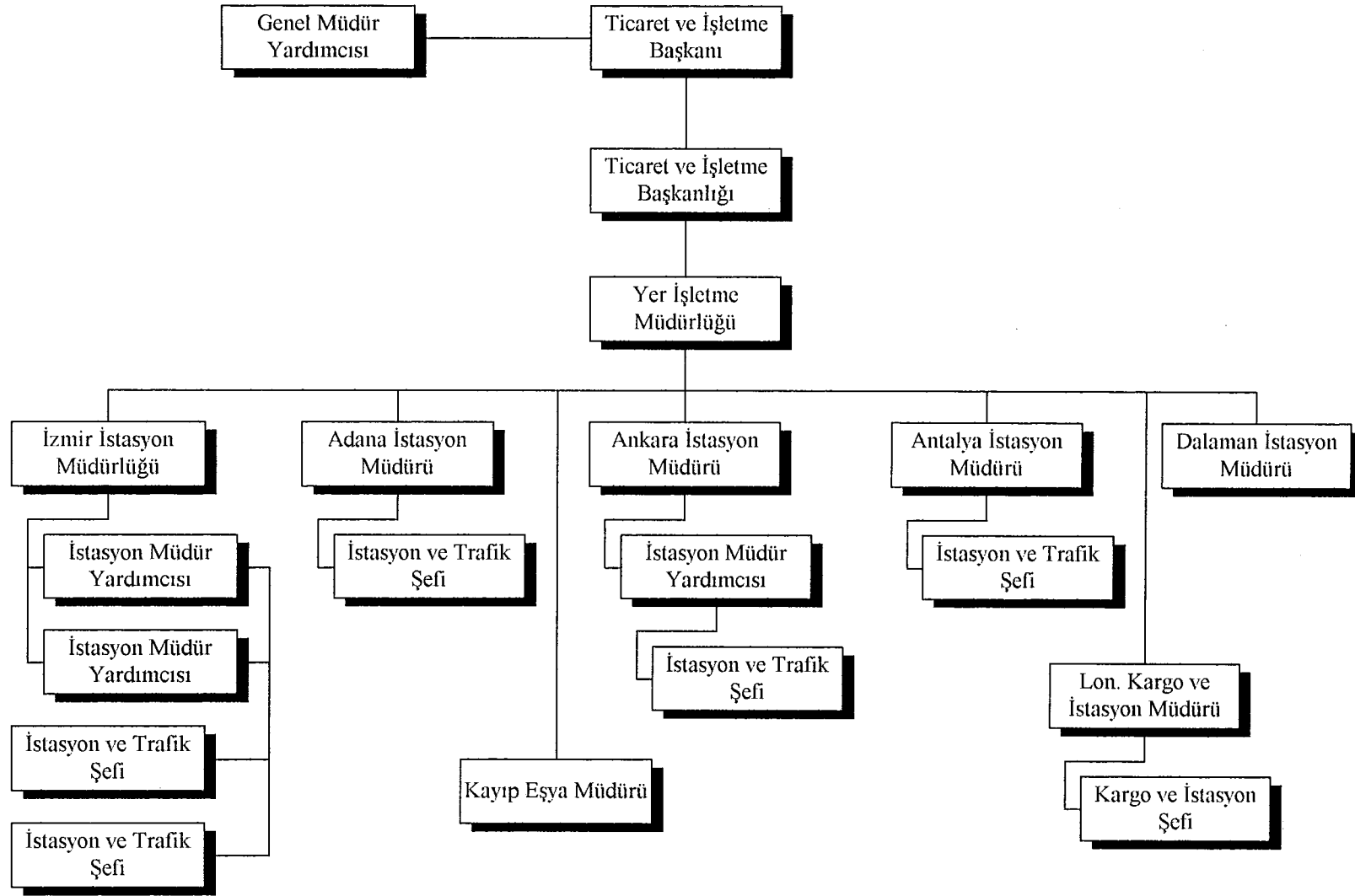


Şekil 21.1 : Kıbrıs Türk Hava Yollarının Mali ve İdari İşler Organizasyon Şeması



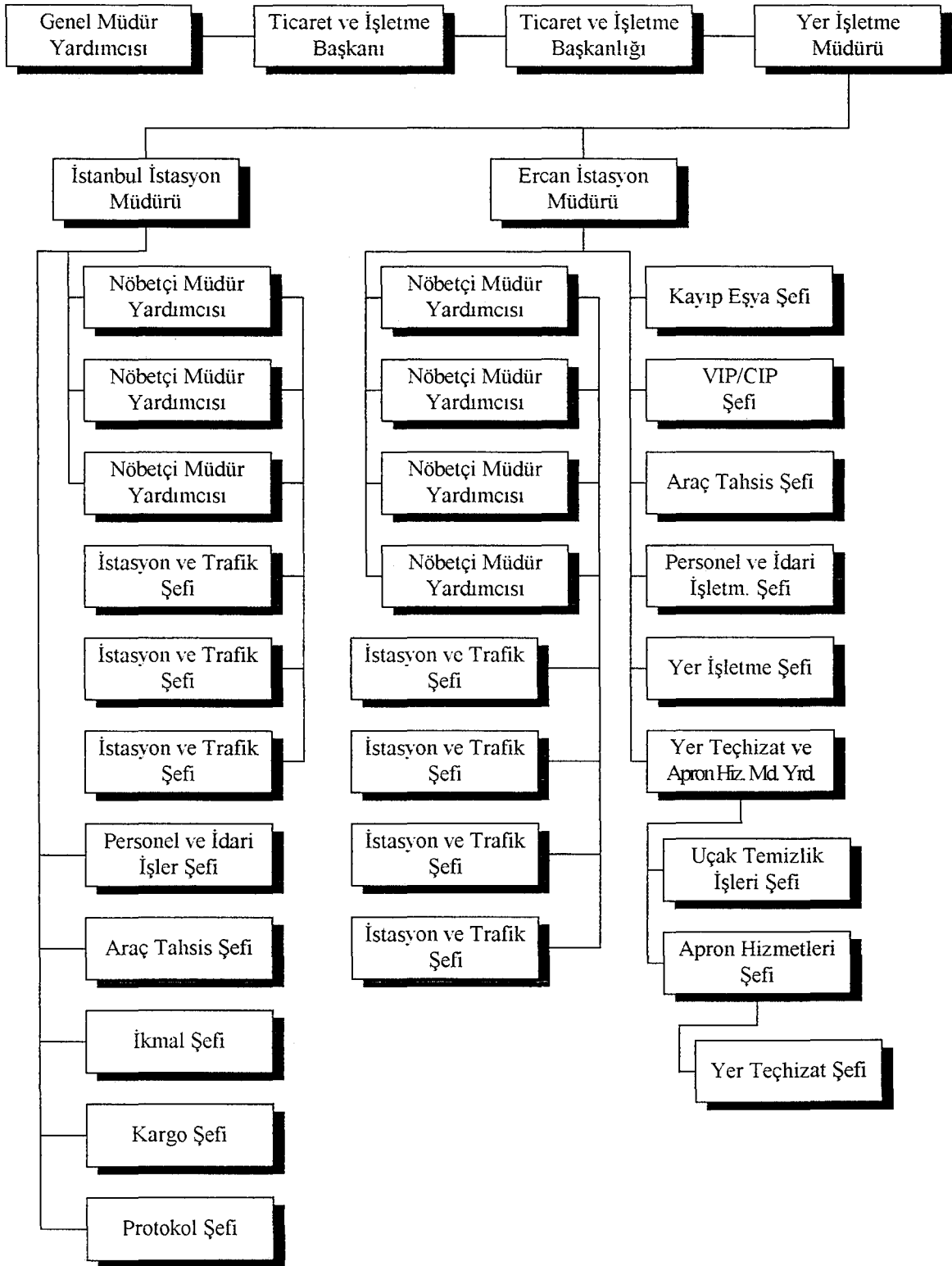
Şekil 21.2 : Kıbrıs Türk Hava Yollarının Ticaret ve İşletme Organizasyon Şeması

Kıbrıs, 1997.

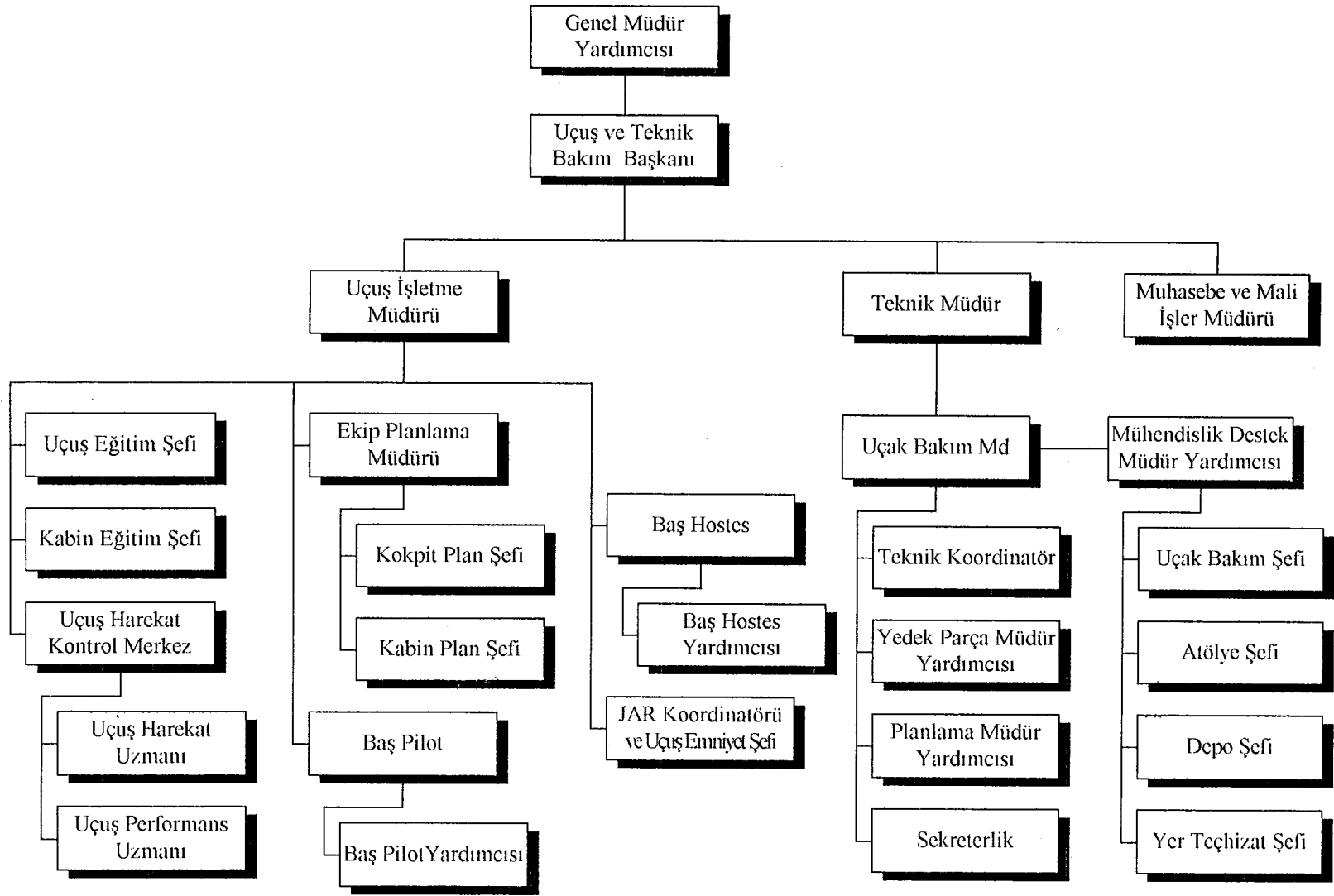


Şekil 21.4 : Kıbrıs Türk Hava Yollarının Yer İşletme Organizasyon Şeması

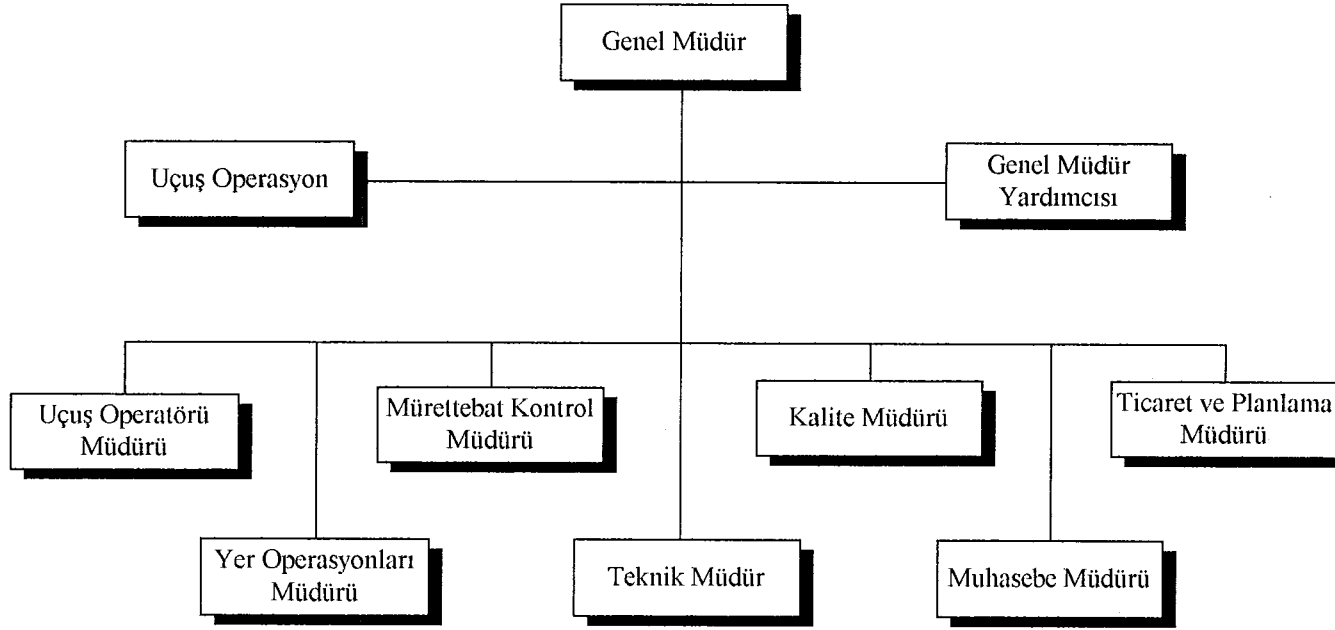
Kıbrıs, 1997.



Şekil 21.5 : Kıbrıs Türk Hava Yollarının Yer İşletme Organizasyon Şeması

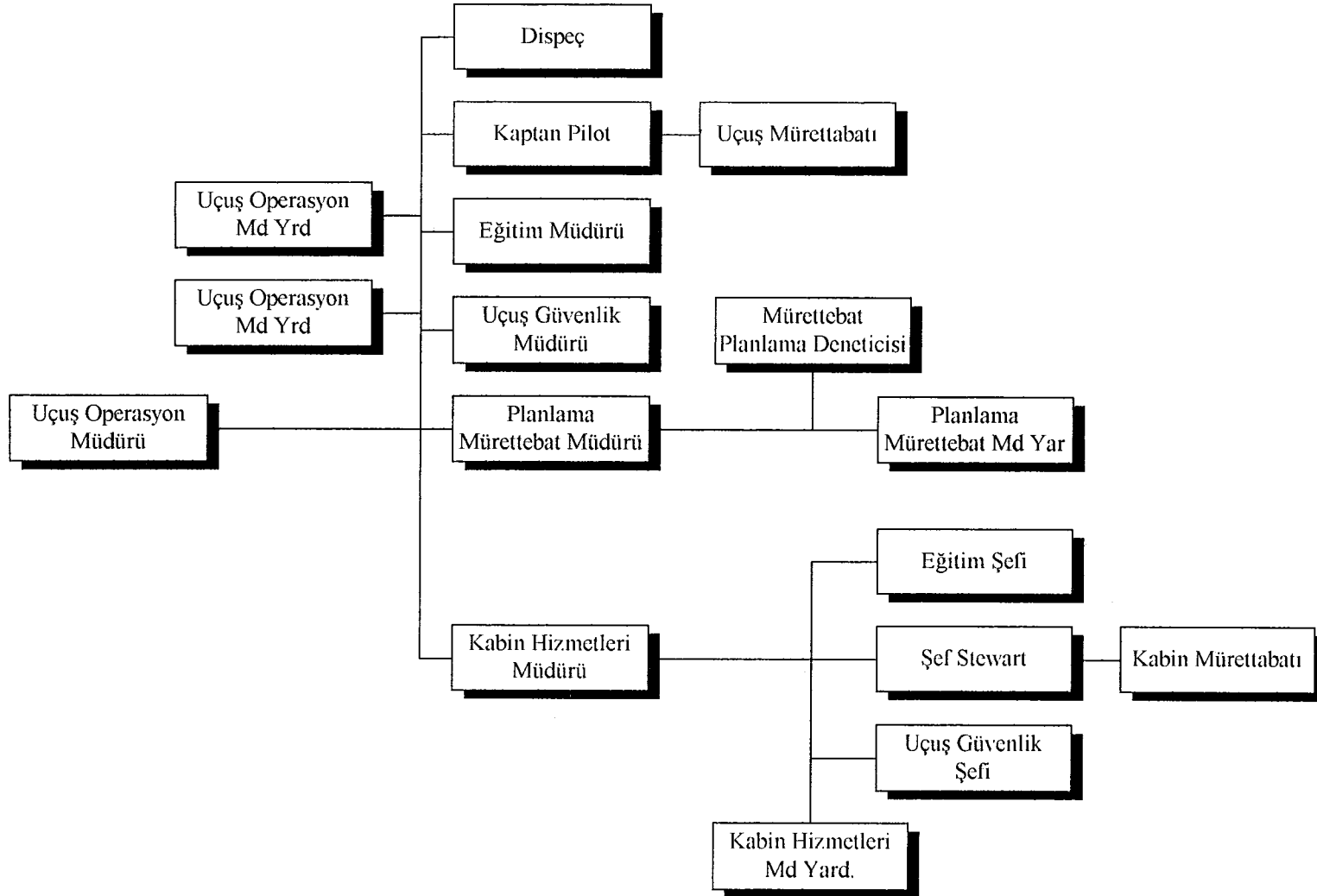


Şekil 21.6 : Kıbrıs Türk Hava Yollarının Uçuş ve Teknik Bakım Organizasyon Şeması



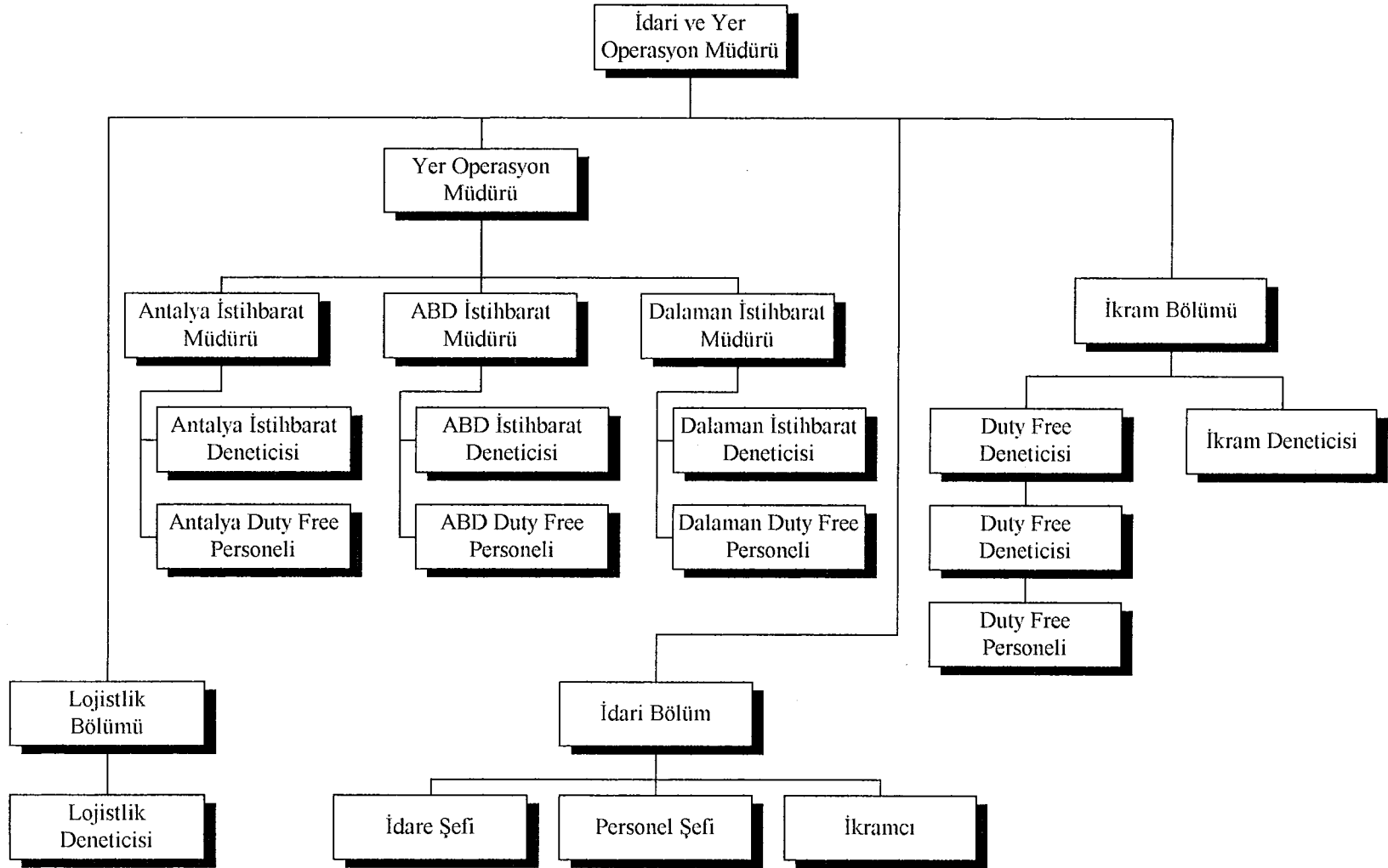
Şekil 22 : Sunways - İntersun Havacılığın Organizasyon Şeması

Sunways, 1997.



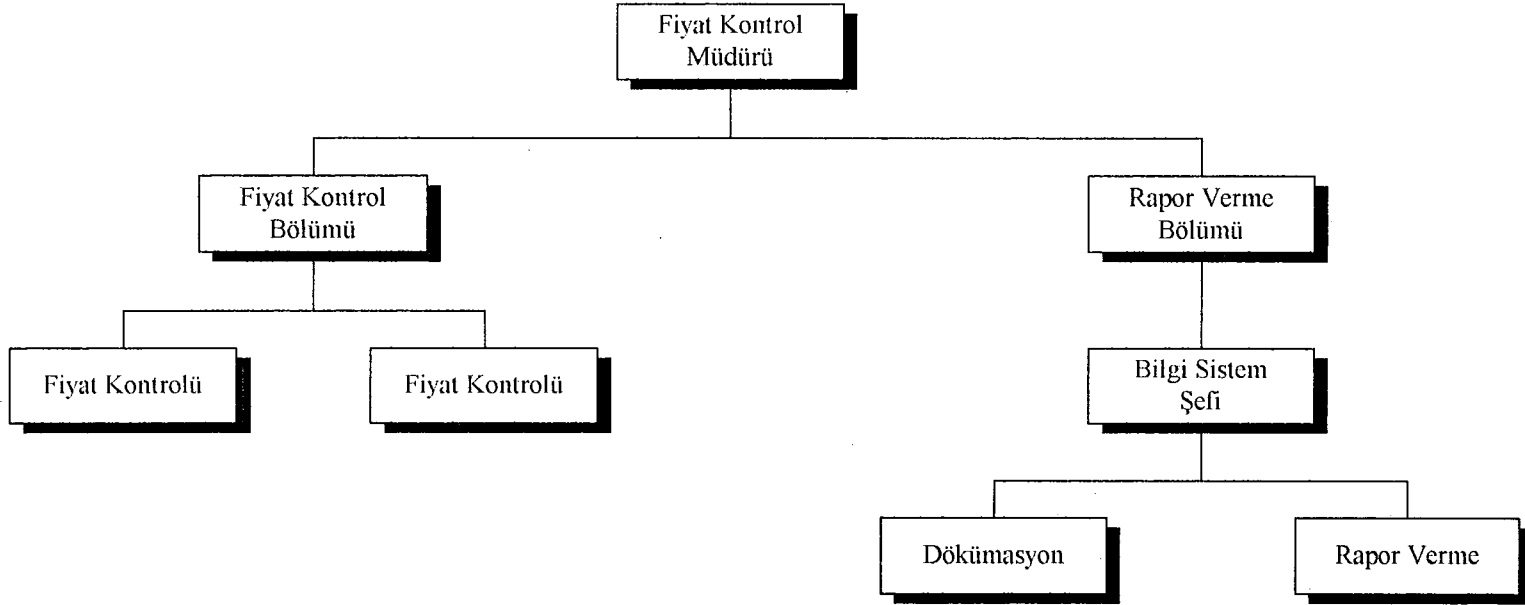
Şekil 22.1 : Sunways - İntersun Havacılığın Uçuş Operasyonları Bölümü Organizasyon Şeması

Sunways, 1997.



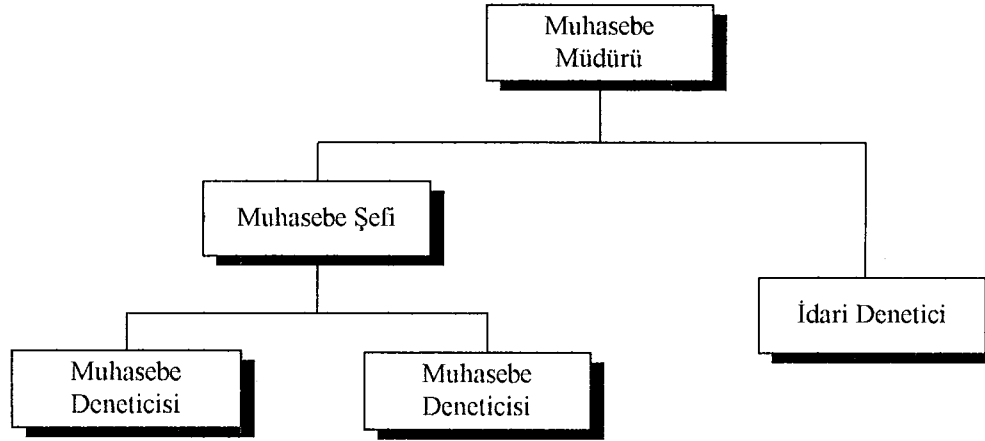
Şekil 22.2 : Sunways - İntersun Havacılığın Yönetim ve Yer Operasyonları Bölümü Organizasyon Şeması

Sunways, 1997.



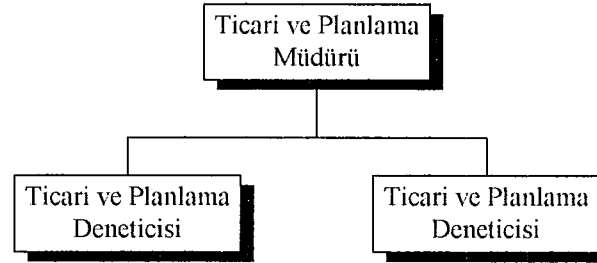
Şekil 22.3 : Sunways - İntersun Havacılığın Fiyat Kontrol Bölümü Organizasyon Şeması

Sunways, 1997.



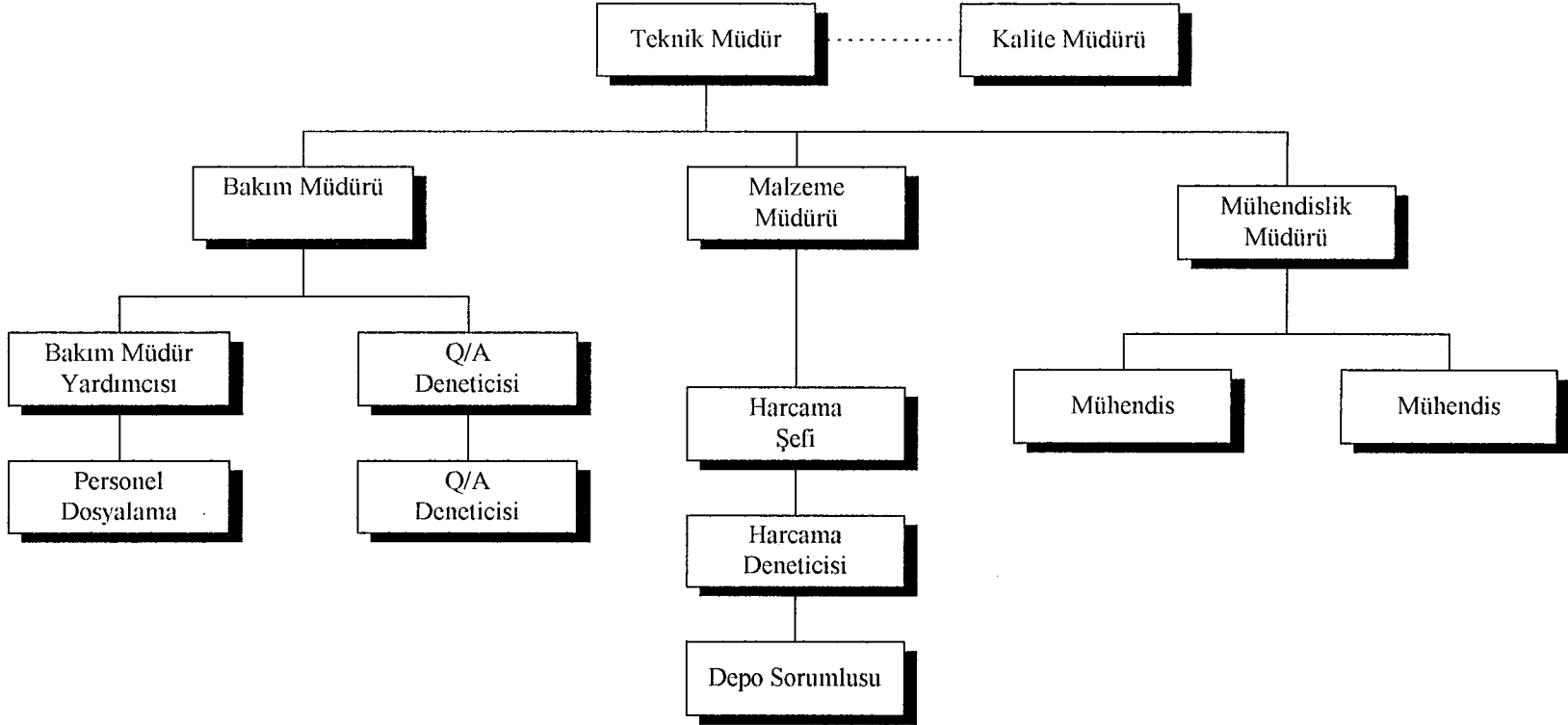
Şekil 22.4 : Sunways - İntersun Havacılığın Muhasebe Bölümü Organizasyon Şeması

Sunways, 1997.



Şekil 22.5 : Sunways - İntersun Havacılığın Ticaret ve Planlama Bölümü Organizasyon Şeması

Sunways, 1997.



Şekil 22.6 : Sunways - İntersun Havacılığın Teknik Bölüm Organizasyon Şeması

Sunways, 1997.

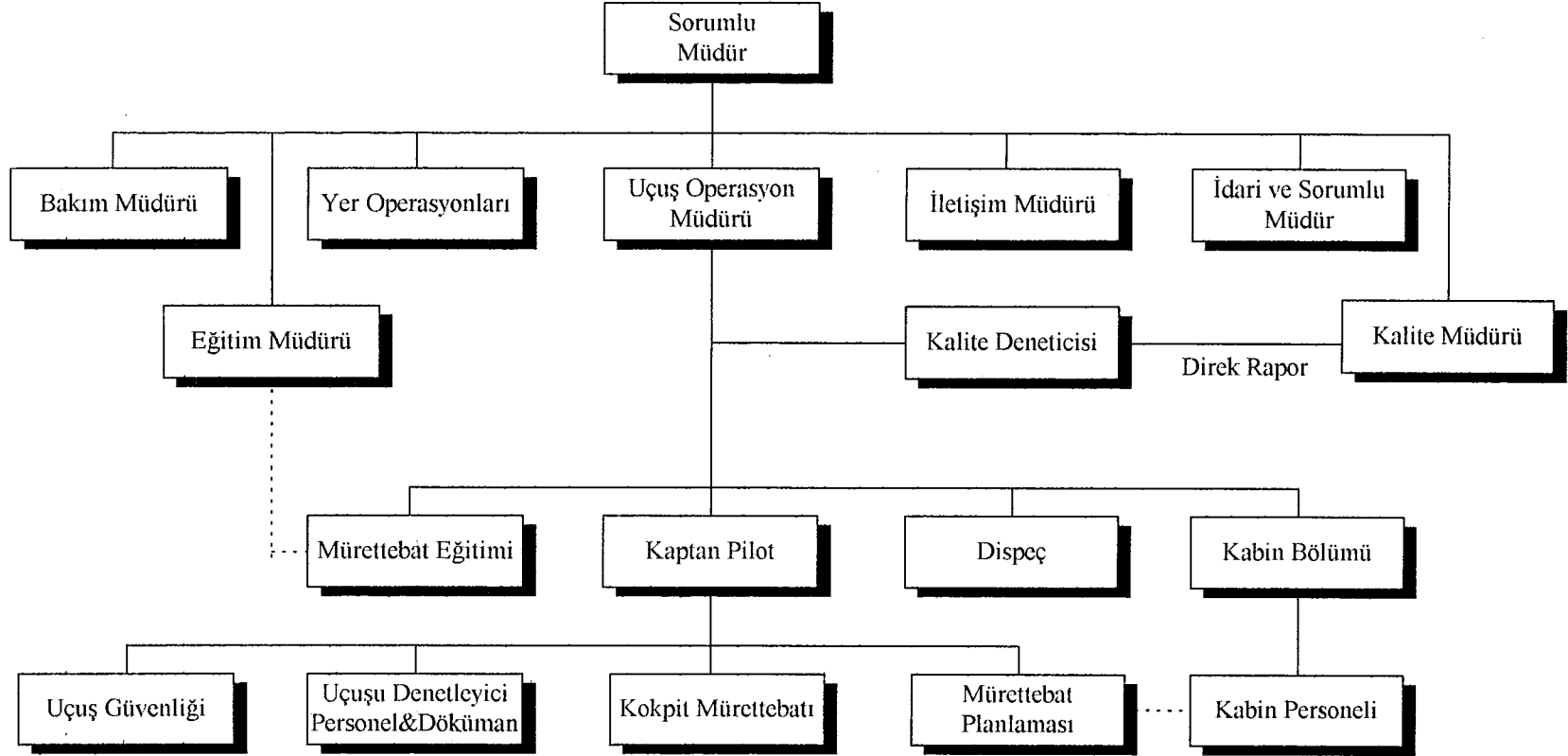
9. GTI HAVAYOLLARI A.Ş.

14.06.1996 yılında dış hatlarda tarifersiz seferlerle yolcu taşımak amacıyla kurulmuştur. 1 adet Airbus A300 uçağı vardır. Koltuk kapasitesi 320 dir:

9.1. GTI Havayolları A.Ş. Organizasyon Yapısı

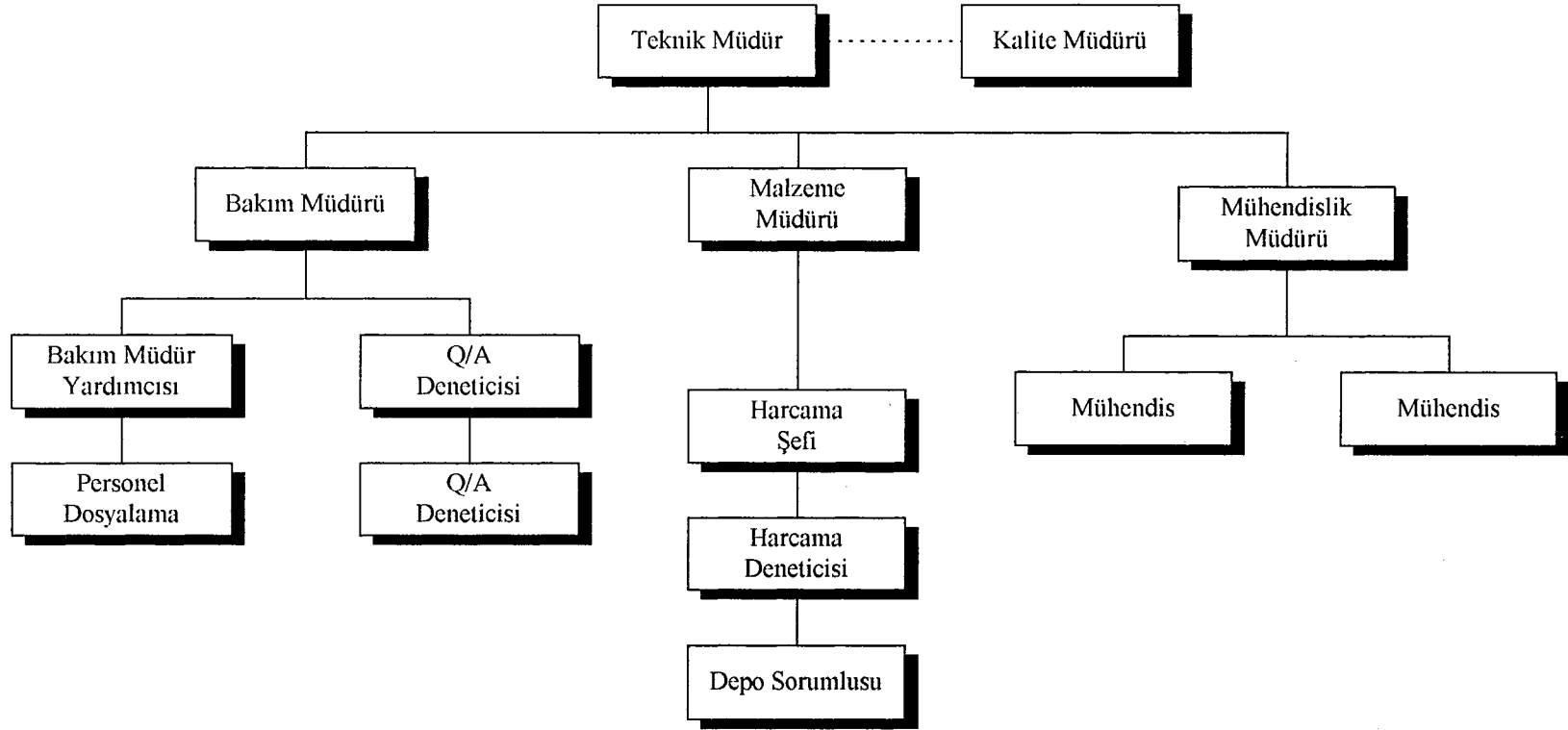
Sorumlu Müdüre bağılı olarak; Bakım Müdürü, Yer Operasyonları, Uçuş Operasyonları Müdürü, İletişim Müdürü, İdari ve Sorumlu Müdür, Kalite Müdürü, Eğitim Müdürü olmak üzere organizasyon yapısı şekillenmiştir. (Şekil-23)

Uçuş Operasyonları Müdürüne bağılı Birimler; Mürettebat Eğitimi, Kaptan Pilot, Dispeç, Kabin Bölümü, Uçuş Güvenliğı, Uçuşu Denetleyici Personel, Kokpit Mürettebatı, Mürettebat Planlaması, Kabin Personeli'nden oluşmaktadır.

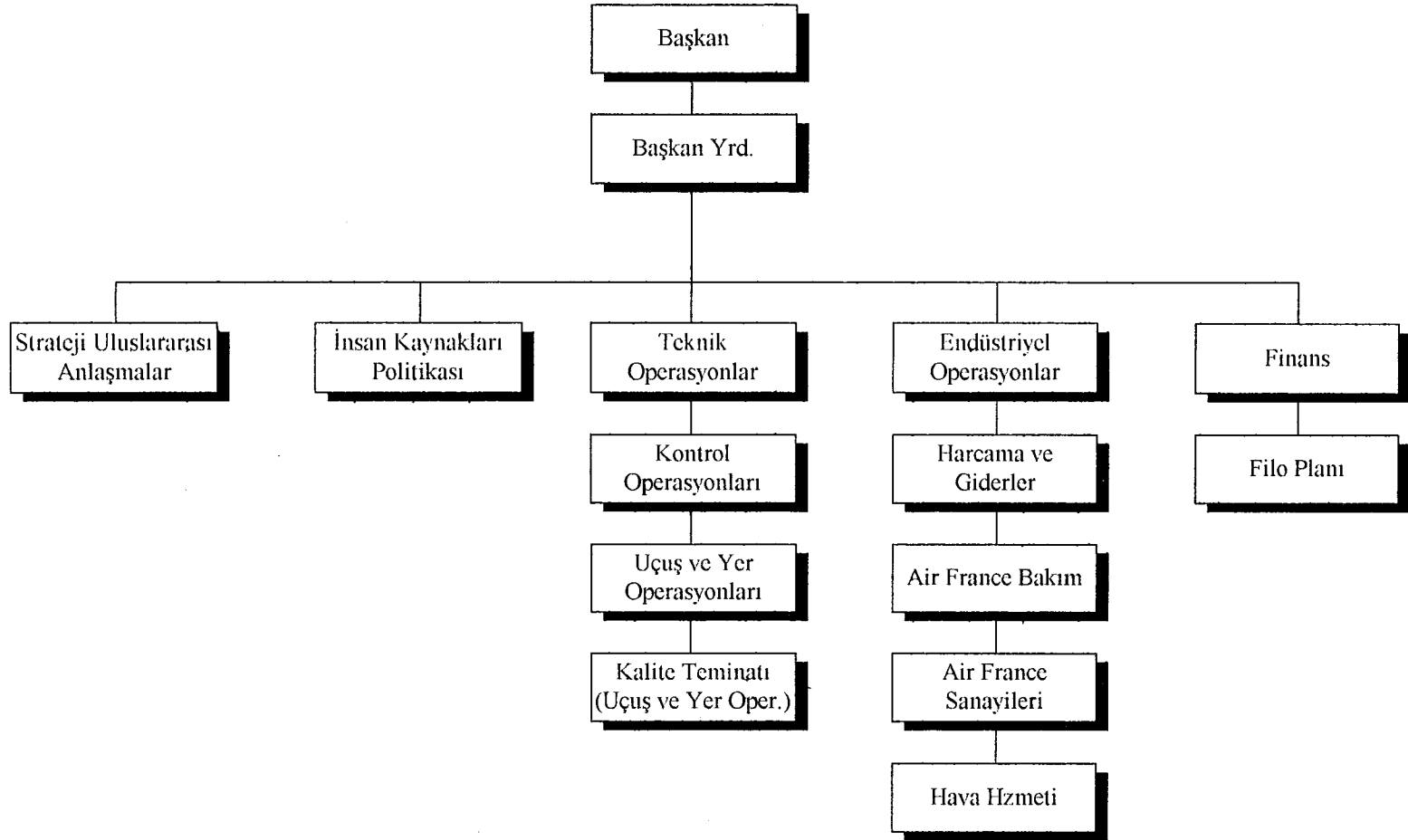


Şekil 23 : GTI Hava Yolları Organizasyon Şeması

GTI, 1997.

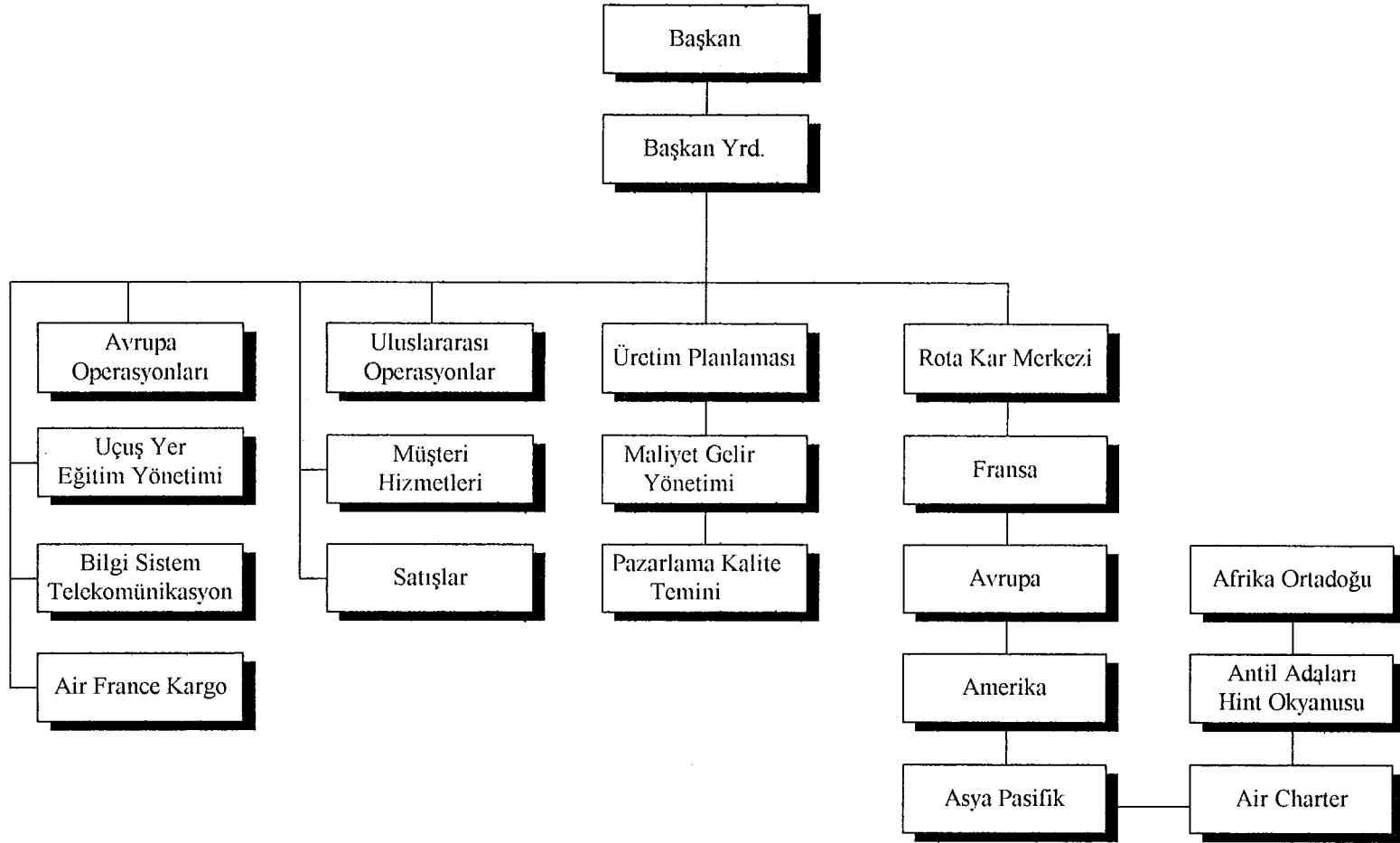


Şekil 23.1 : GTI Hava Yolları Organizasyon Şeması



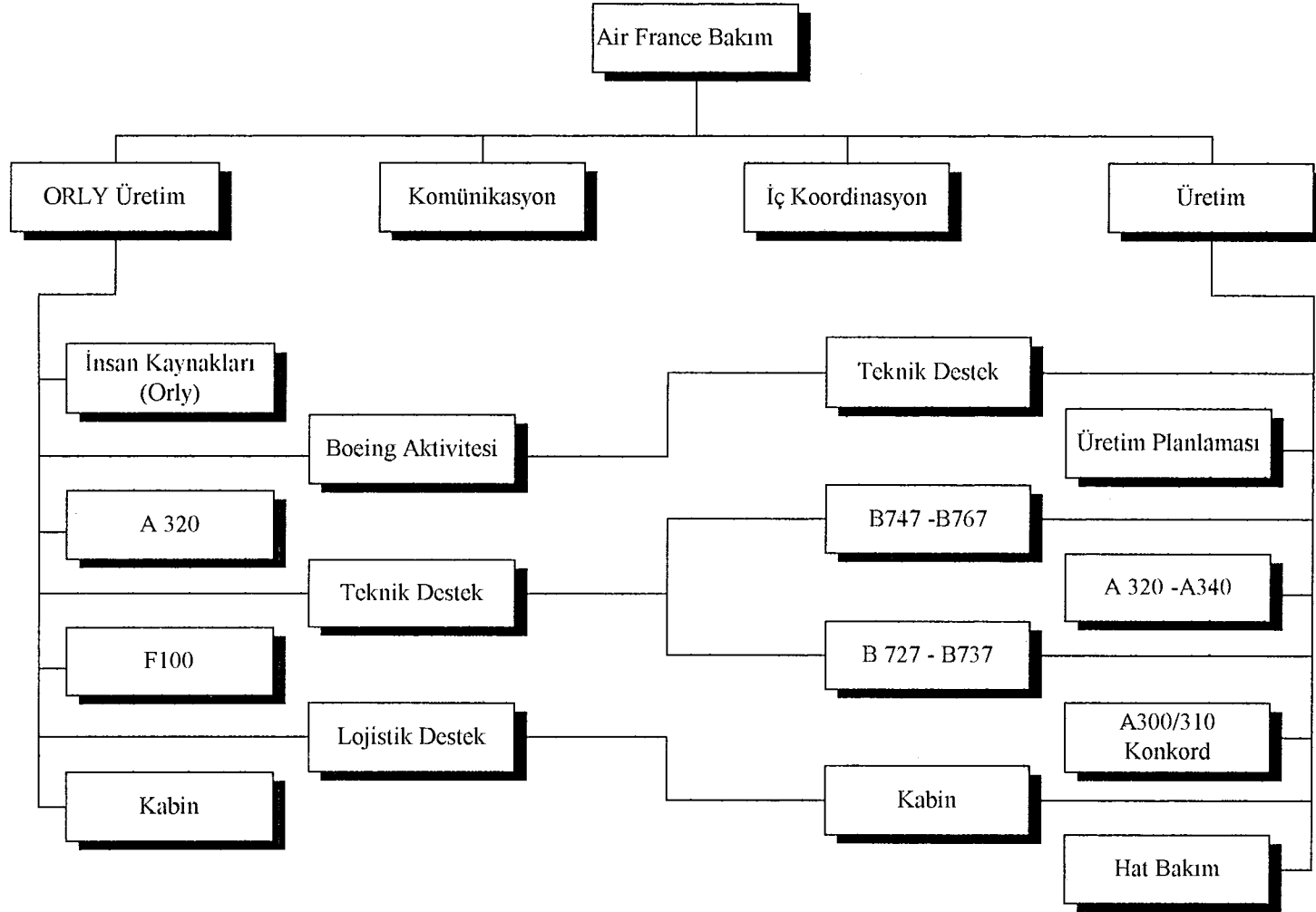
Şekil 24 : Air France Havayollarının Organizasyon Şeması

Air France, 1997.



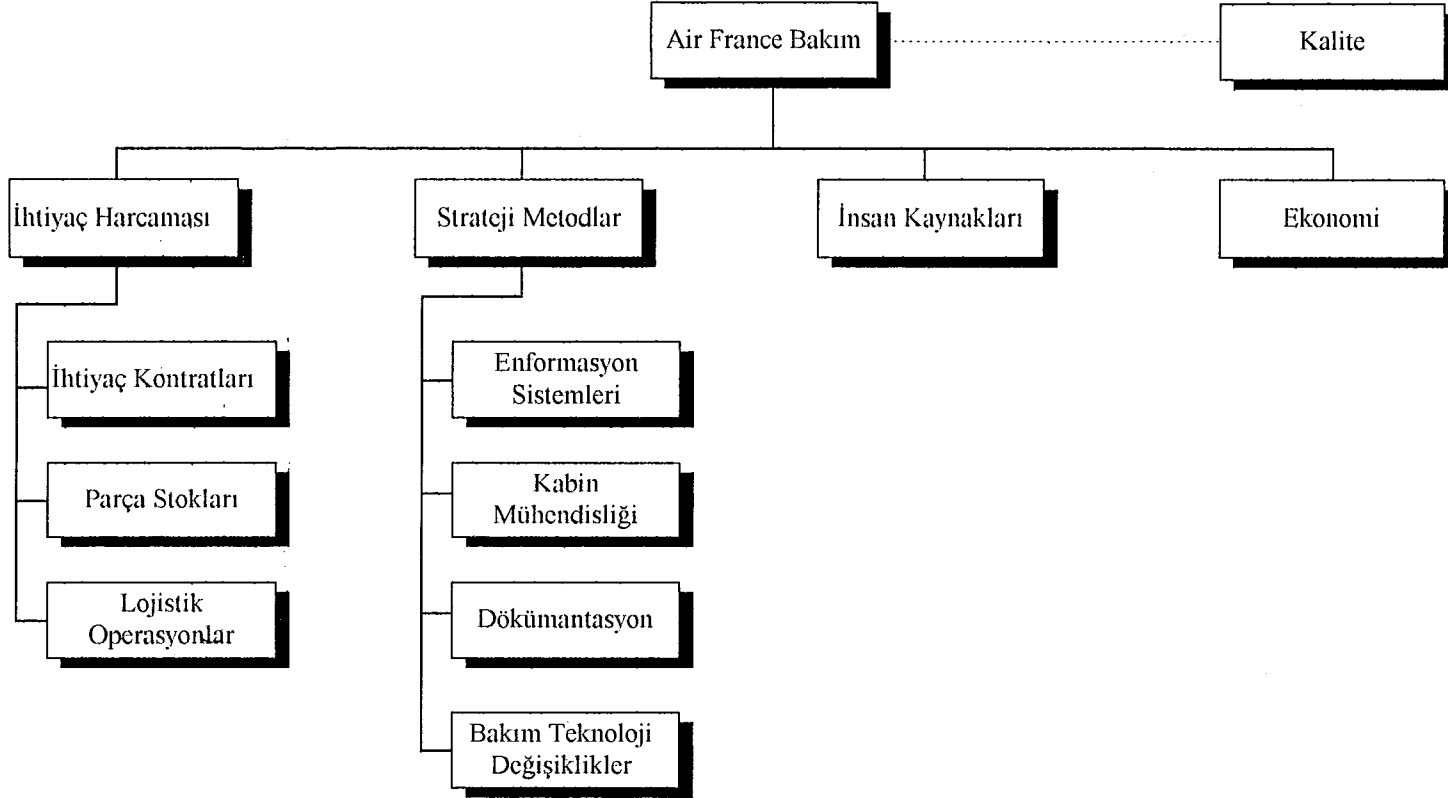
Şekil 24.1 : Air France Havayollarının Organizasyon Şeması

Air France, 1997.



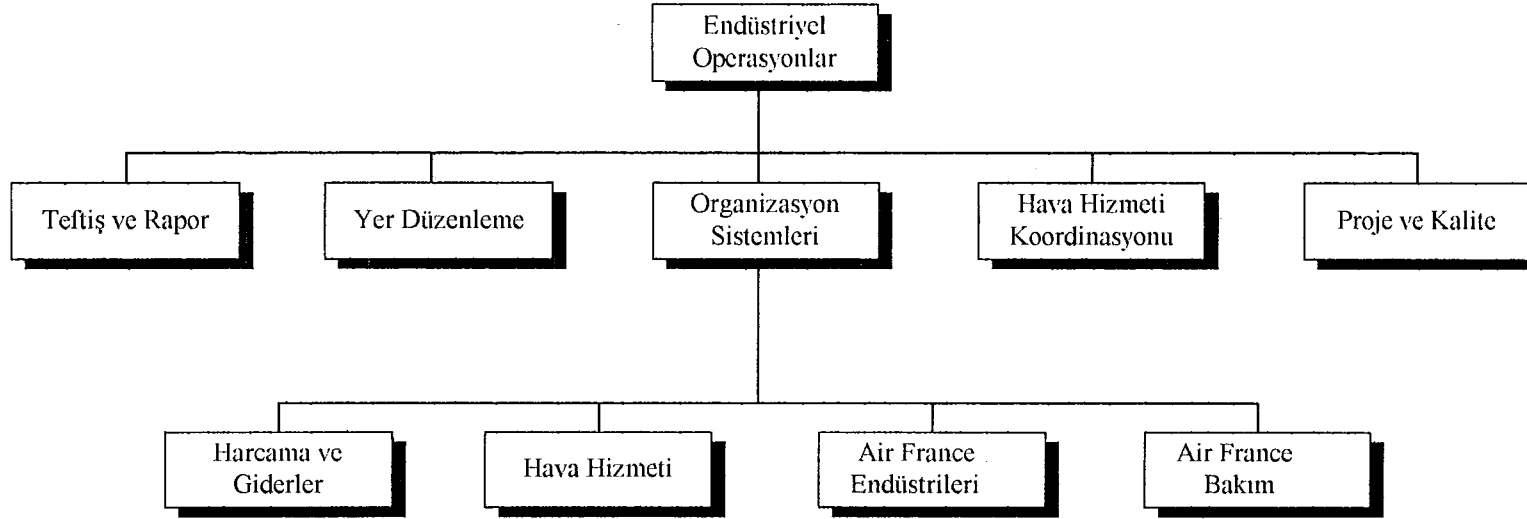
Şekil 24.2 : Air France Havayollarının Bakım Organizasyon Şeması

Air France, 1997.



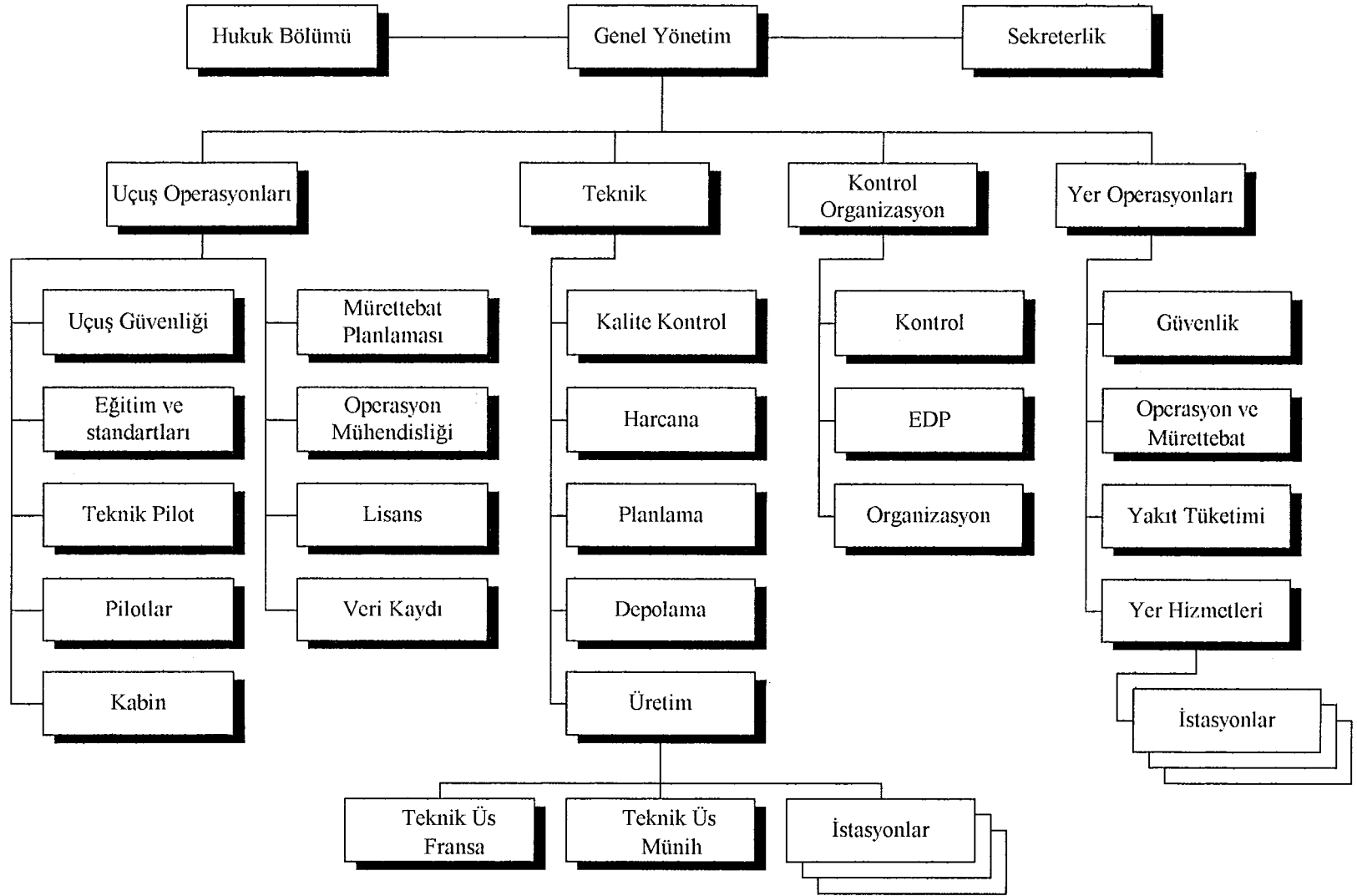
Şekil 24.2.1 : Air France Havayollarının Bakım Organizasyon Şeması

Air France, 1997.

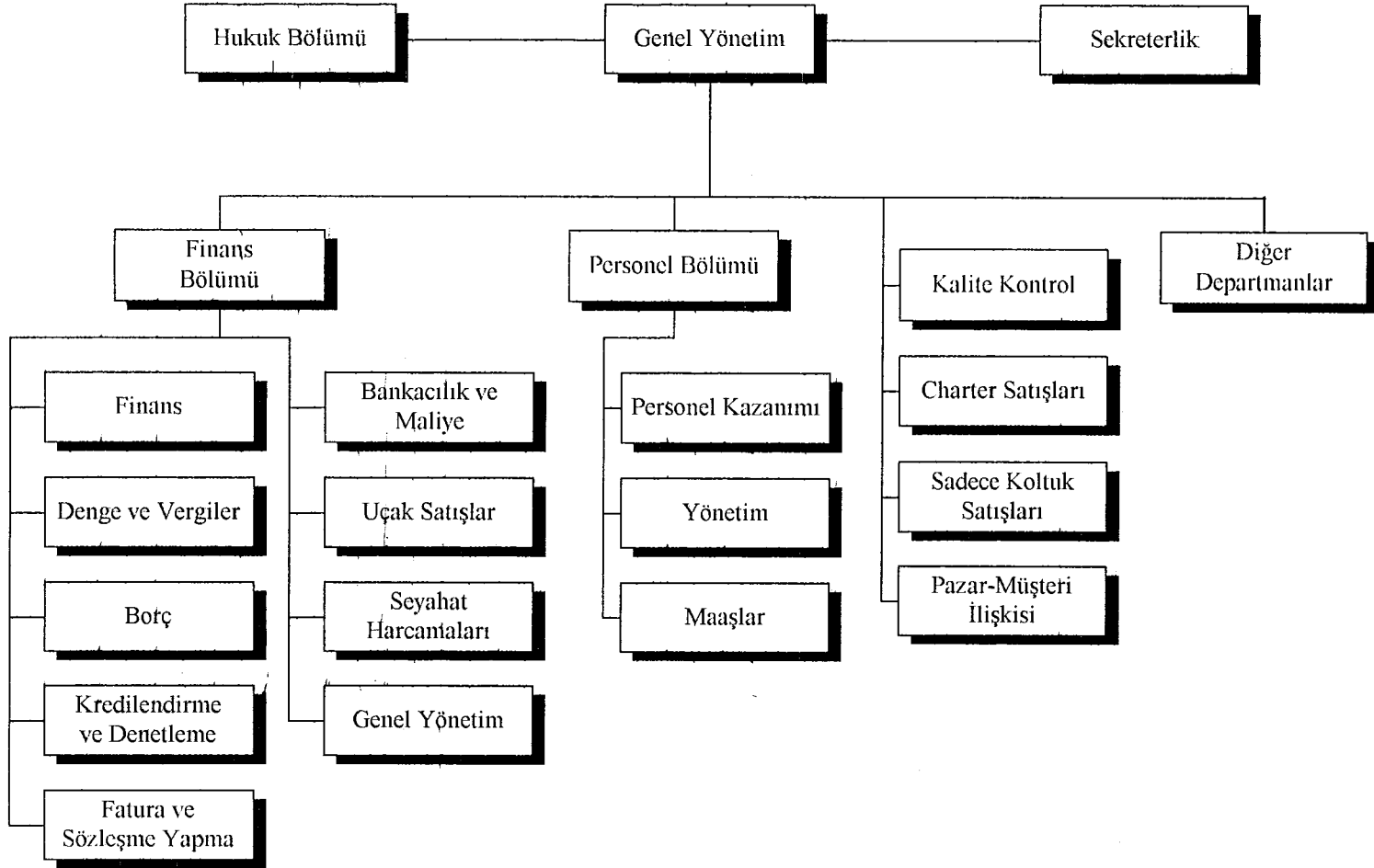


Şekil 24.3 : Air France Havayollarının Endüstriyel Operasyonlar Organizasyon Şeması

Air France, 1997.

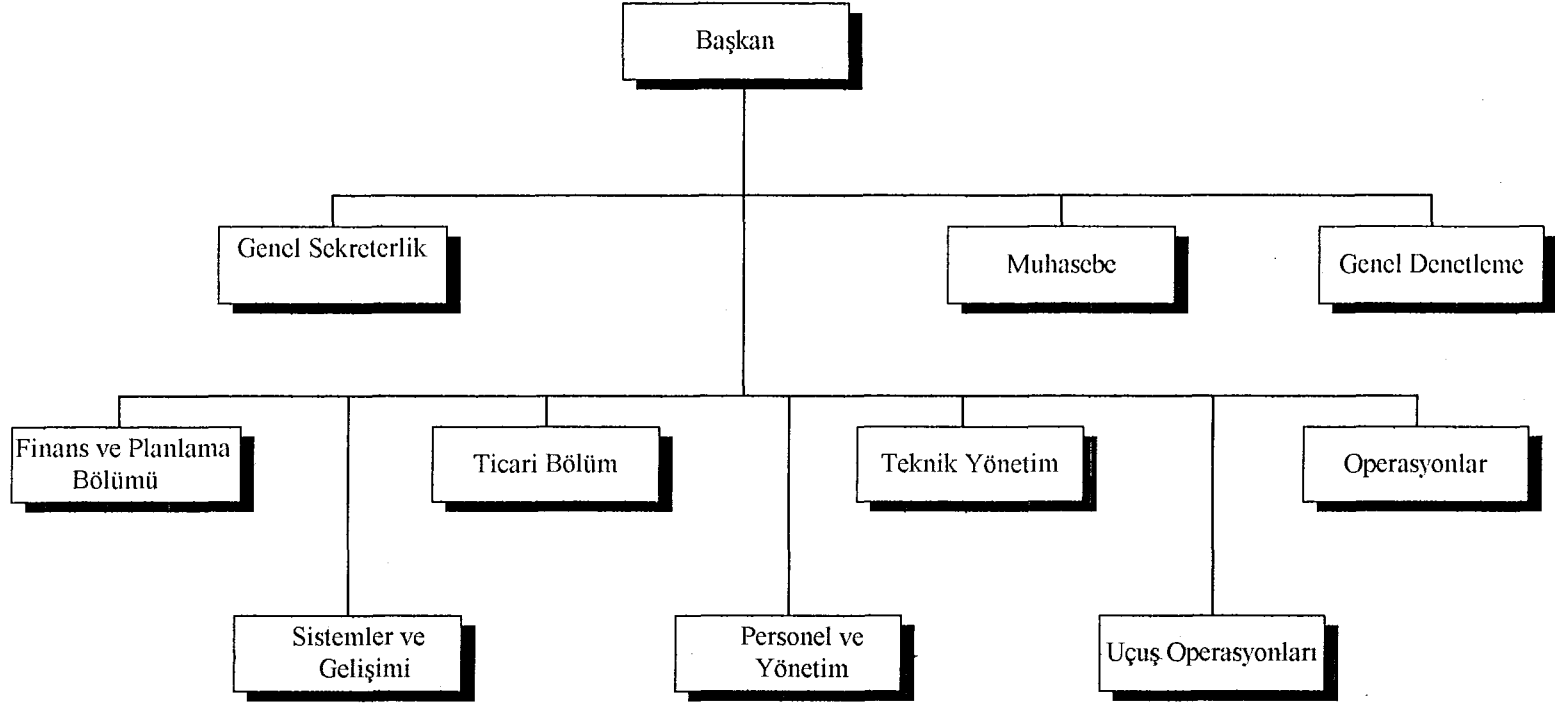


Şekil 25 : Lloyd Havayollarının Organizasyon Şeması



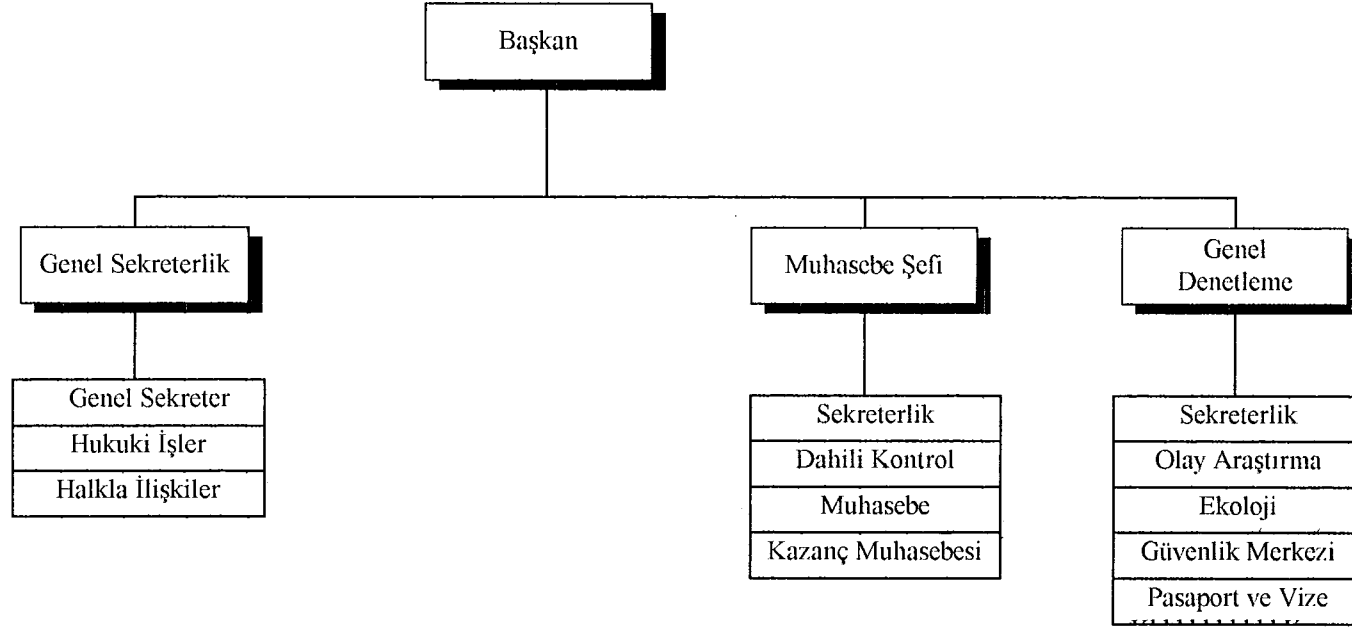
Şekil 25.1 : Lloyd Havayollarının Organizasyon Şeması

Lloyd, 1997.



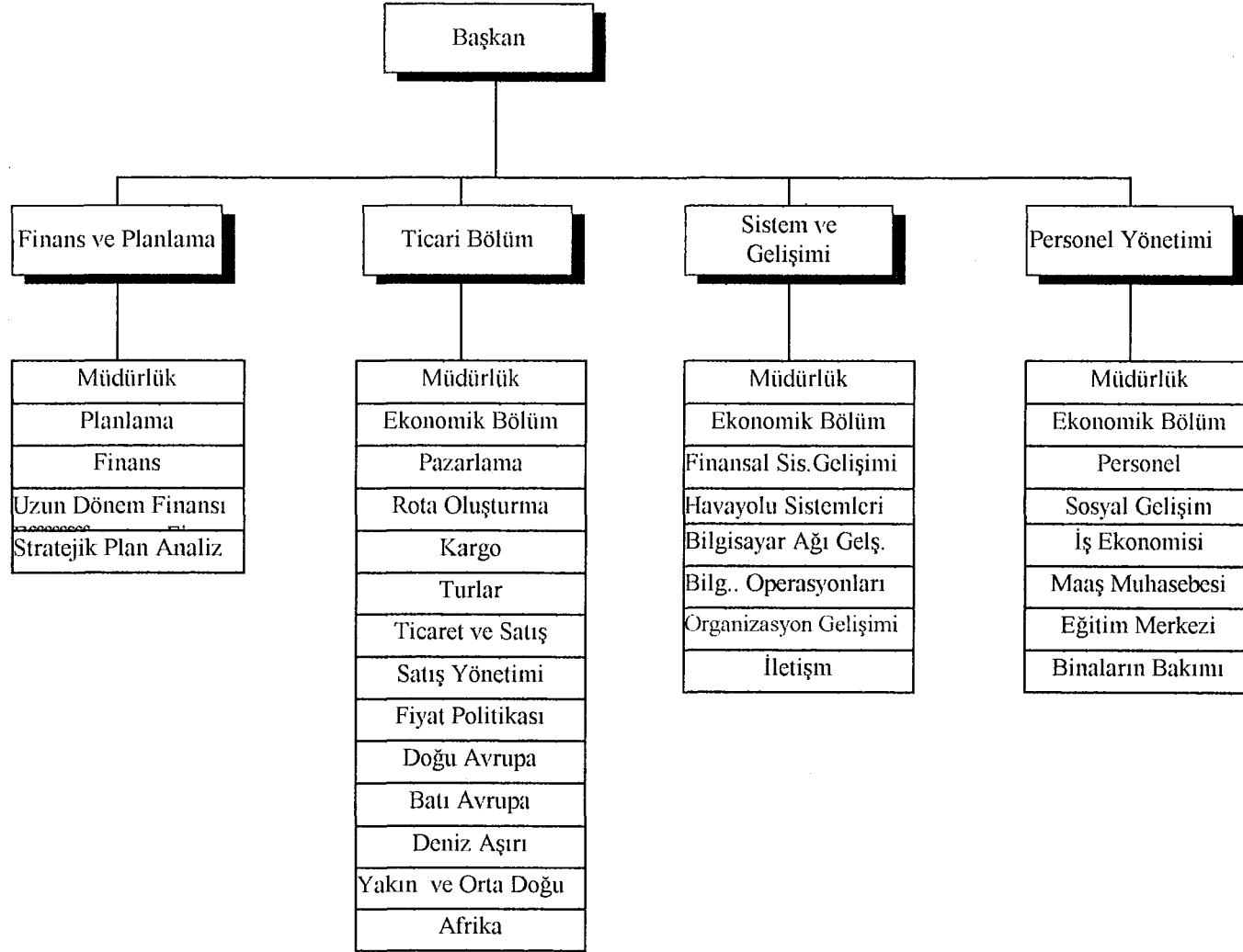
Şekil 26 : CSA Havayollarının Organizasyon Şeması

CSA, 1997.

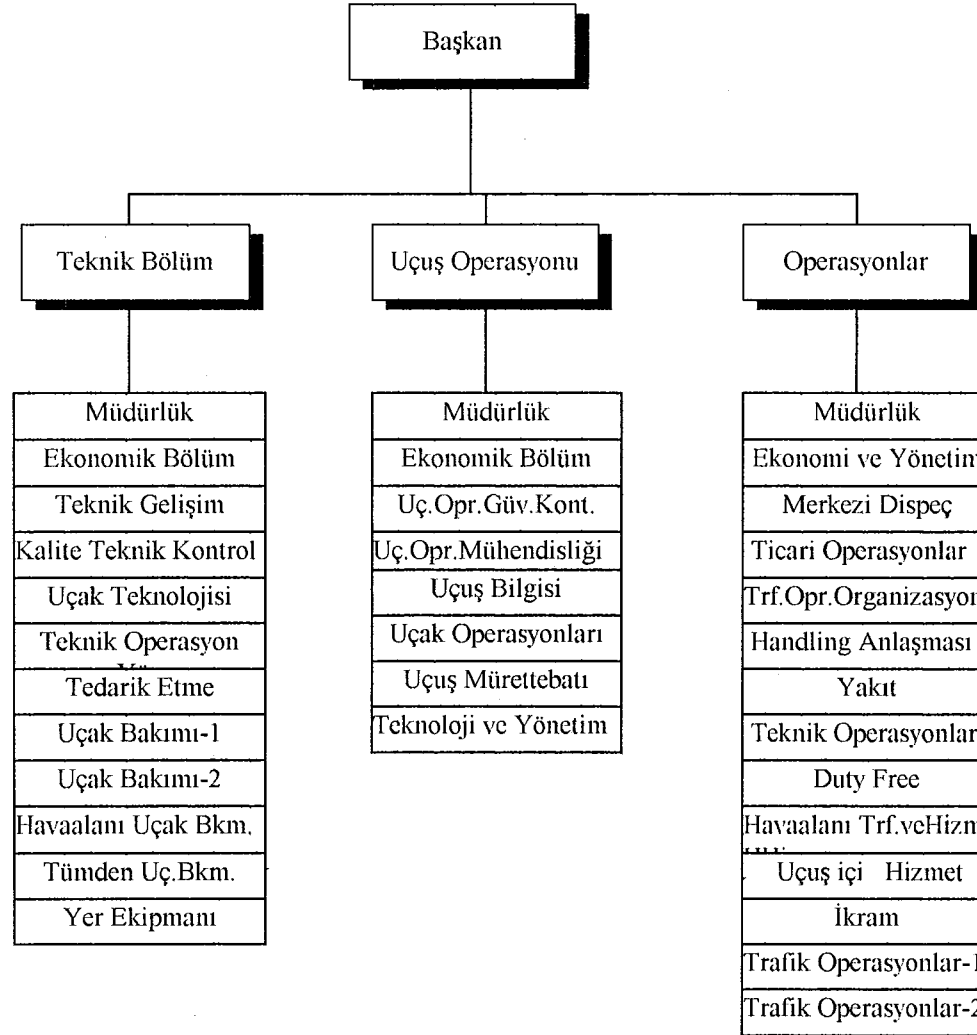


Şekil 26.1 : CSA Havayollarının Organizasyon Şeması

CSA, 1994.



Şekil 26.2 : CSA Havayollarının Organizasyon Şeması



Şekil 26.3 : CSA Havayollarının Organizasyon Şeması

HAVAYOLU İŞLETMELERİ	THY	İST. H.Y.	SUN EKSPRES	PEGASUS	ONUR	ALFA	KIBRIS THY	SUNWAYS	GTT	AERO LLOYD	CSA	AIR FRANCE	Asgari Olim.Grk
Yönetim Kurulu	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Yönetim Kurulu Başkanı	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Yönetim Kurulu Başkan Yrd.													
Hukuk Müşavirliği	✓	✓					✓			✓	✓		
Sağlık Müşavirliği							✓						
Teftiş Kurul Başkanlığı	✓												
Savunma Sekreterliği	✓												
Halkla İlişkiler	✓	✓					✓				✓		✓
İkram	✓	✓					✓	✓			✓		✓
Elektronik Bilgi İşlem	✓												✓
Uçuş ve Yer Emniyet	✓												
Genel Müdür	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Özel Kalem	✓						✓						
Genel Müdür Yrd.	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓
Genel Müdür Yrd. (İdari)	✓		✓			✓	✓		✓				
Genel Müdür Yrd. (Mali)	✓						✓						
Genel Müdür Yrd.(Teknik)	✓				✓								
Genel Müdür Yrd. (Ticari)	✓												
Genel Müdür Yrd. (Uç. İşlt.)	✓	✓											✓
Genel Müdür Yrd. (Plan. Des.)	✓		✓										✓
Genel Müdür Yrd. (Yer İşlt.)	✓												
Yer İşletme Müdürü		✓				✓	✓	✓	✓	✓			✓
Bölge Müdürü		✓				✓							
Personel Müdürlüğü		✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓		✓
Uçuş Operasyonu		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kalite Müdürü				✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓
Finansman ve Planlama		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Teknik Müdür		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓

Tablo 1 : Türkiye'deki ve Dünyadaki Havayolu İşletmelerinin Karşılaştırılması

HAVAYOLU İŞLETMELERİ	THY	İST. H.Y.	SUN EKSPRES	PEGASUS	ONUR +	ALFA +	KIBRIS THY +	SUNWAYS	GTT	AERO LLOYD	CSA	AIR FRANCE	Asgari Olm. Grk
Ticari Müdür		✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓
Eğitim Müdürü			✓			✓		✓	✓	✓	✓		✓
Bakım Müdürü			✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Mürettebat Kontrol-Eğitim			✓					✓	✓				
Ticaret-Planlama Müdürü								✓					
Muhasebe Müdürü		✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓
İletişim Müdür									✓			✓	
Kontrol Organizasyon										✓			
Genel Denetleme											✓		
Sistemler ve Gelişimi					✓						✓		
Strateji ve Uluslararası Ant.												✓	
İnsan Kaynakları Politikası												✓	✓
Teknik Operasyonlar		✓		✓								✓	✓
Endüstriyel Operasyonlar												✓	
Avrupa Operasyonları												✓	
Uluslararası Operasyonlar												✓	
Üretim Planlaması					✓							✓	
Rota Kar Merkezi												✓	
Sekreterlik		✓								✓	✓		✓
Satış Müdürlüğü		✓								✓		✓	✓
Pazarlama		✓	✓			✓				✓	✓		✓
Teknik Kontrol Müdürlüğü		✓			✓								
Hat Bakım		✓			✓							✓	
Mühendislik ve Lojistik			✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓
Kalite Kontrol Müdürü				✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓
Üretim										✓		✓	
Organizasyon										✓		✓	
Denetleme											✓		✓
Diğer Departmanlar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 1.1 : Türkiye'deki ve Dünyadaki Havayolu İşletmelerinin Karşılaştırılması

10. TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ BAZI HAVAYOLLARI İŞLETMELERİNİ ORGANİZASYON YAPILARININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde Türkiye’de ve dünyada bazı havayolu işletmelerinin organizasyon yapıları incelenmiş, Türkiye’deki havayolu işletmeleri tanıtılarak ve organizasyon şemaları verilerek, karşılaştırılma yapılmış, birbirleriyle benzer yönlerin yanında bazı farklılıkların da bulunduğu gözlenmiştir. Bunlar;

1. Havayolu işletmelerinin kamu veya özel bir işletme olması. (THY’nın kamu, İHY’nin özel olması gibi)
2. Bazı havayolları işletmeleri küçük bazıları ise büyük işletmelerdir. Bu da işletmelerin personel sayılarını, uçuş noktalarını, finansal gücünü, uçak filosunu etkilemektedir. Örneğin THY’nın büyük olması, GTI’nın küçük olması vb gibi.
3. Havayolu işletmelerinin organizasyon yapılanmalarında; yer ve uçuş operasyonları, teknik (mühendislik ve bakım), pazarlama ve satış, insan kaynakları ve finans havayolu organizasyonunda temel bölümler olduğu görülmektedir.
4. Organizasyon şemalarındaki bölüm ve birimlerin isimlendirilmesinde farklılıklar olmasına rağmen yaptıkları görev itibariyle aynı işlevi görmektedirler.
5. Türkiye ve dünyadaki havayolu işletmeleri, organizasyon yapılanmalarında üretim kökenli havayolu işletmesinden pazar kökenli havayolu işletmesi olma yoluna gitmelidirler.
6. Havayolu işletmeleri pazar paylarını genişletme çabası içersinde olmalıdır. Bunu da yeni uçuş noktaları açılarak yapabilir. THY iç hatta 28 noktaya, dış hatta 59 noktaya, İHY iç hatta 9, dış hatta 58, Sun Ekpress 28, GTI 46 noktaya uçmaktadırlar ve yeni uçuş noktaları için pazar araştırması yapmaktadırlar.
7. Havayolu işletmelerinin karşılaştırılması yapıldığında bütün havayollarında olan ve olması gereken bölümler ortaya çıkmıştır. Bir havayolu işletmesinde asgari olması gereken; başta yönetim kurulu, genel müdür ve yardımcıları, hukuk bölümü, halkla ilişkiler ve reklam, sağlık, ikram, ticari ve pazarlama, mali ve finansman, teknik (mühendislik ve bakım) uçuş ve yer operasyonları, insan kaynakları, kalite (kalitenin araştırılması, kontrolü, yönetimi, politikası ve

sistemini içeren bir bölümün olması) ve diğer departmanların oluşturulacağı bir organizasyon yapısı olmalıdır.

8. Organizasyon yapısında olması gereken ve olmadığında işletmeyi etkileyecek, unsurlar ve bunların, işletmeye ne getirip ne götüreceği önceden planlanmalı ve işletmenin zarar görmemesi sağlanmalıdır. Havayolu işletmesinin küçük olması durumunda bazı bölümler birleştirilebilir, bazı bölümler birbirine bağlanabilir veya işlevi yoksa kaldırılabilir. Büyük bir işletme için de bu durumlar geçerlidir. İşlerin daha iyi yürümesi ve daha iyi verim alınabilmesi için strateji ve planlama yapılarak organizasyon buna göre yapılandırılmalıdır.
9. Tarifeli ve Tarifersiz (Charter) taşımacılık yapan havayolu işletmelerinin organizasyon yapıları arasında bir fark bulunmamaktadır. Sadece işletmelerin büyüklüğüne göre bazı bölümlerin daha detaylandırıldığı, küçük ölçekli işletmelerde ise ayrıntılara girilmeden ana bölümlerin oluşturulduğu gözlenmiştir. Temelde ana bölümlerin hem tarifeli hem'de tarifersiz uçuş yapan işletmelerin organizasyon yapısında var olduğu tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVAYOLU İŞLETMESİNİN ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİ

1. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON YAPISININ İNCELEMESİNİN THY'DA UYGULAMASI

1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmadaki teorik bilgilerin ışığı altında Türk Havayolları Anonim Ortaklığında yapılan uygulamanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda görüldüğü şekildedir.

1.1.1. Araştırmanın Amacı

Havayolu İşletmesinde organizasyon yapılanmasının nasıl olduğu organizasyondaki bölümlerin ve bölümlerde ve birimlerde çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğu, kimin kime bağlı olduğu, organizasyon şemasının nasıl şekillendiği, elde edilen bilgilerin uygulamada nasıl kullanıldığını ortaya çıkartmaktır.

1.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu amaçla THY A.O.'nın tarihi ve kuruluşu, işletme olarak özellikleri, diğer havayolu işletmelerinden farklı yönleri, organizasyonu tarihsel gelişimi içinde incelenmiştir. İcra ve kurmay bölümlerinin oluşturduğu ünite ve birimlerin görevleri, faaliyetleri ve birbirleri ile ilişkileri araştırılmıştır.

1.3.3 Araştırmanın Yöntemi

Havayolu işletmelerinin organizasyon yapılarının incelenmesi konusunda THY A.O.'da yapılan uygulamada gerekli bilgiler elde etmek amacıyla işletmede ilgili birimlerle birebir görüşme yapılmış, yıllar itibariyle faaliyet raporları incelenmiş, elde edilen bilgiler

organizasyon konusunda çalışmaları olan Dr. Hakan ÇELİKOĞLU ile THY A.O. organizasyonu değerlendirilerek elde edilen bilgiler ışığında uygulama yapılmıştır.

2. TÜRK HAVAYOLLARININ KURULUŞU VE TARİHİ

Dünya havacılığı henüz doğuş safhasında iken Türkiye, 1912-1913 yıllarında Yeşilköy'de uçakları, pilotları ve teknisyenleri ile teşkilatlanmak suretiyle hava taşımacılığına ilk adımını atmıştır. Bu atılımlarla oluşan askeri hava gücümüzün, millet ve vatanı yok olma sınırına kadar götüren Birinci Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı'nda gördüğü değerli hizmetler yakın tarihimizde övünç kaynağı olmuştur.

Cumhuriyetin ilanını izleyen yıllar, savaştan çıkan her ülkede olduğu gibi, ekonomik ve sosyal sıkıntılarla doludur. Halk fakir ve yorgun, millete büyük hizmetler verme çabasında olan devlet ise, parasızdır. Bu koşullar altında ve inkılaplar gibi büyük davaların çözümü sırasında havacılığın geliştirilmesine ne derece bir kaynak ayrılabilirdi? Fakat milletimiz için mutlu bir kaderdir ki başta Atatürk vardır. İstikbali göklerle birleştirmeyi bir tanrı buyruğu gibi benimsemiştir. Devlet düzeyinde daha önceki yıllarda başlayan ve uygulamaya konan havacılık idealini büyük bir çuşku ile sürdürmektedir. Askeri havacılık yeterli değildir. Bunun sivil kanadı da geliştirilmelidir. Asker, sivil, tüm yetkililer elden geleni yapıyorlar, halkımız ise manevi ve maddi desteği ile ilerlemeye katkıda bulunuyordu.

Nihayet Cumhuriyetin 10. yıldönümüne gelinmiştir. 1933 yılına kadar geçen sürede, Avrupa'da askeri havacılığa paralel olarak ticari hava taşımacılığında da önemli gelişmeler olmuştur. (LUFTHANSA, KLM, AIR FRANCE, İMPERİAL AIRWAYS ve AERO EXPRESSO) gibi havayolu şirketleri kurulmuş ve faaliyete geçmişlerdir.

Genç ve atılımcı Türkiye için durmanın zamanı değildir. Amerika'dan King-Bird tipi iki yolcu uçağı satın alınır. İstanbul'a gelen bu uçaklar, 3 Şubat 1933 tarihinde Ankaya'ya götürölmek üzere yola çıkarılır. Bir saat on dakikalık bir uçuştan sonra Eskişehir'e varılır. Buradan da Ankara'ya doğru hareket edilir. Bu sırada Almanya'dan daha önce satın alınmış bulunan iki adet Junkers tipi küçük yolcu uçağıyla birlikte 4 uçaklı bir filo oluşur. Pilotlar, makinistler ve telsizci de hazırdr.

Türk Havayolları, 20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 sayılı kanunla kurulmuş ve hizmete başlamıştır. Bağlı bulunduğu makam Milli Savunma Bakanlığı, teşkilatın adı “HAVAYOLLARI DEVLET İŞLETME İDARESİ”dir.

Filo, Türk Hava Postaları adı ile faaliyete geçer. Cumhuriyetin 10. yıldönümü nedeniyle hediye edilen bir adet ATH-9 tipi yolcu uçağı da filoya eklenince uçak sayısı beş olur. İlk ticari hava limanı, Ankara’da bugünkü çimento fabrikasının karşısında bulunan ve Güvercinlik adı ile anılan alanda hizmete girer. Limanda terminal olarak kullanılan çadırdan başka bir tesis yoktur. Ankara-Eskişehir-İstanbul hattında tarifeli seferler başlar. Yolcu ve posta taşımacılığı yapılır. Filonun toplam koltuk sayısı 28 olmasına karşın, yolcu sayısı yeterli değildir. Uçmaya karşı duyulan korkuyu gidermek, özendirme için her yolcu ile ilgilenmek gerekmektedir. Kuruluşun ilk bütçesi 180.000 TL ve toplam personeli 24 kişiden oluşmaktadır

2.1. 1935-1940 Yılları Arası

Bu yıllar arasında yeni hatlar açılmış filo güçlendirilmiş ve personel bakımından takviye yapılmıştır. 1936 yılında Eskişehir hattı kaldırılmış yerine İzmir hattı açılmıştır. Ankara-İstanbul, İstanbul-İzmir, Ankara-İstanbul-İzmir olarak uçuşlara devam edilmiştir. 1936 yılında 53 kişi olan personel sayısı da 147 kişiye çıkmıştır. Filo yapısı da D-Havilland Rapid-3, D-Havilland 86 Ekspres 4, Dragon Rapid 1 adet olmak üzere uçak sayısı toplamı 8’dir. Koltuk kapasitesi 64’dür.⁸⁴

2.2. 1940-1950 Yılları Arası

1945 yılı sonlarında satın alınan 30 adet D-3 ve 3 adet C-47 ile, yeni hatlar açılmasında ve ticarete büyük aşamanın eşiğine gelinmiştir. Savaşta kullanılmış olan bu uçaklar, tek tek bakımdan geçirilmiş, yenilenmiş ve 1946 yılı içinde hizmete verilmiştir. 1946 yılında taşınan yolcu ve kargo adedinde %100 artış kaydedilmiştir. Pilot adedi 18’den 54’e çıkmıştır. Toplam personel adedinde de %30 civarında bir artış yapılarak bünye büyütülmüştür.

⁸⁴ İhsan Albayrak, **Dünden Bugüne Türk Hava Yolları**, İstanbul: 1983.s.32.33.34.

Bu dönemde açılan yeni hatlar Sivas-Afyon-Diyarbakır olmuştur. Devlet Havayolları Umum Müdürlüğü adı 27 Haziran 1945 tarihinde ve 4770 sayılı kanunla yeniden belirlenip, Devlet Hava Yolları İşletme Genel Müdürlüğü şeklini almıştır.

İşletme ABD'den alınan 22-28 yolcu kapasiteli 30 adet D-3 ve C-47 tipi uçağın filoya dahil edilmesiyle Ortadoğu'nun en büyük havayolu durumuna yükselmiştir.

İşletmenin savaştan sonra aldığı bu uçakların içinde savaş ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yapılmış bulunan oturma yerleri, THK'nun Ankara/Etimesgut uçak ve motor fabrikalarında aşama aşama sökülüp, dünya havayolları standartlarına uygun koltuklar yerleştirilmiş, onarılmış normal yolcu uçağı haline getirilmiştir.

1947 yılında ilk dış hattı Atina'ya açılmıştır. Ankara, İstanbul üzerinden Atina seferleri başlamıştır.

Bu dönemdeki personel durumu; pilot 37, telsizci 95, makinist 135, memur 56, diğer hizmetliler 289 toplam 612 adet personele ulaşmıştır. Filo yapısı ise, DC-3 30 adet, C-47 3 adet olmak üzere toplam 33 adet uçak ve 720 koltuk kapasitesine sahip bulunmaktadır.

2.3. 1950-1960 Yılları Arası

1955 yılı Türk Havayolları için önemli aşamaların kaydedildiği bir yıl olmuştur. Hava taşımacılığı yapan rakip firmaların büyük çoğunluğu özel hukuk kuralları ile yönetilen şirketler halinde çalışmaktadırlar. Milletlerarası ticaret, Türk Hava Yolları'nda bu tür bir yönetime zorlamaktadır. Gereksinmeyi gören hükümet, hava taşımacılığının anonim ortaklık adı altında yapılması için bir teşkilat kurma yetkisi ister. Bu da 21 Mayıs 1955 tarih ve 6623 sayılı kanunla kabul edilir.

1956 yılında üye sayısı 126 olan IATA'ya Türk Havayolları A.O. 78. üye olarak katılmıştır. Bu dönemde açılan dış hatlar, Lefkoşe, Beyrut, Kahire ve Roma olurken iç hatlar da Konya ve Trabzon olmuştur.

Filosunda DC-3 19 adet, Heron II 7 adet, Viscount 794 4 adet, C47 2 adet olmak üzere 32 uçak bulunmaktadır. Toplam koltuk kapasitesi 915 olmuştur.

2.4. 1960-1970 Yılları Arası

1961 yılında F-27'lerden 2 adedi ABD'den Türk pilotları tarafından getirildi. Haperstown-Meryland (USA), Montreal (CANADA), Goose Bay (CANADA), Frobisher (CANADA), Sundre Strom (GRÖNDLAND), Keflovik (ISELAND), Perstwik (UK), Amsterdam, Roma'ya inip ikmal yaptıktan sonra toplam 30 uçuş saati sonunda İstanbul'a (Yeşilköy) ulaşılar. Böylece Türk Havayolları pilotları, kendi kuruluşlarına ait uçaklarla ilk defa Atlantik'i aşan uçuşu gerçekleştirdiler.

1967 yılında filoya DC-7B, DC-9-10 ve DC9-30'ların dahil edilmesiyle jetleşme süreci başlatılmış oldu. Bu dönemde açılan dış hatlar; Frankfurt, Brüksel, Münih, Telaviv, Amsterdam, Belgrat, Tebriz, Köln.

1969 yılı itibariyle toplam personel sayısı 2379 kişiye ulaşmıştır. Filo yapısını ise, Viscount 4 adet, F-27 8 adet, DC-9-30 4 adet, DC-9-10, DC-7 CF kiralık olarak 1'er adet uçak oluşturmaktadır. Toplam koltuk kapasitesi 1075 olmuştur.

2.5. 1970-1979 Yılları Arası

Özellikle iç hatlarda sefer sayısının artırılmasına ve daha fazla bölgelere hava ulaştırma hizmeti görülmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da THY filosundaki uçak sayısının kısa zamanda artırılmasıyla sağlanabilirdi. F-27'lerin yerini alan F-28 uçaklarıyla THY filosu jetleşme projesini tamamlamıştır. Yeni satın alınan 4 adet Boeing 727-200 uçakları, 1974 yılı sonunda yurda geldikten sonra nispeten eski olan kiralık Boeing 707'ler iade edilerek bu suretle THY filosu tamamıyla modernleşmiştir.

Bu dönemde açılan dış hatlar, Düsseldorf, Stuttgart, Hannover, Hamburg, Milano, Bağdat, Tahran, Dahrn, Tripoli, Kuveyt, Cidde, Kopenhag, Berlin, Nümburg filo yapısı, F-28 3 adet, DC-9 9 adet, B-727 5 adet, B-707 3 adet DC-10 2 adet olmak üzere toplam 22 uçaktan oluşmaktadır. Koltuk sayısı toplama 1106'dır. Toplam personel sayısı 5734'e ulaşmıştır.

2.6. 1980-1989 Yılları Arası

THY 1980’de uygulanan grev ve lokavtlar, ortaklığın faaliyetlerini çeşitli yönlerle etkilemiş, bu etkilerini özellikle hava taşımacılığı dış pazarlardan uzak kalınmasında ve dolayısıyla yolcu bilet gelirlerinin daha düşük miktarlara çekilmesinde göstermiştir.

Özellikle iç ve dış hatlarda, uçuş sayısı, uçulan kilometre, ücretli yolcu sayısı, fazla bagaj, posta ve kargo, arz edilen koltuk kilometre, ücretli ton-km ve yolcуда düşüşler olmuştur.

Bu dönemde açılan yeni dış hatlar; Abudabi, Karachi, Amman, Stokholm, İran’la Irak arasındaki savaş nedeniyle 1980’de kaldırılan Bağdat seferi 1982’de tekrar başladı. Aynı nedenle kaldırılmış olan Tahran seferi 1982’de seferlerine tekrar başladı.

1982 yılı THY’nın atılım yılı olmuştur. Kuruluşun tüm yapısının yeniden düzenlenmesi, Ortadoğu pazarına yönlendirilen trafik, turizm ve ihracata destek projeler, uçak alımları, devamlı gelişen hizmet kalitesi bu yılda atağa geçmiştir.

Bu dönemde THY, 30 adet uçağı filusunda bulundurmakta ve 4059 koltuk kapasitesine sahiptir. Elinde bulundurduğu F-28’lerin hizmeti kısıtlanmış ve satışa çıkarılmış bulunmaktadır. Toplam personel mevcudu ise 5774’e ulaşmış bulunmaktadır.

2.7. 1990’lı Yıllar

1993 yılında THY girmiş olduğu hızlı hamle, büyüme ve küreselleşme politikası paralelinde gelişimini sürdürmüş bayrak taşıyıcısı olarak sunduğu servis ile modern dünyada yerini almıştır. 1993 Ekim ayında Türk Hava Taşımacılığı uçakları ve personeli ile THY’na devir olmuş, uçmakta olduğu noktalar da hat yapısına dahil edilmiştir. 1983 yılı sonu itibariyle 55 dış ve 23 iç olmak üzere toplam 78 noktada hizmet vermiştir.

Gelişen trafiğe cevap verebilmek üzere filo yapısı ilavelerle gençleştirilerek filo yaşı 6.2’ye indirilmiştir. Filoya yıl içerisinde 11 adet B-737, 2 adet A-340 ve THT’ye ait 5 adet RJ-100 uçağın ilavesi ile uçak sayısı 58’e, koltuk kapasitesi 9275’e yükselmiştir. 1994 yılında gelişen trafiğe cevap verebilmek için 7 adet B737-400, 3 adet RJ100 ve 1 adet A340 uçağı filoya katılmıştır. 9 adet eski teknoloji ve ekonomik ömrünü tamamlamış DC-9 uçakları bir Amerikan firmasına satılmıştır.

THY 1995 yılında gösterdiği başarı ile trafik gelişimi açısından Avrupa Havayolları Birliği (AEA) ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) ortalamalarının üzerinde bir performans göstermiştir. Bu oluşumlar uluslararası piyasalarda değerlendirilerek, THY “Airline Business” dergisi tarafından 1995 yılında dünyanın en hızlı gelişen havayolu kuruluşu gösterilmiştir.

“American Aviation Forecasting Economics” dergisinin Avrupa Havayolu Şirketleri’nin mali yapılarına göre yaptığı değerlendirmede dünyanın en büyük havayolu şirketlerini geride bırakarak sermaye karlılık, kısa ve uzun vadeli borçlar gibi parametreler değerlendirilerek mali güvenilirlik açısından birinci sırada yer almıştır.

Bu olumlu sonuçlar THY’nin artık dünya havayolu şirketleriyle birlikte anılan ve Avrupa’nın dev şirketleriyle boy ölçüşebilen bir kuruluş durumuna geldiğini göstermektedir.

1995 yılında 3 adet B-737-400 ve 2 adet RJ-100 uçağı filoya katılmış yıl sonu itibariyle 64 uçak 9860 koltuk kapasitesine ulaşılmıştır. Bunlara ilaveten 4 adet RJ 70 uçağı 1996 bahar ayında filoya katılmıştır. THY içte Çanakkale, Bodrum, Tokat, dışta Osaka ve Tiran’ın uçuş hattına ilavesiyle toplam 81 noktaya hizmet götürülmüştür.

Bu yeni noktaların açılmasında içte devletin benimsediğı politika çerçevesinde gelişmekte olan doğu ve güneydoğu illerine ve turizm ağırlıklı yörelere tarifeli uçuşlar gerçekleştirilmekte, dışta ise yeni politik oluşumlar ve ekonomik ilişkiler dikkate alınmıştır.

British Airways’den satın alınan rezervasyon, otomatik biletleme, check-in sistemi 2 Nisan 1995’de TROYA adıyla kullanıma açılmış, aynı sistem kapsamında Otel Rezervasyonu, Seyahat Bilgileri ve Kayıp Bagaj Sistemleri arasında bağlantı sağlanmıştır.

THY’nin 1933’lerden başlayıp 1997 yılına kadar olan dönemde nelerden geçip hangi zor şartlar altında günümüze kadar ulaştığı gayet iyi anlaşılmaktadır. Bugün en gelişmiş teknolojiye sahip uçaklarla, yetişmiş kalifiye personeli ile en iyi hizmet kalitesini kendisine amaç edinmiş olarak Türk Havacılık sektörüne hizmet vermektedir.

3. TÜRK HAVA YOLLARININ İŞLETMECİ OLARAK ÖZELLİKLERİ

- a. Milli bir havayolu olarak iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifesiz yolcu ve kargo hava taşımacılığı yapmak.
- b. Kabotaj hakları dahilinde yolcu ve yük taşınmasının gerçekleştirilmesi ve uluslararası uçuş noktalarında dünyadaki ve Türkiye'deki havayolu işletmeleri ile rekabet içinde olmak.
- c. Milli havayolu olması sebebiyle, bayrak taşıyıcılığı yaparak Türk Sivil Havacılığını uluslararası boyutta temsil etmek.
- d. T.C. Devletin çıkarları lehine stratejik ve politik hizmetler vermek.
- e. Uçak ve diğer taşıt araçları için bilet ve yük senedi satmak, bu amaçla bilet satış yerleri, depolar kurmak ve işletmek.
- f. Hava taşımacılığı için her türlü donanımı satın almak, satmak, kiralamak, kiraya vermek, hangarlar, depolar onarım ve donatım tesisleri kurmak ve işletmek.
- g. Yolcunun, postanın, hayvan ve eşyanın taşınması için her türlü taşıt ve aracı işletmek.
- h. Kuruluşun "handling" hizmetlerini yapmak.
- i. Yurtiçi ve dışında faaliyet konuları ile ilgili organizasyonları yapmak.
- j. Hizmette kullanılmak amacı ile telefon, telsiz, telgraf tesisleri ve donanım, enerji tesisleri, haberleşme hatlarını ve diğer her türlü donanımı yasalara uygun kurup işletmek.
- k. Yukarıdaki faaliyetleri gerçekleştirebilmek için taşınmaz mallar satın almak, kiraya vermek ve kiralamak.
- l. Faaliyetleri ile ilgili olarak uluslararası kuruluşlara üye olmak, diğer ülke havayolları ile anlaşmalar yapmak.
- m. Yukarıda sayılan faaliyetlerin yapılması amacıyla mevzuatın müsaadesi oranında mali ve idari faaliyetlerde bulunmak, üretim ve taşımacılığa ilişkin her türlü işi yapmak.
- n. Sigorta acenteliği yapmak, sigorta şirketlerine ortak olmak.

4. TÜRK HAVA YOLLARI'NI TÜRKİYE'DEKİ DİĞER HAVAYOLU İŞLETMELERİNDEN AYIRAN ÖZELLİKLER

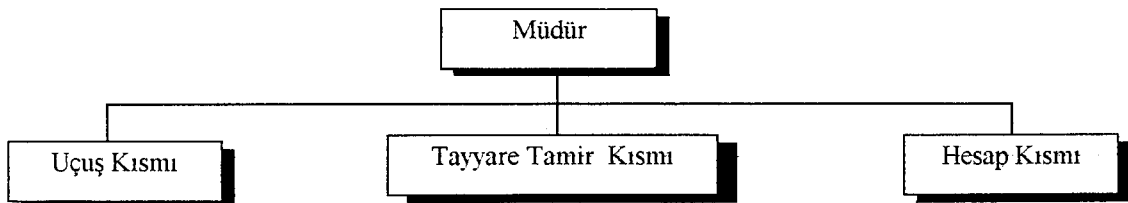
- Türk Hava Yolların A.O. hisselerinin % 98'u T.C. Devletine aittir.
- Devlet elindeki hisselerle dayanarak tam yetkiye sahiptir.
- Yönetim Kurulu üyelerinin atanması hükümet tarafından yapılmaktadır.
- Devlet Türk Hava Yolları'nı, Başbakanlık, Maliye Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Genel Kurmay Başkanlığı, Gümrükten Sorumlu Devlet Bakanlığı ile kontrol eder.
- Türk Hava Yolları'nın en üst yönetiminin, hükümet tarafından denetimi sebebiyle, her hükümet değişiminden sonra yönetim kurulu değişmektedir. Bu değişim Türk Hava Yolları'nın organizasyonuna da yansiyarak en üst yönetimin ellerindeki yetkiye rağmen görevlerinden dolayı hükümete karşı sorumlu birer orta kademe yönetici konumu içersinde olmuştur.

5. TÜRK HAVAYOLLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ İÇİNDE ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİ

5.1. 1933 Havayolları Devlet İdaresi Teşkilatı

20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 sayılı kanunla Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi altında bir teşkilatın hizmete girmesi kabul edilmiştir. Bu, Türk Havayollarının kuruluşudur.

Kuruluşun ilk bütçesi 180.000 TL ve toplam personeli 24 kişiden oluşmaktadır. THY ilk organizasyon yapısı; bir müdür ve müdüre bağlı olarak uçuş kısmı, tayyare tamir kısmı ve hesap kısmından oluşmaktadır. Personel durumu ise 7 pilot, 1 telsizci, 8 makinist ve 8 memur olmak üzere toplam 24 kişiden oluşmaktadır. (Şekil 27)



Şekil 27: 1933 Yılında Havayolları Devlet işletme idaresi Teşkilatı.

Yıllar itibarıyla personel durumu

Yıl	Pilot	Makinist	Memur	Telsizci	İşçi	Toplam
1934	6	1	7	10	-	24
1935	6	7	12	1	-	26
1936	6	12	29	6	-	53
1937	8	15	27	10	-	60
1938	13	30	81	21	17	162
1939	16	26	76	24	27	169
1940	9	23	72	22	21	147
1941	12	28	52	21	42	155
1942	12	26	40	20	64	162
1943	18	32	65	30	56	201
1944	17	39	46	28	182	312
1945	18	48	46	36	242	390
1946	54	120	62	116	304	656
1947	73	185	62	136	104	506
1948	39	144	61	116	296	656
1949	37	135	56	95	289	612
1950	36	154	51	61	325	627
1951	50	180	50	52	354	689
1952	50	154	45	57	544	850

1933 ile 1955 yılları arasında uygulanan organizasyon yapısında THY'nın filo durumuna ve uçulan iç ve dış uçuş noktalarının artmasına bağlı olarak personel sayısı yıllar itibarıyla artmıştır.

5.2. 1956-1959 Yılları Arasındaki Organizasyon Yapısı

THY'nın 1933'den 1956 yılına kadar geçen süre içinde büyümeye başlaması organizasyon yapısındaki değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Bu dönemde uygulanan organizasyon yapısında genel müdür, genel müdür yardımcısı ve genel müdür yardımcısına bağlı olarak genel sekreter, malzeme müdürü, işletme müdürü, personel

müdürü, teknik müdür, sağlık müdürü, muhasebe müdüründen oluşan bir yapı oluşmuştur.

Yıl	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Personel Durumu
1956	28	686	-
1957	28	630	1266
1958	33	915	-
1959	32	858	-

Yıllar itibariyle uçak sayısı, koltuk kapasite ve personel durumu ile THY'nın uçak sayısında, koltuk kapasitesinde artış olduğu gözlenmektedir. (Şekil 29)

5.3. 1960-1962 Yılları Arasındaki ,Organizasyon Yapısı

THY1960-1962 yılları arasındaki organizasyonunda bir önceki organizasyona ilaveten, levazım müdürü, ticaret müdürü ve hukuk müşaviri eklenmiştir. Genel Sekreterlik birimi bu dönemde kaldırılmıştır. Destek ikmal başkanlığının kapsamına giren malzemenin temini ve elde bulunan malzemelerin depolanması restoran hizmetlerinin yürütülmesi için levazım müdürlüğü oluşturulmuştur. (Şekil 30)

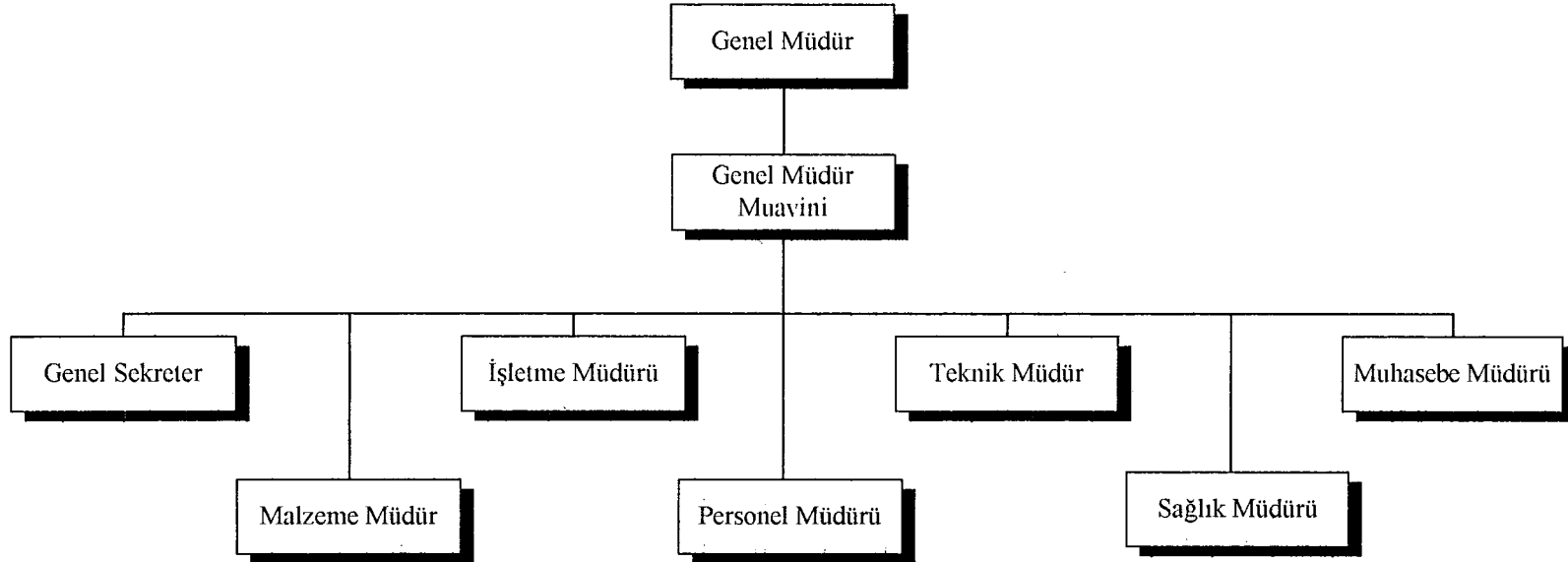
Yıl	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Personel Durumu
1960	31	1000	1484
1961	35	1160	1454
1962	34	1120	1334

Bu dönem içerisinde uçak sayısı, koltuk kapasitesinde ve personel mevcudunda artış görülmektedir. Bu da iç ve dış hatlarda yeni uçuş hatlarının açılmasından kaynaklanmaktadır.

5.4. 1963-1966 Yılları Arası Organizasyon Yapısı

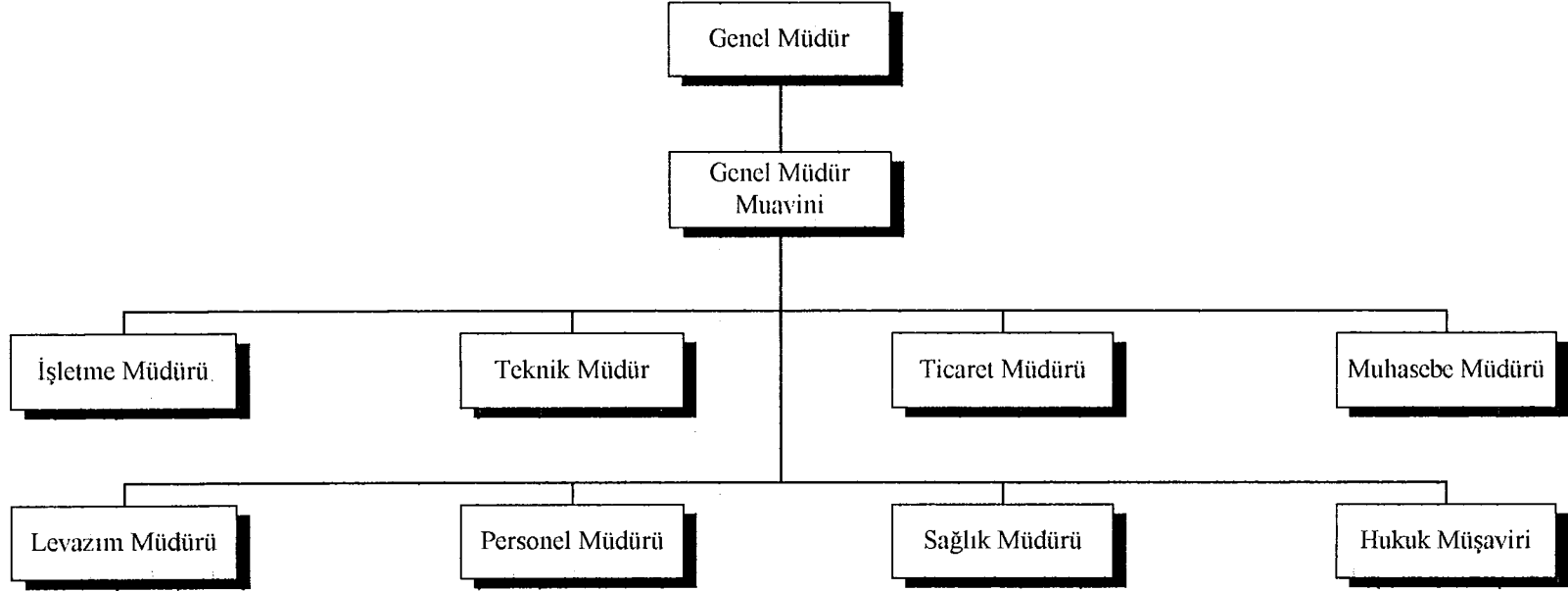
Bir önceki organizasyon şeması aynen durumunu muhafaza etmiştir.

Yıl	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Personel Durumu
1963	20	716	1294
1964	20	716	1301
1965	19	688	1400
1966	20	716	1535



Şekil 28 : 1956-1959 Yıllarında Uygulanan Ortaklık Şeması

Albayrak, 1982.



Şekil 29 : 1961-1962 Yıllarında Uygulanan Ortaklık şeması

Albayrak, 1982.

5.5. 1967-1971 Yılları Arası Organizasyon Yapısı

Bu dönemde THY'nın gelişmesi ve büyümesine paralel organizasyon yapısında önemli değişiklikler olmuştur. İdare meclisi (bugünkü yönetim kurulu)'ne bağlı genel müdür ve genel müdüre bağlı üç genel müdür yardımcılığı oluşturulmuştur.

Genel müdüre direkt bağlı birimler; genel sekreterlik, savunma sekreterliği, planlama müdürlüğü, muhasebe müdürü, hukuk müşaviri.

İdari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı müdürler; personel ve sosyal işler müdürü, sağlık müdürü, levazım müdürü.

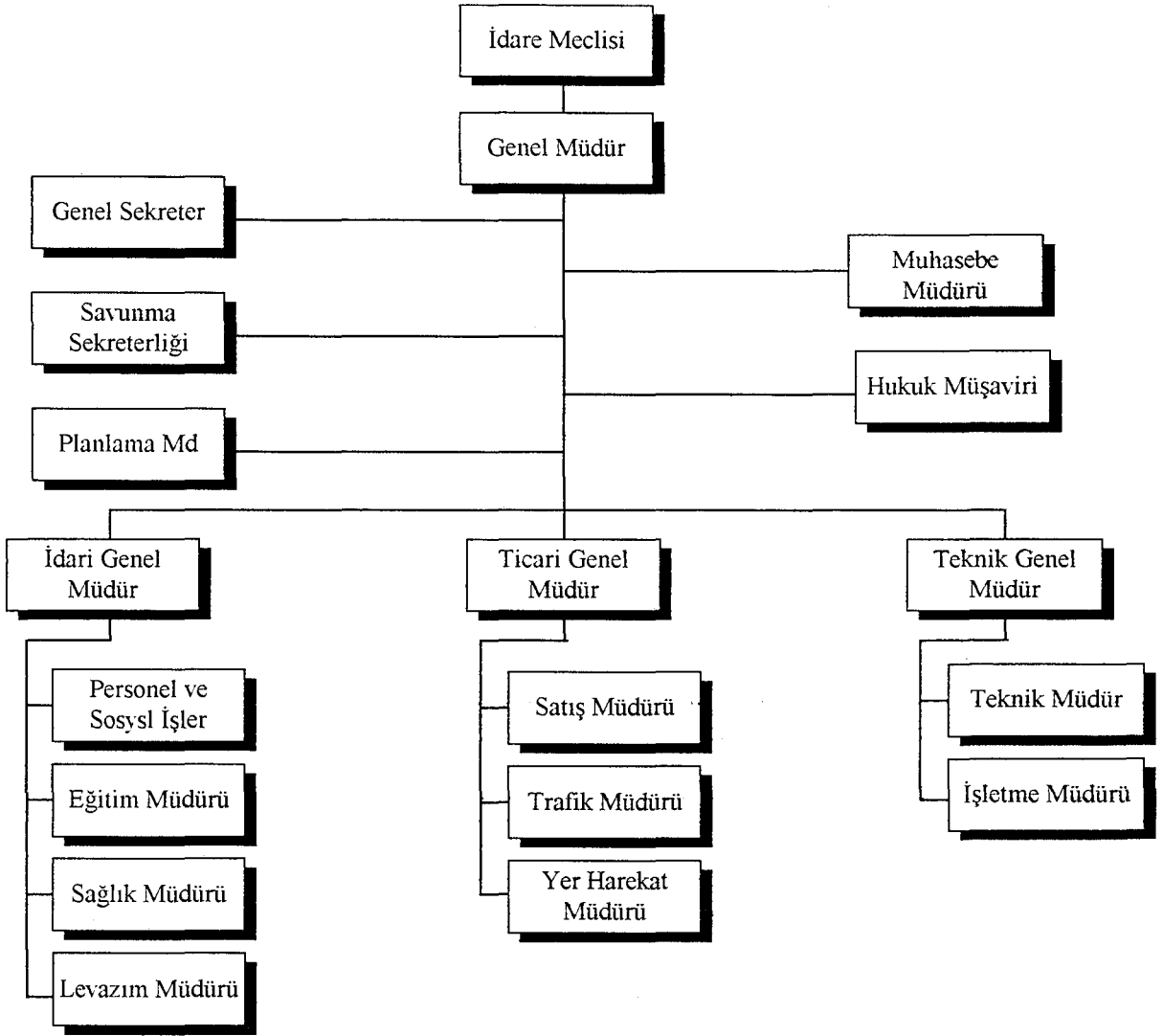
Ticari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı müdürler; satış müdürü, trafik müdürü, yer hareket müdürü.

Teknikten sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı müdürler; Teknik müdür ve işletme müdürü.

Bazı ünitelerin oluşması ve iş yükünün artması kendi alanlarında uzman kişilerin çalıştırılması, iş veriminin yükseltilmesi amacıyla organizasyon yapısı (Şekil-31) gibi oluşturulmuştur.

Yıl	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Personel Durumu
1967	20	993	1730
1968	17	937	1989
1969	18	1075	2379
1970	17	1186	2769
1971	22	1961	2979

Bu dönemde uçak sayısı ve koltuk kapasitesinde iniş ve çıkışlar olurken personel sayısı sürekli artmıştır. (Şekil 32)

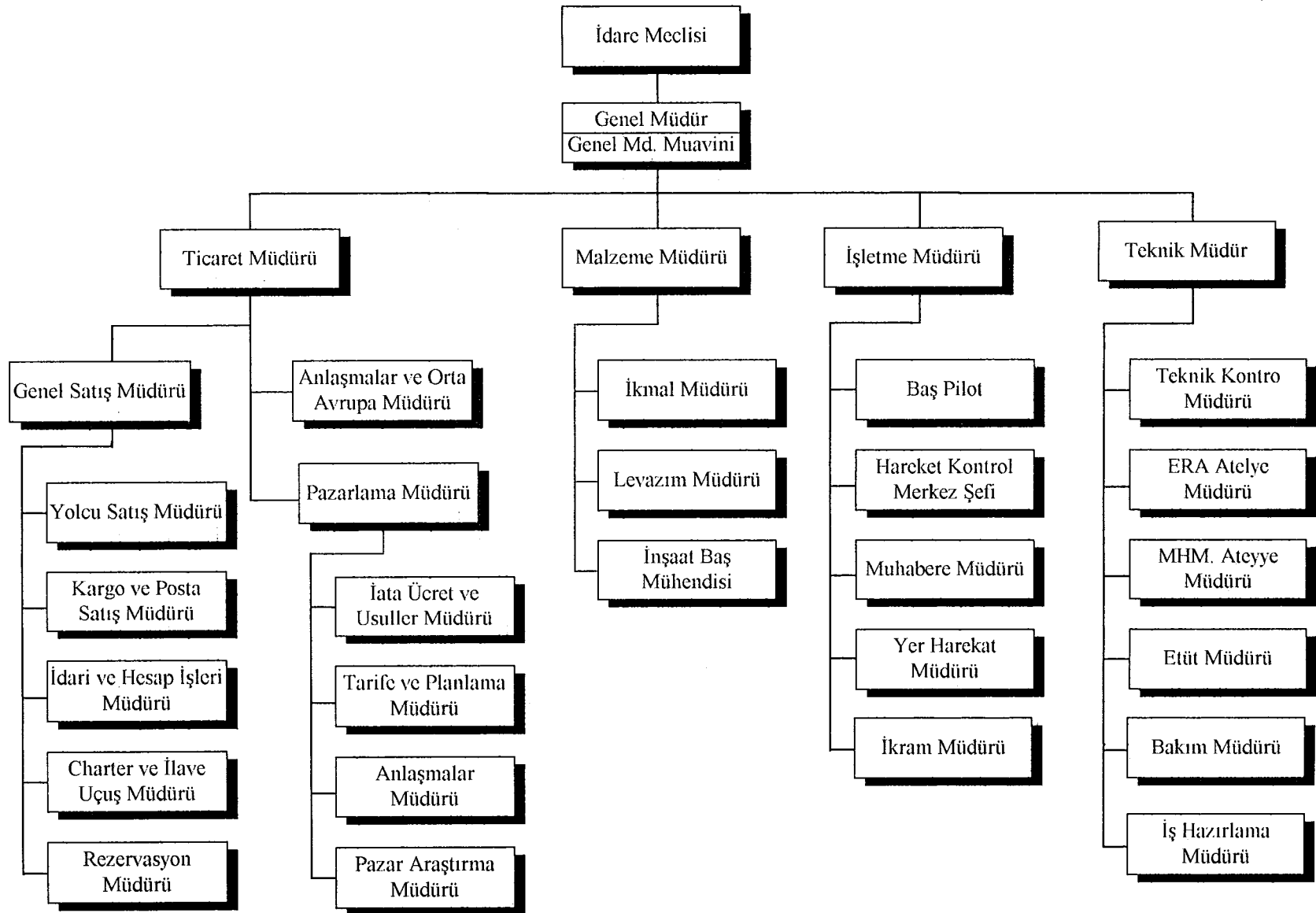


Şekil 30 : 1967 Yılında Uygulanan Ortaklık Teşkilat Şeması

Albayrak, 1982.

5.6. 1972-1973 Yılları Arası Organizasyon Yapısı

THY'nın organizasyonunda büyük değişiklikler olmuştur. Yeni birim ve müdürlükler oluşturulmuştur. Genel müdür yardımcılığı bir önceki organizasyonda 3 iken 1'e indirilerek tüm müdürler ve birimler genel müdür yardımcısına bağlanmıştır.



Şekil 31 : 1972 Yılında Uygulanan Ortaklık Teşkilat Şeması

İdare meclisine bağlı genel müdür, genel müdüre bağlı genel müdür yardımcısı, genel müdür yardımcısına bağlı üniteler ve müdürler; hukuk müşaviri, sağlık müdürü, tetkik ve teftiş kurulu başkanı, baş müşavir, eğitim müdürü, savunma sekreterine bağlı; milli seferberlik müdürü, sivil savunma müdürü, genel sekretere bağlı; basın ve halkla ilişkiler müdürü, reklam müdürü, daire ve evrak müdürü, irtibat müdürü, planlama ve koordinasyon müdürü, personel ve sosyal işler müdürü, muhasebe ve mali işler müdürü, genel muhasebe şubesi müdürü, maliyet muhasebesi ve mali tahakkuk şube müdürü, mali işler ve program şube müdürü, elektrik bilgi işlem müdürü.

Ticaret müdürüne bağlı ünite ve müdürler; genel satış müdürü, yolcu satış müdürü, kargo ve posta satış müdürü, idari ve hesap işleri müdürü, charter ve ilave uçuş müdürü, rezervasyon müdürü, anlaşma ve Orta Avrupa müdürü.

Pazarlama müdürüne bağlı müdürler; IATA ücret ve usuller müdürü, tarife ve planlama müdürü, anlaşmalar müdürü, pazar araştırma müdürü.

Malzeme müdürü, ikmal müdürü, levazım müdürü, inşaat baş mühendisi, işletme müdürüne bağlı olarak, baş pilot, hareket kontrol merkez şefi, muhabere müdürü, yer hareket müdürü, ikram müdürü.

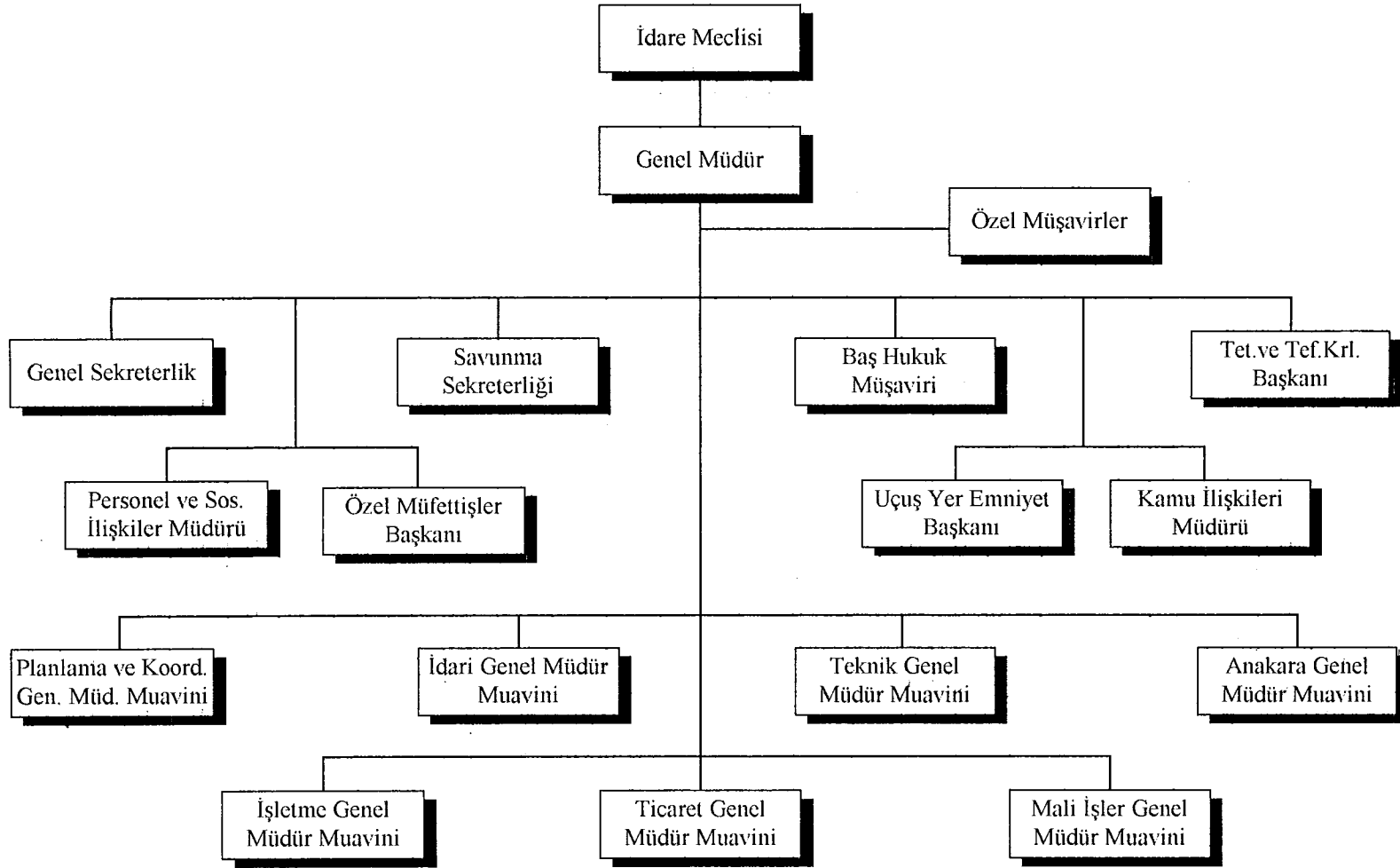
Teknik müdüre bağlı; teknik kontrol müdürü, ERA atölye müdürü, MHM atölye müdürü, etüt müdürü, bakım müdürü, iş hazırlama müdürlerinden oluşmaktadır.

Bu birim ve müdürlüklerin oluşturulmasıyla organizasyonda görev yetki ve sorumluluklar işin uzmanı olan kişiler arasında paylaştırılmıştır. (Şekil-32)

Yıl	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Personel Durumu
1972	22	2669	3696
1973	26	3195	4437

5.7. 1974-1976 Yılları Arasında Uygulanan Organizasyon Yapısı

THY organizasyon yapısında önceki duruma göre yeni oluşturulan birimler; özel müşavirler, özel müfettişler başkanlığı, uçuş yer emniyet başkanlığı, kamu ilişkileri müdürü ve 7 adet genel müdür yardımcılığıdır. (Şekil-32)



Şekil 32 : 1974 Yılında Uygulanan Ortaklık Teşkilat Şeması

Buna göre, idare meclisine bağılı olarak genel müdür, genel müdüre direkt bağılı birimler, özel müşavirler, genel sekreterlik, savunma sekreterliğı, baş hukuk müşavirliğı, tetkik ve teftiş kurulu başkanliğı, personel ve sosyal işler müdürü, özel müfettişler başkanliğı uçuş yer emniyet başkanliğı, kamu ilişkileri müdür, genel müdür yardımcıları; planlama ve koordinasyon genel müdür yardımcısı, idari genel müdür yardımcısı, işletme genel müdür yardımcısı, teknik genel müdür yardımcısı, ticaret genel müdür yardımcısı, mali işler genel müdür yardımcısı, Ankara Genel Müdür Yardımcılarından oluşmaktadır.

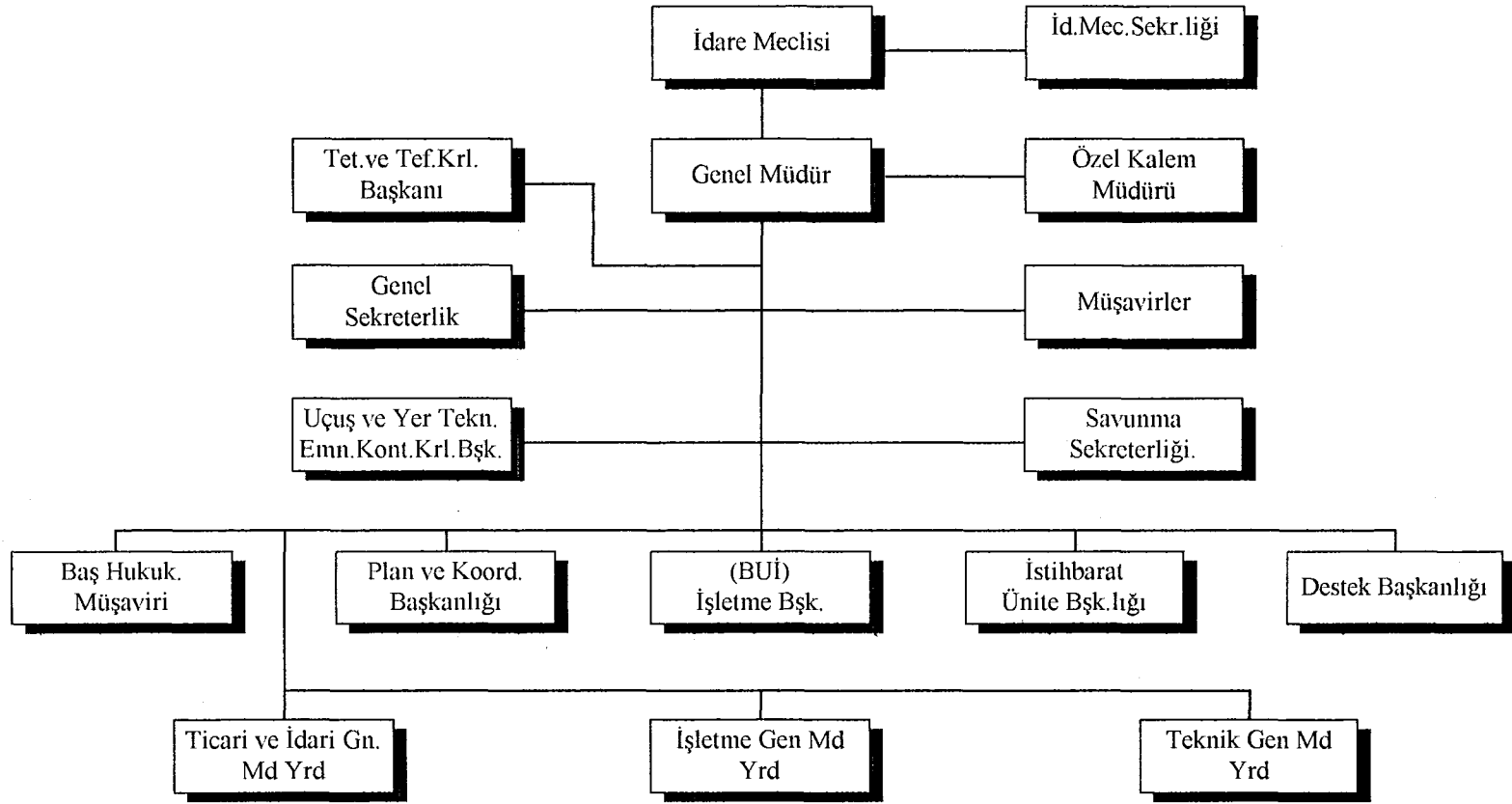
Yıl	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Personel Durumu
1974	27	4268	4650
1975	22	3206	4906
1976	25	3873	5540

5.8. 1977-1981 Yılları Arasında Uygulanan Organizasyon Yapısı

Bu dönemdeki organizasyon yapısında görülen değışikler; idare meclis sekreterliğı oluşturulmuş, uçuş ve yer teknik emniyet kontrol kurulu başkanliğı, destek başkanliğı, genel müdürlüğe bağılı başkanlıklar ve yeni müdürlükler oluşturulmuş ve bazı üniteler birleştirilmiş bazı üniteler kaldırılmıştır. (Kamu ilişkileri md., özel müfettişler bşk.) Genel müdür yardımcıları ise 7'den 3'e düşürülmüştür. Burada bazı müdürlükler birleştirilmiştir.

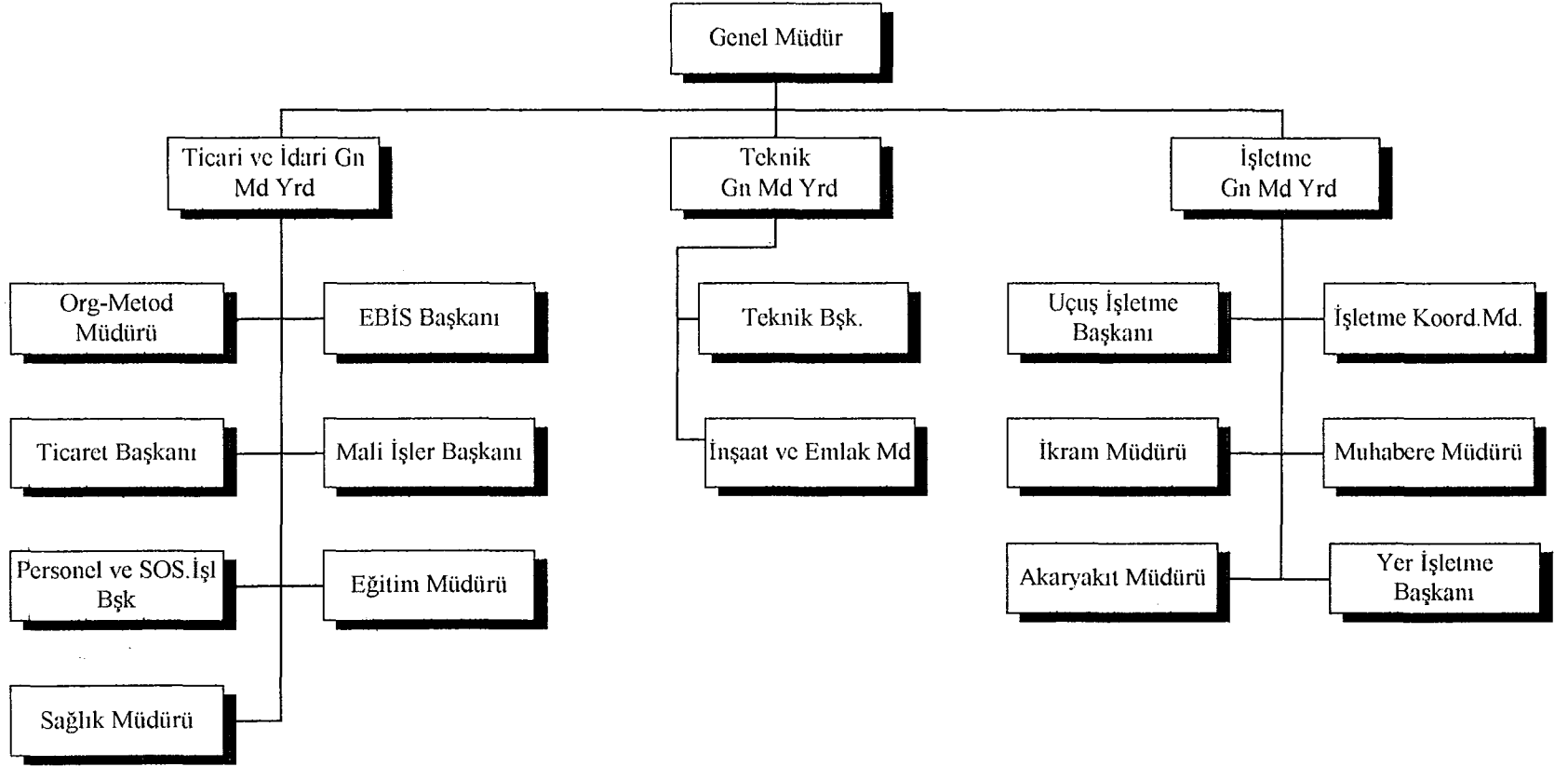
Buna göre idare meclisine bağılı, idare meclis sekreterliğı, idare meclisine bağılı genel müdür, genel müdüre bağılı direkt üniteler ve genel müdür yardımcılıkları, özel kalem müdürü, tetkik ve teftiş kurulu başkanliğı, genel sekreterlik ve yer teknik emniyet kontrol kurulu başkanliğı, müşavirler, savunma sekreterliğı, baş hukuk müşavirliğı, planlama ve koordinasyon başkanliğı, işletme başkanliğı, istihbarat ünite başkanliğı, destek başkanliğı.

Ticari ve idari genel müdür yardımcısına bağılı başkanlıklar ve müdürler; organizasyon metot müdürü, EBİS başkanı, ticaret başkanı, mali işler başkanı, personel ve sosyal işler başkanı, eğitim müdürü, sağılık müdürü.



Şekil 33 : 1977 Yılında Uygulanan Ortaklık Teşkilat Şeması

Albayrak, 1982.



Şekil -33 1: 1977 Yılında Uygulanan Ortaklık Teşkilat Şeması

Albayrak, 1982.

İşletme genel müdür yardımcısına bağlı başkanlıklar ve müdürler; işletme koordinasyon müdürü, uçuş işletme başkanı, ikram müdürü, akaryakıt müdürü, muhabere müdürü, yer işletme başkanı.

Teknik genel müdür yardımcısına bağlı başkanlıklar ve müdürler; teknik başkan, inşaat ve emlak müdürü.

Yıl	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Personel Durumu
1977	23	3517	6399
1978	24	3684	6124
1979	22	3306	6124
1980	21	3241	5734
1981	22	3241	5446

Bu dönemdeki organizasyon yapısında değişiklikler ve kadrolaşma sonucunda THY büyümesini, dünyada ve Türkiye’de pazar payını genişletmeye devam etmiştir. Personel sayısını azaltarak kalifiye elemanlarla daha iyi verim alma yoluna gitmiştir.(Şekil-33)

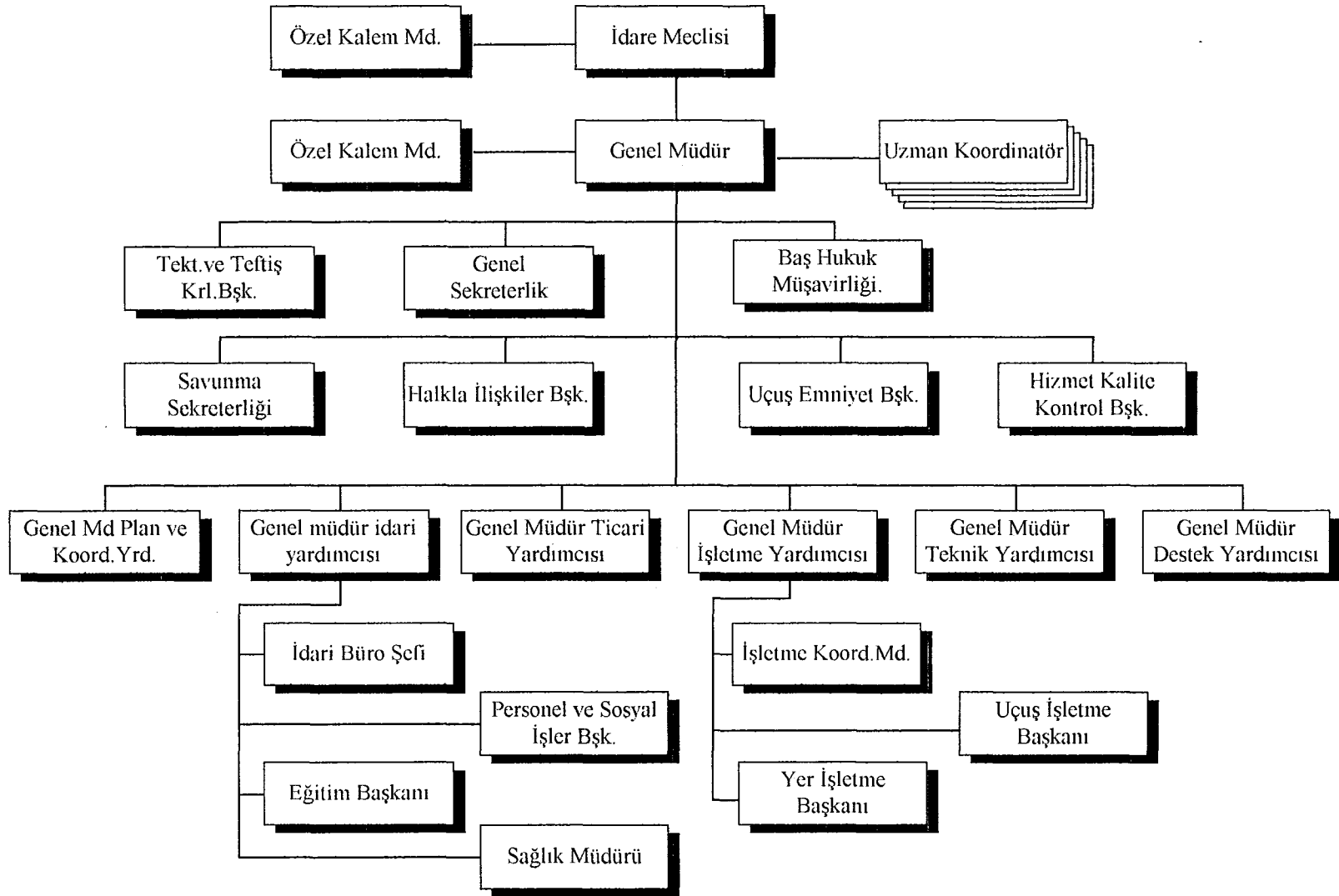
5.9. 1982-1992 Yıllarında Uygulanan Organizasyon Yapısı

THY bu dönemdeki organizasyon yapısındaki değişiklik bir öncesine göre şu şekilde olmuştur. 1 adet daha özel kalem müdürlüğü oluşturularak idare meclisine bağlanmıştır. İdare meclis sekreterliği kaldırılmıştır. Genel müdüre uzman koordinatör bağlanmıştır. Müşavirler kaldırılmış, iki adet daha başkanlık oluşturulmuş bunlar; halkla ilişkiler başkanı, hizmet kalite kontrol başkanı olup genel müdüre bağlanmıştır.

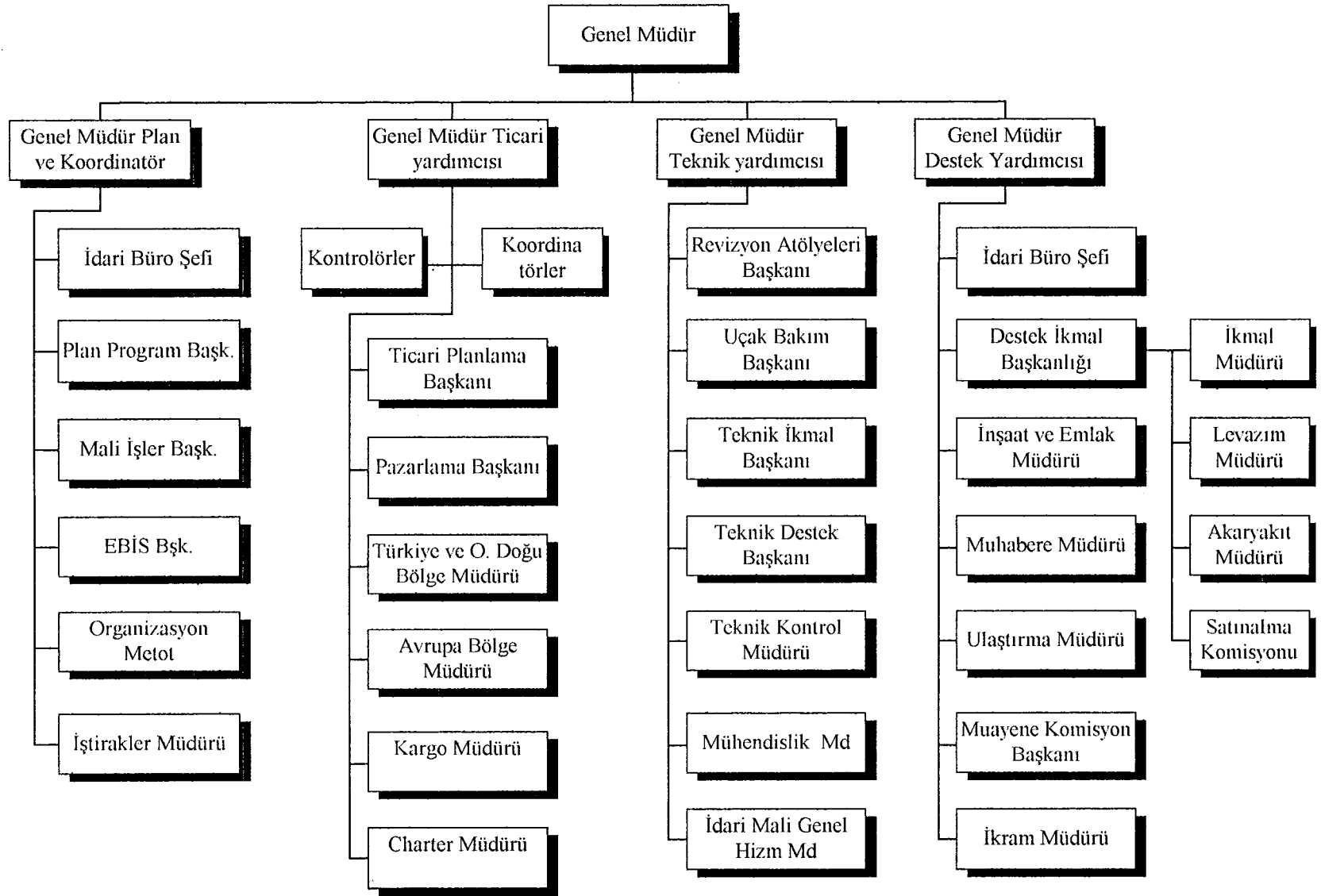
Genel müdüre direkt bağlı ünite ve başkan genel müdür yardımcıları; özel kalem müdürü, uzman koordinatör, tetkik ve teftiş kurulu başkanı, genel sekreter, baş hukuk müşaviri, savunma sekreterliği, halkla ilişkiler başkanı, uçuş emniyet başkanı, hizmet kalite kontrol başkanı.

Altı adet genel müdür yardımcılığı vardır. Bunlara bağlı birim ve müdürler şu şekildedir:

Plan ve koordinasyon genel müdür yardımcısı; idari büro şefi, plan program başkanı, mali işler başkanı, EBİS başkanı, organizasyon metot müdürü, iştirakler müdürü.



Şekil 34 : 1982 Yılında Uygulanan Ortaklık Teşkilat Şeması



Şekil 34.1 : 1982 Yılında Uygulanan Ortaklık Teşkilat Şeması

İdari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı; idari büro şefi, personel ve sosyal işler başkanı, eğitim başkanı, sağlık müdürü.

Ticari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı; kontrolörler, koordinatörler, ticari planlama başkanı, pazarlama başkanı, Türkiye ve Ortadoğu bölge müdürü, Avrupa bölge müdürü, kargo müdürü, charter müdürü.

İşletmeden sorumlu genel müdür yardımcısı; işletme koordinasyon müdürü, uçuş işletme başkanı, yer işletme başkanı.

Teknikten sorumlu genel müdür yardımcısı; Revizyon atölyeleri başkanı, uçak bakım başkanı, teknik ikmal başkanı, teknik destek başkanı, teknik kontrol müdürü, mühendislik müdürü, idari mali genel hizmetler müdürü.

Destekten sorumlu genel müdür yardımcısı; idari büro şefi, destek ikmal başkanı. İkmal başkanına bağlı müdürler; ikmal müdürü, levazım müdürü, akaryakıt müdürü, satın alma komisyonu.

İnşaat ve emlak müdürü, muhabere müdürü, ulaştırma müdürü, muayene komisyon başkanı, ikram müdüründen oluşmuştur.

Bundan önceki organizasyon yapılarına baktığımızda en kapsamlısının 1982 yılındaki organizasyon şemasıdır. Havayolu işletmeciliğinin dünyada ve Türkiye’de hızla gelişmesiyle ve büyümesiyle birlikte yapının da dünyadaki havayolu işletmeleriyle aynı düzeyde olması gerekmektedir. THY filo yapısının büyümesiyle birlikte artan personelle birlikte faaliyetlerin bölümler arasında bir organizasyonel yapı içersinde teşkilatlanmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda 1982’deki organizasyon yapısı ortaya çıkmıştır.(Şekil-34)

1982 yılında; filo toplamı 27, koltuk kapasitesi 3909 ve toplam personel sayısı 5735 olmuştur.

1983 yılında Türkiye’deki siyasal gelişmelere paralel liberal bir ekonomik piyasanın oluşmasıyla birlikte havayolu işletmeleri de hızlı bir değişim içersine girmeye başlamıştır. Bu dönemde Türkiye’de birçok özel havayolu işletmesi de kurulmaya başlanmıştır. 1990 yılında patlak veren körfez krizi dünyadaki havayolu işletmelerini

etkilediği gibi THY'ni da olumsuz yönde etkilemiştir. 1991 yılında etkilenme kendisini rezervasyon ve sefer iptalleri ile önemli ölçüde hissettirmiş, yine bu dönemde yaşanan grevler sorunları daha da arttırmıştır.

1992 yılı THY sektörü açısından yeniden canlanma yılı olmuş ve bu gelişme 1993 yılında da sürmüştür.

5.10. 1993-1996 Yılları Arasında Organizasyon Yapısı

1983 yılı ile 1993 yıllarının organizasyonları karşılaştırıldığında bazı ünitelerin kurulduğu bazılarının kaldırıldığı, bazılarının ise birleştirilerek tek çatı altında toplandığı görülmektedir.

İdare meclisinin adının yönetim kurulu olarak değiştiği görülmektedir. Kaldırılan bölümler, uzman koordinatör, uçuş emniyet başkanlığı, hizmet kalite başkanlığıdır. Genel müdür yardımcılığı 6'dan 7'ye çıkarılmıştır. Görev alanları yeniden belirlenmiş olup, başkanlıklar ve müdür seviyesinde tekrar organize edilmiştir. Buna göre; yönetim kuruluna bağlı yönetim kurulu idari işler müdürü, genel müdür. Genel müdüre direk bağlı üniteler; genel sekreter, özel kalem müdürü, savunma sekreterliği teftiş kurulu başkanlığı, hukuk müşavirliği tanıtma ve halkla ilişkiler başkanı, ikram başkanıdır.⁸⁵

Genel müdür yardımcısına bağlı başkanlıklar ve müdürlükler:

İdari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı; akaryakıt müdürü, personel başkanı, eğitim başkanı

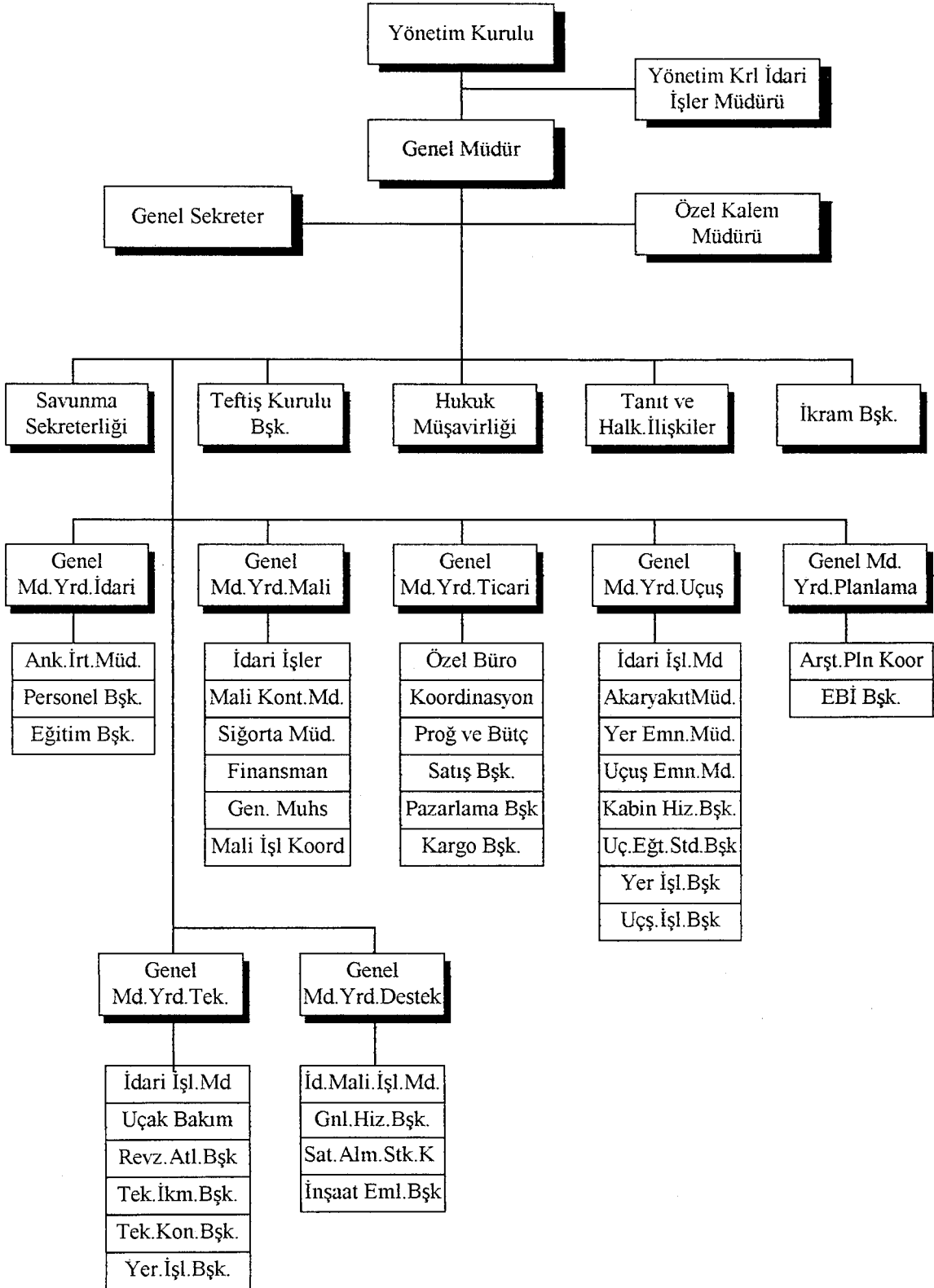
Mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı; İdari işler müdürü, mali kontrol müdürü, sigorta müdürü, finansman başkanı, genel muhasebe başkanı, mali işler alman koordinatörü.

Ticari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı; idari işler müdürü, koordinasyon müdürü, program ve bütçe müdürü, satış başkanı, pazarlama başkanı, yolcu hizmetleri kargo başkanı.

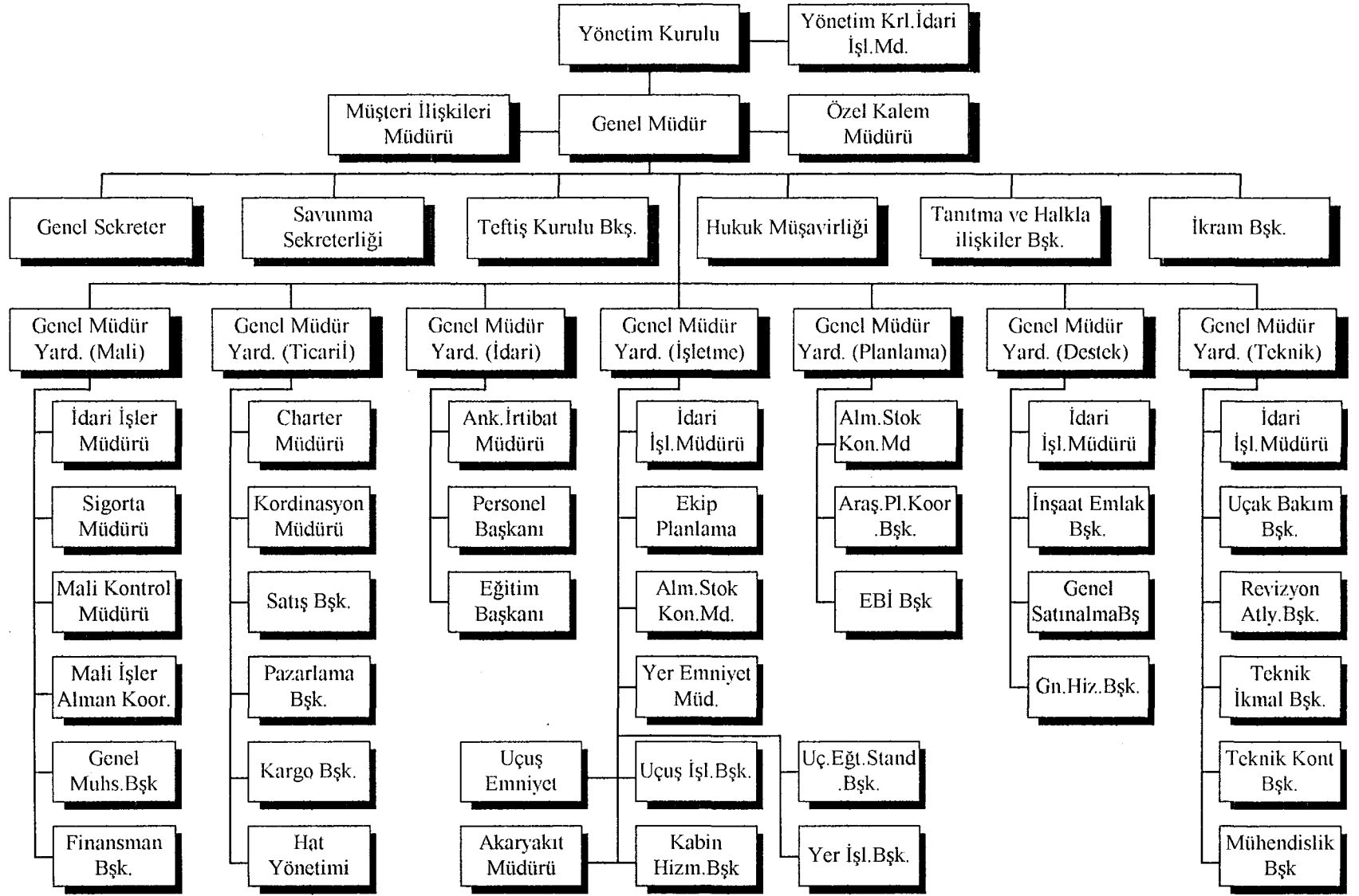
⁸⁵ Türk Havayolları Faaliyet Raporu. İstanbul, 1993.

İşletmeden sorumlu genel müdür yardımcısı; İdari işler müdürü, akaryakıt müdürü, yer emniyet müdürü, uçuş emniyet müdürü, kabin hizmetleri başkanı, uçuş eğitim ve standartları başkanı, uçuş işletme başkanı, yer işletme başkanı.

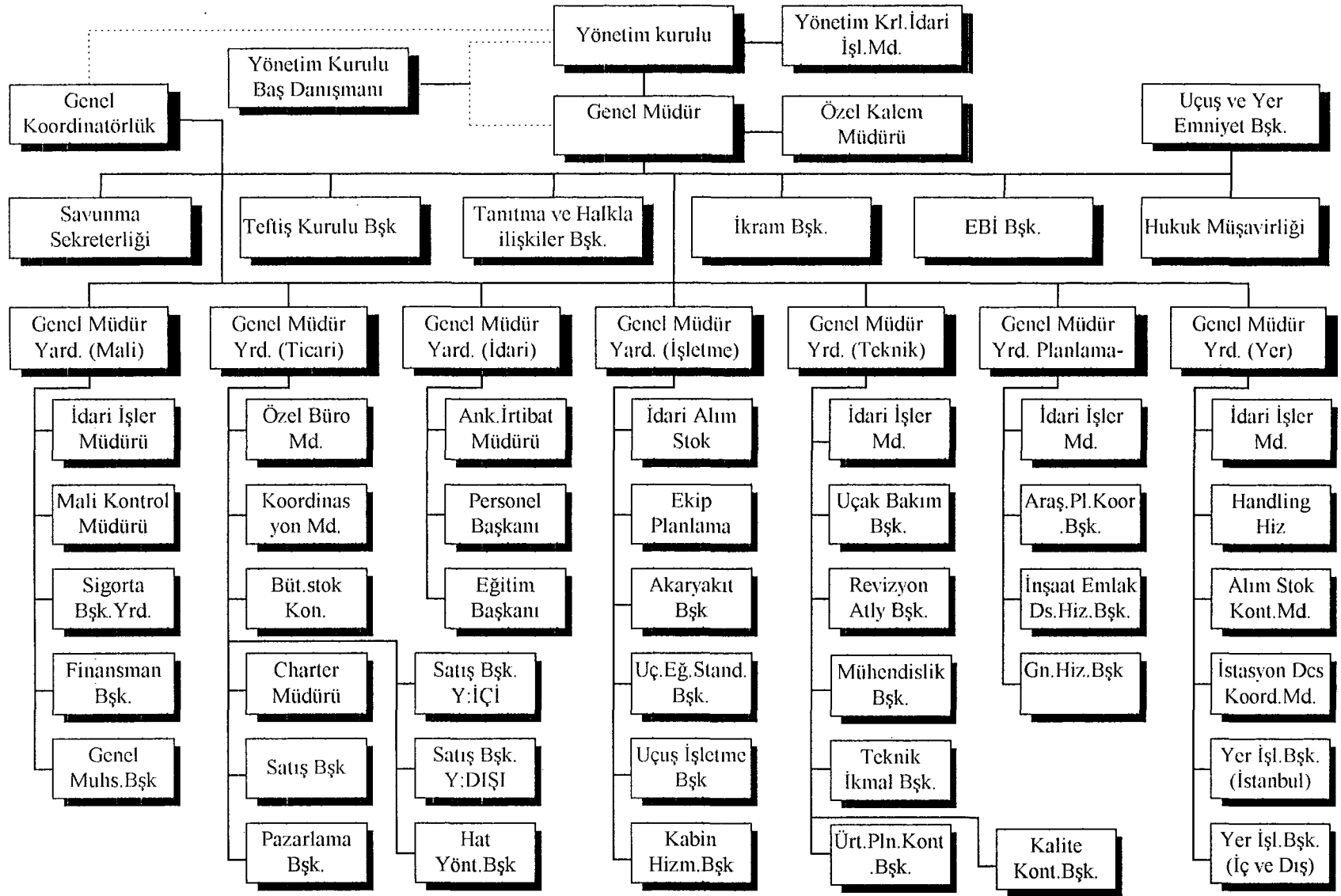
Teknikten sorumlu genel müdür yardımcısı; İdari ve mali işler müdürü, genel hizmetler başkanı, satın alma ve stok kontrol başkanı, inşaat emlak başkanı.



Şekil 35 : 1993 Yılında Uygulanan Ortaklık Teşkilat Şeması



Şekil 36 : 1994 Yılında Uygulanan Ortaklık Teşkilat Şeması



Şekil 37 : 1995 Yılında Uygulanan Ortaklık Teşkilat Şeması

Planlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı; Araştırma planlama ve koordinasyon başkanı, EBİ başkanlarından oluşan birimler genel müdür yardımcısına, genel müdür yardımcısı da genel müdüre bağlı ve sorumludurlar.(Şekil-36)

1994 yılının organizasyon yapısına bakıldığında genelde aynı olmakla birlikte bazı değişikliklerin olduğu görülmektedir.⁸⁶

Genel sekreterlik ünitesi, genel koordinatörlüğe dönüştürülmüştür. Genel müdüre bağlı elektronik bilgi işlem başkanlığı kurulmuştur. İşletmeden sorumlu genel müdür yardımcısı, uçuş işletme genel müdür yardımcısı olarak değiştirilmiş; genel müdür yardımcısı sayısı da 8'e yükseltilmiştir. Yer işletmeden sorumlu genel müdür yardımcılığı ilave edilmiştir.

Ticaretten sorumlu genel müdür yardımcısı organizasyon durumu şu şekilde değiştirilmiştir:

Charter müdürü, koordinasyon müdürü, satış müdürü, pazarlama başkanı, kargo başkanı, hat yönetimi başkanı olarak yeniden yapılandırılmıştır.

Uçuş işletme genel müdür yardımcısı organizasyonunda idari işler müdürü, idari ve alım stok kontrol idare müdürü olarak bazı ünitelerin eklenmesiyle yetki alanı genişletilmiştir. Bu bölüme ayrıca kabin hizmetleri başkanlığı da eklenmiştir.

Teknikten sorumlu genel müdür yardımcısı kadrosuna muhasebe müdürü eklenmiştir. Uçak bakım ve revizyon, yedek parça maliyetlerinin belirlenmesi ve bakım maliyetlerini en aza indirmek amacıyla çalışmalar yapmak için görevlendirilmiştir.

Destekten sorumlu genel müdür yardımcısı organizasyonunda bulunan satın alma ve stok kontrol başkanını genel satın alma başkanı olarak adı değiştirilmiştir.

Yer işletme genel müdür yardımcılığı adıyla kurulup organizasyona dahil edilen bu bölüm; idari işler müdürü, handling hizmetleri ve sözleşme müdürü, istasyon ve yolcu hizmetleri stand müdürü, alım ve stok kontrol müdürü, yer işletme başkanı (İstanbul) iç ve dış yer işletme başkanı şeklinde organizasyon yapısı oluşmuştur.(Şekil-37)

⁸⁶ Türk Havayolları Faaliyet Raporu, İstanbul, 1994

1995 yılının organizasyon yapısında bir önceki ile karşılaştırma yapıldığında; yönetim kuruluna bağlı yönetim kurulu baş danışmanlığı kurulmuştur. Yine genel müdüre direkt bağlı uçuş ve yer emniyet başkanlığı oluşturulmuştur⁸⁶. (Şekil-38)

Mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı Mali İşler Alman Koordinatörü kaldırılmıştır.

Ticari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı olarak idari işlerin yürütülmesi için özel büro müdürlüğü kurulmuştur. Bu bölüme bağlı bütçe/stok kontrol müdürlüğü de oluşturulmuştur.

Teknikten sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı olarak çalışan muhasebe müdürü mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı genel muhasebe başkanına bağlanmıştır. Ayrıca kalite kontrol başkanlığı ve üretim planlama ve kontrol başkanlığı oluşturulmuştur.

1996 yılında da organizasyon yapısında bazı değişiklikler olmuştur. Bunlar 1995 yılı organizasyonunda yer alan idari genel müdür yardımcısına bağlı Ankara İrtibat Müdürlüğü kaldırılmıştır. Ticari bölümde yer alan charter müdürlüğü kargo başkanlığına bağlanmıştır. Mali bölüme gelir değerlendirme başkanlığı oluşturularak bağlanmıştır⁸⁷.

1996 yılının organizasyon yapılanması 1997 yılında uygulanmaya aynen devam edilmektedir. (Şekil-39)

Yıl	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Personel Durumu
1993	58	9275	8689
1994	59	9797	9509
1995	64	9860	8568
1996	65	9767	8668

⁸⁶ Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu, İstanbul, 1995

⁸⁷ Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu, İstanbul, 1996

6. TÜRK HAVA YOLLARININ ORGANİZASYON YAPISI VE FAALİYETLER

Organizasyon yapısında 17 kişiden oluşan yönetim kurulu, 7 kişiden oluşan denetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdüre doğrudan bağlı 7 genel müdür yardımcılığı ile 9 doğrudan bağlı bölüm bulunmaktadır. Genel müdüre doğrudan bağlı bölümler; savunma sekreterliği, teftiş kurulu başkanlığı, tanıtma ve halkla ilişkiler başkanlığı, ikram başkanlığı, EBI başkanlığı, hukuk müşavirliği, uçuş ve yer emniyet başkanlığı. 1996 yılı itibariyle 8668 olan personel sayısının bağlı bulunduğu bölümlere dağılımı şu şekildedir. Genel müdüre direkt bağlı personel 426, idari genel müdür yardımcısına bağlı personel 140, mali genel müdür yardımcısına bağlı personel 271, planlama ve destek genel müdür yardımcısına bağlı personel 368 ticari genel müdür yardımcısı 1746, genel müdür yardımcısı (uçuş işletme) bağlı personel 368, ticari genel müdür yardımcısına bağlı personel 1794, teknikten sorumlu genel müdür yardımcısına 1974 personel bağlı bulunmaktadır.

THY bir yönetim kurulu başkanı ve genel müdür idaresi ve bunların alt birimlerinin oluşturduğu bölümlerce organize edilmiştir.

THY'nın icra bölümleri şunlardır :

- İdari
- Mali
- Ticari
- Uçuş işletme
- Teknik
- Planlama ve destek
- Yer işletme

Kurmay Bölümler :

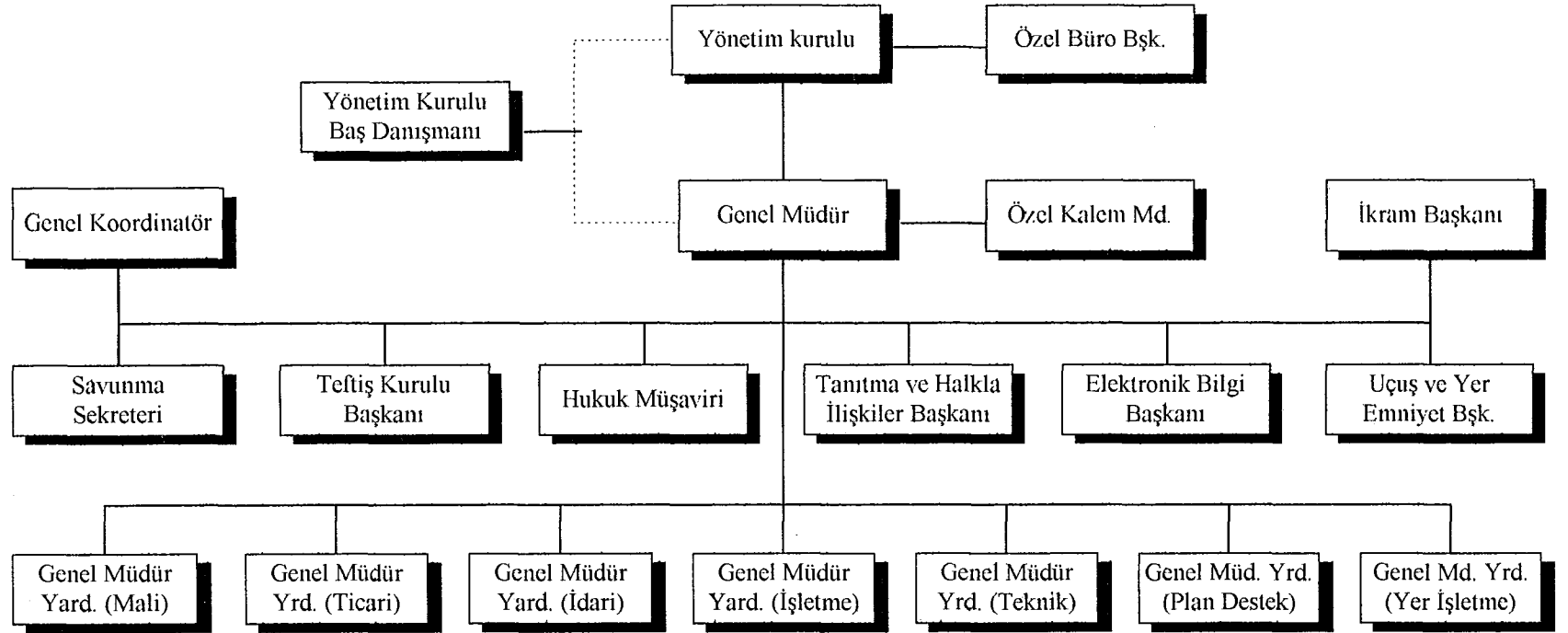
- Savunma Sekreterliği
- Teftiş kurulu başkanlığı
- Tanıtma ve halkla ilişkiler başkanlığı

- İkrâm başkanlığı
- EBİ başkanlığı
- Hukuk müşavirliği
- Uçuş ve yer emniyet başkanlığı

6.1. THY'nın Üst Yönetimi

6.1.1. Genel Kurul

THY'nın hisse sahiplerinin hisse oranı kadar söz sahibi oldukları bir kuruldur. Yönetim kurulu üyelerini seçerler. THY hisselerinin çoğuna devlet sahip olduğu için yönetim kurulu üyelerini de devlet adına hükümet seçerek atama yapar.



Şekil 39 : THY'nin Üst Yönetiminin Organizasyon Şeması

6.1.2. Yönetim Kurulu

Karar ünitesidir. 17 kişiden ve 7 denetim kurulu üyesinden oluşur. Görevi, genel kuruldaki karar alınmasını gerektirmeyen ve genel müdürün yetkisi dışında kalan yapılacak işler hakkında karar verir ve genel müdürün tekliflerini inceleyip karara bağlanmasını sağlar. THY'nın karar organıdır. Görev yetki ve sorumlulukları daha çok mali konular ve mali işlemlerle ilgili kontrollerde yoğunlaşmaktadır. Bugünkü durumu ile icra üniteleri ile hükümet arasında koordinatörlük yapmaktadır. sekteryasını özel büro başkanı yapmaktadır.(Şekil-40)

6.1.3. Genel Müdür

Genel Müdürlüğe bağlı icra ünitelerinin en üst kademesidir. Bütün faaliyetlerin üniteler arasında koordinasyonlu bir şekilde yürütülmesinden sorumludur. Bütün icra üniteleri direkt olarak genel müdüre bağlanmıştır. Aynı zamanda kurmay ünitelerde kendisine bağlıdır. Yönetim kurulu toplantılarına katılarak icra faaliyetlerinden yönetim kurulu üyelerini bilgilendirir. Karar yetkisine sahip değildir. Alınan kararları uygulamakla yükümlüdür. Sekreteryası özel kalem müdürlüğü vasıtasıyla yürütülmektedir.

Genel Müdür THY'nın idari, mali, ticari, uçuş işletme, teknik, planlama ve destek, yer işletme alanlarından sorumludur. Genel müdür aynı zamanda birçok problemlerle karşılaşmaktadır. Bunun için genel müdür yetkilerinin bir bölümü genel müdür yardımcılara devredilmelidir. THY'ında 9 genel müdür yardımcısına bu yetkiler dağıtılmıştır. Her genel müdür yardımcısı kendi alanı ile ilgili yetki ve sorumluluklarla görevlendirilmiştir.

6.2. İcra Bölümleri

6.2.1. İdari Bölüm

İdari bölüm iki ana alandan sorumludur.(Şekil-41) Bunlar:

- Personel
- Eğitim

6.2.1.1. Personel Başkanının Görevleri

Personel işlerinin yürütülmesine nezaret eder. İşletmenin kısa, orta ve uzun vadeli insan gücü planlamasını yapmaktadır. Personelin tayin, terfi, nakil, ayrılma ve diğer özlük haklarıyla ilgili işlemleri THY yönetmeliklerine, toplu sözleşmesine ve diğer mevzuat hükümlerine uygun olarak yapılmasını sağlar.

Personel Başkanına bağlı müdürlükler; personel müdürü, iş değerlendirme organizasyon müdürü, sosyal işler müdürü, endüstriyel ilişkiler ve ücret müdürü, sağlık müdürü.

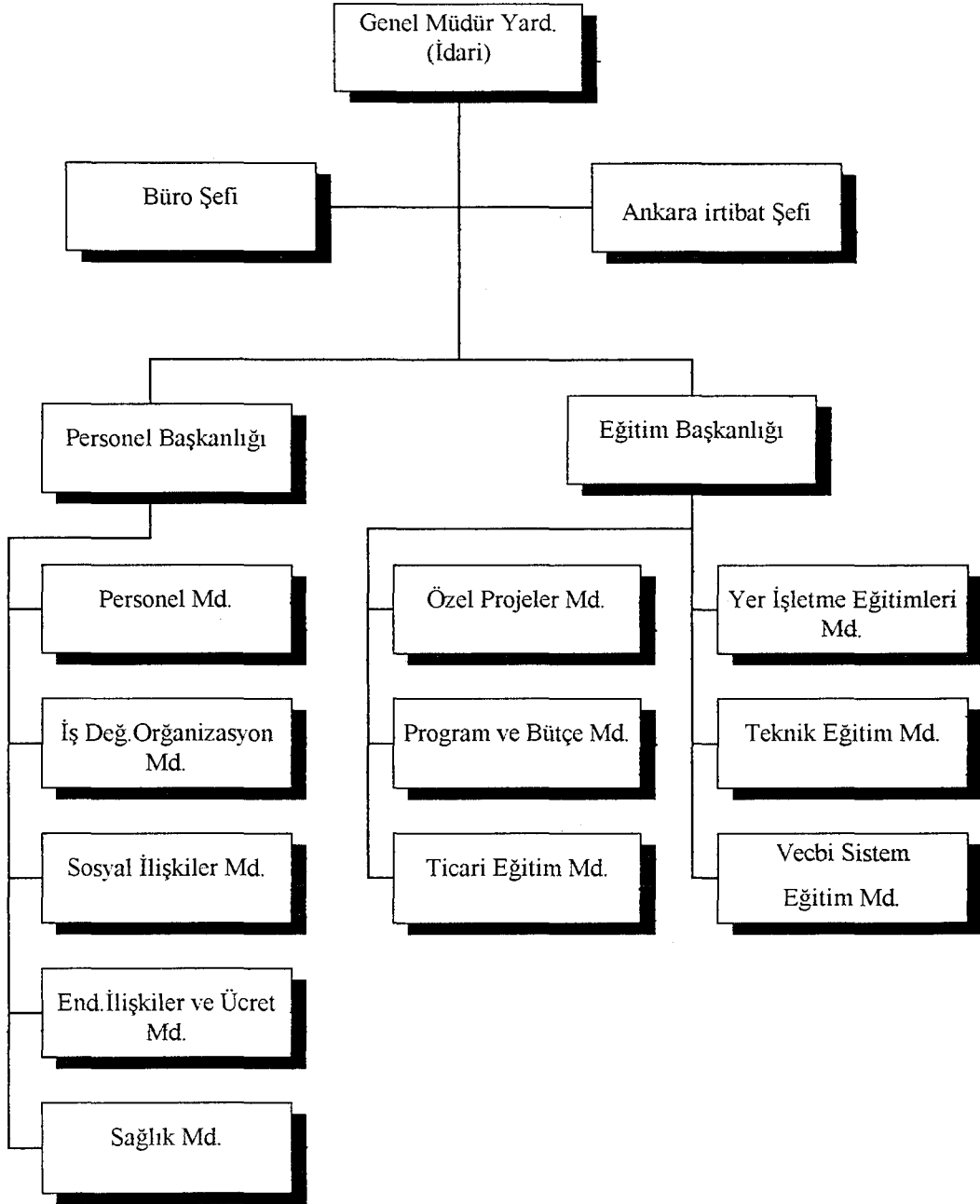
Eğitim Başkanına bağlı müdürlükler; özel projeler müdürü, program ve bütçe müdürü, ticari eğitim müdürü, yer işletme eğitimleri müdürü, teknik eğitim müdürü, vecbi sistem eğitim müdüründen oluşmuştur. Personel Başkanı ilgili Gnl.Md.Yrd. karşı sorumludur.

6.2.1.2 Personel Faaliyetleri

1996 yılı sonu itibariyle personel sayısı, 1995 yılına göre %1.2 artış göstererek 8668 olmuştur. Personel sayısındaki bu artışa karşın, toplam yolcu sayısı %7.9 artarak 9.280.849'a, uçulan nokta sayısı %7.4 artarak 87'ye ulaşmıştır. Personel başına düşen yolcu sayısındaki azalma ile personel başına düşen üretim artırılmış, verimlilik yükseltilmiştir.

Türk Hava Yolları'nın 1992-1996 yılları arasında kapasitesi %74.8 artmasına rağmen personel sayısı %6 oranında yükselmesi, bunun sonucunda da personel verimliliği (arz edilen koltuk-km başına personel sayısı) %65 artarak 1246'dan 2056'ya yükselmiştir. THY'nda ilkökul ve ortaokul mezunu personel sayısı sürekli bir azalış olurken (%44), lise ve yüksekokul mezunu çalışan sayısından sürekli artış (%44) olmuştur.

Personelin unvanlara göre yüzdesel dağılımı ise memur %19, işçi %19, uçucu %18, teknisyen %16, idareci %14, dış büro %7, uzman, dispeç, öğretmen %4, bilgi işlem %1, mühendis, avukat, doktor %2'dir.



Şekil 40 : THY'nin İdari Bölümünün Organizasyon Şeması

6.2.1.3. Eğitim Başkanının Görevleri

THY’ında görevli ve yeni görevlendirilecek personelin eğitilmesi için idari müdür yardımcılığının görevlerinden biri de destek faaliyeti olarak eğitim vermektir. Diğer ünitelerle koordinasyon sağlanarak uzman kişilerle personelin eğitilmesini planlar, programların uygulanmasını ulusal ve uluslararası standartlara göre yapılmasını sağlar. Satış, trafik, rezervasyon, yolcu hizmetleri, apron, hareket, ikram, teknik servis ve idari konularda kurs, seminer, hizmet içi eğitimler için kurum içinde ve yurt dışında eğitim olanaklarının personele verilmesini sağlamaktır.

6.2.1.4. Eğitim Faaliyetleri

THY ICAO şartnamelerine uygun bir yapıya sahip uçak bakım merkezinin organizasyonu Ortak Havacılık Otoritesi (JAA) koşullarına uygun hale getirme çalışmalarına başlanmış olup bunun yanında, Teknik Eğitim Müdürlüğü’nü yeni kalifikasyon ve lisanslandırma sistemlerine uygun eğitim verecek şekilde yeniden yapılandırarak ve bu yapısına uygun görevleri yerine getirecek şekilde teçhizatlandırmak amacıyla THY teknik personeli için eğitim projesi başlatılmıştır.

THY yöneticileri için temel yönetim becerilerinin değişik yönleriyle ele alındığı bilgisayar, video ve televizyon destekli etkin yönetim seminerleri düzenlenmiştir.

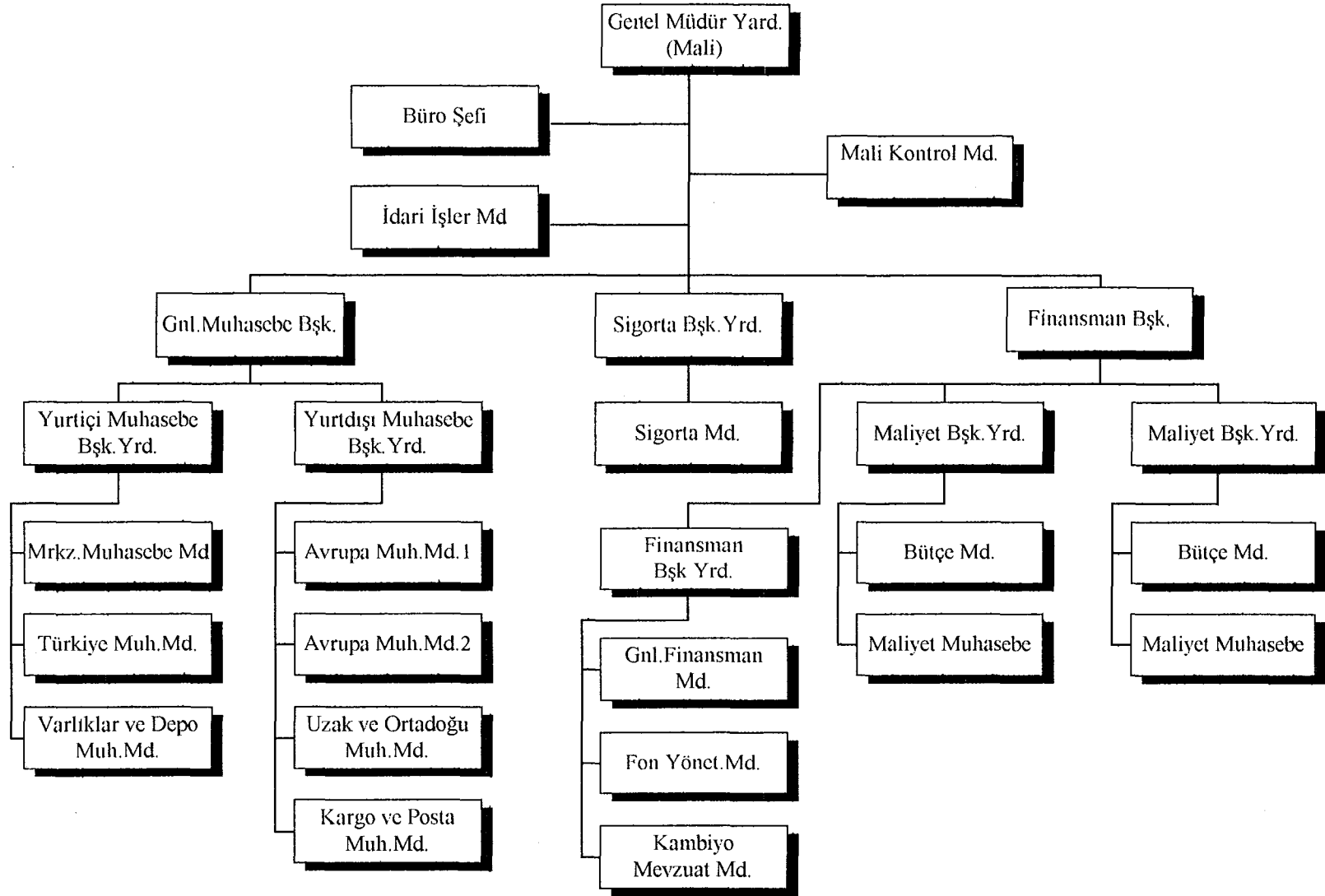
JAR 66 (JAR Joint Aviation Regulations) gereği A sınıfı teknisyenlere branş farkı gözetmeksizin pratik eğitimler verilmektedir.

Eskişehir Anadolu Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi öğrencileri için satış, hareket ve yolcu hizmetleri kursları düzenlenmektedir.

6.2.2 Mali Bölüm

Mali bölümün görevleri:

Mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı birimler; büro şefi, mali kontrol müdürü, idari işler müdürü, genel muhasebe başkanı, finansman başkanı, sigorta başkan yardımcısı.



Şekil 41 : THY'nin Mali Bölümünün Organizasyon Şeması

Genel muhasebe başkanına bağlı başkan yardımcıları ve müdürler; yurtiçi muhasebe başkan yardımcısı, merkez. muhasebe müdürü, Türkiye muhasebe müdürü, varlıklar ve depo müh. müdürlerinden oluşmaktadır.

Yurtdışı muhasebe başkan yardımcısına bağlı müdürler; Avrupa muhasebe müdürü 1, Avrupa muhasebe müdürü 2, Uzak ve Ortadoğu muhasebe müdürü, kargo ve posta muhasebe müdürlerinden oluşmaktadır.

Finansman başkanına bağlı birimler; maliyet başkan yardımcısı, bütçe müdürü

Finansman başkan yardımcısına bağlı müdürler; genel finansman müdürü, fon yönetimi müdürü, kambiyo mevzuat müdürü.

Gelir değer başkan yardımcısına bağlı müdürler; gelir değer müdürü, şirketler arası hesaplar müdürlerinden oluşmaktadır. Bu bölümde toplam 271 personel çalışmaktadır. THY 5 yıldır uygulanmakta olduğu yeni finansman politikası 1996 yılından itibaren etkilerini göstermeye başlamıştır.

THY’ında kısa vadeli nakdi ve nakdi olmayan taahhütleri ile spot işlemlerini yerine getirmek için bankalar piyasasında araştırma yaparak ihale bazında teklif almak suretiyle piyasanın altında fiyatlarla işlem yaparak kurumun gelir kaybını önlemiştir.

1996 yılında sağladığı 816.097.499.62 USD’lik döviz girdisi ile Türkiye’nin en çok döviz girdisi sağlayan kuruluşu olmuştur.

THY 1997-2001 yıllarını kapsayan filo yenileme çalışmalarına başlanmış olup, kuruma maksimum fayda sağlayacak finansal yapının sağlanması için gerekli çalışma ve araştırmalar mali konulardan genel sorumlu müdür yardımcısına bağlı başkan ve müdürler tarafından yapılmaktadır. Teknolojinin hızlı bir şekilde değiştiği günümüzde, teknolojiye bağlantılı olarak bankacılık teknikleri yakından takip edilerek işletmeye maksimum fayda sağlayacak etkin finans ve fon yöntemi uygulanmaktadır.(Şekil-42)

6.2.3. Ticari Bölüm

6.2.3.1. Ticari Bölümün Görevleri

THY’nın iş grubunu oluşturan pazar araştırma, pazarlama, ücret tespit çalışması, satış, acenteler, rezervasyon, charter, kargo, üretim planlama, tarife, ürün geliştirme, gelir planlama, gümrük ilişkileri, hat araştırma ve planlama bölümleri ticari genel müdür

yardımcılığının alt birimleri olarak örgütlenmişlerdir. THY'nın bütün üniteleri ile planlamadan uygulamaya kadar düzenli bir koordinasyon içinde çalışmalar yapmaktadır. Ünitelerle devamlı düzenli, hızlı bir haberleşme ve ortak çalışma içinde gerekli planlamaların yapılmasını ve uygulanmasını sağlar. (Şekil-43)

THY'de ticari organizasyon bütün kargo, satış pazarlama ve hat yönetim ile ilgili faaliyetlerden sorumludur. Ticari bölümün büyük bölümü İstanbul'da olmak üzere toplam 1746 personel çalışmaktadır. Ticari genel müdür yardımcısına bağlı birimler; özel büro müdürü, bütçe stok kontrol müdürü, koordinasyon müdürü, charter müdürü, Avrupa acenteler koordinatörü.

Satış başkanına bağlı başkan yardımcıları ve müdürler; İstanbul satış başkan yardımcısı, İstanbul dışı satış başkan yardımcısı, satış ve promosyon müdürü, Aksaray satış müdürü, Kadıköy satış müdürü, Taksim satış müdürü, Uzak doğu satış başkan yardımcısı, Güney Avrupa satış başkan yardımcısı Kuzey Avrupa satış başkan yardımcısı Almaya ticaret müdürü.

Pazarlama başkanlığına bağlı birimler; uluslararası ilişkiler ve antlaşmalar müdürü, üretim planlama başkan yardımcısı, tarife müdürü, ürün geliştirme müdürü, geliş planlama başkan yardımcısı, acenteler müdürü, usul ücret ve otomasyon müdürüdür.

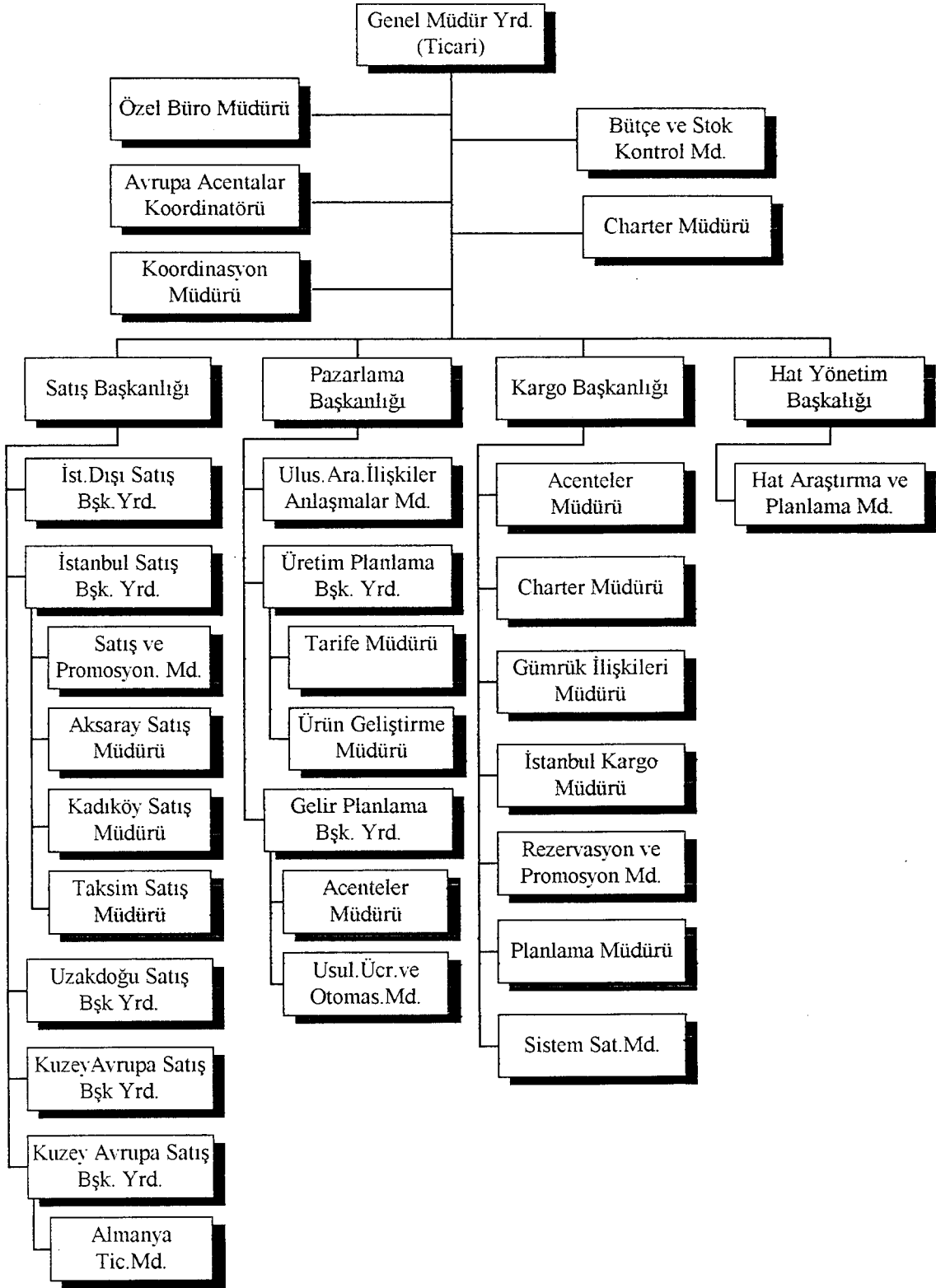
Kargo başkanlığına bağlı birimler; acenteler müdürü, charter müdürü, gümrük ilişkileri müdürü, İstanbul kargo müdürü, rezervasyon ve promosyon müdürü, sistem satış müdürlüğünden oluşmaktadır.

Hat yönetim başkanlığına, hat araştırma ve planlama müdürü bağlıdır.

6.2.3.2. Ticari Faaliyetler

6.2.3.2.1. Trafik Faaliyetleri

THY'de 1996 yılı sonu itibariyle toplam 9.280.849 yolcu taşınmıştır. Bunun 5.088.157'si iç hatlarda, 3.775.783'ü dış hatlarda, 79.182 hac ve 737.757'si özel kira seferlerinden yolcu taşımıştır. Toplam trafik faaliyetlerinde kapasite (arz edilen koltuk-km) %7.3, trafik (ücretli yolcu-km) %13.6 oranında artarak, yolcu doluluk oranı %65.2'den %69.0'a yükselmiştir. Toplam 86.940'ton kargo ve 3449 ton posta taşınmıştır.



Şekil 42 : THY'nin Ticari Bölümünün Organizasyon Şeması

Tarifeli seferlerin yanı sıra, ilave talep üzerine gerçekleştirilen tarifeli ilave seferler dış hatlarda 898, iç hatlarda 854, toplam 1752 ek sefer düzenlenmiştir.

Bu dönemde artışları etkileyen nedenlerin başında yerli turizm şirketlerin özellikle Almanya’da Türk turizmini tanıtım için yapılan promosyon çalışmaları etkili olmuştur.

6.2.3.2.2. Ticari Gelişmeler

THY 1996 yılında dış hat pazarında 19.918.123 yolcu taşımış ve payı %19.2, yabancıların payı %43.4, Türk özel taşıyıcıların payı %37.4 olmuştur.

C Uluslararası İlişkiler ve Antlaşmalar

Türkiye ile Hong Kong, Estonya arasında ikili hava ulaştırma anlaşmaları parafe edilmiş ve “Memorandum of Understanding” imzalanmıştır. Azerbaycan, İskandinavya, Güney KORE, Bosna Hersek ve Rusya Sivil Havacılık makamları ile Türkiye arasında mevcut ikili Hava Ulaştırma Antlaşmaları için görüşmeler yapılmaktadır.

Sun Air, Air Moldova International, Aeoro Asia ve Bhoza Havayolları ile tek taraflı yolcu interline anlaşmaları imzalanmıştır.

Canadian Airlines, Air Inter ve USAIR ile Self-Ticketing Anlaşmaları yapılmıştır.

6.2.3.2.3. Acenta faaliyetleri

Genel satış acenteleri için hazırlanan standart tip GSA sözleşmesinin yenilenmesi için çalışmalar yapılmaktadır. THY’de 1996 yılı itibariyle 22 adet GSA sözleşmesinin geçerliğini sağlamıştır. Türkiye’deki tüm IATA acentelerinin sayısı 1996 yılı itibariyle 252’ye yükselmiştir.

6.2.3.2.4. Ürün Geliştirme Faaliyetleri

“Corporate Club” programına 1996 yılında 2 çeşit kart uygulaması başlatılmıştır. “Corporate Blue üyeliğin ilk başlangıç kartı olarak belirlenip, toplam puanı 100’ü geçen şirketlere “Corporate Plus” kartı verilmiştir. “Corporate Plus” kartı sahiplerine Türkiye çıkışlı yurt dışı seyahatlerinde ayrı bankada (B/C) check-in ve CIP salonlarından yararlanma hizmeti verilmektedir.

Özel yolcu programlarına üye olanlar için “Alo Flight” sesli yanıt sistemi ile 24 saat süresince kesintisiz iletişim imkanı sağlanmıştır. Bu sistem ile üyeler telefon tuşlarını

kullanarak “Mileage Club” kartının sağladığı hizmetleri, son hesap durumlarını, ücretsiz bilet haklarını ve bununla ilgili mektup gönderilme tarihini öğrenebilmekte ve istedikleri zaman yine telefon tuşlarının yardımıyla uçuş dökümlerini faksla elde edebilmektedirler.

6.2.3.2.5. Rezervasyon Faaliyetleri

THY rezervasyon sistemlerini internete bağlanması için çalışmalar yapılmış ve Ocak 1997 itibariyle internet kullanıcıları iç hat uçuşlarında “WEB” sayfalarından rezervasyon yapmaya başlamışlardır. Worldspan Kompüterize Rezervasyon Sistemi (CRS) ile TROYA Rezervasyon sistemi arasında direkt bağlantı kurmuştur. Böylece acentelerde yapılan satışlar anında TK envanter sisteminden düşülmektedir.

Uçuşlardan en iyi şekilde yararlanmak için, mükerrer yolcu rezervasyonları bilgisayar aracılığı ile hat bazında kontrol edilmektedir.

6.2.3.2.5 Usuller, Ücret ve Otomasyon

THY’nda seferlerde uygulanacak özel ücretler dönemsel olarak hazırlanır ve pazar şartlarına göre revize çalışmaları yapılarak sisteme yüklenmiştir.

Yeni sefer yapacağı noktalara ilişkin ücretleri pazar şartlarına göre düzenlemekte ve ücret sistemine girmektedir.

6.2.4. Uçuş İşletme Bölümü

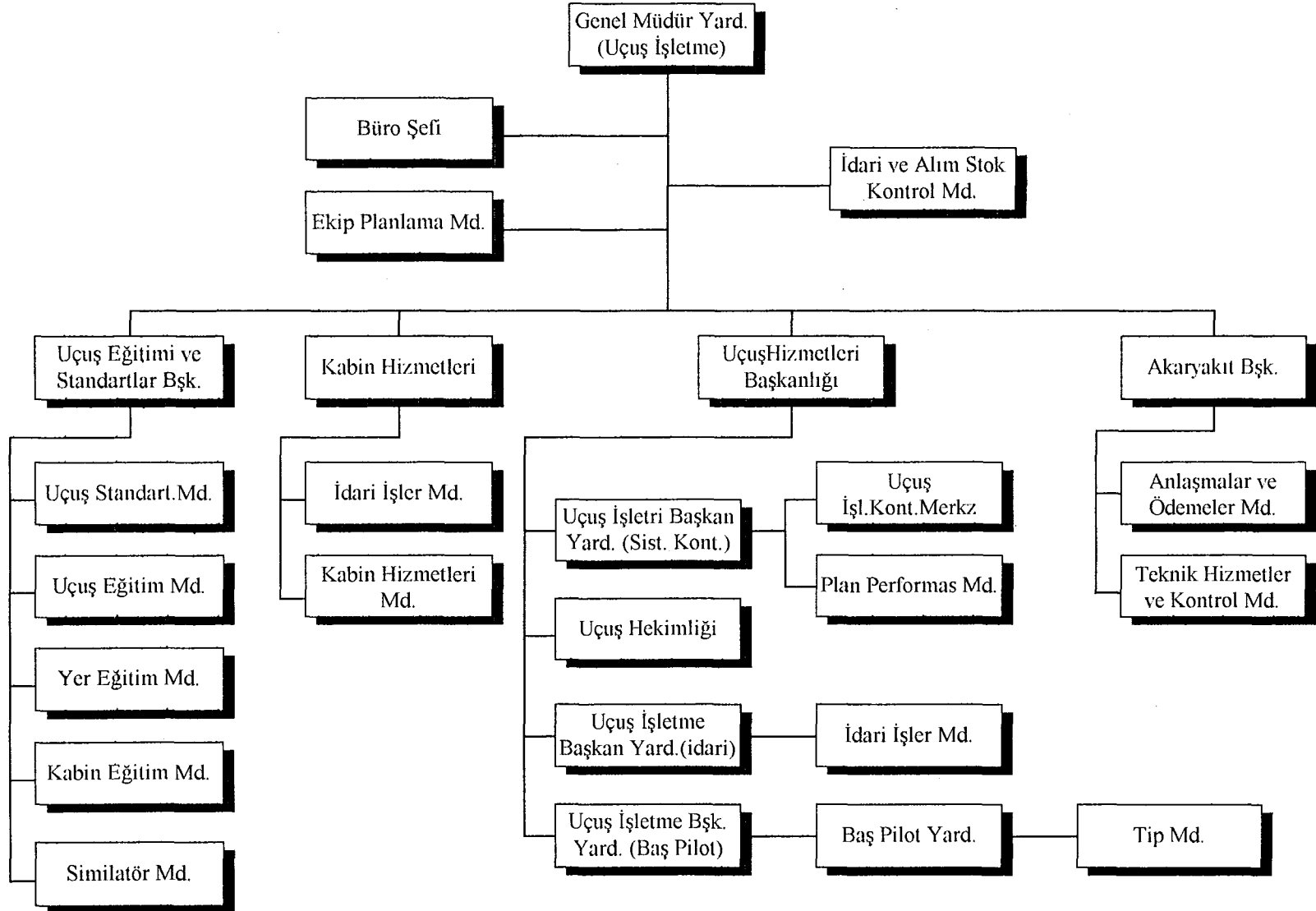
THY’nda uçuş işletme bölümünün organizasyon yapısını dört ana bölüm oluşturmaktadır.(Şekil-44)

- Uçuş eğitimi ve standartları
- Uçuş işletme
- Kabin hizmetleri
- Akaryakıt

Bu bölümlerde toplam 1949 personel çalışmaktadır.

Uçuş işletme genel müdür yardımcısına bağlı başkanlar ve müdürlerin bağlı olduğu birimler şu şekildedir:

Genel müdür yardımcısına direkt bağlı başkanlıklar ve müdürler; ekip planlama müdürü, idari ve alım stok kontrol müdürü, uçuş eğitimi ve standartlar başkanı.



Şekil 43 : THY'nin Uçuş İşletme Bölümünün Organizasyon Şeması

Başkana bağlı müdürler; uçuş standartları müdürü, uçuş eğitim müdürü, yer eğitim müdürü, kabin eğitim müdürü, simülatör müdürü.

Uçuş işletme başkanı, başkana bağlı birimler, uçuş hekimliği, uçuş işletme başkan yardımcısı, idari işler müdürü, uçuş işletme başkan yardımcısı, (baş pilot), baş pilot yardımcısı, tip müdürü, uçuş işleri başkan yardımcısı, uçuş işletme kontrol merkezi baş müdürü, plan performans müdürlerinden oluşmaktadır.

Kabin hizmetleri başkanına bağlı müdürler; idari işler müdürü, kabin hizmetleri müdürü.

Akaryakıt başkanına bağlı müdürler; Anlaşmalar ödemeler müdürü, teknik hizmetler ve kontrol müdürü.

6.2.4.1. Uçuş İşletme Bölümünün Görevleri

Uçuş işletme başkanının görevleri; uçuş hareketini uçuş emniyeti, uçuş tekniği, tarifede etkenlik ve ekonomik yönlerden en yüksek verimliliğe ulaştıracak uluslararası standartlarda THY'nı yönetmelikler ve ulusal kurallara uygun olarak etkin bir tarzda yönetmek ve koordine etmektir.

Uçuş hareketinin yürütülmesinde etkin bir devamlılık sağlamak amacıyla, ek görevler yürütülecek hizmetlere ait orta ve uzun vadeli uçucu personel planlaması yapar.

THY uçuş işletme görevleri ile ilgili yapılan çalışmalar orta ve uzun vadeli planlarla gerçekleştirilmiş ve alınan uçak adedine göre kadro durumları da uluslararası kurallara göre yapılmaktadır.

1996 yılında 1 adet A340, 4 adet RJ-70 uçağı filoya katılması ile toplam uçak sayısı 65'e, toplam koltuk kapasitesi 9767'ye yükselmiştir. THY'na katılan yeni uçaklar ve yeni uçuş noktalarının açılması nedeniyle 107 kaptan pilot kursu açılmış ve 69 pilot alımı yapılarak gerekli eğitimleri verilmiştir.

Nisan 1997 yasal olarak yürürlüğe giren JAR/OPS kurallarının THY'nın uçuş hareketi yönünden uyum çalışmaları tamamlanmıştır.

6.2.4.2. Kabin Hizmetleri Faaliyetleri

THY filo gelişim planına göre uçuş sayısının artışına paralel olarak sefer sayılarındaki artış nedeniyle kabin ekibinde de yetersiz kalması ile kadrolu ve part time kabin memuru istihdam edilmiştir. Kabin memuru olarak kadrolu 994, part time 288 olmak üzere toplam 1282 kişi çalışmaktadır.

6.2.4.3. Kabin Hizmetleri Bölümünün Görevleri

THY'nın yönetmeliklerine uygun olarak kabin memurlarının eğitim ve standartlarını yükseltecek ve ulaşılan düzeyi devam ettirebilecek şekilde yönetmektir. Kabin memurlarının, yolcuya hizmet standartlarını yükseltmek amacıyla temel ve periyodik eğitim planlamaları yapar ve ilgili ünitelerle koordineli olarak çalışmalar yapar.

6.2.4.4. Uçuş Eğitim Faaliyetleri

Kokpit eğitiminde A-340, A-310, B-737, RJ-100, B-727 tazeleme eğitimi, A-340 ve B-727'ler için uçuş emniyet kursları, B-737 ve RJ-100 için kaptan eğitimleri, B-737'ler için uçuş mühendisi eğitimleri, A-340 ve RJ-100'ler için tip eğitimi, RJ-100 için öğretmen eğitimi, JAR-OPS ortak havacılık kuralları için kurs, düzenlenmiştir.

Kabin eğitiminde RJ-100, B-737, A-340, A-310, A-320 tip eğitimlerinin yanında kabin memuru temel, kabin memuru tip eğitimleri de verilmektedir.

6.2.4.5. Akaryakıt Faaliyetleri

Bu bölümün görevleri; Yurtiçi ve Yurtdışı meydanlardaki Uçak, kara nakil araçlar vasıtaları, hareketli ve sabit yer teçhizat ve yer tesislerinin ihtiyacı bulunan akaryakıt, yağ,ve diğer petrol ürünlerini THY'nın menfaatlerine en uygun ve ekonomik şekilde herhangi bir aksaklığa neden olmadan temin edilmesini sağlamaktır.

Jet A-1 yakıt ihalesinden sağlanan tasarruf, yakıtın ucuz olduğu meydanlardan pahalı olduğu meydanlara yapılan seferlerde yakıt taşımacılığı ile sağlanmaktadır. 1997 yılında yurt dışı meydanlarda daha fazla tankering yapmak koşuluyla bu yolla ilgili gelir arttırıcı çalışmalar yapılmaktadır.

Yurt içi ve yurt dışı meydanlarda alınan Jet A-1 yakıt miktarı 1996 yılı sonu itibariyle yurt içinde 9.400.427 (milyon TL), yurt dışında 4.683.023 (milyon TL) olmuştur.

6.2.5. Teknik Bölüm

THY teknik bölüm işletme organizasyonunun uçağı uurabilmesini sağlamak amacıyla uçaklara gerekli bakım ve onarımı yapmakla sorumlu birimi genel müdür teknik yardımcılığıdır.(Şekil-45)

Genel müdür teknik yardımcılığına bağlı 6 adet başkanlık bulunmaktadır. Bunlar:

- Uçak bakım başkanlığı
- Revizyon atyeleri başkanlığı
- Mühendislik başkanlığı
- Kalite kontrol başkanlığı
- Teknik ikmal başkanlığı
- Üretim planlama ve kontrol başkanlığı

Bu başkanlıklara bağlı alt birimler de Şu Şekildedir:

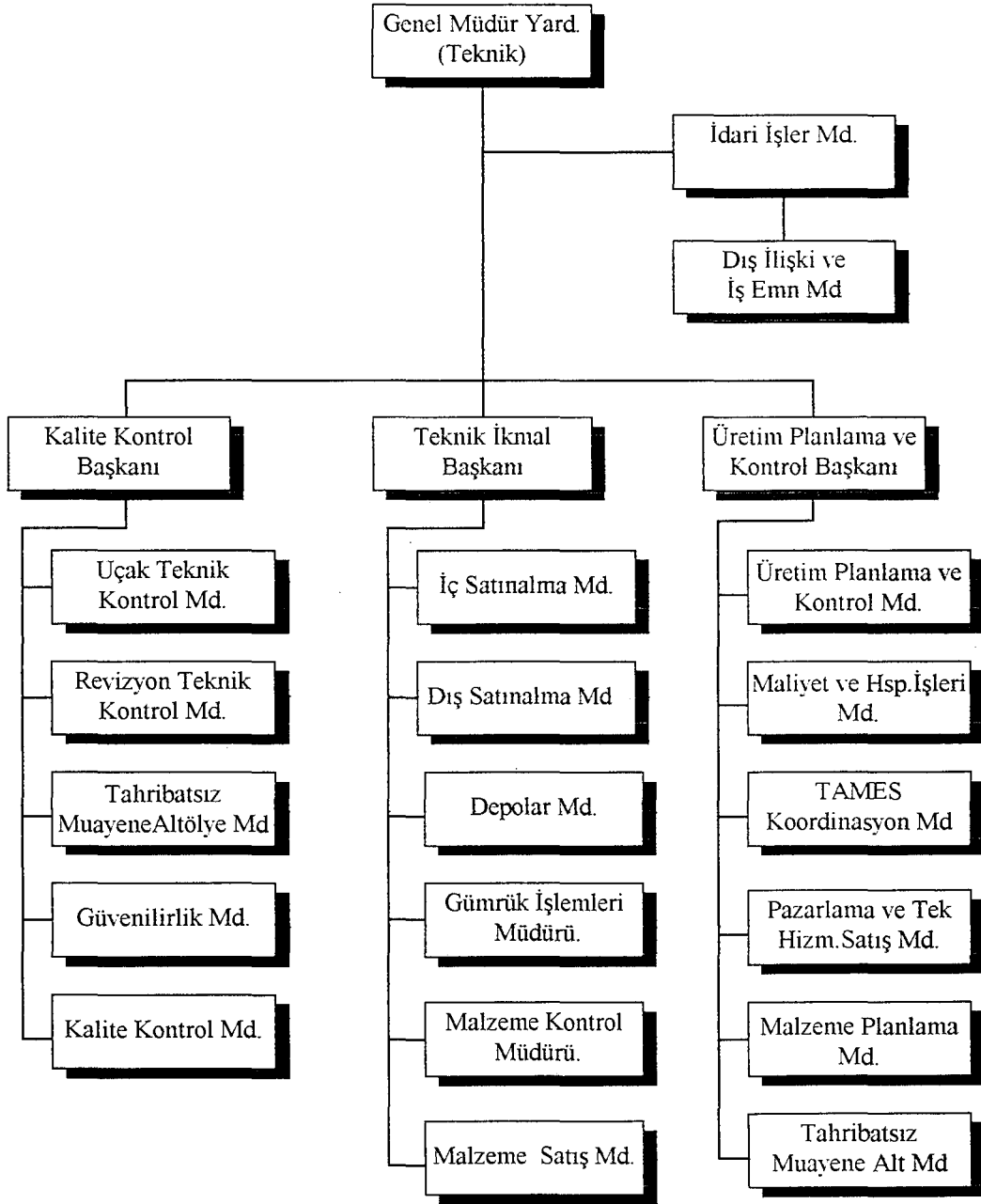
Uçak bakım başkanlığına bağlı başkan yardımcıları ve müdürler; yer teçhizat atyeler müdürü, kabin kalite müdürü, üretim planlama müdürü,

Hat bakım başkan yardımcısına bağlı müdürler; hat bakım müdürü, hangar teçhizat bakım müdürü, uçak bakım ERA müdürü

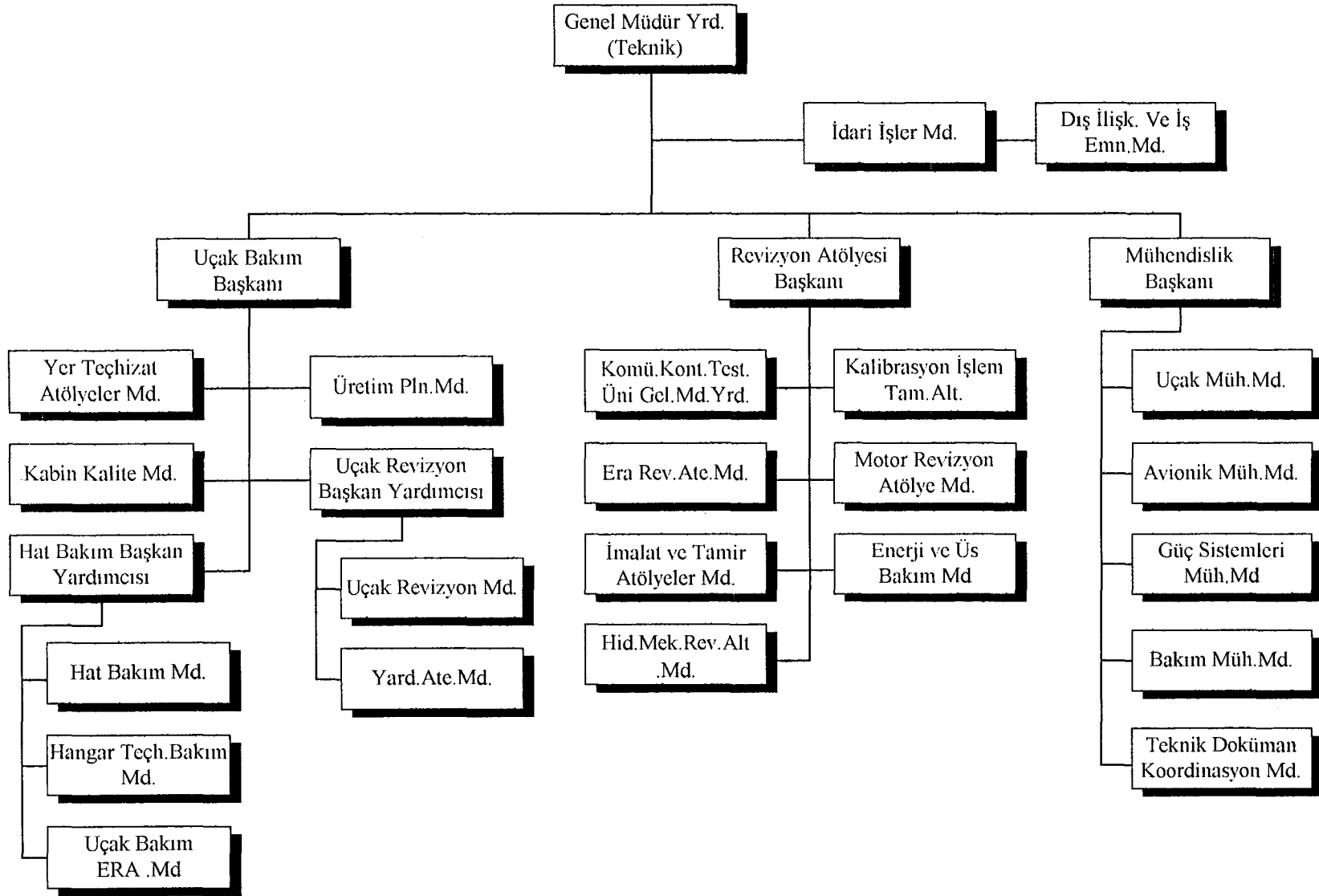
Uçak revizyon başkan yardımcısına bağlı müdürler; uçak revizyon müdürü, yardımcı aletler müdürü.

Revizyon atyeleri başkanına bağlı birimler; ERA Revizyon Atölye Müdürü, İmalat ve Tamir. Atyeler Müdürü, Kalibrasyon işlem tamir atyeler müdürü, Motor revizyon atyeler müdürü, Enerji ve s bakım müdürlerinden oluşmaktadır

Mühendislik başkanına bağlı müdürler; Uçak Mühendislik Müdürü, Avionik Mühendis Müdürü, G Sistemleri müdürü, Bakım Mühendis Müdürü, Teknik Doküman Koordinasyon Mdrleridir.



Şekil 44 : THY'nin Teknik Bölümünün Organizasyon Şeması



Şekil 44.1 : THY'nin Teknik Bölümünün Organizasyon Şeması

Kalite kontrol başkanına bağlı müdürler; uçak teknik kontrol müdürü, revizyon teknik kontrol müdürü, tahribatsız muayene atölyeler müdürü, güvenilirlik müdürü, kalite kontrol müdürüdür.

Teknik ikmal başkanlığına bağlı müdürler; iç satın alma müdürü, dış satın alma müdürü, depolar müdürü, gümrük işlemleri müdürü, malzeme tamir müdürü, malzeme satış müdürleri.

Üretim planlama ve kontrol başkanına bağlı müdürler; üretim planlama ve kontrol müdürü, maliyet ve hesap işleri müdürü, tames koordinasyon müdürü, malzeme planlama müdürü, pazarlama ve teknik hizmetler satış müdürü, bütçe ve envanter koordinasyon müdürüdür. Bu bölümde çalışan toplam personel sayısı 1974'dür.

6.2.5.1. Teknik Faaliyetler

THY filosunda bulunan 14 adet A-310, 4 adet A-340, 30 adet B-737, 10 adet RJ-100, 4 adet RJ -70 ve 3 adet B-727 kargo uçağı bulunmakta ve bu uçakların teknik bakım hizmetleri kendi bakım tesislerinde gerçekleştirmektedir.

1996 yılı sonu itibariyle THY ve müşterilere ait 90 adet motor ve muhtelif 61 adet APU ve komponentlerin bakımı, tamir, revizyon işlemlerini yapmıştır.

KTHY A.O. ait 3 adet A-310 uçağın 8 yıllık (S-2) bakımları yapılmış ve uçakları sefere verilmiştir.

1996 yılında yapılan periyodik bakımlar A bakım 571, B bakım 94, C bakımı 63, L bakımı 460, S bakım 4, Y bakım 16 adet yapılmıştır.

Teknik faaliyetlerden sorumlu personel sayısı 1974 olup, harcanan iş gücü 1090, 987 adam/saat'dir.

THY bakım merkezi olarak JAA'den F-09-E numarasıyla 23 Mayıs 1996 yılında JAR-145 (Bakım merkezi için ortak havacılık kuralları) gereğı olarak hazırlanan Bakım Merkezi Tanıtım Kitabı hazırlanarak JAA onaylatılarak ilgili birimlere dağıtılmıştır.

KTHY'nin Air France'dan satın aldığı bir adet A-310-203 tipi uçağı için "Teknik Hizmet Anlaşması" yapılmış ve bu hizmet karşılığı 15000 dolar gelir elde edilmiştir.

THY hangar ve eleman kapasitesi ile özel hava taşımacılığı yapan şirketlere ait uçaklara bakım hizmeti verilmiştir. Bu hizmetler karşılığında 16.813.471 dolar gelir elde edilmiştir.

A-340 uçaklarına takılması planlanan SATCAM/Telefon ve faks sistemi dört uçağa bağlanarak hizmete sokulmuştur. Bu sistemle kokpit haberleşmenin yanında yolcuya telefon ve faks hizmeti verilmektedir. RJ-70-100 uçaklarına ait LF507 IF motorlarının THY’de test edilme projesi uygulamasına başlanmıştır.

6.2.6. Planlama ve Destek Bölümü

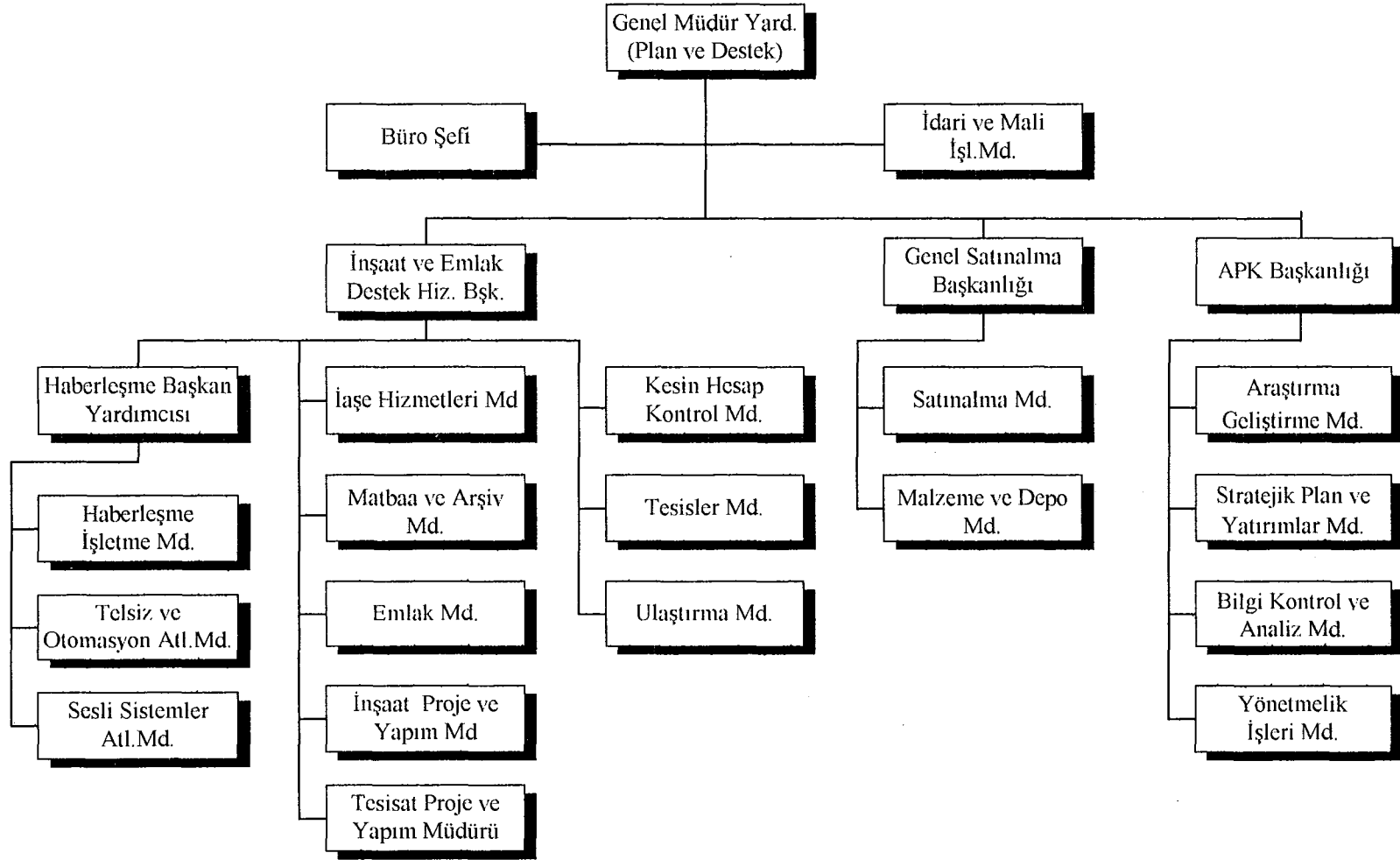
6.2.6.1 Planlama ve Destek Bölümünün Görevleri

THY’nın kısa, orta ve uzun vadeli plan, program ve hedeflerin paralelinde maddi kaynakların en verimli ve koordineli biçimde planlamasını ve kullanılması, THY’nın bilgi işlem faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürülmesi için çalışma yapar. THY’nın özellikle malzeme, inşaat, emlak, muhabere, ulaşım ve ikram hizmetlerinin sağlanması için destek görevi yapmaktadır. İhtiyaçlar tespit edilerek diğer ünitelerle koordinasyon içerisinde planlama için araştırma yapılır.

THY planlama ve destek bölümünün organizasyon yapısı plan ve destekten sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı idari ve mali işler müdürü, inşaat emlak ve destek hizmetleri başkanı, genel satın alma başkanı, APK başkanı ve alt birimlerinden oluşmaktadır. İnşaat emlak ve destek hizmetleri başkanına bağlı müdürler; HAB başkan yardımcısı, haberleşme işletme müdürü, telsiz ve otomasyon atölyeler müdürü, sesli sistemler atölyeler müdürü, iaşe hizmetleri müdürü, matbaa ve arşiv müdürü, emlak müdürü, inşaat proje yapım müdürü, tesisat proje ve yapım müdürü, kesin hesap kontrol müdürü, tesisler müdürü, ulaştırma müdürlerinden oluşmaktadır. (Şekil-46)

Genel satın alma başkanına bağlı müdürler; satın alma müdürü, malzeme ve depo müdürü.

APK başkanına bağlı müdürler; araştırma geliştirme müdürü, stratejik plan ve yatırımlar müdürü, bilgi kontrol ve analiz müdürü, yönetmelik işleri müdürleridir.



Şekil 45. : THY'nin Planlama ve Destek Bölümünün Organizasyon Şeması

THY., 1997.

6.2.6.2. Planlama Faaliyetleri

THY'nın 1997-2001 yıllarını kapsayan filo planı hazırlanıp yönetim kurulunun onayı alınmıştır. Filo planı ticari genel müdür yardımcılığı üniteleri ile birlikte yapılan çalışmalar ile büyüme hızı, sefer sayıları ve yeni açılacak hatlar günümüz şartları göz önünde bulundurularak çalışmalar yapılmıştır. Rezervasyonlar nedeniyle ortaya çıkan uçak ihtiyacını gidermek için uçak alımı için çalışmalar yapılmaktadır.

Atatürk Havalimanı'nın yetersizliği ve alt yapı hizmetlerindeki aksaklıklar nedeniyle artan tehirleri inceleyip, tehirleri minimuma indirmek amacıyla tehir grubu oluşturulmuştur.

Tehir grubu, uçakların standart olarak yerde kalış sürelerinin hesaplanması için çalışmalar yapılmakta bunun yanında teknik, yer ve uçuş işletme arasında tehir nedenleri konusunda koordinasyon sağlanması için çalışmalar yapılmaktadır.

Türkiye havayolu pazarı sürekli takip edilerek iç ve dış taşımalarda Türk özel havayolu şirketlerinin gelişimi ile yabancı havayolu şirketlerinin yolcu ve kargo taşımaları karşılaştırılarak analiz edilmektedir.

THY yönetmelikleri tek bir yönetmelik haline getirilmesi için yapılan çalışmalar sonucunda son organizasyon yapısına göre ünitelerinin görev ve yetkilerini belirleyen "Görev Yetki Sorumluluk Yönetmeliği" üzerinde yapılan düzenlemeler tamamlanmıştır.

6.2.6.3. İnşaat Bakım ve Destek Hizmetleri Faaliyetleri

A-340 ve B-747 uçaklarının periyodik bakımları ile filodaki tüm uçakların bakımlarının uluslararası standartlarda yapılabilmesi için bir bölümün boya hangarı olarak hizmet vermesi planlanan çağdaş sistemle yapılan II. Bakım Üssü inşaatı devam etmektedir. THY imajını yansıtacak tarzda örnek büro tasarımlarıyla, satış bürolarının tadilat, dekorasyonlarının yapılarak yenilenmesi işlemleri yapılmış olup, bu kapsamda Samsun ve Denizli satış büroları yenilenmiştir. Similatör tesislerinin hizmete açılmasından sonra kapsamında THY hizmet verecek olan kabin eğitim binası ile bagaj ayırım işlemlerinin modern ve hızlı bir şekilde yapılmasını sağlayacak tesis park sahaları ve modern idari binadan oluşan apron hareket tesislerinin yapımı devam etmektedir.

6.2.6.4. Haberleşme Faaliyetleri

THY filosundaki uçak sayısı artışına paralel artan yolcu sayısı nedeniyle ünitelerin artan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, mevcut telekomünikasyon sistemine 3 adet yeni sistem ilave edilerek mevcut kapasite iki katına çıkarılmış, fiber-optik alt yapı ile birlikte bir network oluşturulmuş ve 2000'li yıllarda ana üssü İstanbul'da olan haberleşme hizmetleri çağın teknolojik yeniliklerini kapsayacak şekilde yenilenmiştir.

6.2.7. Yer İşletme Bölümü

6.2.7.1. Yer İşletme Bölümünün Görevleri

THY'daki en üst düzeyde etkin handling hizmetleri sağlatarak, uçuş hareketinin desteklenmesini sağlar. Bu amaçla tüm yer işletme faaliyetlerinin ulusal, uluslararası kurallar ve THY'nın yönetmeliklerine uygun olarak görevlerin yerine getirilmesini sağlar.

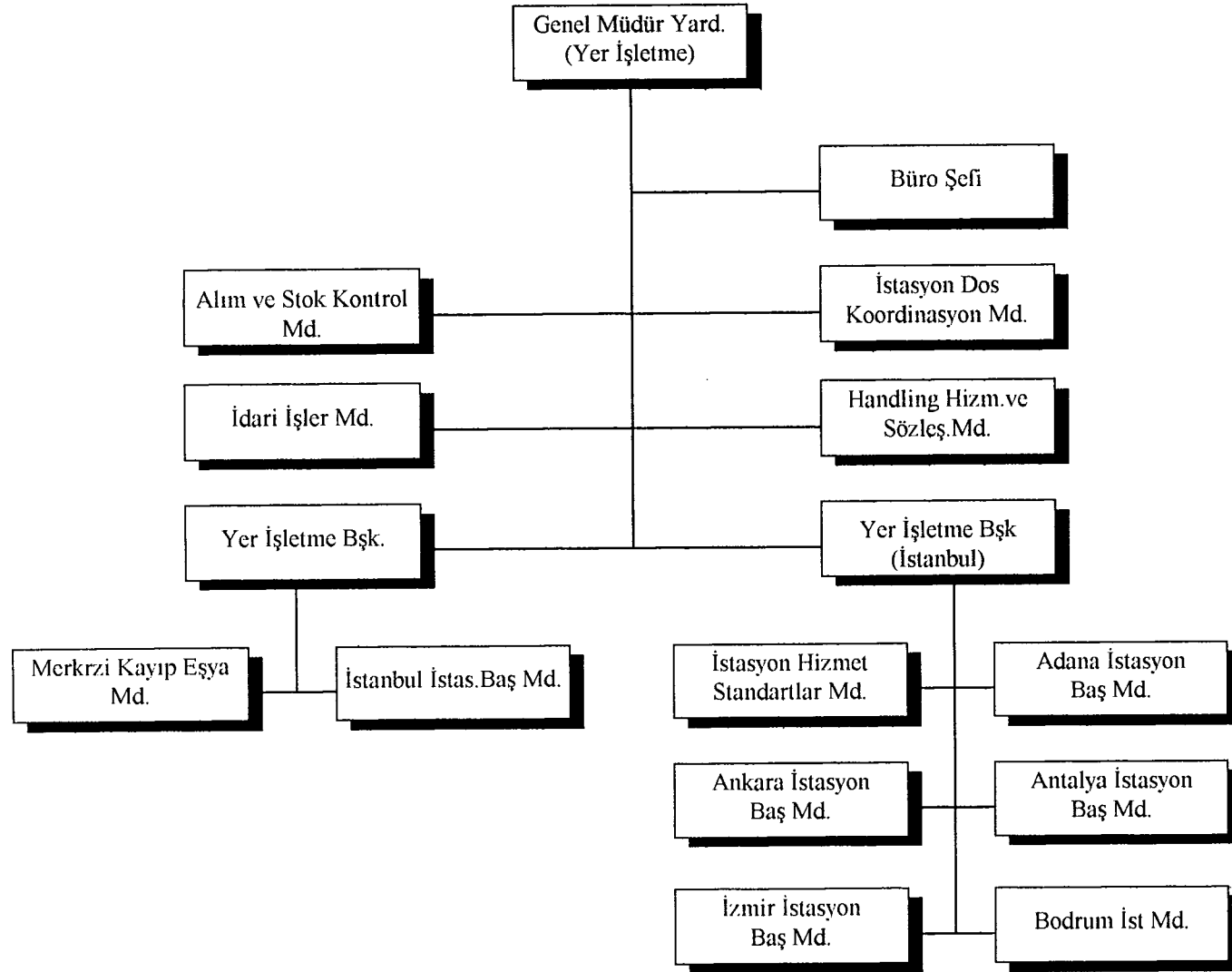
THY yer işletme bölümünün organizasyon yapısında yer işletmesinden sorumlu genel müdür yardımcısı ve buna bağlı müdür ve personelden oluşmaktadır. Bu bölümde toplam 1794 personel çalışmaktadır.

Genel müdür yardımcısına bağlı birimler; alım ve stok kontrol müdürü, idari işler müdürü, istasyon koordinasyon müdürü, handling hizmetleri ve sözleşme müdürü.

Yer işletme başkanına bağlı müdürler; İstanbul istihbarat , merkezi kayıp eşya müdürü, İstanbul istasyon baş müdürü, yer işletme başkanı, (iç istihbarat), istasyon hizmet standart müdürü, Ankara İstasyon baş müdürü, İzmir istasyon baş müdürü, Bodrum istasyon baş müdürü, yolcu hizmetleri standartlar müdürü, Adana İstasyon baş müdürü, Antalya istasyon baş müdürü, Bodrum istihbarat müdürlerinden oluşmaktadır.(Şekil-47)

6.2.7.2. Yer İşletme Faaliyetleri

1995 yılında uygulanmaya başlayan uçuş kontrol sistemi, İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya, Dalaman, Bodrum, Gaziantep istasyonlarında faal hale getirilmiş ve Samsun, Kayseri, Erzurum, Diyarbakır, Kars istasyonları için altyapı çalışmaları devam etmektedir.



Şekil 46 : THY'nin Yer İşletme Bölümünün Organizasyon Şeması

Milano, Paris, Lyon, Stasburg, Nice, Tokyo, Osaka istasyonlarının DCS sisteminin faal hale getirilmesi çalışmaları devam etmektedir. Bu program çerçevesinde kurulan istasyon DCS koordinasyon müdürlüğü 24 saatlik periyot içinde hizmet vermekte olup, tüm geçiş çalışmaları ve destek bilgileri verilmektedir.

Uçuş faaliyetlerinde uçak kaza kırım oranını sifira, yer kazalarını minimum seviyeye indirmek amacıyla, uçak kaza-kırım ve yer kazalarını önleme plan ve programı hazırlanarak tüm istasyonlara gönderilmiştir.

Atatürk Havalimanı'nda gerek yolcuların kullanımını gerektiren sahalar, gerekse bagaj ayırım ve dağıtımın zamanında yapılması nedeniyle oluşan gecikmeler, yolcu hizmetlerini olumsuz yönde etkilemekte, meydan uçak trafiğinde sıkışmalara sebep olmaktadır. Bu oluşumları gidermek için bagaj dağıtım yeri yapılması için çalışmalar yapılmaktadır.

6.3. Kurmay Bölüm

6.3.1. Hukuk Bölümünün Görevleri ve Faaliyetleri

THY'nın bütün hukuki işlemlerinin ulusal ve uluslararası kural ve yasalar içersinde yürütülmesi için çalışmalar yapılır. Yapılacak işlemleri kanuna uygunluğu, durumları açısından incelenir. Yolcular tarafından uyulması gereken ve yıllardan beri ihtiyaç haline gelen "Yolcu ve Bagaj Taşıma Genel Şartları" İngilizce ve Türkçe olarak düzenlenerek kitapçıklar halinde THY 'nın tüm birimlerine dağıtılarak taşıma şartları konusunda temel bir kaynak sağlanmıştır.

Son değişiklikleri içeren THY A.O. ana sözleşmesi Türkçe ve İngilizce hazırlanarak tüm ünitelere sunulmuştur.

Sivil Havacılık Hukuku ile bilgi bankası kurulması çalışmaları 1996 yılı içersinde tamamlanmıştır. Böylece yayın yolu ile on-line olarak ilgili ünitelerin yararlanmasına sunulmuştur.

6.3.2. Uçuş ve Yer Emniyet Başkanının Görevleri

Uçakların yerde ve havada emniyetli hizmet verebilmesinin sağlanması ve bunun düzenli kontrolü için bu ünite örgütlenmiştir.

6.3.2.1. Uçuş ve Yer Emniyet Faaliyetleri

THY A.O. uçak kaza-kırım ve yer kazalarını önleme plan ve programı hazırlanmıştır. 12 değişik başkanlığın sorumluluk sahalarını içeren plan 1996 yılı itibariyle yürürlüğe girmiştir.

6.3.3. Tanıtma ve Halkla İlişkiler Başkanının Görevleri

THY'nı Türkiye'de ve dünyada tanıtmak ve işletmenin imajını geliştirmek amacını güder. Bir başka amacı da işletmedeki müşteri potansiyelini arttırmaktır, bu sebeple yazılı ve görsel medya ile yakın ilişki içersindedir.

6.3.3.1. Tanıtma ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri

1996 yılında gerçekleştirilen yurtiçi ve yurtdışı basın-TV reklam kampanyaları, yurtdışında katıldığı 35 değişik uluslararası fuardaki THY standındaki çalışmalara ilişkin basın bültenleri ile tanıtım faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirerek THY yurtiçi ve yurtdışı pazar payının büyümesine katkıda bulunmuştur.

THY faaliyetlerinin yönlendirilmesi amacıyla "Plus Remark" araştırma merkezine "Dış Hat Uçuşları Müşteri Tercihleri Araştırması" yaptırılmıştır. Skylife dergisi her ay düzenli şekilde çıkmaktadır.

6.3.4. İkram Faaliyetleri

THY ile USAŞ ile imzalanan yeni 5 yıllık antlaşma ile dolar bazından TL bazına dönüştürülmüş ve bu değişik ile %15 indirim sağlanmıştır. Bazı iç hat uçuşlarında "Business Class" uygulamaları kaldırılmıştır. Yurtdışından alınan malzemeler yurtiçinden alınmaya başlanmıştır. Bu ve benzeri değişiklikler sonucu hizmette kaliteye önem verilerek çeşitli kalemlerde tasarruf sağlanmıştır.

6.3.5. Elektronik Bilgi İşlem Faaliyetleri

THY'nın bilgi akışını düzenli ve hızlı bir şekilde sağlamak amacıyla arşivlenme görevini yapmaktadır. Bir destek faaliyeti hizmeti görmektedir. THY işletmesinin bütün birimleri ile direkt koordinasyon içersindedir.

EBİS kendi bünyesindeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri için her personelin elektronik bilgi işlem araçlarını kullanmasını amaçlar.

1996 yılı itibariyle yurtdışında toplam 16, yurtiçinde toplam 9 istasyon TROYA dcs SİSTEMİ KULLANARAK “Check-in” ve “Weigh-Blance” işlemlerini yapmaya başlamışlardır. “Worldspan Global Dağıtım Sistemi” ile doğrudan bilgisayarlararası ileşitim kurularak, dünya çapında 160.000 GALILEO, Sabre Amadeus ve Worldspan satış acentesine TROYA üzerinde gerçek zamanlı rezervasyon sağlanmaktadır.

THY çifte rezervasyonlardan doğan kaybını azaltmak amacı ile yolcu listeleri TROYA sisteminden otomatik olarak bilgisayara yüklenmektedir.

İnternet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte, THY'nın tarihçesi, filosu, satış ve rezervasyon bürolarının adres ve telefon numaraları, Frequent Flyer programı, First ve Business Class bilgileri, “boarding” ve “check-in” bilgileri gibi pek çok bilgilerin WEB sayfaları hazırlanmış ve İnternette yayınlanmaya başlamıştır.

THY Gelir Değerlendirme ve Bütünleşik Muhasebe Projesi ile tüm yolcu gelirlerini ve büro muhasebesini bilgisayar ortamında tutmaktır.

Her rezervasyon sınıfı için geliri maksimize edecek biçimde optimum koltuk tahsisi için AIRMAX Yield Management sistemi için gerekli donanım ve sistem yazılımları temin edilmesi için çalışmalara devam edilmektedir.

CASS-Türkiye (Kargo Hesapları Değerlendirme Sistemi) programlama çalışmaları sonuçlanmıştır.

Uçuş görevlerinin optimum biçimde gerçekleştirilmesini sağlayan PAIR modeli kullanılmaktadır. Uçucu personelin uçuş görevlerine atanmasını sağlayan LINES modelinin uygulama çalışmaları devam etmektedir.

THY filosundaki uçaklarını bakımı için kullanılan sistem el kitapları, CD ROM aracılığı ile bilgisayar ortamına taşınması ve bakım merkezindeki tüm kullanıcıların bu sistemi kullanabilmesi için Doküman Yönetim Sistemi kurulmasıdır.

6.3.6. Teftiş Kurulu Başkanlığının Görevleri

Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın görevi geniş yetkilerle donatılmış personeli ile özellikle mali ve idari konularda denetlemeler yapmaktır. Denetleme sonuçları bir rapor halinde 15 gün içerisinde genel müdürlük onayı ile ilgili üniteye gönderilir. yapılmıştır.

6.3.6.1. Teftiş Kurulu Faaliyetleri

Yurtiçinde 7'si merkezde olmak üzere toplam 27 ünitenin, yurtdışında toplam 26 müdürlüğün .teftişi yapılmıştır. Diğer yıllarda yapılan teftişlere bakıldığında yurtiçinde 8, yurtdışında 13 adetlik bir artış görülmektedir. Bu fark yüzdesel oran olarak incelendiğinde yurtiçinde %42, yurtdışında ise %100 bir artış görülmektedir.

6.3.7. Savunma Sekreterliği

THY hem işletmecilik hem de elindeki imkanlar açısından stratejik bir kuruluştur. İster savaş ister barış ortamında olsun her zaman bir hedef teşkil eder. Ayrıca anlaşmalar gereği savaş durumunda elindeki tüm imkanları genel kurmaya devretme durumu vardır. Yukarıdaki nedenlerle işletmeyi korumak gerektiğinde yurt savunmasına katkıda bulunmak amacıyla gerekli planları yapmak ve bunların yerine getirilmesi için gerekli kontrol ve koordinasyonu sağlamak amacıyla savunma sekreterliği organizasyonda yerini almıştır.

Kurmay bölümleri oluşturan tüm birimler doğrudan Genel Müdüre bağlı ve sorumludurlar.

İcra bölümlerinde yöneticilerin yetki ve sorumlulukları hiyerarşik şekildedir. Genel Müdür Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Kendisine verilen yetkileri doğrudan kullanır. Genel Müdür Yardımcıları; Genel Müdüre,. Başkanlar; Genel Müdür Yardımcılarına, Müdürler; Başkana, alt kadrolarda çalışan ise Müdüre ve diğer ilgili yöneticilere karşı sorumlu olarak görev yapmaktadırlar.

THY	1933	1956-1959	1961-1962	1967	1972	1974	1977	1982	1993	1994	1995	1996-1997
Müdür	✓											
Uçuş Kısmı	✓											
Teyyare Tamir Kısmı	✓											
Hesap Kısmı	✓											
İdare Meclisi Sekreteri				✓			✓					
Genel Müdür		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Genel Müdür Yrd.		✓	✓		✓							
Genel Sekreter		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
İşletme Müdürü		✓	✓	✓	✓							
Teknik Müdür		✓	✓	✓	✓							
Muhasebe Müdürü		✓	✓	✓	✓							
Planlama Müdürü				✓	✓							
Kamu İlişkileri Müdürü						✓						
Malzeme Müdürü		✓										
Eğitim Muduru					✓	✓	✓		✓			
Personel Müdürlüğü		✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Sağlık Müdürü		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Ticaret Müdürü			✓		✓							
Levazım Müdürü			✓	✓	✓			✓				
Hukuk Müşaviri			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
İdare Meclisi (Yönetim Kurulu)				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Özel Kalem							✓	✓	✓	✓	✓	✓
Müşavirler						✓	✓					
Savunma Sekreterliği				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Uçuş ve Yer Tek. Em. Kont. Krl.						✓	✓					
Planlama ve Koor. Bşk.					✓		✓					
İşletme Başkanı							✓					
İstihbarat Ünite Bşk.							✓					
Destek Başkanlığı							✓					✓
Tekt. ve Teftiş Kurul Bşk.					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Baş Hukuk Müşavirliği					✓							
Halkla İlişkiler Bşk.					✓			✓	✓			
Uçuş Emniyet Başkanı						✓		✓				
Hizmet Kalite Kont. Başk.								✓				

Tablo - 2 : THY'nin Yıllar İtibarı ile Organizasyon Karşılaştırılması

THY	1933	1956-1959	1961-1962	1967	1972	1974	1977	1982	1993	1994	1995	1996
Genel Müdür Yrd. (Plan-Koor.)						✓		✓	✓	✓		
Genel Müdür Yrd. (Idari)				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Genel Müdür Yrd. (Mali)						✓			✓	✓	✓	✓
Genel Müdür Yrd. (Ticari)				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Genel Müdür Yrd. (İşletme)						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Genel Müdür Yrd. (Teknik)				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Genel Müdür Yrd. (Plan-Destek)								✓	✓	✓	✓	✓
Genel Müdür Yrd. (Yer İşletme)											✓	✓
Müşteri İlişkileri Müdürü									✓	✓	✓	
Tanıtma ve Halkla İlişkiler Bşk.									✓	✓	✓	✓
İkram Başkanı						✓	✓		✓	✓	✓	✓
Elektronik Bilgi İşlem Bşk.							✓	✓	✓	✓	✓	✓
Uçuş ve Yer Emniyet Bşk.										✓	✓	✓
Ankara İrtibat Müdürü						✓				✓	✓	
Personel Başkanı							✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eğitim Başkanı							✓	✓	✓	✓	✓	✓
İdari İşler Müdürü								✓	✓	✓	✓	✓
Mali Kontrol Müdürü										✓	✓	✓
Sigorta Başkan Yrd.											✓	✓
Finansman Başkanı									✓	✓	✓	✓
Genel Muhasebe Başkanı									✓	✓	✓	✓
Özel Büro Müdürü									✓		✓	✓
Koordinasyon Müdürü									✓	✓	✓	✓
Bütçe Stok Kontrol Müdürü									✓		✓	
Charter Müdürü								✓		✓	✓	
Satış Başkanı (Yurtiçi)									✓	✓	✓	✓
Satış Başkanı (Yurtdışı)									✓	✓	✓	✓
Pazarlama Başkanı									✓	✓	✓	✓
Kargo Başkanı									✓	✓	✓	✓
Hat Yönetim Başkanı										✓	✓	✓
İdari ve Alım Stok Kontrol Md.											✓	✓
Ekip Planlama Müdürü											✓	✓
Akaryakıt Başkanı						✓	✓		✓		✓	✓
Uçuş Eğitim ve Standart Bşk.									✓		✓	✓

Tablo - 2 1. :THY'nin Yıllar İtibarı ile Organizasyon Karşılaştırılması

THY	1933	1956-1959	1961-1965	1967	1972	1974	1977	1982	1983	1994	1995	1996
Uçuş İşletme Başkanı							✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kabin Hizmetleri Başkanı									✓	✓	✓	✓
İdari İşler Müdürü									✓	✓	✓	✓
Uçak Bakım Başkanı									✓	✓	✓	✓
Revizyon Atölyeleri Başkanı									✓	✓	✓	✓
Mühendislik Başkanı									✓	✓	✓	✓
Teknik İkmal Başkanı									✓	✓	✓	✓
Kal'ite Kontrol										✓	✓	✓
Üretim Planlama ve Kontrol Bşk.											✓	✓
Araştırma Plan ve Koor. Bşk.									✓		✓	✓
İnşaat Emlak Des. ve Hiz. Bşk.									✓	✓	✓	✓
Genel Satınalma Başkanı									✓	✓	✓	✓
Handling Hizmet Sözleşme Md.											✓	✓
Alım ve Stok Kontrol Müdürü									✓	✓	✓	✓
İstasyon DSC Kontrol Müdürü											✓	✓
Yer İşletme Başkanı (İstanbul)									✓		✓	✓
Yer İşletme Başkanı (İç ve Dış)											✓	✓
Uçak Bakım Başkanı									✓			

Tablo - 2 2. :THY'nin Yıllar İtibarı ile Organizasyon Karşılaştırılması

7. THY'nın Değerlendirilmesi

Bu bölümde THY tanıtılarak 1933'den günümüze tarihçesi ve yıllar itibariyle organizasyon yapısı incelenmiştir. Şu andaki organizasyon şeması ayrıntılı bir şekilde incelenerek bölümlerin ve yöneticilerin görev, sorumluluk ve yetkileri anlatılmış, bölümlerin faaliyetleri hakkında bilgi verilmiştir.

THY genel yapısı ile Türkiye'nin en büyük havayolu işletmesidir. 65 uçağı ve 9767 koltuk kapasitesi ile yurt içinde 28, yurt dışında 59 noktaya olmak üzere toplam 87 noktaya sefer yapmaktadır. Bünyesinde toplam 8.668 personel çalışmaktadır.

THY A.O. işletme organizasyonunun yedi icra bölümde toplandığı görülmektedir. Bunlar; İdari, Mali, Ticari, Uçuş İşletme, Teknik, Planlama ve Destek ve Yer İşletmeden oluşmaktadır.

Kurmay bölümleri; Savunma Sekreterliği, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Tanıtma ve Halkla İlişkiler, İkram, Elektronik Bilgi İşlem, Hukuk Müşavirliği, Uçuş ve Yer Emniyet bölümlerinden meydana gelmiştir.

THY'nın Türkiye'nin en büyük havayolu işletmesi olması nedeniyle organizasyon yapısı ile sorunları vardır. Bu sorunların neler olduğu ve çözüm yollarının ne olacağı aşağıda verilmeye çalışılmıştır.

THY'nın Organizasyonla İlgili Sorunları ve Çözümleri

1. Her görevin bir amacı vardır ve bu amacı yerine getiren kişi yaptığı işin sorumluluğunu bilmelidir. Kişinin yaptığı işin tanımı ve yetkilerinin sınırlarını bilmesi gerekmektedir. THY'nda işin tanımı yapılmış ve görevler belirlenmiştir. Fakat bölümler ve birimler arasında yetki çatışması görülmektedir. Bunun nedeni, bazı işlerin iki bölümü de ilgilendirmesi, bölümlerin birlikte çalışmak yerine yetkileri tek başlarına kullanmak istemesi ile koordinasyonun engellenmesidir. Örneğin; Eğitim başkanlığı ile teknik bölüm arasında, Mali bölüm ile Akaryakıt başkanlığı arasında, bilet fiyatlarının belirlenmesinde ticari bölüm kendi belirlemek istemekte, mali bölüm ile ve sonuçta yönetim kurulunda karara bağlanacak olması koordinasyonu bozmaktadır.

2. Organizasyon yapılanmasında, yapılan işlerin üst yönetim tarafından onaylanacak olması iş akışının gecikmesine neden olmaktadır. İmza yetkilerinin alt kademeye verilmesi işlerin hızlanmasını sağlayacaktır.
3. Yönetim kurulunun oluşumunda, gerekli bilgi birikimi ve deneyimin ön planda tutulması gerekirken, yönetim kuruluna yapılan üye atamalarında bu hususa yeterince özen gösterilmemektedir. Üst düzey yöneticilerinin objektif kriterlere dayalı performans değerlemesi yapılmaksızın sıkça değiştirilmesi, yönetimde istikrarsızlığa neden olmaktadır. Bu bağlamda, yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve yardımcılarının atamalarında, bilgi ve deneyime yeterince özen gösterilmeli ve görevden alınmada objektif ölçülere göre değerlendirilen performans esas alınmalıdır.
4. Havayolu sektöründe işletmenin ömrünü sürdürebilmesi için uzun vadeli planlar yapması gerekmektedir. Bu planlarda 10-15 yılda sonuçlanacağı için çalışanların sık sık değişmemesi gerekmektedir. THY bir KİT kuruluşu olması sebebiyle hisseleri devlete aittir. Her hükümet değişimiyle üst düzey yöneticileri değişmekte uzun vadeli planlar uygulanamamakta, uygulansa da değişikliklere uğramaktadır. Değişen yöneticiler uzun vadeli planları değiştirmeliler. Bununla birlikte THY en kısa sürede özelleştirilmesi hızlandırılmalı veya tamamen ekonomik gereklere ve çağdaş işletmecilik tekniklerine göre müdahaleden uzak ve özerk bir tarzda çalışmasına imkan tanınmalıdır.
5. THY’da denetim alanı çok geniş durumdadır. Denetim alanı, bir üstün etkin olarak denetleyeceği ast sayısını belirtir. İşin çeşidi, astların yeteneği, yönetimin niteliğini belirlemede etkisi olmaktadır. Ancak, THY’da Genel müdürün 9’u kurmay, 7’si icra olmak üzere toplam 16 ünitenin çalışmalarını idare ve kontrol etmesi son derece güçtür. Bunun için icra ve kurmay bölümleri yeniden yapılandırılarak bazı bölümlerin birleştirilerek azaltılması yoluna gidilmelidir.
6. Uçuş işletme genel müdür yardımcılığı; uçuş ile ilgili birimlerin yanında akaryakıt başkanı da bu bölüme bağlanmıştır. Dünyada havayolu işletmelerine bakıldığında akaryakıtın ekonomi veya finans bölümüne bağlandığı görülmektedir. Çünkü akaryakıtın sağlanması mali konudur ve uzmanlık

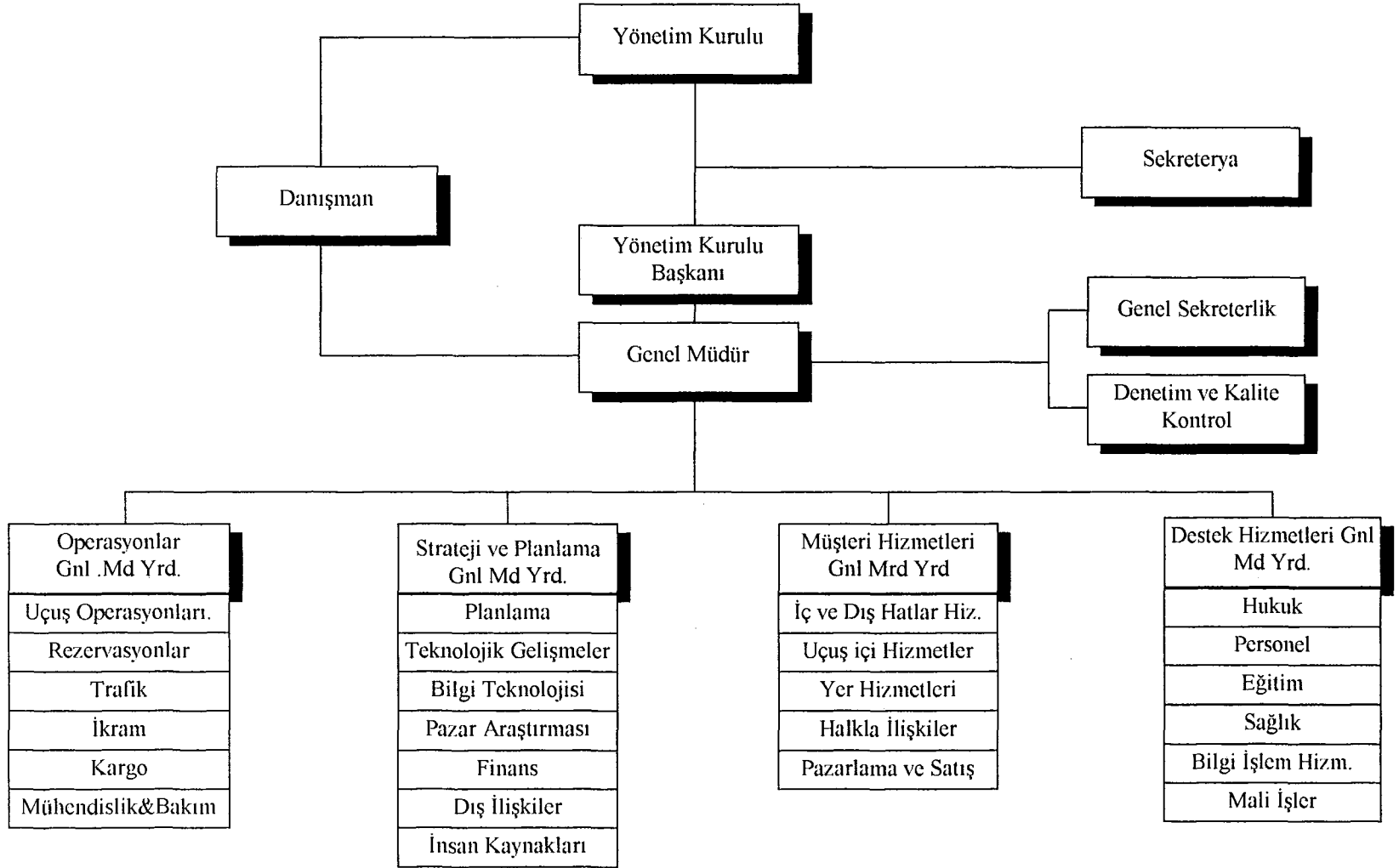
gerektirir. Daha ekonomik bir yakıtın sağlanması için mali genel müdür yardımcılığına bağlanmalıdır.

7. Teknik genel müdür yardımcılığı organizasyonunu; uçak bakım, revizyon atölyeleri, mühendislik, kalite kontrol, teknik ikmal, üretim planlama ve kontrol üzerine kurulmuştur. Organizasyonunda teknik eğitim ünitesi bulunmamaktadır. Eğitim işleri idari genel müdür yardımcılığı tarafından yapılmaktadır. Teknik bölümün eğitim işleri kendi organizasyon yapısı içinde olmalıdır.
8. İdari genel müdür yardımcılığı kaldırılmalı ve organizasyonunda bulunan personel ve eğitim ünitelerinin oluşturduğu birimler ilgili bölümlerin sorumluluğuna verilmelidir. Örneğin ticari eğitim, ticari genel müdür yardımcılığına, teknik eğitim, teknik genel müdür yardımcısına, yer işletme eğitim müdürü, yer işletme genel müdür yardımcısına bağlanmalıdır.
9. THY'da karar verme yetkisi yönetim kuruluna verilmiştir. Yönetim kurulunda sorumluluk ve otoritenin katı hiyerarşisi, merkezleştirilen resmi kural ve düzenlemeler nedeniyle üst yönetime de aynen yansımıştır. Örneğin THY'nın fiyat değişiminin olması ve uygulanabilmesi için tam 18 imza gereklidir. Yani bürokratik işlemler çok fazladır. THY karar verme mekanizmasının karara katılma ve bürokratik işlemleri en aza indirebilmesi için orta ve alt kademe yöneticilerine yetki verilmelidir. Dünyada sürekli gelişen havayolu işletmelerinde kararları alıp aynen uygulayan bir ortamda THY'nın bürokratik işlemlerle zaman kaybetmesi ortadan kaldırılmalıdır.
10. Her havayolu işletmesinde olduğu gibi THY'nda da insan kaynaklarını sağlama ve bünyesinde tutma sorunu vardır. Bir yandan yetişmiş elemanların askere gitmesi işleri aksatırken diğer yandan rekabet içinde bulunan havayolu işletmelerinin iyi bir ücret vermeleri bu personelin özel havayolu işletmelerini tercih etmesine sebep olmaktadır. Bu da sorun yaratmaktadır. Bir elemanın çeşitli aşamalardan geçirilip yetiştirilmesi belli bir zaman almaktadır. Bunlardan tam verim alınacak iken askerlik veya ücret için ayrılmaları THY'nı yetişmiş insan gücünü bünyesinde tutma sorunu ile karşılaştırmaktadır. THY

çalışanlarının ücretleri özel havayolu işletmelerinde çalışanların ücret seviyesine getirilmelidir.

11. Havayolu pazarında söz sahibi olabilmek için strateji ve planlama, organizasyonun yapılanmasında önemli bir yer tutmaktadır. THY'nın dünyadaki havayolu işletmeleriyle daha iyi rekabet edebilmesi için, yönetiminde kamu yönetimi anlayışı terk edilmelidir.
12. Günümüz teknolojisinin vazgeçilmez bir unsuru olan; elektronik bilgi işlem sisteminin etkinliği artırılmalı, bütün birimlerle doğrudan ilişki kurularak, ünite ve birimler arasında koordinasyon sağlanmalıdır.
13. THY'nın Türkiye'deki ve dünyadaki havayolu taşımacılığında daha etkin olabilmesi için havayolu işletmeciliğinin yan ürünlerini de pazarlama çabasını genişleterek devam ettirmelidir. Bakım onarım, turizm, sigortacılık, otelcilik, bankacılık işlerine girmeli veya bunlara ortak olup, koordineli bir şekilde çalışmalıdır. Bütün bunlar karlarını, pazar payını, büyümesini sağlayacak ve kaliteli hizmet üretmesine neden olacaktır.
14. Planlama bölümü birimleri, THY için hazırladığı organizasyon çalışmalarında en yüksek verim almak için şekillendirilmelidir. Bütün birimlerle koordinasyon kurularak organizasyonun eksik yönleri bulunmalı buna göre düzenlemeler yapılmalıdır. Uluslararası havayolu işletmelerinin organizasyon yapıları incelenmeli ve işletmeye uygun olabilecek organizasyonlar üzerinde çalışmalar yapılmalıdır.

2000'li yıllara yaklaşırken THY hedeflerini gerçekleştirebilmek için Türkiye'de ve dünyadaki rekabet koşullarına uyum sağlayabilecek bir organizasyon yapılanması ile büyümesine ve gelişmesine hız kazandıracaktır.



Şekil 47 :THY Gibi Orta Ölçekli Havayolu İşletmesi İçin Geliştirilip Önerilen Örnek Bir Organizasyon Şeması

Yönt, 1997.

SONUÇ

Bu araştırmanın birinci bölümünde işletmelerde organizasyon incelenmiş; organizasyonun tanımı, yapılarını belirleyen unsurlar, sürecinin aşamaları, yetki ve çeşitleri, denetimin ne şekilde olacağı ve iyi bir organizasyonun nasıl gerçekleştirileceği konusunda genel bir profil ortaya çıkarılmıştır.

İkinci bölümde, havayolu işletmelerinde organizasyon yapısı incelenmiş; tarihi, anatomik yapısı, organizasyonunu ilgilendiren faktörlerin neler olduğu ve planlamanın prensipleri, icra ve kurmay bölümleri, üst yönetim birimleri anlatılmıştır. Örnek bir havayolu işletmesinde “organizasyon şeması nasıl olmalı?”dan yola çıkılarak bölümlerin, birimlerin ve yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, Türkiye ve dünyada havayolu işletmelerinin organizasyon yapıları, işletmeler hakkında genel bilgi ve organizasyon şemaları verilmiştir. Türkiye ve dünyadaki bazı havayolu işletmelerini karşılaştırmak amacıyla tablo oluşturulmuş ve bu bölümün değerlendirilmesi yapılarak havayolu işletmelerinde farklılıkların neler olduğu ortaya konulmuştur.

Dördüncü bölümde ise havayolu işletmelerinin organizasyon yapısının THY’da uygulaması yapılmıştır. THY’nın tarihi, 1933’den günümüze tarihsel gelişimi içinde organizasyon yapısı incelenmiş ve şu anda uygulanmakta olan organizasyon yapısında bulunan yönetim seviyelerinin, bölümlerin, ünitelerin ve birimlerin görevleri ve faaliyetleri hakkında yapılan çalışmaların neler olduğu anlatılmıştır.

Bu bölümde ayrıca THY’nın organizasyon yapısı ile ilgili sorunlarını tespit edebilmek amacıyla yapılan çalışma sonunda, ne gibi sorunların olduğu ve nasıl bir yolla çözüme kavuşturulması konusunda tespit ve öneriler yapılmıştır.

Bu araştırmanın dört bölümünde yapılan çalışma sonunda, havayolu işletmelerinin organizasyonunun gelecekte nasıl olacağı, havayollarında büyüme, yenileme, modernleşme, işletmenin pazarda ayakta kalabilmek için yapacakları, uçak filosu, uçuş noktaları, strateji ve planlamanın, organizasyonu ne şekilde etkileyebileceğine. cevap bulunduğu gelecekte nasıl bir organizasyon yapısının oluşacağı ortaya çıkarılacaktır.

Havayolu organizasyonu özellikle, yapı içerisinde değişikliğe uğrayan belli değişkenler bulunmaktadır. Bunların; uçak, müşteri, bina, tesisler, malzeme, yakıt yedek parça, ikram malzemesi, bilgi akışı, insan kaynakları, ve finans olduğu görülmektedir. Organizasyon yapısı teşkil ettirilirken bütün bunlar göz önünde tutularak işletmenin organizasyonu oluşturulur.

Havayolu işletmelerinde değişik yapı çeşitliliklerinin oluşturduğu yönetim şekilleri olabilir. Örneğin bir havayolundaki girişimci yönetim şekli ile birlikte yer alan merkezleşmiş yapı, özel projeleri, gün ve gün operasyonları yürütmek için görev yapabilirler. Otokratik bir yönetim şeklinin olduğu yerde yapı hiyerarşik olabilir. Değişik yapıların olduğu bir organizasyonu özellikle kişisel veya politik amaçlara hizmet etmek için karma bir yapı ile karşımıza çıkabilmektedir.

Havayolu işletmelerinde planlama ve strateji yapılırken; genel ekonomik büyümedeki azalma, kapasitenin üstüne çıkılması ile sonuçlanan trafikteki kısıtlamalar, rekabet nedeniyle kazanç miktarlarındaki azalmalar, insan gücünün kısıtlanmasıyla oluşan maliyetler, kapasitenin azaltılması ve çevresel faktörler havayollarının planlamalarında önemli ölçüde rol oynamaktadır.

Uçak filosu oluşturulurken; uçağın büyüklüğü, tipi, yaşı ve güvenilirlik durumları göz önüne alınarak oluşturulmalıdır.

Uçuş noktaları planlanırken, trafik akışı, sektör uzunluğu, yurtiçi, uluslararası, kıtalar arası dengeler göz önünde tutulmalıdır.

Havayolu işletmeleri taşımacılıktaki rekabet ortamından karlı çıkabilmek için stratejik büyüme hedefleri ve müşteri memnuniyetini sağladığında, diğer rakipleri ile mücadele edebilecektir.

Organizasyonel verimliliğin belirlenmesine yardımcı olan faktörler, pazar gücü uçak filosu, uçuş noktaları, stratejileri, üst yönetim şekilleri havayolu organizasyonunun yaşamını sürdürmesinde temel bir yapı olduğu söylenebilir.

Bütün bunlarla birlikte bir havayolu işletmesinin organizasyon yapısı ne kadar iyi olursa olsun iyi bir şekilde motive edilmiş insan kaynaklarına ve finans kaynaklarına sahip olmadıkça ömrünü devam ettiremeyecektir.

Havayolu işletmelerinin organizasyon yapısı dört bölümde toplanmalıdır. Bunlar; operasyonlar, strateji ve planlama, müşteri hizmetleri, destek hizmetleri şeklinde olmalıdır.

Operasyonlar; uçuş operasyonları, rezervasyonlar, trafik, ikram, kargo, mühendislik ve bakım,

Strateji ve planlama; planlama, teknolojik gelişmeler, bilgi teknolojisi, pazar araştırması, finans, dış ilişkiler, insan kaynakları,

Müşteri hizmetleri; iç ve dış hat hizmetleri, uçuş içi hizmetler, yer hizmetleri, halkla ilişkiler, pazarlama ve satışı,

Destek hizmetleri; hukuk, personel, eğitim, sağlık, bilgi işlem hizmetleri, mali işler bölümlerinden oluşmalıdır.

Organizasyon yapılarını incelerken gördüğümüz bu bölümleri işletmeler daha ayrıntılı şekilde ve alt birimlerini oluşturarak yapılandırmışlardır. Bu da işletmelerde karmaşık bir yapının oluşmasına neden olmuştur. Diğer bölüm ve üniteler bu çatılar altında toplandığında işletmenin organizasyon hakimiyeti daha kolay olacak ve işletmenin işleri hız kazanacak en üst düzeyde verim alınacaktır. 21 yüzyıla girerken gelişen teknolojiyle birlikte bilgisayarın önemi iyice ortaya çıkmıştır. Gelecekte sanal bir organizasyon yapısının oluşması gündeme gelecektir. Sanal organizasyon yapısında sadece iş ve insan olacaktır. Herkes bilgisayarın başında her bölümün ve ünitenin görevlerini yapabilecektir. Kişinin işletmede bir görevi olacak bunun yanında kendi işini bitirdiğinde diğer bölümün işlerine de yardım edebilecektir. Örneğin, muhasebe bölümünde çalışan bir görevli işi olmadığı zaman bilgisayarından rezervasyon bölümünün işlerine yardımcı olabilecektir.

Dünyada genel olarak havayolu işletmelerinde görülebilen başlıca organizasyon sorunlarını şöyle sıralayabiliriz:

1. Bazı organizasyon yapılarında, birimlerin ve kişilerin yapacakları işle görevleri uyum içinde değildir. Bu da denetimi güçleştirmektedir.

2. Personel sayısının ve yetişmiş personelin azlığı, işlerin istendiği gibi yürümemesine ve organizasyonda bazı birimlerin gereksiz yere örgütlenmesine neden olmaktadır.
3. Bazı organizasyon birimlerinin görev, yetki ve sorumlulukları açık olarak ortaya konmamıştır. Organizasyonun işleyişini düzenleyecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.
4. Merkeziyetçi yönetim nedeniyle iş yoğunluğu artmaktadır. Bu da üst yönetimi her sorunla ilgilenme durumuna getirmektedir.
5. Yönetim kurulu ve üst yönetim atamalarında gerekli tecrübe ve deneyimin göze önüne alınması gerekirken, yapılan atamalarda bu hususa gerekli önem verilmemektedir.
6. Birçok işletmelerinde görev tanımı açık değildir. Bu da organizasyonun anlam bakımından hedef ve amaçlarının yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Görev tanımını yapabilmek için, işimiz nedir, ne olacak, ne olmalı sorularına cevap bulunabildiğinde görev tanımı yapılmış olacaktır. Bununla birlikte görev, yetki ve sorumluluklar bütün bölümler ve birimlerdeki çalışanlar için tek tek belirlenerek el kitabı oluşturulmalı ve organizasyondaki tüm çalışanlara dağıtılmalıdır.
7. Havayolu işletmelerinin özellikle kamu kesiminde çalışanlarının ücretlerinin iyi olmaması, özel havayolu işletmelerine doğru gidişe neden olmaktadır.
8. Birçok işletmenin yönetim ve organizasyonunda kalite kontrol sistemi eksiktir. Kalite kontrol sistemine mutlaka organizasyonda yer verilmesi gerekir. Herhangi bir uyumsuzluk halinde, uyumsuzluğun ve kaynağının tespiti, çelişkilerin nereden kaynaklandığını kimin çelişkilerini düzeltmesi gerektiğini ve uygun bir zaman periyodu içerisinde düzeltilmemesi durumunda izlenecek yöntemi organizasyonel kalite kontrol sistemi belirler ve çözer.

Bütün bu sorunlar havayolu işletmelerinin organizasyonunun gelişip büyümesi önünde büyük bir engeldir. Bu da havayolu işletmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Havayolu işletmelerinin modernizasyon ve standardizasyon programı içerisinde filosunu

geliştirmesi, hizmet standartlarını yükseltmesi, yurtiçi ve dışında yeni hatlar açması işletmeleri olumlu yönde etkileyecektir. İşletme sermayesinin arttırılmaması, yaşlı uçaklarla operasyon yapma, bakım onarım ve alt yapı imkanlarının yetersizliği, kalifiye personelin temininde güçlük çekilmesi havayolu işletmelerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Sonuç olarak baktığımızda havayollarında organizasyonda öncelikle plan yapılmalı, politikalar saptanmalıdır. Organizasyon; yapılan işin çalışanlar, otorite ve sorumluluklarının yöneticiler tarafından paylaşılmasıdır. Diğer yandan da grup aktivitelerinin mantıklı biçimde yönlendirilmesi, sorumluluk ve iş ilişkilerini kurması sonucu tüm yapılan işlerde maksimum verim almaktır.

Havayollarındaki yönetimin ana amacının, otorite ve sorumlulukların etkili bir biçimde dağıtımının yapılması, bilgi ve tecrübelerden yararlanarak, denetlemenin tam sağlanması böylece maksimum verim almak olmalıdır.

Havayolu işletmelerinin büyümelerine bağlı olarak organizasyon planlarını dikkatli bir biçimde hazırlamaları, özellikle son yıllarda trafik artışına bağlı olarak ihtiyaç duyulan kalifiye personelin yetiştirilmesi ve temini hususunda tedbirli olmayı gerektirir.

Havayolu işletmelerinin uçak, yolcu, yük, bina ve tesis, malzeme, insan, finans, ulusal veya uluslararası olma gibi organizasyonu ilgilendiren faktörleri teker teker mükemmel olsalar dahi işletmeyi istenilen başarıya tek başına ulaştıramazlar. Bunlar arasında gerekli ve yeterli koordinasyonu, uyumu ve iletişimi sağlayacak hedeflerin; bölümlere hizmet veren kişilerin yönetebileceği en küçük birimlere kadar detaylandırıldığı bir organizasyon yapısı mutlak gereklidir. Ancak böyle bir organizasyon ile tasarlanan ve hedeflenen başarı sağlanır.

ALBAYRAK, İlyas. **Dünden Bugüne Türk Hava Yolları**, İstanbul: Cem Ofset A.Ş, 1983.

ARGYRIS, Chris. **Intrerating the Individval and the Organization**, (New York: John Wiley and Sons Inc. 1964.)

BİRDAL, İlker ve AYDEMİR, Nilgün. **Yönetim Teorileri**, İstanbul: 1992.

BUĞDAYCI, Hidayet. **Havacılık İşletmeleri ve Unsurları, Ders Notları**, Eskişehir: 1996.

BUĞDAYCI, Hidayet. **Uçak Bakım Onarımı ve Planlama Ders Notları**, İTÜ İstanbul: 1983.

CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Feryal Matbaacılık, Ankara: 1991.

ÇELİKOĞLU, Hakan. **Havayollarının Organizasyon Açısından İncelenmesi**, Bitirme Ödevi, İstanbul: 1983.

DAVİS, K. **Organizational Behovior**, Ed, Mc Graw Hill Book Company, 1981.

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: 1991.

FRANDERBURG, Leo G. **United States Airlines: Trunk and Regional Carries -Their Operations and Management**, Dubuque, Iowa: 1980.

GIBSON, J. **Organizations**, 3rd Ed. BPI, 1979.

HALL,H.R. **Organization, Structure and Process**, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey: 1980.

HATİPOĞLU Z .ve GÜRSOY T: **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası, İstanbul: 1981.

J. LYNCH, James. **Airline Organization**, England: 1980.

KARALAR, Rıdvan.: **İşletme**, ETAM A.Ş. Matbaası, Eskişehir: 1995.

KAST F.E.- ROSENWEİG J.E. **Organization and Management A. System Approach**, Mc Graw Hill, New York: 1974.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Venüs Matbaası, İstanbul: 1984.

KONTZ H ve -O'Donnell C. "**Management A. Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions**" A.J. Litterer (rd) Organizations Structure and Behavior, JohnWiley Inc, New York: 1969.

LOUIS, A. Ale.:. **Management and Organization** (Mc Graw Hill Book Company, New York: 1958.)

M. KANE, Rober. **Air Transportation**, Iowa: 1987.

ÖÇ, Mustafa. **Havayolu Reklamcılığının Prensipleri**, Sivil Havacılık Bülteni, Eskişehir: 1995.

RICHARDSON J.D ve RODWELL J.F. **Essentials of Aviation Management**, USA:1990.

SALDIRANER, Yıldırım,. **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi için Organizasyon Yapısı Önerisi**, Eskişehir: 1992.

SCHEIN E.,: **Organization psychology**, Pretice Hall, New Jersey: 1970.

SÜRMEİİ Fevzi ,SEÇİM Hikmet ve SÖZBİLİR Halim. **Sivil Havacılık Yönetimi**, Eskişehir: 1991.

STEPHENS J, : **Managing Complexity: Work, Teknoloji and Humans Relations**, The University Press of Washington: 1970.

STRANG Earl P, : **Yönetim Kavramı** Çeviren İnan Özalp, Celil Koparan. İstanbul Bilim Teknik Kitabevi, İstanbul: 1988.

T. WELLS ,Alexander.: **Air Transportation**, USA: 1988.

TERY, George, : **Office Management and Control** (Homewood, Linois Richard Irvin Inc. 1962.

TOSUN,Kemal. : **İşletme Yönetimi**, Ankara: 1982.

URWICK, C.L.: **The Elements of Administrations**, 2nd Isaac Pitman and Sons Ltd London: 1955.

YÖNT Mehmet ve BUĞDAYCI, **Hidayet Havayolu İşletmelerinde Organizasyon**, TMMOB Bülteni, Makale,Eskişehir 1997.

Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu, **Havayolu Ulaştırması**, Ankara, 1995.

Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu **Bakım Kuruluş Aşamasındaki Dökümanlar** Eskişehir: 1996.

IATA, **Principles of Airport Handling**, 1st Edition Effective 1 April 1980.

IV. Ulusal Havacılık Sempozyumu , Eskişehir: 1993.

Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, Ulaştırma Bakanlığı, Ankara.: 1992.

THY'nın Faaliyet Raporları, İstanbul: 1993-1994-1995-1996.

DÖKÜMANTASYON MERKEZLERİ İÇİN TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : YÖNT
Adı : Mehmet

TEZİN ADI

Türkçe : Havayolu İşletmelerinde Organizasyon Yapılarının Etüdü ve
Türk Havayollarında Uygulaması.

Yabancı Dil : The Examination of Organizational Structure in Airline Companies and its
Application in Turkish Airlines.

TEZİN TÜRÜ :

Yüksek Lisans	Doktora	Doçentlik	Tıpta Uzmanlık	Sanatta Yeterlik
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Anadolu Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Adı Soyadı : Prof.Dr.Hidayet BUĞDAYCI (Makina-Uçak Yük. Müh.)
Hava Ulaştırma ve İşletmesi Bilim Dalı.

DÖKÜMANTASYON MERKEZLERİ İÇİN TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : YÖNT

Adı : Mehmet

TEZİN ADI

Türkçe : Havayolu İşletmelerinde Organizasyon Yapılarının Etüdü ve
Türk Havayollarında Uygulaması.

Yabancı Dil : The Examination of Organizational Structure in Airline Companies and its
Application in Turkish Airlines.

TEZİN TÜRÜ :

Yüksek Lisans

Doktora

Doçentlik

Tıpta Uzmanlık

Sanatta Yeterlik



TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Anadolu Üniversitesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Adı Soyadı : Prof.Dr. Hidayet BUĞDAYCI (Makina-Uçak Yük. Müh.)

Hava Ulaştırma ve İşletmesi Bilim Dalı.