

## Hava Yolu Yönetici Asistanı Davranış Profili Belirleme Araştırması (Airline Manager Assistant Behavior Profile)

\* Zülal GÜNAL<sup>a</sup>

<sup>a</sup> İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Hava Yolu Yönetim Bölümü, İstanbul-Türkiye  
([zgunal@gelisim.edu.tr](mailto:zgunal@gelisim.edu.tr)) <https://orcid.org/0000-0003-3591-5545>

### MAKALE GEÇMİŞİ

#### Gönderim Tarihi:

10.08.2020

#### Kabul Tarihi:

28.10.2020

#### Anahtar Kelimeler:

Hava yolu  
Asistan  
Davranış

#### Keywords:

Airline  
Assistant  
Behavior

#### Makalenin Türü: *Araştırma Makalesi*

\**Sorumlu Yazar:* Zülal GÜNAL

*E posta:* [zgunal@gelisim.edu.tr](mailto:zgunal@gelisim.edu.tr)

*Makalenin Künyesi:* Günal, Z. (2020). Hava Yolu Yönetici Asistanı Davranış Profili Belirleme Araştırması. *AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 411-441

### ÖZ

Hızla büyüyen küresel hava yolu sektöründe, mesleki yetkin ve yeterliliği bulunan yönetici asistanlarının çalıştırılması büyük önem arz etmektedir. Çağımızda, hava yolu sektöründe, klasik sekreterlik hizmeti yetersiz kalmakta; profesyonel davranışlar sergileyen ve stratejik düşünme kabiliyeti bulunan yönetici asistanlarının önemi hızla her geçen gün artmaktadır. Bu çalışmada, hava yolu yöneticilerinin ihtiyacı olan asistanların mesleki davranış yeterlilik ve yetkinliklerinin sektör ihtiyacına göre belirlenmesi için akademik literatür araştırması yapılması ve öneri geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma evrenini İstanbul'da bulunan hava yolu sektör liderleri, profesyonel asistanlar ve asistanlık eğitimini almış olan üniversite öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmış ve nitel araştırma tekniği ile desenleme yapılmıştır. Veri toplama, yarı yapılandırılmış görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, sektör beklentilerine paralel hava yolu yönetici asistanı mesleki yetkinlik ve yeterliliklerinin davranış boyutu kavramsal olarak ortaya konulmuştur. Sonuçta, akademik eğitime katkı sağlayacak ve havacılık otoritelerinin onayına sunulacak bir asistan davranış profili belirlenmiştir. Böylece, sektöre ve akademisyenlere hitap edecek şekilde, belirlenen profile uygun eğitim, kariyer, seçme ve yerleştirme yapılması için belirlenen standartlara göre öneriler geliştirilmiştir.

### ABSTRACT

It is essential to employ executive assistants who has over qualification in the rapidly growing global airline industry. In our age, classical secretary service is insufficient and the need for professional assistants who has strategic management competence is rapidly increasing day by day. In this study, it is aimed to conduct academic literature research in order to determine the professional behavior competencies and competencies of the assistants needed by the airline managers. In this context, analysis be conducted to airline sector leaders, professional assistants and university students who have received their assistant education. In the research, scanning method was used and patterning was done with qualitative research technique and data collection was carried out through semi-structured interviews. As a result of the research, the behavioral dimension of the professional competence and competencies of the airline executive assistant in line with the expectations of the industry was conceptually revealed. As a result of findings from the research, an assistant behavior profile that will contribute to academic training and be submitted to the approval of aviation authorities has been determined. Suggestions have been developed in accordance with the standards determined for the education, career, selection and placement in accordance with the determined profile, appealing to the sector and academicians.

## **1. GİRİŞ**

Milenyum çağında, teknik donanımlar sürekli gelişmekte ve pek çok iş robotik yapılabilmektedir. İnsanın takip ettiği ofis faaliyetleri artık akıllı cihazlar tarafından takip edilmektedir. Teknolojinin son sistemleri sayesinde gelişen yeni nesil programların kullanılması ile kıtalar arası mesafe ortadan kalkmakta ve çok hızlı sonuçlara ulaşılabilmektedir. Bu aşamada hava yolu sektör liderlerine rutin sekreterlik hizmetinin sunulması yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle yönetici asistanlık kavramı ile sekreterlik kavramını birbirinden ayıran ince bir çizgi mevcuttur.

Sekreter, işlerin sınırlarını bilen ve tüm işleri yaparak tamamlayan kişidir. Yönetici asistanı, işlerin sınırlarını aşarak yaratıcılığını ortaya koyan ve problem çözen kişidir. Günel (2015). Yönetici asistanları, örgütsel sorunlarla ilgilenir, yöneticilerin yetkilerini kullanabilir ve yöneticilere danışmanlık yaparlar. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). Yönetici asistanı; bir iş yerinde büro hizmetlerini, yönetim fonksiyonlarına göre uyarlayan, yöneticisinin çalışmalarını etkili bir şekilde destekleyen ve yönetimde verimliliğe katkı sağlayan büro elemanıdır. Göral (1997). Bu tanımdan hareketle, hava yolu sektörünün gerektirdiği liderlik profiline uygun asistanlık yapacak olan bir asistanın; yönetim bürolarını yöneten, yöneticinin enformasyon, iletişim ve zamanını düzenleyerek daha üretken çalışmasını sağlayan, olgun, ölçülü, görgülü, inisiyatif ve protokol bilgisine sahip, temsil yeteneği olan bir kişilikte olması gerekmektedir. Türkmen (1992). Asistan davranışlarının olgunluk seviyesi havacılık sektöründe her an gelişebilecek ani ve acil durumları yönetebilmek bağlamında büyük önem arz eder olmuştur.

Günümüzde, yönetim kademeleri üst, orta ve alt kademe olarak yapılandırılmıştır. Yönetim kadrosunda görev alacak yöneticilerin teknik, iletişim, insan ilişkileri, analitik, karar verme ve kavramsal becerilere sahip olması beklenmektedir. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). Etkin hava yolu liderlerinin strateji belirlemek, insanları motive etmek, bir misyon yaratmak, bir kültür oluşturmak gibi görevleri vardır. İnan ve Goleman (2013). Dolayısı ile bu yöneticileri asiste edecek asistanın en az yöneticisi kadar sektör ihtiyacına yönelik becerilere sahip olması kaçınılmaz olmuştur.

Hava yolu sektörünün en büyük ihtiyacı havacılık kurallarına uyum beklentisidir. Uluslararası havacılık, küresel ekonomi ve yaşam tarzlarının hızlı değişimi sonucu büyük ve karmaşık bir endüstridir. Kearns ve Düzgün (2019). Bu açıdan hava yolu yönetici asistanının uluslararası kural ve talimatları bilerek asistanlık hizmetini sunması özellikle insan faktörü hatalarının önlenmesi aksaklıkların önüne geçilmesi için çok önemsenmektedir. Kuralların ret edilecek

taleplere, var olan borçluluk hissi dışında, 'evet' cevabının verilmesini sağlayacak büyük bir gücü vardır. Bu kural gücünün, herhangi bir talebe itaat sağlayan diğer faktörlerin etkisini ezmesi bir olasılıktır. Cialdini ve Fletcher (2012). Bu nedenle, hava yolu yönetici asistanının sektör ihtiyacını karşılayacak şekilde bir davranış yetkinlik ve yeterlilik kalitesini kurallara itaat kavramı ile sunması önemlidir. Sektör içinde amaçların kurallara uygun gerçekleştirilmesi ve yönetimin başarısı iletişimin etkinliğine bağlıdır. Bu başarının sağlanmasında en önemli rol yönetici asistanına düşmektedir. Başpınar (2007). Havacılık sektörünün ihtiyacı olan yeni nesil lider profilini asiste edecek, zamanı en etkin şekilde yönetecek, yönetici adına havacılık kurallarına uygun inisiyatif kullanacak, profesyonel davranış kalitesinde hizmet sunacak bir yetkinlik ve yeterlilik zorunluluğu doğmuştur. Gelecek elli yıl içerisinde psikolojinin birçok bilimle bütünleşeceği var sayımı ile yönetici asistanı davranışlarının da daha önemseneceği açıktır. Brockman & Elhüseyni (2007). Geçmiş yıllarda sekreterlik, rutin bir meslek olarak icra edilmişken günümüzde bu mesleğin yerini yönetici asistanlığı almış ve insan davranışları boyutunda her geçen yıl daha önemsenen bir meslek olarak literatürde yerini bulmuştur. Literatürde var olan yönetici asistanlığı tıp, hukuk, ticari, basın, finansman, raportör, büro hizmetleri, uluslararası organizasyon sekreterliği başlıkları altında yapılandırılmıştır. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). Kavramsal olarak yönetici asistanlık mesleğinin 'hava yolu yönetici asistanlığı' olarak literatürde yerini alması gerekliliği mevcuttur. Hava yolu sektörün insan ve eğitim ihtiyacı belirlenirken en başka sektör içinde iletişimi yönetmekle en fazla uğraşan personel yönetici asistanıdır. Atalay, Günel ve Kuşseven (2016). Bu nedenle organizasyon şemasında 'yönetici asistanı' kadrosu bulunmalı ve davranış profilinin tanımı prosedürlerde yer almalıdır.

Hava yolu yönetici asistanı yetkinlik ve yeterlilik düzeyi profesyonellik seviyesi, misyon-vizyonu teknolojik gelişmelere uyum sağlama kabiliyeti ile değerlendirilmiştir. Günel (2015). Hava yolu sektöründe bir asistanın yöneticisi ile eş güdümlü stratejik aksiyonlar alması beklenmektedir. Bir asistanın yöneticisi ve iş üzerindeki görünmeyen elinin başarısızlığı, birçok şekilde insan ve davranış hatası olarak ortaya çıkabilir. Yolcuoğlu (2001). Her birey en iyi şeyi yapabilir ama bu onların ortak bakış açılarına göre en kötü olan sonuca yol açabilir. Dıxıt & Nalebuff (2005). Büyük ölçekli hava yolu sektöründe, büyük veri yönetim gerekliliği mevcuttur. Davenport ve Çavdar (2014). Büyük verilerin sunduğu olanaklar ilgi çekiyor olsa da sektör için potansiyelin faydası asistan tarafından düşünülmelidir. Günel (2015). Öncelikle büyük verinin iş ile örtüşmesi değerlendirilmelidir. Davenport ve Çavdar (2014). Dolayısı ile hava yolu sektör asistanının yöneticisinin sağ kolu olarak veri yönetim fonksiyonlarında

yetkin yeterli olması birincil derecede önemli olsa da yönetim kabiliyetini sergileyecek en uygun davranış ve tutumları sergilemesi şirketin imajı için önem arz etmektedir. Aytürk, (2008).

Bu araştırmanın temel amacı, hava yolu yönetici asistanı yetkinlik ve yeterliliklerinin, sektör ihtiyacına yönelik davranış boyutunu kavramsal olarak ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda, havacılık sektörünün ihtiyacı olan yönetici asistanı yetiştirmek için akılcılaştırma düzeyinde bir profilin ve mesleki standardizasyonunun gerekli olduğu fark edilmiş; bu amaçla davranış profili belirlenerek, akademisyenlere ve sektör otoritelerine yönelik öneriler geliştirilmiştir.

## **2. HAVA YOLU YÖNETİCİ ASİSTANLIĞI KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

**2.1. Hava Yolu Yönetici Asistanlık Kavramı ve Beklentiler:** Havacılık sektöründe, bir yönetici asistanının sektör içinde ve dışında koordinasyonu hatasız bir şekilde kurması önemlidir. Asistanın, profesyonel davranış tarzı ile etki yaratabileceği en önemli koordinasyon alanı hava yolu iş birliklerinin oluşumunda kendini göstermektedir. Hava yolu yönetici asistanının iş birlikleri gruplarını tanıması ve sivil havacılık kurallarına uygun etiklikte bir davranış tarzı ile iletişim kurması beklenmektedir. Başlıca hava yolu iş birliği grupları 'Star', 'OneWorld' ve 'SkyTeam' olarak şekillenmiştir. Demirci (2016). Bu gruplar arasındaki iletişimin, insan faktörü hatasından arındırılmış bir profesyonellikte kurulması hava yolu yönetici asistanının temel görevleri arasındadır. İletişim tarzının profesyonel şekilde belirlenmesi kişiliğin ortaya konulması anlamındadır. Bilinen, duyulan, yapılabilecek her şey iletişim tavrı ile ortaya konulmaktadır. Başpınar (2007). Hava yolu sektöründe, asistanın, iletişim kurarken büyük hacimde bir veri yöneticisi konumunda olması beklenmektedir. Bu sorumluluğun önemi devasa veri hacimlerini idare etmek zorunda olan hava yolu firmaları için ses, metin, günlük dosyalar ve videoların profesyonel yönetim becerisi manasına gelmektedir. Davenport ve Çavdar (2014). Bu nedenle, hava yolu yönetici asistanının göreve başlamadan önce veri yönetim bilgisi eğitiminden geçmiş olması gerekir. Hava yolu yönetici asistanı, iş birlikleri ile iletişimi profesyonel düzeyde kurabilen ve mükemmel koordinasyonu hatasız yöneten kişi olmalıdır. Atalay, Günel ve Kuşseven (2016).

**2.2. Hava Yolu Asistanının Profesyonellik Kavramı:** Bir hava yolu asistanının iletişim kurarken uluslararası alanda da profesyonel olması beklenir. Bu bağlamda, iletişimin tanımını bilmek ve tam anlamı ile kavramak önemlidir. İletişim, 'Communicare' fiilinden türetilmiştir. Can (1991). İletişim, esnek bir kavramdır. İnsan ilişkilerinin tümü iletişimle ilgilidir. İletişim yaşamımızın doğal bir parçasıdır. Başpınar (2007). Bir başka açıdan hava yolu yönetici

asistanı, kuracağı iletişimde profesyonel davranış sergileme kabiliyeti ile profesyonelliğini ortaya koymalıdır. Atalay, Günel ve Kuşseven (2016). Profesyonellik kavramı içinde kazanç sağlama amacının bulunması ve duygusal güç yeterliliği birincil derecede önemlidir. İkincil derecede önemli olan profesyonellik kategorileri, vizyona paralel olarak ustalaşma, uzmanlaşma, üst yönetim çıkarlarının tüm çıkarların üzerinde tutulması, bütünü düşünerek davranış sergileme ve yönetim lehine karar alma hedefidir. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). Bu aşamada sektöre uygun stratejik amaçlara yönelik bir vizyon belirlenmesi gerekir. Amaçlar belirlenirken 5 pratik basamak takip edilebilir. Bunlar, ideal zihinsel imajın belirlenmesi, çaba göstermek, düşünceleri kendine saklamak, esnek olmak ve gözleri hedeften ayırmamak olarak belirlenmiştir. Addington ve Çetinkaya (2009). Hava yolu sektörünün ihtiyacı olan profesyonellik kavramı yönetim stilleri ve liderlik özelliklerine göre belirlenmiştir. Katımlı yönetim, R. Likert'in öncülüğünü yaptığı bir stildir ve yönetime katılımın bulunduğu örgütler en verimli ve iş doyumunu ile morali en üst düzeye çıkartabilen örgütlerdir. Yolcuoğlu (2001). Yöneticisi ile ilişkilerinde, iş doyumunu yüksek olmayan ve iş-aile arasında denge kuramayan bir asistanın profesyonellik sergilemesi zorlu bir süreci kapsar. Bir bireyin, zaman, enerji ve bağlılık gerektiren birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması, bu tür çatışmaların ortaya çıkmasında önemli bir nedendir. Aktaş ve Gürkan (2015). Bu açıdan asistanın mutlu bir aile hayatı olması ve aile içi sorun yaşadığı zaman işe yansıtması profesyonel davranış kapsamında çok önemlidir. Aksi takdirde, iş-aile çatışması ile iş hayatındaki tatminsizlik, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik halleri, bireyin hayatına etki etmeye başlar ve yaşam tatmininin azalmasına neden olur. Koç ve Kızanlıklılı (2017). Burada önem arz eden husus yöneticinin ve asistanın işini ifa ederken karşılıklı uzlaşma ve saygı tatmini içinde olmaları gereğidir. Hava yolu asistanının, organizasyon dışı ilişkilerinde de tatmin duygusunu davranış boyutunda hissettirmesi ve tatmin kavramı bilincinde olması gerekmektedir. Bu açıdan asistanın, liderin görevlerini, karakteristik özelliklerini iyi gözlemlemesi ve ortak noktada uzlaşmacı bir davranış içerisinde olması beklenmektedir. Liderler, örgütü amaçlara yönelten, karakteristik özellikleri ile gücünü kullanan kişilerdir. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). Organizasyon içerisinde bireylerin tatmin duygusu, organizasyonun iç müşterisi olarak kabul edilen çalışanların tatmini ve organizasyonun dış müşterisi olarak kabul edilen müşteri tatmini olarak iki şekilde oluşur. Koç, Arslantürk ve Arslan (2008). Bu tanımdan hareketle, hava yolu sektörü içinde bulunan organizasyonda profesyonel düzeyde asiste edilmesine ihtiyaç duyulan lider, yenilikçi, *orjinal*, geliştiren, insanları ve çalışanları üzerine odaklanan, kendisinden ilham alınan, uzun dönemli bakış açısı olan, 'ne?' ve 'niçin?' sorularını sürekli soran, dikkatli,

statükoyla mücadele eden, kendine özgü bir şahsiyet olma özelliğindedir ve her zaman doğru şeyleri yapan kişidir. Yolcuoğlu (2001). Burada belirtilen özelliklere sahip olan havacılık liderlerini asiste edecek profesyonel yönetici asistanı, tarafsız, adil, ikna yeteneği güçlü, iletişim ve insan ilişkilerinde başarılı, doğru ve yerinde kararlar alabilen, riskleri yöneten, acil durumlarda sorun çözebilen, inisiyatif becerisi bulunan, sorumluluk duygusu yüksek, kendini geliştirmek konusunda istekli ve yeniliklere açık olan bir kişilikte bulunmalıdır. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). Bu açıklamalar kapsamında, profesyonel havayolu yönetici asistanının, hava yolu sektör bilgilerinde derinleşen, alandaki bilgi ve deneyimi ile hayat kazanan kişi olması gerekmektedir. Bir hava yolu yönetici asistanında bulunması gereken en önemli profesyonellik özelliği istikrarlı olmasıdır; ancak yöneticinin beklentilerine paralel davranışları belirli formatta değişme ve bu değişikliğe hızlı uyum sağlama özelliğini taşıması da beklenir. Burada bahsedilen hava yolu yönetici asistanının profesyonelliğinden kasıt, kurumsal anlamda vizyon kapsamında profesyonel davranış sergilenme beklentisidir. Asistan, mesleğinin standartlarının oluşturulmasında ve kaliteli hizmet sunulmasında katkı sağlamalıdır. Burada bahsedilen vizyon stratejik yönetimin bir parçası olarak hedef ve inançları kapsmalıdır. Stratejik yönetimin önemli parçalarından birisi vizyondur. Vizyon ortak hedef ve inançları ifade etmektedir. Yolcuoğlu (2001).

**2.3. Hava Yolu Yönetici Asistanının Mesleki Yetkinlik ve Yeterlilikleri:** Bir asistanın yetkin olması, onun mükemmel-yüksek performansına, farklılaşma sağlayan bilgi, beceri, tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bir asistanın, mükemmel bir hizmet sunması onun liderlik yetkinliğine, görevleri yönetmesine, değişimlere ayak uydurmasına, karar verme hızına, takım ruhu sergileyerek yaratacağı sinerjiye, sürekli öğrenme ve mükemmel iletişim kurma yeterliliğine göre değişim gösterir. Bir sekreter ile asistan arasındaki en büyük fark bu noktada gelişir. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). Hava yolu sektörünün ihtiyacı olan profesyonel yönetici asistanı yetkinlik ve yeterliliği sektör gereklilikleri ve felsefeleri kapsamında açıklanmıştır. 1903 Yılı'ndan beri havacılıkta birçok ilerleme olmakta ve bu gelişmelerin itici felsefesi daha hızlı ve daha yüksek performans olarak tanımlanmaktadır. Yükselen (2016). Bir asistanın; başlıca zaman yönetimi kavramına haiz olması gerekmektedir. Ayrıca protokol bilgisine sahip olması gereken bir asistan, yöneticisinin prensiplerine uygun, onu temsil edecek şekilde güvenilir olmalıdır. Aytürk (2008). Geniş anlamda protokol, tören düzen, sıra düzen, devlet erkanı, devlet ricali ve önemli şahsiyetler, saygı ve nezaket kuralları, tutanak ve anlaşma belge kuralları manasına gelmektedir. Aytürk (2008). Asistanın dış görünüşü ve güler yüzlü olması önemlidir. Hava yolu yönetici asistanı, analiz yeteneği ile

hataları düzeltme yeterliliğine sahip olmalı, 'Execution' (iş yaptırma disiplini) yapı taşlarını oluşturan yedi temel davranışı sergileyebilmelidir. Bir başka deyişle liderin yedi temel davranışına uyum sağlamalıdır. Personeli ve şirketi tanımalı, gerçekçilikte ısrarcı olmalı, açık hedefler ve öncelikler belirlemeli, takipçi olmalı, başarıyı ödüllendirmeli, yetenekleri geliştirme hedefi bulunmalı ve kendisini tanımalıdır. Bossidy, Charan ve Özata (2008). Strese dayanıklı ve soğuk kanlı tavır sergilemesi gereken asistanın mesleki zorluklar ile mücadele etme kabiliyeti bulunmalıdır. Organizasyonları aksaksız yönetebilen bir asistanın, yeri geldiğinde proje yöneticisi konumunda inisiyatif kullanması yöneticisi tarafından beklenir. Dolayısı ile asistan, hızlı ve etkin not alma tekniği geliştirmeli ve talimatları hafızasında tutabilmelidir. Başpınar (2007). Mükemmel yönetim kabiliyeti ihtiyacı yoğun olan asistanın, işletme hakkında ki tüm bilgilere ulaşabilmesi başarısı için gereklidir. Yönetici asistanı, mükemmel bir ev sahibi edasında olmalıdır ve 'Mobbing' sorunu olmamalıdır. Günel (2015). Her konuda yöneticisinin tam desteği ile güvenli bir iş ortamında çalışabilmelidir. Değerli olan bir yetenek, onu geliştirecek faydalı niyetler içerir. Bozdağ (2008). Bu nedenle havacılık sektöründeki yetenek ve yetkinlik kavramlarının mahiyetine uygun istihdam yapılmalıdır. Bu sektörün ihtiyacı olan yetenek ve yetkinlikler arasında çalışanların ve yolcuların güvenliğinin sağlanması için profesyonel koordinasyon kurulması ve anormal durumlarda uçağın emniyeti ile ilgili tüm verinin sağlıklı olarak yönetilmesi gereği vardır. Bu yetenek ve yetkinliğin anlamlı olabilmesi için bir hava yolu sektör çalışanının, meslek hayatı boyunca disiplin ve mesleki farkındalığa sahip olması; teknik ve teknik olmayan yeteneklerini geliştirmesi beklenmelidir. Başdemir (2020). Dolayısı ile hava yolu yönetici asistanı, iyi muhakeme, tecrübe ve bolca şans ile tehlikeli durumlardan yöneticisini kurtaran kişidir. Başdemir (2020). Havacılık sektöründe, üst düzey yöneticileri asiste etmek için en az onlar kadar yetkin ve yeterli olmak önemlidir. Bu gereklilik için cesaret şarttır çünkü sektör çevresinde bulunan belirsizlikler farklı durumlara hızla uyumu gerektirmektedir. Bu bakımdan, sektör, hızla değişen ve farklılaşan dış ortama, toplumsal örgütsel teknolojik çevresel ve iktisadi ve benzeri alanlardaki değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Hava yolu sektöründeki ilerleme kaplumbağa hızıyla olmayıp; durağan yapıdan uzak, somut ve belirli hedeflere doğru yönelerek ilerlemeyi zorunlu kılmaktadır. Taşkın (1997). Bu sebeple, yetkinlik ve yeterlilik kapsamında küresel bir boyutta pazarlama gücünün aksiyonu da gereklidir.

**2.4. Hava Yolu Yönetici Asistanının Küresel Profesyonel Satış Gücü Kavramı:** Hava yolu sektöründe uluslararası iletişimin ve veri yönetiminin ifası zorunludur. Hava yolu yönetici asistanının küresel boyutta mükemmel iletişim kurması mesleki olarak farkındalık ile

başlamaktadır. Bir asistan, tüm iletişim araçlarını ve problem çözme yöntemlerini öncelikle insanlar arasındaki iletişimini geliştirmek için kullanılmalıdır. Atalay, Günel ve Kuşseven (2016). Bu açıdan, hava yolu yönetici asistanının küresel boyutta şirketin imajını koruyacak bir güce sahip olması ve bu gücü kuracak bir yetkinlikte bulunması gerekmektedir. Küresel profesyonellik kavramı az taklit edilebilir farklılıkta bir güce sahip olmayı temsil eder. Küresel profesyonel satış gücü asistanı rakiplerinden ayırt edici bir özellikte ve değişik olmalıdır. Bu aşamadaki yönetim fonksiyonları aşağıdaki aşamaları kapsamalıdır: Karabulut (2011).

- İşin tanımı ve buna uygun satışçı satış yönetmeni profilinin tanımlanması,
- Bu özelliklere uygun adayların iç ve dış pazardan tedariki ve seçilmesi,
- Seçilen satışçı adayların eğitimi, ücretlerinin belirlenmesi, ülkelere bölgelere konuşlandırılması,
- Satış amacının hedefinin planının bütçesinin kotasının vb. oluşturulması,
- Yönetim, koordinasyon ve motivasyonun güdülendirilmesi,
- Performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi,

Bu fonksiyonların tam bir şekilde ifa edilmesi ve profesyonel bir ölçüde standart bir davranış haline dönüştürülmesi bir asistanın en önemli görevi olmalıdır. Bu bağlamda profesyonel yönetici asistanının davranış stili standart olarak belirlenmeli ve içten dışa değişim teknikleri uygulanmalıdır. Küresel satış gücünün bir asistan tarafından etkin kullanılabilmesi için kişisel imajın önemi büyüktür. Bir asistanın kendisi için hissettikleri, söyledikleri ve yaptıkları her şeyi etkiler. Pozitif bir kişisel imaj ile güç kullanılması tüm engelleri ortadan kaldıracaktır. Markham ve Yılmaz (2001).

## **2.5. Profesyonel Hava Yolu Yönetici Asistanının Davranış Stili ‘DKYB’ Modeli:**

Profesyonel bir havayolu yönetici asistanı, hava yolu sektörünün misyon, vizyon, hedef ve amaçları doğrultusunda stratejik bir davranış sergileme yetkinliğine sahip olmalıdır. Yönetici asistanı misyonu, yöneticiye koçluk yapmak, enerjik olmak, çağdaş iş sistemlerini ve kalite prensiplerini kullanarak iletişimde köprü vazifesi görmek, etkin ve verimli şekilde zaman, iş ve ofisi yöneterek, yöneticisi ve kurum içi-dışı hizmet sunmak olarak tanımlanmıştır. Günel (2015). Koçluk aşamasında, düzenli ve dikkatli bir şekilde oto kontrol, şaşırtıcı güç tarafından çaresiz bırakılmaya ve şaşırmaya istekli içsel bir işleyiş tarafından eğitime hazır bulunduğunuz anlamına gelmektedir. McDemott, Jago ve Tunalı (2005). Bu nedenle,



yönetici asistanı vizyonu belirlenirken koçluk yeteneği ve koç gibi davranış özelliğine sahip olunması önemsenmiştir. Yönetici asistanı vizyonu, geleceğin fiziği ve bilim insanlığındaki gelişmelere paralel, bilgisayar, nano teknoloji, enerji ve robotik çağa uyum sağlayacak, ortak akıl yönetim, organizasyon ve iletişim entegrasyonunu mükemmel bir şekilde ifa edecek, yöneticisi ve kendisine sınıf atlatacak derecede profesyonel ofis ve yönetim hizmetini içsel koçluk yaparak etkili bir şekilde sunacak hizmet kalitesinin yaratılması olarak tanımlanmıştır. Günel (2015). Belirtilen misyon ve vizyon çerçevesi içerisinde havayolu yönetici asistanından beklenen davranış stiline ‘DKBY’ (Değiştir, kabul et, boş ver, yönet) Modeli (Oflaz, 2015) kapsamında belirlenmesi mümkündür. Özellikle asistanın, misyon ve vizyona paralel, stres kontrolü için kendi düşünme yetisinin derinlemesine geliştirilmesi gerekir. Aslan ve Sart (2013). Bu modelde, stresin, duygusal, fiziksel ve ruhsal yaşam kalitesini yükseltmeye karar verilmesi ile yönetilebileceği açıklanmaktadır. Diğer tarafta, bilim adamı Braham’ın geliştirdiği ‘DKYB’ Modeli, bireylerin yaşadıkları stresi kontrol altına almaları, yönetmeleri için geliştirilen dört aşamalı bir modeldir. Bu yaklaşım; ilk adım olan “D” (Değiştir); olanak olduğu takdirde içinde bulunulan olumsuz durumun değiştirilmesidir. Şayet olumsuz durumu değiştirme başarıyla gerçekleştiriliyorsa, neden olduğu stres tamamen ortadan kaldırılmış olacaktır. İkinci adım olan “K” (Kabul et); tüm yaşam içerisinde kontrol edilemeyecek durumlarla karşılaşmak pek muhtemeldir. Burada öne çıkan nokta, kontrolümüz dışında gelişen koşullara vereceğimiz tepkilerdir. Önemli olan öfkelenmeden kabul etmeyi ve pozitif yaklaşımı kaybetmemeyi bir yaşam ilkesi haline getirmektir. Üçüncü adım olan “B” (Boş ver); boş vermek duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan işe yarayan güçlü bir yöntemdir. Değiştirilemeyecek durumları kontrol etmeye çalışmak, insanı kontrol saplantısına götürecektir. Bu durum da sonucunda stresi getirecektir. Dördüncü adım olan “Y” (Yönet); bu adım egzersiz, diyet, rahatlama ve duygusal destek yoluyla, gelecekte stres oluşturabilecek unsurlarla bugünden mücadele etmeyi sağlar. Gündoğdu (2009).

**2.6. Hava Yolu Sektöründe Yönetim Kavramı:** Hava yolu sektöründe küresel rekabetle baş edebilmek için stratejik yönetim düşüncesi öncelikli bir kavram olarak karışımıza çıkmaktadır. Porter’in 1980’de yayımlanan eserinde, strateji geliştirme sürecinde öncelikle pazarın yapısı ve rekabet şartları üzerinde durmuş, analizlerinde rekabet stratejileri ön plana çıkartmıştır. Sarılgan, Gerede, Battal ve Demirci (2016). Bu bağlamda uygulanan iş modelleri ve stratejiler yöneticiler kadar asistanları tarafından da takip edilmeli ve alınacak aksiyonlar ile bütünleştirilmelidir. Burada bahsedilen bütünleşmenin önemi ilk olarak hava yolu

işletmelerinin küresel derecelendirme kuruluşlarına göre alacağı not bağlamında açıklanmıştır:

‘Beş yıldızlı hava yolu işletmeleri sundukları ürün ve hizmet standartları açısından en yüksek kalite derecesini almış olan hava yolu işletmeleridir. 2015 yılı için bu gruba giren yedi hava yolu işletmesi vardır. Bu hava yolu işletmeleri ANA All Nippon Airways, Asiana Airlines, Cathay Pacific Airways, Garuda Indonesia, Hainan Airlines, Qatar Airways ve Singapore Airlines şeklinde sıralanmaktadır.’ Gerede (2016:36) Buradan anlaşılacağı üzere en az liderin başarısı ve sektörün alacağı derecelendirme notunun yüksekliği kadar asistanının da koordinasyonda ki başarısına bağlıdır. Bu başarının bütüncül olarak sağlanması için hava yolu işleticilerinin işletme yönünde bağlı oldukları kanun, tüzük, yönetmelik ve talimatlara tüm personelin uyumunun sağlanması gereklidir. Bu talimatlar doğrultusunda bütünlük yönetimi profesyonel koordine etme zorunluluğu vardır. Bu zorunluluk uluslararası yapılacak anlaşmalar, ulusal kanunlar ve Türk Sivil Havacılık Kanunu kapsamında gelişmekte ve belirlenmektedir. Burada bahsedilen yönetim başarısı ilgili eğitimlerin alınarak yetkin ve yeterli olmak şeklinde sağlanabilmektedir. Hava yolu personeli, SHY OPS 1 Md. 7 (Sivil Havacılık Yönetimi, Uçuş Operasyonlarına Yönelik Usul ve Esaslar Talimatı) gereğince havacılığın hiçbir kolunda eğitim almadan çalıştırılmaz. Başol (2012).

**2.7. Hava Yolu Yönetici Asistanı Davranış Profili Kavramı:** Yönetici asistanının etkili imaj yaratması uluslararası platformda hizmet veren hava yolu sektörü açısından en gerekli unsurlardan bir tanesidir. Şirket içi ve dışı toplantılarda ulusal ve uluslararası alanda moderatörlük yapacak bir yönetici asistanının davranış imajını protokol eğitimi olarak oluşturması gerekmektedir. Sosyal davranış kuralları ülkeden ülkeye, yöreden yöreye ve kurumdan kuruma farklılıklar gösterdiği gibi yönetim ve organizasyon seviyesinde hitabeti de etkilemektedir. Aytürk (2008). Bir hava yolu yönetici asistanının iletişim becerilerindeki fonksiyonel başarısı ve eğitilmesi hava yolu sektöründe iletişim kazaların azalmasında önemli bir etkidir. Atalay, Günel ve Kuşseven (2016). Burada bahsedilen eğitimlerin kapsamı, iletişim becerileri, davranış ve tutumları, beden dili, konuşma biçimi ve görünüm olarak belirlenmiştir. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). İletişim becerilerinin en gerekli unsuru ön yargısız ve adil olunması gerekliliğidir. İş ortamında etkili konuşma becerisi, dinleme konusunda saygı ve nezaket gösterilmesi asistanın kalitesini belirleyen etkenler arasındadır. Aytürk (2008). Asistan davranışlarının olumlu niyetle sergilenmesi beklenir. Jest ve mimikler etkin bir şekilde yönetilmeli, ses tonu daima standart bir yumuşaklıkta ve pozitif tutum içeriğinde olmalıdır. Kılık, kıyafet, temizlik, saç ve makyaj, havacılık sektöründe belirtilen

kurumsal genelgelere uygun olmalıdır. Günel (2015). Bu özelliklere ilaveten asistanın, havacılık sektörü yönetim gereklilikleri kapsamında en başta gelen sıfır risk için ekip kaynak yönetim fonksiyonlarını tam olarak ifa etmesi önemlidir. Örneğin; Türk Hava Yolları yetkilileri, 2004-2006 yılları arasında yapısal bir değişikliğe giderek; hizmet kalitesi ve uçuş emniyeti kavramlarını vazgeçilemez iki hedef olarak belirlemiş; hizmet verecek her düzeyde personelin olabildiği ölçüde işinin ehli olmasını sağlamak birinci hedef olarak saptanmış ve bu hedefte başarılı sonuçlar alınmıştır. Terzioğlu (2010). Dolayısı ile havacılık sektöründe yöneticiler tarafından belirlenen hedeflerin takip edilmesi ve hedeflere ulaşma yolunda gereken davranış eğitimlerinin asistan tarafından alınması sektör başarısını etkileyecektir.

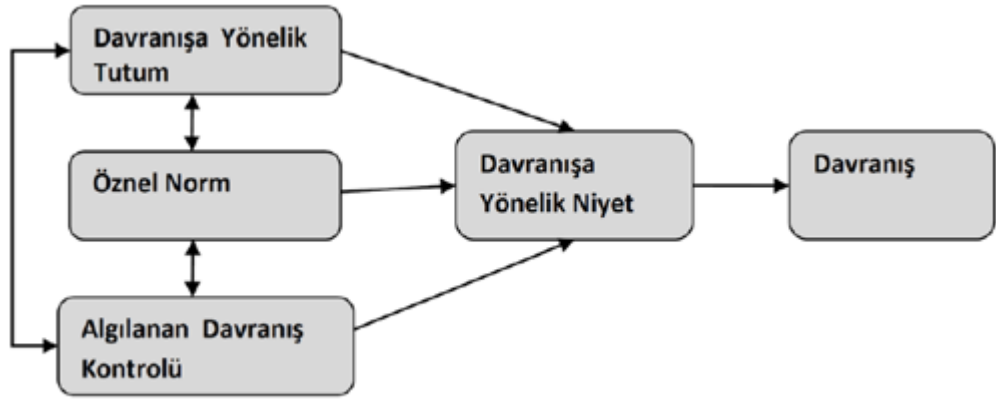
**2.8. Hava Yolu Sektörü Gereklilikleri ve Yönetim İlkeleri:** Genel olarak havacılığın geliştirilmesi çalışmalarında Wright'ların 1908 Yılı'ndaki büyük halk gösterilerinden sonra ciddi boyutta atılım yapılmıştır. Yükselen (2016). Günümüzde hava yolu sektörü, ulusal ve uluslararası havacılık kuralları kapsamında yönetilmektedir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelere paralel şekillenmekte ve hızla değişmekte olan havacılık sektöründe küreselleşme, liberalleşme, özelleştirme, iş birlikleri, düşük maliyetli havayolu yönetim gereklilikleri ve rekabet şartları önemlidir. Sarılgan, Gerede, Battal ve Demirci (2016). Hava yolu liderlerinin bu kavramlara paralel bir vizyona sahip ve bu aşamada 'Sivil Havacılık' politikaları paralelinde bir sektör uyumu sağlamaları gerekmektedir. Sektörün en önemli misyonu sıfır hata ile en mükemmel ve en kaliteli hizmetin kazasız bir şekilde sunulmasıdır. Özellikle insan faktörü hatalarının yoğun olduğu havacılık sektöründe, problem çözme kabiliyeti bir yöneticide bulunması gereken en önemli yetkinliklerden bir tanesidir. Problem çözme başarısı sadece belirli süreçler kümesi boyunca yürüme ya da başka birinin problem çözme kurallarını takip etme meselesi değildir. Aslan ve Sart (2013). Bir havayolu liderinin çok taraflı havacılık düzenlemeleri ve hukuku hakkında bilgi sahibi olması, belirleyeceği misyon ve vizyon doğrultusunda hedeflere yönelik davranış sergilemesi açısından büyük önem arz etmektedir. Başlıca uluslararası hava hukuku kategorileri aşağıda açıklanmıştır: Kearns ve Düzgün (2019).

Uluslararası hava hukuku 3 kategoriye ayrılır:

- 1) Üç veya daha fazla ülke arasında imzalanan çok taraflı sözleşmeler,
- 2) İki ülke arasında imzalanan iki taraflı sözleşmeler,
- 3) Tek bir ülkenin yaptığı tek taraflı düzenlemeler.

Başka bir deyişle, havayolu profesyonel yönetici asistanının içinde bulunduğu sektörde takip etmesi gerekli tüm iş ve işlemlerde uluslararası kurallara uygun bir formatta takipçi, yönetim fonksiyonu sinerjisine sahip ve davranış yetkinliğinde çalışması gereklidir. İşletmenin hedeflerine ulaşması iyi bir yönetim ile gerçekleşir. Tengilimioğlu ve Erkal (2008). Havayolu işleticilerinin işletme yönünden bağlı oldukları kanun, tüzük, yönetmelik ve talimatlar üst düzey otoriteler tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle tüm liderlerin kendi uhdesinde bulunan uluslararası anlaşmalar, kanunlar ve hukuksal yapıya sahip bir yönetim tecrübesine sahip olmaları istenir. Bu kurallar başta Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) olmak üzere, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), Türk Ticaret Kanunu, Türk Sivil Havacılık Kanunu, Sivil Hava Yönetmelikleri, Ticari Hava Taşıma İşlemleri Yönetmeliği (SHY-A), Genel Uçak İşletme Yönetmeliği (SHY-B), Çok Hafif Araçları İşletme Yönetmeliği (SHY-C), Uluslararası Havacılık Hukuku, Özel Hukuk, Ulusal Mevzuat altındaki kurumsal sektör yönetmelikler, talimatlar, genelgeler ve taslaklar ile belirlenmiştir. Havacılık sektörünün bağımlı olduğu ulusal ve uluslararası tüm kurallar kapsamında, havayolunda çalışacak personel istihdamı da gelişi güzel olamaz. SHY OPS-1 Md.7 (Sivil Havacılık Yönetmeliği, Uçuş Operasyonlarına Yönelik Usul ve Esaslar Talimatı) açıkça hiçbir personelin havacılığın hiçbir kolunda eğitim almadan çalışamayacağını emreder. Bu eğitim sadece kendi ülkelerindeki kanun, yönetmelik ve talimatlar ile sınırlı olmayıp, işletme yapılacak diğer ülkenin kanun, yönetmelik ve talimatlarını da kapsar. İş ve işi yapacak olanların sahip olması gereken şartlar, Türk Sivil Havacılık Kanunu 2920, ikinci bölümde Madde.95-105 arasında uçaktaki tek yetkiliyi ve yolcu sorumlulukları ile uluslararası anlaşmaların getirdiği yükümlülüklerden bahseder. Başol (2012). Bu açıklamadan anlaşılacağı üzere havacılık sektörünün liderlik ihtiyacı, belirli otoritelerin tanımı kapsamındadır. Bu liderler, sorumlu müdür, uçuş işletme, yer işletme, bakım, uçuş eğitim, güvenlik, kalite sistem yönetimi, kaza önleme ve uçuş emniyeti program yöneticisi gibi görevlendirmeler ile bir havayolu işletmesinde bölüm başkanı veya müdürü olarak görevlendirilirler. Tüm kuralları öğrenme ve uygulama yetisine sahip ve yetkinlik eğitimlerini de almış olmaları gereken bu sektör liderlerinin, asistanlarından da benzer paralellikte kurallara uyan ve uluslararası platformda yöneticilerini temsil edecek profesyonel davranış stiline sahip olmaları beklentisi vardır; ancak henüz Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından havayolu profesyonel ve küresel yönetici asistanı yeterlilik ve yetkinliklerini belirleyen bir tanım mevcut değildir. Bu nedenle de meslek, hali hazırda taşeron personel dahil herkesin yapabileceği bir durumdadır.

**2.9. Davranış Bilimleri Teorileri ile Profesyonel Yönetici Asistanlığı Kavramı:** Hava yolu yönetici asistanının niyet tanımının yapılması hava yolu sektörü içinde takınacağı tavırların profesyonelliği açısından çok önemlidir. Davranış Bilimleri açısından, profesyonel ve bir havayolu yönetici asistanının niyet kavramı, ‘Sebepli Eylem Teorisi’ ile açıklanabilir. Davranışlarımızı niyetimiz belirler Davranışların tek belirleyicisi vardır; oda niyettir. Niyet, tutum ve özel norm olarak iki belirleyici tarafından oluşmaktadır. Davranışa yönelik tutum ve öznel norm sonucunda davranışsal niyet ortaya çıkmakta ve davranış gerçekleşmektedir. Bu teorinin kapsamı Şekil 1.’de sunulmuştur:



Şekil 1: Planlı davranış teorisi (Ajzen, 1991:182)

Planlı Davranış Teorisinde, tutum ve öznel norma ek olarak “Algılanan Davranış Kontrolü” modele eklenmiştir. Algılanan davranış kontrolü, insanların söz konusu davranışı sergileme kolaylığına ya da zorluğuna yönelik algısıdır. Bu teoriye göre birey tutum ve öznel normları ile bir davranışı sergilemeye motive olsa da bir takım örgütsel şartlar araya girebilmekte, kişiyi davranışı yapmamaya sevk edebilmekte ve davranışa yönelik niyeti etkileyebilmektedir. Azjen (1991). Bu iki teoriye göre havacılık sektöründe asistanlık yapmak üzere istihdam edilecek adayların havayolu yönetimi lisans düzeyinde eğitim sürecinde ‘Profesyonel Havayolu Yönetim Asistanlığı’ dersini almış olan adaylardan seçilmesi veya mülakat sürecinde yöneltilecek sorular içeriğinde ‘niyet’ ölçme değerlendirme faaliyetlerini içerecek psiko-analiz testleri uygulanması önerilmektedir.

**2.10. Hava Yolu Yönetici Asistanının ‘Sosyal Öğrenme’ Etkileşimi:** Hava yolu yönetici asistanı ulusal, uluslararası, kurum içi ve dışı olmak üzere değişik çevre ve kültürlerden gelen çalışanlar, iş ortakları ve yöneticiler ile muhatap olan kişidir. Bu nedenle sürekli bir sosyal öğrenme döngüsünde yaşamaktadır. Sosyal öğrenme, taklit edilen davranışlardır. Davranışların bulaşıcı olduğu varsayımı üzerinden düşünülürse, doğru karar verebilmek için

gözlem yoluyla öğrenmenin bilişsel boyutu önemsenmelidir. Karar verme becerisi sektör için en uygun olanı seçebilme becerisidir. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). İnsan davranışlarının, bilişsel, davranışsal ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimi ile gerçekleşmesi ‘Sosyal Öğrenme Etkileşim’ Kuramı ile açıklanabilir. Bu kuramda, insanların, planlama, düşünme, inanma ve algılama şekillerini öğrenmenin önemli bir kısmını oluşturduğu görüşü mevcuttur. Ayrıca, bu kuramda, toplumdaki bireylerin diğer insanlar üzerinde gözlem yaparak, onları seyrederek, onların yaptığı davranışın cezalandırıldığı veya pekiştirildiğini gözlemle öğrendiği iddia edilmektedir. Dolayısı ile insanlar kendi çevrelerini seçebilir; etki ederek diğerlerini değiştirebilirler. Havacılık sektörünün kurumsal kültürü içerisinde efsaneler önemli bir yer almaktadır. Bir asistanın dedikodu yapmama, tepkisel değil etki yaratacak pro-aktif davranış sergileme kabiliyetleri geliştirilirken bu teori kapsamında faydalanmak mümkündür. Yönetici asistanını diğer kadrolardan ayıran en önemli özelliği yönetim kadrosunda çalışmasıdır. Asistan, yöneticinin katıldığı tüm toplantılara katılan ve hür tür bilgiye sahip olan bir çalışandır. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). Burada sosyal öğrenme etkileşim veya tersinin havacılık sektörü açısından değerlendirmesi önemlidir. İnsan hatası faktörü açısından asistanın profesyonel davranış sergileme yetisinin en üst seviyede olması risk ve kriz yönetimi açısından gerekli görülmektedir. Sarılgan, Gerede, Battal ve Demirci (2016). Dolayısı ile söylemler ile hareket etmemek gerekir. Örneğin; insan hatasının uçuş emniyetini nasıl etkilediğinin trajik bir örneği 2 Ekim 1996’da yaşanmıştır. Aero Peru 603 sefer sayılı uçuşta, kokpit cihazlarındaki bazı arızalardan sonra pilotlar kontrolü kaybetmiş ve uçağın çakılması sonucunda uçakta bulunan 70 kişinin tamamı hayatını kaybetmiştir. Arızalar bir bakım teknisyeninin kokpit göstergelerine veri sağlayan statik portları kapatan bir bant parçasını çıkarmayı unutmasından kaynaklanmıştır. Karmaşık havacılık ortamında basit bir insan hatası gibi görünen şeylerin korkunç sonuçları olabilmektedir. Bu nedenle tüm havacılık çalışanları (bakım personeli, hava trafik kontrolörleri, üreticiler, yöneticiler, pilotlar ve diğerleri) açısından insan faktörleri mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Kearns ve Düzgün (2019). Burada bahsedilen ‘diğerleri’ kapsamında, yöneticinin sağ kolu olan küresel profesyonel hava yolu yönetici asistanları davranışları da bulunmaktadır.

**2.11. Hava Yolu Yönetici Asistanının Yeniliklere Uyum Sağlama Gerekliliği:** Hava yolu sektöründe, sürekli olarak havacılık otorite yayın ve kurallarına paralel değişim ihtiyacı doğmaktadır. Hava yolu asistanından yeni kurallara hızlıca uyum sağlaması beklenmektedir. Sektör dış çevresinin hızlı değişim sebeplerinden bir tanesi de sektör içi etmenler olarak görülmektedir. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). Bu uyum beklentisini ‘Yeniliklerin Yayılması

Kuramı' ile açıklamak mümkündür. Bu kurama göre kişinin iletişim kanalları bağlamında 5 aşamadan geçmesi öngörülmektedir. Bu aşamalar şöyledir: Özmen (2020).

1. Bilgi
2. İkna
3. Karar
4. Uygulama
5. Doğrulama

Bu 5 aşama öncesinde ön şartların, önceki uygulamalar, ihtiyaçlar, problemler, yenilikler, sosyal sistemin normları kapsamında değerlendirilmesi uygun bulunmaktadır. Hava yolu yönetici asistanının, yeni bir bilgi elde ettiği zaman ayrıntılı olarak bilginin üzerinde düşünmesi ve ikna olması, alınacak aksiyonlar doğrultusunda karar verme aşamasında yeniliğin özelliklerini havacılık kurallarına uygunluk açısından değerlendirmesi, uygulama aşamasında yöneticisi ile test ettiği zorlukları paylaşması ve denetleme yaparak yeniliğin faydasını doğrulaması mesleki başarısı açısından gerekli görülmektedir. Günel (2015).

**2.12. Yönetici Asistanının Davranış Değişikliğinin Sağlanması:** Havacılık sektöründe, Sivil Havacılık Kurallarına uyumlu bir şekilde hizmet sunulması gerekliliği olduğundan, hava yolu yönetici asistanlığı yapacak kişinin eğitim ve mesleki gelişiminde en önemli zorluk davranış değişikliğinin yaratılmasında görülmektedir. Bu bağlamda en uygun davranış değişikliğinin, 1979 Yılında, Prochaska ve arkadaşlarının, sigara içen kişilerin tedavileri boyunca kendilerine güven değişimleri ile ilgili olarak yaptıkları çalışmalar sırasında ortaya çıkan 'Trans-Teoretik Model' olarak bilinen 'Değişim Aşamaları Modeli' kapsamında sağlanacağı düşünülmüştür. Bu model beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla, 'düşünme öncesi aşama, düşünme, niyet, hazırlık, hareket ve devam etme' eylemleridir. Erol ve Erdoğan (2020). Özellikle gerek uzun yıllar yönetici asistanlığı mesleğini icra etmiş kişilerde gerekse mükemmeliyetçi kişilerde sorumluluk bilincinin yüksek çitada olmasından kaynaklı davranış değişikliği gerekliyse bu modelin kullanımı önerilmektedir. Bu model beraberinde, 'Abartılmış Sorumluluk Modeli' kullanımı da mümkündür. Çopur (2015). Bu model kapsamında, belirli davranışları sergileyen asistanların en büyük sıkıntısı zorlayıcı düşüncelerin kişinin aşırı sorumluluk bilinci ile birleştiğinde obsesyonları tetiklediği görüşünün yaygın olmasıdır. Havacılık kurallarına uyum sağlama zorunluluğu ve belirli kural ve kanunların yaratacağı baskı zaman içerisinde asistanın davranışlarında olumsuz

etkileyebilir ve yorgun tavırlara sebebiyet verebilir. Kişi, aşırı düzeyde hissettiği sorumluluk baskısı ile zorlayıcı düşüncelerini engellemek için yoğun bir çaba içerisine girerek stresin artmasına sebep olacak duygulara sürüklenebilir. Stres, farklı insanlar için başarı, başarısızlık, mutsuzluk gibi farklı anlamlara gelmektedir. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). Bütün bu teorilere göre hava yolu yönetici asistanının ‘niyet’ belirleme aşamasında, asistanın, bilinçli davranışlar sergileyecek bir karakteristik özellikte olması gerekmektedir. İşletmeler, verimliliğin sağlanması ve başarının sürdürülmesi için iyi bir yönetim sistemine ihtiyaç duyarlar. Tengilimoğlu ve Erkal (2008). Bu nedenle asistanın tüm yönetim fonksiyonlarını ve sistemlerini biliyor olması gerekmektedir. Dolayısı ile hava yolu yönetici asistan eğitimlerinin sürekliliği, yeniliklere uyum aşamasında olumlu davranış değişikliklerinin takip edilmesi gereği kurala bağlanmalıdır ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yetkilendirilecek bir sertifikasyon gerekliliği önerisi değerlendirilmelidir.

**2.13. Yönetici Asistanının EKY (Ekip Kaynak Yönetim) Kavramı:** Hava yolu sektörü bir hizmet sektörüdür. Burada insana verilecek değer ve bu değer diğer kişi ve kurumlara profesyonel olarak hissettirilmesi çok önemlidir. Günel (2015). İnsan, havacılık ilişkilerinde en değerli ve aynı zamanda performansı ters yönde etkileyen en kritik faktör olarak kolay incinebilen ögedir. Terzioğlu (2010). Günümüzdeki uçuş operasyonlarının yönetilmesinde, bir uçucunun bilgi-davranış-yetenek üçlemesinde yer alan davranış parametresi, Ekip Kaynak Yönetim (EKY) kavramının konusu, bilgi ve yeteneğin ise ‘EKY’ kavramının yarı konusu olduğu unutulmamalıdır. Ana unsur olarak davranış şekillerini esas alan ‘EKY’, uçuş operasyonlarının uygulanmasında bilgi ve yeteneğin de yerine getirilmesine yardımcı olacak bir kavramdır. Başdemir (2020). Dolayısı ile bir hava yolu yönetici asistanının profesyonel ekip kaynak yönetimi yapabilmesi için hedefleri başarması, kaynakları koruması, eğitimde etkinlik göstermesi, etkin yönetim fonksiyonlarını bilmesi, organizasyon kültürüne uyumlu davranış sergilemesi gerekmektedir. Terzioğlu (2010). Ekip kaynak yönetiminin etkin gerçekleştirilebilmesi için zaman, bilgi, insan ve teçhizatı etkin bir şekilde kullanılmasını müteakip verilen bir görevin sonuçlandırılması için insandaki bilişsel yeteneklerin ve davranışların yönetilmesi kabiliyetine sahip olmak yeterli olmaz. Ekip kaynak yönetimi, bilişsel insan yeteneklerini hedeflemektedir. Bir işin etkin olarak yerine getirilmesi için teknik olmayan becerilerde gereklidir. Diğer bir ifade ile durumsal farkındalık, karar verme, iletişim, tehdit ve hata yönetimi gibi yeteneklerin asistanda bulunması sektörün gereklilikleri arasında bulunmaktadır. Başdemir (2020).



### **3. YÖNTEM**

Çalışma, 01 Aralık 2019 tarihinde başlayıp; 31 Aralık 2019 tarihinde sona erecek şekilde bir aylık bir sürede gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada tekil tarama modeli kullanılmış, nitel araştırma tekniği ile desenleme yapılmış ve yarı yapılandırılmış mülakat görüşmeleri ile veri toplama gerçekleştirilmiştir. Hava yolu yönetici asistanı mesleki yetkinlik, yeterlilik ve davranış değişkenleri, var olan ve olması gereken şekliyle betimlenmeye, sektörün ve liderlerin ihtiyacına yönelik bir profil saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, var olan durum ve ihtiyaç duyulan davranış yetkinlik, yeterliliklerin akademik olarak ilişkisel taraması yapılmıştır. Çalışma evrenini, İstanbul'da ikamet eden, hava yolu sektör profesyonelleri, sektör asistanları ve 2019 Güz Dönemi'nde asistanlık eğitimini lisans düzeyinde almış olan öğrenciler oluşturmaktadır. Belirtilen evren içinden, görüş ve düşüncelerini yargısal veri toplama ile değerlendirmeye uygun olduğu öngörülen, iş birliği sağlayacağı düşünülen 23 katılımcı rastgele küme örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Belirlenen katılımcılara, sözlü iletişim yoluyla veri toplamak üzere bireysel görüşme tekniği kullanılarak, kuralların katılıma göre yarı yapılandırılmış (yarı formel) mülakat soruları hazırlanarak yöneltilmiştir. Görüşmeler, havacılık sektöründe 'önder' 4 üst düzey yönetici, sektörde asistan olarak çalışan 2 'profesyonel asistan' ve 'hava yolu yönetimi' bölümünde 'profesyonel havayolu yönetici asistanlığı' dersini alan ve sınıf birincisi olan 4 'öğrenci' olmak üzere toplam 10 gönüllü, yetişkin, reşit ve engeli olmayan katılımcıyla yapılmıştır. Görüşme kapsamı kümeli yeni iş birliğini güdüleyen nitelikte olan sorulardan oluşturulmuştur. Kaynak kişiler ile iletişim yazışma ile kurulmuş yazışma aracı olarak telefon, whatsapp ve e posta araçları kullanılmıştır. Belgesel tarama, var olan kayıt ve belgelerin incelenmesi, ses kayıtlarının dinlenmesi, not alınması, e postaların okunması ve whatsapp geribildirimlerin değerlendirilmesi yöntemi ile tamamlanmıştır. Çalışmada, iki tür belgesel tarama gerçekleştirilmiştir. Genel taramada, literatür araştırması ve ikincil olarak görüşmelerin içerik çözümlenmesi yapılmıştır. Veri işleme, kaydetme ve rapor etme işlevleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, verilerin toplanmasında yargısal verilere yer verilmiştir. Çalışmada, kaynakların öznel yorum ve yargısal değerlendirmelerini açığa çıkartacak toplam 7 adet sektöre yönelik soru hazırlanmıştır. Sorular, insan kaynağı olarak asistanlık dersini almış öğrenciler, sektörde çalışan asistanlar ve sektör liderlerine yöneltilmiştir. Verilerin toplanması, sorumlu yazar tarafından internet-e posta veya whatsapp kanalı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, görüş ve değerlendirmeler üzerinde tekli ve ilişkisel çözümlenmeler yapılmıştır. Kaynaklar

arası görüş birliği olan konular değerlendirilmiş ve kavramsal bilgiler ile ilişkilendirilerek ‘hava yolu yönetici asistanı profili’ ve özellikleri ortaya konulmuştur.

Hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat soruları şöyledir:

- Yönetici asistanının niyet tanımını yapmanız mümkün müdür?
- Yönetici asistanının sosyal öğrenme etkileşimi konusunda yorum yapmanız mümkün müdür?
- Yönetici asistanının yeniliklere uyum sağlama ortamı bir aylık bir zaman dilimi için yüzde kaç olmalıdır?
- Yönetici asistanının dirençli davranışlarla baş edebilme yeteneğini tanımlamanız mümkün müdür?
- Yönetici asistanının verilen görevlerdeki sorumluluk alma yüzde oranı size göre kaç olmalıdır?
- Yönetici asistanının iletişimde bulunduğu kişiler ve yöneticiler ile koordinasyonunda kişilerin içinde bulunduğu durumları dikkate alması mı? Yoksa talimatları yerine getirmesi mi beklenmelidir?
- Yönetici asistanının psikolojik dayanıklılık oranı size göre yüzde kaç olmalıdır?

Başlıca sınırlılıkları, hava yolu sektör çalışanlarının mülakat sorularını yanıtlamak için gerçek düşüncelerini objektif olarak yansıtıp yansıtmayacakları, soruları ayrıntılı olarak değerlendirecek kadar zaman ayırıp ayırmayacakları, soruları doğru algılayıp algılamayacakları, cevap verirken dış etkenlerin veya kişilerin baskısı altında gerçeği yansıtıp yansıtmayacakları ve istenilen düzeyde mülakat yapıp yapılamayacağı olarak belirlenmiştir. Tüm katılımcıların kişilik hakları ve özel bilgileri koruma altına alınmıştır.

#### **4. BULGULAR**

Bu çalışmada, evren olarak, hava yolu sektör liderleri, asistanları ve hava yolu asistanlık dersini almış olan üniversite öğrencileri belirlenmiş; örneklem olarak 23 katılımcı kaynak rastgele yöntem ile seçilmiştir. Örneklem olarak, 10 yetişkin, reşit ve engeli olmayan katılımcıdan 2 kişi havayolu sektöründe üst düzey yöneticilik yapmış erkek; diğerleri bayandır. Öğrencilerin yaş ortalaması 23, liderlerin yaş ortalaması 50, sektör çalışanlarının yaş ortalaması 35’tir. Her bir katılımcı, gönüllülük esasına göre soruları e posta veya whatsapp kanalı ile Aralık 2019 dönemi yazılı veya sesli kayıt şeklinde göndermiştir.

Yarı yapılandırılmış mülakat sonucunda elde edilen bulgular aşağıda açıklanmaktadır:

‘Yönetici asistanının niyet tanımını yapmanız mümkün müdür?’ sorusuna 10 katılımcıdan sadece 1 kişi ‘hayır’ yanıtını vermiş ve diğerleri bu tanıma yapmıştır.

‘Yönetici asistanının sosyal öğrenme etkileşimi konusunda yorum yapmanız mümkün müdür?’ sorusuna 10 katılımcıdan 3 kişi ‘hayır’ yanıtı vermiş; konu hakkında bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmiş ve ‘evet’ yanıtı verenler yorum yapmışlardır.

‘Yönetici asistanının yenilikle uyum sağlama oranı bir aylık bir zaman dilimi için yüzde kaç olmalıdır?’ sorusuna 1 kişi %15, 1 kişi %40, 1 kişi %50, 1 kişi %60, 1 kişi %65, 1 kişi %75, 1 kişi %87, 2 kişi %80 ve 1 kişi %100 oran tayin ederek yanıt vermiştir. Bu soruya verilen yanıtlardaki dağılım oran değerlendirildiğinde, tarafların yeniliklere uyum hususunda standart bir oran tayin edecek yeterli mesleki verilere sahip olmadığı şeklinde yorum yapmak mümkündür.

‘Yönetici asistanının dirençli davranışlarla baş edebilme yeteneğini tanımlamanız mümkün müdür?’ sorusuna 1 kişi ‘hayır’ cevabını vermiş ve diğerleri ilgili davranış kapsamını tanımlayabilmiştir. Bu sonuçlar Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Yönetici asistanının yetkinlikleri farkındalığı değerlendirmesi



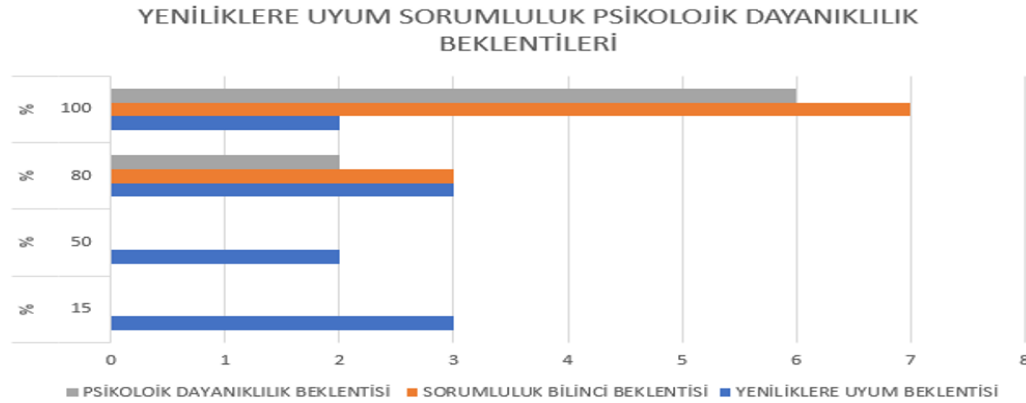
‘Yönetici asistanının verilen görevlerdeki sorumluluk alma yüzde oranı size göre kaç olmalıdır?’ sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, 2 kişinin bu oranı %80 oranında belirlediği ve diğerlerinin bu oranı %100 olarak tanımlayabildiği görülmüştür. Bu sonuç, hem yöneticilerin hem de mesleği icra edenlerin sorumluluk bilincinin yüksek oranda olması gerekliliğinin farkında olduklarının göstergesi olarak yorumlanmaktadır.

‘Yönetici asistanının iletişimde bulunduğu kişiler ve yöneticiler ile koordinasyonunda kişilerin içinde bulunduğu durumları dikkate alması mı? Yoksa talimatları yerine getirmesi mi beklenmelidir?’ sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, duyguların dikkate alınması

gereklilik oranlarına talimatlara göre daha az değer verildiği görülmektedir. Bu aşamada, havacılık sektörünün kriz, risk ve kalite yönetimi gereklilikleri nedeni ile duygusal içerikli davranışlardan ziyade talimatların kişilerin algılarında daha ön planda tutulduğu gözlemlenmiştir. Duyguların dikkate alınma oranı ortalama olarak %50 civarında, talimatların dikkate alınma oranı ise %80 civarında belirtilmiştir. Bu aşamada, profesyonel yönetici asistanının havayolu sektöründe duygusal durumları dikkate alma dengesini talimatların çizgisini aşmayacak şekilde kurabilme yeteneğine sahip olması gerekliliği tespit edilmiştir.

Son olarak, ‘Yönetici asistanının psikolojik dayanıklılık oranı size göre ne olmalıdır?’ sorusuna 2 yönetici, çekimser değerlendirme yapmış ve psikolojik güç tayininin zor olduğunu ifade etmiş; diğer katılımcılar bu oranı %90 seviyesi ve %90 üzeri şeklinde belirtmiştir. Bu nedenle, mesleki olarak her iki tarafın sorumluluk bilincine yüksek değer vermekte olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar Tablo 2.’de sunulmuştur.

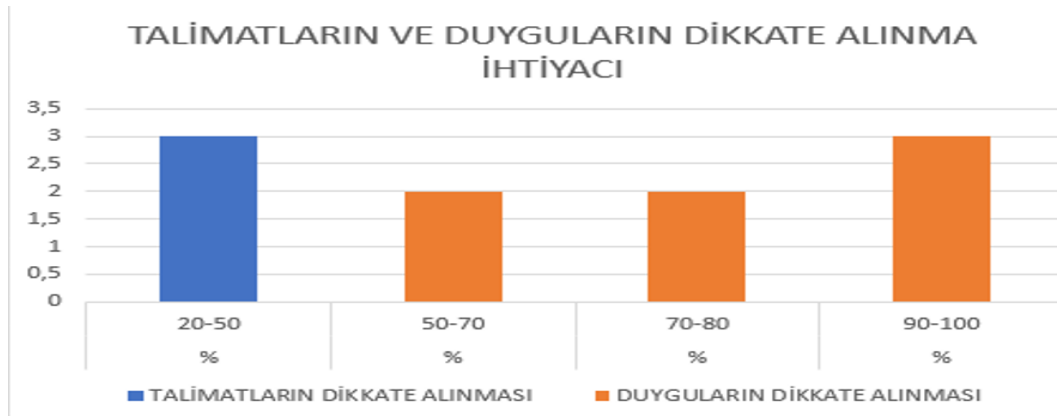
**Tablo 2.** Yeniliklere uyum, sorumluluk, psikolojik dayanıklılık beklentisi



Araştırma analizi sonucunda, öncelikle mülakat yapılan hava yolu yönetimi asistanlık dersini almış öğrencilerin mesleki eğitimi almış olmaları nedeni ile yöneltilen sorulardaki tüm kavramsal verilere disiplinler arası bütünleşik düşünme yetisine sahip olarak kavramsal uygunluğu bulunan cevaplar verdiği anlaşılmıştır. Havacılık sektöründe üst düzey yöneticilik yapan kişilerin yanıtları değerlendirildiğinde profesyonel yönetici asistanının niyet tanımını, sosyal öğrenme etkileşimi konusunu kavramsal olarak doğru tanımlayan 2 yönetici olduğu görülmüştür. Diğer yöneticilerin bu konuda kavramsal bir fikri olmadığı anlaşılmıştır. Yönetici asistanının zor insanlarla baş edebilme yeteneğinin tanımlanması hususunda, sadece 1 akademisyen yönetici, kavramsal olarak pro-aktif davranış beklentisine dikkat çekmiştir. Bu sonuç diğer yöneticilerin bir şekilde asistanlarından sorunlar ile baş etmeyi bekledikleri ama bunun yöntemini tanımlayamadıkları hususunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin asistanlarından %100 sorumluluk bilinci beklentileri ortak noktada buluştukları bir konu

olarak dikkat çekmektedir. Bu yöneticilerin asistanlarından iletişimde buldukları diğer kişilerin duygularını talimatlara oranla dikkate alma oranları birbirlerinden çok farklı yönde olmuş kimisi bu oranı %10 olarak belirlerken kimisi %90 oranında tayin etmiştir. Dolayısı ile yöneticinin ve sektörün şartlarına göre bu oranın değişebileceği düşünülmektedir. Psikolojik dayanıklılık beklentisi 2 yönetici için %90 olarak belirtilmişken diğer 2 yönetici, bu ölçüm kriterlerinin değişebileceği düşüncesi ile oran tayin etmemişlerdir. Bunun nedeninin, havacılık sektöründe yöneticilerin içinde bulunacağı üst yönetim talimat baskısı ile değişik tavırlara, asistanın esnek bir şekilde hazır olması gerekliliği düşüncesinde olduklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Buradan çıkartılan en önemli sonuç hava yolu asistanlarının profesyonel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve kurum içi, dışı eğitim kariyer entegrasyonunun yapılması gereğinin ortaya konulmuş olmasıdır. Talimatların ve duyguların dikkate alınma ihtiyacı Tablo 3.'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Talimatların ve duyguların dikkate alınma oranları değerlendirmesi



Bu tespitlere ilaveten, 10 katılımcıdan %90 oranında yönetici asistanının 'niyet' tanımını yapabildiği ancak teorik olarak bu tanıma vakıf bir denek yanıtı olmadığı anlaşılmıştır. Yönetici asistanının sosyal öğrenme etkileşimi konusunda 10 katılımcıdan %70'i yorum yapmış ancak hiçbir katılımcıdan asistanın dedikodulara karışmaması için tepkisel değil etki kapsamlı pro-aktif davranış sergileme beklentisi belirtilmemiştir. Bu açıdan, mesleki yetkinlik ve yeterliliklerin farkındalığının arttırılmaya ihtiyacı olduğu yorumlanmaktadır. Hızla değişen ve revize olan havacılık kurallarına uyum sağlama şart olan bir yönetici asistanının yeniliklere uyum sağlama ortamı bir aylık bir zaman dilimi için katılımcıların beklentilerine göre çok farklılıklar göstermekte ve uç noktalarda bulunmaktadır. Bu noktada, yeniliklere 1 aylık bir zaman dilimi içerisinde uyum sağlama beklentisine 0-65 yüzde oranı verenlerin sayısı ile 65-100 arası yüzde oranı eşit düzeydedir. Bu aşamada, kişilerin yeniliklere uyum sağlama algılarının farklı olduğu ve havacılık sektörü ihtiyacından bağımsız yanıtlar verilmiş

olabileceği düşünülmektedir. Kavramsal olarak bir asistanın anında yeniliklere uyum sağlaması ve bu uyum oranının yüzde yüz olması beklenmelidir. Yönetici asistanının dirençli davranışlarla baş edebilme yeteneğinin tanımlanması hususunda 10 denekten 9 kişi tanımlı yapabilmektedir. Bu aşamada yönetici ve eğitimli öğrencilerin zor insanlar ile baş edebilme hususunda ne beklediği ve neler yapılması gerektiği hususunda çok bilinçli oldukları anlaşılmaktadır. Yönetici asistanının verilen görevlerdeki sorumluluk alma yüzde oranı konusunda deneklerin yanıtları değerlendirildiğinde beklentilerin %80-100 arasında bir oran ile nitelendirilmiş olduğu görülmekte ve bu noktada da asistandan tüm sorumlulukları alması gerektiği hususunda oldukça bilinçli fikirler olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici asistanının iletişimde bulunduğu kişiler ve yöneticiler ile koordinasyonunda, kişilerin içinde bulunduğu durumların ve-veya havacılık talimatlarına uyulması zorunluluğu karşısında, deneklerin içinde bulunulan durumlara az yüzde oranı verildiği, talimatlara uyum oranını daha fazla bekledikleri görülmektedir. Bu noktada içinde bulunulan durumların dikkate alınması hususunda, yönetici asistanından beklentiler %30-50 arasında iken talimatların dikkate alınması gerekliliği %70-100 oranında olmuştur. Oysa kavramsal olarak, profesyonel bir asistandan, talimatları yerine getirirken, uygun davranış sergileyerek herkesin içinde bulunduğu durumu değerlendirecek bir duygusal yönetim beklenmelidir. Yönetici asistanının psikolojik dayanıklılık oranı değerlendirmesinde, katılımcıların %80'i %80-100 oranında psikolojik güç beklerken sadece 2 denek bu konuda yüzde vermemeyi tercih etmiştir. Bu noktada yönetici asistanının içinde bulunduğu çalışma ortamı ve kendisine sergilenecek tavırların önemi vardır. 'Mobbing' uygulanan bir asistandan psikolojik dayanıklılık göstermesi beklenemeyeceğinden, asistanın asgari düzeyde zor insanlar ve işler ile mücadele etme kabiliyetinde bulunulmasının şart olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, yapılan araştırmada hava yolu sektör liderlerinin asistanlarından mesleki davranış yeterlilik ve yetkinlik alanında tanımlı bir davranış beklentisi içinde olmadıkları daha çok bireysel ve sektör ihtiyaçlarına yönelik davranış beklentisi içinde oldukları anlaşılmıştır. Özetle, bir asistanın niyet tanımlı, sosyal öğrenme etkileşimi, sorumluluk bilinci, duyguların yönetimi ve psikolojik güç konularında liderlerin akademik ve standart bir tanım yapamadıkları ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, havacılık sektöründe hava yolu yönetici asistanı mesleki davranış yetkinlik ve yeterlilik tanımının yapılması gereği tespit edilmiştir. Bu amaçla, mesleki bir davranış profili çıkartılması, havacılık otoritelerine bu profilin sunulması ve akademik olarak hava yolu yönetim eğitimleri ders müfredatına asistanlık dersinin zorunlu ders kapsamında konulmasının şart olduğu fark edilmiştir. Belirlenecek

profilin hava yolu yönetim sektörüne asistan seçimi ve kariyer planlamasında da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla öneriler geliştirilmiştir.

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu makalede, hava yolu sektör yöneticilerinin ihtiyacına yönelik bir yönetici asistanı mesleki davranış yeterlilik ve yetkinlik profilinin çıkartılması ve yetkili kurumlara yönelik öneriler geliştirilmesi için akademik bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Yapılan kavramsal tarama ve yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda, hava yolu sektör liderlerinin beklentilerine uyum sağlayacak bir hava yolu yönetici asistanı profili belirlenmiş ve akademik düzeyde katkı sağlayacak bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Böylece, ilgili profilin standart bir şekilde akademik ve sektör içinde tanımlı olarak kullanılması önerisi sunulmuştur.

Çalışmada, ilk olarak, bir yönetici asistanının, kavramsal olarak niyet tanımı yapılmasının, hava yolu sektörü ihtiyacına yönelik davranış standartlarının belirlenmesi açısından önemi ortaya konulmuştur. Bu önem, ‘Sebepli Eylem Teorisi’ ile ilişkilendirilerek, davranışların tek belirleyicisi olarak ‘niyet’ tanımı yapılmıştır. Ayrıca, tutum ve öznel normlar ile birlikte algılanan davranış kontrolünün ‘Planlı Davranış Teorisi’ kapsamında gerçekleştirilmesi gerekliliği tespit edilmiştir. Böylece, hava yolu sektöründe asistanlık yapmak üzere istihdam edilecek adayların profili belirlenirken, ders konusu olarak ‘niyet’ kavramı başta olmak üzere en önemli havacılık davranış kurallarını içeren ‘Profesyonel Hava Yolu Yönetim Asistanlığı’ dersini almış olmaları ve ‘niyet’ ölçme değerlendirme testlerine tabi tutulmaları gereği ortaya konulmuştur.

İkinci olarak, hava yolu asistanının profesyonel davranış kalitesinin önemi asistanın pro-aktif davranış sergileme kabiliyeti ile ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda, insan davranışlarının, bilişsel, davranışsal ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimi ile gerçekleşmesi ‘Sosyal Öğrenme Etkileşim’ Kuramı ile açıklanmış ve hava yolu asistanlarının planlama, düşünme, inanma ve algılama şekillerini öğrenmenin önemli bir kısmını oluşturduğu görüşü ortaya konulmuştur. Sonuç olarak asistanın kendi çevresini seçebileceği ve profesyonel davranış kalitesinde sosyal etki yaratabileceği tespit edilmiştir. Bu nedenle hava yolu yönetici asistanının sosyal öğrenme etkileşimi neticesinde yerine göre tepkisel değil etki yaratacak pro-aktif davranış sergileme yetisine sahip olması, dedikodulardan kendisini soyutlaması ve bu yönde eğitilmesi gereği ortaya konulmuştur.

Üçüncü olarak, büyük ölçekli firmaları kapsayan hava yolu sektöründe farklı kültürde, davranışta ve niyette pek çok çalışan görev yapmaktadır. Bu nedenle, hava yolu yönetici

asistanı yöneticinin talimatlarına karşı direnç gösteren personel ile karşı karşıya gelmektedir. Dirençli davranışlara karşı psikolojik açıdan güçlü olması gereken bir asistanın zor insanlar ile baş edebilmesi için tanımlı bir standart davranış özelliği bulunması gereği tespit edilmiştir. Bu çalışmada, bu gereklilik, 'DKBY' (Değiştir, kabul et, boş ver, yönet) Modeli kapsamı ile ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Bu model kapsamında değerlendirme yapıldığında, asistanın dirençli tavırlar ile baş edebilmesi için hayatını kontrol altına alması, yaşadığı olumsuzlukları yararlı hale getirmesi, sürekli eğitilerek değişmesi, kabul edilebilir süreçte aşılması zor sınırları yönetmesi ve zorluklara karşı boş vererek tükenme noktasına gelmeden yeni kavramlar üretmesi sonucu özel yaşam dengesini spor yaparak yönetmesinin mümkün olacağı savunulmuştur. Dolayısı ile 'DKBY' ('değiştir, kabul et, boş ver, yönet') Modeli kapsamında, hava yolu yönetici asistanı profilinde, psikolojik güç yeterliliğinin şartı ve stres yönetimi konusunda yetkinliğinin bulunması gereği ortaya konulmuştur.

Dördüncü olarak, hava yolu yönetici asistanının davranış profili belirlenirken mesleki yeterliliklerin kapsamı ve geliştirilme şekli tespit edilmiştir. İşe alınan her asistanın hava yolu sektörü ihtiyacına yönelik mesleki tavırlar sergileme kabiliyetine sahip olamayacağı fark edilmiştir. Özellikle duygu yönetiminin, hava yolu talimatları ile bütünleştirilerek gerçekleştirilmesi aşamasında hava yolu sektörünün ihtiyacı olan asistan davranışları üzerinde değişim gerekliliği gözlemlenmiş ve bunun için 'Trans-Teoretik Model' olarak bilinen 'Değişim Aşamaları Modeli' kullanılması önerisi geliştirilmiştir. Bu model kapsamında, davranışlar beş aşamadan oluşmakta ve bu aşamalar 'düşünme öncesi aşama, düşünme, niyet, hazırlık, hareket ve devam etme' eylemleri olarak ifade edilmektedir. Bu eylemler bir asistanın analiz yeteneğinin üst seviyede olması gereğini ortaya koymaktadır. Böylece, hava yolu asistanının akademik ve sektör içinde değişim yönetim ve analiz etme eğitimleri tasarlanırken 'Değişim Aşamaları Modeli' kapsamında derslerin belirlenmesi önerisi geliştirilmiştir.

Beşinci olarak, sürekli değişim içinde bulunan hava yolu sektöründe görev alacak bir asistanının, yeniliklere hızlıca uyum sağlaması gerekliliği ortaya konulmuştur. Bu gereklilik, 'Yeniliklerin Yayılması Kuramı' ile ilişkilendirilmiştir. Hızla değişen hava yolu sektöründe yeniliğin yayılması aşamasında, yeniliğe uyum veya ret kararı verilirken bilginin beş aşamadan geçmesi gerekmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, yönetici asistanı davranış profili çıkartılırken bu kuram kapsamı dikkate alınmıştır. Böylece, bir asistanın bilgileri kendi süzgecinden doğru davranışlar, sorumluluk bilinci ve psikolojik güç ile dedikodu yapmadan geçirmesi yetisine sahip olmasının kaliteli hizmet sunabilmesi açısından



mümkün olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, hava yolu yönetici asistanının davranış profili belirlenirken, asistanın sürekli değişime istekli ve yenilik yönetim yetkinliğine sahip olması gereği ortaya konulmuştur.

Bu araştırma neticesinde, hava yolu sektörünün ihtiyacı olan **profesyonel yönetici asistanı davranış profili** ana hatları ile belirlenerek, aşağıda, maddeler halinde açıklanmıştır: Bir hava yolu sektöründe görev alacak asistanın;

- “Profesyonel Hava Yolu Yönetim Asistanlığı” dersini lisans düzeyinde almış olması gerekmektedir.
- İşe seçim ve yerleştirme sürecinde ‘niyet’ ölçme değerlendirme testlerine tabi tutulması gerekmektedir.
- Pro-aktif davranış sergileme yetisine sahip olması ve bu yönde sürekli eğitilmesi gerekmektedir.
- Psikolojik güç yeterliliği olmalı ve stres yönetimi konusunda yetkinliği bulunmalıdır.
- Akademik ve sektör içinde değişim yönetim eğitimleri alması gerekmektedir ve bu eğitimler tasarlanırken, ‘Değişim Aşamaları Modeli’ kapsamında ders içerikleri belirlenmelidir.

Bu profile uygun olarak, hava yolu yönetici asistanının sürekli değişime istekli ve yenilik yönetim yetkinliğine sahip olması gereği fark edilmiş ve **hava yolu yönetici asistanında bulunması gereken özellikler** belirlenerek aşağıda maddeler halinde sunulmuştur: Bir hava yolu yönetici asistanının;

- Zaman yönetimi kavramına haiz olması,
- Protokol bilgisine sahip olması,
- Yöneticisinin prensiplerine uygun, onu temsil edecek şekilde güvenilir olması,
- Güler yüzlü, şık giyimli ve imaj yaratacak bir standart hal tavır sergilemesi,
- Analiz yeteneğini ortaya koyma becerisine sahip olması,
- Zorluklarla mücadele ederken sabırlı ve duygusal açıdan güçlü olması, strese karşı dayanıklı ve soğukkanlı tavırlar sergilemesi,
- Araştırmacı kimliği ile yöneticisinin karar vermesine destek rol model olması,
- Organizasyon kabiliyeti ile aksaksız, mükemmel, sistemli, alternatifli planlar, seyahat organizasyonları gerçekleştirilmede yetkin olması,

- Yeri geldiğinde dengeli bir davranış katılığında bulunması,
- Proje yönetimi, raporlama ve sunum yapabilme kabiliyetine sahip olması,
- Hızlı ve etkin not alma tekniğini bilmesi,
- Dikkatli ve hafızasının kuvvetli olması,
- İşletme hakkında ki tüm bilgilere ulaşacak sistemi kurabilmesi,
- Seyahat bilgilerini, ajandayı ve kartvizit kataloğunu sistematik ve güncel yönetebilmesi,
- Mükemmel bir ev sahibi edasında tavır sergilemesi,
- İş yerinde kendisini güvende hissetmesi ('Mobbing' sorunu olmamalı) gereklilikleri tespit edilmiştir.

Ayrıca, bu çalışmada akademik olarak belirlenen davranış profiline uygun olarak, **sektör liderlerinin davranış beklentileri** aşağıda maddeler halinde ortaya konulmuştur:

1. Sekreterlik ve yönetici asistanlık mesleği birbirinden keskin bir sınır ile ayrıştırılarak görev tanımları yapılmalı ve organizasyon şemasında isimleri yer almalıdır.
2. Bir asistan, açık büro ortamında gizli ve özel konuşmalar yapmamalıdır.
3. Bir asistan, çalışma saatlerinde bireysel işlerle uğraşmamalıdır.
4. Bir asistan, dedikodu yapmamaya özen göstermeli ve bu konuda yanlış algılara sebep vermeyecek bir hassasiyette olmalıdır.
5. Bir asistan, zor durumda kaldığında, olayları kişiselleştirmemeli, iş ortamında resmi iletişimde bulunmaya özen göstermeli iş, arkadaşlık ve dostluğu birbirinden ayırt edecek bir profesyonellikte olmalıdır.
6. Bir asistan, tüm çalışanlara, duygulardan bağımsız adil ve eşit davranmalıdır. Arkadaş kayırmamalıdır.
7. Bir asistan, yöneticisi ve gizli işler hakkında 3. şahıslara bilgi aktarmamalıdır.
8. Bir asistan herkesten gelecek eleştirileri olgunlukla karşılamalı ve pro-aktif davranış sergilemelidir.
9. Bir asistan sürekli eğitim ve gelişmeye açık olmalıdır.
10. Bir asistan organizasyon içi ve dışı şirketi temsil edecek bir imaj sergilemelidir.
11. Bir asistan küresel çapta iletişim kurabilmek için yabancı dil bilgisine sahip olmalıdır.
12. Bir asistan, etkin konuşmalı, iyi bir gözlemci ve dinleyici olmalıdır.

13. Bir asistan araştırmacı kimliğinde bulunmalı ve elde ettiği bilgileri ön yargılardan uzak bir şekilde yöneticisine aktarmalıdır.
14. Bir asistanın niyet tanımı pozitif davranışlar üzerine kurulmalıdır.
15. Bir asistanın mesleki yetkinlik ve yeterliliği profesyonel düzeyde tüm davranış eğitimlerini tamamlaması ardından sivil havacılık otoriteleri tarafından onaya tabi tutulmalıdır.

Sonuç olarak, bir hava yolu yönetici asistanının planlama, organizasyon, geliştirme, iletişim, takım çalışması, kurumsal uyum ve Durumsallık *Teorisi* kapsamında profesyonel davranış yeterliliği ve yetkinliği olmalıdır. Yapılan saha araştırma sonuçları ve literatür taramasından elde edilen bilgiler değerlendirilerek bir hava yolu yönetici asistanı davranış profili çıkartılmıştır. Bu profil kapsamında, niyet tanımı, yenilik uyum kapasite gerekliliği, zor ve stresli olan tüm yöneticiler ile baş edebilecek bir psikolojik güç yeterliliği gerekli bulunmuştur. Araştırmanın sonucunda belirlenen profilin akademik düzeyde eğitim yönetici ve görevlilerine ışık tutması amaçlanmıştır. Ayrıca profilin, havacılık sektör otoriteleri tarafından değerlendirilerek ‘Hava Yolu Yönetici Asistanı’ mesleki standartlarının belirlenmesine katkı sağlaması düşünülmüş ve öneriler geliştirilmiştir. Bu bağlamda, ‘Hava Yolu Yönetici Asistanı’ mesleki yeterlilik ve yetkinlik çerçevesi çıkartılmıştır. Bu çerçeve neticesinde, bir hava yolu yönetici asistanı davranış profili aşağıda belirtilen misyon, vizyon ve özellikleri kapsamında standardizasyona bağlanmalıdır. Dolayısı ile bu araştırma sonuçlarının Ulaştırma ve Alt Yapı Bakanlığı ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından dikkate alınması önerilmektedir:

**Profesyonel hava yolu sektörü yönetici asistanı misyonu:** Yöneticisine koçluk yaparak her tür zorlukla mücadele edecek enerji ile çağdaş iş sistemlerini ve kalite prensiplerini kullanarak destek olmak ve anahtar rolü üstlenerek köprü vazifesi görmek; etkin ve verimli şekilde zaman, iş ve ofisi yöneterek; yöneticisi ve kurum içi dışı profesyonellik ötesi hizmet sunmaktır.

**Profesyonel hava yolu sektörü yönetici asistanı vizyonu:** Geleceğin fiziği ve bilim insanlığındaki gelişmelere paralel olarak, bilgisayar, yapay zeka nano teknoloji, enerji ve robotik çağa uyum sağlayarak, ortak akıl yönetim ve organizasyon iletişim entegrasyonunu mükemmel ve imajlı bir şekilde ifa ederek, yöneticisi ve kendisine sınıf atlatacak derecede mükemmel ötesi ofis ve yönetim hizmetini etkili sunmaktır.

**Profesyonel hava yolu sektörü yönetici asistanı özellikleri:** Bir asistan; zaman yönetimi kavramına haiz olmalı, protokol kurallarını bilmeli, yöneticisinin prensiplerine uygun, onu temsil edecek şekilde güvenilir olmalıdır. Güler yüzlü, şık giyimli ve imaj yaratacak bir standart hal tavrı sergilemelidir. Dikkatlice analiz yeteneğini ortaya koymalı, hesap yeteneğini kullanarak hataları süzgeçten geçirmelidir. Zorluklarla mücadele ederken sabırlı ve duygusal açıdan güçlü, strese dayanıklı ve soğukkanlı ve araştırmacı kimliği ile yöneticisinin karar vermesine destek olmalıdır. Organizasyon kabiliyeti ile aksaksız, mükemmel, sistemli, alternatifli planlar ve seyahat organizasyonları gerçekleştirmelidir. Proje yönetimi ve raporlama bilgilerine haiz; sunum yapabilme teknik, bilişim, insan, organizasyon ve yönetim verilerine vakıf olmalıdır. Hızlı ve etkin not alma tekniği geliştirmeli ve söylemleri hafızasında tutabilmelidir. Mükemmel bir asistan repertuar hazırlama yeterliliğine sahip olmalı ve işletme hakkında ki tüm bilgilere anında ulaşabilmelidir. Seyahat bilgilerini, ajandayı ve kartvizit kataloğunu sistematik ve güncel yönetebilmelidir. Hava yolu yönetici asistanının sürekli eğitilmesi ve davranışlarını geliştirmesi gereklidir.

## **6. KAYNAKÇA**

- Addington, J.E. ve Çetinkaya, B. (2009). %100 Düşünce Gücü. İstanbul: Akaşa Yayın Dağıtım.
- Atalay, D., Günel, Z. ve Kuşseven, D. (2016). A proposal for the development of communication skills in aviation training. *YILDIZ Journal of Educational Research*, 1 (1), 77-99.
- Aytürk, N. (2008). Protokol Bilgisi Sosyal Hayatta ve İş Ortamında Protokol ve Davranış Kuralları. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Başdemir, M. (2020). Tüm Havacılar İçin Ekip Kaynak Yönetimi (EKY). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Başol, S. (2012). Hava Yolu Yönetimi. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Başpınar, N. Ö. (2007). Sekreterler İçin Telefon El Kitabı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başpınar, N.Ö. (1999). Sekreterlik Davranışları. Eskişehir: A.Ü. Yayınları.
- Başpınar, N.Ö. (2003). Büro Yönetimi ve Sekreterlikte Örnek Olay Analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma (2020). [URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/39a9/ffb8a096fd8b51c3bb32ab9305891a9052c8.pdf>] (Erişim 5 Mart 2020).
- Bossidy, L., Charan, R. ve Özata, N. (2008). Execution İş Yaptırabilme Disiplini. İstanbul: Kapital Yayıncılık.
- Bozdağ, M. (2008). Ruhsal Zeka. İstanbul: Nesil Yayınları.

- Brockman, J. Ve Elhüseyni, N. Gelecek 50 Yıl 21. Yüzyılın İlk Yarısında Hayat ve Bilim. İstanbul: Mas Matbacılık.
- Can, H. (1991). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım yayıncılık Limited Şirketi.
- Cıaldım, B.Robert & Fletcher, Y. (2015). İknanın Psikolojisi. İstanbul: Express Basımevi.
- Cohen, C. & Çatak, M. (1994). Profesyonel Sekreterin El kitabı. İstanbul: Rota Yayınları.
- Çakıcı, M. (2016). Havada Kalan Sorular. Ankara: Efil Yayınevi.
- Çopur, G.Y. (2015). Bilişsel çarpıtmaların obsesif kompulsif belirtiler ve obsesif inançlarla ilişkinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Davenport, T. & Çavdar, M. (2014). Big Data Work. İstanbul: Bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Demirci, A.E. (2016). Hava Yolu Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Dergi Park (2020). Sosyal Medya ve Modanın Dijitalleşmesi Arasındaki İlişkiyi Tanımlamaya Yönelik Bir Durum Çalışması: Y Kuşağı Örneği. [URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/501629>] (Erişim 5 Mart 2020).
- Dixit, A.K. ve Nalebuff, B.J. (2005). Stratejik Düşünme İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Sena Ofset Ltd. Şti.
- DKBY Modeli nedir? (2020). [URL:<https://nenedir.com.tr/stresle-nasil-bas-edilir/>] (Erişim 1 Mart 2020).
- Engin, S. (2007). İdare Etmek mi? Yönetmek mi? İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Erol, S. ve Erdoğan, S. (2007). Sağlık davranışlarını değiştirmek ve geliştirmek için Transteoretik Modelin kullanımı. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, 10, 86-93.
- Gerede, E. (2015). Hava Yolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler. Teori ve Türkiye Uygulaması. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- Göral, G. (1997). Bilimsel Sekreterlik. Der Yayınları.
- Göral, G. (2005). Yönetimde Armoni. Dharma Yayınları.
- Günel Z. (2019). Profesyonel havayolu yönetici asistanlığı ders notları. THY Havacılık Akademisi, İstanbul.
- Günel, Z. (2015). Geleceğin Türkiye'si kurum ve yönetiminde yönetici asistanlarının önemi. The Journal of International Management Research, 1(1), 75-88.
- Gündoğdu, R. (2009). Çatışma ve stres yönetimi ders notları. 09-20 Şubat 2009 Tarihleri Arasında Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca Planlanan Merkezi ve Mahalli Görevde Yükselme Eğitimi, Ankara.
- Hoban, Y. (1982). English For The Secretary. McGraw Hill.

- In Slide Share (2020). Stres Yönetiminde 'DKBY Modeli'. Tanju Ayşe Oflaz. [URL: <https://www.slideshare.net/TanjuAyseOflaz/stres-ynetiminde-dkby-modeli>] (Erişim 10 Mart 2020).
- İleri, C. (1994). Yönetici Sekreterliği. Eskişehir: A.Ü. Yayınları.
- İnan, M. ve Goleman, D. (2013). HBR'S Must Reads, İnsan Yönetimi. İstanbul: Tor Ofset & Harvard Business Review Press.
- Karabulut, A.T. (2009). Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Karabulut, M. Ve Karabulut, A. T. (2011). Küresel Yönetim ve Pazarlama. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Kearns, S.K. ve Düzgün, M. (2019). Uluslararası Havacılığın Temelleri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Koç, H. ve Arslantürk Y. ve Arslan S. (2008). Yüksek öğretimde öğrenci tatmin düzeyleri ile başarı ortalamaları arasındaki ilişki: hazırlık sınıfı öğrencileri üzerinde bir uygulama, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakülteleri Dergisi, 1-59.
- Koç, H. ve Kızanıklı, M.M. (2017). İş-aile ve aile-iş yaşamı çatışması ile iş gören performansı arasındaki ilişki: otel işletmelerinde bir uygulama. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi DEAS, 1-119.
- Liderlik Okulu (2020). Yönetici asistanlığı ders notları. [URL: <https://www.liderlikokulu.com.tr/yonetici-asistanligi-egitimi-ders-notlari-pdf/>] (Erişim 4 Mart 2020).
- Markham, U. ve Yılmaz, D. (2001). İçten Dışa Değişim Teknikleri. İstanbul: Meta Basım Yayın.
- McDermott, I., Jago, W. Ve Tunalı, H. (2005). İçsel Koçluk. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- MEB Akademi (2020). Yönetici asistanlığı size göre mi? [URL: <https://www.mebakademi.com/hakkimizda/egitim-gunlugu/213-yonetici-asistanligi-size-gore-mi.html>] (Erişim 1 Mart 2020).
- Paul, P., Elder, L., Aslan, A.E. ve Sart, G. (2013). Kritik Düşünce Yaşamınızın ve Öğrenmenizin Sorumluluğunu Üstlenmek İçin Araçlar. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Pryse, B.Elizabeth. (1983). The Perfect Secretary, Collins Educational.
- Sember, T.J., Sember, B.M. ve Güngör, A. (2009). Yönetimde Temel Davranışlar. İstanbul: Kilim Matbası.
- SHY OPS Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Uçuş Operasyonlarına Yönelik Esaslar. (2020). [URL: <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/seykorel/talimatlar/2017/OPS/SHT OPS.pdf>] (Erişim 4 Mart 2020).
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2020). Eğitim Kuruluşları. [URL: <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2067-yetkili-havacilik-egitim-kuruluslari>] (Erişim 1 Mart 2020).

- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2020). Yönetmelikler. [URL: [http://web.shgm.gov.tr/tr/s/3987-  
yonetmelikler-22](http://web.shgm.gov.tr/tr/s/3987-yonetmelikler-22)] (Erişim 1 Mart 2020).
- Taşkın, E. (1997). İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. İstanbul: Kazancı Kitap.
- Tengilimoğlu, A. ve Erkal, P.C. (2008). Yönetici Asistanlığı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Terzioğlu, M. (2010). Ekip Kaynak Yönetimi EKY. İstanbul: Cinus Yayınları.
- Türkiye ile ICAO Arasında Sivil Havacılık Eğitim İş Birliği (2020). [URL: <http://web.shgm.gov.tr/tr/manset-haber/4905-ecac64dg>] (Erişim 3 Mart 2020).
- Üst düzey yönetici asistanlığı (2020). [URL: <http://www.etonet.org.tr/uploads/UstDuzeyYoneticisiAsistanligi.pdf>] (Erişim 1 Mart 2020).
- Yolcuoğlu, İ.G. (2001). İnsan Hizmetleri Organizasyonlarında Toplam Kalite Yönetimi Açısından Ankara'da Şişek Genel Müdürlüğü ve Bağlı Kuruluşlarında Bir Araştırma. İstanbul: Golden Print.
- Yükselen, A. (2016). Uçuşa Başlangıç, Anderson, J.D. Introduction to Flight. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.