

T.C KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

RESMİ PROSEDÜR UYGULANAN YOLCULARIN
HAVALİMANI HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNİN ALTI
SİGMA PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Sabiha Dilan ÜNAL

KOCAELİ 2022

T.C KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

RESMİ PROSEDÜR UYGULANAN YOLCULARIN
HAVALİMANI HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNİN ALTI
SİGMA PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Sabiha Dilan ÜNAL

Doç. Dr. Didem RODOPLU ŞAHİN

KOCAELİ 2022

T.C KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

RESMİ PROSEDÜR UYGULANAN YOLCULARIN
HAVALİMANI HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNİN ALTI
SİGMA PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Sabiha Dilan ÜNAL

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu ve Karar No: 20.04.2022/11

KOCAELİ 2022

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca, hem eğitim sürecimde hem tez çalışmamda değerli vaktini, bilgisini, deneyimini ve sonsuz desteğini benden esirgemeyen, her ihtiyaç duyduğumda yanımda olan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Didem RODOPLU ŞAHİN' e verdiği destek ve emekler için teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans yapmam konusunda son derece ısrarlı olan, bu süreçte anlayışını esirgemeyen ve bana her konuda destek olan başta eşim Halit Ünal'a, çoğu zaman ona vakit ayıramasam da beni bu süreçte hiç yormayan kızım Leman'a ve eğitim hayatımın başlangıcından itibaren maddi ve manevi desteklerini her daim hissettiğim; annem Hadice Tekin, babam Sadettin Tekin ve ağabeyim Sinan Cem Tekin'e çok teşekkür ederim.

Son olarak, yer hizmetleri memuru olarak görev yaptığım dönemde mesleki bilgi ve tecrübesi ile bana yol gösteren, mesleği öğreten ve havalimanında yürüttüğüm tez çalışmam esnasında beni yalnız bırakmayan değerli ağabeyim Fatih Tümkiye' ya çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
SİMGE VE KISALTMALAR.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HAVALİMANI VE ÖZEL DURUMLU YOLCU KATEGORİLERİ.....	3
1.1. HAVALİMANI.....	3
1.2. ÖZEL HİZMET YOLCU KATEGORİLERİ	5
1.2.1. Sağlık Sorunu Olan Yolcular	7
1.2.2. Bebekli ve Çocuklu Yolcular	8
1.2.3. Yalnız Seyahat Eden Çocuk Yolcular (UM)	8
1.2.4. MAAS Yolcu (Meet and Assist)	8
1.2.5. Önemli Yolcular (VIP/CIP).....	8
1.2.6. Grup Yolcular.....	9
1.2.7. Sık Seyahat Eden Yolcular.....	9
1.2.8. Resmi Prosedür Uygulanan Yolcular	9
1.2.8.1. INAD Yolcu Sınıflandırması ve Taşıma Kuralları.....	9
1.2.8.1.1. INAD Yolcu Sınıflandırması.....	10
1.2.8.1.2. Mevzuata Göre INAD Yolcu Taşıma Kuralları	11
1.2.8.2. Deportee Yolcu Sınıflandırılması ve Taşıma Kuralları.....	13
1.2.8.2.1. Deportee Yolcu Sınıflandırması	14
1.2.8.2.2. Mevzuata Göre Deportee Yolcu Taşıma Kuralları.....	14
1.2.8.3. Tutuklu Yolcular	16

İKİNCİ BÖLÜM

2. HİZMET KALİTESİ VE ALTI SİGMA	17
2.1. HİZMET KALİTESİ.....	17
2.1.1. Havalimanı Hizmet Kalitesi	19
2.2. ALTI SİGMA	24
2.2.1. Altı Sigma Uygulama Aşamaları	25
2.2.1.1. Tanımlama.....	25

2.2.1.2. Ölçme	25
2.2.1.3. Analiz	25
2.2.1.4. İyileştirme.....	26
2.2.1.5. Kontrol.....	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. RESMİ PROSEDÜR UYGULANAN YOLCULARIN HAVALİMANI HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNİN ALTI SİGMA PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ	28
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	28
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	29
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	29
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	30
3.5. GÖRÜŞME SORULARI VE DEĞERLENDİRMELERİ	31
3.5.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi.....	31
3.5.2. INAD ve Deportee Yolcu Süreçlerinin İncelenmesine Yönelik Soru ve Değerlendirmeler.....	33
3.5.3. Altı Sigma Tanımlama Aşamasına İlişkin INAD ve Deportee Yolcu Hizmet Süreçlerindeki Aksaklıkların Belirlenmesine Yönelik Soru ve Değerlendirmeler.....	39
3.5.4. Çalışanlar Açısından Havalimanı Hizmet Kalitesi Değerlendirme Kriterleri ile INAD ve Deportee Yolcu Süreçlerinin Havalimanı Hizmet Kalitesi Değerlendirmelerini Nasıl Etkilediğinin Belirlenmesine Yönelik Soru ve Değerlendirmeler.....	42
3.5.5. Altı Sigma İyileştirme Aşamasına Yönelik Tavsiyelerin Belirlenmesine İlişkin Soru ve Değerlendirmeler	46
3.6. RESMİ PROSEDÜR UYGULANAN YOLCULARIN HAVALİMANI HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNİN ALTI SİGMA PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA BULGULARI	48
3.7. ALTI SIGMA PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRME	53
SONUÇ.....	57
KAYNAKÇA	59
EKLER.....	64
ÖZGEÇMİŞ.....	66

ÖZET

Havalimanları tüm dünya vatandaşlarına ev sahipliği yapan, yolcuların uçuşlarını sorunsuz gerçekleştirebilmelerine aracılık eden ve birçok farklı alt sistemin bir araya gelmesiyle meydana gelen yapılardır. Operasyonel faaliyetler yürütülürken bu sistemlerden birinde meydana gelen olumsuz bir durum, havalimanı hizmet kalitesini doğrudan etkileyebilmektedir.

Havalimanlarında hemen her gün özel durumlu yolcu olarak kategorize edilen yolculara hizmet verilmektedir. Seyahatleri resmi prosedürlere dayalı olan yolcular, havalimanlarında olumsuz süreçlerle karşılaşma ihtimalleri yüksek olan ve özellikle uluslararası havalimanlarında sık sık karşılaşılan yolcular olmakla beraber çalışmanın konusunu oluşturmaktadırlar. Belirtilen bu olumsuz süreçler; başta yolcunun kendisi, diğer yolcular ve bu alanlarda görev yapmakta olan havayolu ve emniyet personeli olmak üzere havalimanı hizmet kalitesinin değerlendirilmesi noktasında olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

Araştırmada, Türkiye'nin İstanbul ilinde bulunan uluslararası bir havalimanında görev yapmakta olan havayolu, yer hizmetleri ve emniyet personelleri açısından INAD (ülkeye girişine izin verilmeyen) ve Deportee (sınır dışı edilen) yolcuların havalimanının hizmet kalitesini nasıl etkilediği, bir kalite iyileştirme stratejisi olan Altı Sigma perspektifinden değerlendirilmeye çalışılmıştır. Seyahatinde resmi prosedür uygulanan bir diğer yolcu türü olan tutuklu yolcular, hizmet süreçlerinin büyük ölçüde polis ile yürütülmesi ve havalimanı hizmet kalitesi üzerine etkisi bulunmaması sebebiyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Çalışma kapsamında, görevlilerle birebir görüşme yapılarak; nitel araştırma yöntemlerinden gözlem ve görüşme yöntemi birlikte kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Altı Sigma, Deportee, Havalimanı, Hizmet Kalitesi, Havalimanı Hizmet Kalitesi, INAD Yolcu*

ABSTRACT

Airports are structures that host all citizens of the world, mediate the smooth flight of passengers, and are formed by the combination of many different subsystems. A negative situation that occurs in one of these systems while the operational activities are carried out can directly affect the airport service quality.

Passengers categorized as special categories of passengers are served almost every day at the airports. Passengers whose travels are based on official procedures are the subject of the study, although they are likely to encounter negative processes at airports and are frequently encountered especially at international airports. These negative processes stated; It can have negative effects on the evaluation of the airport service quality, especially the passengers themselves, other passengers and the airline and security personnel working in these areas.

In the research, it has been tried to evaluate how INAD and Deporte passengers affect the service quality of the airport from the perspective of Six Sigma, which is a quality improvement strategy, in terms of airline, ground services and security personnel working at an international airport in Istanbul, Turkey. Arrested passengers, another type of passengers whose travel is subject to an official procedure, were not included in the study since the service processes are mostly carried out with the police and have no effect on the airport service quality. Within the scope of the study, one-on-one interviews with the officials; Observation and interview method, one of the qualitative research methods, were used together.

Keywords: *Six Sigma, Deportee, Airport, Airport Service Quality, INAD Passenger*

SİMGE VE KISALTMALAR

ABD– Amerika Birleşik Devletleri

ACI– Airports Council International- Uluslararası Havalimanları Konseyi

CIP– Commercially Important Person- Ticari Önemi Olan Kişiler

DEPA– Refakat Eşliğinde Sınır Dışı Edilen Yolcu

DEPU– Refakatsiz Olarak Sınır Dışı Edilen Yolcu

DHMI– Devlet Hava Meydanları İşletmesi

EASA– European Aviation Safety Agency- Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı

ECAC– European Civil Aviation Conference- Avrupa Sivil Havacılık Konferansı

ICAO– International Civil Aviation Organization- Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü

INAD– Inadmissible Person- Ülkeye Girişine İzin Verilmeyen Yolcu

IATA– International Air Transport Association- Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

MEDA– Passenger with Medical Assistance- Seyahati Sırasında Tıbbi Ekipmana İhtiyaç Duyan Yolcu

PRM– Passenger with Reduced Mobility- Hareket Kabiliyeti Kısıtlı Yolcu

SHGM– Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

UM- Unaccompanied Minor- Refakatsiz Çocuk Yolcu

VIP– Very Important Person- Çok Önemli Kişi

VVIP– Very Very Important Person- Çok Çok Önemli Kişi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Analiz Edilmiş Terminal Fonksiyon Alt Sistemleri	4
Şekil 2. Özel Durumlu Yolcu Kategorileri	7
Şekil 3. Havalimanı, Havayolları ve Yolcular Arasındaki Bağlantı	21
Şekil 4. TÖAİK Aşamaları	27
Şekil 5. INAD Yolcu Süreç Akış Diyagramı	37
Şekil 6. Deportee Yolcu Süreç Akış Diyagramı	38
Şekil 7. Altı Sigma Açısından Değerlendirme	55



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. INAD ve Deportee Yolcu Farkları.....	15
Tablo 2. IATA 2021 Yılı Yolcu Trafığı- Gayrisafi Yurtiçi Hasıla Grafiğı.....	19
Tablo 3. 2020-2021 Yılı Türkiye Geneli Havalimanları Yolcu Trafığı	20
Tablo 4. Havalimanı Hizmet Kalitesi Faktörlerinin Tanımı	23
Tablo 5. Görüşme Gerçekleştirilen Çalışanların Demografik Özellikleri.....	31
Tablo 6. Çalışanların Havalimanı Hizmet Kalitesi Kriterleri.....	43



GİRİŞ

Günümüzde insanların dünya üzerinde bir yerden başka bir yere seyahat edebilmesi için aşması gereken sınırlar bugün yok denecek kadar şeffaf bir hal almıştır. Giderek genişleyen bu ulaşım ağı ise dünyayı küresel bir pazar konumuna getirmiştir. Havayollarının devlet regülasyonlarından arındırılarak, özel sektöre devredilmesi ile başlayan liberalleşme süreci, havalimanları için de hızlı bir şekilde ilerlemiştir. Dünya'daki ve Türkiye'deki özellikle uluslararası hizmet vermekte olan havalimanlarını ele aldığımızda, bu binaların; yolcuların uçuşlarını beklerken keyifle vakit geçirebileceği, alışveriş yapıp, yemek yiyebileceği, otelinde konaklayabileceği, araç kiralayıp, sağlık işlemlerini gerçekleştirebileceği ve daha birçok farklı hizmetin sunulduğu birer ticaret merkezi eğiliminde olduğu gözlenmektedir. Bu durum havayollarında olduğu gibi havalimanları arasındaki rekabeti de artırarak, günümüzdeki müşteri odaklı yönetim anlayışını ve havalimanı hizmet kalitesi kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Havacılık sektörü açısından özel durumlu yolcu kategorilerinden olan INAD ve Deportee yolcuların, ülkelerine geri dönebilmeleri için belirlenen süreç itibari ile havalimanlarında olumsuz deneyimler yaşama ve bu deneyimlerin hem yolcular hem çalışanlar için hizmet kalitesini olumsuz etkileme olasılığı oldukça yüksektir. Sektörde faaliyet gösteren tüm havayollarının bağlı bulunduğu bir organizasyon olan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği tanımına göre; INAD yolcu, seyahat etmek istediği ülke yetkilileri tarafından ülkeye kabul edilmeyen veya edilmeyecek olan yolcu, Deportee yolcu ise bir ülkeye yetkililer tarafından yasal olarak kabul edilmiş ya da yasadışı yollardan giren ve bazı durumlarda ülkenin yetkili makamlarınca ülkeyi terk etmesi emredilen kişidir (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği [IATA], 2020).

INAD ve Deportee yolcular, kabul edilmedikleri veya sınır dışı edildikleri ülke havalimanlarında; resmi evrak işlemlerinin uzun sürmesi, geri dönüş için uygun uçuşun hemen organize edilememesi, transfer alanda saatlerce hatta bazı durumlarda günlerce bekletilebilmeleri, ülkeye girişlerine izin verilmediği için havalimanı otelinde konaklamanın söz konusu olmaması ve transfer alanda konaklamaları, yeme-içme

giderlerinin havayolunun sorumluluğunda olması dolayısıyla bir maliyet unsuru oluşturmaları, yabancı dil sorunu yaşayan bir INAD ya da Deporte yolcunun, havayolu ya da emniyet personeli ile sağlıklı bir iletişim kurmasının zorluğu, bazı özel durumlarda INAD ve Deporte yolcuya eskort eşlik etmesi zorunluluğu, vb. şekilde sıralanabilecek pek çok sorun yaşayabilmektedirler. Uçuş faaliyetlerinin durmaksızın devam ettiği ve kalite değerlendirmesinde hizmetin ön planda olduğu havalimanlarında bahsedilen şekilde aksaklıklar yaşanması, hizmet kalitesi değerlendirmesini negatif yönde etkileyebilmektedir.

Bir kalite iyileştirme stratejisi olan Altı Sigma'nın ortaya çıkış amacı daha çok nihai ürünün somut bir madde olduğu üretim sektörüne yönelik olsa da (Cengiz ve Senger, s.152, 2018) zamanla hizmet sektöründeki uygulamalarda da başarılı sonuçlar elde edildiğinin anlaşılmasıyla; sunulan hizmetin kalitesinin ölçümü, süreçteki hataların ortaya konması ve gerekli iyileştirmelerin yapılması konularında hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlara yardımcı olmaktadır. Bu strateji, organizasyonların üretim sistemlerindeki faaliyetlerin tamamına uygulanabileceği gibi, belirli bir alt sistemin belirli bir süreci için de kalite değerlendirmesi ve iyileştirmesi yapabilmelerine olanak sağlamaktadır. Altı Sigma stratejisi, hizmet üretilen bir sektör olması ve dolayısıyla kalite kavramının ön planda olduğu havacılık sektöründe de sürecin uygulamaya müsait olması sebebi ile organizasyonlara fayda sağlayan bir stratejidir.

Çalışmanın ilk kısmında, yapılan detaylı literatür araştırması sonucunda; havalimanı kavramının genel bir tanımı yapılmış ve özel durumlu yolcu kategorileri ile birlikte INAD ve Deporte yolcu kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde, hizmet kalitesi ile ilgili genel bir tanım yapılmasının ardından havalimanı hizmet kalitesi kavramı ve Altı Sigma kavramları ele alınmış, uygulama aşamaları incelenmiştir. Çalışmanın son kısmını oluşturan üçüncü bölümde ise, INAD ve Deporte yolcuların havalimanı hizmet kalitesi üzerindeki etkileri Altı Sigma bakış açısı ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HAVALİMANI VE ÖZEL DURUMLU YOLCU KATEGORİLERİ

Resmi prosedür uygulanan yolcu hizmet süreçleri açısından havalimanı hizmet kalitesinin değerlendirilebilmesi için, öncelikle havalimanı ve özel durumlu yolcuları kavramsal açıdan değerlendirmek gerekmektedir.

1.1. HAVALİMANI

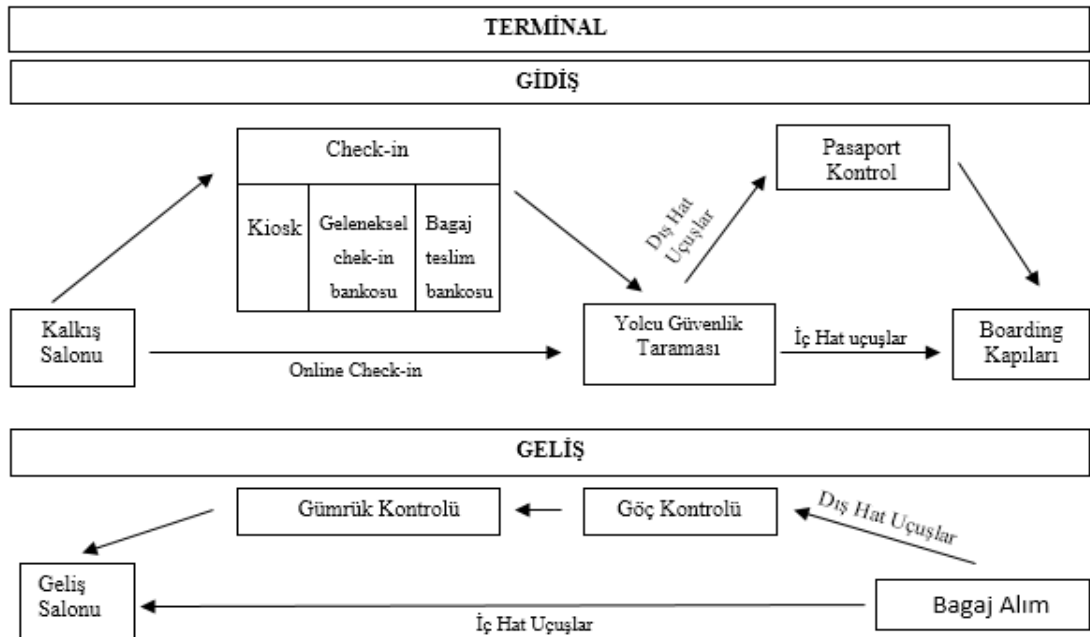
Havalimanları, yolcular ve havayolları başta olmak üzere havacılık sisteminde bulunan tüm paydaşlara, faaliyetlerin sorunsuz yürütülebilmesi açısından gerekli fiziksel donanım ve altyapıyı sağlayan yapılardır. Kuyucak Şengür (2018), hava taşımacılığı sistemi içerisindeki temel elemanlardan biri olarak ifade ettiği havalimanlarının sistemdeki rolünü; tüm sistem elemanlarını fiziksel olarak bir araya getirme ve sürecin kesintisiz akışını sağlamak şeklinde nitelendirmektedir (Kuyucak Şengür, 2018: s.6).

Tüm dünya ülkelerinin bağlı bulunduğu bir organizasyon olan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), uçuşların emniyetli bir şekilde gerçekleşebilmesi için havacılık sektöründeki tüm kuralları belirleyen ve bu kuralların etkili bir biçimde uygulanıp uygulanmadığının denetiminden sorumlu olan bir kuruluştur. ICAO havalimanlarını, karada veya suda (herhangi bir bina, tesis ya da ekipman dahil) tamamen veya kısmen uçakların varış, kalkış ve yüzey hareketi için kullanılması amaçlanan tanımlanmış bir alan şeklinde tanımlamaktadır (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü [ICAO], 2018: s.1-2).

Havalimanları, havayolu ulaşımı için gereken altyapıyı sağlamak rolünün yanı sıra bulundukları şehirlerin ekonomik gelişimine katkı sağlama ve şehrin marka değerini artırma yönünde etkilere de sahiptir. Stevens vd. (2010), havalimanlarını uzun mesafeler arasında hareketlilik sağlayan önemli şehir üsleri olarak nitelendirmekte, havalimanlarının şehrin dünya çapında etkisini artırmasına yardımcı olarak, ekonomik kalkınması ve küresel ekonomideki demografik büyümesi açısından gerekli olduğunu belirtmektedir (Aktaran: Moro ve Botelho, 2020: s.5).

Havalimanlarını genellikle hava tarafı, kara tarafı ve terminal olmak üzere üç alana ayrılmaktadır (Modic vd., 2018: s.1). Popovic, Kraal ve Kirk (2009) 'e göre, havalimanlarında süreç faaliyetleri ve isteğe bağlı faaliyetler olmak üzere tanımlanan iki ana hizmet kategorisi vardır. Süreç faaliyetleri; check-in, güvenlik taraması, pasaport kontrolü ve boardinge kadar olan yolcu akışının bir kısmından oluşurken, isteğe bağlı faaliyetler; kahve almak, alışveriş yapmak veya döviz işlemleri gerçekleştirmek gibi, yolcuların süreç faaliyetleri arasındaki hareketinde gerçekleşen eylemlerdir (Aktaran: Akşit Aşık, 2019: s.2614).

Şekil 1. Analiz Edilmiş Terminal Fonksiyon Alt Sistemleri



Kaynak: Mascio vd., 2020: s.5

Şekil 1.'de belirtildiği üzere terminal bölümü, gidiş ve geliş olmak üzere iki kategoride meydana gelen faaliyetlerden oluşmaktadır. Gidiş kısmında bir yolcu, gerçekleştirdiği check-in türüne göre check-in bankosuna ve bagaj teslim noktasına uğrayarak ya da doğrudan güvenlik kontrolüne geçmekte, buradan uçuş türüne göre dış hat yolcuları pasaport kontrol noktası ardından boarding bölgesine giderken; iç hat yolcular ise doğrudan boarding bölgesine geçmektedir. Geliş kısmında ise yine uçuş türüne göre dış hat yolcuları göç ve gümrük kontrollerinin ardından gelen yolcu salonuna geçerken; iç hat yolcuları doğrudan bagaj alımının ardından gelen yolcu salonuna ulaşmaktadır.

Yolcular ile çalışanların belirtilen süreçler içerisinde her noktada etkileşim halinde olması sebebi ile havalimanları, gerek iç müşteriler gerekse dış müşteriler için durmaksızın hizmet üretilen bir sistem elemanıdır. Dolayısıyla, hizmetin böylesine yoğun olduğu bir sistemde hizmet kalitesi kavramının önemi de ön plana çıkmaktadır.

1.2. ÖZEL HİZMET YOLCU KATEGORİLERİ

Ulusal ve uluslararası yetkili havacılık otoritelerince, özel durumlu yolcular en genel ifade ile önemli yolcular, sağlık sorunu olan yolcular, öncelikli hizmet gerektiren yolcular, yalnız seyahat eden çocuk yolcular, INAD yolcular, Deportee yolcular ve tutuklu yolcular şeklinde kategorize edilir.

Havalimanlarında her gün durmaksızın sayısız yolcuya hizmet verilmektedir. IATA yolcu kavramını mürettebat üyeleri dışında, taşıyıcının muvafakati ile uçakta taşınan veya taşınacak, biletlenmiş herhangi bir kişi şeklinde tanımlamaktadır (IATA, 2018). Hizmet verilen yolcular arasında özel durumlu yolcuların sayısı da azımsanamayacak kadar fazladır. ICAO tanımına göre özel durumlu yolcular, havayolu ile seyahat ederken; özel koşullara, yardıma veya ekipmana ihtiyaç duyan kişilerdir (ICAO, 2021).

Özel durumlu yolcular hareket kabiliyeti kısıtlı yolcu (Persons with Reduced Mobility[PRM]) kapsamında; taşımacılığı kullanırken, fiziksel ya da zihinsel

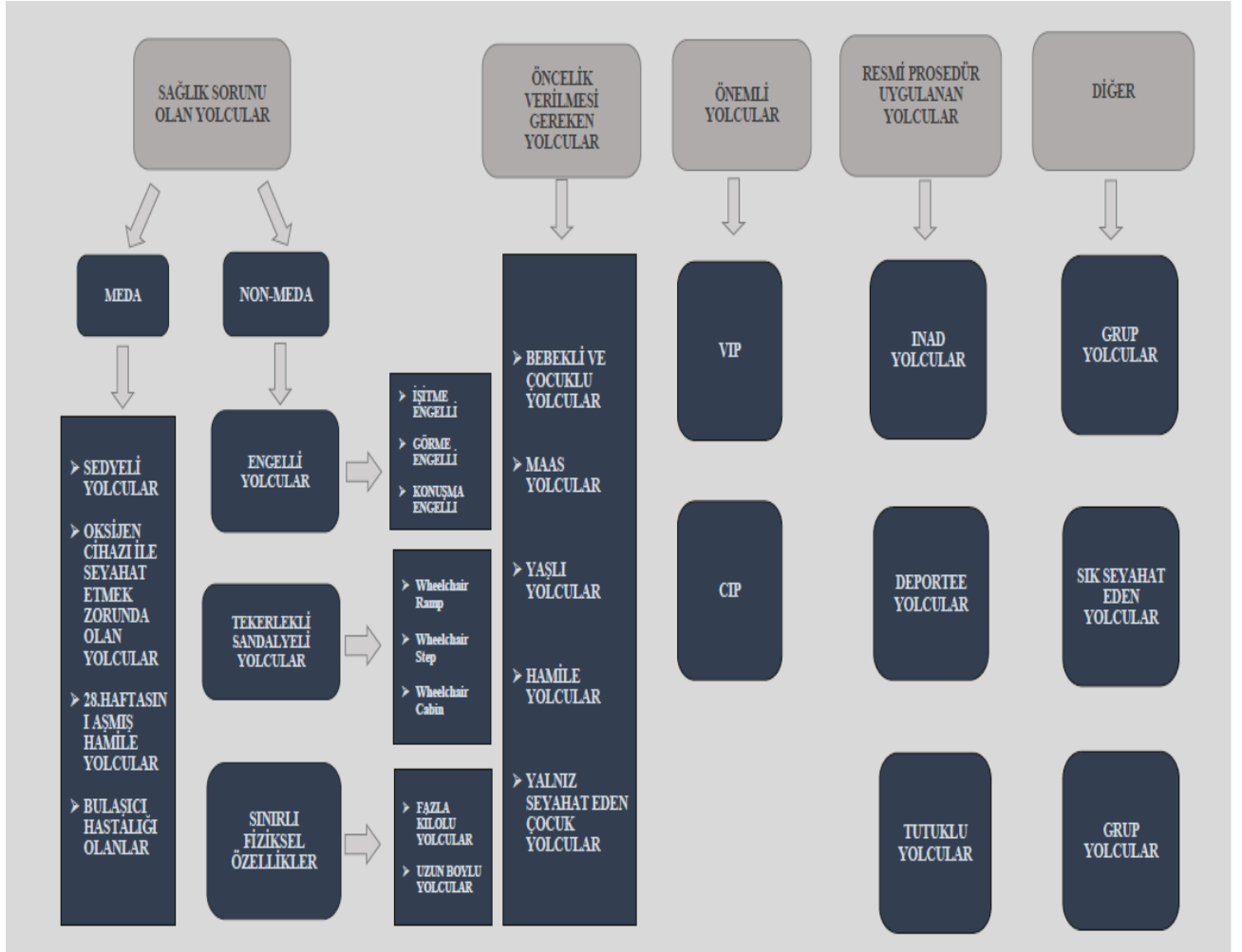
yetersizlik, yaş, hastalık ya da herhangi farklı bir engellilik durumu olan yolcular olarak tanımlanmaktadır ve hizmetin kişilerin ihtiyaçlarına göre uyarlanması önemli olması sebebi ile bu yolculara verilen hizmet esnasında dikkatli olunmalıdır (Avrupa Sivil Havacılık Konferansı [ECAC], 2018: s.0-2).

Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı, özel yolcu kategorilerini; PRM, bebek ve refakatsiz çocuk yolcular, sınır dışı edilen yolcular ve ülkeye girişine izin verilmeyen yolcular ile tutuklu yolcular şeklinde sırlamaktadır (Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı [EASA], 2014). Türkiye hava sahasındaki sivil havacılık faaliyetlerinden sorumlu yetkili havacılık otoritesi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ([SHGM], 2013: s.55), özel hizmet gerektiren yolcu kategorileri ise şu şekildedir;

- Önemli Yolcular (VIP/CIP)
- Bebekli ve Çocuklu Yolcular
- Sağlık Sorunu Olan Yolcular
- Sedyeli Yolcular
- Tekerlekli Sandalyeli Yolcular
- Engelli Yolcular
- Yalnız Seyahat Eden Çocuk Yolcular
- Hamile Yolcular
- Tutuklu Yolcular
- Yaşlı Yolcular
- Grup Yolcular
- Sık Seyahat Eden Yolcular
- Sınır Dışı Edilenler (DEPORTE)
- Ülkeye Girişi Yasaklananlar

SHGM tarafından belirlenen bu yolcu sınıflandırması doğrultusunda, özel durumlu yolcu kategorileri aşağıda belirtilen şekilde tarafımda bir tablo haline getirilmiştir.

Şekil 2. Özel Durumlu Yolcu Kategorileri



1.2.1. Sağlık Sorunu Olan Yolcular

Sağlık sorunu olan yolcular, raporu olanlar (MEDA) ve raporu olmayan yolcular (NON-MEDA) şeklinde ayrılmaktadır (SHGM, 2013). MEDA tıbbi yardım gerektiren ve havayolu rezervasyonunda bir özel hizmet talebi veri ögesi bulunan bir kişi için tüm sektör tarafından onaylanmış bir koddur (IATA, 2014). SHGM 'ye göre;

NON-MEDA Yolcular;

- Görme, duyma ve konuşma engeli olan yolcular
- Genellikle hamileliklerinin 28. haftasını geçirmemiş yolcular
- Tekerlekli sandalye ihtiyacı olan yolcular

MEDA Yolcular ise,

- Sedyeye ile seyahat etmesi gereken yolcular
- Hamileliklerinde 28. haftayı aşmış yolcular
- Oksijen ihtiyacı olan yolcular
- Bulaşıcı hastalığı olan yolcular (SHGM, 2013).

1.2.2. Bebekli ve Çocuklu Yolcular

IATA (2018)' ya göre, seyahatinden önce 2 yaşını doldurmamış kişiler bebek yolcu; 2 yaşını doldurmuş ancak 12 yaşını doldurmamış kişiler ise çocuk yolcu olarak tanımlanmaktadır. Bebekli ve çocuklu yolcuların yer hizmetleri, koltuk verilme ve uçağa alınma süreçleri birtakım özel şartlar gerektirmektedir (SHGM, 2013).

1.2.3. Yalnız Seyahat Eden Çocuk Yolcular (UM)

ICAO (2017)' ya göre refakatsiz çocuk yolcu, tek başına seyahat eden veya yalnızca başka bir reşit olmayan ile birlikte seyahat eden reşit olmayan kişidir. SHGM (2013)'e göre ise 7-12 yaş arası yalnız seyahat eden ya da kendisine 18 yaşından büyük bir kişinin refakat edemediği çocuk yolcular refakatsiz çocuk yolcu (unaccompanied minor) kapsamındadır ve özel bir hizmet gerektirmektedirler.

1.2.4. MAAS Yolcu (Meet and Assist)

Bazı yolcuların, okuma-yazma bilmemeleri, yaşlılık, yabancı dil bilmemeleri, vb. nedenlerle uçuşlarını gerçekleştirmek üzere uçağa binene kadar ve inişlerinde karşılanarak havalimanından çıkışlarına kadar kendilerine eşlik edilmesi talebi olabilmektedir. Bu yolcular, MAAS yolcular olarak adlandırılmaktadır.

1.2.5. Önemli Yolcular (VIP/CIP)

SHGM (2013), önemli yolcuları VVIP, VIP ve CIP yolcular şeklinde ayırmaktadır. Buna göre, VVIP (Very Very Important Person), “bir ülkenin en üst düzeydeki devlet görevlisi ve heyeti” şeklinde tanımlanırken; VIP (Very Important Person), “özel veya resmi etkinliği olan devlet görevlileri” için kullanılan bir yanımdır. Yine SHGM (2013), tanımına göre CIP (Commercially Important Person), “havayolu

için yüksek ticari önem taşıyan; first class, business class ve sık seyahat eden yolcuları kapsayan” bir tanımdır.

1.2.6. Grup Yolcular

Rezervasyonlarını grup halinde gerçekleştiren yolculardır. Bu yolcuların check-in ve bagaj işlemleri de grup halinde yapılmaktadır.

1.2.7. Sık Seyahat Eden Yolcular

Sık uçan yolcu, havayollarının yolculara seyahat ettikleri mesafelerin mil karşılığında çeşitli hediyelerin sunulduğu bir sadakat programıdır. Sık seyahat eden yolcuların işlemleri, havayollarının kendilerine tanımladığı özel kart numarasına göre yapılmaktadır ve sunulan hizmet diğer yolculara göre farklılık göstermektedir (SHGM, 2013).

1.2.8. Resmi Prosedür Uygulanan Yolcular

Özel durumlu yolcu kategorilerinden INAD yolcular, Deportee yolcular ve tutuklu yolcular hizmet sağlanması esnasında resmi bir prosedür uygulanması gereken yolculardır.

1.2.8.1. INAD Yolcu Sınıflandırması ve Taşıma Kuralları

Uluslararası uçuşlarda, uçuşun sona ermesi ile yolcular ilk etapta pasaport kontrolüne tabi tutulmaktadır. Bu noktada, herhangi bir sebeple ilgili ülkenin sınır polisi yolcunun ülkeye girişini uygun görmezse yolcu INAD olmaktadır ve seyahatini gerçekleştirdiği havayolunun ilk uçuşu ile seyahatinin başladığı noktaya geri gönderilmektedir.

ICAO tarafından ortaya konulan ve en kabul görmüş tanımıyla INAD yolcu; yetkilileri tarafından, bir ülkeye girişine izin verilmeyen ya da verilmeyecek olan kişidir (ICAO, 2017: s.1-3). Bir yolcu, seyahat ettiği ülkenin kuralları gereği geçerli bir pasaport, gerekliyse geçerli bir vize ve bunların dışında ekstra bir yükümlülük varsa yerine getirmek zorundadır. Tüm bunları ibraz etmesine rağmen yolcunun, seyahat etmek istediği ülke sınır polisi tarafından ülkeye girişi engellenebilir. Bununla beraber,

ülkeye girişine izin verilmeyen kişiler sadece yolcular değil, bir uçuş mürettebat üyesi de olabilmektedir (Ridanovic, 2018).

1.2.8.1.1. INAD Yolcu Sınıflandırması

IATA, ülkeye girişine izin verilmeyen yolcuları seyahat evrakı uygun olmayan yolcular, seyahat evrakı sahte olan yolcular ve diğer şeklinde üç genel kategoriye ayırmaktadır (IATA, 2002: s.3).

Uygun Evraka Sahip Olmayan Yolcular: Ülkeye girişi uygun bulunmayan, uygun evrakı olmayan yolcular, genellikle giriş veya transit geçiş için devlet tarafından gerekli görülen belgelere sahip olmayan yolculardır ve çoğu zaman geçerli ve süresi dolmamış bir pasaport ve/veya vizenin olmaması durumunu içermektedir.

Seyahat Evrakı Sahte Olan Yolcular: Bu yolcular, varışta herhangi bir evrakı bulunmayanlar, kontroller esnasında evrakının sahte olduğu anlaşılan yolcular, başka kişilere ait orijinal seyahat evrakı bulunduran hilekâr yolcular gibi birkaç farklı alt kategoriye ayrılmaktadır. Çoğunlukla, faaliyet gösteren taşıyıcı ve/veya devlet otoriteleri tarafından sınırlarda uygulanan evrak kontrollerini atlatmak için yasadışı yollara başvuran yolcuları içermektedir.

Diğer Ret Nedenlerine Sahip Yolcular: Ülkeler sıklıkla geçerli tüm belgelere sahip olan ve taşıyıcı tarafından giriş için tüm koşulları sağlıyor gibi görünen kişileri reddetmektedir. Bunun nedeni genellikle yolcunun maddi kaynaklarının yetersizliği, ülkenin sınır kontrolünde bulunan veri tabanındaki bilgiler ve/veya ilgili diğer faktörlerdir.

INAD yolcunun girişine izin verilmediği noktadan geldiği ülkeye geri götürülmesinde sorumluluk, seyahati gerçekleştiren havayolu şirketine aittir. Bu durumda havayolu, varsa geri dönüş biletini geçersiz kılarak ilk sefer ile yolcunun geri dönüşünü sağlamakla yükümlüdür. Yolcu geçersiz vize ve süresi bitmiş pasaport sebebi ile INAD olmuşsa, ilgili ülke otoriteleri tarafından havayolu şirketine cezai yaptırım uygulanabilmektedir (Bilkay, 2020: s.317).

INAD yolcuların uçuşa kabul edilmesinde karar, ilgili seferin kaptan pilotuna ait (İstanbul Üniversitesi [İÜ], Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, 2020-2021) olmakla birlikte; pasaport, vize, vb. seyahat evrakları uçuş öncesinde kabin amirine teslim edilir, iniş sonrası ilgili evraklar INAD yolcuyu karşılayan yolcu hizmetleri memuruna teslim edilir (Bilkay, 2020: s.317).

Aksi bir hüküm belirtilmediği müddetçe, Deportee yolcunun seyahat masrafları yolcuyu sınır dışı eden ülkeye ait olmakla birlikte yolcunun uçuşa kabulünde nihai karar refakatçi eşliğinde ya da refakatsiz olduğuna bakılmaksızın ilgili seferin kaptan pilotuna aittir (Bilkay, 2020:s. 319). Deportee yolcuya seyahati sırasında bir refakatçi eşlik etmiyorsa seyahat dökümanları ilgili seferin kabin amirine teslim edilir ve inişte Deportee yolcuyu karşılayacak yolcu hizmetleri memuru tarafından teslim alınır. Deportee yolcuya seyahati sırasında bir görevlinin eşlik etmesi durumunda ise seyahat evrakları görevlide kalır (İÜ, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, 2020-2021).

1.2.8.1.2. Mevzuata Göre INAD Yolcu Taşıma Kuralları

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından oluşturulan Havayolu Taşıyıcılarının Yükümlülüklerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (Resmi Gazete, 2015)'te yer alan Taşıyıcının Yükümlülüklerinin 5., 6., 7. ve 8. Maddelerine göre;

- Bilet satışını da içermek üzere yolcunun INAD olmasını önlemek için tüm belgeleri kontrol ederek gerekli tedbirlerin alınması, taşıyıcının yükümlülüğündedir.

Transit olarak Türkiye'deki havalimanlarını kullanan ve gittikleri üçüncü ülkeler tarafından kabul edilmeyen ve Türk havalimanlarına getirilen yolcular ile Türk havalimanları tarafından kabul edilmeyen yolcuları doğrudan getiren taşıyıcıların yükümlülükleri şu şekilde belirtilmektedir:

- ✓ Taşıyıcı, en geç 3 gün içerisinde yolcuyu geldiği ülkeye veya yolcunun onayı ile kabul edileceği başka bir ülkeye transferi ile ilgili işlemleri gerçekleştirir.

✓ INAD yolcuların geldikleri ÷lkeye geri dönüşlerinin sağlanması da dahil geri dönüşlerine kadar yeme-içme, konaklama, sağlık giderleri, vb. masraflardan taşıyıcı sorumludur.

✓ Taşıyıcının; INAD yolcunun götür÷leceğı ÷lkeye kendi ya da başka bir havayoluna ait seferin bulunmaması, olumsuz hava şartları, gecikme, iptal ya da herhangi başka bir sebeple ilgili ÷lkenin hava sahasının uçuşlara kapalı olduğunu ispatlaması durumunda havalimanının mülki idare amiri transfer için gerekli kolaylığı sağlar.

✓ Transit olarak Türk havalimanlarını kullanmak suretiyle üçüncü bir ÷lkeye giden ve bu ÷lkeler tarafından kabul edilmeyen yolcuların tekrar Türk havalimanlarına getirilerek ilk çıkış ÷lkesine transferi sağlanamayan yolcuların Türkiye tarafından sınır dışı edilmesinde oluşacak giderler taşıyıcı havayoluna aittir.

- INAD yolcunun güvenliğinin sağlanmasında sorumluluk, havalimanı mülki idare amirliğininindir.

- Havalimanı işletmecisi; INAD yolcuların insani şartlara uygun, temel ve güvenlik ihtiyaçlarını sağlayabilmeleri için yeterli donanıma sahip bir alanda konaklamasını sağlamakla yükümlüdür. Konaklama alanlarının uygunluğu havalimanı mülki idare amirliği kararı ile belirlenir ve bu alanlar sürekli ve düzenli olarak denetlenir.

- INAD yolcunun bagajı, varış istasyonuna geri gönderilmeye hazır şekilde taşıyıcı havayolu tarafından korunur ve yolcunun ihtiyaç duyması halinde eşyalarına erişim kolaylığı sağlanır.

- INAD yolcuya seyahati esnasında refakat edilip edilmeyeceğinin belirlenmesinde, yolcunun yurt dışında aranma durumu, vb. adli durumların değerlendirilmesinin ardından mülki idare amirliği tarafından yalnız seyahat etmesi sakıncalı bulunan yolculara kolluk güçlerinden ya da özel güvenlik

görevlilerinden oluşan yeterli sayıda refakatçi atanır ve refakatçinin seyahat ile ilgili tüm giderleri taşıyıcı havayolu tarafından karşılanır.

- INAD yolcunun uçağa kabulünden önce ilgili seferin kaptan pilotuna bilgisi verilir ve gideceği ülke otoritelerine teslim edilmek üzere ulusal ve uluslararası mevzuata uygun hazırlanan form mülki idare amirliği tarafından taşıyıcıya teslim edilir.

Terminal İşletmeciliği Uygulama Esaslarına İlişkin Talimat (Resmi Gazete, 2018)’a göre;

- INAD yolcu ilgili havayolu şirketinin ya da havayoluna hizmet veren yer hizmetleri şirketinin sorumluluğundadır. Bu yolculara, konaklamaları için ihtiyaç duydukları malzemeleri içeren alanı terminal işletmecisi sağlar.

- Yolcular konaklarken yeme-içme ve iletişim sağlama ihtiyaçlarının karşılanmasından ilgili havayolu şirketi sorumludur.

Ulusal ve uluslararası mevzuata göre INAD yolcular, yüksek sorumluluk ve emniyet önlemleri gerektiren yolcu kategorilerindedir.

1.2.8.2. Deportee Yolcu Sınıflandırılması ve Taşıma Kuralları

Deportee yolcu, yetkililer tarafından bir ülkeye yasal olarak kabul edilmiş veya bir ülkeye yasadışı yollarla girmiş olan ve daha sonra yetkililer tarafından ülkeyi terk etmesi emredilen kişidir (ICAO, 2017: s.1-2). SHGM (2013), Deportee yolcuyu; “ bir ülkeye kanuni veya kanunsuz yollarla giriş yapmış, ancak o ülkenin yetkili otoritelerince daha fazla kalmasında sakınca görülerek sınır dışı edilen yolcular” şeklinde tanımlamaktadır.

Sınır dışı etmenin hukuki boyutu incelendiğinde, Anayasa’nın 23. maddesine göre; sınır dışı etme yalnızca vatansızlar, mülteciler ve Türk vatandaşlığı dışında

birden fazla vatandaşlığı bulunan ve yabancı olarak nitelendirilen kişilere uygulanabilmektedir (Soysüren, 2014: s.154).

1.2.8.2.1. Deportee Yolcu Sınıflandırması

Yetkili havacılık otoriteleri ve kuruluşlarca genel kabul görmüş Deportee yolcu sınıflandırması DEPA ve DEPU olmak üzere iki ana kategoride ele alınmaktadır.

DEPA (Accompanied): Sınır dışı edilmesi esnasında, yetkili bir personel tarafından refakat edilen endüstri onaylı yolcu kodunu ifade eder (IATA, Guidelines for the Removal of Deportees, 2020).

DEPU (Unaccompanied): Sınır dışı edilirken refakat edilmesine ihtiyaç bulunmayan endüstri onaylı yolcu kodunu ifade eder (IATA, Guidelines for the Removal of Deportees, 2020).

1.2.8.2.2. Mevzuata Göre Deportee Yolcu Taşıma Kuralları

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Hava Ulaşımını Kolaylaştırma Yönetmeliği (Resmi Gazete, 2013)'nde yer alan hususlara göre;

- Deportee yolculara refakat edilip edilmeyeceği konusunda gerekli risk değerlendirmesi ilgili mülki idare amirliği tarafından gerçekleştirilir. Bununla beraber, gerekli görülürse yolcuya eşlik edecek refakatçinin kolluk gücü mü yoksa özel güvenlik görevlisi mi olacağının kararı yine mülki idare amirliğine aittir.

- Türkiye'den sınır dışı edilmesi hususunda karar verilen yolcu hakkında gerekli bilgilerin yeterli zaman zarfında işletmecilere bildirilmesi, kararı veren kurumun sorumluluğundadır.

Terminal İşletmeciliği Uygulama Esaslarına İlişkin Talimat (Resmi Gazete, 2018)'a göre;

- Deportee yolcular ile alakalı işlemler ilgili kamu kurumu tarafından yapılır. Yolcuların takibini havayolu işletmeleri ya da bu işletmelere bağlı yer hizmetleri şirketleri gerçekleştirirken, yolcular için gerekli donanımın bulunduğu yerin teminini terminal işletmecisi sağlar.

- Deportee yolcuların belirlenen alanlarda bekletilmeleri esnasında yeme-içme ve haberleşme ihtiyaçları havayolu tarafından sağlanır.

Genellikle, Deportee yolcu ile ilgili geri dönüş işlemleri sınır dışı etme kararını veren kurumlar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tablo 1. INAD ve Deportee Yolcu Farkları

INAD	DEPORTEE
Ülkeye girişine izin verilmeyen yolcu	Ülkeye çeşitli yollarla girip, ülkeyi terk etmesi istenen yolcu
Taşınmasında sorumluluk taşıyıcı havayoluna aittir.	Sorumluluk sınır dışı etme kararını veren kamu kurumuna aittir.
INAD edilen kişi yolcu olabildiği gibi, mürettebat üyesi de olabilmektedir.	İlgili ülkede ikamet izni veya vatandaşlığı bulunan yabancılarıdır.
Seyahati esnasında refakat edilmesine gerek yoktur.	Risk değerlendirmesi ile gerekli görüldüğü durumlarda seyahatinde refakat edilmesi gerekebilir.
Uçuş günü ve saatine kadar INAD odasında bekletilir.	Uçuş günü polis eşliğinde havalimanına getirilir.

Tablo 1. 'de belirtildiği üzere INAD yolcular ülkeye girişine izin verilmeyen yolcular iken, Deportee yolcular ise çeşitli yollarla ülkeye girmiş ancak yetkili ülke

otoriteleri tarafınca artık o ülkede bulunması sakıncalı görülen kişileri ifade etmektedir. Dolayısıyla, ülke otoriteleri, kamu kurumları ve sınır polislerinin de dâhil olduğu INAD ve Deportee yolcuların havalimanı hizmet süreçleri oldukça hassas olmakla birlikte yoğun bir resmi prosedür ağından oluşmaktadır.

1.2.8.3. Tutuklu Yolcular

Tutuklu yolcu taşınması, özel bir gereklilik yoksa havayolları tarafından çok sık tercih edilen bir durum değildir ve bu yolcuların uçuşa kabulünde nihai karar uçuşu gerçekleştirecek kaptan pilota aittir. Tutuklu yolculara havalimanına getirilmeleri de dâhil olmak üzere uçuşları sonlanıncaya kadar, ilgili kurum tarafından belirlenen güvenlik görevlisi ya da polis refakat etmektedir. Bununla beraber tutuklu yolcular uçuşa kabul edilirken; uçağa ilk binme, en son indirilme, mümkünse arka sıralardan yer verilmesi, acil çıkış ve kapılara yakın yer verilmemesi gibi özel uygulamalara tabi tutulmaktadır. Tutuklu yolcu bilgisi mutlaka kaptan pilot, kabin amiri ve varış istasyonu ile paylaşılmalıdır. Tutuklu yolcular, hizmet süreçlerinin büyük ölçüde polis çalışanları ile yürütülmesi ve havalimanı hizmet kalitesi üzerinde bir etkileri olmaması sebebi ile araştırmaya dâhil edilmemişlerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. HİZMET KALİTESİ VE ALTI SİGMA

Bu bölümde Hizmet Kalitesi ve Havalimanı Hizmet Kalitesi kavramları ile birlikte Altı Sigma yaklaşımı kavramsal açıdan değerlendirilmeye çalışılmıştır.

2.1. HİZMET KALİTESİ

Havalimanlarında sunulan hizmet kalitesi değerlendirmesinin Altı Sigma yaklaşımı ile ele alınabilmesi için öncelikle hizmet kalitesi kavramı ile Altı Sigma yaklaşımı ve bu yaklaşımın uygulama aşamalarının detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Tüm sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de işletmelerin yoğun rekabet ortamında devamlılığını sürdürebilmesi, sunulan hizmetin müşteri beklentileri ile örtüşmesine bağlıdır. Müşterilerin her zaman en uygun fiyata, en kaliteli ve en iyi olanı alma eğiliminde olması sebebi ile her müşteri almak için ödediği bedelin, beklentisini karşılama arzusu etmektedir (Şahin ve Şen, 2017). Bu nedenle, tüm hizmet sektörü işletmelerinin öncelikli hedefi yüzde yüz müşteri memnuniyeti sağlamaktır.

Hizmet kalitesi kavramı hem müşteriler için hem de işletmeler için önemli bir kavramdır. Sunulan hizmetin kalitesinin yüksek olması, müşteri tatmini sağlarken işletmelere de ciddi rekabet avantajları sağlamaktadır (Bakır ve Atalık, 2018: s.618). Özellikle hizmet sektörü işletmelerinin müşterilerin talep ve ihtiyaçlarına yönelik stratejilerini planlarken kalite kavramına gereken önemi vermeleri gerekmektedir çünkü bu ihtiyaç ve talepleri anlayamayan ve müşteri memnuniyetini sağlayamayan

işletmelerin rekabet üstünlüğü ve devamlılıklarını sağlama ihtimalleri yoktur (Onan, 2017: s. 530).

Müşteriler hizmeti aldıkları süre boyunca çalışanlarla, işletme çevresiyle ve sunulacak ürünün hazırlanması sırasında bir etkileşim içerisindeyler. Hizmetin verilmeye başlandığı andan son halini alana kadar olan süreçte gerçekleşen tüm işletme faaliyetleri müşteriler tarafından veri olarak algılanmaktadır ve bu veri müşteriler tarafından işletmenin tercih edilebilirliği konusunda bir seviye oluşturmaktadır. İşletmelerin bu seviyeye ulaşmak için gösterdikleri efor “kalite” olarak adlandırılmaktadır (Kurnaz ve Özdoğan, 2017: s.76). Hizmet kalitesi kavramı; müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri, hizmet verilen işletmenin fiziksel özellikleri, güvenilirliği ve çalışanların yaklaşımı gibi birçok farklı unsura bağlı olduğundan çok boyutludur (Şahin ve Şen, 2017).

Hizmet kalitesi, bir hizmet sağlayıcının müşteriye verimli bir şekilde tatmin etme yoluyla iş performansını daha iyi hale getirebilmesidir. “Kalite” kavramı, işletmenin başarısı ile kar, artan pazar payı ve müşteri memnuniyeti arasındaki pozitif bağlantının fark edilmesi ile hizmet sektöründe de giderek önem kazanmaktadır. Daha çok üretim sektöründe kullanılan bir kavram olan kalite anlayışı, hizmet sektöründe farklılık göstermektedir. Bunun nedeni ise hizmetin soyut olma, sağlayıcıdan ayrılamaz olma ve heterojen olma gibi doğal özellikleridir (Ramya vd., 2018: s.38). Alan yazın incelendiğinde yapılan çalışmaların, hizmetin soyut bir kavram olması dolayısıyla hizmet kalitesi kavramının da aynı özelliği taşıması sebebi ile “algılanan hizmet kalitesi” şeklinde ele alındığı görülmektedir (Tuncer ve Gavcar, 2014: s.185).

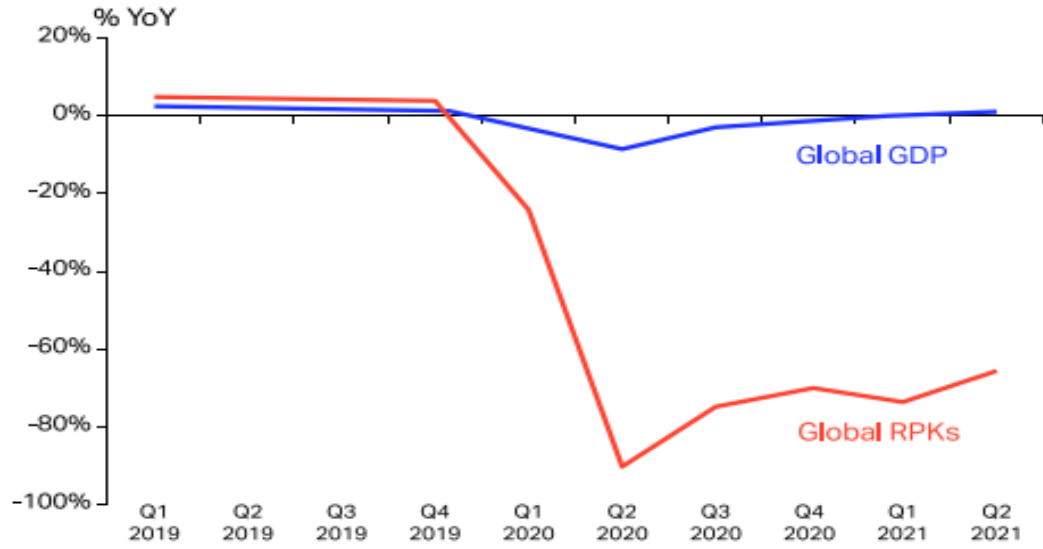
Birçok farklı kültürden yolcunun uçuş faaliyetini gerçekleştirebilmesine olanak sağlayan havalimanı işletmelerinin; rekabet avantajı sağlayabilmek, ülkelerin ekonomik kalkınmasına yardımcı olabilmek ve büyümelerini sürdürebilmek için hem yolcuların hem de yolculara hizmet vermek üzere bünyesinde barındırdığı tüm organizasyon çalışanlarının kalite beklentilerine cevap verebilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca sektörde düşük maliyetli taşıyıcıların ortaya çıkması havalimanlarını, rekabet güçlerini koruyabilmek ve satışlarını sürdürebilmek için

mevcut altyapılarının verimliliğini artırmaya zorlamaktadır (Pabendinskaite ve Akstinaite, 2014: s.399).

2.1.1. Havalimanı Hizmet Kalitesi

Havayolu taşımacılığının; ulaşımında hız, emniyet ve konfor bileşenlerini bir araya getirmesi ile yolcu talepleri sürekli bir artış göstermekte, bu durum sektörün de hızlı büyüme göstermesine olanak sağlamaktadır. 2019 yılının sonlarına doğru yaşanan Covid-19 küresel salgını yolcu sayılarını ciddi oranda düşürmesi açısından havacılık sektörünü derinden etkilemiştir. Ancak, IATA, 2021 yılı inceleme raporuna göre yolcu sayılarının 2019 yılına oranla düşük olmasına rağmen yolcu trafiğinin giderek iyileştiği ve 2020 yılına oranla ciddi oranda bir trafik artışı yaşandığı belirtilmektedir.

Tablo 2. IATA 2021 Yılı Yolcu Trafiği- Gayrisafi Yurtiçi Hasıla Grafiği

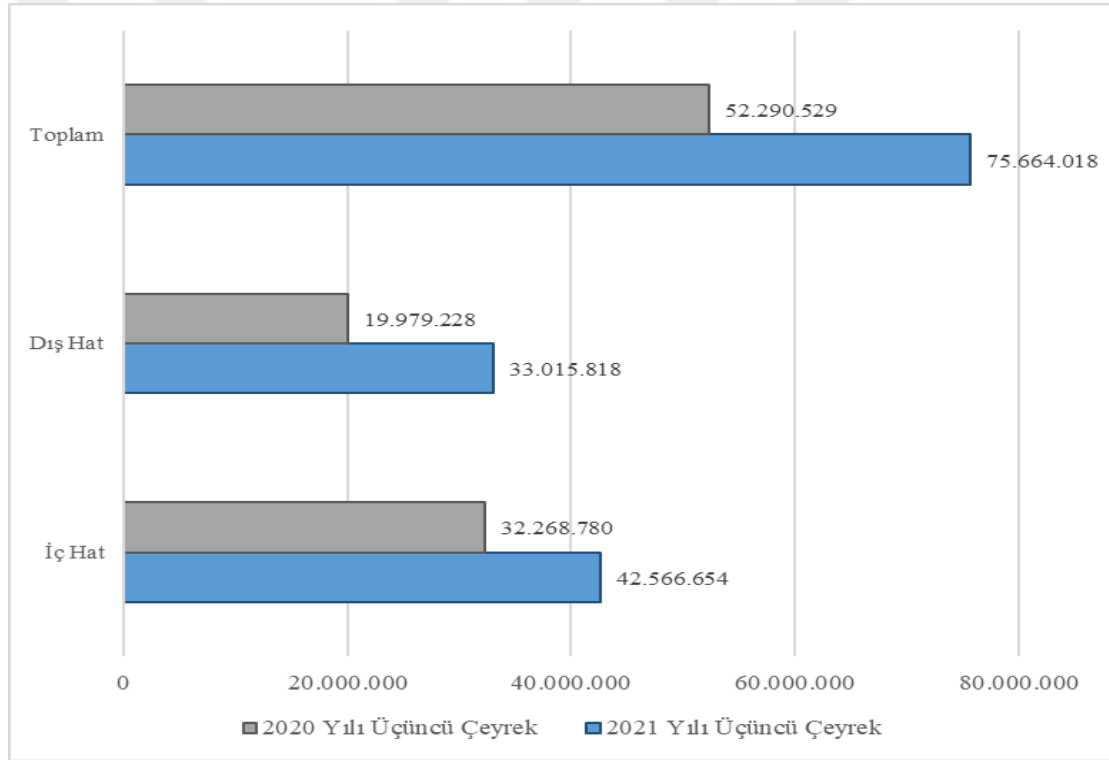


Source: IATA Economics, using data from IATA Monthly Statistics and Refinitiv Eikon

Kaynak: IATA, 2021: s.10

Covid-19 salgın sürecinin havacılık sektöründeki küresel etkileri 2020 yılında Türkiye’deki yolcu trafiğinin de düşük sayılarla gerçekleşmesine neden olmuştur. Türkiye’de bulunan havalimanlarının işletiminden ve Türk hava sahasından sorumlu olan yetkili kuruluş, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ) tarafından açıklanan 2021 yılının üçüncü çeyreğine ait veriler incelendiğinde, Türkiye’deki yolcu trafiği büyümesinin de yavaş bir şekilde büyüme eğiliminde olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 2020-2021 Yılı Türkiye Geneli Havalimanları Yolcu Trafiği

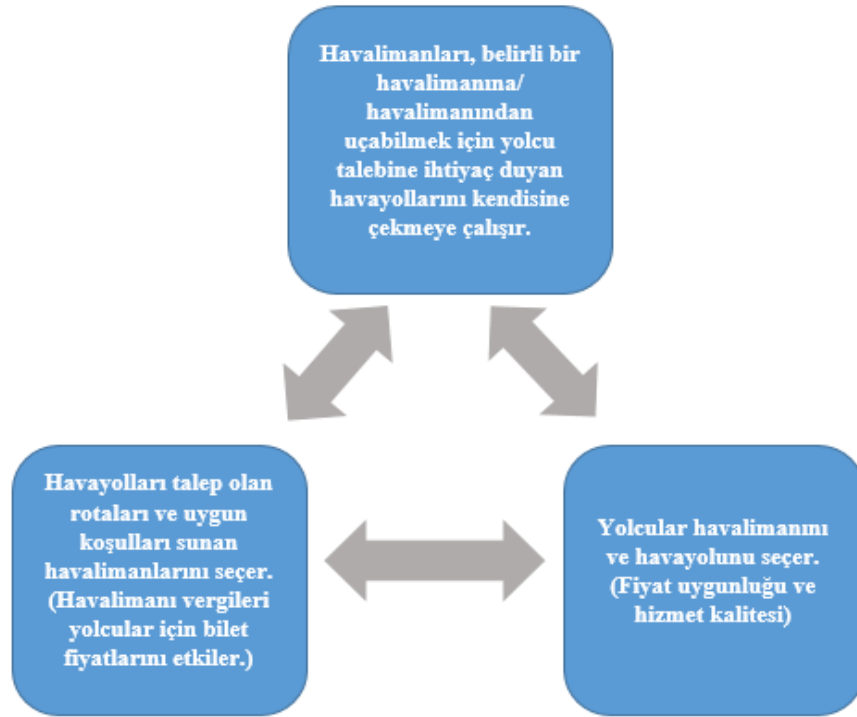


Kaynak: Devlet Hava Meydanları İşletmesi [DHMİ], 2021

Artan yolcu trafiğine paralel olarak tüm dünyada havalimanlarını ziyaret eden yolcu sayısı da her geçen gün artmaktadır. Havalimanı hizmetlerinden faydalanan ve bu hizmetleri satın alanlar sadece yolcular değildir. Aynı zamanda havayolu şirketleri, çalışanlar, devlet tarafından yetkilendirilmiş kişiler, havalimanı tesislerinin kiracıları, vb. gibi birçok farklı alt grup, havalimanı müşterisi olarak nitelendirilebilmektedir

(Erdoğan, 2020: s.86). Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI), havacılık endüstrisinde mükemmelliği teşvik etmek amacıyla dünya çapında tüm havalimanlarının ortak çıkarlarını temsil eden bir kuruluştur (Airports Council International [ACI], 2021). ACI, havalimanlarını küresel olarak geliştirmek için; hükümetler, bölgesel üyeler ve ICAO gibi uluslararası kuruluşlar ile işbirliği yaparak sürekli politikalar, programlar ve en iyi uygulamaları geliştirmektedir. ACI'ya göre, başarılı havalimanı operasyonları müşteri deneyimlerine bağlıdır ve sağlam bir müşteri deneyimi programı, yolcu memnuniyetini ve gelirleri artırırken, havalimanlarının gelişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde donatılmasını sağlar (ACI, 2021). Bu nedenle havalimanı işletmelerinin başarı kriterleri önemli ölçüde müşteri memnuniyetinin sağlanmasına bağlıdır.

Şekil 3. Havalimanı, Havayolları ve Yolcular Arasındaki Bağlantı



Kaynak: Pabendinskaite ve Akstinaite, 2014: s.402

Havalimanlarını çekici hale getiren rotalar, zamanlama, havalimanına ulaşım kolaylığı ve fiyatlar gibi birkaç değişkenden yalnızca biri olan havalimanı hizmet kalitesi algısı, sektörde rekabet avantajı sağlamada müşteri odaklı olmanın öneminin artmasıyla, bu değişkenler arasında en büyük öneme sahip olanıdır (Fodness ve Murray, 2007: s.492). Sunulan havalimanı hizmetlerinin hem yolcular hem de havayolu şirketleri açısından müşteri memnuniyetini artırması; seyahat sürelerinin en aza indirgenmesi ve daha keyifli bir deneyim sunulmasına bağlıdır (Akşit Aşık, 2019: s.2613).

Giden yolcu, gelen yolcu ve transfer yolcu olmak üzere farklı gruplara ayrılan havalimanı yolcularının her biri havalimanının farklı bir tesisini kullandığı için, her bir yolcunun istek ve ihtiyaçları da farklılık göstermektedir (Park ve Jung, 2011: s.75). Fodness ve Murray (2007) tarafından oluşturulan havalimanı hizmet kalitesi kavramsal modeline göre, yolcuların havalimanından beklentileri;

1. Fonksiyonellik
2. Etkileşim
3. Keyifli vakit geçirebilecekleri tesisler

olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Fonksiyonellik boyutu, yolcunun zaman kaybına uğramadan etkin bir şekilde istediği noktaya gidebilmesi için ihtiyaç duyduğu tüm yönlendirmelerin ve hizmet birimlerinin bulunmasıdır. İkinci boyut olan **etkileşim** ise, yolcuların sorularına ve ihtiyaçlarına anında geri dönüş alabilmeleridir. **Eğlendirici ve oyalayıcı tesisler** şeklinde ifade edilen üçüncü boyut ise; iş amaçlı seyahat eden yolcuların zamanlarını verimli geçirebilecekleri bir alan, terminalin dekorasyonu ve son olarak da alışveriş yapılabilecek mağazalar olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Aktaran: Tuncer ve Gavcar, 2014: s.185).

Alan yazın incelendiğinde havalimanı hizmet kalitesini etkileyen faktörlerin sıklıkla yolcular açısından ele alındığı görülmekle birlikte çalışanların havalimanı hizmet kalitesi algısına yönelik faktörlere ulaşılamamıştır. Tablo 3.'de Bezerra ve Gomes (2015) tarafından yolcuların havalimanı hizmet kalitesini hangi faktörlere göre

algıladığı ve bu faktörlerin tanımları yer almaktadır.

Tablo 4. Havalimanı Hizmet Kalitesi Faktörlerinin Tanımı

Faktör	Yorum
Check-in	Yolcuların; bekleme süreleri, süreç verimliliği ve çalışan davranışıyla ilgili algıları gibi tipik hizmet performans göstergelerini içerir.
Güvenlik	Bekleme süreleri ve personel tutumunu içerir. Daha geniş bir havalimanı hizmet kalitesi algısının göstergesi olan eksiksiz güvenlik taraması ile yolcunun kendisini güvende hissetmesini içerir.
Tesisler	Uygun kolaylıkların ve hizmetlerin mevcudiyetini ve kalitesini yansıtır. Ticari gelirlerin havalimanı sürdürülebilirliği açısından kritik olması sebebi ile yolcuların boş vakitlerini eğlenceli hale getirebilecek alternatifler sağlanması önemlidir. Gelecekteki çalışmalar, yolcuların havalimanı hizmet kalitesi faktörüne ilişkin algılarının göstergesi ile ilgili daha kapsamlı bir bilgi sağlamak için diğer maddeler eklenmelidir.
Ortam	Termal ve akustik konfor ile havalimanı temizliği dâhil olmak üzere havalimanı terminalinin çevresini içerir. Havalimanı fiziksel ortamı yolcunun havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmesi için kritiktir. Araştırmalar kalitenin nasıl algılandığı ve nasıl müşteri memnuniyetini etkileyebileceği konusunda daha kapsamlı bilgi sağlamaya çalışmışlardır (Fodness ve Murray, 2007; Jen, vd., 2013; Jeon ve Kim, 2012). Gelecekteki çalışmalar, bu çalışma ve diğer çalışmaların çıktılarını kapsamalıdır.
Temel Tesisler	Havalimanında kaldıkları süre boyunca yolcuların en temel ihtiyaçlarına ait memnuniyetle ilişkili öğeleri içermesi açısından Ortam'dan farklıdır. Gidiş salonu kolaylıklarının yanı sıra tuvaletlerin temizliği ve kullanılabilirliği de havalimanı tasarımı için temel unsurlardır (Horonjeff, vd., 2010) ve havalimanı hizmet performansı için ön koşul olarak kabul edilen tipik memnuniyetsizlik örnekleridir (Mikulic ve Prebezac, 2008).
Yön Bulma	Yön bulma, terminal içerisindeki uçuş bilgileri ve yürüme mesafesi ile ilgili hususları içerir. Yön bulma havaalanı tasarımı ve operasyonları için her zaman büyük bir endişe kaynağıdır. Uygun yön bulma çözümleri yolcuların terminal içinde hareket ederken belirsizliği ve süreyi en aza indirmeye yardımcı olurken, yolcuların havalimanı düzeni ile olan etkileşiminde daha rahat olmasını sağlar.

Kaynak: Bezerra ve Gomes, 2015:s.30

Havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmesinde önemli olan bu altı kriter zamanla değişkenlik gösterebilir ancak belirtilen faktörler günümüzde yolcuların birebir temasta olduğu önemli noktalardır.

2.2. ALTI SİGMA

Altı Sigma, müşterilerin ve kullanıcıların gözünde kritik öneme sahip süreç çıktılarına odaklanarak, iş süreçlerindeki hata ve kusurların nedenlerini bulmaya ve ortadan kaldırmaya çalışan bir iş geliştirme yaklaşımıdır (Antony, vd., 2017: s.1074). Eckes (2007), Altı Sigma uygulamalarının ilk olarak 1980’li yıllarda ABD’de bulunan Motorola şirketinde üretim sırasında çok sayıda hata oranı ile karşılaşılmasının getirdiğı verimsizlik ve müşteri beklentilerinin karşılanamaması sebebi ile ürünün kalitesi yerine süreçteki sapma ve değişkenlere odaklanılması ile başladığını ifade etmektedir (Aktaran: Çağlar ve Kurt, 2016: s.14).

Altı Sigma ürünlerinde, hizmetlerinde ve süreçlerinde mükemmelliğe odaklanan işletmelerde; süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, analiz edilmesi, iyileştirilmesi ve kontrolü için (Uluskan, 2017: s.132) etkili istatistiksel yöntemlerin kullanılmasıyla süreçlerinde sıfır hataya yakın olmalarına olanak sağlayan bir kalite ölçüm aracıdır (Ülen, 2019: s.7).

Altı Sigma’nın gerçek gücü; bir organizasyonel faaliyetler ağı oluşturmak için, sürekli iyileştirmenin ve değişkenliğı azaltmanın kuruluşun karlılığı üzerindeki etkisini gösteren standart muhasebe uygulamalarıyla bağlantılı olarak, organizasyonun tüm yönlerinde sürekli iyileştirme çabalarını destekleyen, işe yaradığı kanıtlanmış, yönetsel odaklanma ile paralel diğer yöntemlerin birçok parçasının veya ögesinin kullanılmasıdır (Munro, vd., 2015: s.3).

2.2.1. Altı Sigma Uygulama Aşamaları

Altı Sigma ile süreçleri iyileştirirken TÖAİK (DMAIC) olarak ifade edilen model kullanılmaktadır. Işığışok (2011), birbirini takip eden ve beş aşamadan oluşan modeli şu şekilde tanımlamaktadır (Aktaran: Senger ve Cengiz, 2018: s.155):

- | | |
|-------------------|-----------------|
| - Tanımlama (T) | [Define (D)] |
| - Ölçme (Ö) | [Measure (M)] |
| - Analiz (A) | [Analyze (A)] |
| - İyileştirme (İ) | [Improve (I)] |
| - Kontrol (K) | [Control (C)] |

2.2.1.1. Tanımlama

Tanımlama aşamasında ilk olarak müşteri talepleri ve standartları belirlenir ve ardından müşterilerin istekleri ve geri bildirimlerinin yanı sıra işletme hedeflerine dayalı, Altı Sigma'ya uygun bir proje kapsamı oluşturulur (Jenab, vd., 2018: s. 5). Problemin detaylı bir tanımı yapıldıktan sonra, proje planı doğrultusunda tanımlanan problemin başarılı bir şekilde çözülmesine katkı sağlayacak çalışanlardan oluşturulan ekip (Çağlar ve Kurt, 2016: s. 15), belirlenen problemin herkes tarafından daha iyi kavranması için çalışır (Senger ve Cengiz, 2018: s. 156).

2.2.1.2. Ölçme

Sürecin ve performansının nasıl ölçüleceğinin, kalite özelliklerini etkileyen kilit dâhili sürecin belirlendiği ve bu süreçlerle ilgili hâlihazırda oluşan hataların ölçüldüğü aşamadır (Jenab, vd., 2018: s.5). Ölçme aşaması; ölçümlerin tanımlanmasını ve verilerin toplanıp, sunulmasını içermektedir (Ülen, 2019: s.44).

2.2.1.3. Analiz

Analiz aşamasında problemlerin gerçek nedenlerinin tespit edilebilmesi için potansiyel parametrelere ait teoriler geliştirilir ve verilerle doğruluğu kanıtlanan teoriler yardımıyla problemlerin temel nedenleri belirlenir (Senger ve Cengiz, 2018: s.156). Bu aşamada, tanımlama ve ölçme aşamalarında tespit edilen ve Altı Sigma

kapsamındaki prosesleri etkileyerek hataların oluşmasına sebep olan girdilerin etkisi istatistiksel problem çözme araçları aracılığı ile belirlenmektedir (Ülen, 2019: s.45).

2.2.1.4. İyileştirme

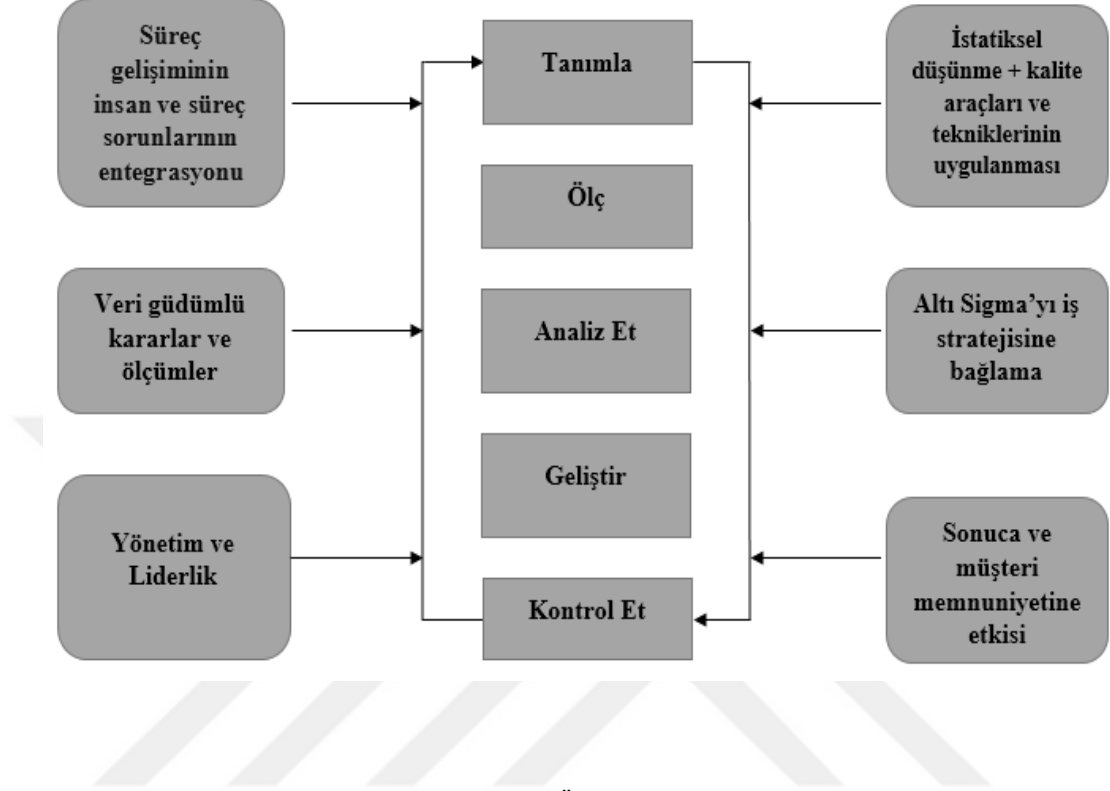
İyileştirme aşamasında, önceki aşamalardan elde edilen verilerden hareketle, belirlenen süreçlerde ve performanslarında yer alan kusurları ve hataları ortadan kaldırmak veya etkilerini kabul edilebilir seviyelere indirebilmek için iyileştirme faaliyetlerinin yer aldığı aşamadır.

Çırkan (2009)'a göre, iyileştirme aşamasında ekipte bulunan bireylerin aklına gelen her çözümün; problemin tüm bireyler tarafından net ve anlaşılır biçimde tanımlandığı, mevcut kaynaklarla çözülebileceği, doğru verilere sahip olup olmadığı ve çözülmesinin şirkete büyük fayda sağlayacağı kontrol edilmeden hemen uygulamaya geçilmemesi gerekmektedir (Aktaran: Çağlar ve Kurt, 2016: s.16).

2.2.1.5. Kontrol

Kontrol aşaması, iyileştirme sürecinin sürdürülebilirliğini sağlamayı ve iyileştirilen süreç kapsamında anahtar girdilerin maksimum kabul edilebilir aralıklarda kalması için uygun istatistiksel araçların kullanılmasını içermektedir (Jenab, vd., 2018: s.5). Işığışık (2011), bu aşamadaki önemli noktanın süreç çıktılarını oluşturan anahtar girdilerin kontrolünün devamı olduğunu belirtmektedir (Aktaran: Senger ve Cengiz, 2018: s. 157).

Şekil 4. TÖAİK Aşamaları



Kaynak: Ülen, 2019: s.42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. RESMİ PROSEDÜR UYGULANAN YOLCULARIN HAVALİMANI HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNİN ALTI SİGMA PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Hizmetin resmi prosedürler aracılığıyla sağlandığı ve ülkeler arası koordinasyon ile polis-havayolu işbirliği gerektiren INAD ve Deportee yolcu hizmet süreci birçok farklı nedenle aksaklığa uğrayarak; çalışanlar, söz konusu yolcular ve diğer tüm yolcular açısından havalimanı hizmet kalitesi üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Süreçte yaşanan aksaklıkların en doğru şekilde belirlenmesi ve iyileştirilmesi bizzat bu süreçte görev alan çalışanların geribildirimlerine bağlıdır. Bu doğrultuda, çalışanlardan alınan geribildirimler ile INAD ve Deportee yolcu hizmet süreçlerinde yer alan problemler ile çalışanların görev yaptıkları havalimanı hizmet kalitesi açısından memnuniyet düzeyleri belirlenmeye çalışılmış, bu problemler Altı Sigma yaklaşımı ile değerlendirilip, süreçte yaşanan aksaklıkları en aza indirmeye yönelik iyileştirme önerilerinde bulunulmuştur.

Resmi prosedür uygulanan bir diğer yolcu tipi olan tutuklu yolcu süreci, havalimanı süreçlerini etkilemediği ve yalnızca emniyetin sorumluluğunda ilerlemesi sebebiyle araştırmada tutuklu yolculara yer verilmemiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Havalimanı hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde her ne kadar yolcu beklentilerinin karşılanması ve memnuniyet düzeylerinin rolü büyük olsa da, havalimanında bulunan yer hizmetleri görevlileri, havayolları çalışanları ve diğer tüm iç müşterilerin de ihtiyaçlarının ve isteklerinin de aynı oranda karşılanabilmesi önem arz etmektedir. INAD ve Deportee yolcuların havalimanı hizmet süreçleri, hem

yolcular hem de çalışanlar açısından hizmet kalitesi üzerinde olumsuz etkileri bulunan birçok farklı süreçten birisidir.

Üretim sektörüne yönelik ilk uygulamalarında başarılı sonuçlar elde edilmesi ile Altı Sigma yaklaşımı, hizmet sektöründe de süreçlerde oluşan eksikliklerin ortaya konması ve gerekli iyileştirmeler ile işletmelerin sunmuş olduğu hizmetin kalitesi üzerinde olumlu etkiler oluşmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışma kapsamında, hizmet kavramının ölçülmesinin zor olmasına rağmen, Altı Sigma yaklaşımının INAD ve Deportee yolcuların havalimanı hizmet süreçlerinde uygulanmasının ve bu süreçlerde yer alan hataların ve eksikliklerin iyileştirilmesi ile kalitenin nasıl etkilendiğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın; havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmesinin yolcular dışında yer hizmetleri, havayolu ve emniyet görevlileri açısından ele alınması kapsamında bir fark oluşturmaları beklenmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çalışma, Türkiye'nin İstanbul ilinde bulunan 2021 yılı trafik raporuna göre yaklaşık 25 milyon yolcu kapasiteli, uluslararası bir havalimanında görev yapmakta olan emniyet personeli, yer hizmetleri ve havayolu çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Belirtilen havalimanında emniyet, havayolu ve yer hizmetleri personel sayısı toplamı yaklaşık olarak 7.000 kişidir. Araştırmanın yalnızca dış hatlarda görevli personeller ile yürütülmesi ve vardiyalı çalışma sebebi ile 17'si emniyet personeli, 20'si yer hizmetleri görevlisi ve 28'i havayolu çalışanı olmak üzere toplam 65 kişi ile görüşme sağlanabilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Resmi prosedür uygulanan yolcuların, çalışanlar açısından havalimanı hizmet kalitesi üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, araştırılması istenen durum ya da olguya yönelik bir

problemin tanımlanması süreci ile başlayan; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama araçlarından araştırmaya uygun olan tekniğin seçilerek problemin analiz edilmesi ve çözüme ulaştırılmasının hedeflendiği bir araştırma yöntemidir (Baltacı, 2019: s.370-371). Görüşme sürecinde, araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılara olabildiğince net ve anlaşılır sorular sorulmakta ve bazı durumlarda katılımcı yorumlarından yola çıkılarak ilave sorular yöneltilmesi ile araştırmanın derinlik kazanması sağlanmaktadır (Karataş, 2015: s.69). Bununla birlikte gözlem tekniği ise araştırma konusunu daha iyi kavrayabilmek üzere araştırmacının olabildiğince tarafsız bir şekilde katılımcı davranışlarını izlediği süreci kapsamaktadır (Baltacı, 2019: s.376). Araştırmada, gözlem ve bireysel görüşme teknikleri birlikte kullanılarak çalışanların havalimanı hizmet kalitesi algılarının hangi faktörlere bağlı olduğunu ve çalışanlar açısından resmi prosedür uygulanan yolcuların hizmet sürecinin, havalimanının hizmet kalitesini nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik aşağıda belirtildiği üzere 5 tanesi demografik faktörleri belirlemeye yönelik toplam 24 adet soru yöneltilmiş, isim ve şirket belirtmeksizin yorumlamaları istenmiştir.

Covid-19 salgın süreci önlemleri kapsamında görüşmeler; yüz yüze, online/telefon ve görüntülü toplantı uygulamaları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma yürütülürken, çalışanlarla yapılan görüşmeler Covid-19 pandemi süreci kısıtı ile farklı zamanlarda gerçekleşmiş ve tamamı yüz yüze gerçekleştirilememiş, bazı görüşmeler online/telefon ve teams/zoom gibi toplantı araçları ile gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, bazı çalışanlar ile yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler kadar detaylı bilgi akışı sağlanamamıştır.

Vardiyalı çalışmanın getirdiği bir sonuç olarak belirtilen havalimanındaki tüm emniyet, havayolu ve yer hizmetleri çalışanlarına ulaşılması mümkün olmadığından, görüşmenin havalimanındaki bütün çalışanlarla yapılması durumundaki sonuçlar farklılık gösterebilir.

Ayrıca, görüşmenin gerçekleştiği tarihlerdeki INAD yolcu sayıları, Covid-19 salgın sürecinin getirdiği seyahat kurallarının yolcular tarafından yerine getirilememesi etkisinden kaynaklı artış eğiliminde olduğu için salgının sonlanması durumunda yapılacak görüşmelerde yolcu sayıları farklılık gösterebilir.

3.5. GÖRÜŞME SORULARI VE DEĞERLENDİRMELERİ

Çalışanlar ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, demografik değerlendirme, INAD ve Deportee yolcu süreçlerine ilişkin değerlendirme, Altı Sigma tanımlama aşamasına yönelik değerlendirme ve çalışanların havalimanı hizmet kalitesi kriterlerinin belirlenmesine yönelik değerlendirme olmak üzere 4 farklı boyut incelenmiş ve konunun uzman ve uygulayıcılarına bu başlıklar perspektifinden sorular sorulmuştur.

3.5.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

Görüşme gerçekleştirilen 65 çalışana ait demografik veriler Tablo 5.'te belirtilmiştir.

Tablo 5. Görüşme Gerçekleştirilen Çalışanların Demografik Özellikleri

EMNİYET GÖREVLİLERİNE AİT DEMOGRAFİK VERİLER			
EG1	Cinsiyet Dağılımı	%23 K	%77 E
EG1	Yaş Ortalaması	30	
EG1	Görevi	%60 Pasaport Pol.	%40 INAD Pol.
EG1	Çalışma Süresi Ort.	6 yıl	
EG1	Eğitim Düzeyi	Tümü Lisans	
HAVAYOLU ÇALIŞANLARINA AİT DEMOGRAFİK VERİLER			
HY1	Cinsiyet Dağılımı	%42 K	%58 E
HY1	Yaş Ortalaması	29	
HY1	Görevi	Arrival (Check-in-Boarding)	
HY1	Çalışma Süresi Ort.	10 yıl	
HY1	Eğitim Düzeyi	%75 Lisans	%25 Ön Lisans
YER HİZMETLERİ PERSONELLERİNE AİT DEMOGRAFİK VERİLER			
YH1	Cinsiyet Dağılımı	%40 K	%60 E
YH1	Yaş Ortalaması	26	
YH1	Görevi	Arrival (Check-in- boarding)	
YH1	Çalışma Süresi Ort.	5 yıl	
YH1	Eğitim Düzeyi	%70 Lisans	%30 Ön Lisans

Çalışanların 28'i havayolu çalışanı, 20'si yer hizmetleri görevlisi ve 17'si ise emniyet görevlilerinden oluşmaktadır. Tablo 5.'te belirtildiği üzere çalışanların yaş

ortalamalarının 28, eğitim düzeylerinin %80 oranla lisans, %20 oranla ön lisans olduğu ve görev yaptıkları havalimanındaki çalışma sürelerinin ortalama olarak 7 yıl olduğu yapılan görüşmeler sonucu belirlenmiştir.

Görüşme gerçekleştirilen emniyet görevlilerinin % 60'ı pasaport kontrol memurlarından, %40'ı ise doğrudan INAD yolcu birimlerinde görev yapan memurlardan oluşmaktadır. Havayolu ve yer hizmetleri çalışanlarının tamamı ise yolcu hizmetleri memuru görev tanımı kapsamında, check-in ve boarding süreçleri ve INAD yolcu hizmet sürecini kapsayan Arrival bölgesinde görev almaktadır.

3.5.2. INAD ve Deportee Yolcu Süreçlerinin İncelenmesine Yönelik Soru ve Değerlendirmeler

INAD ve Deportee Yolcu hizmet süreçlerinin daha yakından incelenmesi ve anlaşılması için çalışanlara yöneltilen sorular ve değerlendirmeler aşağıda belirtilmektedir.

3.5.2.1. Havalimanında günlük ortalama kaç INAD ve Deportee Yolcuya hizmet vermektedir?

Yapılan görüşmeler sonucunda çalışanlar, INAD yolcu sayısını günlük ortalama olarak 9-10 kişi olarak belirtirken, Deportee yolcu sayısının 1 günde maksimum 1-2 kişi olduğunu ifade etmektedirler. Günlük hizmet verilen INAD yolcu sayılarına verilen cevaplar emniyet görevlileri ve havayolu çalışanlarına göre değişiklik göstermektedir. Emniyet görevlileri sadece Sabiha Gökçen Havalimanı'na girişine izin verilmeyen yolcular ile ilgilenirken; havayolu ve yer hizmetleri personelinin çalışma alanı havalimanına girişine izin verilmeyen yolcuları, bağlı bulundukları havayolu ile seyahat edip gittiği ülkede girişine izin verilmeyen yolcuları ve havalimanını transfer olarak kullanıp üçüncü bir ülke tarafından girişine izin verilmeyen yolcuları kapsamaktadır. Bu nedenle, havayolu ve yer hizmetleri çalışanları için günlük INAD yolcu sayısının daha fazla olduğu gözlenmiştir.

3.5.2.2. Yolcular en sık hangi sebeplerle INAD veya Deportee olmaktadır?

INAD yolcular için verilen yanıtlar %25 ile en fazla giriş yasağı, şüpheli profil ve eksik seyahat evrakı şeklindedir. Ardından, %15 ile sahte seyahat evrakı ve Covid-19 kuralları gereğince INAD olan yolcular gelmektedir. Bununla beraber, Deportee olma sebepleri için çalışanların %40'ı fazla kalış, ardından %15 oranla ikamet süresince herhangi bir suça karışma şeklinde yanıt vermişlerdir. Emniyet personelleri açısından en sık rastlanan nedenler sırasıyla giriş yasağı ve sahte seyahat evrakı olurken, havayolu/yer hizmetleri açısından şüpheli profil ve güncel olarak Covid-19 kuralları ihlali şeklindedir.

3.5.2.3. Bir INAD ve/veya Deportee yolcunun evrak işlemlerinin tamamlanması ortalama ne kadar sürmektedir?

Çalışanlar, bir INAD ve/veya Deportee yolcunun evrak işlemlerinin ortalama olarak 20 dakikada tamamlandığını ifade etmektedirler. Ağırlıklı olarak havayolu çalışanları, bu sürenin İl Göç İdare'sinin ve pasaport polisinin yoğunluğuna bağlı olarak değişebildiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Bununla beraber, görüşmeler esnasında INAD edilen yolcular için hangi sebeple giriş izni verilmediyse, sürenin buna bağlı olarak değişeceğini belirten çalışanlar da mevcuttur. Görüşme gerçekleştirilen bir emniyet görevlisi, sahte seyahat evrakı sebebi ile INAD edilen bir yolcunun işlemlerinin tamamlanması için öncelikle sahtecilik polisinin onayı ve raporu gerektiğini ve böyle bir yolcunun evrak işlemlerinin tamamlanmasının bazen 2 saati aşabildiğini ifade etmiştir.

3.5.2.4. INAD ve/veya Deportee yolcuların işlemleri ile ilgilenen personel sayısı yeterli midir?

Çalışanların %75'i INAD ve/veya Deportee yolcu işlemleri için personel sayısı yeterli cevabını vermişlerdir. %25 oranla çalışanlar, personel sayısının yetersiz olduğu şeklinde görüş belirtmişlerdir. Ağırlıklı olarak havayolu ve yer hizmetleri çalışanları,

günlük vardiya planlamasında bu sayılara göre planlama yapıldığını ve personel eksikliği yaşanmadığını ifade etmektedir.

3.5.2.5. INAD ve Deportee yolcular bekletilirken diğer yolculardan ayrı tutulmakta mıdır?

Çalışanların tamamı, INAD yolcuların evrak işlemleri ve geri dönüş uçuşları için boarding başlangıç saatine kadar diğer yolculardan ayrı tutulduğunu belirtmişlerdir. Deportee yolcular için ise çalışanların tamamı, pasaport kontrol noktasından sonra boarding saatine kadar Deportee yolcuların bekletildiği bir alanın bulunmadığını, kontrol noktasından sonra Deportee yolculara normal yolcu prosedürü uygulandığını ifade etmektedirler.

3.5.2.6. INAD yolcular evrak işlemleri tamamlanırken hangi bölgede bekletilmektedir?

Çalışanların tamamı, INAD yolcuların arındırılmış transit bölgede İl Göç İdaresi'ne ait INAD bekleme odasında bekletildiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, havayolu ve yer hizmetleri çalışanları transfer INAD yolcuların, 2021 yılına kadar transit alanda havayolu gözetimine bırakıldığını ancak bu uygulamanın güncel olarak sonlandırıldığını ifade etmektedirler.

3.5.2.7. INAD yolcular bekletildikleri alanda kimin gözetimindedir?

Çalışanların %50'si, INAD yolcuların bekleme alanında İl Göç İdaresi'nin gözetiminde olduğunu ifade etmektedir. %34 oranlar çalışanlar, bekleme alanlarında bu yolcuların havalimanı güvenlik görevlilerinin gözetiminde olduğunu belirtirken, görüşme gerçekleştirilen çalışanların %17'si yolcuların havalimanı otoritesinin gözetiminde olduğunu aktarmıştır. Bununla beraber, yolcuların odadan çıkarılıp uçuşuna götürülmesi esnasında havalimanı güvenlik görevlisi tarafından havayolu çalışanına teslim edildiği ancak bazı günlerde amirlerinin özel isteği ile İl Göç İdaresi memurlarının da uçağa kadar yolcuya eşlik ettiği durumların da mevcut olduğunu

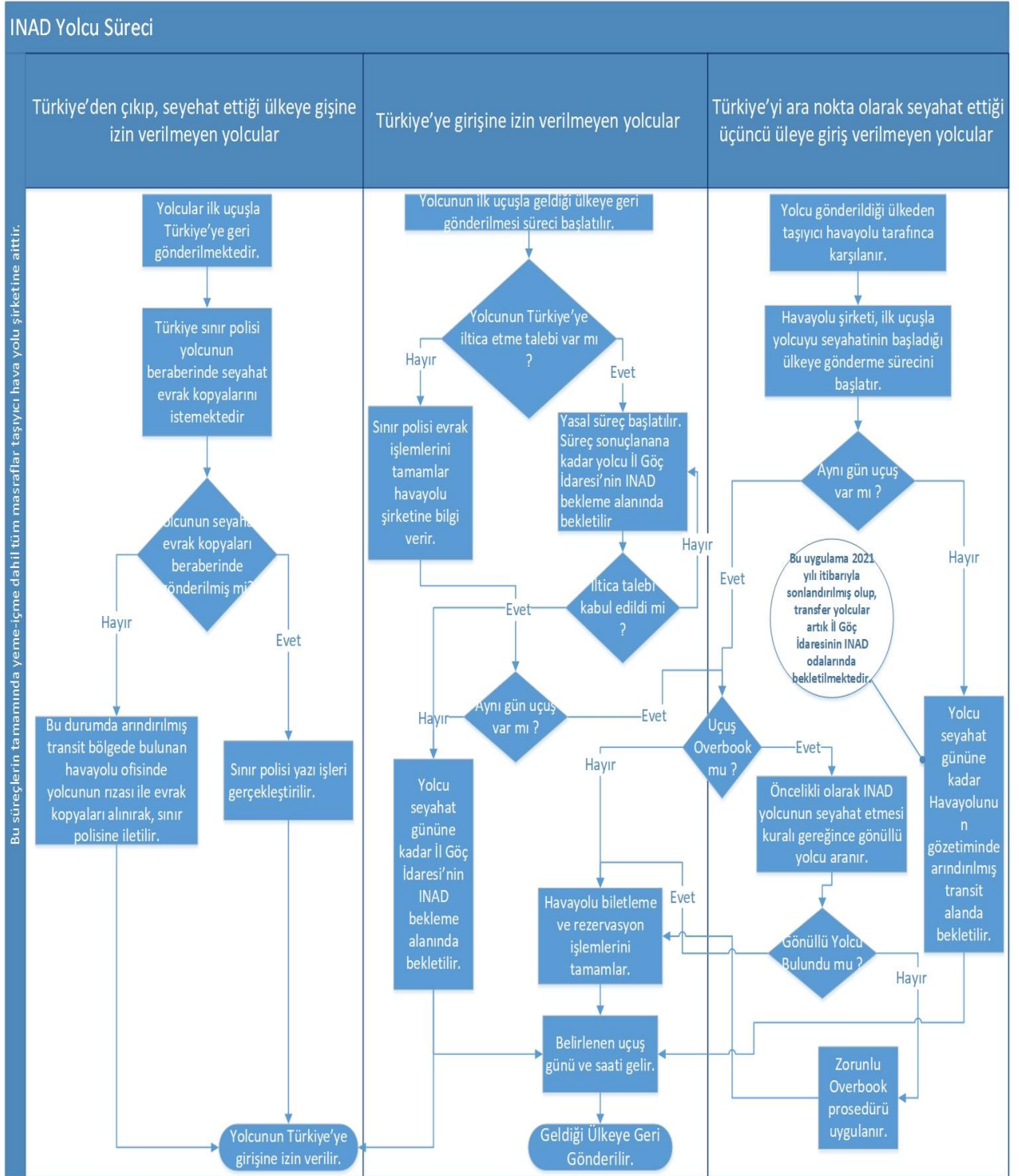
belirterek bazı kuralların vardiyadan vardiyaya farklılık gösterdiğini belirten havayolu çalışanları mevcuttur.

3.5.2.8. Sizce INAD yolcuların bekletildiği alanın koşulları uygun mudur?

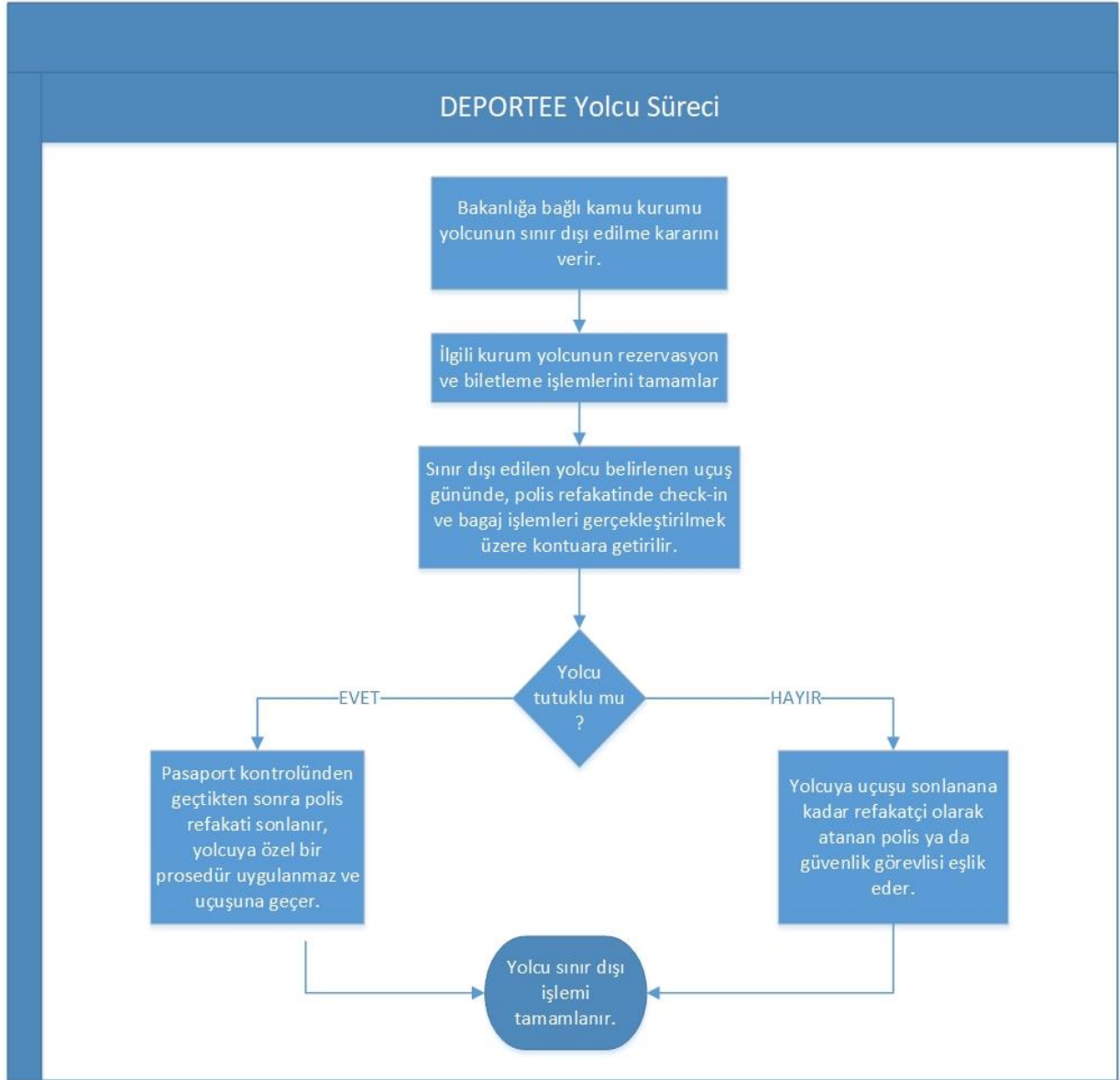
Çalışanların %60 'ı INAD yolcuların bekletildikleri alanı temizlik, yeterli yatak, yeme-içme alanı, banyo bulunması, kadın-erkek ayrı odalar bulunması ve istedikleri an sağlık hizmeti ve hastane transferi sağlanması açısından yeterli görmektedir. Çalışanların %20'si bekleme alanını diğer ülkelere kıyasla yeterli bulurken, %20'si alanın oldukça havasız olduğunu ve özellikle yaşlı ve çocuklar için hiç uygun bir alan olmadığını ifade etmektedir. Bununla beraber çalışanlar, görüşmeler esnasında İl Göç İdaresi tarafından INAD yolcular için yeni bir bekleme alanı tasarlandığını ve alanın kısa zamanda faaliyete geçeceği bilgisini ileterek yeni yapılan alanın bir otel kadar konforlu olduğu bilgisini aktarmışlardır. Görüşme yapılan emniyet personelleri genel olarak koşulları uygun bulurken, havayolu ve yer hizmetleri açısından koşulları uygunsuz bulan çalışanlar mevcuttur. Ayrıca, koşulları uygunsuz bulan çalışanların % 80'inin kadın çalışanlar olduğu gözlenmiştir.

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda INAD ve Deportee yolculara ait hizmet süreci adımlarının neler olduğunun net bir şekilde anlaşılması için aşağıda belirtilen şekilde INAD yolcu süreci ve Deportee yolcu süreci olmak üzere iki ayrı iş akış diyagramı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Şekil 5. INAD Yolcu Süreç Akış Diyagramı



Şekil 6. Deportee Yolcu Süreç Akış Diyagramı



Görüşme sağlanan çalışanlardan elde edilen yanıtlar çerçevesinde tarafımda Şekil 5. ve Şekil 6. 'da belirtilen INAD ve Deportee Yolcu süreçlerine ait akış diyagramları oluşturulmaya çalışılarak, söz konusu yolcular ve süreçlerinin daha net bir şekilde anlaşılabilmesi hedeflenmiştir.

3.5.3. Altı Sigma Tanımlama Aşamasına İlişkin INAD ve Deportee Yolcu Hizmet Süreçlerindeki Aksaklıkların Belirlenmesine Yönelik Soru ve Değerlendirmeler

INAD ve Deportee Yolcu hizmet süreçlerinin Altı Sigma perspektifinden ele alınabilmesi ve süreçte yaşanan aksaklıklara yönelik gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için öncelikle yaşanan aksaklıkların hizmet sürecinde görev alan çalışanların geribildirimleri ile belirlenmesi gerekmektedir.

3.5.3.1. INAD ve Deportee yolcular ile ilgili en sık karşılaştığınız problem nedir?

Çalışanların %65 ile büyük bir çoğunluğu, yolcuların geldikleri ülkeye geri dönmek istemediği için bu yolcuların sağlık sorunu varmış gibi rol yaptığını ifade etmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar yöneltile soruya aşağıda belirtilen çeşitli cevapları vermiştir;

- Yolcunun geri gönderileceği ülke İran, Mısır, vb. söz konusu ise yolcunun eğer giderse idam cezasına çarptırılacağını söyleyip, geri dönmemekte ısrar etmesi,

- Bekleme alanını yetersiz bulup odada kalmak istememesi,

- Türkiye'ye kabul edilmeyen bir yolcu ise küçümseyici tavırlarla nasıl kabul edilmediğini sorgulaması,

- INAD edildiğini kabul etmemesi,

- Bilet parasını geri talep etmesi,

- Geri dönüş uçuşu için bekleme süresi uzunsa taşkınlık çıkarması.

- DEPU yolcuların pasaport sonrasında havayolu/yer hizmetleri tarafından takibinin yapılmasının mümkün olmaması.

3.5.3.2. INAD oluş türüne bağlı olarak (Bulunduğunuz havalimanından INAD edilen, gittiği ülkeden geri dönen ya da transfer) hangi yolcu türü hizmet verdiğiniz süreci olumsuz etkilemektedir?

Emniyet personeli ve havayolu / yer hizmetleri çalışanlarının yöneltile soruya verdikleri cevaplar farklılık göstermektedir. Emniyet çalışanlarının tamamı kendileri için yolcu hangi şekilde INAD edilirse edilsin, aynı işlemin yapıldığını ve herhangi olumsuz bir süreç yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

Havayolu/yer hizmetleri çalışanlarının %75'i gittiği ülkeden geri dönen ve transfer INAD olan yolcuların hizmet sürecini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bazı havayolu ve yer hizmetleri çalışanlarının aktardığı bilgiye göre; özellikle geri dönen yolcunun Türk olması durumunda, Türk sınır polisinin yolcunun evraklarının bir kopyasını istemesi zorunluluğu bulunduğunu ancak ülkeden ülkeye kuralların farklılık gösterdiğini ve bazı ülkelerin yolcuya geri dönüşte böyle bir kopya vermediklerini belirterek bu gibi durumlarda yolcunun evrak kopyalarının arrival ofisinde tamamlanmaya çalışıldığını ancak çoğu zaman yolcunun seyahat evraklarının kopyasının alınmasından rahatsız olduğunu ve görevli personele zorluk çıkardığını ifade etmektedirler. Yine havayolu çalışanları, sürecin konuya yeterince hâkim olmayan bir emniyet personeli ile yürütülmeye çalışılması durumunda yanlış yönlendirmeler sebebi ile sık sık sorun yaşadıklarını aktarmaktadırlar. Transfer INAD yolcularda ise yolcunun devam uçuşuna katılmayı reddetmesinin süreci uzattığı belirtilmektedir. Çalışanların ifade ettiğine göre, bu gibi durumlarda standart bir akşam vardiyasında bir havayolu /yer hizmetleri personeli, yolcunun tüm bu işlemleri için yaklaşık olarak 30 dakika harcamaktadır bu da hizmet sürecinin olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır.

Bir başka olumsuzluk olarak ise yine havayolu ve yer hizmetleri çalışanlarının ifadesine göre, Türkiye'ye gelip INAD edilen yolcuları bazen geldikleri ülkenin geri

kabul etmemesi ve yolcu için yeni bir alternatif belirlenmesi zorunluluğu olmasıdır. Bu durumun uzun süreli uçuşlara sebep olması ve havayoluna ek maliyetler oluşturması sebebi ile hem yolcu hem de havayolu açısından olumsuz olduğu belirtilmektedir.

3.5.3.3. INAD ve Deportee yolcu sayısının fazla olması diğer yolculara hizmet verilirken aksaklıklar yaşanmasına neden oluyor mu? Evet, ise bunlar ne gibi aksaklıklar?

Emniyet personelinin tamamı INAD / Deportee yolcu sayılarının diğer yolculara verilen hizmet süreci üzerinde bir etkisi bulunmadığını çünkü bu yolcuların süreçleri ile ilgilenen ayrı bir birimin mevcut olduğunu ve her 1 INAD / Deportee yolcu ile 1 personelin rahatlıkla ilgilenebildiğini ifade etmektedir.

Havayolu ve yer hizmetleri çalışanlarının tamamı INAD / Deportee yolcu sayılarının fazla olduğu günlerde diğer yolcuların hizmet sürecinin olumsuz etkilendiğini belirtmektedir. Çalışanlar, 14. soruda belirtildiği gibi özellikle gittiği ülkede girişine izin verilmeyen yolcuların geri dönüşünde 1 yolcunun işleminin yaklaşık 30 dakika sürmesinin diğer yolcuların bekleme sürelerini artırdığını, transfer alanda uzun check-in kuyrukları oluşturduğunu ve yolcuların gerginliğinin bu nedenle arttığını aktarmaktadırlar. Görüşme gerçekleştirilen havayolu çalışanlarından bazıları, Türkiye'ye girişine izin verilmeyen INAD yolcuların ilk uçuşla geri gönderilmesi zorunluluğu sebebiyle özellikle yoğunluk yaşanan yaz aylarında overbooking ihtiyacı doğmasına ve dolayısıyla müşteri memnuniyetsizlikleri yaşandığı ve havayolu için ek maliyetler oluşturduğuna dikkat çekmektedir.

3.5.4. Çalışanlar Açısından Havalimanı Hizmet Kalitesi Değerlendirme Kriterleri ile INAD ve Deportee Yolcu Süreçlerinin Havalimanı Hizmet Kalitesi Değerlendirmelerini Nasıl Etkilediğinin Belirlenmesine Yönelik Soru ve Değerlendirmeler

Çalışanlar açısından INAD ve Deportee yolcuların hizmet süreçlerinin havalimanı hizmet kalitesini nasıl etkilediğinin belirlenebilmesi, öncelikle çalışanların havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmelerinde hangi kriterleri ön planda tuttuklarının belirlenmesine bağlıdır.

3.5.4.1. Bir havalimanında sunulan hizmeti değerlendirirken kriterleriniz nelerdir?

Tablo 6.' da ifade edildiği üzere çalışanların, havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmek için belirttikleri kriterlerin farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 6. Çalışanların Havalimanı Hizmet Kalitesi Kriterleri

ÇALIŞANLARIN HAVALİMANI HİZMET KALİTESİ DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ			
	Emniyet Personeli	Havayolu Personeli	Yer Hizmetleri Personeli
Pasaport Kontuar Sayısı	15%	–	–
Dinlenme Alanı Yeterliliği	20%	–	10%
Yeme-İçme Alanı Düzeni ve Temizliği	10%	5%	–
Nitelikli Personel Yeterliliği	20%	25%	5%
Temizlik	10%	–	10%
Kesintisiz İnternet	–	30%	15%
Yönlendirmelerin Yeterliliği	5%	10%	10%
Büyüme Hızı	–	15%	–
Sağlık Hizmetleri	–	–	15%
Kolay Ulaşılabilir Olması	–	5%	20%
Altyapı Yeterliliği	–	–	15%
Süreklilik	–	10%	–
Büyüme Hızı	–	15%	–

Emniyet personelleri ağırlıkla pasaport kontuar sayısı ve dinlenme alanlarına dikkat çekerken, havayolu/yer hizmetleri çalışanları açısından sunulan hizmetin iyi olarak değerlendirilebilmesi kesintisiz internet hizmeti ve kolay ulaşılabilirlik kriterlerine bağlıdır. Ortak olarak alınan yanıtlar ise yeterli yönlendirme ve danışma noktası ile nitelikli personeller olmuştur.

3.5.4.2. INAD ve Deportee Yolcular Check-in / Pasaport Kontrol Süresini Etkiliyor mu?

Bir önceki cevaplarda belirtildiği üzere, INAD yolcular ile ilgili ayrı bir birim bulunduğu için emniyet görevlilerinin tamamı süreçlerinde herhangi bir aksaklık yaşanmadığını ifade ederken, havayolu ve yer hizmetleri çalışanlarının %80'i, yoğun bir geliş trafiği yaşanan bir günde INAD yolcu sayısı da fazla ise, transfer noktada check-in yapılması gereken yolcuların daha fazla bekletildiğini, dolayısıyla iş yükünün arttığını, gerginliklerin yaşandığını ve stres düzeylerinin arttığını ifade etmektedirler. Bununla beraber, havayolu ve yer hizmetleri çalışanlarının %20'si eğer planlamada personel sayısı yeterliyse, transfer noktadaki check-in işlemlerinin herhangi bir aksaklığa uğramadığını belirtmişlerdir.

3.5.4.3. Sizce INAD yolcuların transfer alanda bekletilmesi, havalimanının güvenliğine bir tehdit oluşturmakta mıdır? Neden?

Emniyet çalışanlarının %80'i, güvenlik tehdidi oluşturmadığı aksine diğer yolculardan ayrı bir alanda güvenlik gözetiminde tutuldukları için güvenliği artırdığı yönünde görüş belirtmektedir. Görüşme gerçekleştirilen emniyet çalışanlarının %20'si ise güvenliğe bir tehdit ya da güvenlik artırıcı bir unsur olmadığını ifade etmektedir.

Havayolu ve yer hizmetleri çalışanlarının %60'ı ise güvenlik tehdidi oluşturduğu fikrinde olduklarını belirtmektedir. Özellikle, 2021 yılına kadar transfer INAD yolcuların İl Göç İdaresi'nin belirlediği bekleme odasında değil de gelen yolcuların bulunduğu transfer bölgesinde ve güvenlik gözetimi olmaksızın bekletildiği dönemde,

birçok yolcunun aprona çıkmaya çalıştığı, başka uçaklara kaçış denemelerinde bulunduğu, havayolu ofisine girerek zorla resmi evrakları almaya çalıştığı, pasaportu olmadan pasaport polisinden zorla geçmeye çalıştığı hatta geçmiş zamanlarda bu denemelerinde başarılı olan yolcular bulunduğu görüşmeler sırasında aktarılmıştır. Çalışanlar görüşmeler sırasında, güncel olarak artık İl Göç İdaresi yetkililerince transfer INAD yolcuların gelen yolcu bölümünde bekletilmesinin yasaklandığı ve pasaportlarının kendilerine verilerek uçuşlarını beklemeleri için arındırılmış bölgeye salındıkları ardından boarding görevlilerince evraklarının alınıp kabin amirine teslim edildiği bilgisini iletmışlerdir ancak bu durumda da havayolunun her bir yolcunun takibini yapabilmesinin mümkün olmadığını bazen boarding saatinde yolcuya ulaşamadığını ve bunun da bir güvenlik zafiyetine yol açtığını düşündüklerini ifade etmektedirler.

3.5.4.4. INAD ve Deportee yolcular havalimanının fiziksel ortamındaki konfor alanınızı etkiler mi?

Havayolu/ yer hizmetleri çalışanlarının %75'i özellikle 2021 yılına kadar transfer INAD yolcuların arındırılmış transit alandaki ofislerinin önünde bekletilmesi ile yolcunun ofisten evraklarını almaya çalışması, sürekli internet ya da iletişim hakkı talep etmesi, uçuşuna uzun süre varsa belirtilen alanda konaklaması ve sürekli ofise girerek sorular sorması nedeniyle konfor alanlarının olmadığını, güncel olarak transfer INAD yolcuların da INAD bekleme odalarında bekletilmesi uygulamasına geçilmesi ile konfor alanlarının olumlu bir değişime uğradığını belirtmişlerdir. Bununla beraber, emniyet çalışanlarının tamamı ile havayolu/yer hizmetleri çalışanlarının %25'i konfor alanları üzerinde INAD yolcuların herhangi bir etkisi bulunmadığını ifade etmektedirler.

Çalışanların tamamı Deportee yolcuların havalimanının fiziksel ortamı ve konfor alanları üzerinde bir etkisi bulunmadığını ifade etmektedirler.

3.5.4.5. INAD ve Deportee yolcular, işlemlerini gerçekleştirmek üzere yönlendirdiğiniz birimleri kolaylıkla bulabiliyor mu?

Emniyet görevlilerinin tamamı, INAD yolcuları ilgili birime yönlendirdiklerinde, yolcuların defalarca geri gelip nereye yönlendirildiğini sorduklarını belirtmektedir. Bununla birlikte, havayolu çalışanlarının %85'i ile yer hizmetleri personelinin %80'i INAD yolcunun tarif edilen alanı bulamadığını ve gün içinde birçok farklı havayolunun INAD yolcularının tarif sormak için transfer kontuarlarına uğradıklarını aktarmaktadır. Havayolu çalışanlarının %15'i, yer hizmetleri görevlilerinin ise %20'si ilgili birime yönlendirilen INAD yolcunun kolaylıkla tarif edilen alanı bulabildiğini ifade etmektedir.

3.5.4.6. Görev yapmakta olduğunuz havalimanını hizmet kalitesi açısından nasıl değerlendirmektesiniz?

Çalışanların % 80'i çalıştıkları havalimanının çalışanlar açısından hizmet kalitesini yetersiz olarak değerlendirmekte %20'si ise sunulan hizmet kalitesinin kendileri için yeterli olduğunu ifade etmektedir. Yetersiz olarak değerlendirme yapan çalışanların bir kısmı, yönlendirme eksikliği ve pasaport kontrol noktalarının az olması sebebiyle iş yükünün arttığına dikkat çekerken bir kısmı personel ile yolcuların aynı alanda yemek yemesini güvenlik zafiyeti şeklinde yorumlamaktadır. Bazı çalışanlar kapasite fazlası çalışıldığı ve bu sebeple havalimanının yetersiz olduğunu belirtirken bazı çalışanlar ise havalimanında orantısız bir büyümenin var olduğunu ve havalimanının altyapısının buna uygun olmadığını düşündüklerini ifade etmektedir.

3.5.5. Altı Sigma İyileştirme Aşamasına Yönelik Tavsiyelerin Belirlenmesine İlişkin Soru ve Değerlendirmeler

Altı Sigma yol haritasının tanımlama aşamasına yönelik çalışanlardan alınan geribildirimler ile INAD ve Deportee yolcu süreçlerine ilişkin aksaklıkların belirlenmesinin ardından, süreçte yaşanan bu aksaklıkları en aza indirmek için neler

yapılabileceğine dair yöneltilen sorular ve değerlendirmeler aşağıda ifade edilmektedir.

3.5.5.1. Havalimanı yönetiminin INAD ve Deportee yolcuların yaşadıkları sorunlarla ilgili aldığı önlemler var mıdır? Varsa bu önlemler nelerdir?

Çalışanların %55'i havalimanı yönetimi tarafından alınan önlemlere, INAD yolcular için farklı bir alan ayrılması şeklinde yanıt vermiştir. %15 oranla çalışanlar, 7/24 sağlık hizmeti ve hastane transferi sunulması ve %15 oranla INAD / Deportee yolcu sayılarının fazla olduğu günlerde oturmaları için ek koltuklar sağlaması olarak alınan önlemleri değerlendirmiştir. Bununla beraber, çalışanların %10'u bir problem olması durumunda çözümün her zaman havayolundan beklendiğini, Türkiye'ye girişine izin verilmeyen ya da transfer INAD yolcularla bir problem yaşadıklarında ve yetkililerden yolcunun INAD odasında bekletilmesini rica ettiklerinde transfer olduğu için herhangi bir müdahalede bulunamayacakları şeklinde yanıt aldıklarını ifade etmektedir.

3.5.5.2. Sizce INAD ve Deportee yolcular ile ilgili yaşanan sorunlara ne gibi önlemler alınabilir?

Çalışanların INAD / Deportee yolcularla yaşanan sorunların azaltılabileceğine yönelik önerileri şu şekildedir;

- Geri dönüş sürelerinin uzun olduğu rotalarda iyileştirmeler yapılması ve hızlı olmasının sağlanması,
- Yolcuların bekleme alanında bir suçlu gibi bekletilmeleri yerine keyifli vakit geçirebilecekleri kontrollü alanlar oluşturulması (kütüphane, basit masa oyunları, vb.),

- Yetkili otoritenin firmalara kuralları eksiksiz uygulaması konusunda baskı uygulaması ve böylece yolcuların INAD olması riskinin azaltılması,
- Deportee yolcuların pasaport sonrasında havayolu/yer hizmetleri tarafından takibinin yapılmasının mümkün olmaması sebebiyle, yolcuya boarding kapısına kadar eşlik edilmesi
- Özellikle bu yolcularla ilgilenen birimlerde yabancı dil bilen personel sayısının artırılması,
- Gerek havayolu gerek emniyet tarafında sürecin hızlı ilerleyebilmesi için konuya hakim personel planlaması.

Bunların yanı sıra, görüşme gerçekleştirilen çalışanların %10'u INAD ve Deportee yolcularla yaşanan hizmet sürecinin zaten sorunsuz ilerlediğini, %15'i ise havacılık sektörü var oldukça bu sorunların var olacağını ve engellenemez olduğunu ifade etmektedir.

3.6. RESMİ PROSEDÜR UYGULANAN YOLCULARIN HAVALİMANI HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNİN ALTI SİGMA PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular şu şekildedir;

Görüşme sonuçları göstermektedir ki emniyet ve havayolu/yer hizmetleri çalışanları açısından günlük hizmet verilen INAD ve Deportee yolcu sayıları farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni, emniyet tarafında ayrı bir INAD ve Deportee biriminin olması ve her yolcuyla 1 çalışanın ilgilenebilmesi olarak gözlenmiştir. Havayolu ve yer hizmetleri açısından ayrı bir birim olmaması iş yükü oluşmasına, diğer yolculara verilen hizmetin olumsuz etkilenmesine ve dolayısı ile havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmelerinde memnuniyetsizliklere yol açmaktadır.

Çalışanların görev yaptıkları birime göre; yolcuların en sık hangi nedenlerle INAD olduğu, personel sayılarının yeterliliği, INAD yolcunun evrak işlemlerinin tamamlanma süresinin ortalama ne kadar sürdüğü konuları değişkenlik göstermektedir. Emniyet personeli ağırlıklı olarak yolcuyu INAD eden taraf olduğu için, havayolu/yer hizmetleri görevlileri ise sıklıkla karşı ülkeden INAD edilen yolcularla ilgilendiği için alınan yanıtlar da farklı olmuştur.

Emniyet personelleri INAD yolcu biriminde görev yapan çalışanların belirli olması nedeniyle, personel yetersizliği yaşandığını ifade ederek bu durumun havalimanı hizmet kalitesini olumsuz etkilediği görülmektedir. Bunun yanı sıra havayolu ve yer hizmetleri çalışanları açısından vardiya planlamasının trafik yoğunluğuna göre yapılması ve ilgili alanlarda yeterli personel planlanması sebebiyle personel sayıları konusunda bir yetersizlik yaşanmadığı, dolayısıyla havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmelerinde bu durumun etkisi olmadığı görülmektedir.

Bir INAD yolcunun evrak işlemlerinin ortalama ne kadar sürdüğü; emniyet çalışanlarına göre yolcunun INAD edilme nedenine, havayolu/yer hizmetlerine göre ise INAD oluş türüne ve İl Göç İdaresi'nin ve pasaport polisinin yoğunluğuna bağlı olarak değişmektedir. Emniyet görevlileri için sahte seyahat evrakı sebebiyle INAD edilen bir yolcunun işlemlerinin ek süreçler gerektirdiği ve diğer INAD yolculara kıyasla daha uzun sürdüğü için, havayolu/yer hizmetleri açısından ise karşı ülkeden geri gönderilen Türk yolcuların ve transfer INAD yolcuların işlemlerinin daha uzun sürmesi sebebiyle hizmet sürecinin aksaklığa uğradığı ve havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmesinde olumsuzluk oluşturduğu görülmektedir.

Çalışanlardan alınan yanıtlara göre, arındırılmış transit bölgede bekleme süreci olan INAD yolcuların, bekletilme süresi boyunca kimin gözetimi ve sorumluluğunda olduğu konusunda çalışanların hemfikir olmadığı izlenmektedir. Uluslararası ve ulusal mevzuata göre, INAD yolculara yönelik gerçekleştirilen tüm işlemlerin taşıyıcı havayolunun sorumluluğunda olması, emniyet ve İl Göç İdaresi'ne bağlı memurların çok fazla sorumluluk almak istememesine ve özellikle transfer INAD yolcuların geri

gönderilmesi sürecinde havayolu ve yer hizmetleri çalışanlarının iş yükünün artmasına neden olmakta ve havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmeleri üzerinde olumsuzluk oluşturmaktadır.

Özellikle havayolu/ yer hizmetleri görevlisi kadın çalışanlara göre, INAD yolcu bekleme alanlarının imkânların yetersiz olduğu görülmekte ve bu durumun havalimanı hizmet kalitesi üzerinde olumsuz bir değerlendirmeye neden olduğu izlenmektedir. Bununla beraber, genel olarak emniyet personelleri koşulları uygun bulmakta ve havalimanı hizmet kalitesi açısından değerlendirmelerinde pozitif bir etki olduğu görülmektedir.

Çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucunda, transfer INAD yolcuların bekleme odası yerine transit alanda bekletilmesi güvenlik zafiyeti oluşturmamasından yolcuların havayolu çalışanlarına karşı saldırgan davranışlar sergilemesine kadar pek çok olumsuz duruma yol açabilmektedir. Ancak, bu uygulamanın 2021 yılı itibarıyla sonlandırıldığı ve transfer INAD yolcuların da geri gönderilme sürecine ait işlemler gerçekleştirilirken, İl Göç İdaresi'nin INAD bekleme odalarında bekletildikleri bilgi çalışanlarla yapılan görüşmeler sırasında ifade edilmiştir. Söz konusu uygulama değişikliği, özellikle havayolu ve yer hizmetleri çalışanları açısından süreçte daha az aksaklık yaşanması ve iş yükünün azalması ile havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmesinde olumlu etkiler oluşturduğu izlenmektedir.

Çalışanların INAD ve Deportee yolcu süreçlerinde yaşadıkları aksaklıklar incelendiğinde,

Emniyet çalışanları açısından en sık yaşanan aksaklık yolcunun INAD edildiğini kabul edilmemesi olurken, havayolu/yer hizmetleri çalışanları açısından yolcunun INAD bekleme odasında kalmak istememeleri ve geldikleri ülkeye geri dönmek istemedikleri için sağlık problemleri varmış gibi yapmalarıdır.

Bununla birlikte, emniyet çalışanları açısından yolcunun INAD oluş türünün ve gün içindeki INAD yolcu sayısının fazla olmasının süreçlerinde ve diğer yolculara verilen hizmette bir etkisi olmadığı görülmektedir. Buna karşın, havayolu/ yer

hizmetleri çalışanları açısından INAD yolcu sayısının fazla olmasının overbooking gibi havayoluna ek maliyetler oluşturan ve yolcu memnuniyetsizliğine sebebiyet veren bir durum olduğu ifade edilmekte ve INAD oluş türüne bağlı olarak transfer INAD yolcuların ve karşı ülkeden geri gönderilen Türk yolcuların evrak işlemlerinin uzun sürmesi sebebiyle iş yükü oluşturduğu aktarılarak, hem diğer yolculara verilen hizmeti hem de havalimanı hizmet kalitesini olumsuz etkilediği saptanmıştır.

Türkiye’den çıkıp gittiği ülkeye girişine izin verilmeyen yolcuların, geri gönderildikleri ülkelerde farklı uygulamalar olması, bu yolcuların Türkiye’ye döndüklerinde ülkeye girebilmeleri için süreci uzatan bir başka sorun olarak aktarılmaktadır.

Söz konusu yolcuların beraberinde Türkiye sınır polisi tarafından istenilen evraklar, gönderen ülke tarafından teslim edilmemişse, evrak işlemlerini havayolu veya yer hizmetlerini gerçekleştiren şirket yürütmek zorunda ve bu durum hem INAD yolcunun kendisi hem havayolu/yer hizmetleri çalışanları hem de diğer yolcular açısından sürecin uzamasına ve havalimanı hizmet kalitesi algısında memnuniyetsizliğe neden olduğu izlenmektedir. Süreçte meydana gelen bu gibi aksaklıklarda sınır polisleri ve havayolu/yer hizmetleri çalışanlarının işbirliği kritik öneme sahiptir. Bu noktada, hem emniyet hem havayolu/yer hizmetleri çalışanları çoğu zaman süreçte, tecrübeli ve konuya hâkim çalışanların bulunmadığını ve bu nedenle işlemlerin daha zor ve daha uzun sürebildiğini ifade etmektedirler.

Bununla beraber, INAD yolcu hizmet sürecinde, yabancı dil bilen personel sayısının az olması, tüm çalışanların ifade ettiğine göre sürecin uzamasına, özellikle havayolu ve yer hizmetleri için diğer yolculara verilen hizmet sürecinin de aksamasına ve dolayısı ile havalimanı hizmet kalitesinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

Çalışanlar açısından havalimanı hizmet kalitesi kriterlerinin neler olduğu ile INAD ve Deportee yolcu süreçlerinin havalimanı hizmet kalitesini nasıl etkilendiğinin belirlenmesine yönelik bulgular incelendiğinde;

Çalışanların genellikle görevli olduğu birime yönelik bir kriter belirlediği görülmüştür. Emniyet çalışanları pasaport kontuarlarının sayısına değinirken,

havayolu/ yer hizmetleri çalışanları internet hizmeti sunulması olarak görüş bildirmişlerdir.

INAD ve Deportee yolcuların check-in ve pasaport kontrol süresini etkileyip etkilemediği konusunda havayolu/yer hizmetleri ve emniyet çalışanları farklı görüşler bildirmektedir. Yukarıda belirtildiği üzere emniyet tarafında INAD yolcu birimi bulunması sebebi ile INAD yolcuların pasaport kontrol süresi üzerinde bir etkisi bulunmadığı görülmektedir. Ancak, havayolu/yer hizmetleri çalışanları açısından INAD yolcu hizmet sürecinde aynı zamanda diğer yolculara da hizmet verilmesi gerektiğinden, INAD yolcuların transfer alandaki check-in sürelerini uzattığı, uzun kuyruklar oluşturabildiği ve bu durumun hizmet kalitesi üzerinde olumsuzluk yarattığı görülmektedir.

Deportee yolcu süreç akışından ve çalışanlarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden hareketle, Deportee yolcuların işlemlerinin kamu kurumları tarafından yürütüldüğü ve havalimanı hizmet kalitesi üzerinde bir etkisi bulunmadığı görülmektedir.

Emniyet çalışanlarından alınan yanıtlara göre INAD yolcular, İl Göç İdaresi'nin INAD odalarında bekletildiği için havalimanının fiziksel ortamındaki konfor alanları üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bununla beraber, 2021 yılına kadar transfer yolcuların arındırılmış transit bölgede havayolu ofisi önünde bekletilmesi; çalışanlarla yolcunun sürekli etkileşim içinde olması ve yolcunun çalışanları ofiste sürekli rahatsız etmesi sebebi ile havayolu/yer hizmetleri çalışanları açısından konfor alanı üzerinde olumsuz etkilere sahipken, güncel olarak transfer INAD yolcuların da INAD bekleme odalarında bekletilmesi, hizmet kalitesi değerlendirmesinde iyileşme sağlamıştır.

INAD yolcuların havalimanı güvenliğine bir tehdit oluşturarak hizmet kalitesi üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, emniyet çalışanları güvenlik tehdidi olmadığını, aksine ayrı bir alanda bekletildikleri için güvenli bir ortam oluşturduğunu ifade etmişler, havayolu/yer hizmetleri çalışanları ise özellikle 2021 yılına kadar transit alanda bekletilen yolcuların; aprona kaçmaya çalışmalarını, ofislere saldırılarını, zorla pasaport kontrolünü geçmeye çalışmalarını bir güvenlik zafiyeti

olarak nitelendirmektedirler. Dolayısıyla, emniyet personelleri açısından INAD yolcuların güvenlik faktörü açısından havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmeleri olumlu iken havayolu/yer hizmetleri çalışanları açısından olumsuz etkiler mevcuttur.

Hem havayolu, hem yer hizmetleri çalışanları hem de emniyet çalışanlarından alınan ortak geribildirimde göre INAD yolcular için belirlenen yönlendirmeler yetersizdir ve bu durum yolcunun yönlendirildiği birime ilişkin çalışanlara sürekli soru sormasına ve hizmet kalitesinin olumsuz değerlendirilmesine neden olmaktadır.

Çalışanlara INAD yolcu sayılarının fazla olmasının nedenleri sorulduğunda, emniyet çalışanları açısından havayolu ve yer hizmetleri şirketlerinde seyahat kurallarının uygulanması konusunda esneklikler yapılması ve denetimlerin sıkı olmaması, daha fazla yolcunun INAD olmasına neden olduğu algısının mevcut olduğu görülmektedir. Ayrıca, güncel olarak Covid-19 salgın sürecinin beraberinde getirdiği yeni seyahat kurallarını yerine getiremeyen yolcu sayısının fazla olması, çalışanlar tarafından yolcuların INAD olma oranlarını artıran başka bir neden olarak görülmektedir.

Çalışanlardan görev yaptıkları havalimanını hizmet kalitesi açısından değerlendirmeleri istendiğinde emniyet personellerinin, havayolu/ yer hizmetleri çalışanlarına göre hizmet kalitesi değerlendirmelerinin daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeninin havayolu ve yer hizmetleri çalışanlarının INAD yolcu hizmeti sağlarken aynı zamanda diğer yolcular ile de ilgilenmeleri ve ulusal ve uluslararası mevzuata göre tüm sorumluluğun taşıyıcı havayolu şirketine ait olmasının getirdiği iş yükü olduğu düşünülmektedir.

3.7. ALTI SIGMA PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRME

Bu bölümde yapılan görüşmeler doğrultusunda, INAD ve Deportee yolcu süreçlerinde bulunan problemlerin tespiti ve bu problemlerin iyileştirilmesi

hedeflenerek hizmete dayalı bir sektör olan havacılık sektörüne ait bir süreç Altı Sigma felsefesi açısından ele alınmaya çalışılmıştır.



Şekil 7. Altı Sigma Açısından Değerlendirme



Altı Sigma, üretim ve hizmet sektörlerinde belirli süreçlere ilişkin hataların veya aksaklıkların belirlenmesi ve en aza indirgenmesini sağlamak üzere organizasyonlara yol gösteren ve temel olarak 5 aşamadan oluşan bir yaklaşımdır. Şekil 7.'de belirtildiği üzere, INAD ve Deportee yolcu hizmet süreçlerinde görev alan çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmeler doğrultusunda elde edilen geribildirimler ile bu süreçlerde yaşanan olumsuzluk ve aksaklıklar belirlenerek, Altı Sigma uygulama aşamalarına uyarlanmış, söz konusu aksaklık ve olumsuzlukların iyileştirilmesi ve en aza indirilebilmesi için ne gibi önlemler alınabileceği ve iyileştirme tavsiyeleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, INAD ve Deportee yolcu süreçlerinde görev alan çalışanların, görev yaptıkları havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmesinde pozitif yönde bir artış sağlanması beklenmektedir.

SONUÇ

Hizmet sektöründe bulunan tüm işletmeler gibi havalimanları da karlılıklarını artırmak, rekabet avantajı sağlamak ve sektördeki devamlılıklarını korumak için öncelikli stratejilerini müşteri memnuniyetine yönelik belirlemelidir. Müşteri memnuniyeti, sadece yolcular bazında değerlendirilmemelidir. Havacılık sisteminde bulunan ve havalimanlarının iç müşterilerini oluşturan herkesin havalimanı hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır.

Çalışmanın konusunu oluşturan INAD ve Deportee yolcuların hizmet süreci resmi proseslere bağlı bulunması ve polis-havayolu/ yer hizmetleri işbirliği gerektirdiği için hizmet süresince birçok farklı aksaklık meydana gelebilmektedir. Dolayısıyla, bu süreçte görev alan çalışanların, hizmet sürecinin daha az aksaklıkla ilerleyebilmesi için geribildirimde bulunmaları ve havalimanı hizmet kalitesi değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi havacılık sektöründe bulunan kamu-özel kuruluşlar ve yetkili havacılık otoriteleri açısından kritiktir. Hizmet süreci resmi prosedür gerektiren bir diğer yolcu grubu olan tutuklu yolcular, işlemlerinin ilgili kamu kurumları aracılığı ile ilerlemesi ve havalimanı hizmet kalitesi üzerinde bir etkileri bulunmaması sebebiyle araştırmaya dahil edilmemiştir.

Bu çalışma ile INAD ve Deportee yolcu süreçlerinde görev alan emniyet, havayolu ve yer hizmetleri görevlilerinin, görev yapmakta oldukları havalimanı hizmet kalitesine yönelik değerlendirmeleri belirlenerek süreçte yer alan problem ve aksaklıkların, Altı Sigma bakış açısı ile tespit edilip yapılan iyileştirme önerileri ile çalışanların havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmelerinde pozitif yönde bir artış sağlanması hedeflenmektedir.

Havalimanı hizmet kalitesi performansının ölçümünde Altı Sigma yönteminin uygulanması, hizmet kalitesi kavramının kişiden kişiye farklılık göstermesi ve soyut bir kavram olması sebebi ile üretim sektörüne göre daha zor olabilmektedir. Ancak yine de hizmet sektörüne yönelik yapılan geliştirmeler ile bu sektörde bulunan organizasyonlarda da başarılı Altı Sigma uygulama örnekleri mevcuttur. Çalışmada, havacılık sektörüne ait bir süreç olan INAD ve Deportee yolcu hizmet süreçlerinde

belirlenen hataların Altı Sigma yaklaşımı ile değerlendirilip, çeşitli iyileştirme önerileri ile süreçteki hataların en aza indirilmesi ve böylece çalışanlar açısından görev yaptıkları havalimanının hizmet kalitesinin artırılması, ayrıca havacılık sektörüne ait süreçlerde de Altı Sigma felsefesinin başarıyla uygulanabileceğinin gösterilmesi hedeflenmiştir.

Yapılan görüşmeler doğrultusunda, INAD ve Deportee yolcu hizmet süreçlerinde en sık yaşanan aksaklıklar Altı Sigma yaklaşımı ile ele alındığında, tanım aşamasında en fazla aksaklığın yetersiz nitelikli personel, yetersiz yönlendirme ve internet hizmeti sağlanmaması olduğu belirlenmiştir. Altı Sigma yol haritasına göre ölçme ve analiz aşamasından sonra gerekli iyileştirme önerileri sunulmuştur. İyileştirme aşamasında belirlenen önerilerin süreçte yaşanan problemlerin sayısında azalma sağlayıp sağlamadığı ve çalışanların havalimanı hizmet kalitesi değerlendirmesi üzerinde olumlu bir etki oluşturup oluşturmadığı, verilen tavsiyelerin uygulanmasına ve belirli aralıklarla kontrollerin sağlanıp mevcut durumun ve başlangıçtaki durumun kıyaslanmasına bağlıdır.

İyileştirme aşamasında verilen tavsiyelere ek olarak;

Yetkili havacılık otoritelerince INAD ve Deportee yolcu hizmet süreçlerinde görev alan emniyet, havayolu ve yer hizmetleri personelleri arasında, sürecin hangi noktasında sorumluluğun kimde olduğu konusunda bir fikir birliği sağlanması yaşanan belirsizliklerin giderilmesi ve yaşanan aksaklıkların azalmasına olanak sağlayarak çalışanların hizmet kalitesi değerlendirmelerinde memnuniyet düzeylerini artırabilir.

Ayrıca, yetkili havacılık kuruluş ve otoritelerince INAD ve Deportee yolcu süreçlerine ilişkin ülkeler arası uygulama farklılıklarının kaldırılması, ortak bir süreç belirlenmesi ve kuralların eksiksiz uygulanıp uygulanmadığının belirli aralıklarla denetlenmesi; hizmet sürecini kısaltarak hem söz konusu yolcular, hem çalışanlar hem de diğer yolcular için yaşanan sorunların azalmasına ve daha kaliteli bir hizmet sağlanmasına olanak sağlayabilir.

KAYNAKÇA

1.Kitaplar

Bilkay, S. (2020). Havacılıkta Yolcu Hizmetleri Yönetiminin Uluslararası Boyutu. Ankara: İksad Yayınevi.

Eckes, G. (2007). Herkes İçin Altı Sigma. (Çev. Adıyaman, B). İstanbul: MediaCat Yayınları.

Horonjeff, R., McKelvey, F., Sproule, W., & Young, S. B. (2010). Planning and Design of Airports. McGraw-Hill Education.

Işığışok, E. (2011). Altı Sigma Kara Kuşaklar İçin Hipotez Testleri Yol Haritası. Bursa: Marmara Kitapevi Yayınları.

Kuyucak Şengür, F. (2018). 21. Yüzyılda Havaalanı İşletmeciliği. Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Munro, R., Ramu, G., & Zrymiak, D. (2015). The Certified Six Sigma Green Belt Handbook. Milwaukee. Wisconsin: Quality Press.

Soysüren, İ. (2014). “Yabancıların sınırdışı edilmesi: kavramsal bir tartışma ve alternatif bir tanım için notlar” (içinde) Danış, D., Soysüren, İ. (Ed.) Sınır ve Sınırdışı. Türkiye’de Yabancılar, Göç ve Devlete Disiplinlerarası Bakışlar. Ankara:NotaBene Yayınları, 153-181.

2. Makale, Bildiri ve Diğer Basılı Yayınlar

Akşit Aşık, N. (2019). “Yerli ve yabancı yolcuların havalimanı hizmet kalitesi algıları: istanbul havalimanı”. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 7 (4), 2612-2629.

Antony, J., Snee, R., & Hoerl, R. (2017). “Lean six sigma: yesterday, today and tomorrow”. International Journal of Quality & Reliability Management, 34(7),1073-1093.

Bakır, M., Atalık, Ö. (2018). “Entropi ve aras yöntemleriyle havayolu işletmelerinde hizmet kalitesinin değerlendirilmesi”. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10 (1), 617-638.

- Bezerra, G., Gomes, C. (2015). "Measuring airport service quality: a multidimensional approach". *Journal of Air Transport Management*, 53, 85-93.
- Cengiz, Ö., Senger, Ö. (2018). "Hizmet sektöründe Altı Sigma kalite felsefesinin uygulanması: bir turizm işletmesi örneği". *Alphanumeric Journal*, 6 (1), 152-176.
- Çağlar, M., Kurt, M. (2016). "Altı sigma yaklaşımı ve savunma sanayi sektöründe bir uygulama". *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 27 (3), 13-24.
- Çırkan, F. (2009). *Altı Sigma Süreç İyileştirme Tekniği ve Sanayide Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Erdoğan, D. (2020). "Havaalanı hizmet kalitesinin önem-performans analiziyle değerlendirilmesi: gaziantepe havalimanı örneği". *Journal of Aviation Research*, 2 (2), 82-100.
- Fodness, D., Murray, B. (2007). "Passengers' expectations of airport service quality". *Journal of Services Marketing*, 21 (7), 492- 506.
- Jen, W., Lancaster, M., Hsieh, E., Wu, Y., & Chan, S. (2013). "Effects of airport servicescape on passengers' satisfaction : a hierarchical approach and importance-performance analysis". *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 10, 2223- 2234.
- Jenab, K., Wu, C., & Moslehpour, S. (2018). "Design for six sigma: a review". *Management Science Letters*, 8 (1), 1-18.
- Jeon, S., Kim, M. (2012). "The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in an international airport service environment". *Service Business*, 6 (3), 279-295.
- Mascio, P., Moretti, L., & Piacitelli, M. (2020). "Airport landside sustainable capacity and level of service of terminal functional subsystems". *Sustainability*, 12(21), 8784.
- Mikulic, J., & Prebezac, D. (2008). "Prioritizing improvement of service attributes using impact range-performance analysis and impact-asymmetry analysis". *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Modic, A., Vidovic, M.A., & Lovric, Z. (2018). "Airport Landside Security: From Recommended Practice to Standard". 18th International Conference on Transport

Science- ICTS 2018, Portoroz, Slovenya.

Moro, S., Lopes, R. J., Esmerado, J., & Botelho, M. (2020). "Service quality in airport hotel chains through the lens of online reviewers". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102193.

Onan, G. (2017). "Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin marka bağlılığı üzerine etkisi". *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7 (3), 529-538.

Park, J., Jung, S. (2011). "Transfer passengers' perceptions of airport service quality: a case study of Incheon International Airport". *International Business Research*, 4 (3), 75-82.

Pabentinskaite, A., Akstinaite, V. (2014). "Evaluation of the airport service quality". *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 110, 398-409.

Popovic, V., Kraal, B., & Kirk, P. (2009). "Passenger Experience in an Airport: An Activity Centred Approach". *IASDR 2009 Proceedings Book*, COEX, Seoul 18-22.

Ramya, N., Kowsalya, A., & Dharanipriya, K. (2019). "Service quality and its dimensions". *EPRA International Journal of Research & Development*, 4 (2), 38-41.

Şahin, A., Şen, S. (2017). "Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerine etkisi". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (52).

Stevens, N., Baker, D., & Freestone, R. (2010). "Airports in their urban settings: towards a conceptual model of interfaces in the australian context". *Journal of Transport Geography*, 18(2), 276-284.

Tuncer, B., Gavcar, E. (2014). "Havalimanı terminal hizmet kalitesini etkileyen faktörlerin belirlenmesi". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (6), 183-211.

Uluskan, M. (2017). "Türkiye'nin altı sigma uygulama haritası". *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 32 (3), 131-143.

Ülen, M. (2019). Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesinde Altı Sigma Yaklaşımı ve Turizm Sektöründe Bir Uygulama. Doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.

Resmi Gazete (13 Ağustos 2013). Hava Ulaşımını Kolaylaştırma Yönetmeliği (SHY-

HUK), 28734.

Resmi Gazete (7 Kasım 2015). Havayolu Taşıyıcılarının Yükümlülüklerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 29525.

Resmi Gazete (15 Temmuz 2018). Terminal İşletmeciliği Uygulama Esaslarına İlişkin Talimat, 30479.

3. Elektronik Kaynaklar

Airports Council International, (2021). Airport Service Quality Program, Aralık, 2021 tarihinde <https://aci.aero/programs-and-services/asq/> adresinden alınmıştır.

Airport Council International, (2021). Aralık, 2021 tarihinde <https://aci.aero/about-aci/> adresinden alınmıştır.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü [DHMI], (2021). Aylık Hava Yolu İstatistikleri. Aralık, 2021 tarihinde <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Haber/18-milyon-277-bin-215-yolcu-agustos-ayinda-hava-yolunu-tercih-etti.aspx> adresinden alınmıştır.

European Aviation Safety Agency, (2014). Carriage of special categories of passengers (SCPs). Aralık, 2021 tarihinde <https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/CRD%202014-01.pdf> adresinden alınmıştır.

European Civil Aviation Conference, (2017). ECAC Policy statement in the field of civil aviation facilitation, 12th Edition, Aralık, 2021 tarihinde https://www.ecac-ceac.org/images/documents/ECAC-Doc_30_Part_1_12th_edition_May_2018_Amendment_4_Nov_2020.pdf adresinden alınmıştır.

International Air Transport Association [IATA] Control Authorities Working Group, (2002). Guidelines for the removal of inadmissible passengers. Aralık, 2021 tarihinde https://www.icao.int/Meetings/FAL12/Documents/fal12wp035App_en.pdf adresinden alınmıştır.

International Air Transport Association [IATA], (2020). Guidelines for the removal of deportees. Aralık, 2021 tarihinde [iata-cawg-guidelines-for-the-removal-of-deportees_final_feb-2020.pdf](https://www.icao.int/Meetings/FAL12/Documents/fal12wp035App_en.pdf) adresinden alınmıştır.

International Air Transport Association [IATA], (2020). Guidelines for the removal of

inadmissible persons. Aralık, 2021 tarihinde [iata-cawg-guidelines-for-the-removal-of-inads_final_feb-2020.pdf](https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2021.pdf) adresinden alınmıştır.

International Air Transport Association [IATA] , (2021). Annual Review, 77th Annual General Meeting, Boston, USA. Aralık, 2021 tarihinde <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2021.pdf> adresinden alınmıştır.

International Air Transport Association [IATA], (2018). Passenger glossary of terms. Aralık, 2021 tarihinde <https://www.iata.org/contentassets/c33c192da39a42fcac34cb5ac81fd2ea/iata-passenger-glossary-of-terms.xlsx> adresinden alınmıştır.

International Civil Aviation Organization [ICAO], (2018). Annex 14 Volume 1: Aerodrome design and operations. 8th Edition. Aralık, 2021 tarihinde https://www.iacm.gov.mz/app/uploads/2018/12/an_14_v1_Aerodromes_8ed_2018_rev.14_01.07.18.pdf adresinden alınmıştır.

International Civil Aviation Organization [ICAO], (2021). Carriage of special categories of passenger. Aralık, 2021 tarihinde <https://www.icao.int/safety/airnavigation/OPS/CabinSafety/Cabin%20Safety%20Library/CASA%20AC%20135-10-carriage-special-category-passenger.pdf> adresinden alınmıştır.

International Civil Aviation Organization [ICAO], (2017). Annex 9-Facilitation, Fifteenth Edition. Aralık, 2021 tarihinde https://www.icao.int/WACAF/Documents/Meetings/2018/FAL-IMPLEMENTATION/an09_cons.pdf adresinden alınmıştır.

İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Aralık, 2021 tarihinde https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Bahar/rezervasyon_ve_bilet_satis/4/index.html#ek_kaynaklar adresinden alınmıştır.

Ridanovic, B. (2018). Liability for payment of immigration penalties in international carriage- INAD passengers. Aralık, 2021 tarihinde <https://ssrn.com/abstract=3574514> adresinden alınmıştır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, (2013). Yolcu hizmetleri. Yayın No: HAD/T-20, Aralık, 2021 tarihinde http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/yolcu_hizmetleri_06.02.2014.pdf adresinden alınmıştır.

EKLER

EK 1: Emniyet, Havayolu ve Yer Hizmetleri Görevlileri ile Gerçekleştirilen Görüşme Soruları

1. Cinsiyet?
2. Yaşınız?
3. Eğitim durumunuz?
4. Göreviniz?
5. Kaç yıldır bulunduğumuz havalimanında görev yapmaktasınız?
6. Havalimanında günlük ortalama kaç INAD ve Deportee yolcuya hizmet vermektесiniz?
7. Yolcular en sık hangi sebeplerle INAD veya Deportee olmaktadır?
8. Bir INAD ve/veya Deportee yolcunun evrak işlemlerinin tamamlanması ortalama ne kadar sürmektedir?
9. INAD ve Deportee yolcuların işlemleri ile ilgilenen personel sayısı yeterli midir?
10. INAD ve Deportee yolcular evrak işlemleri tamamlanırken hangi bölgede bekletilmektedir?
11. INAD ve Deportee yolcular bekletilirken diğer yolculardan ayrı tutulmakta mıdır?
12. INAD ve Deportee yolcular bekletildikleri alanda kimin gözetimindedir?
13. Sizce INAD yolcuların bekletildiği alanın koşulları uygun mudur?
14. INAD ve Deportee yolcular ile ilgili en sık karşılaştığınız problem nedir?
15. Türüne bağlı olarak (Sabiha Gökçenden INAD edilen, Gittiği ülkeden geri dönen ya da Transfer) hangi INAD yolcu türü hizmet verdiğiniz süreci olumsuz etkilemektedir?
16. INAD ve Deportee yolcular check-in/pasaport kontrol süresini etkilemekte midir?

17. Sizce INAD ve Deportee yolcuların transfer alanda bekletilmesi, havalimanının güvenliğine bir tehdit oluşturmakta mıdır? Neden?
18. INAD ve Deportee yolcular havalimanının fiziksel ortamındaki konfor alanınızı etkiler mi?
19. INAD ve Deportee yolcular, işlemlerini gerçekleştirmek üzere yönlendirdiğiniz birimleri kolaylıkla bulabiliyor mu?
20. INAD ve Deportee yolcu sayısının fazla olması diğer yolculara hizmet verilirken aksaklıklar yaşanmasına neden oluyor mu? Evet, ise bunlar ne gibi aksaklıklar?
21. Havalimanı yönetiminin INAD ve Deportee yolcuların yaşadıkları sorunlarla ilgili aldığı önlemler var mıdır? Varsa bu önlemler nelerdir?
22. Bir havalimanında sunulan hizmeti değerlendirirken kriterleriniz nelerdir?
23. Görev yapmakta olduğunuz havalimanını hizmet kalitesi açısından nasıl değerlendirmektesiniz?
24. Sizce INAD ve Deportee yolcular ile ilgili yaşanan sorunlara ne gibi önlemler alınabilir?

ÖZGEÇMİŞ

Adı - Soyadı: Sabiha Dilan ÜNAL

Lise: Özel İdare Anadolu Lisesi / Gaziantep

Lisans: Erzincan Üniversitesi
Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksek Okulu
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği (2012-2017)

Yüksek Lisans: Kocaeli Üniversitesi
Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı (2018-2022)

Yayınlar: EÜropean Journal of Managerial Research, 2021
“ *Havayolu Müşterilerinin Olumsuz Davranışlarının Havalimanı Yer Hizmetleri Ekip Sorumluları ve Yönetim Açısından Değerlendirilmesi*”

Yabancı Dil: İngilizce