



SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

# STRATEJİK PLANI

2017 / 2021

SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

# STRATEJİK PLANI

2 0 1 7 | 2 0 2 1



---

“Her işte olduğu gibi havacılıkta da en yüksek düzeyde, gökte seni bekleyen yerini az zamanda dolduracaksın.

Buna gerçek dostlarımız sevinecek, Türk ulusu mutlu olacaktır.”

*H. Atatürk*







Ahmet ARSLAN

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanı

## Hava Yolu, Halkın Yolu...

Uluslararası ticaretin ve küresel ekonomik büyümenin sürdürülmesinde anahtar rol oynayan sivil havacılık faaliyetlerinde **Türkiye 2003 yılında hayata geçirdiği Bölgesel Havacılık Politikası ile büyük bir dönüşümün temelini atmıştır.**

Havacılık özel işletmelere açılmış, serbestleşmenin getirdiği rekabet ortamı sayesinde uçakla uçmak imtiyaz olmaktan çıkarak **"Havayolu halkın yolu"** haline getirilmiştir.

Türkiye, bugün 182 milyonu aşan yolcu sayısı ile, iç ve dış hatlarda dünyanın en hızlı gelişme gösteren ülkelerinden biri haline gelmiştir. Avrupa ile Asya arasında köprü vazifesi gören ülkemizin dünyanın önde gelen lojistik merkezlerinden biri olabilecek potansiyeli içinde barındırması, Türkiye'nin ileriki yıllarda sivil havacılık alanında çok daha büyük bir gelişme göstereceğini ortaya koymaktadır. Nitekim uluslararası kuruluşların öngörülerine göre de, ülkemiz önümüzdeki beş yıllık dönemde havacılıkta yıllık yüzde 6'dan fazla büyüyerek Avrupa'da 1. ülke olacaktır.

Ülkemizin stratejik konumu, altyapı yatırımları ve havacılık teknolojilerindeki gelişmeler bir bütün olarak Türk sivil havacılığı için büyük bir avantaj oluşturabilecek düzeydedir. Özellikle dünyanın en büyük havalimanlarından biri olacak 150 milyon yolcu kapasiteli İstanbul Yeni Havalimanı'nın 2018 yılının ilk çeyreğinde hizmete açılması ile daha büyük bir ivme kazanacak ve Türkiye sivil havacılıkta çok daha önemli bir hub haline gelecektir.

Sivil havacılık sektöründe yaşanan bu büyüme de, havacılık altyapımızın ve havacılık teknolojilerimizin gelişmesini beraberinde getirmiştir. Hızla gelişen havacılık sektörünün ihtiyaç ve beklentileri, uçak bakım, onarım ve yedek parça imalatı gibi alanlardaki faaliyetlerin

yoğunlaşarak ülkemizde havacılık endüstrisinin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Ülkemizin bugün hava aracı tasarımı ve üretimi yapabilecek bir seviyeye ulaşmış olması son derece gurur verici bir gelişmedir.

Bu gelişmeleri uluslararası havacılık kuruluşları içinde aldığı aktif rollerle destekleyen Türkiye, küresel düzenlemeleri ve standartları hızla hayata geçirerek, sektör işletmelerimizin küresel ölçekte güvenilirliğini artırmış ve bölgesel işbirliklerin de en çok tercih edilen aktörlerinden biri haline gelmiştir.

Ülkemiz, mevcut imkân ve kabiliyetlerini birleştirerek dünyada hızla gelişen havacılık konusunda fırsatları en iyi şekilde değerlendirmeye devam etmektedir. Bu kapsamda Türkiye; 2023 yılı havacılık hedefleri arasında olan büyük gövdeli uçak sayısını 750'ye, iç ve dış hatlarda toplam yolcu sayısını 350 milyona ve dünyadaki toplam uçuş noktalarının sayısını 500'e çıkarma hedefine hızla yaklaşmaktadır.

2017-2021 SHGM Stratejik Planı da, bu hedeflerle oluşturduğumuz sivil havacılıktaki yol haritamızın bir yansıması niteliğindedir. Sivil havacılık faaliyetlerimizin uçuş emniyeti ve havacılık güvenliği temelinde çok daha ileri noktalara taşınması amacıyla oluşturduğumuz bu stratejik planı kamuoyunun bilgisine sunuyoruz.

Saygılarımla.





Bahri KESİCİ  
Sivil Havacılık Genel Müdür V.

## Önceliğimiz Uçuş Emniyeti ve Havacılık Güvenliği...

Bilgi ve hızı dayanan yeni dünya düzeni, havacılık sektörünü küresel sistemin ve ekonominin vazgeçilmez bir unsuru haline getirmiştir.

Ülkemiz bu doğrultuda **“Ulaşamadığın yer senin değildir.”** prensibinden hareket ederek hayata geçirdiği Bölgesel Havacılık Politikası kapsamındaki gelişmeler sonucunda, kıtaları ve ülkeleri havayoluyla birbirine bağlayan en önemli ülke konumuna yükselmiştir.

Yolcu sayısı, uçak trafiği, uçuş ağı, havaalanları, yer hizmetleri, uçak bakım ve onarım, havacılık güvenliği, sey-rüsefer konuları dahil olmak üzere ülkemiz sivil havacılığın tüm alanlarında büyük bir atılım gerçekleştirmiştir. Dünya genelinde havacılık yılda ortalama yüzde 5 büyürken, Türkiye havacılıkta yıllık ortalama yüzde 10'un üzerinde bir büyüme ile önemli ivme yakalamıştır. İç ve dış hatlardaki toplam 337 uçuş noktası ile dünyanın en geniş uçuş ağına sahip ülkelerinden biri haline gelen Türkiye, 13 yıl önce hava taşımacılığında ICAO ülkeleri arasında 30. sırada yer alırken, 10. sıraya kadar yükselerek önemli bir başarıya imza atmıştır.

Sivil hava taşımacılığının yanı sıra havacılık teknolojileri konusunda da son dönemde büyük hamle yapan Türkiye, ilk yerli eğitim uçağı olan HÜRKUŞ ve İnsansız Hava Aracı konusundaki çalışmaları ile tasarımcı ve üretici ülke haline gelmiştir. HÜRKUŞ'un tasarım, imalat ve üretim testlerinin yanı sıra SHGM ve EASA uluslararası sertifikasyon testinden de geçerek TİP Sertifikası almaya hak kazanmıştır. Yeni dönemde bir uçağın ana tasarımcısı ve üreticisi olarak **“İmalatçı ülke”** konumuna gelen Türkiye, böyle bir uçağı denetleyerek uygunluk verebilme kabiliyetine ulaşan kurumlarıyla yoluna daha güçlü bir şekilde devam edecektir.

Sivil havacılığın sürdürülebilir büyümesindeki diğer bir unsur da nitelikli personel ihtiyacının karşılanmasıdır. Bu yıl temelini attığımız ve 2018'de hizmete girmesini planladığımız Türk Sivil Havacılık Eğitim Merkezi, ülkemizde ve bölge ülkelere uluslararası standartlarda eğitim verecek en büyük havacılık eğitim merkezi olacaktır. Ön-

müzdaki beş yıl, bu önemli projenin sonuçlarını almaya başladığımız bir dönem olması bakımından da önem taşımaktadır.

Uluslararası havacılık örgütlerinin karar alma mekanizmalarında etkin rol üstlenen Türkiye, küresel havacılık sisteminin gelişmesine ICAO hedefleri doğrultusunda en büyük katkıyı sağlayan ülkelerden biridir.

Türkiye, gerek sivil havacılık sektöründe yaşanan gelişmeler gerekse uluslararası alanda gösterdiği başarılar neticesinde, Ekim 2016'da Montreal'de düzenlenen 39. ICAO Genel Kurulu'nda Konsey üyeliğine seçilmiştir. Türkiye'nin dünya havacılığını yöneten, kural ve standartları belirleyen ICAO'nun yönetim organı olan Genel Konsey üyeliğine 172 üyenin 156'sının oyunu alarak 66 yıl aradan sonra seçilmesi ülkemiz adına büyük bir başarıdır. Türkiye'nin önümüzdeki üç yıl boyunca üstleneceği bu görev, 2017-2021 sivil havacılık hedeflerimizin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilir büyümenin sağlanması bakımından destekleyici ve itici bir güç olacaktır.

Sivil havacılığımızın uçuş emniyeti ve havacılık güvenliği temelinde büyümesini ve uluslararası standartların sektör işletmeleri tarafından en üst seviyede uygulanmasını sağlamak amacıyla öncelikli sorumluluklarımız olan düzenleme ve denetleme faaliyetlerine önümüzdeki dönemde de tüm hızıyla devam edeceğiz.

Türk sivil havacılık sektöründeki gelişme konusunda bize her türlü desteği veren Bakanımız Sayın Ahmet Arslan başta olmak üzere, havacılık sektörümüzün gelişimine katkı sağlamak amacıyla yeni dönemdeki hedef ve projeler konusunda emeği geçen herkese katkılarından dolayı teşekkürlerimizi sunar ve 2017-2021 SHGM Stratejik Planımızı takdim ederiz.

Saygılarımla.



# içindekiler

GİRİŞ

STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA  
SÜRECİ ve YÖNEMİ

KURUMSAL GELECEĞE BAKIŞ ve  
ÇALIŞMA FELSEFESİ

DURUM ANALİZİ  
DURUM ANALİZİ

STRATEJİK PLAN UYGULAMA  
STRATEJİK PLAN UYGULAMA

STRATEJİK KONTROL  
STRATEJİK KONTROL

1

2

3

4

5

6

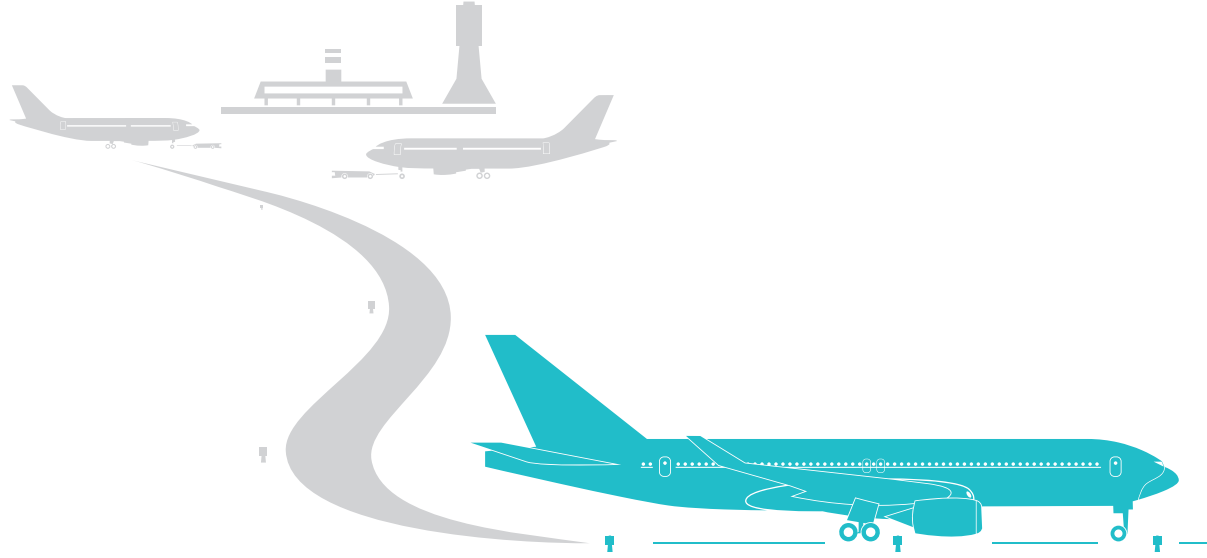
2.1. Stratejik Plan Hazırlamanın Yasal Dayanağı	25
2.2. Çalışma Yöntemi	26
2.3. Strateji Geliştirme Yöntemi	28
2.4. Mevcut Planla Karşılaştırma	31
2.4.1. Stratejik Amaçlar ve Hedefler Uygulama Etkenliği Analizleri	31
2.4.2. 2013-2017 Dönemi Mevcut Stratejik Planın Gerçekleşme Sonuçları	33

3.1. Misyon	36
3.2. Vizyon	36
3.3. Temel Değerler	37

4.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün Tarihçesi	40
4.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	41
4.2.1. Yasal Yükümlülükler	42
4.2.2. Mevzuat Analizi	44
4.3. Üst Politika Belgeleri Analizi	45
4.3.1. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)	46
4.3.2. Orta Vadeli Program (2017-2019)	48
4.3.3. Türkiye Ulaştırım ve İletişim Stratejisi - Hedef 2023	49
4.4. Çevre Analizi	50
4.4.1. Sektör Analizleri	50
4.4.2. Uluslararası İyi Uygulama Örnekleri	52
4.5. Kuruluş İçi Analiz	56
4.5.1. Yönetim Organları ve Birimlerin Temel Fonksiyonları	56
4.5.2. Yönetim Sistemlerinin Analizi	63
4.5.3. Fiziksel Kaynaklar	65
4.5.4. Teknolojik Altyapı ve Bilgi Sistemleri	65
4.5.5. Mali Yapı	68
4.6. Stratejik Analizler	70
4.6.1. Çekirdek Yetenek Analizi	70
4.6.2. PESTEL Analizi	70
4.6.3. Kurumsal GZFT Analizi	72
4.6.4. Organizasyonel ve Yönetimsel Süreçlerde Performans Analizi	74
4.6.5. Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Personel Mevcut Durum Analizi	75
4.6.6. Paydaş Analizleri	76
4.6.7. Stratejik Görüşler Analizi	78
4.7. Stratejik Öneme Sahip Konular	79
4.8. Kurumsal Stratejiler	80
4.9. Tespit ve İhtiyaçlar	81

5.1. Stratejik Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri, Projeler ve Faaliyetler	84
5.2. Kurumsal Riskler ve Stratejik Plan İlişkisi	99
5.3. Strateji Haritası	99
5.4. Hedef Kartları	99
5.5. Stratejik Hedef ve Sorumlu Birim İlişkisi	99
5.6. Stratejik Plan Bütçesi	102

6.1. Stratejik Plan Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemi	106
6.2. Hazırlanacak Raporlar	108
6.3. Strateji Değerlendirme Üst Yönetim Toplantıları	110
6.4. İstenen Sonuçlara Ulaşıldığı Nasıl Anlaşılacak?	111



SY: 18 / 19

SY: 22 / 23

SY: 34 / 37

SY: 38 / 39

SY: 82 / 83

SY: 104 / 105

1

2

3

4

5

6





## Şekiller Listesi

Şekil 1	Strateji Modeli	29
Şekil 2	Stratejik Plan Hazırlama Süreci	30
Şekil 3	Dış Hat Uçuş Noktaları Haritası	50
Şekil 4	İç Hat Uçuş Noktaları Haritası	51
Şekil 5	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması	58-59
Şekil 6	Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemi	107

## Grafikler Listesi

Grafik 1	Stratejik Amaçlar Litmus Testi Değerlendirme Sonuçları	31
Grafik 2	Stratejik Hedefler Litmus Testi Değerlendirme Sonuçları	32
Grafik 3	ICAO Kriterlerinin Türkiye ve Dünya Ortalaması	51
Grafik 4	2008-2016 Eylül SAFA Bulgu Oranları	52
Grafik 5	Genel Müdürlük Personelinin Statülerine Göre Dağılımı	64
Grafik 6	SHGM 2007-2015 Yıllarına Göre Bütçe Gelir Gerçekleşme Durumu	69
Grafik 7	SHGM 2015 ve 2016 Mali Yılları Bütçe Ödenekleri Karşılaştırması	69
Grafik 8	Organizasyonel ve Yönetmelik Süreçlerde Performans Analizi Değerlendirme Sonucu	74
Grafik 9	Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Personeli Mevcut Durum Analizi Değerlendirme Sonucu	75
Grafik 10	İç Paydaş (Çalışan) Memnuniyeti Analizi Değerlendirme Sonucu	76
Grafik 11	SHGM'nin Ana Faaliyet Alanlarındaki Başarı Düzeyi	77

## Tablolar Listesi

Tablo 1	Mevcut Durum Performans Analizleri Veri Tabanı	27
Tablo 2	Eylül 2016 ve 2003 Karşılaştırma Tablosu	53
Tablo 3	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat Yapısı	57
Tablo 4	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Ana Faaliyet Alanları	60
Tablo 5	Fiziksel Sunucu Envanteri	66
Tablo 6	Teknik Altyapı	67
Tablo 7	PESTEL Analizi	71
Tablo 8	Kurumsal GZFT Analizi	73
Tablo 9	Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular	79
Tablo 10	Kurumsal Stratejiler	80
Tablo 11	Stratejik Amaç, Stratejik Hedef, Proje ve Faaliyetler, Performans Göstergeleri	85
Tablo 12	Strateji Haritası	100
Tablo 13	Hedef Birim Matrisi	101
Tablo 14	Stratejik Hedefler ve Maliyetler Tablosu	103







## Kısaltmalar

<b>D.BŞK.</b>	Daire Başkanlığı
<b>HADB</b>	Havaalanları Daire Başkanlığı
<b>HGDB</b>	Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı
<b>HSDB</b>	Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı
<b>HUDB</b>	Hava Ulaşım Daire Başkanlığı
<b>UDHB</b>	T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
<b>UEDB</b>	Uçuşa Elverişlilik Daire Başkanlığı
<b>UODB</b>	Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı
<b>SDEDB</b>	Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı
<b>SGDB</b>	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
<b>SHGM KURUM</b>	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
<b>DHM</b>	Destek Hizmetleri Müdürlüğü
<b>HM</b>	Hukuk Müşavirliği
<b>İD</b>	İç Denetim
<b>İKM</b>	İnsan Kaynakları Müdürlüğü
<b>ÖKM</b>	Özel Kalem Müdürlüğü
<b>ACI</b>	Uluslararası Hava Alanları Konseyi (Airports Council International)
<b>ALOS</b>	Kabul Edilebilir Emniyet Seviye Kriterleri (Acceptable Level of Safety)
<b>EASA</b>	Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (European Aviation Safety Agency)

<b>FAA</b>	Federal Havacılık Kurulu (Federal Aviation Administration)
<b>FUA</b>	Hava Sahası Esnek Kullanımı (Flexible Use of Airspace)
<b>FDM</b>	Uçuş Veri İzleme Programı (Flight Data Monitoring )
<b>FKM</b>	Felaket Kurtarma Merkezi
<b>GZFT</b>	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
<b>ICAO</b>	Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization)
<b>KPI</b>	Kritik Performans Göstergeleri (Key Performance Indicators)
<b>PBN</b>	Performans Temelli Seyrüsefer (Performance Based Navigation)
<b>PESTEL</b>	Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Yasal
<b>SAFA</b>	Yabancı Hava Aracı Emniyet Denetimi (Safety Assessment of Foreign Aircraft)
<b>SeMS</b>	Havacılık İşletmeleri Güvenlik Yönetim Sistemi (Security Management System)
<b>SOME</b>	Siber Olaylara Müdahale Ekibi
<b>SSP</b>	Devlet Emniyet Programı (State Safety Programme)
<b>SMS</b>	Emniyet Yönetim Sistemi (Safety Management System)
<b>TSE</b>	Türk Standartları Enstitüsü
<b>TÜBİTAK</b>	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu



# Yönetici Özeti

**Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2017-2021 Dönemi Stratejik Plan hazırlama çalışmaları kapsamında stratejik planın ana çatısını oluşturan amaç ve hedefler, kapsamlı ve ayrıntılı durum analizi sonuçları doğrultusunda belirlenmiştir.**

## AMAÇ 1 TÜRK HAVA SAHASINI GÜVENLİ VE EMNİYETLİ BİR ŞEKİLDE VE İLGİLİ KESİMLERLE İŞBİRLİĞİ İÇERİSİNDE YÖNETMEK

<b>HEDEF 1.1</b>	Havacılık emniyeti ve uçuş güvenliği için risklerin belirlenmesi ve buna yönelik gözetim, önleme ve denetim sisteminin oluşturulması
<b>HEDEF 1.2</b>	Gözetim sisteminin performansı ve uygulanma etkenliğini artırmak için kayıt, ölçme ve değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi
<b>HEDEF 1.3</b>	Türk Hava Sahasında Performans Temelli Seyrüsefer uygulamasına ihtiyaç duyulan tüm havaalanlarındaki uygulamaların yapılmasının sağlanması
<b>HEDEF 1.4</b>	Amatör ve sportif havacılığın gelişimi için Türk Hava Sahasında hava sahası sınıflandırmasının yapılması
<b>HEDEF 1.5</b>	Hava sahasının tamamında Hava Sahası Esnek Kullanımının (FUA) hayata geçirilmesi
<b>HEDEF 1.6</b>	Terör ve siber saldırılara karşı etkin denetleme yapılması
<b>HEDEF 1.7</b>	Güvenlik ve konfor dengesinin sağlanması
<b>HEDEF 1.8</b>	Havacılık sektörü ile işbirliği ve koordinasyonun güçlendirilmesi
<b>HEDEF 1.9</b>	Uluslararası işbirliklerinin artırılması ve yeni işbirliklerinin geliştirilmesi
<b>HEDEF 1.10</b>	Havacılık alanında faaliyet gösteren uluslararası kurum ve kuruluşlar nezdinde ülkemizin temsil gücünün artırılması
<b>HEDEF 1.11</b>	İnsana ve çevreye duyarlı politikaların geliştirilmesi
<b>HEDEF 1.12</b>	Havacılıkta Pozitif Emniyet Kültürünün benimsenmesi ve geliştirilmesinin sağlanması
<b>HEDEF 1.13</b>	Olay ve kaza/kırım olaylarının yaşanma risklerinin minimize edilmesinin sağlanması



## AMAÇ 2 MİLLİ TASARIM VE ÜRETİME YÖNELİK SERTİFİKASYON KABİLİYETİNİ (TAM OLARAK) KAZANMAK VE ULUSLARARASI GEÇERLİLİĞE SAHİP OLMASINI SAĞLAMAK

<b>HEDEF 2.1</b>	Hava aracı ve parça tasarım ile üretim standartlarının belirlenmesinde dışa bağımlılığın azaltılması
<b>HEDEF 2.2</b>	Ar-Ge ve inovasyon konusunda paydaşlarla işbirliği sağlanması ve yerli kaynak kullanımının teknik düzeyde desteklenmesi
<b>HEDEF 2.3</b>	Ülke içinde mevcut olan tüm test ve sertifikasyon imkanlarının gelişmesinin ve ortak kullanılmasının desteklenmesi

## AMAÇ 3 HAVACILIĞIN HIZLI GELİŞİMİNE KATKI SAĞLAYACAK NİTELİKTE VE ULUSLARARASI YETERLİLİĞE SAHİP İNSAN KAYNAĞININ YETİŞTİRİLMESİNE KATKI SAĞLAMAK

<b>HEDEF 3.1</b>	Eğitim ve eğitici kalitesi ve kapasitesinin artırılarak havacılık personelinin uluslararası standartta yetiştirilmesinin sağlanması
<b>HEDEF 3.2</b>	Bölgesel itibara sahip bir eğitim merkezinin faaliyete başlaması ve kapasitesinin geliştirilmesi



**AMAÇ 4** GENEL, AMATÖR VE SPORTİF HAVACILIK POTANSİYELİNE UYGUN OLARAK DÜZENLEMELERİ YAPMAK, DESTEKLEYİCİ, TANITICI UYGULAMALARI ARTIRMAK VE ALTYAPI İHTİYAÇLARININ TAMAMLANMASINI TEŞVİK ETMEK

**HEDEF 4.1** Genel, amatör ve sportif havacılığın geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması

**HEDEF 4.2** Genel, amatör ve sportif havacılık faaliyetlerinin ilgili kurum/kuruluşlar ile koordineli olarak desteklenmesi

**AMAÇ 5** KURUMSAL YAPIYI SEKTÖRÜN BÜYÜKLÜĞÜNE UYGUN OLARAK GELİŞTİRMEK, İNSAN KAYNAĞI VE BİLGİ SİSTEMLERİ KAPASİTESİNİ ARTIRMAK

**HEDEF 5.1** Stratejik Yönetim ve Planlama Sisteminin uygulamaya geçirilmesi

**HEDEF 5.2** Sivil Havacılığın gelişimine katkı sağlayacak bireysel ve kurumsal yetenekler ile kurumsal kapasitenin geliştirilmesi

**HEDEF 5.3** Tüm hizmetlerin e-Devlet kapsamında verilmesinin sağlanması

**AMAÇ 6** ULUSAL VE ULUSLARARASI ALANDA KURUMSAL YAPIYI GÜÇLENDİRECEK YASAL ALTYAPI EKSİKLİKLERİNİ GİDERMEK, MEVZUAT SİSTEMİNİN KULLANICI DOSTU OLMASINI SAĞLAMAK

**HEDEF 6.1** Görev, sorumluluk ve yetki alanını tanımlayan mevcut yasal mevzuat ve düzenlemelerin kurumsal yapıyı destekleyecek şekilde geliştirilmesi

**HEDEF 6.2** Emniyet, gözetim ve denetim ile ilgili mevzuatın uluslararası standartlara uyumlu hale getirilmesi







## Bölüm 1

✈ GİRİŞ





Tüm dünyada kamu kurumlarında faaliyetlerin planlı bir şekilde yerine getirilmesi gerekliliği gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü planlı hizmet üretme; belirlenen politikaların somut iş programlarına ve bütçelere dayandırılmasını, sonuç odaklı izleme ve değerlendirme yapılabilmesini, etkili uygulamalar gerçekleştirilmesini, faaliyetlerin kamuoyu ile şeffaflık ilkeleri çerçevesinde paylaşılabilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle **“Stratejik Yönetim ve Planlama”** temel bir araç olarak gündeme gelmektedir.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 2017-2021 Dönemi Stratejik Plan hazırlama çalışmaları kapsamında benimsenen Stratejik Yönetim ve Planlama anlayışı;

- » Organizasyonel ve yönetsel düzen ve işleyişe **“temel sorun ve eksikliklere çok boyutlu”** bakabilen,
- » Kaynaklar doğrultusunda **“ulaşılabilir başarı”** doğru olarak tanımlayabilen,
- » Başarıya ulaşmak için **“en etkili yolları”** belirleyebilen,

- » Zaman içinde gerektiğinde bu yolları **“hedeflere göre”** yenileyebilen **geleceğe dönük ve bütünlüklü bir yönetim yaklaşımı olarak belirlenmiştir.**

Bu anlayışla yürütülen Stratejik Yönetim ve Planlama çalışmaları, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün sistemli ve disiplinli bir şekilde;

- » Kendisini nasıl tanımladığını,
- » Neler yaptığını,
- » Faaliyetlerini hangi sonuçları almak için gerçekleştirdiğini,

- » Ulaşmayı arzu ettiği yeni durumu değerlendirmesi, planlanması, bunlara rehberlik eden temel kavramları ve eylemleri üretmesi şeklinde uygulanmıştır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2017-2021 Dönemi Stratejik Planının hazırlanması ile ilgili çalışmalarda bilimsel yöntem ve teknikler kullanılarak kurumsal hedeflerin başarı ile gerçekleştirilmesi için çok önemli bir altyapı oluşturulmuştur.



## Bölüm 2

✈ STRATEJİK PLAN  
HAZIRLAMA SÜRECİ  
VE YÖNTEMİ







## 2. Stratejik Plan Hazırlama Süreci ve Yöntemi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı, 2017-2021 dönemini kapsayan bir Başarı Yol Haritası olmak üzere hazırlanmıştır.

Kamu yönetim sistemindeki yeni yönetim anlayışı doğrultusunda, etkili bir katılımıyla yürütülen çalışmalar, kurumsal perspektifler doğrultusunda ve proje yönetimi metodolojisi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Aşağıda stratejik plan hazırlama çalışmalarının yasal dayanağı, çalışma yöntemi ve strateji geliştirme yaklaşımı anlatılmaktadır;

### 2.1. Stratejik Plan Hazırlamanın Yasal Dayanağı

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı **"Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik"** ile **"Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu"** hükümlerine göre, **"Merkezi Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu"** dikkate alınarak ve üst politika belgeleri ile ilişkisi kurularak hazırlanmıştır.

Stratejik planlamaya ilişkin hükümler; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile belirlenmiştir. Bu Kanun'da stratejik plan, **"kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan"** olarak tanımlanmakta ve ilgili Kanun'un 9 uncu maddesinde kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda performanslarını ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla stratejik plan hazırlayacakları belirtilmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda **"Stratejik Planlama"**, kamu idarelerinin planlı hizmet sunumları, politika geliştirmeleri, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmaları ve uygulamaları etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak benimsenmiştir. Buna göre; kamu yönetim sisteminde faaliyet gösteren tüm kamu kurumlarının hizmetlerini istenilen düzey ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Aynı Kanun'un 3 üncü bölümünde ise kamu kaynaklarının kullanımına ilişkin mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu, stratejik planlama ve performans bazlı bütçeleme gibi genel esaslara da yer verilmektedir.

Ayrıca temel politika belgelerinde stratejik plan hazırlama çalışmalarının Stratejik Yönetim ve Planlama yaklaşımı ile gerçekleştirilmesinin kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi için önemli bir uygulama olduğu da öngörülmektedir.







## 2.2. Çalışma Yöntemi

30 Nisan 2015 tarihli ve 29342 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ” ve “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in 7 nci maddesinin 3 üncü fıkrasının “b” bendi uyarınca, yürürlükte olan SHGM 2013-2017 Stratejik Planı’nın yenilenmesine karar verilerek 04.02.2016 tarih ve 87689496-602.04/E.57 sayılı Makam Oluru ile SHGM 2017-2021 Stratejik Planı hazırlık çalışmaları başlatılmıştır.

Kamu Yönetim Sistemindeki yeni yaklaşımları içselleştirerek gerçekleştirilen stratejik plan hazırlama çalışmaları öncelikle mevcut duruma ilişkin “gerçek bilginin toplanması”, “doğru metodolojinin kullanılması” ve “başarı odaklı gelecek perspektifinin tanımlanma-

si” olmak üzere 3 stratejik unsur üzerinde yapılandırılmıştır.

Stratejik Planlamaya rehberlik eden temel kararların üretilebilmesi için geleceğe dönük, başarı odaklı, bütünlük bir yönetim yaklaşımına gereksinim olduğu gerçeğinden yola çıkmıştır. Stratejik Planın hazırlanmasında Proje Ekibi ile yapılan çalışmaların yanı sıra Üst Yönetim ve Daire Başkanlarının katılımı ile gerçekleştirilen Fikir Geliştirme Platformları ve İhtisas Grubu Toplantılarına gerekli katılım sağlanmıştır. “Katılımcılık İlkesi” temel alınarak gerçekleştirilen toplantılar, fikir geliştirme platformları, görüşmeler, analizler ve eğitimler ile gereken etkileşimli bilgi, görüş ve öneriler elde edilmiştir.

Stratejik Plan hazırlama çalışmalarının başlangıcında gerçekleştirilen Ön Hazırlık Toplantısında; “Stratejik Yönetim ve Planlamada Sistem Yaklaşımı”, “Stratejik Planlama Uygulama Adımları”, “Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme” konularında eğitim verilmiş, Stratejik Planlama Organizasyonunu ile “Fikir Geliştirme Platformları ve Atölye Çalışmaları” konularında beklenen görev ve sorumluluklar anlatılmış, Stratejik Planlama Metodolojisi ve Uygulama Adımları ile Zaman Planı aktarılmıştır.

Çalışmalar süresince gerçekleştirilen toplantılar, grup çalışmaları ve fikir geliştirme platformlarında; farklı ko-

nular ele alınmış, üretilen her bir çalışma katılımcıların görüş ve önerilerine sunularak değerlendirme yapımları sağlanmıştır. Böylece gelen öneriler değerlendirilerek üretilen tüm çalışmaların proje süresince geliştirilmesi sağlanmıştır.

Stratejik planın hazırlanmasında; SHGM’nin etkileşim içerisinde bulunduğu tüm iç ve dış paydaşların katılımının yanı sıra özellikle Üst Yönetimin verdiği destek ve sahiplenme, stratejik yönetim ve planlama fonksiyonu ana fikrine hizmet etmiştir. Çalışmalarda elde edilen veri kaynağını gösteren Mevcut Durum Performans Analizleri Veri Tabanı, Tablo 1’de verilmektedir;

Tablo 1 Mevcut Durum Performans Analizleri Veri Tabanı

Kaynaklar	Katkı Sağlayanlar	Toplam Önerme Sayısı
Stratejik Amaçlar Litmus Testi	10 Birim	80
Stratejik Hedefler Litmus Testi	11 Birim	88
İç Paydaş (Çalışan) Memnuniyet Analizi	141 kişi	12.408
Organizasyonel ve Yönetimsel Süreçlerde Performans Analizi	27 kişi	1080
Bilgi Sistemleri Yönetici ve Personeli Mevcut Durum Analizi	4 kişi	372
Çekirdek Yetenek Analizi	30 kişi	210
PESTEL Analizi	14 kişi	518
Dış Paydaş (Müşteri) Analizi	3428 kişi	133.692
Stratejik Görüşler Analizi	20 kişi	260
Dış Paydaş (Kurum/Kuruluş) Analizi	11 birim	198
<b>Toplam</b>		<b>148.906</b>

İhtisas Grubu ve Proje Ekibinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmalar sırasında “Misyon, Vizyon ve Temel Değerler”, “Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler”, “GZFT Strateji Bileşenleri”, “Ana Faaliyet Alanları” ile ilgili çalışmalar yapılmış, ilgili konularda teknik eğitimler verilmiş, etkileşimli bilgi alışverişinin sağlandığı ortak akıl platformları oluşturulmuştur.

Üst Yönetim, Daire Başkanları, İhtisas Grubu ve Proje Ekibinin katılımı ile gerçekleştirilen Fikir Geliştirme Platformlarında ise “Misyon, Vizyon ve Temel Değerler”, “Ana Faaliyet Alanları”, “Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler”, “Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular”, “Kurumsal Stratejiler”, “Başarı Varsayımları”, “Tespitler ve İhtiyaçlar” konularında hazırlanan

çalışma sonuçları katılımcılara sunulmuş ve “Kurumsal Sonuçlar” elde edilebilmesi için çalışmaların onaylanması sağlanmıştır.

Daire Başkanlıkları özelinde gerçekleştirilen çalışmalarda ise “Kurumsal Kaynak Dokümanı”, “Başarı Varsayımları ve Ölçüm Kriterleri”, “Stratejik Amaç, Stratejik Hedef, Performans Göstergeleri, Proje ve Faaliyet Belirleme” ile ilgili olarak Daire Başkanlıkları özelinde çalışmalar gerçekleştirilmiş, elde edilen sonuçlar konsolide edilerek Üst Yönetime sunulmuştur.

Üst Yönetim ile birlikte gerçekleştirilen Küçük Grup Toplantıları ile Stratejik Plan hazırlama çalışmaları kapsamında elde edilen sonuçlar tartışılmış ve çalışmalar için yön tayini yapılmıştır.

## 2.3. Strateji Geliştirme Yöntemi

SHGM'nin kurumsal düzeyde stratejik analizinin yapılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve performansın ölçülmesinin dışında, yöntem olarak, belirlenen hedeflerin nasıl hayata geçirilmesi gerektiğine cevap oluşturan proje ve faaliyetlere de stratejik plan içerisinde yer verilmiştir.

Stratejik plan hazırlama çalışmalarına yön veren önemli başlıklardan bir tanesi, SHGM'nin geleceğe bakışını, yönelimlerini, temel tercihlerini ve açılımlarını günün koşullarına uygun olarak yeniden belirlemesidir.

Stratejiler belirlenirken; SHGM'nin tüm birimlerinin “bugünkü sorunlarını çözecek ve yarınki gelişim ve değişimlere yanıt verecek duruma hazır olup olmadıkları”, “kaynaklarını ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanıp kullanmadıkları”, “yüksek performans gösterip göstermedikleri” ve “geleceği inşa edebilme yeterlilikleri” bir sistem yaklaşımı çerçevesinde analiz edilmiştir.

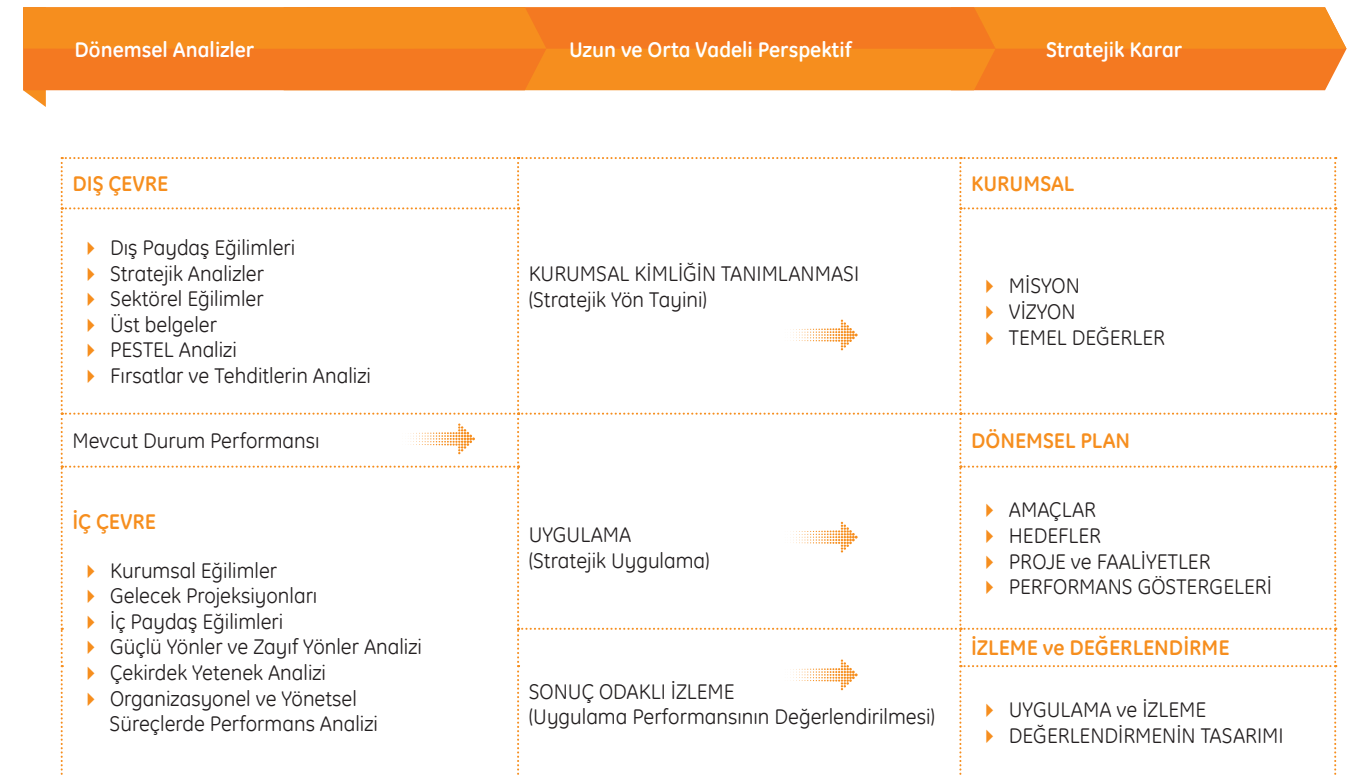
Bu analizler ile Birimlerin;

- » Amaçları, bugünkü başarıları ile geleceğe hazır olma politikası açısından değerlendirilmiş,
- » Sahip oldukları varlık/kaynakları (finans, insan, fiziki donanım ve imaj) ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanıp kullanmadıkları ve neye gereksinim duydukları ortaya çıkarılmış,
- » Süreçleri, bilgi paylaşımı, iletişim ve iş yapma biçimlerine ilişkin performansları gözden geçirilmiş,
- » Sonuç olarak geleceği inşa edebilmeleri için uzman gücü, çağdaş yönetim anlayışı, yönetim, planlama, yenilik, Ar-Ge ve teknoloji yönünden gelecek yetenekleri sınanmıştır.

Strateji modeli oluşturulurken, iç ve dış çevre analizleri “yüksek performans odaklı bir kurum olma” çabası ile amaç ve hedefler dikkate alınarak kapsamlı bir gelecek perspektifi geliştirilmiştir. Birimlerle birlikte gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda ortaya çıkan fikirler Şekil 1’de yer alan temel başlıklar altında hazırlanan “Strateji Modeli” kapsamında Stratejik Plan bilgisine dönüştürülmüştür.



Şekil 1 Strateji Modeli



SHGM 2017-2021 Dönemi Stratejik Plan hazırlama çalışmaları Kamu Yönetim Sistemindeki yeni yaklaşımların da içselleştirilerek, mevcut duruma ilişkin “gerçek bilginin toplanması”, “doğru metodolojinin kullanılması” ve “başarı odaklı gelecek perspektifinin tanımlanması” kapsamında yapılandırılmıştır.

Stratejik plan hazırlama sürecine ait uygulama adımları Şekil 2’de verilmektedir;



Şekil 2 Stratejik Plan Hazırlama Süreci



## 2.4. Mevcut Planla Karşılaştırma

### 2.4.1. Stratejik Amaçlar ve Hedefler Uygulama Etkenliği Analizleri

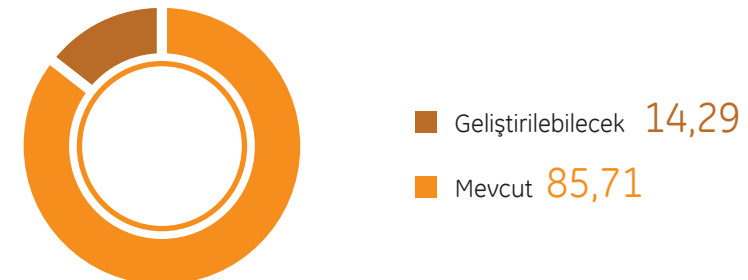
Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2017-2021 Dönemi Stratejik Planının uygulama etkinliğinin yüksek olması için önceki dönem Stratejik Planının gerçekleşme sonuçları önem taşımaktadır. Yeni dönem ile ilgili olarak yeni/yeniden oluşturulacak amaç/hedef/performans ölçütlerinin uygulanabilirlik özelliklerini doğru belirleyebilmek için, 2013-2017 Dönemi Stratejik Planı, Litmus Testleri ile birimler tarafından değerlendirmeye alınmıştır.

Litmus test tekniği ile stratejik planın temel unsurları olan stratejik amaçlar ve stratejik hedeflerin yerinde-lik özelliklerinin değerlendirilmesi ve bu temel unsurlar arasındaki uyumun ölçülmesi amaçlanmıştır.

#### Stratejik Amaçlar Litmus Testi

Stratejik Amaçlara ilişkin Litmus Testleri ile 4 Kurumsal Amaç, Birimler tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş, genel değerlendirme sonucu Grafik 1'de verilmiştir. Değerlendirmeler her Stratejik Amaçın; Kurum misyon, vizyon ve temel değerleri ile uyumu, kurumsal başarıya hizmet etmesi, ulaşılmak istenen sonuçları açık ve anlaşılabilir şekilde ifade etmesi, en az 3 yıllık bir dönemi kapsamı, mevcut yasal düzenlemelerle gerçekleştirilebilir olması, stratejik bir öneme sahip olması, yararlanıcılar ve karar alıcılar için önemli olması ve Kurum'a katma değer yaratması açılarından analiz edilmesi sonucu gerçekleştirilmiştir.

Grafik 1 Stratejik Amaçlar Litmus Testi Değerlendirme Sonuçları







Mevcut stratejik planın amaçlar bazında uygulanma etkinliğinin analizi çalışmaları, stratejik amaçların yeni dönem plana katkı sağlamak üzere %14 iyileştirme gereksinimi bulunduğu işaret etmiştir.

#### Stratejik Hedefler Litmus Testi

Stratejik Hedeflere ilişkin Litmus Testleri ile 13 adet Kurumsal Hedef, Birimler tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş ve genel sonuç **Grafik 2**'de verilmiştir.

Değerlendirmeler her Stratejik Hedefin; Kuruma özgü olması, başarıyı yansıtması, ölçülebilir olması, benimsenmiş ve kabul görmüş olması, makul ve gerçekçi olması, ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmesi, zamanlaması, amaca ulaşmayı sağlaması, kısıtları vb. açılardan analiz edilmesi sonucu gerçekleştirilmiştir.

**Grafik 2** Stratejik Hedefler Litmus Testi Değerlendirme Sonuçları



■ Geliştirilebilecek 26,53  
■ Mevcut 73,47

Mevcut stratejik planın hedefler bazında uygulanma etkinliğinin analizi çalışmaları, stratejik hedeflerin yeni

dönem plana katkı sağlamak üzere %27 iyileştirme gereksinimi bulunduğu işaret etmiştir.

#### 2.4.2. 2013-2017 Dönemi Mevcut Stratejik Planı Gerçekleşme Sonuçları

Genel Müdürlüğün 2013-2017 Stratejik Planı'nda, 4 stratejik amaç ve 13 stratejik hedef belirlenmiş ve bu hedeflere ilişkin performans göstergeleri oluşturularak yıllık periyotlarla gerçekleşme durumları izlenmiştir.

Plan dönemine ilişkin gelinen aşama itibarıyla yapılan performans değerlendirmesi sonucunda;

**"Dünya Sivil Havacılık Sektöründe Uluslararası Düzeyde Saygınlığı Artırmak"** amacıyla %89, **"Sivil Havacılığın Sürdürülebilir Gelişimini Teminen Tedbir ve Politika Üretmek"** amacıyla %88, **"Uçuş Emniyeti ve Havacılık Güvenliğini En Üst Düzeyde Sürdürmek"** amacıyla %88 ve **"Kurumsallaşmayı Sağlamak"**

amacında %86 oranında gerçekleşme sağlandığı görülmektedir.

Plan dönemine ilişkin hedeflere yönelik değerlendirme sonucunda **"Üretilen Mevzuatın Etkinliğini Artırmak"** ile **"Kurumsal Yeniden Yapılanmayı Sağlamak"** hedeflerine ulaşma düzeyi düşük görülmüştür. Hedeflerin ulaşma düzeyinin düşük kalma gerekçeleri Genel Müdürlüğümüzde nitelikli personel kayıplarının fazla olması, ihtiyaç duyulan alanlarda nitelikli personel temininde güçlük yaşanması ve hedefe ulaşmanın mevzuat değişikliği gerektirmesidir.





## Bölüm 3

✈ KURUMSAL  
GELECEĞE BAKIŞ VE  
ÇALIŞMA FELSEFESİ



## 3. Kurumsal Geleceğe Bakış ve Çalışma Felsefesi

**Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün** varlık sebebini anlatan ve geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifade olan "Vizyon Bildirimi" ile ne yaptığını, nasıl yaptığını, neden yaptığını ifade eden "Misyon Bildirimi" Stratejik Plana yön veren öncül kavramlardır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün kurumsal değerleri, davranış kuralları ve yönetim biçimini ifade eden Temel Değerlerin hayata geçirilmesiyle birlikte oluşan kurum kültürü; misyon ve vizyon ile desteklenmektedir. Temel değerler SHGM'nin kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik yaptığı için, Stratejik Planlamada büyük önem taşımaktadır.

SHGM gelecek beş yılını planlarken mevcut misyonunu, vizyonunu ve temel değerlerini yeniden gözden geçirmiş ve 2017-2021 Dönemi için aşağıda verilen Misyon, Vizyon ve Temel Değerler ile yola devam etme kararı almıştır.



### 3.1. Misyon

*Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü*

**"TÜRK SİVİL HAVACILIĞININ GÜVENİRLİĞİNİ SAĞLAMAK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞİMİNE HİZMET ETMEK"**

*misyonu ile hareket eder.*

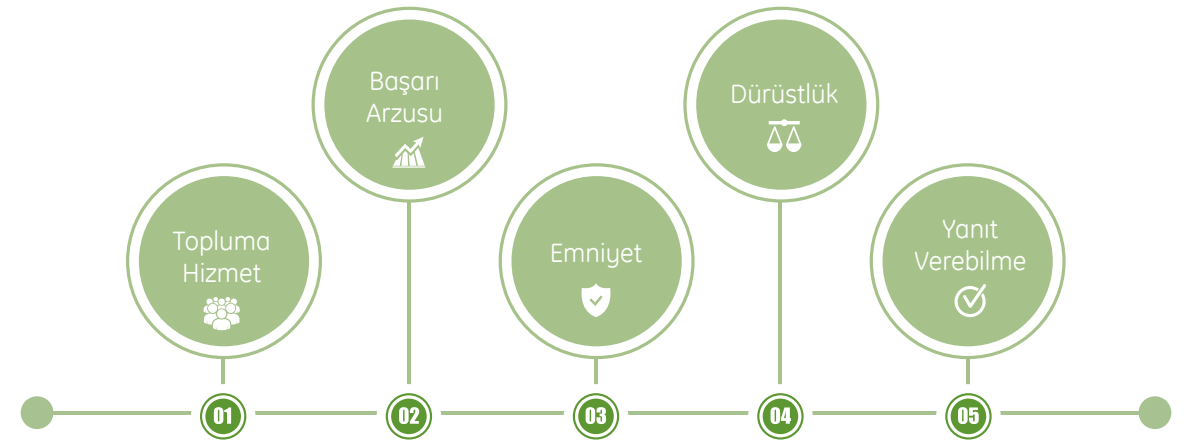
### 3.2. Vizyon

*Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü*

**"SİVİL HAVACILIK ALANINDA GÜÇLÜ, ÖZERK VE KATILIMCI KURUMSAL YAPIYA, KÜRESEL DÜZEYDE ETKİN VE SAYGIN KONUMA SAHİP OLMAK"**

*vizyonu ile ideal geleceğine doğru yol alır.*

### 3.3. Temel Değerler



*temel değerleri geleceğine rehberlik eder.*





## Bölüm 4

✈ DURUM ANALİZİ



## 4. Kurumsal Yapı Analizleri

**Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün** tarihçesi, üstlenmesi gereken görev ve sorumlulukların dayandığı yasal çerçeve, yönetim ve organizasyon yapısı, beşeri ve teknolojik kaynakları, genel fiziki yapısı 2017-2021 dönemi stratejik planının temel unsurları olarak analiz edilmiştir.

### 4.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Tarihçesi

Türk Sivil Havacılığının ve ulusal havacılık faaliyetlerinin tarihi gelişimine bakıldığında XX. yüzyıldan itibaren havacılık çalışmalarının başladığı görülmektedir.

İlk Sivil Hava Taşımacılığı, 1933 yılında 5 uçaklı küçük bir filo ile **"Türk Hava Postaları"** adı ile başlatılmıştır.

Cumhuriyetimizin 10. yılında, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan **"Havayolları Devlet İşletme İdaresi"** Türkiye'de sivil hava yolları kurmak ve taşıma yapmak amacıyla görevlendirilmiştir.

Dünya Sivil Havacılığının hızlı gelişimi ve teknolojiye yaşanan büyük ilerleme karşısında, ulusal çıkarların korunması ve uluslararası ilişkilerin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve denetlenmesine yönelik olarak **"Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı"** 1954 yılında Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı bünyesinde kurulmuştur.

**"Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü"** 1987 yılında günün koşullarına göre yeniden teşkilatlandırılmış, 18 Kasım 2005 tarihinde 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Mü-

dürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile özel bütçeli bir kurum haline gelmiş ve mevcut yönetim yapısına ulaşmıştır.

Ülkemiz, havacılık endüstrisindeki uluslararası havacılık gelişmelerini yakından takip etmek ve çağın gereklerine uyum sağlamak amacıyla çeşitli uluslararası teşkilatlara üye olmuştur. Ülkemiz Uluslararası Sivil Havacılığın temelini oluşturan **"Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşması - Şikago Sözleşmesi"**'ne 1945 yılında taraf olmuş, Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı-ICAO kurucu üyeleri arasında yer almıştır. Türkiye, gerek sivil havacılık sektöründe yaşanan gelişmeler gerekse uluslararası alanda gösterdiği başarılar neticesinde, Ekim 2016'da 39. ICAO Genel Kurulu'nda Konsey üyeliğine seçilmiştir.

Avrupa bölgesinde ise uluslararası sivil havacılık kural ve gerekliliklerini belirleyen Avrupa Sivil Havacılık Konferansı- ECAC'a 1956 yılında kurucu üye olan ülkemiz, Avrupa Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı EUROCONTROL'e ve Havacılık Otoriteleri Birliği-JAA'e de üye durumdadır ve havacılık faaliyetlerini ulusal ve uluslararası mevzuata uygun olarak sürdürmektedir.

### 4.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'na bağlı, kamu tüzel kişiliğini haiz, özel bütçeli bir kuruluştur. 2005 yılında Genel Müdürlük 5431 Sayılı Kanun ile özel bütçeli bir kurum haline gelmiş ve yeniden yapılandırılarak mevcut yönetim yapısına kavuşmuştur.

SHGM, yönetim yapısına ve hiyerarşik işleyişine uygun olarak temel mevzuat hükümleri ve diğer ulusal

ve uluslararası sivil havacılık kanunları, yönetmelik, genelge, yönerge ve direktifleri çerçevesinde faaliyet göstermektedir.

SHGM Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın Havacılık Politikalarını benimsemekte, izlemekte ve bu politikalara uygun olarak Türk Sivil Havacılığının gelişimine katma değer sağlayacak şekilde çalışmalarını yürütmektedir.







Türk Sivil Havacılık faaliyetleri; 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ve bu kapsamda yayımlanmış olan İdari ve Teknik Yönetmelikler ile Havacılık Talimatları çerçevesinde yürütülmeye devam etmektedir.

Genel Müdürlüğün görev ve yetkileri şunlardır:

- a. Sivil havacılık faaliyetlerinin kamu yararına, ekonomik ve sosyal gelişmelere ve millî güvenlik amaçlarına uygun olarak düzenlenmesi ve gelişmesini sağlamak amacıyla, Bakanlık tarafından oluşturulacak politikaları uygulamak ve takip etmek.
- b. Sivil havacılık faaliyetlerinin uluslararası sivil havacılık kural ve standartlarında düzenlenmesini, sürdürülebilirliğini ve gelişmesini sağlayacak esasları tespit etmek.
- c. Uluslararası sivil havacılık alanındaki gelişmeleri takip etmek, ilgili uluslararası kuruluşlara üye olmak, katkı veya katılma paylarını ödemek, bu kuruluşlarla işbirliğinde bulunmak; üyesi olduğumuz uluslararası kuruluşlarca kabul görmüş kural ve standartların güncel olarak uygulanması için

gerekli düzenlemeleri yapmak ve uygulanmasını sağlamak.

- d. Sivil havacılık faaliyetlerine yönelik mevzuata aykırı eylemlerin önlenmesi amacıyla gerekli tedbirleri almak.
- e. Türk hava sahası ve uluslararası anlaşmalar gereğince hizmet sorumluluğu üstlenilen uluslararası hava sahalarının kullanımına ilişkin strateji ve politikalara esas teşkil edecek ilkelerin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapmak; hava trafik yönetim hizmetleri konusunda 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununa uygun olarak sivil-asker koordinasyonuna ilişkin esasları belirlemek ve uygulanmasını sağlamak.
- f. İlgili kuruluşların görüşlerini almak suretiyle, Türk hava sahasını kullanan sivil hava araçlarının uyması gereken hava trafik yönetim hizmetleriyle ilgili düzenlemeler yapmak.
- g. Türk hava sahasında hava arama ve kurtarma hizmetlerinin ilgili kuruluşlarla koordineli bir şekilde mevzuata ve uluslararası standartlara uygun olarak yapılmasını sağlamak.

- h. Yurt içinde ve yurt dışında hava ulaştırma faaliyetlerinde bulunmak isteyen Türk ve yabancı gerçek veya tüzel kişilere verilecek izinlerin esaslarını ve şartlarını hazırlamak, gerekli görülmesi halinde ilgili bakanlık ve kamu kurum ve kuruluşları ile koordinasyonu sağlamak.
- i. Sivil hava ulaştırması konusunda ülke politikalarını belirlemek; ikili ve çok taraflı anlaşmaların çalışmalarına katılmak ve bunları sonuçlandırmak.
- j. Sivil havacılığın yasadışı müdahaleler ile diğer tehlikelerden, yangın, sel, deprem gibi doğal afetlerden korunması için gerekli politikaları belirlemek, önlemleri almak, aldirtmak ve uygulamaları takip etmek.
- k. Bakanlık tarafından verilen yetki kapsamında sivil havacılık kazalarının ve olaylarının soruşturmasını yapmak veya yaptırmak, sonuçlarına göre gerekli tedbirleri almak, bu konuda kamuoyunu bilgilendirmek.
- l. Türk hava aracı siciline kaydedilecek sivil hava araçlarının tescil ve sicil işlemlerini uluslararası standartlara uygun olarak yapmak, ilgili uluslara-

rası kurum ve kuruluşlarla iş birliğinde bulunmak, sicilleri bildirmek ve siciller üzerindeki hukuki düzenlemelere uygun kayıtları tutmak.

- m. Sivil hava araçlarıyla emniyetli uçuş operasyonları yapmak için gerekli olan önlemleri almak, denetimler yapmak ve belge düzenlemek, onaylamak, yenilemek, iptal etmek ve kayıtları tutmak.
- n. Sivil havacılık alanında faaliyette bulunan ve kurallara aykırı hareket eden gerçek ve tüzel kişilere uygulanacak idari ve teknik yaptırımlara ilişkin esasları belirlemek ve bunlar hakkında yasal işlem yapmak.
- o. Uçuş emniyetinin veya uluslararası standartlar ve kuralların ihlal edildiğinin tespit edilmesi halinde, uçuş operasyonlarını ve faaliyetlerini yasaklamak, gerektiğinde işletme ruhsatlarını askıya almak veya iptal etmek ve cezai yaptırım da dahil gereken her türlü önlemi almak.
- p. Bu Kanunda öngörülen görev ve yetkileri yerine getirmek üzere yönetmelik ve genelgeleri hazırlamak.



- r. Sivil havacılıkla ilgili teknik alt yapıya ilişkin düzenlemeler yapmak ve uygulanmasını sağlamak.
- s. Genel Müdürlüğün hizmet alanı, görev ve yetkileriyle ilgili konularda Bakanlıkça belirlenen esaslar dahilinde, diğer kamu kurum ve kuruluşları ve mahalli idarelerle gerekli iş birliği ve koordinasyonu sağlamak.
- t. Sivil havacılık sektörünün gelişimini sağlayacak tedbirleri almak ve gerekli düzenlemelerin yapılması hususunda ilgili kuruluşlara önerilerde bulunmak.
- u. Kurumun faaliyet alanları ile ilgili fiyat tarifelerini belirlemek ve Bakan onayına sunmak.
- v. 14.10.1983 tarihli ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu hükümleri ve uluslararası uygulamalar çerçevesinde, hava alanları, hava araçları, yolcu, yük ve üçüncü şahıslara yönelik sigorta sorumluluk limitlerinin belirlenmesi çalışmalarına katılmak, sigorta şartlarının sağlanmasını kontrol ve takip etmek.
- y. Bakanlık döner sermaye imkânları ve kabiliyetleri kapsamında sivil havacılık eğitimi veren kişi ve kurumları desteklemek, teşvik etmek, sivil havacılıkla ilgili yurt içi ve yurt dışı kurumlara müşavirlik hizmeti vermek, kurs, toplantı, konferans, seminer ve eğitim faaliyetleri düzenlemek.
- z. Bakanlık tarafından verilecek benzeri görevleri yapmak.

#### 4.2.2. Mevzuat Analizi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün yürüttüğü görev yetki ve sorumluluklarını ve faaliyet alanlarını düzenleyen Kanun, Yönetmelik, Karar ve Tebliğler aşağıda yer almaktadır:

- a. Kanunlar, Kanun Hükmünde Kararnameler ve Bakanlar Kurulu Kararları
- 5431 Sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun,
- 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu,
- 655 Sayılı Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname,
- 2006/10429 Sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünde İdari Hizmet Sözleşmesi ile Çalıştırılacak Personel Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı,
- 7/15754 Sayılı Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı (1978),
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu,
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İlgili Yıllara ait Bütçe Kanunu,
- 6245 sayılı Harcırah Kanunu,
- 492 sayılı Harçlar Kanunu,
- 3348 sayılı Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun,
- 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu,
- 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
- b. Yönetmelikler ve Talimatlar
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teknik Denetçilerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları İle Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik,
- Havacılık Uzmanlığı Yönetmeliği,
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Disiplin Amirleri Yönetmeliği,

- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Sicil Amirleri Yönetmeliği,
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Gelirlerinin Tarh, Tahakkuk ve Tahsilatına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Personeli Atama, Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği,
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Temsilciliklerinin Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmelik,
- Şikago Sözleşmesi ve Ek'lerinin Uygulanması Talimatı



#### 4.3. Üst Politika Belgeleri Analizi

##### Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)

2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planı, ülkemizin 2023 hedefleri doğrultusunda, toplumumu yüksek refah seviyesine ulaştırma yolunda önemli bir kilometre taşı olacak bir belge niteliği taşımaktadır. Kalkınma planlarında yer verilen politikaların etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve uzun vadeli amaçlarının, temel ilke, hedef ve önceliklerinin ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarının kalkınma planıyla uyumlu olması önem taşımaktadır. Planda, kurumsal düzeyde stratejik planlar ile kalkınma planları arasında gerekli bütünlük ve uyumun sağlanabilmesi amacıyla kapsayıcı bir anlayış benimsenerek tüm kurum ve kuruluşlara yön verebilecek, öncelikleri belirlemede yardımcı olabilecek bir politika seti oluşturulmuştur.

##### Orta Vadeli Program (2017-2019)

2016-2018 dönemini kapsayan Orta Vadeli Programın temel amacı; makroekonomik istikrarın korunduğu, cari açığın ve enflasyonun aşamalı olarak düşürüldüğü bir ortamda yapısal reformlar yoluyla büyümeyi artırmak ve daha kapsayıcı hale getirmektir.

##### Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi - Hedef 2023

Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı tarafından 2011-2023 dönemi için hazırlanan Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi- Hedef 2023 belgesinde Havacılık sektörü için Stratejik Amaç; **"Türk Havacılık Sektörünü; yenilikçi, gelişmeye açık, sürdürülebilir bir yaklaşımla, en güvenilir, en konforlu, çevreye duyarlı, tüm işlemlerinde insan memnuniyetine odaklı, rekabete açık, küresel fırsatları yakalayan, bölgesinde havacılık üssü olan ve dünya ile entegre olmuş bir hale getirmek"** olarak belirlenmiştir.



Üst Politika ve Referans Belgeler ile ilişkilendirilen Stratejik Hedefler aşağıda verilmiştir;

Üst Politika Referans Belgeler	İlgili Bölüm Referans	İlişkilendirilen Stratejik Hedef
Onuncu Kalkınma Planı	846. İstanbul Yeni Havalimanının ilk etabı Plan dönemi sonuna kadar tamamlanacaktır. Hava yolu sektöründe İstanbul'un uluslararası bir aktarma ve bakım-onarım merkezi olması desteklenecektir.	1.3
	441. Verimlilik artışı ekonomik büyümeye doğrudan katkı sağlamanın yanında, kıt kaynakların etkin ve sürdürülebilir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, ekonomik büyümenin verimlilik artışlarına dayandırılması uzun vadede büyümenin sürdürülebilirliğini sağlamada ve toplumsal refahın kalıcı biçimde artırılmasında önem taşımaktadır. Bu çerçevede, Plan hedeflerine ulaşma yolunda verimliliği artırıcı politikalara öncelik verilecek ve ekonomimizin küresel rekabetteki konumu güçlendirilecektir.	1.4
	411. Kamu hizmetlerinin sunumunda bilgi güvenliği ve kişisel bilgilerin korunmasına ilişkin hukuki, idari ve teknik düzenlemeler gerçekleştirilecektir.	1.6
	738. Kişisel verilerin korunması ve ulusal bilgi güvenliği alanlarında hukuki altyapı tamamlanacaktır.	1.6, 1.7
	680. Havacılık ve uzay sektöründe metre altı gözlem uydusu ve alt sistemleri, haberleşme uydusu ve alt sistemleri, uydu fırlatma sistemi, uydu veri işleme, depolama ve bilgi destek sistemleri, yerli uçak ve helikopter tasarımı ve üretimi gerçekleştirilecektir. Türk havacılık sanayiinin uluslararası projelerden daha fazla pay alması temin edilecektir.	2.1
	662. İşletmelerin rekabet öncesi işbirliği, ağ oluşturma, ortak Ar-Ge ve tasarım, ortak tedarik ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesi özendirilecektir.	2.2
	628. Uluslararası düzeyde rekabetçi ve yüksek katma değerli yeni sektörler, ürün ve markalar ortaya çıkaracak Ar-Ge ve yenilik programları hayata geçirilecektir.	2.3
	589. Kamu yatırımlarında, KÖİ modeliyle yürütülenler dâhil, eğitim, sağlık, içme suyu ve kanalizasyon, bilim-teknoloji, ulaştırma ve sulama sektörlerine öncelik verilecektir.	3.1, 3.2
	1080. Özel sektörün ve sivil toplumun katılımı teşvik edilerek kalkınma işbirliği faaliyetlerinde kamu-özel sektör-sivil toplum işbirliği artırılacaktır.	1.8

Üst Politika Referans Belgeler	İlgili Bölüm Referans	İlişkilendirilen Stratejik Hedef
Onuncu Kalkınma Planı	1077. Ülkemizin kalkınma sürecinin uluslararası dinamiklerinin güçlendirilmesi, bilgi ve birikiminin ihtiyacı olan ülkelerle paylaşılması ve uluslararası işbirliğinde ekonomik, sosyal ve kültürel ilişkilerin sürdürülebilir ve güçlü bir zemine kavuşturulabilmesi için ulusal idari ve beşeri kapasitenin daha üst seviyelere çıkarılması temel amaçtır.	1.9
	1108. Bölgesel ölçekte başta enerji, eğitim, sağlık, gıda, tarım, ulaştırma ve turizm gibi sektörler olmak üzere ortak potansiyeli harekete geçirmeye yönelik işbirliği imkânları değerlendirilecektir. Bu kapsamda yakın bölgeye odaklanan sektörel stratejiler, ortak program ve projeler hazırlanacaktır.	1.10
	1119. Türkiye'nin uluslararası kuruluşlardaki etkinliği artırılacaktır. Bu amaçla uluslararası merkezlerdeki Türk misyonlarının uzman kadroları güçlendirilecek, uluslararası kuruluşlarda görevli vatandaşlarımızın sayısının artırılması yönündeki girişimler hızlandırılacaktır.	1.11
	1041. Enerji, sanayi, tarım, ulaştırma, inşaat, hizmetler ve şehirleşme gibi alanlarda yeşil büyüme fırsatları değerlendirilecek, çevreye duyarlı ekonomik büyümeyi sağlayan yeni iş alanları, Ar-Ge ve yenilikçilik desteklenecektir.	4.1, 4.2
	344. Eğitim başta olmak üzere sporun her alanında teknoloji kullanımı yaygınlaştırılacak, federasyonlar ve özel sektörün işbirliği sağlanarak bu alandaki Ar-Ge çalışmaları artırılacaktır.	5.1
	368. Stratejik plan ve performans programlarındaki amaç ve hedeflerin performans göstergeleri üzerinden ölçülebilirlik düzeyi artırılacak, faaliyet raporlarının performansı yansıtma niteliği güçlendirilecektir.	
	369. Bütçe uygulamaları ve performansının izlenebilirliğini daha da artıracak şekilde mevcut değerlendirme ve raporlama sistemi geliştirilecektir.	
	370. Tüm kamu idarelerinde iç kontrol sistemleri ve iç denetim uygulamalarının, stratejik yönetimin etkinliğini artıracak bir biçimde hayata geçirilmesi sağlanacaktır.	
	371. Sayıştay tarafından stratejik yönetim döngüsüne uygun olarak performans denetimi yapılacaktır.	
	372. Stratejik yönetim uygulamalarının merkezi düzeyde izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik mevcut yönetim bilgi sistemleriyle entegre bir sistem kurulacaktır.	
373. Politika oluşturma ve karar alma süreçlerini güçlendirmek amacıyla daha sistematik ve güvenilir veri, istatistik ve bilgi üretimi sağlanacaktır.		



Üst Politika Referans Belgeler	İlgili Bölüm Referans	İlişkilendirilen Stratejik Hedef
<b>Onuncu Kalkınma Planı</b>	387. Hizmet içi eğitim uygulaması, akredite edilmiş program ve kuruluşlar aracılığıyla kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerini artıran, uzaktan eğitim sistemleri de kullanılmak suretiyle kolayca erişilebilen bir yapıya dönüştürülecektir.	5.2
	402. e-Devlet çalışmaları etkin kamu yönetimi bakış açısıyla yürütülecek, kurumlar üstü ve kurumlar arası düzeyde güçlü bir yönetim ve koordinasyon yapısına kavuşturulacaktır.	5.3
	403. e-Devlet hizmet sunumunda ihtiyaç duyulan temel bilgi sistemleri tamamlanacaktır. Ortak altyapıların kurulmasına ve ortak standartların belirlenmesine devam edilecek; mahalli idareler de dâhil olmak üzere, kamuda ortak uygulamalar yaygınlaştırılacaktır.	
	404. e-Devlet uygulama ve hizmetlerinin geliştirilmesine ve e-Devlet Kapısına taşınmasına devam edilecektir.	
	406. e-Devlet hizmet sunumunda kullanıcı talep ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanmasında mobil uygulamalara ve e-katılıma önem verilecektir	6.2
	847. Rekabet ortamını tesis edebilmek için slot tahsisinde şeffaflık sağlanacak ve özel havayolu şirketlerinin pazara girişlerindeki engeller azaltılacaktır.	
	921. Öncelikle kuzey-güney ulaşım koridorları boyunca, metropoller, üretim merkezleri ve turizm şehirlerini birbirine bağlayacak ulaşım ağları güçlendirilecektir. Şehirlerin erişilebilirliğinin artırılması ile İstanbul ve Ankara aktarmalı uçuşlarda katlanılan maliyetlerin azaltılmasını teminen, altyapısı uygun iller arasında bölgesel havayolu işletmeciliği özendirilecektir. Limanların Orta ve Doğu Anadolu ve GAP bölgesiyle bağlantıları güçlendirilecektir.	
<b>Orta Vadeli Program 2017-2019</b>	105. Enerji, sağlık, havacılık, uzay, otomotiv, raylı sistemler, bilişim ve savunma sektörleri gibi öncelikli sektörlerde teknolojik ürün yatırımları, prototip geliştirme süreçleri ve kümelenme çalışmaları desteklenecektir.	2.1
	77. Yeni rafineri inşası, elektrikli otomobil imalatı, ileri teknoloji içeren hava taşıtı motorları ve parçalarıyla, ilaç ve tıbbi cihaz üretimi konularında Ar-Ge ve yatırım teşvik sistemi güçlendirilerek yurt içi üretim kapasitesi artırılacaktır.	2.2
	137. KÖİ modeliyle yürütülenler dâhil olmak üzere, kamu yatırımlarında sektörel olarak; eğitim, sağlık, içme suyu ve kanalizasyon, bilim-teknoloji, ulaştırma ve sulama sektörlerine öncelik verilecektir.	3.1, 3.2
	160. Kamu idarelerinin bütçeleri, stratejik planları, performans programları ve faaliyet raporları arasındaki ilişki güçlendirilecektir	5.1

Üst Politika Referans Belgeler	İlgili Bölüm Referans	İlişkilendirilen Stratejik Hedef
<b>Orta Vadeli Program 2017-2019</b>	161. Stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve performans denetiminin merkezi uyumlaştırmasından sorumlu idareler arasındaki koordinasyon güçlendirilecektir	5.1
	163. Kamu idarelerinde, iç kontrol sistemlerinin ve iç denetim uygulamalarının stratejik yönetimin etkinliğini artıracak bir biçimde hayata geçirilmesine devam edilecektir.	
	164. Kamu idarelerinin stratejik, performans ve operasyonel hedeflerine yönelik risklerin etkin yönetimini sağlamak üzere Kamu Risk Yönetim Rehberi hazırlanacaktır.	
	165. Kamuda stratejik yönetimin uygulama etkinliğinin artırılması ve etkin bir dış denetimin sağlanması için Sayıştay'ın uygulama altyapısı güçlendirilecektir.	5.2
	122. Kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planlarının başta Kalkınma Planı olmak üzere üst politika belgeleriyle uyumu gözetilecek, stratejik plan ve performans programlarında yer alan amaç, hedef ve faaliyetler bütçe hazırlık ve uygulama sürecine daha etkin yansıtılacaktır.	
	69. Kamu kesiminde ve özel kesimde kurumsallaşmaya daha da önem verilecek; başta işgücü kalitesinin iyileştirilmesi olmak üzere kurumlarda verimliliği artıracak reformlara öncelik verilecektir.	
<b>Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi-Hedef 2023</b>	Türk Sivil Havacılık sektöründe tam bağımsız, etkin bir denetim ve gözetim sistemi kurularak, sistemin dünya standartlarında çalışmasının sürekliliği sağlanacaktır.	1.1, 1.2, 1.12
	Ulusal ve bölgesel hava sahasındaki trafiğin emniyetli bir şekilde yönetimini teminen; çağın ve geleceğin tüm teknolojik imkânlarını içeren bir Hava Seyrüsefer Altyapısı oluşturulacak ve sürdürülebilirliği sağlanacaktır.	1.3, 1.4, 1.5
	İşletme ve Üst Yapı Hedef ve Önerileri-Hava Alanlarında bulunan terminal ve destek binalarında yolcu potansiyeli, konforu ve güvenliğine yönelik son teknolojik gelişmeleri içeren uluslararası standartlarda sistemler teçhiz edilerek; yolcu taşımalarında "Sıfır Ölüm Oranı", yük taşımalarında "Sıfır Hasar Oranı" sağlanacaktır.	1.7,1.13
	Havacılık yan sanayini desteklemek için tasarım ve tip onay altyapısı geliştirilerek; bu amaçla EASA tasarım, üretim ve tip onay yetkinliğinin elde edilmesi sağlanacaktır.	2.1
	Çeşitli amaçlar için kullanılacak ve Türkiye'de imal edilecek olan uçak ve helikopterler için Ar-Ge projeleri geliştirilecektir.	2.3
	Havaalanlarında faaliyet gösteren kuruluşların çevreye ve insan sağlığına verdikleri veya verebilecekleri zararların sistematik bir şekilde ortadan kaldırılabilmesi için bütün havaalanları, "Yeşil Havaalanı" statüsüne ulaştırılacaktır.	1.11



## 4.4. Çevre Analizi

### 4.4.1. Sektör Analizleri

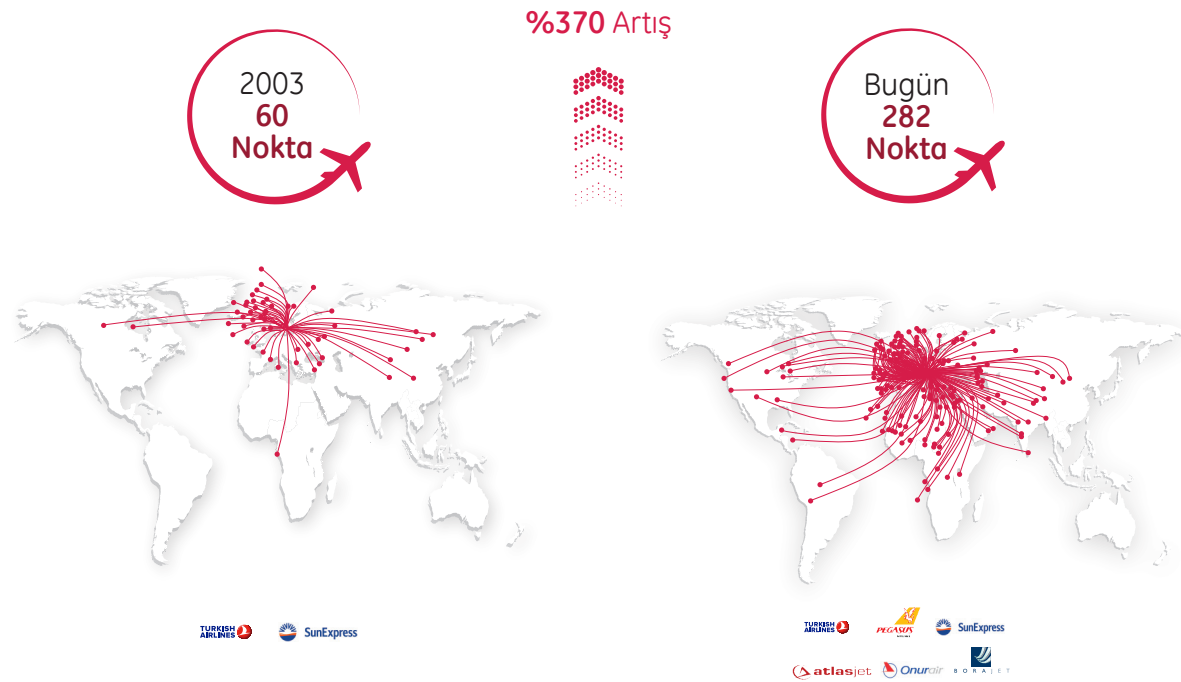
Günümüz dünyasında ulaşılabilirlik ve hız faktörleri havacılık sektörü için belirleyici bir öneme sahiptir. Havayolu ulaşımı ülkeler arasındaki mesafeleri kısaltarak, kültürel birliktelik, halklar arası diyalog ve insanlar arasında kurduğu dostluk köprüleriyle dünyamızın sosyal ve ekonomik refahının yükseltilmesinde büyük önem taşımaktadır. Havacılık sektörünün stratejik önemi nedeniyle gelişmiş ve yeni teknolojileri bünyesinde barındıran ülkeler hem ticari, hem kültürel, hem de askeri alanda büyük avantajlar elde etmekte ve önemli bir güç haline gelmektedirler.

Türkiye hem küresel havacılık sisteminde hem de bulunduğu coğrafyada bölgesel anlamda güçlü bir aktör konumuna gelmiştir. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı tarafından 2003 yılında **"Her Türk Vatandaşı Hayatında En Az Bir Kere Uçağa Binecek!"** sloganıyla başlatılan **"Havacılıkta Serbestleşme Projesi"**

etkisini kısa sürede göstermiş olup, ülkemizde havacılık sektörünün hızla gelişmesine ve büyümesine, bölgeler arasındaki gelişmişlik düzeyi farkının azalması ile dünyayla entegrasyonun artmasına neden olmuş ve dünya havacılık sektöründe saygıyla ve takdirle karşılanan bir ülke haline gelmesini sağlamış; ülkemizde havayolu ulaşımını vatandaşlarımız için lüks olmaktan çıkartıp herkesin yararlanabileceği bir olanağa da dönüştürmüştür.

Türkiye, içinde bulunulan dönemde **"Dünyada Ulaşamadığımız Hiçbir Nokta Kalmayacak!"** hedefiyle hareket eden Türk Sivil Havacılığı sayesinde dünyanın en geniş uçuş ağına sahip ülkesi olarak kabul edilmektedir (**Şekil 3**). Birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede havacılık sektöründe kriz yaşanırken ve şirketler küçülmeye giderken, Türkiye'de havacılık sektörü büyümeye sürdürmüştür (**Şekil 4**).

Şekil 3 Dış Hat Uçuş Noktaları Haritası



Şekil 4 İç Hat Uçuş Noktaları Haritası

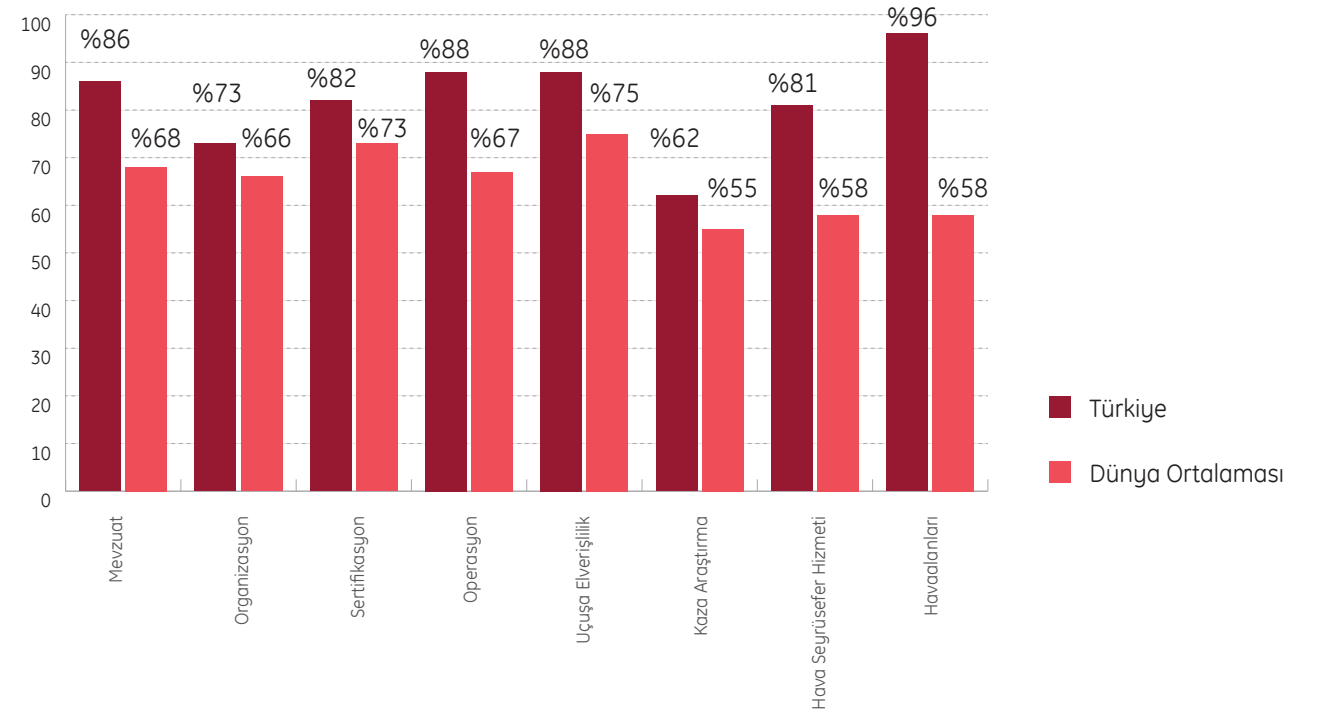
### İç Hatlarda Avrupa'nın En Hızlı Büyüyen Ülkesi Türkiye



Türk Sivil Havacılığı sadece niceliksel olarak değil aynı zamanda uçuş emniyeti ve havacılık güvenliği konusunda da büyük aşamalar kaydetmiştir. Son dönemde yapılan mevzuat çalışmaları ile uluslararası havacılık standart ve kurallarına uygun olarak faaliyetlerin yürütülmesi konusunda da önemli gelişmeler sağlanmıştır.

Uçuş emniyetinin sağlanmasına yönelik belirlenen uluslararası 8 kriterin karşılanma oranları açısından ülkemizin ICAO üyesi ülkelerin genel ortalamasına göre durumu **Grafik 3**'de gösterilmektedir.

Grafik 3 ICAO Kriterlerinin Türkiye ve Dünya Ortalaması



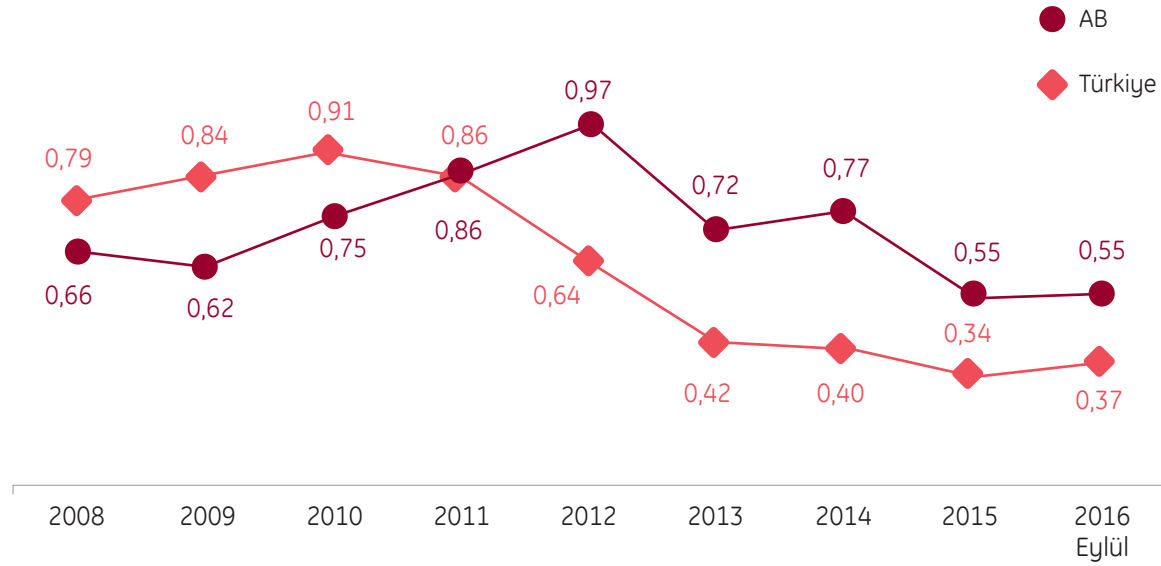


Denetimlerin sayısından ziyade uçuş emniyetini artıracak şekilde etkinliklerin geliştirilmesi amacıyla, sektörün kendini denetleyen ve kendi içinde performansa bağlı denetimler yapar hale gelmesi hedeflenmiştir.

Bununla birlikte etkin, verimli, hızlı ve güvenilir denetim anlayışı ile ülkemiz havayollarının uluslararası alanda

bulgu ortalamalarının düşürülmesine yönelik olarak gerçekleştirilen SAFA-SANA denetimlerine hız verilmiş olup, önleyici tedbirlerin alınması sağlanmıştır. 2008-2016 yılları arasındaki SAFA Bulgu Oranları **Grafik 4**'te verilmektedir.

**Grafik 4** 2008-2016 Eylül SAFA Bulgu Oranları



#### 4.4.2. Uluslararası İyi Uygulama Örnekleri

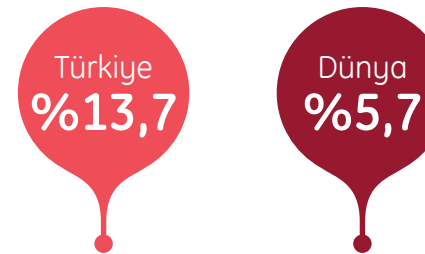
Sivil havacılık sektöründe yaşanan gelişmeler ile dünyada gerçekleşen değişim ve göstergeler, yakın gelecekte Türkiye'nin dünya havacılığının çok önemli bir merkezi olacağını göstermektedir. Ulusal ve Uluslara-

rası Havacılık Sektöründe SHGM'nin gelişimine ilişkin öne çıkan parametreler kapsamında hazırlanan "**Eylül 2016 ve 2003 Karşılaştırma Tablosu**" aşağıda verilmiştir (**Tablo 2**).

**Tablo 2** Eylül 2016 ve 2003 Karşılaştırma Tablosu

Havacılık Sektörünün Başarı Kriterleri	SHGM	
	Eylül 2016	2003
Hava Ulaştırma Anlaşması Bulunan Ülke Sayısı	165	81
Toplam İkili Müzakere Sayısı	441	7
Yolcu Uçağı Sayısı	542	162
Toplam Hava Aracı Sayısı	1422	626
Dış Hat Uçuş Noktası Sayısı	282	60
İç Hat Uçuş Noktası (Aktif Havalimanı) Sayısı	55	26
İç Hat Uçuş Merkezi Sayısı	7	2
Havayolunu Kullanan Toplam Yolcu Sayısı (kişi)	133.183 (Bin)	34.443 (Bin)
İç Hatlardaki Yolcu Sayısı (kişi)	77.776 (Bin)	9.147 (Bin)
Dış Hatlardaki Yolcu Sayısı (kişi)	55.407 (Bin)	25.296 (Bin)
Koltuk Kapasitesi (adet)	100.995	27.599
Kargo Kapasitesi (kg)	1.866.175	302.737
Hava Taşıma İşletmeleri Sayısı	157	103
Bakım ve Eğitim İşletmeleri Sayısı	125	40
Yer Hizmetleri Kuruluşlarına Verilen Ruhsat Sayısı	702	28
Çalışma Ruhsatlı Şirket Sayısı	46	37
Sektörde İstihdam Sayısı (kişi)	191.716	65.000
Sektör Cirosu (\$)	23.4 Milyar \$	2.2 Milyar \$
Sektörel Denetim Sayısı	3.105	568
2008-2016 SAFA Bulgu Oranları (değer aralığı 0-1)	0,37	0,79
ICAO Üye Ülkeler İçerisinde Ton*Km Başına Yapılan Yolcu, Kargo ve Posta Taşınması Sıralaması	10 uncu	30 uncu
Uluslararası Mevzuata Uyumluluk Oranı	%93	-
Yayımlanan Mevzuat Sayısı	402	6
Yeşil Havalimanı Kuruluşu Unvanı Verilen Havaalanı Sayısı	137	-

#### Havacılık Sektörü Büyüme Oranı 2003-2015





Hızlı gelişen ve büyüyen ulusal sivil havacılığın dünya sivil havacılık sektöründeki yerini belirleyen en dikkat çekici ve önde gelen parametreler arasında, uluslararası kuruluşlardaki yönetsel katkı ve karar alıcılık pozisyonumuzu destekleyen üyelik ve kurucu üyelikler gelmektedir. Uluslararası sivil havacılık alanındaki ulusal varlığımıza bakıldığında; Türkiye, uluslararası ve bölgesel düzeyde birçok ortak çalışma içinde yer almakta, buna yönelik uluslararası kuruluşlarda stratejik görevler üstlenerek sivil havacılık organizasyonlarında etkili bir şekilde görevlerini yürütmektedir.

Bu çerçevede, üyesi olunan uluslararası kuruluşlar ve üstlendiği görevler aşağıda verilmiştir;



### ICAO (International Civil Aviation Organization)

Bütün dünyada uluslararası sivil havacılığın emniyetli ve düzenli gelişmesini ve sürdürülmesini amaçlamaktadır. Hâlihazırda 191 üyesi bulunan kuruluşa ülkemiz 1945 yılında üye olmuştur. Türkiye kurucu üyesi olduğu Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (ICAO) yönetim organı olan ve 1950 yılından beri temsil edilmediğimiz Genel Konsey üyeliğine 36 üyeden biri olarak seçilmiştir.

Konsey üyeliği, Uluslararası kuruluşlarda etkin rol alınması ve dünya sivil havacılığına yön vererek, sektörümüzün rekabet gücünün artırılması açısından büyük önem arz etmektedir.



### ECAC (European Civil Aviation Conference)

ICAO'nun bölgesel (Avrupa) bir organizasyonu olan kuruluş, havacılık emniyeti alanında mevzuat geliştirmekte ve üye ülkelerde emniyet denetimleri yapmaktadır. Bu çerçevede ülkemiz, Başkan Yardımcılığı görevini yürütmektedir.



### ICAO Avrupa Kuzey Atlantik Bölgesel Havacılık Emniyet Grubu

ICAO'nun, emniyet ile ilgili aldığı kararların Avrupa bölgesindeki uygulamalarını izleyen kuruluşta ülkemiz, Başkan Yardımcılığı görevini yürütmektedir.



### EUROCONTROL (European Organisation for the Safety of Air Navigation)

Türkiye, Avrupa hava trafik yönetimini ve emniyetini geliştirmek görevlerini yürüten EUROCONTROL'un Geçici Konsey Koordinasyon Komitesi'nde Başkanlık, Emniyet Düzenleme Komisyonu'nda ise Başkan Yardımcılığı görevlerini yürütmektedir.



### D8 Sivil Havacılık Komisyonu

Türkiye'nin Başkan Yardımcılığı görevini yürüttüğü D8 ülkeleri organizasyonu bünyesinde kurulan bir komisyon olan D8 Sivil Havacılık Komisyonu, D8 ülkeleri sivil havacılık otoriteleri arasında koordinasyon ve işbirliğini geliştirmektedir.



### JAA-TO (Joint Aviation Authorities - Training Organization)

Türkiye'nin Başkan Yardımcılığı görevini yürüttüğü ECAC'ın bir alt organizasyonu olan kuruluş, Avrupa havacılık emniyetinin sağlanması için duyulan eğitim ihtiyacını karşılamaktadır.



Dünya sivil havacılık sektöründeki uluslararası ilişkiler, geliştirilen işbirlikleri ve sivil havacılık alanında küresel platformdaki diğer devletlerle ortak olan amaçların sürdürülebilirliği ile ilgili ilişkide olunan uluslararası kuruluşlar aşağıda verilmiştir;



### EASA (European Aviation Safety Agency)

Avrupa Birliği üye ülkelerinin oluşturduğu sivil havacılık ajansıdır. Amacı, AB içinde, her türlü hava aracı, uçuş, üretim, denetleme ile ilgili mevzuatlarının oluşturulması ve uygulanmasını kontrol edip uçuş ve yer güvenliğini sağlamaktır. EASA'ya tam uyum açısından yürütülen Twinning projesi ile Türkiye'nin Sivil Havacılık alanında AB'ye uyumu amaçlanmaktadır.



### IATA (International Air Transport Association)

Havayolu ve yer hizmet şirketlerinin üye olabildiği, uluslararası bir ticaret kuruluşudur. IATA, emniyetli, güvenli ve ekonomik hava ulaşımını sağlayabilmek amacıyla kurulmuştur. IATA ile bir mutabakat protokolü imzalanmış olup, Güvenli Kargo projesi yürütülmektedir. Havalimanları ve ulusal mevzuatların öncelikle AB ile uyumlu hale getirilmesinin bir sonucu olarak, "Güvenli Kargo" projesinin hayata geçmesi ile birlikte ülkemizde üretilen ürünlerin güvenliği kaynağında sağlanarak; havalimanlarında güvenlik taramasına maruz kalmayacaktır. Bu sayede kargolar daha hızlı hareket ederek ciddi anlamda zaman ve maddi kaybın önüne geçilmesi amaçlanmıştır.



### ACI (Airports Council International)

Hükümetler ve uluslararası kuruluşlar ile havalimanlarının çıkarlarını temsil ederek, havalimanlarında standartlar, politikalar ve önerilen uygulamaların geliştirilmesi ile dünyadaki standartlarını yükselterek, bilgi ve eğitim olanakları sağlanmasını amaçlamaktadır. SHGM ile ACI arasında işbirliğini geliştirme protokolü imzalanmıştır.



## 4.5. Kuruluş İçi Analiz

### 4.5.1. Yönetim Organları ve Birimlerin Temel Fonksiyonları

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün faaliyetleri, merkez teşkilatında yer alan ana hizmet birimleri, yardımcı hizmet birimleri, denetim ve danışma birimleri ile temsilcilikler vasıtasıyla yürütülmektedir.

#### Yönetim Organları

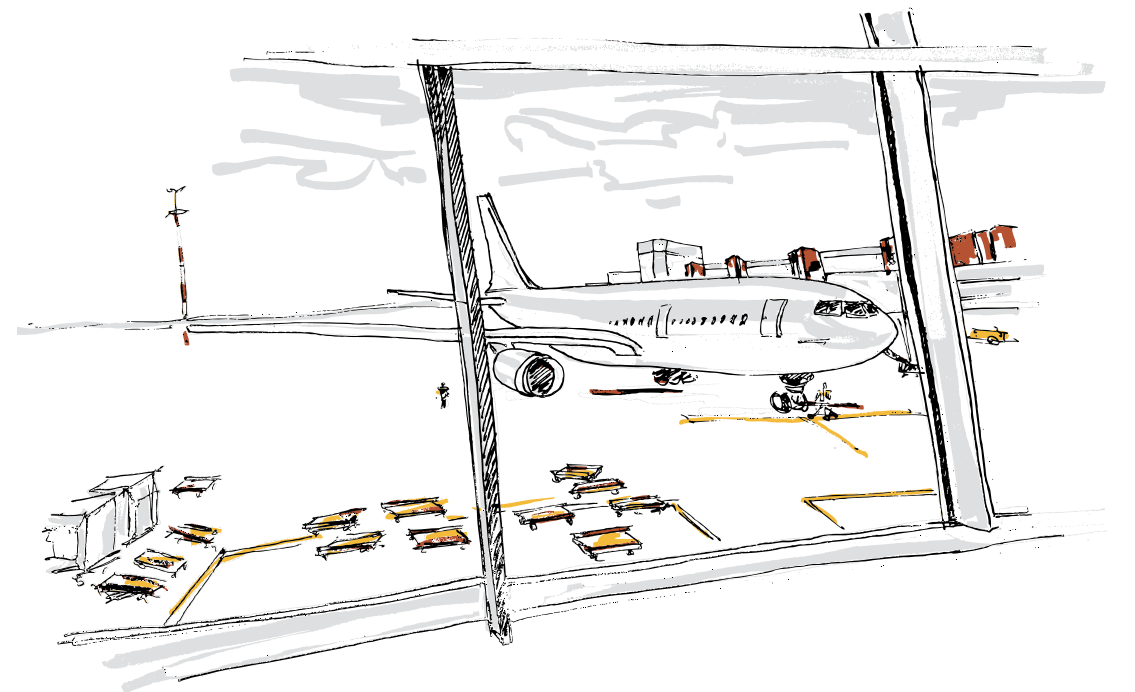
Merkez teşkilatı ile doğrudan merkeze bağlı olan İstanbul, Antalya ve Nevşehir temsilciliklerinden meydana

gelen Genel Müdürlüğün yönetim organları; kurumun en üst amiri olan Genel Müdür, hizmetlerin yürütülmesinde Genel Müdür'e destek vermek üzere görevlendirilen iki Genel Müdür Yardımcısı, 1 Hukuk Müşavirliği, 8 Daire Başkanlığı ve 2 Müdürlükten oluşmaktadır. Genel Müdürlük, hizmetlerini Merkez Teşkilatı'nda yer alan; iç denetim birimi, yedi ana hizmet birimi, danışma ve yardımcı hizmet birimleri aracılığıyla yürütmektedir (Tablo 3).



Tablo 3 Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat Yapısı

Merkez Teşkilatı		
Ana Hizmet Birimleri	Yardımcı Hizmet Birimleri	Danışma ve Denetim Birimleri
Uçuşa Elverişlilik Daire Başkanlığı	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı	Destek Hizmetleri Müdürlüğü	Hukuk Müşavirliği
Havaalanları Daire Başkanlığı		İç Denetim Birimi
Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı		
Hava Ulaşım Daire Başkanlığı		
Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı		
Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı		
Temsilcilikler		
İstanbul, Antalya, Nevşehir		

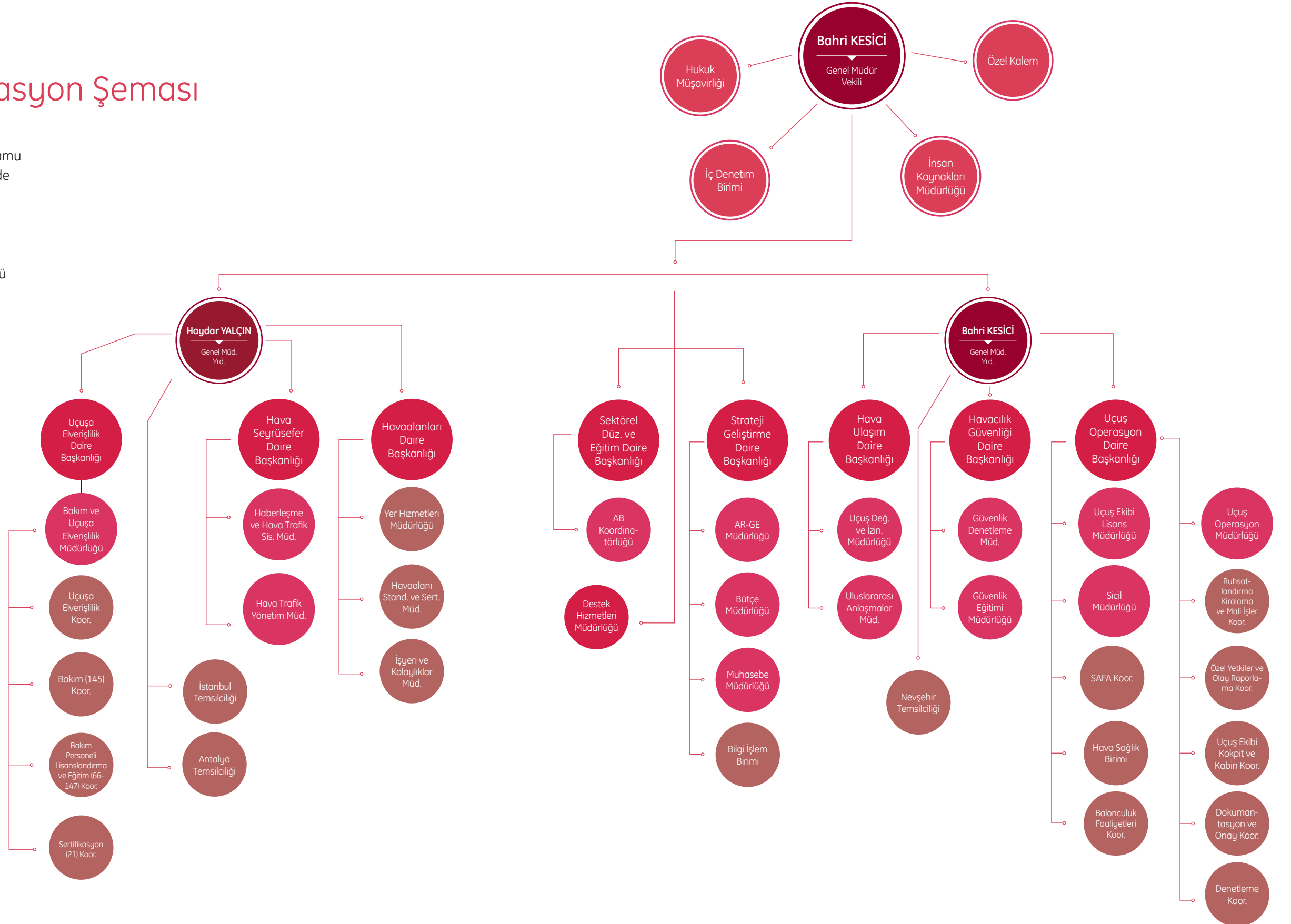




## SHGM Organizasyon Şeması

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın bağlı kuruluşu olarak, kamu tüzel kişiliğine haiz, özel bütçeli statüde kurulmuş olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün organizasyon şeması Şekil 5'de verilmektedir.

Şekil 5 Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması





## Ana Faaliyet Alanları

Sivil Havacılık alanında **"Düzenleme, Denetleme ve Yaptırım"** görevlerini yürüten SHGM'nin Ana Faaliyet Alanları 5431 Sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'a dayanılarak

ana hizmet birimleri düzeyinde tekrar incelenmiş ve SHGM'nin operasyonel süreçleri düşünülerek fonksiyon bazında yeniden tanımlanmıştır **(Tablo 4)**.

**Tablo 4** Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Ana Faaliyet Alanları

<p><b>1. Mevzuat ve Düzenlemeler</b></p> <p>Sivil havacılık güvenliği ve uçuş emniyetinin sağlanmasına yönelik mevzuatı hazırlamak; sivil havacılık faaliyetlerine ilişkin uluslararası kural ve standartlara uygun düzenlemeler yapmak ve güncellemeleri gerçekleştirmek.</p>
<p><b>2. Yetkilendirme</b></p> <p>Sivil Havacılık alanındaki ve diğer Yeterlik Belgesi gerektiren konulardaki yetkilendirme (sertifikalandırma, belgelendirme, lisanslandırma, ruhsatlandırma) işlemlerini uluslararası standartlara uygun olarak yapmak ve uluslararası belge ve sertifikaların akreditasyon işlemlerini gerçekleştirmek.</p>
<p><b>3. Denetim ve Gözetim</b></p> <p>Yetkilendirilmiş tüm kamu/özel kurum ve kuruluşlar ve ilgili personelin gerçekleştirdikleri faaliyetleri; havacılık güvenliği ve uçuş emniyetini sağlamak amacıyla mevzuata, düzenlemelere ve uluslararası standartlara uygunluğunu denetlemek, gerekli önlemleri almak, gözetim faaliyetlerini gerçekleştirmek ve kayıtlarını tutmak.</p>
<p><b>4. Uluslararası İlişkiler</b></p> <p>Uluslararası alanda Sivil Havacılık sektörünün ve Kurumun temsil edilmesini sağlamak, uluslararası organizasyonlarda etkili rol almak, ikili ve çok taraflı hava ulaştırma anlaşmaları çalışmalarına katılmak ve sonuçlandırmak.</p>
<p><b>5. Sektör ve Paydaşlar ile İşbirliği, Koordinasyon</b></p> <p>Sivil Havacılık sektörünün geliştirilmesi, serbest, adil ve sürdürülebilir bir rekabet ortamının sağlanması amacıyla paydaşlarını sürekli ve katılımcı bir işbirliği ve koordinasyon sağlayarak yönlendirmek, toplantı, çalıştay, vb. platformlar oluşturarak mevzuat, düzenleme ve uygulamalara yönelik farkındalık ve bilinç oluşturmak.</p>
<p><b>6. Eğitim</b></p> <p>Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşması ile uluslararası ve ulusal mevzuatta belirtilen niteliklerin kazanımı için Yeterlik Belgesi gerektiren eğitim faaliyetlerinin kurum içi ve kurum dışı kişi ve kuruluşlara vermek/verilmesini sağlamak.</p>
<p><b>7. Yaptırım</b></p> <p>Sivil havacılık faaliyetlerine yönelik mevzuata aykırı eylemlerin, kural ihlallerinin önlenmesine ilişkin gerekli tedbirleri almak; faaliyetleri yasaklamak, ruhsatları iptal etmek/askıya almak ve cezai yaptırım uygulamak.</p>
<p><b>8. Kurumsal</b></p> <p>Sivil havacılığın gelişimine katkı sağlayacak insan kaynakları yönetim sisteminin uluslararası yeterliliklere uygun ve bilimsel temellere dayalı olarak uygulanmasını sağlamak, kurumsal kapasite gelişimini sürekli kılmak.</p>

## Ana Hizmet Birimlerinin Temel Fonksiyonları

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün sürdürdüğü faaliyetleri yürüten ana hizmet birimlerinin görev ve sorumlulukları;

- 1. Uçuşa Elverişlilik Daire Başkanlığı**

  - Uçuşa elverişlilik ile ilgili yetkilendirme esaslarını düzenlemek, izin vermek, denetlemek
  - Hava araçları ve donanımlarının standartlarını belirlemek, sertifika düzenlemek, denetlemek
  - Ülkede üretilen araç ve donanımı üreten işletmeleri yetkilendirmek, denetlemek
  - Bakım, onarım, tasarım ve üretim konularında lisans düzenlemelerini yapmak, belge vermek
  - Yeterlilik eğitim standartlarını belirlemek, eğitim kuruluşlarını yetkilendirmek, denetlemek
  - Başka ülke veya kuruluş tarafından düzenlenmiş elverişlilik sertifikasını geçerli kılmak
  - Ülkemiz tescilindeki tüm uçakların, uçuşa elverişli olup olmadığını denetlemek
  - Yeterlik belgesi alacak personelin belgelendirme esaslarını belirlemek ve yürütmek
  - Görev alanındaki eğitim kurumlarının işletme esaslarını belirlemek, yetkilendirmek ve denetlemek
  - Yeterlik belgesi için sınav yapacak kuruluşları belirlemek ve denetlemek
- 2. Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı**

  - Hava sahası düzenlemek, yasak ve tahditli saha belirleme çalışmaları yapmak
  - Hava trafik yönetim hizmetlerinin yürütülmesi için düzenleme ve denetleme yapmak
  - Hava hadiselerini incelemek, değerlendirmek ve önlem almak
  - Hava sahası kullanımına ilişkin NOTAM ve Havacılık Bilgi Yayını yayımlamak/ yayımlatmak
- 3. Havaalanları Daire Başkanlığı**

  - Hava trafik yönetimi ile ilgili ulusal ve uluslararası çalışmalar yapmak
  - Havacılık haberleşmesi için frekans koordinasyonu sağlamak
  - Havacılık meteorolojisi ile ilgili çalışmaları koordine etmek ve uygulanmasını sağlamak
  - Hava trafik yönetim hizmetleri ile ilgili personel lisans esaslarını belirlemek ve lisans vermek
  - Hava trafik personeli ve eğitim kuruluşlarının eğitim esaslarını belirlemek
  - İnşa edilecek pistlerin yer seçim kriterlerini belirlemek, uygulamaları denetlemek
  - Mevcut alan ve tesislerin işletim esaslarını belirlemek, uygulamaları denetlemek
  - Havalimanlarının sertifikalandırılma esaslarını belirlemek, uygulamaları denetlemek
  - Havalimanları mânia planlarını hazırlamak, imar planlarına görüş vermek
  - Sivil havalimanlarının diğer amaçlarla kullanılma esaslarını belirlemek, iş birliği sağlamak
  - Havalimanlarında hizmet sağlayıcıların yetkilendirilmesini düzenlemek, denetlemek
  - Havalimanı kolaylıkları konusunda standartların uygulanmasını sağlamak ve takip etmek
- 4. Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı**

  - Sivil havacılık alanında mevzuat ihtiyacını belirlemek, hazırlamak, izlemek ve güncellemek
  - Görev ve sorumluluk alanındaki konularda mevzuat hazırlamak ve koordinasyon sağlamak



- › Genel Müdürlüğün ve sektörün eğitim politikasını belirlemek ve ihtiyacı tespit etmek
  - › İhtiyaç duyulan eğitim programlarını belirlemek ve güncelliğini sağlamak
  - › Sektörel düzenlemelerin etkilerini araştırmak ve analiz etmek
  - › Ulusal ve uluslararası mevzuatın sektör üzerindeki rekabet etkisini izlemek
  - › Mevzuatın uygunluğunu, uygulanma durumunu ve etkinliğini arttırmak
- 5. Hava Ulaşım Daire Başkanlığı**
- › Uçuş operasyonlarının düzenlemeler çerçevesinde yapılmasını sağlamak ve denetlemek
  - › Türkiye'ye sefer yapan yabancı işletmelerin tarifelerini ve seferlerini incelemek, izin vermek
  - › Türkiye üzerinden geçen tüm sivil uçaklara uçuş izni vermek
  - › Hava taşıma işletmelerinin hat taleplerini değerlendirmek
  - › Hava ulaştırma antlaşmaları yapmak, anlaşma hükümlerine uyulduğunu denetlemek
  - › Hava aracı hareketleri, yolcu, kargo ve posta trafiği ile ilgili veri ve eğilimleri değerlendirmek

- › Yolcu hakları ile ilgili uluslararası kurallara ilişkin düzenlemeler yapmak ve denetlemek
  - › Trafik yoğun havalimanlarında SLOT uygulanmasını sağlamak, düzenleme yapmak ve izlemek
  - › Hava ulaşımında rekabet ortamını sağlamak amacıyla ücret uygulamalarını denetlemek
- 6. Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı**
- › Sivil havacılık güvenliğini tehdit eden müdahale ve tehlikelere karşı tedbir almak
  - › Güvenlik standartlarını uygulanması için tedbir almak ve denetlemek
  - › Havacılık güvenliği eğitimlerinin verilmesini sağlamak ve izlemek
  - › Kural dışı yolcu taşımacılığı ile ilgili düzenleme ve denetleme yapmak
  - › Tehlikeli madde taşımacılığı ile ilgili düzenleme ve denetleme yapmak
  - › Havalimanları giriş esaslarını belirlemek, kart basmak ve dağıtmak
  - › Hava kargo taşımacılığında güvenlik açısından düzenleme ve denetleme yapmak

### 7. Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı

- › Hava sahasını kullanan işletmeler için kurallar düzenlemek ve denetlemek
- › Operasyon yapacak araçların tescil, temdit ve tarkin işlemlerini yapmak
- › Uçuş ekiplerini denetlemek; lisans, temdit ve iptal işlemlerini yapmak

- › Uçuş eğitim kuruluşlarını yetkilendirmek, denetlemek ve gelişmelerini sağlamak.
- › Uçuş ekiplerinin sağlık standartlarını belirlemek, ilgili kuruluşları yetkilendirmek ve denetlemek
- › Operasyon yapan yabancı işletmeleri SAFA çerçevesinde denetlemek

olarak belirlenmiştir.

### 4.5.2. Yönetim Sistemlerinin Analizi

Kurumsal düzeyde stratejik planlamanın başarısında çok sayıda etmen rol oynamaktadır. Stratejik planlamayı kurum düzeyinde etkileyen önemli değişkenlerden biri olan ve kurumun değerlerini koruyarak faaliyetlerini sürdüren, maliyetleri düşüren, riskleri yöneten, yenilikleri destekleyen ve sürekli gelişmeyi sağlayan Yönetim Sistemleri hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamaktadır.

Stratejik planlama sürecinde stratejik amaç ve hedeflerin net olarak belirlenmesi; kamu kurumlarının üretmekte olduğu hizmetlerin maksimum düzeyde ölçülebilir çıktı ve sonuç verebilmesini sağlaması dolayısıyla stratejik planlamanın başarısını ve kalıcılığını doğrudan etkilemektedir.

SHGM'de amaç ve hedefler oluşturulurken **"yönetim sistemlerinin yenilikçilik ve kapasite oluşturma yaklaşımı ile ele alınarak yeniden tasarlanması"** konusunda yapının ve sistemlerin güçlü bir koordinasyon ve işbirliği ile değer yaratmalarına önem verilmiştir.

Stratejik Planlamanın başarısını etkileyecek temel gereksinimler bu kapsamda analiz edilerek özellikle İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetim Sistemi, İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi ve Kalite Yönetim Sistemi konularında aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

#### İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetim Sistemi

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu'nda; mali saydamlık, hesap verme

sorumluluğu, stratejik planlama, performans esaslı ve çok yıllık bütçeleme ile iç kontrol ve iç denetim konuları, yeni mali yönetim ve kontrol sistemini oluşturan temel unsurlar olarak düzenlenmiş ve üst yöneticilere mali yönetim ve kontrol sisteminin kurulması, işletilmesi ve gözetilmesi sorumluluğunu yüklemiştir. Aynı Kanun'un 55'inci maddesinde düzenlenen İç Kontrol Sistemi, **"idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçler ile iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünü"** olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda, **"İç Kontrol Sistemi"**, kamu idarelerinde yeterli, etkili ve standart bir Kontrol Sisteminin uygulanmasını hedeflemektedir.

İç Kontrol Sisteminin ikinci bileşeni olan Kurumsal Risk Yönetim Sistemi'nin temel amacı; yönetimdeki risklere ve fırsatlara etkili bir şekilde yoğunlaşarak; değer yaratma kapasitesini güçlendirmek; hizmetleri etkililik, objektiflik, eşitlik ve adalet gibi değerleri dikkate alarak yürütmek, üretilen değeri (ürün/hizmet) daha verimli ve ekonomik şekilde sunarak korumaktır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü faaliyetleri sırasında; oluşabilecek risklerin belirlenmesi, önlenmesi ve yönetilmesi ile ilgili uygulanacak prensip, politika ve prog-



ramlara ilişkin usul ve esasları belirleyen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 55, 56, 57, 60, 63 ve 64 üncü maddeleri ile 10/11/2005 tarihli ve 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun 4 üncü ve 22 inci maddesine dayanılarak hazırlanan SHGM Kurumsal Risk Yönetim Yönergesi 17/03/2016 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Plan döneminde; bilimsel yöntemlerle ve yukarıda anılan ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde, İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetim Sistemini kurma ve hayata geçirme amacını stratejik hedeflerine de taşıyan SHGM, bu sistemler aracılığıyla hedeflerine ulaşmada faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek tüm riskleri kontrol altına alabilecek, iyileştirebilecek ve yönetebilecektir.

#### İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi

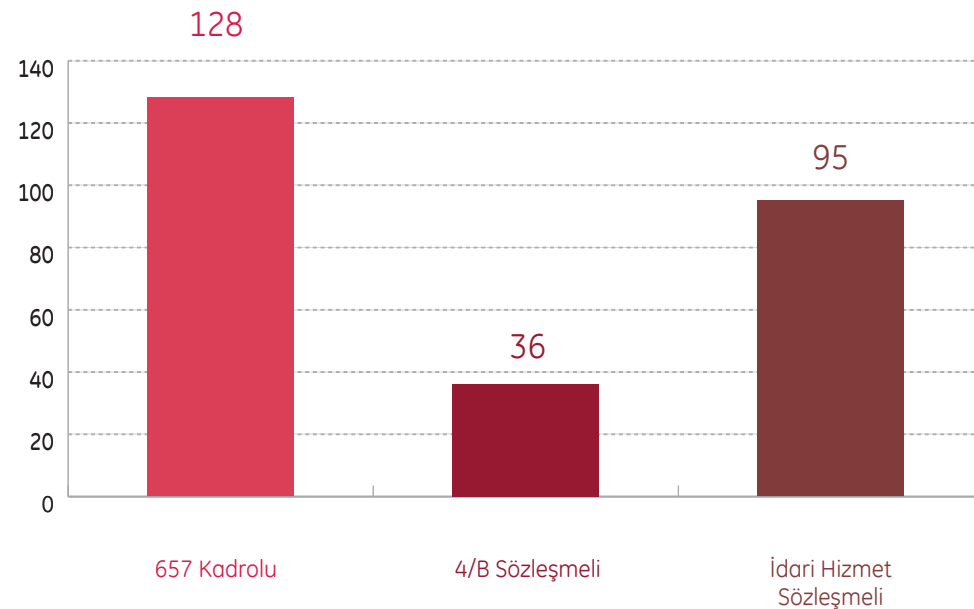
Mali ve idari olarak ne kadar büyük olursa olsun kurumların, en önemli kaynağı olan insanı sistemli bir şekilde yönetmesi kurumsallaşmanın bir gereğidir. SHGM

yeni dönemde, İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi'nin kurulmasını ve uygulamaya geçirilmesini, çalışanların nitelik, motivasyon ve memnuniyetinin artırılmasını hedeflemektedir.

SHGM'de, 5431 sayılı Kanun'un 23, 24 ve 25. maddelerine ve ek hükümlerine uygun olarak; Genel Müdürlük tarafından belirlenen pozisyonlardaki teknik personel idari hizmet sözleşmesiyle, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinde belirtilen genel şartlar ile bu kanuna dayalı mevzuat hükümlerine tabi personel istihdam edilmektedir.

2016 Eylül sonu itibarıyla, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü bünyesinde; 657 Sayılı Devlet Memuru Kanununa tabi 128 memur, İdari Hizmet Sözleşmeli 95 ve 657 sayılı Kanunun 4/B maddesine tabi sözleşmeli 36 personel olmak üzere toplam 259 personel görev yapmaktadır. Eylül 2016 itibarı ile personelin statülerine göre dağılımı verilmektedir (**Grafik 5**)

**Grafik 5** Genel Müdürlük Personelinin Statülerine Göre Dağılımı



## Kalite Yönetim Sistemi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 26.12.2013 tarihinde TSE'den ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ni bünyesine kazandırmıştır. TS EN ISO 9001:2008 ver-

siyonu kapsamında belgelendirilmiş olan Kurum'un, yeni dönemde TS EN ISO 9001:2015 versiyonuna geçişini tamamlaması hedeflenmektedir.

### 4.5.3. Fiziksel Kaynaklar

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın GMK Bulvarı 128/A adresindeki Ek Hizmet Binası'nda hizmet vermektedir. İstanbul Temsilciliği Atatürk Havalimanında, Antalya Temsilciliği

Antalya Havalimanında ve Nevşehir Temsilciliği Kapadokya Meslek Yüksek Okulu Kampüsünde faaliyetlerini sürdürmektedir.

### 4.5.4. Teknolojik Altyapı ve Bilgi Sistemleri

Bilişim teknolojileri alanındaki yenilikler Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından sunulan hizmetlerin daha etkili ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla ta-

kip edilmekte ve gerekli altyapı, sistem ve benzeri dönüşümler ve güncellemeler gerçekleştirilmektedir.

#### » Teknolojik Altyapı

Genel Müdürlük bünyesinde, 150 Megabite Hızlı İnternet Data Hattı (Metro-Fiber) mevcuttur ve kurum içi personelin kesintisiz iletişimi ve bilgi paylaşımı intranet üzerinden sağlanmaktadır.

SHGM'de; VMware Sanallaştırma Teknolojileri üzerine kurulu; 33 adet sanal server üzerinde; SHGM'nin web sitesi, SHGM otomasyon sistemi ve modülleri ve web mail işlem ve hizmetleri sürdürülmektedir. Fiziksel Sunucu Envanteri ile ilgili bilgiler **Tablo 5**'de verilmektedir.



Tablo 5 Fiziksel Sunucu Envanteri

## Fiziksel Sunucu Envanteri

<b>Web (www.shgm.gov.tr)</b>
<b>Otomasyon Sistemi ve Modülleri</b>
Satın Alma Modülü Belgelik Modülü İş Süreçleri Tanımlama Modülü Kuruluş Yetkilendirme ve İzleme Modülü Hava Aracı Personel Yetkilendirme ve İzleme Modülü Hava Aracı İşlemleri Modülü Permi, Anlaşmalar Modülü Havacılık Olayları İzleme Modülü Denetleme Modülleri (Bulgu Havuzu, SAFA-SANA vs) Doküman ve Belge Yönetim Sistemi Modülü e-İmza ve Mobil İmza Modülleri SMS Modülleri <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Balon Takip Modülü</li> <li>▶ Pilot Sınav Rezervasyon Modülü</li> <li>▶ Finansal Takip Modülü</li> <li>▶ Yolcu Şikayetleri Modülü</li> <li>▶ Criptolog Loglama Modülü</li> <li>▶ Eğitim Yönetim Takip Modülü</li> <li>▶ Raporlama Aracı Cognos. (İş Zekası Modülü)</li> </ul>
<b>Exchange Server 2007 (Web mail hizmeti- shgm@shgm.gov.tr)</b>
150 Megabite Hızlı İnternet Data Hattı (Metro-Fiber) Pilot Sınav Odası Network Sistemi İntranet AFTN Sistemi (havacılık telekomünikasyon ağı-mevcut permi işlemlerinde kullanılan sistem)

Bu sistem ve ağlara ilişkin teknik altyapı bilgileri **Tablo 6**'da verilmektedir.

Tablo 6 Teknik Altyapı

## Ağ ve Sistemlere Ait Teknik Altyapı

Ağ ve Sistemlere Ait Donanım Altyapısı	
UTP (Cat6) Kablolama ve Kanal Üstü-UTP Priz. Bakanlık Akü Destekli UPS+Jeneratör (1 adet)	1 adet Cisco Router+Switch Maliye Bakanlığı (SAY)
20 adet Switch (odaların network dağılımı için)	1 adet 12 teraSun Storage+ Networker
2 adet Firewall (yasaklı sitelere girişi ve dış saldırıları engellemek için)	2 adet Omurga Switch
1 adet Cisco Router + Switch AFTN (havacılık telekomünikasyon ağı)	
İnternet Erişim Altyapısı	
Fiber Optik Metro İnternet 150 Mb/PS	6 adet ADSL aboneliği
Fiber Optik Metro İnternet 5 Mb/PS	Kapalı devre Havacılık Network Sistemi
1000 Mbit Kablolama altyapısı ile 400 kişilik dağıtım	Maliye Bakanlığı SAY 2000 ve HYS abonelikleri
101 adet Mobil Data hattı ile her yerde internet ulaşımı	Kablo TV abonelikleri
11 adet mobil ses hattı	
Telefon Erişim Altyapısı	
Alcatel Omni PCX Digital Santral hali hazırda 400 aboneye hizmet verebilecek durumda	Atanmış güvenlik hizmeti aboneliği
310 aktif DDI telefon hattı aboneliği	Sita aboneliği
15 adet analog hat	Arınç aboneliği
Toplam 325 abonelik	Infare piyasa gözetim aboneliği
D Dos atak önleme sistemi siber tehdit engelleme hizmeti aboneliği	25 adet farklı güç seviyelerinde klima



### › Bilgi Sistemleri

Genel Müdürlük bünyesinde yürütülen faaliyetlerin, iş ve işlemlerin takibi, kontrolü ve raporlanması açısından

önemli bir yönetim aracı olarak aşağıdaki bilgi sistemleri kullanılmaktadır;

- › Bilgi Yönetim Sistemi (BYS)
- › Doküman Yönetim Sistemi (DYS)
- › Sınav Rezervasyon Sistemi (SRS)
- › Personel Yönetim Sistemi (PYS)
- › Dijital Arşiv
- › Yolcu Şikâyet Sistemi
- › Eğitim Yönetim Sistemi (EYS)
- › Finansal Takip Yazılım Sistemi (FYS)
- › Balon Takip Sistemi
- › Hava Aracı Takip Sistemi (HTS)
- › NOTAM Sistemi
- › Raporlama Aracı
- › Bulut Sistemi
- › İtranet
- › Toplantı Takip Sistemi

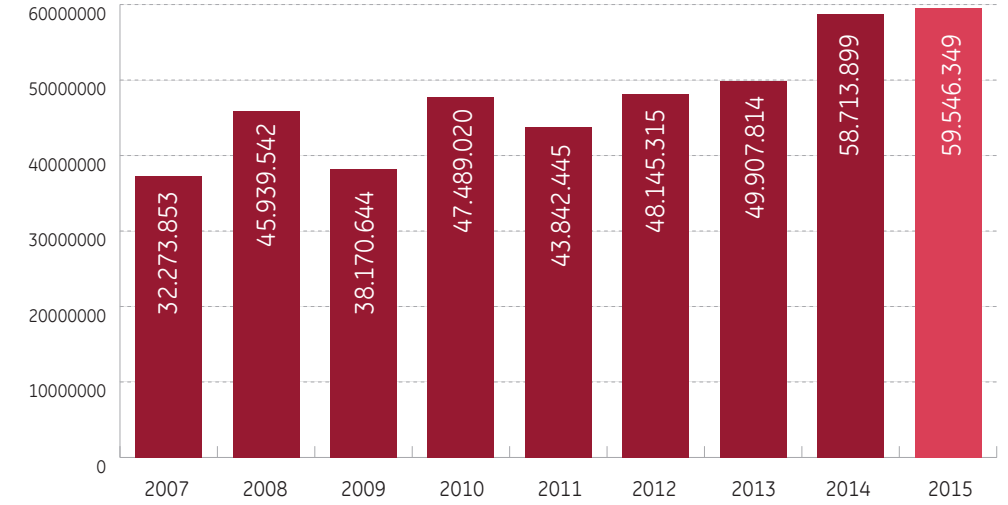
### 4.5.5 Mali Yapı

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü özel bütçeli bir kuruluş olup; görev ve faaliyet alanına giren hususlarda oluşturduğu politika ve stratejilere yönelik amaç ve hedefler doğrultusunda kurumsal ve sektörel imkanların sürdürülebilirliği ve gelişimi açısından performans ölçütlerine göre bütçeleme yapmak, uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek sorumluluğunu taşımaktadır.

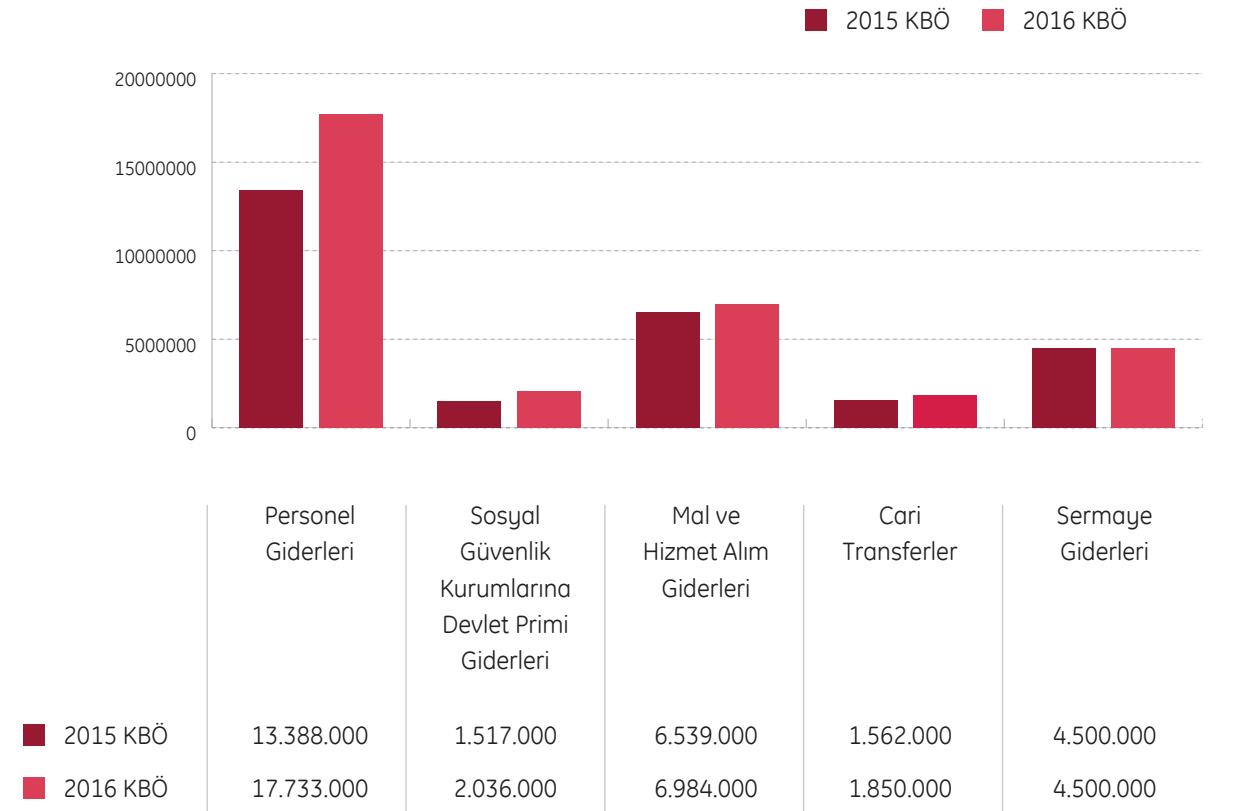
SHGM'nin mali durumunu yansıtan; 2007-2015 yıllarına ilişkin bütçe gerçekleştirmelerini ve 2015 ve 2016 Mali Yılı Bütçe Ödeneklerinin Karşılaştırılmasına ilişkin grafikler **Grafik 6** ve **Grafik 7**'de verilmiştir.



**Grafik 6** SHGM 2007 – 2015 Yıllarına Göre Bütçe Gelir Gerçekleşme Durumu



**Grafik 7** SHGM 2015 ve 2016 Mali Yılları Bütçe Ödenekleri Karşılaştırması



## 4.6. Stratejik Analizler

SHGM'nin mevcut durumunun resmi çizilirken; uluslararası kabul görmüş analizler ve bilimsel teknikler kullanılarak, farklı hedef kitle özelliklerine uygun olarak farklı analizler uygulanmış ve elde edilen bulgulardan mevcut durumun yaşayan gerçeği ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Stratejik Plan'ının iç ve dış paydaşlar tarafından kabul edilmesi ve planın uygulanma şansının artırılması açısından mevcut durum performans analizleri ve stratejik analizlerin katılımıyla gerçekleştirilmiş olması büyük önem teşkil etmektedir.

SHGM'nin sahip olduğu paydaşlara ait görüşlerin plana yansıtılabilmesi amacıyla, öncelikle stratejik plan

### 4.6.1 Çekirdek Yetenek Analizi

Çekirdek yetenekler, bir kurumu başka kurumlardan ayıran ve rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, kurumun sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Çekirdek yetenekler, kurumu iyi bildikleri işleri daha da iyi yapmaya, sürekli yenilik yapmak için odaklanmaya sevk etmektedir ve günümüz koşullarında **"yenilik yapabilmek"** kurumlara rekabet gücü sağlayan en temel yetenektir.

Stratejik rekabetin kaynağını oluşturan çekirdek yeteneklerin değerlendirilmesi, Kurum vizyonunun gerçekleştirilmesinde ve Kurum'un uluslararası liderliğini desteklemesinde önemli ölçüt oluşturmaktadır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde çekirdek yeteneklerin belirlenmesi ve tanımlanması için; mevcut yete-

### 4.6.2 Pestel Analizi

PESTEL Analizi ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nü politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal açıdan etkileyen/etkileyebilecek, temel eğilimler/itici güçlerin gerçekleşme olasılıkları ve gerçekleşme durumunda SHGM üzerinde bırakacağı çevresel etkiler

paydaş belirleme çalışmaları yapılmış ardından sınıflandırılan iç ve dış paydaşlara yönelik olarak; mevcut durum performans analizleri ve stratejik analizler uygulanmıştır.

Stratejik Plan mevcut durum verisine çok yönlü durum analizi taraması ile ulaşılabilmesi için; Çekirdek Yetenek Analizi, PESTEL Analizi, GZFT Analizi, Organizasyonel ve Yönetmelik Süreçlerde Performans Analizi, Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Personeli Mevcut Durum Analizi, İç Paydaş (Çalışan) Memnuniyeti Analizi, Dış Paydaş (Kurum/Kuruluş) Analizi, Dış Paydaş (Müşteri) Analizi, Stratejik Görüşler Analizi gerçekleştirilmiştir.

neklerin **"değer üretmesi"**, **"az bulunuyor olması"**, **"kolay taklit edilememesi"**, **"yönetilebilirlik etkenliği"** ve **"yeni sektörler açılabilmesi için köprü görevi"** özelliklerinin var olup olmadığı objektif olarak değerlendirilmiştir.

Çekirdek Yetenek Analizi değerlendirme sonuçlarına göre SHGM'nin; **"Çekirdek Yetenek"** kavramını Sivil Havacılık konusundaki uzmanlık alanları olarak gördüğü, sahip olduğu insan kaynağı ile rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için yeteneklerinin %42 oranında geliştirilme ve iyileştirilme ihtiyacı bulunduğu belirlenmiş ve değerlendirme sonuçlarının Stratejik Plan Hedefleri ve ilgili Proje ve Faaliyetleri ile ilişkilendirilmesi sağlanmıştır.

incelenmiştir. Amacı organizasyonu etkileyen dış faktörleri bularak, bu faktörlerin geleceği nasıl değiştirebileceğini tanımlamak olan PESTEL Analizi, fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesine de katkı sağlamıştır.

Stratejik Planda öngörülen stratejilerin başarılı olma şansını artırmak için bu faktörlerin etkileri ve karşılıklı etkileşimleri analiz edilmiştir. Değerlendirme sonuç-

larına göre PESTEL Analizinin pozitif ve negatif etkileri **(Tablo 7)** tanımlanmıştır.

Tablo 7 PESTEL Analizi

### Temel Eğilimler / İtici Güçler

#### Pozitif Etki

1. Havacılık sektöründe altyapı oluşturulmasına yönelik devlet politikaları ve desteklerin hızlı şekilde artması
2. Yeni Havalimanı Projesi ile İstanbul'un bölgesel hava ulaşım merkezi haline dönüştürülmesi
3. Tüketici eğilimlerinin, tüketici memnuniyetinin, seyahat etme alışkanlıklarındaki değişimin, hava yolu seyahatine ilgiyi artırması
4. Afrika, Çin, Hindistan, vb. ülkelerde ticari hacmin artması ve bölgenin ekonomik açıdan güçlenmesi
5. Nitelikli işgücünün Avrupa'dan daha ucuz olması
6. Uluslararası güvenlik kontrollerinin artması
7. Ulusal sivil havacılık politikasının "sivil hava taşımacılığında yatırım, eğitim ve sürekli gelişim" faktörlerinin dikkate alınarak yapılandırılması
8. Ulusal Ulaştırma Ana Planı'nın güncellenmesi
9. Yeşil Havalimanı unvanı alınmasının teşvik edilmesi
10. Uçak filolarının yeni nesil uçaklarla değiştirilmesinin gürültü kirliliği, hava kirliliği gibi konulara olumlu etkisi
11. Çevre bilincinin gelişmesi ile sektörde faaliyet gösteren şirketlerin yerel ve uluslararası çevreyi korumaya yönelik kurallara uyma zorunluluğunun sıkı yaptırımlar ile desteklenmesi
12. İnsansız Hava Araçları üzerinde teknoloji geliştirme çalışmalarının artması, kontrol, görüntüleme ve ileri teknolojilerin desteklenmesi
13. Uçak ve komponentleri üretimi ve sertifikasyonu için gereken muayene ve test sistemlerinin kurulması ve testlerin yerli kaynaklar kullanılarak yapılması
14. Sektördeki yeteneklerin sürdürülebilmesi ve yeni teknolojilerin geliştirilmesi amacıyla sektörün teşvik edilmesi
15. Orta menzilli bölgesel uçak üretimi konusunda önümüzdeki yıllarda artış olması
16. Hava aracı takip sisteminin kullanımındaki artış
17. GPS Destekli Takip Yazılımının yaygınlaştırılması
18. Askeri hava platformları için geliştirilen milli ve özgün aviyonik sistemlerin ve entegrasyon tecrübesinin dünya ile yarışabilir düzeyde olduğu değerlendirildiğinde benzer şekilde sivil havacılık alanına da kolaylıkla yansıtılabilmesi
19. Ülkemizde hava trafiğinin ve havalimanı sayısının artması
20. Ülkemizin bölgesel hava ulaşım merkezi haline dönüşmesi ile birlikte, doğu/batı, kuzey/güney eksenindeki uçuşların kavşak noktası haline gelmesi
21. Sivil Havacılık eğitimlerinde sektör ihtiyaçları ve program kontenjanları dengesinin sağlanmasına esas "Eğitim Master Plan" çalışmalarının yapılması
22. Yazılı ve görsel medyada havacılık alanında yürütülen tanıtım ve reklam çalışmalarının artması



## Temel Eğilimler / İtici Güçler

### Negatif Etki

1. Havacılık sektörüne yapılan müdahalelerin uluslararası alanda serbest rekabeti bozması
2. Genel Havacılığı ilgilendiren vergilerin, havacılıkta gelişmiş ülkelere göre çok yüksek oranda olması, yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulması
3. Havacılık teknolojilerinde kullanılan malzemelerin standardizasyon ve sertifikasyonuna yönelik düzenleme eksikliği bulunması
4. Sektörün geliştirilmesine yönelik uluslararası işbirliklerinin kapsamının dar ve süresinin kısa olması
5. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren üreticileri ürün sertifikasyon maliyetlerinin karşılanması konusunda destekleyecek yasal mevzuatın eksikliği
6. Genel ve sportif havacılık faaliyetlerinin yeterince gelişmemiş olması
7. Yetişmiş beyin gücünden; yurt dışına beyin göçü, planlama eksiklikleri vb. sebeplerle yeterli seviyede yararlanılamaması
8. Uluslararası antlaşmalardan doğabilecek ek yükümlülükler, güç dengelerinin değişmesi, AB mevzuatı ve yönetmeliklerde oluşabilecek gelişmelerin etkisi
9. Uluslararası Sertifikasyon Otoritelerince (EASA, FAA gibi) yerli havacılık ürünlerimizin sertifikalandırılması konusunda yaşanan sıkıntılar
10. Ulusal ve uluslararası ilişkilerde gerilimin artması
11. Petrol fiyatlarının dalgalanmasına neden olan politik baskılar, müdahaleler ve ambargolar

### 4.6.3 Kurumsal GZFT Analizi

SHGM'nin gelecek döneminin stratejik olarak yeniden planlanabilmesi için, öncelikle kurum içi çalışma atmosferinin belirlenmesi, planlama döneminde kontrol edilebilen etkenler ve kontrol dışı olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analiz edilmesi stratejik planlama sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

İncelenen kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir teknik olan GZFT (Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler) Analizinde amaçlanan; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler

ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir.

Mevcut GZFT (Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) Değerlendirme Raporu, İç ve Dış Paydaş Analizleri ve Stratejik Görüş Analizi Değerlendirme sonuçlarından elde edilen GZFT veri tabanı konsolide edilerek Kurumsal GZFT Analizi tamamlanmıştır (Tablo 8). GZFT Analizi sonuçları Kurumsal Stratejilerin belirlenmesinde önemli bir etken olarak kullanılmıştır.

Tablo 8 Kurumsal GZFT Analizi

### Güçlü Yönler

- ▶ Sivil Havacılık sektörünü düzenleyen, denetleyen ve yaptırım gücüne sahip bir kurum olması
- ▶ Çözüm odaklı çalışma imkanına sahip olması
- ▶ Kurumsallaşma adına önemli adımlar atma hedefi olan, Kalite Yönetim ve İç Kontrol Sistemleri ile kendini geliştirme çabasına sahip kararlı bir kurum olması
- ▶ Sivil havacılık faaliyetleri kapsamında ülkemizi uluslararası ortamda temsil edebilme yetkisinin ve işbirliğinin olması
- ▶ Sektördeki kurum ve kuruluşlar ile beraber iş yapma kültürüne sahip olması
- ▶ Etkin bir Sivil Havacılık Bilgi Yönetim Sistemine sahip olması
- ▶ Dinamik bir sektörde çalışan, öğrenmeye istekli, yabancı dil bilen, iletişim becerileri kuvvetli iş gücüne sahip olması
- ▶ Özel alanlarda nitelikli personel istihdam etme olanağına sahip olması
- ▶ Personel eğitimine önem verilmesi ve havacılık ile ilgili spesifik konularda faydalanılabilecek eğitim olanaklarının fazla olması
- ▶ Uluslararası mevzuata tabi olunması nedeniyle gelişmeleri sürekli takip etmek zorunda olması
- ▶ Kendi gelirleri ile giderlerini karşılayan özel bütçeli bir kurum olması

### Zayıf Yönler

- ▶ Verilen hizmetlerin izleme ve değerlendirmelerinin yeterince yapılamaması
- ▶ Kurumsal yapılanmanın istenen düzeyde tamamlanmamış olması
- ▶ Kurum bilinirlik ve tanınırlık seviyesinin yeterli düzeyde olmaması
- ▶ Kurum içi iletişim, işbirliği, koordinasyon ve katılımcılığının yeterli düzeyde sağlanamaması
- ▶ Nitelikli personel kayıplarının fazla olması ve ihtiyaç duyulan alanlarda nitelikli personel temininde güçlük yaşanması
- ▶ Mevzuatın yeterli kullanıcı dostu ve rehber dokümanı olmaması
- ▶ Risk esaslı mevzuat ve gözetim yaklaşımının yeterli olmaması
- ▶ Sertifikasyon kabiliyetinin yeterli düzeyde olmaması
- ▶ Amatör, sportif ve genel havacılık konusundaki mevzuatın yetersiz olması
- ▶ Sektörle iletişim ve bilgi paylaşımının yeterli düzeyde sağlanamaması
- ▶ Sektöre yönelik eğitim verme, eğitim materyali hazırlama konusunda yeterli kapasitenin oluşturulamaması
- ▶ Terör ve siber saldırılar konusundaki tedbirlerin zamanında alınmaması

### Fırsatlar

- ▶ Türkiye Cumhuriyeti, Ortadoğu, Balkanlar ve Afrika'yı içine alan coğrafi bölgede sivil havacılık alanındaki yetkinliğimiz
- ▶ Havacılık eğitimleri ve bakım faaliyetleri başta olmak üzere sektörle yakın ve verimli işbirliklerinin oluşturulması için uygun imkanlara sahip olması
- ▶ Sivil havacılık sektörünün sürekli gelişen ve büyüyen bir ivme içinde olması
- ▶ Yeni hava aracı, ürünleri tasarım ve üretim projelerinin olması
- ▶ Amatör havacılığın gelişme potansiyelinin olması
- ▶ Avrupa Birliği ve diğer ülke ve kurumlarla işbirliği potansiyeli
- ▶ Doğa ile dost enerji sistemlerinin kullanımının yaygınlaşması

### Tehditler

- ▶ Kanunlardaki sivil havacılık alanındaki eksikliklerin giderilememesi
- ▶ Terör ve siber saldırılar konusundaki artış
- ▶ Sertifikasyon konusunda dışa bağımlılık.
- ▶ Hem sektörün hem de kurumların kültür olarak Emniyet Yönetim Sistemi'ne adaptasyon sıkıntısı yaşaması
- ▶ Havaalanı/Hava sahası kapasitesi ve altyapı sorunları
- ▶ Hızlı büyüme ile nitelikli insan gücünü orantılı sağlanamaması
- ▶ Sivil havacılık sektöründe İHA ve diğer operasyon çeşitliliğindeki artış
- ▶ Sektörün ekonomik dalgalanmalardan yoğun olarak etkilenmesi
- ▶ Nitelikli iş gücünün diğer ülkelere göçmesi
- ▶ Sivil havacılık görev alanındaki kurumlar arası işbirliğinin yetersizliği

#### 4.6.4 Organizasyonel ve Yönetmel Süreçlerde Performans Analizi

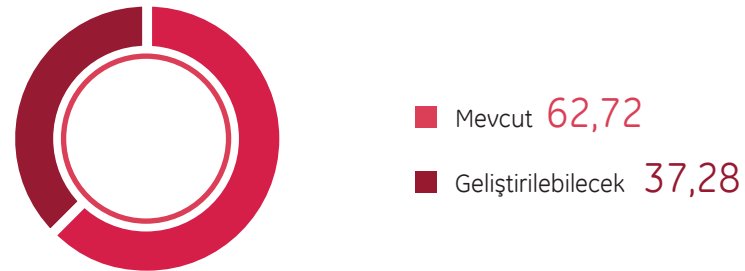
Üst ve orta düzey yöneticiler ile karar alıcılar düzeyinde uygulanan ve değerlendirilen Organizasyonel ve Yönetmel Süreçlerde Performans Analizi ile SHGM'nin;

- Misyon ve Hedefler
- Stratejik Planlama
- Organizasyon Yapısı
- Eğitim ve Kariyer Geliştirme
- İletişim
- Performans Ölçütleri
- Katılımcılık
- Motivasyon

olmak üzere sekiz ana konuda değerlendirmeye alınması sağlanmıştır.

Bu Analiz ile SHGM'de yönetmel kriterler bazında mevcut genel yapının ortaya çıkarılabilmesini sağlayacak değerlendirme sonuçlarına ulaşılmış, Organizasyonel ve Yönetmel Süreçlerde başta Organizasyon Yapısı, Katılımcılık ve İletişim olmak üzere %37.28 oranında iyileştirme ihtiyacı bulunduğu tespit edilmiştir (**Grafik 8**).

**Grafik 8** Organizasyonel ve Yönetmel Süreçlerde Performans Analizi Değerlendirme Sonucu



#### 4.6.5 Bilgi Sistemleri Yönetici ve Personeli Mevcut Durum Analizi

Bilgi Sistemleri Yönetici ve Personeli Mevcut Durum Analizi, Bilgi İşlem Birimi bazında uygulanmış; risk faktörleri, olası risklerin sonuçları ve ilgili kontrol faaliyetlerinin belirlenmesine ve bilgi sistemleri yönetici ve personelinin ihtiyaç analizine yönelik olarak değerlendirilmiştir.

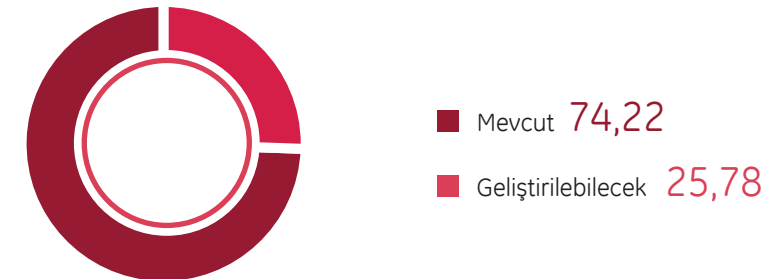
Gerçekleştirilen Analiz ile katılımcıların SHGM'de mevcut Bilgi Sistemlerini;

"Bilgi Sistemleri Planlaması", "Bilgi Sistemleri Hizmetleri", "Bilgi Sistemleri kapsamında Genel İş Sü-

reçleri", "Bilgi Sistemleri Teçhizatı", "Uygulama Yazılımları", "Kullanıcı Yetkinliği", "Bilgi Sistemleri Altyapısı", "Bilgi Güvenliği" ve "Veri saklama ve Yedekleme" kapsamında değerlendirmeleri sağlanmıştır (**Grafik 9**).

Genel değerlendirme sonucu %25,78 oranında iyileştirme ihtiyacı bulunduğu tespit edilmiş olup, en çok iyileştirme ihtiyacının "Kullanıcı Yetkinliği"nde olduğu görülmüştür.

**Grafik 9** Bilgi Sistemleri Yönetici ve Personeli Mevcut Durum Değerlendirme Sonucu





#### 4.6.6 Paydaş Analizleri

SHGM'nin sahip olduğu çok sayıda paydaşına ait görüşlerin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkenlik sağlamak üzere; öncelikle SHGM'nin etkileşim içinde bulunduğu tüm paydaşlar belirlenip, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılmış ve önceliklendirilmiştir. Paydaş analizleri; İç Paydaş, Dış Paydaş (Kurum/Kuruluş) ve Dış Paydaş (Müşteri) ayrımıyla ayrı ayrı uygulanmıştır.

##### İç Paydaş (Çalışan) Memnuniyeti Analizi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde İç Paydaşlar Genel Müdürlükteki personel profili dikkate alınarak; Üst ve Orta Düzey Yöneticiler, Karar Alıcılar ve diğer SHGM personeli olmak üzere 3 grupta sınıflandırılmıştır. Her gruba özgü olarak hazırlanan analizler ayrı ayrı uygulanarak tüm iç paydaş görüşlerinin alınması hedeflenmiştir. İç Paydaş Analizleri görev ve hizmetlerin yerine

getirilmesi esnasında çalışanların kaliteli hizmet sunmalarını sağlamak üzere beklentilerini, sorunlarını, kurumsal algılarını ve aidiyetlerini, iç iletişimlerini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla uygulanmıştır.

İç Paydaş (Çalışan) Memnuniyeti Analizi ile çalışanların; "Çalışma Ortamı ve Koşulları", "İş Yönetimi", "İletişim", "Çalışan Bilinci", "Yönetim Anlayışı", "Gelişme Fırsatları" ve "Verimlilik Artırma Etkisi" konularının değerlendirilmesinin yanı sıra "Misyon, Vizyon, Temel Değerler", "Kurumsal Başarı" ve "Kurumsal Beklentiler" konularında görüş ve önerilerinin alınması hedeflenmiştir. İç Paydaş (Çalışan) Memnuniyeti Analizi değerlendirme sonuçları **Grafik 10**'da verilmiştir.

Genel Değerlendirme Sonuçlarına göre, çalışanların görevlerini yerine getirmede %61,79 oranında sorun yaşamadıkları tespit edilmiştir.

**Grafik 10** İç Paydaş (Çalışan) Memnuniyeti Analizi Genel Değerlendirme Sonucu



■ Mevcut **61,79**  
■ Geliştirilebilecek **38,21**

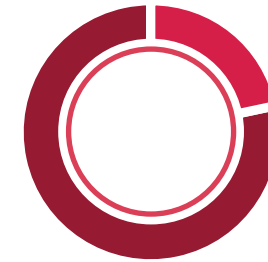
Ancak çalışanların "Gelişme Fırsatları"nda %47,04, "Verimlilik Artırma Etkisi"nde %44,00 ve "Çalışma

Ortamı ve Koşulları"nda %43,83 oranında iyileştirme gereksinimine işaret ettikleri belirlenmiştir.

##### Dış Paydaş (Kurum/Kuruluş) Analizi

SHGM'nin sahip olduğu dış paydaşlara ait görüşlerin alınması amacıyla gerçekleştirilen dış paydaş analizleri uygulanmadan önce gerçekleştirilen Paydaş Belirleme Çalışması ile, Genel Müdürlüğün etkileşim içinde bulunduğu tüm paydaşlar, hizmetin üretilmesine sağladığı doğrudan/dolaylı katkı, hizmeti doğrudan/dolaylı etkileme gücü ve hizmeti tüketme kriterleri göz önüne alınarak sınıflandırılmış, Dış Paydaş (Kurum/Kuruluş) ve Dış Paydaş (Müşteri) Analizi ayrımıyla uygulanması sağlanmıştır.

**Grafik 11** SHGM'nin Ana Faaliyet Alanlarındaki Başarı Düzeyi



■ Başarılı **78,32**  
■ İyileştirme Gereksinimi **21,68**

Ayrıca katılımcıların analize verdikleri cevaplarda SHGM'nin; tanınırlık oranının %81,69 olduğunu ve karşılıklı ilişkiler, iletişim haberleşme ve koordinasyon başarısının %80 oranında başarılı şekilde yürütüldüğünü ifade etmişlerdir.

Gerçekleştirilen analiz ile katılımcılar; sunulan hizmetlerin ve gerçekleştirilen faaliyetlerin çeşitliliğini de

Dış Paydaş (Kurum/Kuruluş) Analizi ile SHGM'nin paydaş ilişkilerinde mükemmeli yakalaması için, sunulan hizmetlerin beklentileri karşılayacak şekilde daha verimli, etkili, ekonomik çalışmalar yürütülerek gerçekleştirilmesine katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Değerlendirme Sonuçlarına göre Dış Paydaşlar Kurum'dan aldıkları hizmet özelinde; SHGM faaliyetlerini %78,32 oranında başarılı bulduklarını belirtmişler başarısını etkileyen olumlu/olumsuz etkileri ve ana faaliyet alanlarında başarının artırılması için önerilerde bulunmuşlardır (**Grafik 11**).

dikkate alarak SHGM'nin olası Riskleri ve Güçlü, Zayıf Yönleri ile Fırsatları ve Tehditleri konusundaki görüşlerini paylaşmışlar, Kurum tarafından önlem alınmasını gerektiren geleceğe yönelik tespit ve beklentilerini belirtmişler ve yapılmasını önerdikleri açılımlar/ işbirliklerini de açıklamışlardır.

#### Dış Paydaş (Müşteri) Analizi

Dış Paydaş (Müşteri) Analizi kapsamında uygulanmış olan havacılık personelinin SHGM'nin hizmetlerinden memnuniyet ve beklentileri anketi ile Kurum; Mevzuat, Eğitim ve Yetkilendirme, Teknoloji, Paydaş İlişkileri, Emniyet ve Güvenlik, Uluslararası İlişkiler, Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Davranış Biçimi konularında elde ettiği

#### 4.6.7 Stratejik Görüşler Analizi

Sivil Havacılık konusunda Kanaat Önderlerinin SHGM hakkındaki görüş ve önerilerin alınması amacıyla uygulanan **"Stratejik Görüşler Analizleri"** Değerlendirme Sonuçları; stratejik öneme sahip konular, öncelik verilmesi gereken alanlar ve gelecekte farklı bir başarı düzeyi için gereksinimler, başarıya taşıyan temel yetenekler, yeni ilişkiler ve işbirlikleri, faaliyetlerindeki etkenliği artırması için stratejik faktörlerin analizi ve riskleri konusunda katkı sağlamıştır. Alınan görüşler doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar derlenerek stratejik plan kurgusuna yansıtılmıştır.

Stratejik Görüşler Analizi sonuçlarına göre öne çıkan ana konular;

- ▶ Havacılık alanındaki hızlı büyümeye uyum sağlanabilmesi için; prosedürlerin azaltılması ile karar onay süreci ve tüm işleyişin hız kazanması, kapasitenin verimli kullanılması, faaliyetlerin katma değer yaratması, deneyimli yetkin personelin istihdam edilmesi, lisanslandırma prosedürünün makul seviyelere çekilmesi üretken çalışma ortamı oluşturulmalıdır.
- ▶ Havacılık emniyeti ve hava sahası güvenliği konusunda dünyada öncü kurumlardan biri haline getirilmelidir.
- ▶ Havacılık kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik; hava sporları ve amatör havacılık desteklenmeli, sektörün gelişmesi açısından havacılık ruhu canlandırılmalı, yeni kuşakların havacılığa teşvik edilmesi sağlanmalıdır.

görüş ve öneriler ile Stratejik Plan Veri Tabanına katkı sağlamıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda sektör memnuniyet oranı %72 olarak tespit edilmiştir.

Analiz kapsamında anket sorularını SHGM'nin paydaşı durumundaki havacılık işletmeleri yöneticileri ve havacılık personeli tarafından (3.428 katılımcı) cevaplanmıştır.

- ▶ Türk Havacılık Sanayii açısından büyük önem taşıyan tip sertifikasyonu, tasarım ve üretim organizasyonu konusunda verilen onayların uluslararası tanınırlığı sağlanmalıdır.
- ▶ Yatırımların güçlendirilmesini, küresel ölçekte tanınırlık ve saygınlık kazanılmasını, rekabet avantajı ve küresel güç elde edilmesini sağlayacak olan diğer ülkelerle yapılacak karşılıklı tanıma anlaşmaları sayısı artırılmalıdır.
- ▶ AB mevzuatı ile eşgüdüm sağlanmalı, ikili anlaşmalar, güvenlik ve emniyet regülasyonuna öncelik verilmelidir.
- ▶ Kuralcı Düzenlemeler (Prescriptive Regulation) yerine Performans Temelli Düzenleme yaklaşımına geçilmelidir.
- ▶ Taşıyıcıların, uçuş izinleri ve pazara erişim hakları, eşitlik ve taraflar (tüketici ve şirketler) açısından sürdürülebilir fayda gözetilerek düzenlenmelidir.
- ▶ Küresel rekabet ortamının oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması amacıyla; trafik haklarının dağıtımında ve hava trafik yönetiminde dikkate alınan uluslararası/global değerlendirme kriterlerine uyum stratejisi geliştirmelidir.
- ▶ Hava aracı sertifikasyonu (type certificate) ve üretim/tasarım organizasyonu onayı (POA/DOA) verecek mekanizmalar daha da geliştirilmelidir.

şeklinde özetlenebilir.

## 4.7. Stratejik Öneme Sahip Konular

Stratejik Görüş Analizleri ile İç ve Dış Çevre Analizleri sonuçlarından elde edilen **"Tespit ve İhtiyaçlar"**ın, **"Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler"** ile birlikte değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan **"Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular"**, Sivil Havacı-

lık Genel Müdürlüğü'nün 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı için Stratejik Amaçların belirlenmesinde kaynak doküman olarak kullanılmak üzere hazırlanmıştır (**Tablo 9**).

Tablo 9 Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular

Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular	
<b>ÖNEM 1:</b> "İletişim, Koordinasyon ve Bilgi Paylaşımı"	Tüm paydaşlar ile çift yönlü güçlü bir iletişim ağının kurulması; sorumlulukların belirlenmesi ve dağıtımı, SHGM'nin işgücü, zaman ve otorite kaybının önlenmesi ve sektörel amaç birliğinin sağlanması
<b>ÖNEM 2:</b> "Emniyet, Güvenlik ve Çevre Kuralları ve Standartlar"	Uluslararası ve ulusal kural ve standartların her koşul için tanımlanması, fark gözetilmeden uygulanmasının sağlanması, uyumluluğun izlenmesi, kurallara ve yaptırımlara hedef kitlenin uyumunda adil ve objektif davranışlara dikkat edilmesi
<b>ÖNEM 3:</b> "Yol Göstericilik"	Kural koyucu ve yaptırım uygulayıcı rolün; proaktif, destekleyici, bilgilendirici ve yol gösterici etkisinin artırılması ve SHGM'nin sektörün büyüme hızı ile uyumlu olarak deneyiminin, uzmanlık gücünün, hizmet kalitesinin ve eğitimci kimliğinin öne çıkarılması
<b>ÖNEM 4:</b> "Sektör Uzmanlığı"	Havacılığın hızlı gelişimine katkı sağlayacak nitelikte ulusal ve uluslararası yeterliliğe sahip sektör uzmanlarının yetiştirilmesinde; SHGM'nin Eğitim ve Sertifikalandırma Programlarının sektör profesyonelleri yetiştirme hedefiyle hazırlanması, mevzuat ve teknik doküman gereksiniminin hızla karşılanması
<b>ÖNEM 5:</b> "Yapısal Dönüşüm"	SHGM'nin sektördeki hakimiyetinin ve ulusal liderliğinin özerk ve dinamik bir yapısal dönüşüm gerçekleştirerek uluslararası liderliğe taşınması; ülke ve dünya çapında tanınırlığın ve üst seviyede temsil gücünün artırılması
<b>ÖNEM 6:</b> "Sektörün Güçlendirilmesi- Adil Rekabet ve Ar-Ge"	Sektörün küresel rekabet ortamında rol alabilecek güce erişebilmesi için gerekli tedbirlerin alınması, sektörün yönlendirilmesi, havacılıkta ar-ge ve inovasyon faaliyetlerinin desteklenmesi
<b>ÖNEM 7:</b> "Performans Odaklı Yönetim"	Havacılık emniyeti ve uçuş güvenliğinin tesis edilmesi ve risk odaklı çözümler üretilmesinde; performans temelli (başarıya odaklı) düzenleme ve gözetim yaklaşımının benimsenmesi, yaygınlaştırılması ve uygulamaya geçirilmesi; Merkezi Emniyet ve Güvenlik Veri Analizi ve Raporlama sisteminin etkili yönetilmesi
<b>ÖNEM 8:</b> "Havacılık Kültürünün Gelişmesi"	Genel havacılık kültürünün yaygınlaştırılması, altyapı olanaklarının geliştirilmesi ve hava sahalarında emniyetli uçuşu temin edecek düzenlemelerin yapılması
<b>ÖNEM 9:</b> "Kurumsal Yeteneklerin Geliştirilmesi"	Havacılığın gelişimine pozitif katkı sağlayacak niteliklere sahip SHGM uzmanlarının yetiştirilmesi; stratejik görevlerin belirlenmesi, yetenek geliştirme programlarının yeniden tanımlanması, "doğru işte doğru çalışan" ilkesinin uygulanması ve kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi



## 4.8. Kurumsal Stratejiler

SHGM'nin planlamada, sorun tanımlama ve çözümlemede, strateji oluşturmada ve analitik kararlarda, iç ve dış durum değerlendirmesi yapabilmesi ve stratejik faktörleri nasıl yönlendireceğini belirlemesi konusunda yön çizebilmesi hedeflenerek GZFT Strateji Bileşenleri çalışması yapılmış ve SHGM'nin, gelecek için gerçekleştirilecek yeni açılımlara yol gösterici olması beklenen stratejilerinin; **"güçlü yönlere ve fırsatlara odaklanarak**

**rak sahip olunan gücün, zayıf yönlerin ve tehditlerin şiddetinin azaltılması için kullanılması"** yaklaşımıyla oluşturulması sağlanmıştır.

Böylece Kurum'un iç ve dış çevre etkilerini dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanması ile tehditlerin ve zayıf yönlerin etkisini en aza indirecek Kurumsal Stratejiler geliştirebilmesi hedeflenmiştir. (Tablo 12)

**Tablo 10** Kurumsal Stratejiler

Kurumsal Stratejiler ile Stratejik Hedeflerin ilişkilendirilmesi aşağıda verilmiştir;

No	Kurumsal Stratejiler	İlgili Stratejik Hedef
1	Havacılığın terör ve siber saldırılara karşı korunması için etkili ve orantılı önlemler alınacaktır.	<b>HEDEF 1.6:</b> Terör ve siber saldırılara karşı etkin denetleme yapılması <b>HEDEF 1.7:</b> Güvenlik ve konfor dengesinin sağlanması
2	Sektörün büyüklüğüne uygun olarak nitelik ve nicelik açısından yeterli insan kaynağı kapasitesine ve etkin kurumsal yapıya ulaşılacaktır	<b>HEDEF 5.1 :</b> Stratejik Yönetim ve Planlama Sisteminin uygulamaya geçirilmesi <b>HEDEF 5.2 :</b> Sivil Havacılığın gelişimine katkı sağlayacak bireysel ve kurumsal yetenekler ile kurumsal kapasitenin geliştirilmesi <b>HEDEF 5.3 :</b> Tüm hizmetlerin e-Devlet kapsamında verilmesinin sağlanması
3	Daha iyi havacılık için toplum, sektör ve kurumlarla yakın işbirliği ve ortak çalışma içinde olunacaktır.	<b>HEDEF 1.8:</b> Havacılık sektörü ile işbirliği ve koordinasyonun güçlendirilmesi <b>HEDEF 1.9:</b> Uluslararası işbirliklerinin artırılması ve yeni işbirliklerinin geliştirilmesi <b>HEDEF 1.10:</b> Havacılık alanında faaliyet gösteren uluslararası kurum ve kuruluşlar nezdinde ülkemizin temsil gücünün artırılması <b>HEDEF 1.11:</b> İnsana ve çevreye duyarlı politikaların geliştirilmesi
4	Türk Hava Sahası sınıflandırılmasının tamamlanması, tamamında FUA'nın hayata geçirilmesi ve ihtiyaç duyulan yerlerde PBN uygulamasının yapılması sağlanacaktır.	<b>HEDEF 1.3:</b> Türk Hava Sahasında Performans Temelli Seyrüsefer uygulamasına ihtiyaç duyulan tüm havaalanlarındaki uygulamaların yapılmasının sağlanması <b>HEDEF 1.4:</b> Amatör ve sportif havacılığın gelişimi için Türk Hava Sahasında hava sahası sınıflandırılmasının yapılması <b>HEDEF 1.5:</b> Hava sahasının tamamında Hava Sahası Esnek kullanımının (FUA) hayata geçirilmesi
5	Uluslararası alanda Genel Müdürlüğün etkinliği artırılabilecektir.	<b>HEDEF 1.9:</b> Uluslararası işbirliklerinin artırılması ve yeni işbirliklerinin geliştirilmesi <b>HEDEF 1.10:</b> Havacılık alanında faaliyet gösteren uluslararası kurum ve kuruluşlar nezdinde ülkemizin temsil gücünün artırılması

No	Kurumsal Stratejiler	İlgili Stratejik Hedef
6	Hava aracı ile ürünlerine ait tasarım ve üretim sertifikasyon kabiliyeti kazanılacaktır.	<b>HEDEF 2.1:</b> Hava aracı ve parça tasarım ile üretim standartlarının belirlenmesinde dışa bağımlılığın azaltılması <b>HEDEF 2.2:</b> Ar-Ge ve inovasyon konusunda paydaşlarla işbirliği sağlanması ve yerli kaynak kullanımının teknik düzeyde desteklenmesi <b>HEDEF 2.3:</b> Ülke içinde mevcut olan tüm test ve sertifikasyon imkanlarının gelişmesinin ve ortak kullanılmasının desteklenmesi
7	Risk ve performans tabanlı ve daha etkin bir gözetim sistemi oluşturulacaktır.	<b>HEDEF 1.1:</b> Havacılık emniyeti ve uçuş güvenliği için risklerin belirlenmesi ve buna yönelik gözetim, önleme ve denetim sisteminin oluşturulması <b>HEDEF 1.2:</b> Gözetim sisteminin performansı ve uygulanma etkenliğini artırmak için kayıt, ölçme ve değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi
8	Sivil havacılık alanındaki bölgesel ve ulusal eğitim ihtiyacını karşılayacak kapasiteye ulaşılacaktır.	<b>HEDEF 3. 1:</b> Eğitim ve eğitici kalitesi ve kapasitesinin artırılarak havacılık personelinin uluslararası standartta yetiştirilmesinin sağlanması <b>HEDEF 3. 2:</b> Bölgesel itibara sahip bir eğitim merkezinin faaliyete başlaması ve kapasite geliştirilmesi
9	Uluslararası kurullarla uyumlu, dengeli, performans ve risk tabanlı, kolay anlaşılır bir mevzuat sistemine sahip olunacaktır.	<b>HEDEF 6.2:</b> Emniyet, gözetim ve denetim ile ilgili mevzuatın uluslararası standartlara uyumlu hale getirilmesi
10	Pozitif emniyet kültürü yaygınlaştırılacaktır.	<b>HEDEF 1.12:</b> Havacılıkta Pozitif Emniyet Kültürünün benimsenmesi ve geliştirilmesinin sağlanması <b>HEDEF 1.13:</b> Olay ve kaza/kırım olaylarının yaşanma risklerinin minimize edilmesinin sağlanması
11	Tüm alanlarda bilişim teknolojileri kullanılacaktır.	<b>HEDEF 5. 1:</b> Stratejik Yönetim ve Planlama Sisteminin uygulamaya geçirilmesi <b>HEDEF 5.2:</b> Sivil Havacılığın gelişimine katkı sağlayacak bireysel ve kurumsal yetenekler ile kurumsal kapasitenin geliştirilmesi <b>HEDEF 5.3:</b> Tüm hizmetlerin e-Devlet kapsamında verilmesinin sağlanması
12	Uluslararası gerekliliklere uygun ve kurumsal yapıyı destekleyen yasal altyapının oluşturulması sağlanacaktır.	<b>HEDEF 6.1:</b> Görev, sorumluluk ve yetki alanını tanımlayan mevcut yasal mevzuat ve düzenlemelerin kurumsal yapıyı destekleyecek şekilde geliştirilmesi
13	Genel, amatör ve sportif havacılığı geliştirecek politikalar uygulanacaktır.	<b>HEDEF 4. 1:</b> Genel, amatör ve sportif havacılığın geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması <b>HEDEF 4. 2:</b> Genel, amatör ve sportif havacılık faaliyetlerinin ilgili kurum/kuruluşlar ile koordineli olarak desteklenmesi

## 4.9. Tespit ve İhtiyaçlar

Gerçekleştirilen Kurumsal Yapı Analizleri, Mevcut Durum Performans Analizleri ve Stratejik Analizlerin Değerlendirme Sonuçlarından elde edilen veri tabanından ve Üst Politika ve Referans Belgelerinin analizi ile elde edilen sonuçlardan yararlanılarak belirlenen Tespitler

ve İhtiyaçların, 2017-2021 Dönemi Stratejik Plan hazırlama çalışmalarında Kurumsal Stratejiler ile birlikte düşünülerek stratejik amaç ve stratejik hedeflerin belirlenmesinde yol gösterici olması hedeflenmiştir.





## Bölüm 5



STRATEJİK PLAN  
UYGULAMA



## 5. Stratejik Plan Uygulama

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2017-2021 dönemini kapsayan stratejik plan hazırlama çalışmaları kapsamında tüm karar çalışmaları, mevcut durum performans analizleri, stratejik analizler, stratejik kaynak doküman ile birlikte değerlendirilerek; Kurum'un stratejik yönünü belirleyen 6 "Stratejik Amaç", Kurumun

neyi başaracağını ifade eden 25 "Stratejik Hedef" ve hedeflerin nasıl başarılacağını açıklayan, "Proje ve Faaliyetler" ve hedeflerin etkenliğini belirleyen "Performans Göstergeleri" detaylı bir şekilde tanımlanmıştır.

### 5.1. Stratejik Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri, Projeler ve Faaliyetler

Bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirleyen ve stratejik hedeflerin çerçevesini oluşturan Stratejik Amaçlar, SHGM'nin misyonuna ve vizyonuna yönelik uygulamaların başarılı olmasına katkıda bulunacak, mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki farkı açıkça ortaya koyabilecek şekilde belirlenmiştir. SHGM'nin kurumsal stratejik öneme sahip konularına odaklanılarak belirlenen Stratejik Amaçların, ulaşılmak istenen sonuçları açık şekilde ifade etmesine dikkat edilmiştir.

Stratejik Hedefler SHGM'nin neyi başaracağını ifade eden ve stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik Hedefler belirlenirken, Kurumun "Başarı Varsayımları"na odaklanılmış, stratejik amaçların yerine getirilme sürecinin ne şekilde formüle edildiğinin ortaya konulmasına ve stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifade edilmesine özen gösterilmiştir.

Belirlenen hedeflerinin nasıl başarılacağını ve başarılabilmesi için atılması gereken stratejik adımları ifade eden Proje ve Faaliyetler belirlenirken; günlük rutin işlerin dahil edilmemesine, belirli bir hedefin başarıl-

masını sağlayacak büyüklükte tanımlanmasına dikkat edilmiştir. Öncelikli stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere hangi tür eylemlerin gerçekleştirilmesi gerektiği ifade eden Proje ve Faaliyetlerin belirlenmesi sürecinde yönetilebilir ve gerçekçi olmalarına, yalnız mevcut durumu değil, orta ve uzun vadeli beklentileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşım benimsenmesine dikkat edilmiştir.

SHGM Stratejik Planının başarısının ve özellikle uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayacak araç olan Performans Göstergeleri, Hedeflere Ulaşma Derecesinin (Hedeflerin Etkenliğinin) ölçülmesini sağlayacak şekilde belirlenmiştir. Göstergeler, Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılacak ve performans denetimine baz oluşturacak şekilde Girdi, Çıktı, Verimlilik, Sonuç ve Kalite sınıflandırması çerçevesinde oluşturulmuştur.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2017-2021 dönemi Stratejik Planı için belirlenen "Stratejik Amaç, Stratejik Hedef, Proje ve Faaliyetler ve Performans Göstergeleri" Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11 Stratejik Amaç, Stratejik Hedef, Proje ve Faaliyetler, Performans Göstergeleri

#### Amaç 1: Türk Hava Sahasını Güvenli ve Emniyetli Bir Şekilde ve İlgili Kesimlerle İşbirliği İçerisinde Yönetmek

STRATEJİK HEDEF 1.1	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Havacılık emniyeti ve uçuş güvenliği için risklerin belirlenmesi ve buna yönelik gözetim, önleme ve denetim sisteminin oluşturulması	Devlet Emniyet Programı yönetmeliğinin uluslararası standartlara uygun olarak yayımlanması		✓						
	Emniyet Performans İndikatörlerinin belirlenme oranı	%50	%60	%75	%90	%100	-	UODB	SDEDB
	Kabul Edilebilir Emniyet Seviyelerinin (ALOS) belirlenme ve yayımlanma oranı	-	%75	%25	-	-	-	UEDB	
	Kabul Edilebilir Emniyet Seviyelerinin (ALOS) izlenme/ revizyon oranı		-	-	%100	%100	-	HADB	
	Risk bazlı denetim için denetim prosedürünün hazırlanma oranı		%100	-	-	-	-	HGDB	
	Risk bazlı denetim için geliştirilen uygun prosedür ve revizyon sayısı		2	3	4	4	4	HUDB	
								HSDB	

#### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Devlet Emniyet Programı (SSP-State Safety Programme) Yönetmeliği yayımlanacak ve her yıl düzenli olarak revize edilecektir.
- Devlet Emniyet Programı yönetmeliği sürekli güncel tutularak uluslararası standartlara tam uyumu sağlanacaktır.
- Her bir servis sağlayıcı alan için emniyet performans göstergeleri ve Kabul edilebilir Emniyet Seviyeleri (ALOS-Acceptable Level of Safety) belirlenecek ve gerektiğinde güncellenecektir.
- Alanlar için riskler ve ölçüm sistemi belirlenecek ve mevcut Bilgi Yönetim Sistemi geliştirilecek; sistem, risk sahalarının ve kriterlerinin belirlenmesinde kullanılacaktır.
- Denetim planlaması yapılırken risk sahaları ve kriterlerine öncelik verilecektir (Risk bazlı denetim planı yapılacaktır).
- Risk bazlı gözetim için altyapı oluşturulacak, riskler için kontrol faaliyetleri belirlenecektir.
- Risk azaltma önlemleri uygulanacaktır.
- Mevzuat, risk bazlı denetim için yeniden düzenlenecek, prosedürleri hazırlanacak ve gözetim planı risk tabanlı çalışmaya uygun olarak hazırlanacak/uygulanacaktır.
- Denetim, gözetim ve kontrol faaliyetlerinin risk bazlı uygulanması sonucu emniyet zafiyetleri giderilecek ve emniyet seviyesi artırılabilecektir.
- Uluslararası kuruluşların geliştirdiği risk ve giderici faaliyetler izlenecek ve uygulamaya geçilecektir.
- Raporlama mekanizması desteklenecektir.

STRATEJİK HEDEF 1.2	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Gözetim sisteminin performansı ve uygulanma etkinliğini artırmak için kayıt, ölçme ve değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi	Her bir denetim alanında Kritik Performans Göstergeleri (KPI) belirlenme oranı	-	%50	%75	%100	-	-	UODB UEDB HADB HGDB HUDB HSDB	SDEDB
	Uçuş Veri İzleme (FDM) bulgularının KPI olarak değerlendirilmesi ve ilgili denetim sahasının performans göstergesi olarak takip edilme oranı	-	%100	%100	%100	%100	%100		
	SAFA bulgu oranının AB bulgu oranından düşük olma oranı	%33	%25	%25	%25	%25	%25		
	Devlet Emniyet Programı uygulama aşamalarının tamamlanma oranı	-	%50	%75	%90	%100	-		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Her bir denetim alanında Kritik Performans Göstergeleri (KPI-Key Performance Indicators) belirlenecektir.
- Uçuş Veri İzleme (FDM- Flight Data Monitoring) Çalışma Grupları tarafından FDM bulguları KPI olarak değerlendirilecektir.
- Bulgular ile ilgili istatistikler sektöre paylaşılacaktır.
- Sektörle çalışma grubu kurularak, düzeltici önleyici faaliyetlerin paylaşımı sağlanacaktır.
- Uluslararası denetim sonuçlarının takibi ve performansın izlenmesi sağlanacaktır.
- Olay sayılarının izlenmesi, önceliklerin belirlenmesi, düzeltici, iyileştirici ve önleyici faaliyetlerin planlanarak uygulanması sağlanacaktır.
- AB bulgu oranına %25'lik bir sınır belirleyerek, sınırın aşılması durumunda çalıştay, vb. uygulamalar ile bilinçlendirme çalışması yaparak işletmeler tarafından ilave tedbirler alınması sağlanacaktır.
- Devlet Emniyet Programının uygulanması takip edilecektir.



STRATEJİK HEDEF 1.3	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Türk Hava Sahasında Performans Temelli Seyrüsefer uygulamasına ihtiyaç duyulan tüm havaalanlarındaki uygulamaların yapılmasının sağlanması	Mevzuat hazırlanma ve yayımlanma oranı	-	%50	%100	-	-	-	HSDB	SDEDB
	Pilot bölgede faaliyetlerin başlama oranı	%8	-	-	%50	%100	-		
	Performans Temelli Seyrüsefer uygulamasının tamamlanma oranı	-	-	-	-	%50	%100		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Mevzuat çalışmalarına tam katılım sağlanacak ve mevzuata gelen görüşler analiz edilerek söz konusu mevzuat yayıma hazır hale getirilecektir.
- Tanımlanan bölgelerde pilot uygulamalara başlanılacaktır.
- Pilot bölgelerdeki uygulamaların denetleme sonuçları analiz edilecek ve değerlendirilecektir.
- İhtiyaç duyulan tüm havaalanlarında Performans Temelli Seyrüsefer (PBN-Performance Based Navigation) uygulama çalışmaları tamamlanacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.4	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Amatör ve sportif havacılığın gelişimi için Türk Hava Sahasında hava sahası sınıflandırmasının yapılması	Mevzuatların hazırlanma ve yayımlanma oranı	-	%20	%40	%60	-	-	HSDB	SDEDB
	Hava Sahası sınıflandırmasının tamamlanma oranı	-	-	%25	%50	%95	%100		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Mevzuat çalışmalarına tam katılım sağlanacak ve mevzuata gelen görüşler analiz edilerek söz konusu mevzuat yayıma hazır hale getirilecektir.
- Tanımlanan bölgelerde pilot uygulamalara başlanılacaktır.
- Pilot bölgelerdeki uygulamaların denetleme sonuçları analiz edilecek ve değerlendirilecektir.



STRATEJİK HEDEF 1.5	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Hava sahasının tamamında Hava Sahası Esnek kullanımının (FUA) hayata geçirilmesi	Mevzuatın hazırlanma ve yayımlanma oranı	%25	-	%100	-	-	-	HSDB	SDEDB
	Pilot Bölgede faaliyetlerin başlama oranı	-	%15	%25	%30	%30	-		
	Türk Hava Sahasında uygulanma oranı	-	-	-	-	-	%100		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Mevzuat çalışmalarına tam katılım sağlanacak ve mevzuata gelen görüşler analiz edilerek söz konusu mevzuat yayıma hazır hale getirilecektir.
- Mevzuatın uygulanması ile il pilot bölge çalışması yapılacaktır.
- Pilot bölge çalışmaları sonuçlarının tüm Türk Hava Sahasına yayılması için ilgili kurum/kuruluşlarla toplantılar yapılacaktır.
- Hava Sahası Esnek Kullanımı (FUA-Flexible Use of Airspace) çalışmaları tamamlanacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.6	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Terör ve siber saldırılara karşı etkin denetleme yapılması	Havai alanı iç ve dış denetlemlerinde denetleme başına azaltılan "Kategori 4 Bulgu" sayısı	-	2	2	1	1	0,5	HGDB	SGDB
	Habersiz Güvenlik denetlemeleri artış sayısı	-	6	8	10	12	12		
	Siber Olaylara Müdahale Ekibi sızma testlerinde test başına azaltılan sızma sayısı	-	-	2	1	1	0,5		
	Ulusal düzeyde Havacılık Siber saldırı tatbikat Sayısı	-	1	2	2	2	2		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Sektörel ve kurumsal Siber Olaylara Müdahale Ekibi (SOME) denetimleri artırılacaktır.
- Havacılık sektörü Siber Risk Analizi yapılacaktır.
- Bütün SOME'lerin sızma testlerinin başarısı takip edilecektir.
- Tüm sektörün Güvenlik Yönetim Sistemi (SeMS-Security Management System) kurması sağlanarak performans takibi yapılacaktır.
- Havacılık güvenlik tedbirlerinin esnek olarak ve risk tabanlı olarak uygulanması sağlanacaktır.
- Risk ve tehdit değerlendirme mevzuatı ile uygulamanın hayata geçirilmesi sağlanacaktır.
- Siber saldırıların etkisinin minimize edilmesi için;
- Felaket Kurtarma Merkezlerinin (FKM) kurulması ve hizmet alınması sağlanacaktır.
- Ulusal yedekleme sistemleri yaptırılacaktır.
- Ulusal düzeyde havacılık siber acil durum tatbikatı yapılacaktır.
- Ulusal düzeyde güvenlik acil durum tatbikatı yapılacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.7	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Güvenlik ve konfor dengesinin sağlanması	Yolcu hareket indeksinde iyileşme oranı	-	%10	%25	%40	%75	%100	HGDB	HADB
	Güvenlik kaynaklı uçuş kalkış gecikmelerindeki azalma oranı	-	-	%5	%10	%15	%20		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Havaalanlarının yolcu hareket indekslerini tutmaları sağlanacaktır.
- Hava yollarının güvenlik kontrolleri nedeniyle kalkış gecikmeleri bilgilerini tutması sağlanacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.8	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Havacılık sektörü ile işbirliği ve koordinasyonun güçlendirilmesi	Sektör Memnuniyeti artış oranı	%72	%5	%4	%3	%2	%2	SGDB	AHB
	Düzenlenen uluslararası toplantı sayısı	1	3	4	4	5	5	AHB	
	Sektörle düzenlenen çalıştay sayısı/AHB	5	1	1	1,5	1,5	2		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Yararlanıcılar ile Havacılık Emniyeti ve Uçuş Güvenliği konusunda gerçekleştirilen katılımcılık, işbirliği ve bilgi paylaşımı odaklı çalışmalar yoğunlaştırılacaktır.
- Sorumlu birimler tarafından havacılık konusunda güncel, bilimsel ve teknik bilgilerin paylaşıldığı ulusal/uluslararası toplantılar düzenlenecektir.
- Sektörün uluslararası organizasyonlara katılımı desteklenecektir (katılan yerli firma sayısı, vb).
- Paydaşlarla ortak çalışma grupları ve projeler oluşturulacaktır.
- Sektör Memnuniyeti ve Beklenti İzleme Anketleri yapılarak sektör memnuniyeti artış oranı takip edilecek, değerlendirme sonuçlarına göre gerekli iyileştirme eylem planlarının hazırlanması sağlanacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.9	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Uluslararası işbirliklerinin artırılması ve yeni işbirliklerinin geliştirilmesi	Uluslararası imzalanan karşılıklı tanıma anlaşmaları sayısı	-	1	1	1	2	2	HUDB	UODB UEDB HADB HGDB HSDB
	İkili ve çoklu anlaşma sayısı	-	1	1	1	2	2		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- EASA ve ICAO gibi uluslararası organizasyonlarda karar alma mekanizmalarında aktif rol alınacak, kararlara ülke politikası ve çıkarları yansıtılacaktır.
- İkili ve çoklu anlaşmalar (Emniyet anlaşması, güvenlik anlaşması, ikili hava ulaşım anlaşması, vb.) imzalanacaktır.
- ACI, FAA ve diğer sivil havacılık otoriteleri ile işbirliği anlaşmaları yapılarak karşılıklı olarak bilgi paylaşılacaktır.
- Uluslararası mevzuata doğrudan katkı sağlanacaktır.
- Havacılık sektörünün hizmet kalitesi artırılabilecektir.
- Paydaş kurum ve kuruluşlar ile koordineli çalışılacak ve tekrarlardan kaçınılabilecektir.
- SHGM'nin uluslararası alanda bir marka olarak kabul görmesi, danışılan bir kurum olması sağlanacak ve küresel ölçekte tanınırlık artırılabilecektir.

STRATEJİK HEDEF 1.10	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Havacılık alanında faaliyet gösteren uluslararası kurum ve kuruluşlar nezdinde ülkemizin temsil gücünün artırılması	Uluslararası toplantılarda sunulan bildiri sayısı/AHB	-	1	1	2	2	2	AHB	ÖKM
	Uluslararası denetim faaliyetlerinde bulunma sayısı/AHB	1	0,5	0,5	1	1	2		
	Uluslararası kuruluş ve organizasyonlarda görevlendirilen personel sayısı	3	5	6	7	8	10		
	Uluslararası kuruluşlarda görev alınan Görev Grupları üye sayısı/AHB	2	0,5	1	1,5	2	2		
	Uluslararası kuruluşlarda yönetimde görev alan personel sayısı/AHB	-	0,5	1	1	1,5	1,5		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Ülkeler arası eşleştirme projeleri ile havacılık sektörü süreçleri iyileştirilecektir.
- Havacılık personeli değişim programı uygulanacaktır (Denetçi değişimi, vb.).
- Uluslararası kuruluşların gruplarına üyelik ve toplantılara katılım sağlanacaktır.
- Uluslararası organizasyonlarda görevlendirilecek nitelikte personel yetiştirilecektir.

STRATEJİK HEDEF 1.11	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
İnsana ve çevreye duyarlı politikaların geliştirilmesi	Yeşil havalimanı kuruluşu sayısının artırılma oranı	137	%20	%20	%10	%10	%10	HADB	
	Yolcu hakları mevzuatı ile belirlenen usul ve esasa uygun olmayan başvuru sayısının azaltılma oranı	1095	%4	%4	%3	%3	%2	HUDB	
	Hava taşıma işletmelerince yolcu hakları mevzuatına aykırı değerlendirilen başvuru sayısının azaltılma oranı	3690	%4	%3	%3	%3	%2		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Yolcu şikayetlerini azaltıcı tedbirler alınacaktır.
- Yeşil havalimanı sertifikası alan kuruluş sayısı artırılabilecektir.
- Uluslararası Çevre Koruma Standartlarına uyum sağlayan politikalar geliştirilecektir.
- Çevresel etkiler konusunda sektör ile ortak çalışmalar yapılacaktır.
- İklim değişikliği, gürültü, hava kalitesi, sera gazları, vb. çevresel etkiler konusunda sektörle işbirliği sağlanacaktır.
- Çevresel etkilerin sıklık ve şiddetine göre önlem alma yöntemleri oluşturulacaktır.
- Havacılık faaliyetlerinin çevresel etkileri araştırılacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.12	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Havacılıkta Pozitif Emniyet Kültürünün benimsenmesi ve geliştirilmesinin sağlanması	Pozitif emniyet konusunda düzenlenen çalıştay sayısı	-	2	2	3	3	3	AHB	
	Adil kültür ile ilgili düzenleme sayısı	-	1	-	1	-	1		
	Gönüllü raporlama sayısındaki artış oranı	4	%10	%10	%10	%10	%10		
	Yayımlanan emniyet bülteni sayısı	-	2	2	3	3	4		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Potansiyel risklere karşı sistemli bir biçimde proaktif emniyet tedbirleri artırılabilecek ve yaşanmış olaylarla ilgili emniyet bültenleri yayımlanacaktır.
- Yaptırımlarda gönüllü raporlama yapanların hakkını koruyacak hukuki düzenlemeler yapılacaktır.
- Devlet Emniyet Programının tamamlanması, onaylanması ve uygulamaya geçirilmesine katkı sağlanacaktır.
- Sektörün kendi kendini denetleyebilmesi sağlanarak denetimlerin etkenliği artırılabilecektir.
- Havacılıkla ilgili okullarda emniyet kültürü ve adil kültür konusunda müfredata ilave yapılması sağlanacaktır.
- Emniyet Kültürü ve Adil Kültür kavramlarının yaygınlaştırılması ve benimsenmesini sağlayacak periyodik paylaşım toplantıları düzenlenecektir.
- Emniyet Kültürü ve Adil Kültür kavramlarının yaygınlaştırılması ve benimsenmesini takip amacıyla anketler yapılacak, sonuçları değerlendirilecektir.



STRATEJİK HEDEF 1.13	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Olay ve kaza/kırım olaylarının yaşanma risklerinin minimize edilmesinin sağlanması	Ciddi olay sayısındaki azalma oranı	%9	%10	%5	%5	%5	%5	UODB	
	Kaza-kırım azalma oranı	-	%5	%5	%3	%3	%2		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Gerçekleştirilen faaliyetlerdeki sistematik zafiyetler ve insan hatalarından kaynaklanan uygunsuzlukların şeffaf bir şekilde raporlanması sağlanacaktır.
- Daha iyi emniyet istihbaratı sağlanarak veri toplanacak ve alınan önlemlerle ilgili database oluşturulup sektörle paylaşılacaktır.

### Amaç 2: Milli Tasarım ve Üretime Yönelik Sertifikasyon Kabiliyetini (Tam Olarak) Kazanmak ve Uluslararası Geçerliliğe Sahip Olmasını Sağlamak

STRATEJİK HEDEF 2.1	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Hava aracı ve parça tasarım ile üretim standartlarının belirlenmesinde dışa bağımlılığın azaltılması	Mevzuatın tamamlanma ve yayımlanma oranı	%10	%90	%100	-	-	-	UEDB	SDEDB
	Mevzuat ve prosedürlerin revizyon oranı	-	-	-	%100	%100	%100		
	Sertifikasyon uzmanı sayısı	4	12	18	24	30	36		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Hava aracı ve parça üretimi sertifikasyon akreditasyonu için mevzuatta güncelleme yapılacak ve uluslararası uyum sağlanacaktır.
- Sertifikasyon süreci yeniden tanımlanacak, prosedürler revize edilecektir.
- Mevzuatın ve prosedürlerin güncelliği sürekli takip edilecektir.
- Uluslararası kriterlere uygun sertifikasyon uzmanları istihdam edilecek ve gerekli eğitimler verilecektir.
- Üretim ve sertifikasyon alanında ikili ve çoklu anlaşmalarla geçerlilik sağlanacaktır.



STRATEJİK HEDEF 2.2	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Ar-Ge ve inovasyon konusunda paydaşlarla işbirliği sağlanması ve yerli kaynak kullanımının teknik düzeyde desteklenmesi	Sektöre yönelik hazırlanan rehber doküman sayısı	-	1	1	1	1	1	UEDB	
	Sektöre verilen teknik çalıştay sayısı	-	2	3	4	4	4		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Sektöre sertifikasyon kültürünün geliştirilmesi konusunda teknik destek (bilgilendirme, eğitim, vb.) verilecektir.
- Sektöre yönelik rehber doküman hazırlanacaktır.
- Sektörle ortak çalışma grupları oluşturulacak, çalıştaylar düzenlenecek ve diğer ülkelerle kıyaslama çalışmaları yapılacaktır.

STRATEJİK HEDEF 2.3	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Ülke içinde mevcut olan tüm test ve sertifikasyon imkanlarının gelişmesinin ve ortak kullanılmasının desteklenmesi	Test kabiliyet sayısı artış oranı	-	%10	%10	%15	%15	%15	UEDB	
	Test kabiliyetine sahip diğer kamu kurumları ile işbirliği sayısı	-	1	1	1	-	-		

### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- TÜBİTAK ve TSE ile diğer kamu laboratuvarlarının ihtiyaç tespiti yapılarak geliştirilmesi desteklenecektir.
- TÜBİTAK ve TSE ile test kabiliyetlerinin geliştirilmesi sağlanacaktır.

### Amaç 3: Havacılığın Hızlı Gelişimine Katkı Sağlayacak Nitelikte ve Uluslararası Yeterliliğe Sahip İnsan Kaynağının Yetiştirilmesine Katkı Sağlamak

STRATEJİK HEDEF 3.1	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Eğitim ve eğitici kalitesi ve kapasitesinin artırılarak havacılık personelinin uluslararası standartta yetiştirilmesinin sağlanması	Eğitici yetkisi almış personel sayısı	3	10	15	20	25	30	SDEDB	UODB
	Yabancı Sivil Havacılık Otoritelerine verilen eğitim sayısı	-	4	5	6	6	7		UEDB
	Hazırlanan eğitim dokümanı sayısı	1	5	10	15	15	20		HADB
									HGDB
									HADB
									HSDB
									HSDB

#### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Eğitim kapasitesinin artırılması için eğitim verilen konu başlıkları artırılabilecektir.
- Eğitim ihtiyaçları belirlenecek ve uygulanması sağlanacaktır.
- Eğitim içerikleri sektörle/paydaşlarla paylaşılacaktır.
- Eğitim dokümanı hazırlanacaktır.
- Eğitiminin Eğitimi Programı hazırlanacak ve uzman eğitimciler yetiştirilecektir.
- Sivil havacılık alanında eğitim veren üniversitelerle ortak çalışma, işbirliği yapılacaktır.

STRATEJİK HEDEF 3.2	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Bölgesel itibara sahip bir eğitim merkezinin faaliyete başlaması ve kapasite geliştirilmesi	Eğitim Merkezinin açılması ve faaliyete geçme oranı	-	-	%100	%100	%100	%100	SDEDB	UODB
	Eğitim Merkezinin portföyündeki eğitim programları sayısının artış oranı	-	-	-	%10	%10	%15		UEDB
	Eğitim Merkezinin yıllık verdiği eğitim saatinin artış oranı	-	-	-	%20	%20	%15		HADB
									HGDB
									HADB
									HSDB
									DHM

#### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Bölgesel düzeyde hizmet veren Sivil Havacılık Eğitim Merkezi açılacak ve faaliyete geçirilecektir.
- Bölgesel eğitim talebine göre ihtiyaç tespit edilecek, uluslararası yeterlilikte eğitim programları hazırlanacaktır.
- Bölgesel Sivil Havacılık otoritelerinin uzman personeline ilgili konularda eğitim verilmesi ve tecrübe aktarımı sağlanacaktır.

### Amaç 4: Genel, Amatör ve Sportif Havacılık Potansiyeline Uygun Olarak Düzenlemeleri Yapmak, Destekleyici, Tanıtıcı Uygulamaları Artırmak ve Altyapı İhtiyaçlarının Tamamlanmasını Teşvik Etmek.

STRATEJİK HEDEF 4.1	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Genel, amatör ve sportif havacılığın geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması	İniş şeridi pist sayısı	-	1	3	5	7	9	UODB	HADB
	İniş şeridi tahsis için ilgili kurum/kuruluşlar ile yapılan toplantı/çalışma sayısı	-	1	1	1	1	1		HSDB
	Genel, amatör ve sportif havacılık sektörünün sorunlarını anlama, çözüm üretme ve sektörü bilinçlendirme amaçlı yapılacak çalıştay sayısı	-	1	2	3	4	4		UEDB
	Genel, amatör ve sportif havacılık alanında gelişmiş ülkeler ile gerçekleştirilen görüşme/çalıştay sayısı	-	1	1	1	1	1		

#### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Genel, amatör ve sportif havacılığın geliştirilmesine yönelik politikalar geliştirilecek sektör sorunlarını anlama, çözüm üretme ve sektörü bilinçlendirme amaçlı çalışmalar yapılacaktır.
- Genel, amatör ve sportif havacılık alanında gelişmiş ülkeler ile koordinasyon sağlanarak, bu alanlardaki gelişmeleri ve iyi uygulama örneklerini takip etmek için görüşmeler/çalıştaylar gerçekleştirilecektir.
- İniş şeridi tahsis için ilgili kurum ve kuruluşlarla koordinasyon sağlanacaktır.

STRATEJİK HEDEF 4.2	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Genel, amatör ve sportif havacılık faaliyetlerinin ilgili kurum/kuruluşlar ile koordineli olarak desteklenmesi	Bürokrasinin azaltılması, vergi, harç vb giderlerde indirim gibi destek uygulamaları için ilgili kurum/kuruluşlarla görüşme / toplantı sayısı	1	1	1	1	1	1	UODB	HADB
	Görsel ve yazılı medyada farkındalık oluşturma faaliyetlerinin sayısı	-	1	1	1	1	1		HSDB
									UEDB

#### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Amatör havacılığın bürokratik işlemleri azaltılacak, destek programları uygulanacaktır.
- Kamu spotu, broşür vb. uygulamalarla genel, amatör ve sportif havacılık konusunda toplumsal farkındalık artırılabilecektir.
- SHGM tarafından yürütülen amatör havacılık faaliyetlerinin sertifikalandırma ve denetleme süreçlerinde diğer kamu kurum, kuruluşları ve mahalli idareler ile işbirliği artırılabilecektir.
- Federasyonlara yetki devri gerçekleştirilecektir.



### Amaç 5: Kurumsal Yapıyı Sektörün Büyüklüğüne Uygun Olarak Geliştirmek, İnsan Kaynağı ve Bilgi Sistemleri Kapasitesini Artırmak

STRATEJİK HEDEF 5.1	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Stratejik Yönetim ve Planlama Sisteminin uygulamaya geçirilmesi	İç Kontrol Sisteminin tamamlanma ve uygulamaya geçirilme oranı	%40	%70	%90	%92	%98	%100	SGDB	SGDB
	Stratejik Plan Ölçme ve Değerlendirme Sistemi'nin uygulanma etkenliği oranı	-	%100	%100	%100	%100	%100		
	TS EN ISO 9001:2015 versiyonuna geçişin tamamlanma oranı	-	%100	-	-	-	-		
	Çalışan Memnuniyeti artış oranı	%62	%5	%5	%5	%5	%5		
	İstatistik Kalite Logosu alınması	-	-	%100	-	-	-	İD	
	İç Denetim Programlarının gerçekleştirilme oranı	%90	%90	%90	%95	%95	%99		
	Uygulamaya geçirilen İç Denetim öneri oranı	%46	%90	%90	%90	%90	%90	İKİM	
	İnsan Kaynakları Süreç İyileştirme Eylem Planı sayısı	-	1	1	1	1	1		
Kurumsal Arşiv Yönetim Sisteminin Uygulamaya geçirilme oranı	%40	%70	%85	%100	-	-	DHM		

#### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- İç Kontrol Sistemi kurulacak ve uygulamaya geçirilecektir;
- Organizasyonel ve yönetsel süreçlerde yapının yeniden tasarımı
- Organizasyon Kitabının hazırlanması
- Süreç Yönetim Sistemi Kitabının hazırlanması
- Kurumsal Risk Yönetim Sistemi kurulması
- Kontrol Faaliyetleri ve Kontrol Stratejilerinin belirlenmesi
- Bilgi ve İletişim Sisteminin yeniden tanımlanması
- İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Sisteminin kurulması-çalışmaları gerçekleştirilecektir.
- İnsan Kaynakları Politikası geliştirilecek ve İnsan Kaynakları Yönetim Sistemine ait mevcut sistemler analiz edilerek iyileştirilecektir.
- Kurumsal Arşiv Yönetim Sistemi dijital ortamda yeniden yapılandırılacaktır.
- İç Kontrol Sistemi ve İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi etkileşimi sağlanacaktır.
- Mevcut Kalite Sistemi TS EN ISO 9001:2015 versiyonuna güncellenecektir.
- Stratejik Plan Sonuç Odaklı Ölçme ve Değerlendirme Sistemi geliştirilecektir.
- Çalışan memnuniyeti analizleri periyodik aralarla yapılacak ve sonuçları çalışan motivasyonunu artıracak uygulamalara dönüştürülecektir.
- İç denetim fonksiyonunun Kurum faaliyetlerine katma değer yaratması sağlanacaktır.
- Resmi istatistikler için "Kalite Logosu" alınacaktır.

STRATEJİK HEDEF 5.2	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Sivil Havacılığın gelişimine katkı sağlayacak bireysel ve kurumsal yetenekler ile kurumsal kapasitenin geliştirilmesi	Hizmet içi Eğitim Yönetim Sistemi'nin uygulanma etkenliği oranı	-	-	%100	-	-	-	SDEDB	İKİM
	Kişi başı hizmet içi eğitim saati/yıl	-	10	15	20	20	20		
	Eğitim Değerlendirme Anketi memnuniyet oranı	-	% 60	%65	%70	%75	%80		

#### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Uzman Personel İhtiyaç Analizleri yapılacak ve Stratejik Görevler belirlenecektir.
- Hizmet İçi Eğitim Yönetim Sistemi kurulacaktır;
- Stratejik Görevler dikkate alınarak uzman personel eğitim gereksinimleri belirlenecek ve "Yetenek Geliştirme Programı" hazırlanacaktır
- Hizmet içi eğitim yeterliliğinin artırılması için, hizmet içi eğitim plan ve programlarının çalışanların mesleki ve kişisel gelişim planlarına göre belirlenmesi sağlanacaktır.
- Tüm yönetici ve çalışanların eğitim plan ve programlarına dahil olması sağlanacaktır.
- Eğitim yazılımı tamamlanacaktır.

STRATEJİK HEDEF 5.3	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Tüm hizmetlerin e-Devlet kapsamında verilmesinin sağlanması	Otomasyona eklenen modül sayısı	400	30	45	65	100	130	SGDB	DHM
	Otomasyona geçirilmiş süreçlerde entegrasyon sayısı	8	12	16	20	26	32		
	Hizmet alanların memnuniyet oranı	-	%90	%90	%90	%90	%90		

#### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Bilişim altyapısı güçlendirilecek ve bilgi sistemleri geliştirilecektir.
- Mevcut Yönetim Bilgi Sistemleri yeniden yapılandırılacaktır.
- Hizmet verilen tüm alanlarda bilgi teknolojilerinin kullanılması ve standart hizmet sürelerinin iyileştirilmesi sağlanacaktır.
- Verilen hizmetlerin tamamı online bir veri tabanı üzerinden sunulacak ve takip edilecektir.
- İş süreçlerinin kısaltılması, hızlı ve zamanında sonuçlandırılması sağlanacaktır.

### Amaç 6: Ulusal ve Uluslararası Alanda Kurumsal Yapıyı Güçlendirecek Yasal Altyapı Eksikliklerini Gidermek, Mevzuat Sisteminin Kullanıcı Dostu Olmasını Sağlamak.

STRATEJİK HEDEF 6.1	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Görev, sorumluluk ve yetki alanını tanımlayan mevcut yasal mevzuat ve düzenlemelerin kurumsal yapıyı destekleyecek şekilde geliştirilmesi	5431 sayılı yasa değişikliği taslağının tamamlanma oranı	-	%100	-	-	-	-	SDEDB	HM
	2920 sayılı yasa değişikliği taslağının tamamlanma oranı	-	%100	-	-	-	-		
	Kanun değişikliğinin öngördüğü mevzuatın tamamlanma oranı	-	%50	%75	%100	-	-		

#### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- 2920 ve 5431 sayılı kanunlar; başta ICAO olmak üzere uluslararası kuruluşların gereklilikleri kapsamında günün koşullarına uygun ve kurumsal gelişimi sağlayacak şekilde güncellenecektir.
- Personel istihdamını düzenleyen yasal mevzuat revize edilecek ve istihdam konusunda daha bağımsız hale getirilecektir.
- Belirlenen alanlarda nitelikli personel teminindeki güçlüğün azaltılmasına yönelik yasal düzenleme hazırlanacaktır.
- Mevzuat iyileştirme çalışmaları yapılacaktır.
- Mevzuat Bilgi Sistemi kurulacaktır.
- Yeni kabul edilen/değişen mevzuat konusunda hizmet alanlar bilgilendirilecektir.

STRATEJİK HEDEF 6.2	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Emniyet, gözetim ve denetim ile ilgili mevzuatın uluslararası standartlara uyumlu hale getirilmesi	Mevzuatımız ile ICAO ve/veya EASA mevzuatının karşılıklı referans olarak yayımlanma oranı	-	%25	%50	%75	%95	%100	SDEDB	HM
	Sektöre yönelik rehber doküman sayısı/AHB	-	1	1,5	1,5	1	1	AHB	

#### Proje ve Faaliyetler (Uygulama Araçları)

- Ulusal mevzuatın uluslararası gereklilikler açısından yetersiz kaldığı alanlar tespit edilecektir.
- Uluslararası gereklilikler zamanında ve etkili şekilde ulusal mevzuata yansıtılacaktır.
- Ulusal ve uluslararası kurallara uygun mevzuat hazırlama prosedürü oluşturulacaktır.
- Mevzuat Takip Bilgi Sistemi geliştirilecek ve işlerliği artırılacaktır.
- Uluslararası uygulama örnekleri ve sektörün ihtiyaçları dikkate alınarak Kurumumuz faaliyetlerinin etkinleştirilmesi amacıyla 2920 sayılı Kanun gözden geçirilecek ve değişiklik önerilerinde bulunulacaktır.
- Uluslararası standartlara uyumsuz olduğu tespit edilen alt düzenlemeler gözden geçirilecek ve uluslararası uygulamalar ve tavsiyeler çerçevesinde ihtiyaç duyulan alanlarda güncellemeler yapılacak ve ulusal mevzuata yansıtılması sağlanacaktır.
- Uluslararası sivil havacılık mevzuatı güncel olarak takip edilecek ve ulusal mevzuata uyum sürekliliği sağlanacaktır.
- Hizmet sağlayıcılar arasında adil rekabetin sağlanmasına, istisnai uygulamaların önlenmesine dikkat edilecektir.
- Sektöre yönelik mevzuatın kolay anlaşılır ve uygulanabilir hale getirilmesi için sektöre yönelik eksiksiz rehber doküman yayımlanacaktır.

**Ana Hizmet Birimleri (AHB):** Hava Seyrüsefer DB, Uçuşa Elverişlilik DB, Havacılık Güvenliği DB, Uçuş Operasyon DB, Hava Ulaşım DB, Sektörel Düzenleme ve Eğitim DB, Havaalanları DB

## 5.2. Kurumsal Riskler ve Stratejik Plan İlişkisi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2017-2021 Dönemi Stratejik Plan hazırlama çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen mevcut durum performans analizleri ve stratejik analizlerin değerlendirme sonuçları Risk Analizi kapsamında değerlendirilmiş, elde edilen veri tabanından yararlanılarak Stratejik Riskler belirlenmiştir. Stratejik Hedeflerin belirlenmesi aşamasında ise Daire Başkanlıkları tarafından hedeflere yönelik Operasyonel Risklerin tespit edilmesi sağlanmıştır. Belirlenen Stratejik Riskler ve Operasyonel Riskler birlikte değerlendirilerek **"Kurumsal Riskler"** elde edilmiştir.

Stratejik hedefler belirlenirken, hedeflerin ve performans göstergelerinin **"riskli alanlar"** içerisinde bulunup bulunmadığına göre belirlenmesi, hedefe ulaşma derecesini yükselten bir önlemdir. Bu nedenle belirlenmiş olan **"Kurumsal Riskler"** Stratejik Hedefler ile ilişkilendirilerek analiz edilmiş ve **"Stratejik Hedefler"** bu kapsamda yeniden değerlendirilmeye alınarak, performans göstergelerinin uygulanabilirlik düzeyi test edilmiştir.

## 5.3. Strateji Haritası

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı için hazırlanan Kurumsal Başarı Tanımı kullanılarak Genel Müdürlüğün misyonu, vizyonu ile amaçları ve hedefleri arasındaki dengeyi tanımlayan Strateji Haritası çizilmiştir (**Tablo 12**).

Böylece stratejik hedeflerin hayata geçirilmesi ile elde edilecek başarıların, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün tüm birimleri, çalışanları, projeleri ve faaliyetleri ile ilişkilendirilmiş; misyon ve vizyon çerçevesinde amaçların ve hedeflerin bir performans ölçüm setine çevrilmesi sağlanmıştır.

## 5.4. Hedef Kartları

Stratejik Amaçlar, Hedefler, Proje ve Faaliyetler ve Performans Göstergelerinin başarıya ivme kazandıracak ve performansı artıracak etkenlikte belirlenebilmesi için Kurumsal Stratejilerin yanı sıra stratejik analizlerin sonuçlarından da yararlanılarak hazırlanan Tespit ve

İhtiyaçlar Tablosu kullanılmıştır. Ayrıca her hedef için birimler tarafından belirlenen operasyonel riskleri ve kontrol faaliyetlerini içeren değerlendirmeler yapılmış ve tüm bu bilgilerin birlikte kullanıldığı Hedef Kartları oluşturulmuştur.

## 5.5. Stratejik Hedef ve Sorumlu Birim İlişkisi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı için belirlenen Stratejik Hedeflerin Sorumlu ve ilgili Birimler ile ilişkisi kurularak hazırlanan Hedef Birim Matrisi **Tablo 15'**de verilmiştir. Matriste yer alan **"Sorumlu Birimler"** hedeflerin gerçekleştirilme-

sinde sorumlu olan ve gerçekleşme sonuçlarına göre performans alacak olan Daire Başkanlıklarını, **"İlgili Birimler"** ise bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde işbirliği, yardımlaşma ve koordinasyon desteği sağlayacak olan Daire Başkanlıklarını ifade etmektedir.



Tablo 12 Strateji Haritası

Kritik Başarı Faktörleri		Stratejik Hedefler	
KURUMSAL BAŞARILAR VE STRATEJİK PLAN ETKİLEŞİMİ	1. Dünyada ilk 10 sivil havacılık otoritesi içinde yer alması	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.12, 1.13, 4.1, 4.2	VIZYON
	2. Uluslararası organizasyonlarda alınan kararlara ülke politikasını ve çıkarlarını yansıtan bir otorite olması	1.8, 1.9, 1.10, 1.11	
	3. Uluslararası gerekliliklere tam olarak uyumu sağlayan kurumsal kapasiteye sahip olması	5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2	
	4. Havacılık sektöründe dışa bağımlılığın kaldırılması	2.1, 2.2, 2.3	
	5. Sivil Havacılık alanında yetenek geliştiren uluslararası eğitim merkezi olması	3.1,3.2	
Kritik Başarı Faktörleri	PERFORMANS GÖSTERGELERİ ÖLÇÜM KRİTERLERİ	STRATEJİK AMAÇLAR	MİSYON
1	Pozitif kültür ile ilgili uygulamaların etkenlik oranı	Amaç:1, Amaç 4	
3	Uluslararası gerekliliklere uyum oranı	Amaç 5, Amaç 6	
4	Sektörde yabancı havacılık personeli istihdamındaki azalma oranı	Amaç 2	
5	Uluslararası eğitim taleplerindeki artış oranı	Amaç 3	



Tablo 13 Hedef Birim Matrisi

Birimler	Hava Seyrüsefer DB	Uçuşa Elverişlilik DB	Havacılık Güvenliği DB	Uçuş Operasyon DB	Hava Ulaşım DB	Havaalanları DB	Sektörel Düzenleme ve Eğitim DB	Strateji Geliştirme DB	Hukuk Müşavirliği	İnsan Kaynakları Md.	Destek Hizmetleri Md.	İç Denetim Birimi	Özel Kalem Md.
	Hedefler												
<b>STRATEJİK AMAÇ 1: Türk Hava Sahasını Güvenli Ve Emniyetli Bir Şekilde ve İlgili Kesimlerle İşbirliği İçerisinde Yönetmek</b>													
HEDEF 1.1	S	S	S	S	S	S	i						
HEDEF 1.2	S	S	S	S	S	S	i						
HEDEF 1.3	S						i						
HEDEF 1.4	S						i						
HEDEF 1.5	S						i						
HEDEF 1.6.			S					i					
HEDEF 1.7.			S				i						
HEDEF 1.8.	S	S	S	S	S	S	S	S					
HEDEF 1.9.	i	i	i	i	S	i							
HEDEF 1.10.	S	S	S	S	S	S	S						i
HEDEF 1.11.					S	S							
HEDEF 1.12	S	S	S	S	S	S	S						
HEDEF 1.13				S									
<b>STRATEJİK AMAÇ 2: Milli tasarım ve üretime yönelik sertifikasyon kabiliyetini (tam olarak) kazanmak ve uluslararası geçerliliğe sahip olmasını sağlamak</b>													
HEDEF 2.1.		S					i						
HEDEF 2.2.		S											
HEDEF 2.3.		S											
<b>STRATEJİK AMAÇ 3: Havacılığın hızlı gelişimine katkı sağlayacak nitelikte ve uluslararası yeterliliğe sahip insan kaynağının yetiştirilmesine katkı sağlamak</b>													
HEDEF 3.1.	i	i	i	i	i	i	S						
HEDEF 3.2.	i	i	i	i	i	i	S				i		

Hedefler	Birimler												
	Hava Seyrüsefer DB	Uçuşa Elverişlilik DB	Havacılık Güvenliği DB	Uçuş Operasyon DB	Hava Ulaşım DB	Havaalanları DB	Sektörel Düzenleme ve Eğitim DB	Strateji Geliştirme DB	Hukuk Müşavirliği	İnsan Kaynakları Md.	Destek Hizmetleri Md.	İç Denetim Birimi	Özel Kalem Md.
<b>STRATEJİK AMAÇ 4: Genel, amatör ve sportif havacılık potansiyeline uygun olarak düzenlemeleri yapmak, destekleyici, tanıtıcı uygulamaları artırmak ve altyapı ihtiyaçlarının tamamlanmasını teşvik etmek.</b>													
HEDEF 4.1.	i	i		S		i							
HEDEF 4.2.	i	i		S		i							
<b>STRATEJİK AMAÇ 5: Kurumsal Yapıyı sektörün büyüklüğüne uygun olarak geliştirmek, insan kaynağı ve bilgi sistemleri kapasitesini artırmak.</b>													
HEDEF 5.1.								S/İ		S	S	S	
HEDEF 5.2.							S			i			
HEDEF 5.3.								S			i		
<b>STRATEJİK AMAÇ 6: Ulusal ve uluslararası alanda kurumsal yapıyı güçlendirecek yasal altyapı eksikliklerini gidermek, mevzuat sisteminin kullanıcı dostu olmasını sağlamak.</b>													
HEDEF 6.1.							S				i		
HEDEF 6.2.	S	S	S	S	S	S	S				i		

S: Sorumlu Birim, İ: İlgili Birim

## 5.6. Stratejik Plan Bütçesi

2017-2021 Stratejik Planın uygulanmaya alınması ile birlikte gerçekleştirilecek proje ve faaliyetlerin yıllık bazda ortaya konduğu operasyonel düzeydeki iş planları, ilgili birimler tarafından hazırlanacaktır.

Kurum/Kuruluşların mevcut bütçe uygulamasından hareketle stratejik plan oluşturamayacağı, tam tersi stratejik plan esas alınarak bütçe hazırlanacağı esası kabul edilmiştir.

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle

politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktır. Maliyetlendirme, kamu idarelerinin stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesini amaçlamaktadır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2017-2021 Stratejik Planı hazırlama çalışmaları sürecinde de, her proje ve faaliyetin bütçe ile ilişkisinin kurulabilmesindeki gerekliliği vurgulanmış; proje ve faaliyetler belirlenirken, maliyetlendirme yapılabilecek veri tabanına sahip olmasına dikkat edilmiştir (Tablo 16).

Tablo 14 Stratejik Hedefler ve Maliyetler Tablosu (TL)

Stratejik Amaç ve Hedefler	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Stratejik Amaç 1</b>					
Stratejik Hedef 1.1	2.082.000	2.429.000	2.441.400	2.561.556	2.709.722
Stratejik Hedef 1.2	1.560.000	1.715.000	1.855.000	1.970.728	2.089.228
Stratejik Hedef 1.3	400.000	415.000	448.000	495.000	530.000
Stratejik Hedef 1.4	350.000	365.000	398.000	460.000	500.000
Stratejik Hedef 1.5	304.000	335.000	363.000	413.896	490.000
Stratejik Hedef 1.6	277.000	282.000	286.000	337.000	409.865
Stratejik Hedef 1.7	100.000	110.000	120.000	152.094	166.994
Stratejik Hedef 1.8	1.910.000	2.045.000	2.192.000	2.275.000	2.353.363
Stratejik Hedef 1.9	1.660.000	1.795.000	1.930.000	2.010.000	2.083.500
Stratejik Hedef 1.10	5.580.000	5.949.000	6.070.300	6.435.064	6.774.993
Stratejik Hedef 1.11	400.000	425.000	490.000	550.000	613.500
Stratejik Hedef 1.12	1.660.000	1.742.000	1.886.000	1.974.000	2.073.500
Stratejik Hedef 1.13	500.000	600.000	660.000	700.000	775.000
<b>Stratejik Amaç 2</b>					
Stratejik Hedef 2.1	500.000	587.000	663.000	702.082	780.000
Stratejik Hedef 2.2	250.000	280.000	310.000	384.678	446.659
Stratejik Hedef 2.3	1.500.000	1.550.000	1.580.000	1.610.000	1.700.000
<b>Stratejik Amaç 3</b>					
Stratejik Hedef 3.1	2.042.000	2.068.000	2.288.000	2.376.000	2.453.500
Stratejik Hedef 3.2	2.200.000	2.288.000	1.764.700	660.442	775.097
<b>Stratejik Amaç 4</b>					
Stratejik Hedef 4.1	1.546.000	1.669.000	1.848.800	1.940.000	1.965.500
Stratejik Hedef 4.2	1.360.000	1.465.000	1.580.000	1.670.000	1.765.500
<b>Stratejik Amaç 5</b>					
Stratejik Hedef 5.1	981.000	1.027.000	1.074.400	1.138.624	1.205.019
Stratejik Hedef 5.2	468.000	482.000	493.000	502.620	530.337
Stratejik Hedef 5.3	2.213.000	2.525.000	3.742.600	3.134.476	3.322.545
<b>Stratejik Amaç 6</b>					
Stratejik Hedef 6.1	333.000	345.000	0	0	0
Stratejik Hedef 6.2	1.342.000	1.423.000	1.617.800	1.614.060	1.723.042
<b>TOPLAM</b>	<b>31.518.000</b>	<b>33.916.000</b>	<b>36.102.000</b>	<b>36.067.320</b>	<b>38.236.863</b>
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ TOPLAMI</b>	<b>7.038.000</b>	<b>7.494.000</b>	<b>7.909.000</b>	<b>8.383.540</b>	<b>8.886.552</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>38.556.000</b>	<b>41.410.000</b>	<b>44.011.000</b>	<b>44.450.860</b>	<b>47.250.232</b>



## Bölüm 6



STRATEJİK  
KONTROL



## 6. Stratejik Kontrol

**Stratejik planın hazırlanması ve uygulanması** kadar sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi de büyük önem taşımaktadır.

Kuruluşun başarısı, geleceğini yönetebilmesi, isabetli kararlar alabilmesi gibi arzu edilen birçok gelişme, izleme ve değerlendirme süreciyle bağlantılıdır. İzleme ve değerlendirmenin sonuç odaklı yapılması ise, çıktıların oluşturduğu etkinin ortaya çıkardığı değere odaklanmaktadır.

Stratejik Planın Sonuç Odaklı İzlenmesi ve Değerlendirilmesi; Kurum'un belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izlediği yolun, hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemlerin, yürütülen proje ve faaliyetlerin çıktı ve sonuçlarının analiz edilmesidir. Stratejik Plan değerlendirmesinin amacı karar alma

süreçlerini güçlendirmek, kurumsal öğrenmeyi sağlamak ve hesap verebilirlik için zemin oluşturmaktır. Aynı zamanda bilgi birikimini artırarak geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltmaktır.

Stratejik Planın sonuç odaklı değerlendirmesi ile beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılamama nedenlerini analiz etmek, faaliyet gerçekleştirmelerinin sonuçlara katkısını değerlendirmek, istenmeyen sonuçları araştırmak, elde edilen sonuçlardan Kurum'un yararlanabilmesi için öneriler geliştirmek ve raporlayabilmek mümkün olacağı için, kurumsal gelişimin güvenli ve doğru veri ile izlenebilmesini sağlamak da kolaylaşacaktır.

### 6.1. Stratejik Plan Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemi

» 2017 – 2021 Dönemi Stratejik Plan Çalışmaları ile; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 2017-2021 Dönemi Stratejik Plan çalışmaları sırasında, Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme yapabilmek için öncelikle

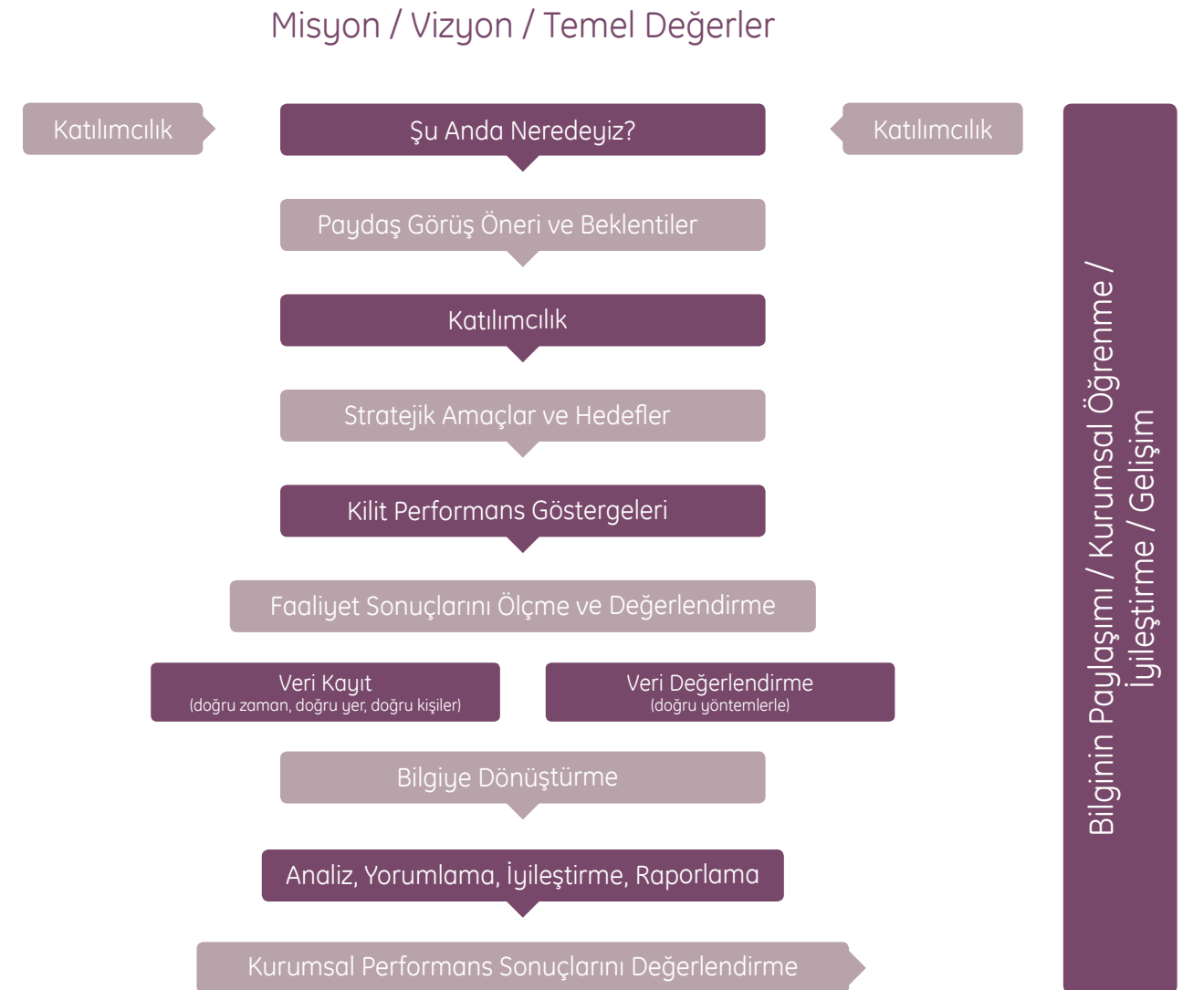
1. "Şu anda neredeyiz?" sorusunun yanıtı geniş bir katılımçılık ve gerçek bulgulara göre verilmiş,
2. Mevcut duruma ait veri tabanı objektif olarak oluşturulmuş,
3. Stratejik amaçlar ve stratejik hedefler açık ve kesin bir biçimde belirlenmiş,
4. Yönetim Sistemlerinin kurulması ve standartların oluşturulmasında izlenecek ve değerlendirilecek sonuçları belirlemede yoğun bir katılımçılık ile iç/

dış paydaşların görüşleri, önerileri, eleştirileri ve beklentilerinden yararlanılmış,

5. Girdilere, faaliyetlere, çıktılara, sonuçlara ve etkilere göre gelişmeleri izleyecek olan Kilit Performans Göstergeleri seçilmiştir.
- » Stratejik Planın uygulamaya geçirildiği 2017 yılı itibarıyla ise;
6. Hedeflere ulaşma sürecinin değerlendirilebilmesi için veri toplama noktalarının net bir biçimde belirlenmesi, düzenli olarak veri toplanması ve istatistiksel yöntemlerle ölçülmesi,
7. Verinin doğru yerde, doğru kişilerle, doğru zamanda ve doğru yöntemlerle toplanmasının ve bilgiye dönüşmesinin sağlanması,

8. Stratejik Planın uygulamaya geçirilmesi ile birlikte stratejik hedeflere ait proje ve faaliyetlerin İş Planlarına dönüştürülmesi ve "**Faaliyet Gerçekleşme Sonuçları**" izlenerek seçilen hedeflerin gösterdiği yolda ilerlenip ilerlenmediğinin değerlendirilmesi,
9. Sonuçların karar alıcıların gerekli iyileştirmeleri yapmalarına olanak tanıyacak biçimde analiz edilmesi, yorumlanması ve raporlanması,
10. Toplanan veri tabanının oluşturduğu bilginin paylaşılması hem kurumsal öğrenmenin sağlanması hem de kurumsal gelişimde olumlu adımlar atılabilmesi sağlanarak, İzleme ve Değerlendirme çalışmalarını gerçekleştirecektir (**Şekil 6**).

**Şekil 6** Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemi





Bu aşamada en önemli konu, faaliyetlere ilişkin **"Veri Toplama Stratejisi"**nin doğru seçilmesi ve veri toplama yöntemlerinin ve veri toplama zamanlarının doğru belirlenmesi ve bunu sağlayacak sistemlerin kurulmasına öncelik vermek olacaktır.

Bu kapsamda üretilecek izleme ve değerlendirme verisinin;

- Gereksinim duyulan tüm bilgileri tarafsızlık ilkeleri çerçevesinde sunmasına,
- Hiçbir yanlış anlamaya meydan vermeyecek şekilde kullanışlı olmasına,
- SHGM'nin teknik yeterlilikleri ve standartları ile uyumlu olmasına,

- Paydaşların katılımına ve görüşlerine yer vermesine,
  - Hedeflenmiş zamanda ve uygun şekilde yayınlanması ve paylaşılmasına,
  - İstenen bilgiyi elde etmek için uygun maliyet dengesinin sağlanmış olmasına
- dikkat edilecektir.

Yöneticiler sonuç odaklı izleme ve değerlendirme ile stratejik amaçların geçerliliğini, etkenliğini ve verimliliğini, ayrıca sonuçlar üzerinde oluşturduğu etkiyi ve sürdürülebilirliği net olarak göreceklere ve karar alma süreçlerinde kullanacaklardır.

tici önlemlere ilişkin önerileri, çevresel faktörlerin incelenmesini ve uygulama süreç ve sonuçlarının kalite unsurlarına ilişkin değerlendirmeleri de kapsayacaktır.

## 6.2. Hazırlanacak Raporlar

İzleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde beş temel raporlama yapılacaktır. Bu raporlar, ilgili dönemler itibariyle ilerlemeleri, sapmaları ve nedenlerini, düzel-



### 1. Yıllık İlerleme Raporları

Kurum içi kullanıma yönelik yıllık ilerleme raporları, takip eden dönem için hazırlanacak Performans Programının oluşturulmasına ve faaliyet raporunun hazırlanmasına temel teşkil edecektir.

### 2. Faaliyet Raporu

Yıllık olarak hazırlanacak ve kamuoyuyla paylaşılacaktır.

### 3. Ara Dönem Raporu

Üçüncü yıl ortası itibarıyla Stratejik Plan uygulama sürecinde kaydedilen ilerlemelere yönelik genel değerlendirmeyi içerecektir.

### 4. Tamamlanma Raporu

Stratejik Planın uygulama sürecinin tamamlanmasını takip eden yıl içinde hazırlanacaktır. Uygulama sürecinde elde edilen başarılar, çıkarılan dersler ve olumlu sonuçların sürdürülebilirliği gibi hususlara ilişkin değerlendirmeleri içerecektir.

### 5. Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu

Hizmetlerin yürütülmesi ve bütçe uygulamalarının da saydamlık ve hesap verilebilirliğe dayanan Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu, yılın ilk altı aylık dönemine ilişkin bütçe uygulama sonuçlarını ve ikinci altı aya yönelik beklentiler, hedefler ve yapılması planlanan faaliyetleri içerecek şekilde hazırlanacak ve kamuoyu ile paylaşılacaktır.

### 6. Performans Programı

Yürütülen proje ve faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içerecek şekilde hazırlanacaktır.

Özel Raporlar; Stratejik Plan'ın kurumsal faaliyetlere ilişkin ayrıntılı değerlendirme raporları hazırlanacaktır.

Birimler stratejik plan uygulamalarının yanı sıra izleme ve değerlendirmeye kaynak olacak verinin sağlanmasından da sorumludurlar. Bu kapsamda Uygulama İş Planlarının Proje ve Faaliyet sayısı ile Performans Göstergeleri dikkate alınarak, ilgili daire başkanlıkları tarafından yıllık olarak hazırlanması gerekmektedir.

Uygulama İş Planları stratejik amaç ve hedeflere ulaşmakta izlenecek yolun ve bu süreçte gerçekleştirilecek proje ve faaliyetlerin yıllık bazda ortaya konduğu, operasyonel düzeyde planlardır. Uygulama İş Planları; uygulanacağı dönemde gerçekleştirilecek proje ve faaliyetleri, sorumluları, maliyetleri ve bu maliyetlerin karşılanacağı kaynakları, izlenecek yolu ve beklenen çıktı/sonuç/katma değeri içermektedir.

Uygulama İş Planları hazırlanırken, faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu alt birim ve pozisyonlar ile varsa katkı sağlayacak diğer birimler belirlenerek, yıl içinde hedefe ulaşmak için yürütülecek işler ve izlenecek yol tanımlanmalı, bu işler için başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenmelidir. Bu süreçte kullanılacak işgücü, ekipman, donanım, araç, gereç, malzeme, finansman ve diğer kaynak ihtiyacı tespit edilerek ve beklenen çıktı/sonuç/katma değerini tanımlanması gerekmektedir.

Bu Temel Raporların hazırlanmasında Birimler tarafından üretilen bilginin ölçme ve değerlendirmeye elverişli bir biçimde üretilmesine gereksinim vardır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin koordinasyonunun ve konsolidasyonunun sorumluluğu ise Kurum adına Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'ndadır.





### 6.3 Strateji Değerlendirme Üst Yönetim Toplantıları

Stratejik Plan hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve stratejik amaçlara ulaşmanın sağlanması için Strateji Değerlendirme Üst Yönetim Toplantıları yapılacaktır. Stratejilerin beklendiği şekilde ilerleyip ilerlemediği, uygulamaların stratejik plan ile uyumu, stratejik planın uygulanabilmesi için uygun kaynak aktarımının yapılıp yapılmadığı konularının tartışılacağı, Stratejik Değerlendirme Toplantıları'nın yılda iki kez yapılması planlanmıştır. Bu toplantılarda **"birimlerin performansı değil", "stratejile-**

**rin gözden geçirilmesi, iyileştirilmesi ve uygulamayı kolaylaştırıcı değişikliklerin yapılması"** konularında etkili sonuç kararlar alınacaktır. Amaç yeni stratejiler geliştirmek değil, mevcut stratejik plan stratejilerinin korunması olacaktır. Toplantı sonuçlarına ilişkin kararlar, operasyonel toplantılara taşınarak stratejiler ile operasyonların bağlantısı korunacaktır. Bu toplantılar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından organize edilecek ve raporlanacaktır.

### 6.4 İstenen Sonuçlara Ulaşıldığı Nasıl Anlaşılacak?

Stratejik Planda performans göstergelerini doğru belirlemek ne kadar önemli ise, istenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirleyen verinin düzenli ve kararlı bir biçimde toplanması, ölçülmesi, yöneticilerin ve karar alıcıların faaliyet, proje, program ve politikalarının doğru ya da yanlış yöne doğru ilerlediğini anlamaları ve gidişatı düzeltmeye fırsat bulabilmeleri de o kadar önemlidir. Performans göstergelerine ilişkin ölçme ve değerlendirme yapılabilmesini kolaylaştırmak için belirlenen ölçüm noktalarında (süreçlerin kritik kontrol noktaları) performans göstergesine ilişkin; anlam-

lı, kapsamlı, geçerli, sorumlu, dengeli, objektif, basit, güvenilir, erişilebilir ve kullanışlı verinin doğru zaman, doğru yerden, doğru kişilerce toplanması, kaydedilmesi ve doğru yöntemlerle değerlendirilmesi ile **"Başarıyı gördüğümüzde nasıl anlarız?"** ve **"İstenen sonuçlara ulaşma noktasına doğru ilerliyor muyuz?"** sorularının yanıtlarını verebilecektir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Stratejik Hedeflerine ulaşma derecesinin ölçümü, belirlenen performans göstergelerinin uygun yöntemler kullanılarak en kritik noktalarda ölçülmesi, değerlendirilmesi ve kaydedilmesi ile sağlanacaktır.



---

[www.shgm.gov.tr](http://www.shgm.gov.tr)



[www.shgm.gov.tr](http://www.shgm.gov.tr)



T.C.  
Ulaştırma Denizcilik ve  
Haberleşme Bakanlığı  
bağlı kuruluştur.