

JAR - 1 / 1

AUGUST 2019



JOURNAL OF
AVIATION
RESEARCH

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERĐİSİ



1 / 1



maltepe university
i s t a n b u l www.maltepe.edu.tr



JOURNAL OF
AVIATION
RESEARCH

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERĐİSİ

1 / 1

İSTANBUL - 2019



JOURNAL OF
**AVIATION
RESEARCH**

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERĐİSİ

Yılda iki sayı olarak yayımlanan uluslararası hakemli, açık erişimli ve bilimsel bir dergidir.

Cilt: 1
Sayı: 1
Yıl: 2019

2019 yılından itibaren yayımlanmaktadır.

© Telif Hakları Kanunu çerçevesinde makale sahipleri ve Yayın Kurulu'nun izni olmaksızın hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz. Yazıların bilim, dil ve hukuk açısından sorumluluğu yazarlarına aittir.

Elektronik ortamda da yayımlanmaktadır:
<https://dergipark.org.tr/jar>
Ulaşmak için tarayınız:

This is a scholarly, international, peer-reviewed, open-access journal published international journal published twice a year.

Volume: 1
Issue: 1
Year: 2019

Published since 2019.

© The contents of the journal are copyrighted and may not be copied or reproduced without the permission of the publisher. The authors bear responsibility for the statements or opinions of their published articles.

This journal is also published digitally.
<https://dergipark.org.tr/jar>
Scan for access:



Yazışma Adresi:
Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu,
Marmara Eğitim Köyü, 34857
Maltepe / İstanbul

Kep Adresi:
maltepeuniversitesi@hs01.kep.tr

E-Posta:
jar@maltepe.edu.tr

Telefon:
+90 216 626 10 50

Dahili:
2289 veya 2286

Correspondence Address:
Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu,
Marmara Eğitim Köyü, 34857
Maltepe / İstanbul

Kep Address:
maltepeuniversitesi@hs01.kep.tr

E-Mail:
jar@maltepe.edu.tr

Telephone:
+90 216 626 10 50

Ext:
2289 or 2286



JOURNAL OF AVIATION RESEARCH

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Yayın Sahibi:

Maltepe Üniversitesi adına
Prof. Dr. Şahin Karasar

Editörler:

Prof. Dr. Şahin Karasar
Dr. Öğr. Üyesi Şener Odabaşoğlu
Dr. İnan Eryılmaz
Dr. Deniz Dirik

Yayın ve Danışma Kurulu:

Prof. Dr. Cem Harun Meydan
Prof. Dr. Dukagjin Leka
Prof. Dr. Ferhat Kolbakır
Prof. Dr. Osman Ergüven Vatandaş
Prof. Dr. Sevinç Köse
Doç. Dr. Asena Altın Gülova
Doç. Dr. Burcu Güneri Çangarlı
Doç. Dr. Ender Gerede
Doç. Dr. Engin Kanbur
Doç. Dr. Ferhan Sayın
Doç. Dr. Florina Oana Virlanuta
Doç. Dr. Güler Tozkoparan
Doç. Dr. Hakkı Aktaş
Doç. Dr. Mehmet Kaya
Doç. Dr. Önder Altuntaş
Doç. Dr. Özgür Demirtaş
Doç. Dr. Rüstem Barış Yeşilay
Doç. Dr. Semih Soran
Doç. Dr. Yasin Şöhret
Dr. Öğr. Üyesi Belis Gülay Şahin
Dr. Öğr. Üyesi Birsan Açikel
Dr. Öğr. Üyesi Hasan Hüseyin Uzunbacak
Dr. Öğr. Üyesi Hatice Küçükönel
Dr. Öğr. Üyesi Muhittin Hasan Uncular
Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk Derindağ
Dr. Öğr. Üyesi Rukiye Sönmez
Dr. Öğr. Üyesi Tahsin Akçakanat
Dr. Öğr. Üyesi Uğur Turhan
Öğr. Gör. Esra Çelenk
Öğr. Gör. Nuran Karaağaoğlu
Öğr. Gör. Özlem Çapan Özeren
Öğr. Gör. Rıza Gürler Akgün

Grafik Uygulama:

Rıza Gürler Akgün

Owner:

On behalf of Maltepe University
Prof. Şahin Karasar, Ph.D.

Editors:

Prof. Şahin Karasar, Ph.D.
Asst. Prof. Şener Odabaşoğlu, Ph.D.
İnan Eryılmaz, Ph.D.
Deniz Dirik, Ph.D.

Editorial and Advisory Board:

Prof. Cem Harun Meydan, Ph.D.
Prof. Dukagjin Leka, Ph.D.
Prof. Ferhat Kolbakır, Ph.D.
Prof. Osman Ergüven Vatandaş, Ph.D.
Prof. Sevinç Köse, Ph.D.
Assoc. Prof. Asena Altın Gülova, Ph.D.
Assoc. Prof. Burcu Güneri Çangarlı, Ph.D.
Assoc. Prof. Ender Gerede, Ph.D.
Assoc. Prof. Engin Kanbur, Ph.D.
Assoc. Prof. Ferhan Sayın, Ph.D.
Assoc. Prof. Florina Oana Virlanuta, Ph.D.
Assoc. Prof. Güler Tozkoparan, Ph.D.
Assoc. Prof. Hakkı Aktaş, Ph.D.
Assoc. Prof. Mehmet Kaya, Ph.D.
Assoc. Prof. Önder Altuntaş, Ph.D.
Assoc. Prof. Özgür Demirtaş, Ph.D.
Assoc. Prof. Rüstem Barış Yeşilay, Ph.D.
Assoc. Prof. Semih Soran, Ph.D.
Assoc. Prof. Yasin Şöhret, Ph.D.
Asst. Prof. Belis Gülay Şahin, Ph.D.
Asst. Prof. Birsan Açikel, Ph.D.
Asst. Prof. Hasan Hüseyin Uzunbacak, Ph.D.
Asst. Prof. Hatice Küçükönel, Ph.D.
Asst. Prof. Muhittin Hasan Uncular, Ph.D.
Asst. Prof. Ömer Faruk Derindağ, Ph.D.
Asst. Prof. Rukiye Sönmez, Ph.D.
Asst. Prof. Tahsin Akçakanat, Ph.D.
Asst. Prof. Uğur Turhan, Ph.D.
Lect. Esra Çelenk
Lect. Nuran Karaağaoğlu
Lect. Özlem Çapan Özeren
Lect. Rıza Gürler Akgün

Graphic Application:

Rıza Gürler Akgün



JOURNAL OF
**AVIATION
RESEARCH**
HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

ŞAHİN KARASAR

Başlarken

While Starting IV - V

ŞENER ODABAŞOĞLU

Havayolu İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Piyasa Değeri-Defter Değeri Oranına Etkileri

The Effects of Intellectual Capital on Market to Book Value Ratio in Airlines 1 - 23

İNAN ERYILMAZ

Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sektörel Değişkenlerin Rolü: Kamu ve Özel Sektör Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

The Role of Sectoral Variables in The Relationship Between Organization Culture and Job Satisfaction: A Research on Public and Private Sector Aviation Employees 24 - 41

AHMET HAKAN ARSLAN

Havacılıkta Kriz Yönetimi: Southwest Havayolları Örneği

Crisis Management in Aviation: Case of Southwest Airlines 42 - 56

ÖZLEM ÇAPAN ÖZEREN

Gökyüzündeki Evimiz: Postmodern Ağırılama Sanatı

Our House in the Sky: The Art of Postmodern Hospitality 57 - 74

MUHİTTİN HASAN UNCULAR

How to Attract the Young Generation to the Aviation Industry? A Review Based on International Civil Aviation Organization's NGAP Initiative

Genç Nesilleri Havacılık Sektörüne Nasıl Çekeriz? Uluslararası Sivil Havacılık Örgütünün NGAP Girişimine Dair Bir İnceleme 75 - 84



JOURNAL OF
**AVIATION
RESEARCH**
HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

BAŞLARKEN

Ticaretin ve küreselleşmenin Dünya’da ve Türkiye’de havacılık sektörünün gelişmesine olan etkisiyle havacılık alanındaki büyüme, bu alanda eğitim ve araştırmaların sayısını giderek artırmaktadır. Sektörel istihdam oranları doğrultusunda nitelikli işgücünün yetiştirilebilmesi için üniversiteler çeşitli havacılık programları açmakta, sivil havacılık alanında yapılan akademik ve bilimsel çalışmalar da bu oranda gelişme kaydetmektedir.

Bu noktada biz Maltepe Üniversitesi olarak sivil havacılık eğitimini hem programlar açarak, hem de bu programları uluslararası sertifikasyonlar ve akreditasyonlarla da destekleyerek eğitim kalitesinin artırılmasına önem vermek suretiyle sürdürmekteyiz. Mevcut havacılık programlarımızın tamamı Türkiye’de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yetkilendirilmiş olup, uluslararası bağlamda da Üniversitemiz IATA (International Air Transport Association) tarafından Yetkilendirilmiş Eğitim Merkezi (ATC) olarak tanınmıştır. ALICANTO, Cambridge International Aviation Academy (CIAA) gibi uluslararası kuruluşlar ve eğitim platformlarıyla da stratejik işbirlikleri yaparak tecrübe ve bilgi paylaşımları sağlamaktayız.

Havacılık alanında teorik ve uygulamalı eğitimin yanı sıra akademik çalışmaların da hızla üretildiği gerçeğinden hareket ederek Maltepe Üniversitesi olarak Journal of Aviation Research (Havacılık Araştırmaları Dergisi) gibi uluslararası bir havacılık dergisine ihtiyaç olduğunu gözlemledik. Havacılık alanında geniş bir yelpazede yenilikçi ve özgün çalışmaları bir araya getirmeyi amaçlayan dergimiz, söz konusu çalışmalar aracılığıyla alan paydaşlarına doğrudan ulaşmayı, akademi ve havacılık sektörü arasında köprü kurmayı ve yeni çalışmalar için elektronik bir kaynak oluşturmayı hedeflemektedir.

İçerik olarak havacılığın her türlü konusuna değinen ve bu paylaşımı sağlayan Journal of Aviation Research, geniş bir paydaş kitlesine hitap etmektedir. Sivil havacılık alanında akademik çalışmalar yapan mühendisler, teknisyenler, teknikerler, öğretim elemanları ve araştırmacıları başta olmak üzere sivil havacılık sektör temsilcileri, havacılık otoritesi temsilcileri ve ilgililerin tamamına seslenen dergimiz havacılığı bir bütün olarak ele alıp yeni gelişmeleri ve araştırmaları bilim dünyasına sunacaktır.

Başta dergimiz editörleri olmak üzere emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım. Havacılığa gönül veren tüm araştırmacılara faydalı olmasını temenni eder, sektöre sağlayacağı katkının artarak devam etmesini dilerim.

Prof. Dr. Şahin KARASAR
Baş Editör / Maltepe Üniversitesi Rektörü



JOURNAL OF
**AVIATION
RESEARCH**
HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERĐİSİ

WHILE STARTING

Trade and globalization in effect the development of the aviation sector in the world and Turkey and the aviation industry is experiencing growth. This situation gradually increases the number of training and research in the field of aviation. In order to train qualified labor force in line with sectoral employment rates, universities open various aviation programs, therefore academic and scientific studies in the field of civil aviation are also improving.

At this point, we, as Maltepe University, continue civil aviation education by opening programs and supporting these programs with international certifications and accreditations by giving importance to improving the quality of education. All of our existing aviation program has been authorized by the Directorate General of Civil Aviation in Turkey. Internationally, the University has been recognized as an Accredited Training Center (ATC) by IATA (International Air Transport Association). We cooperate with international organizations and educational platforms such as ALICANTO, Cambridge International Aviation Academy (CIAA) and provide experience and knowledge sharing.

Acting on the fact that in addition to theoretical and practical training in the field of aviation, academic studies are produced rapidly, as Maltepe University, we have observed the need for an international aviation journal such as the Journal of Aviation Research. Aiming to bring together a wide range of innovative and original works in the field of aviation, our magazine aims to reach out to the stakeholders directly, to establish a bridge between academia and aviation sector and to create an electronic resource for new studies.

Journal of Aviation Research, which deals with all aspects of aviation in its content, addresses a wide range of stakeholders. Our journal will address the aviation industry as a whole and present new developments and researches to the scientific world by including engineers, technicians, lecturers, researchers, civil aviation sector representatives, aviation authority representatives and all concerned.

I would like to express my gratitude to everyone who contributed, especially to the editors of our journal. I hope that it will be beneficial for all researchers who are interested in aviation and I wish that the contribution to the sector will continue to increase.

Prof. Şahin KARASAR, Ph.D.
Cheif Editor / Rector of Maltepe University



Havayolu İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Piyasa Değeri-Defter Değeri Oranına Etkileri¹

Şener ODABAŞOĞLU²

<https://orcid.org/0000-0003-3686-0283>

Araştırma Makalesi

Gönderi Tarihi: 10.08.2019

Kabul Tarihi: 27.08.2019

DOI:

Online Yayın Tarihi: 29.08.2019

Öz

1990 yılından itibaren başlayan bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, işletmeler için rekabet ortamını artırmıştır. Bu durum yeni ekonomik düzeninde temel üretim faktörü olarak karşımıza entelektüel sermayeyi kavramını çıkarmıştır. Entelektüel sermaye, zenginlik yaratma adına kullanılan bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyim anlamına gelmektedir. Örgütler için entelektüel sermaye ise rekabetin ve var olmanın belirleyicisidir. Bu araştırma; bilginin, teknolojinin ve yenilikçi düşüncelerin en yoğun kullanıldığı, müşteri memnuniyeti ve sadakati temelli faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde, entelektüel sermayenin piyasa değerine etkilerini incelemeyi ve firma değerlemesinde etkinliğinin bulunmasını amaçlamaktadır. Bu amaç çerçevesinde, entelektüel sermaye katma değer katsayısı yöntemi temel alınarak, küresel ölçekte faaliyet gösteren 23 havayolu işletmesinin finansal göstergeleri incelenmiştir. Panel veri analiz yöntemi kullanılarak yapılan çalışma neticesinde, piyasa değeri defter değeri oranı ile insan sermayesi etkinliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Havayolu, Entelektüel Sermaye, Piyasa Değeri, Defter Değeri, Panel Veri Analizi.

The Effects of Intellectual Capital on Market to Book Value Ratio in Airlines

Abstract

Rapid developments in information technologies, which have started since 1990, have increased the competitive environment for enterprises. This situation has brought us the concept of intellectual capital as the basic production factor of the new economic order. Intellectual capital means knowledge, information, intellectual property and experience used to create wealth. For organizations, intellectual capital has become the determinant of competition and existence. This research; The aim of this course is to examine the effects

¹ Bu çalışma, “Entelektüel Sermayenin Hava Yolu İşletmelerinde Finansal Performansa Etkisi” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu, senerodabasoglu@maltepe.edu.tr

of intellectual capital on the market value and to have an effect on the valuation of companies in airline companies operating on the basis of customer satisfaction and loyalty, where knowledge, technology and innovative ideas are used most intensively. For this purpose, the financial indicators of 23 airline companies operating on a global scale were analyzed based on the intellectual capital value added coefficient method. As a result of the study using panel data analysis method, a statistically significant and positive relationship was found between market to book value ratio and human capital efficiency.

Keywords: Airline, Intellectual Capital, Market Value, Book Value, Panel Data Analysis

GİRİŞ

Temel üretim faktörleri olan emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişim, geçerliliğini korumakla birlikte, 1990’lardan itibaren bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sonrasında bilgi, yeni ekonomik yapının temel üretim faktörlerinden biri haline gelmiştir. Bu durum emek yoğunundan bilgi yoğununa evirilen girişimlerde, “zenginlik yaratma adına kullanılan bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyim” anlamına gelen entelektüel sermaye (Erdoğan ve Dönmez, 2014) kavramının önemini ortaya çıkarmıştır.

Entelektüel sermaye, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan, geleceğin değerlerini yaratan, geleneksel muhasebe sistemlerinin üretmiş olduğu finansal tablolarda görünmeyen bilgi varlıkları veya işletmelerdeki maddi olmayan varlıkların tümüdür (Odabaşoğlu, 2018). Zenginliğin yeni kaynağı haline gelen entelektüel varlıklar dar anlamda bilgili insan kaynakları, işletmelerde hizmet üretiminin temel rekabet belirleyicisi olmuştur. Rekabetin, sektörel ve teknolojik gelişmelerin yoğun ve yıkıcı yaşandığı havacılık sektöründe de işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, ancak zenginlik yaratan entelektüel varlıkların iyi bir şekilde tespit edilmesi, değerinin belirlenmesi, anlaşılması ve yönetilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu durum entelektüel sermayenin unsurları ile beraber ölçülmesini ve değerlemesini ise zorunlu kılmaktadır.

Entelektüel sermaye konusu son yıllarda hem dünyada hem de ülkemizde artan bir şekilde tartışılmasına rağmen, finansal bazda ve özellikle farklı ve özgün örgütsel bağlamı nedeniyle havayolu sektöründe etki ve katkıları çok fazla ele alınmamaktadır. Literatürdeki bu boşluktan ve havacılık sektörünün yapısından hareketle araştırmanın amacı havayolu işletmelerinin entelektüel sermaye durumunun belirlenmesi, işletmelerin piyasa değerlerine katkılarını değerlendirmesidir. Ayrıca araştırma öne çıkan ve sektöre katkı sağlayabilecek entelektüel sermaye unsurlarını değerlendirmeyi, bu amaçla alanyazına ve sektöre katkı sunmayı amaçlamaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tanımı

1969 yılında John Kenneth Galbraith tarafından ilk kez kullanılan entelektüel sermaye kavramı, insan zekâsına dayanan entelektüel faaliyetler bütünü olarak kavramsallaştırılmıştır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007). Japon Hiroyuki Itami 1980’de yayınlanan eserinde “entelektüel sermaye” kavramını, işletmeye ait soyut kaynakların daha etkin kullanılması olarak tanımlamıştır (Chang, 2007: 5). Teknolojik gelişmeye paralel, kavram üzerine yürütülen tartışmalarda artmıştır. Örgütsel anlamda entelektüel sermayeden ilk olarak bahseden Fortune dergisinin editörü Thomas Stewart olmuştur. 1991’de yayınlanan “Beyin Gücü- Brainpower” isimli makalesinde, yenedünya düzeninin entelektüel sermayedarların kontrolü altında olacağını öne sürmüştür (Harrison ve Sullivan, 2000). Stewart kavram üzerine çalışmalarını sürdürmesi neticesinde entelektüel sermayeyi, “zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimler yani entelektüel malzeme” (Stewart, 1997: 20) olarak tanımlamıştır.

Entelektüel sermaye ve yönetimi firmalarını profesyonel destek alabileceği bir yönetim stratejisi olması ile birlikte bu konuda ilk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi olan Leif Edvinsson entelektüel sermayeyi, “pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi, uygulama deneyimi, organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yeteneklere sahiplik” (Kanıbir, 2004) olarak tanımlamış, “değere dönüştürülebilir bilgi” (Özveren ve Yıldız, 2010) olarak ise özetlemiştir. Kavram üzerine tanımlamalar gelişen ve farklılaşan iş süreçleri nedeniyle artarak sürmektedir. Chen (2008) entelektüel sermayeyi, “bir şirketin mükemmellik amaçlarına ulaşmasında, değer yaratan ve rekabet avantajı sağlayan görünmeyen varlıkları, bilgi ve yeteneklerinin tümü” (Chen, 2008) olarak değerlendirmiştir. Birçok farklı tanım olmasının nedeni, örgütlere özellikle rekabet bağlamında farklılık katan varlıkların farklı sektörlerde farklı özellikler ile karşımıza çıkmaktadır. Kavram üzerine yürütülen tartışmaların ortak noktası ise entelektüel sermayenin unsurlarıdır.

1.2. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Entelektüel sermayeyi daha iyi anlayabilmenin yolu kavramı oluşturan temel unsurları tanımlamakta yatmaktadır. Entelektüel sermayenin unsurları üzerine literatürde kavramın ilk tanımlandığı dönemde tek boyutluluk üzerine yoğunlaşırlarken, aslında sermayenin tek boyutlu bir yapı olmadığı, aksine içinde bireysel, iç ve dış değişkenler, organizasyon

yapısı, iş Őreci, sistem vb. birĉok değişken bulundurduğu konusuna doğru evirilmiŐtir (Youndt, Subramaniam ve Snell, 2004).

Genel olarak, Shiu (2006) entelektüel sermaye unsurlarını; insan sermayesi ve yapısal sermaye Şeklinde iki ana gruba, yapısal sermaye unsurunu da organizasyonel sermaye ve iliŐkisel sermaye olarak yine iki alt gruba ayırdığı belirtmiştir. Ancak literatürde genel olarak Stewart (1997) ve Bontis vd. (2000) sınıflandırması temel alınmaktadır. Buna göre entelektüel sermaye unsurları; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Stewart, 1997; Yıldız, 2011).

Entelektüel sermayenin ilk ve temel unsuru insan sermayesidir (Karacaer ve Aygün, 2009). İnsan sermayesi, genel olarak ĉalıŐanların sahip oldukları mesleki ve diğer konulardaki bilgi birikiminin, liderlik yetkinliklerinin, inisiyatif ve risk alma becerilerinin, problem ĉözme yeteneklerinin karıŐımından oluşmaktadır (Bozbura ve Toraman, 2004). Ayrıca inovasyon kapasitesi, Know-how, ekip ĉalıŐması, ĉalıŐanların esnekliği, belirsizlik durumlarını tolere edebilmeleri, önceki deneyimler, motivasyon, memnuniyet, öğrenme kapasitesi, bağlılık, eğitim gibi konularda insan sermayesinin varlıklarıdır (Ting ve Lean, 2009). Stewart kavramının önemini “insan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değeri, makinelere yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür” (Stewart, 1997: 133) diyerek altını ĉizmiŐtir. Bu bağlamda insan sermayesi entelektüel sermayenin sadece basit bir unsuru değil, temel unsur olarak diğer unsurlara anlam ve değer katan, aynı zamanda entelektüel sermayenin kapasitesini daraltan veya geniŐleten (Akyüz, 2011: 65) maddi olmayan varlıkları harekete geĉiren ve maddi varlıkların operasyonel etkinliğini artıran, organizasyonun katalizörü ve en kritik faktörüdür.

İnsan sermayesinin aksine yapısal sermaye, örgüt aĉısından zor oluŐturulmakla birlikte sahiplik kontrolü bağlamında daha kolay bir entelektüel varlıktır (GörmüŐ, 2009). Yapısal sermaye bir bütün olarak Őirkete aittir (Stewart, 1997: 162). İŞletme ĉalıŐanlarının verimliliğini doğrudan etkileyen ve bir anlamda destekleyen donanım, yazılım, veri tabanları, organizasyonel yapı, bilgi birikimi ve bilgiye ulaŐabilme becerisi, kültür, ticari sırlar, ürün tasarımları ve patentleri kapsamaktadır (İŐevi ve ĉelme, 2005).

Müşteri sermayesi, işletmenin pazarlama kanalları ve müşteri ilişkileri vasıtasıyla geliştirdiği bilgilerdir. İŞletmenin iç ve diŐ çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve yöneten (GörmüŐ, 2009) müşteri memnuniyeti, müşteri ilişkileri, müşteri sadakati, imaj, marka ve doğrudan dağıtım kanalları (Özer ve Özer, 2012) gibi tüm unsurların toplamı müşteri sermayesidir. Kazanımı zor ancak etkisi işletmelere büyüktür. Bir işletmenin en zor

ulaştığı sermaye türü olarak kabul edilen müşteri sermayesi dışarıya açık bilgi kanalları, müşteri tercihleri ve eğilimleri ile işletmenin sahip olduğu rekabetçi zekanın bileşkesi olarak tanımlanabilir (Akyüz, 2011: 68).

1.3. Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı

Bilgi ekonomisinin gün geçtikçe üretime değer katan en önemli unsur olarak ortaya çıkması ve bilgi kaynağı olan entelektüel sermayenin işletmelerin piyasa değeri üzerinde yarattığı pozitif yönlü etkiler (Zaim ve Gürün, 2007) neticesi işletmelerin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark açılmaktadır. İşletme değerlemesinde, piyasa değeri ile defter değeri arasında oluşan farkın ortaya konulması önemli bir konudur. Bu bağlamda işletmelerin piyasa değeri ile defter değeri arasında oluşan farkın nedenleri temelde (Karapınar ve Ayıkoğlu, 2013: 297);

- Stoklar gibi bazı varlıklar piyasa değerleri olsa da piyasa değerleri ile değerlendirilmemesi,
- İşletmenin sahip olduğu veya kendisi tarafından üretilen maddi olmayan duran varlıklar (patentler vb.) gerçek değerleri ile kayda alınmaması,
- Varlık ve borç tanımına tam olarak uymayan ancak entelektüel sermaye gibi işletmenin sahip olduğu varlıkların bilanço dışı tutulması,
- İşletmenin yaşayan bütün bir varlık olarak yarattığı sinerjik etkinin kayda alınmaması şeklinde sıralanabilir.

Bir işletmenin değeri, alıcıların onun için ödemeye hazır olduğu bedel kadardır. Yani değeri esasen satıcı değil alıcı belirler. Dolayısıyla bir işletme hisse senedi piyasasının biçtiği değeri taşır. Bu bağlamda, işletmenin piyasa değerini; işletmenin borsada işlem gören hisse senetlerinin piyasa fiyatı ile şirket dışındaki hisse senetlerinin tamamının çarpımı oluştururken defter değerini; şirketin bilançosunda yer alan bütün borçların çıkarılmasından kalan bölüm oluşturur (Stewart, 1997: 298-299). İşletmenin borsa değerinin, işletmenin öz kaynaklarının kaç katı olduğunu gösteren bu oran (Aydın, 2008: 56), günümüzde entelektüel sermaye olarak da adlandırılmaktadır (Karapınar ve Ayıkoğlu, 2013: 297) ve şu şekilde hesaplanır (Tevfik, 2012: 97);

PDDD=Hisse Senedinin Dönem Sonu Piyasa Fiyatı / Hisse Senedinin Dönem Sonu Defter Değeri

Hisse senedinin dönem sonu defter değeri, bilançoda yer alan toplam öz sermayenin dolaşımdaki hisse senedi sayısına bölünmesi yoluyla bulunur (Brealey vd., 2007: 479). PDDD oranının bir (1)'den küçük olması arzulanan bir durum olmamakla beraber, işletmenin, hissedarlar adına değer üretmediğini gösterir (Tokaç, 2012: 166). Sonuç büyüdükçe hisse senedinin fazla değer kazandığı anlamı çıkar (Aydın, 2008: 56).

İşletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayenin bulunmasında Piyasa Değeri / Defter Değeri oranının kullanılmasındaki temel mantık, şirketin sabit varlıklarının (defter değeri) dışında fakat piyasa değeri içinde kalan varlıklarının maddi olmayan varlıklar yani entelektüel sermaye olarak değerlendirilmesidir (Yereli ve Gerşil, 2005). Bu oran vasıtasıyla, bir şirketi benzer durumdaki rakipleriyle veya içinde yer aldığı sektörün ortalamasıyla karşılaştırılabilir ve aynı zamanda oranlara ilişkin yıllık karşılaştırmalar da yapılabilir (Stewart, 1997: 300). Ancak Piyasa Değeri / Defter Değeri oranı sadece borsada hisse senetleri işlem gören işletmeler için uygulanabilmektedir. Hesaplanmasında kullanılacak verilerin kolay elde edilmesi, karşılaştırılması ve basitliği yöntemin avantajını oluşturmaktadır (Yıldız, 2011). Bu bakış entelektüel sermayenin değerini hesaplamak için en iyi ve en kolay yolu gibi görünse de (Gruian, 2011) en büyük sakınca, işletmelerin verimlilik farklarını yani farklı uygulanan muhasebe metodlarını göz ardı etmesidir (Demirkol, 2006: 32). Bununla beraber hisse senetlerinin borsadaki fiyatının firma dışı faktörler tarafından belirlenmesi, amortisman uygulamalarındaki farklılıklar ve yasal esnekliklerden dolayı defter değerinin gerektiğinden daha az gösterilme eğilimi, bu yöntemin en önemli sınırlarını oluşturmaktadır (Uzay ve Savaş, 2003).

1.4. Literatürde Yapılan Çalışmalar

Literatürde, entelektüel sermaye ve bileşenlerinin, işletmelerin piyasa değeri üzerinde önemli etkileri olduğuna dair yapılan çalışmalar dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda, işletmelerin maddi kaynaklarının yanı sıra maddi olmayan kaynaklarının da işletmelerin piyasa değeri üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Rossi ve Celenza (2014), 23 İtalyan üretim firmasının finansal performansı ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi doğrusal regresyon analizi ile incelemişlerdir. Çalışmaları İtalyan imalat sektöründe entelektüel sermayenin firma performansını açıklamada büyük bir sürücü olduğunu kanıtlar niteliktedir, ancak yönetim ve yatırımcı açısından entelektüel katma değer katsayısı (EKDK) yararlılığı ve geçerliliği daha ileri araştırmalar ile sınanmalıdır.

Firer ve Williams (2003), Güney Afrika Cumhuriyeti Johannesburg borsasına kayıtlı banka, elektrik, bilgi teknolojileri ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 75 adet firmanın, entelektüel sermayesi ile finansal performansı arasındaki ilişkiyi çoklu doğrusal regresyon analizi yöntemiyle incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmada piyasa değeri ile insan sermayesi arasında negatif fakat anlamlı sonuçlar, yapısal sermaye ile piyasa değeri arasında pozitif ve anlamlı sonuçlar elde etmişlerdir. Nihayetinde Güney Afrika firmalarının mevcut iş ortamı ve pazar geliştirme çabalarına rağmen, fiziksel sermayeye entelektüel sermayeden daha fazla ağırlık verildiği, bu durumunda gelecekte uluslararası ekonomik topluluklarla yapılan faaliyetlerde ve iş dünyasında olumsuz sonuçlar doğurabileceği kanısına varmışlardır.

Öztürk ve Demirgüneş (2007), İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına (İMKB, güncel ismi ile Borsa İstanbul, BIST) kayıtlı üretim sektöründe faaliyet gösteren 30 adet firmanın 2000-2002 dönemine ait verilerini kullanarak, entelektüel sermaye ve bileşenleri ile işletmelerin finansal performansı arasındaki ilişkileri Çoklu Regresyon analizi yöntemiyle incelemişlerdir. Yalnız çalışmalarında Pulic'in önerdiği katma değer (KD) hesaplaması yerine ekonomik katma değer (EKD) hesaplamasını kullanmışlardır. Kaldıraç oranı, işletme büyüklüğü ve öz sermaye getirisini kontrol değişkenleri olarak kullanarak yaptıkları analizler neticesinde; piyasa değeri defter değeri oranı (PDDD) üzerinde fiziksel sermayenin (FSE) ve yapısal sermayenin (YSE) pozitif yönlü etkisinin olduğu, insan sermayesi etkinliği (ISE)'nin ise yalnızca PDDD üzerinde etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca PDDD üzerinde FSE ve YSE'nin etkili olduğu fakat entelektüel sermayenin firmaların değeri üzerinde yeterince etkili olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Tablo 1. Entelektüel Sermaye ve Finansal Performans İlişkisine Yönelik Çalışmalar

ARAŞTIRMACILAR	DÖNEM / ÖRNEK / MODEL	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	KONTROL DEĞİŞKENİ	SONUÇLAR
Rossi ve Celenza (2014)	2002-2011 İtalyan Üretim Sektörü 23 Firma, Doğrusal Regresyon Analizi	PDDD	EKDK FSE ISE YSE	-	EKDK ile PDDD (İlişki yok) (+ Korelasyon)
Firer ve Williams (2003)	2001 Güney Afrika Cumhuriyeti; Banka, Elektrik, Bilgi Teknolojileri ve Hizmet Sektörü; 75 Halka Açık Firma Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	PDDD	FSE İSE YSE	KO IB OG	FSE + PDDD ISE - PDDD YSE - PDDD
Öztürk ve Demirgüneş (2007)	2000-2002 İMKB; Üretim Sektöründe 30 Firma; Çoklu Regresyon	PDDD	FSE ISE YSE	KO IB OG	FSE + PDDD ISE + PDDD YSE + PDDD

Tablo 1. Devamı

Kayalı, Yereli ve Ada (2007)	2005 İMKB Teknoloji Sektöründe 9 Firma; Korelasyon ve Çoklu Regresyon	PDDD	FSE ISE YSE	KO IB OG	Regresyon sonuçları anlamsız
Karacaer ve Aygün (2009)	2007 İMKB 50 Firma, Korelasyon ve Çoklu Regresyon	PDDD	FSE ISE YSE	IB OG	PDDD + FSE, ISE, YSE Anlamsız
Şahin ve Alabay (2011)	2008-2010 İMKB de Kayıtlı yıllar itibariyle 20,21,20 KOBİ; Korelasyon ve Çoklu Regresyon	PDDD	FSE ISE YSE	KO IB	EKDK ile PDDD Anlamsız FSE + PDDD

Karacaer ve Aygün (2009), İMKB'ye kayıtlı 50 adet firmanın 2007 yılına ait verilerini kullanarak, entelektüel sermaye ve bileşenleri ile Őletmelerin finansal performansı arasındaki ilişkileri korelasyon ve çoklu regresyon analizi yöntemiyle incelemişlerdir. Kaldıraç oranı ve öz sermaye getirisini kontrol değişkeni olarak kullanarak yaptıkları analizlerden; Korelasyon analizi neticesi entelektüel sermaye unsurları ile piyasa değeri defter değeri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olmadığını tespit etmişlerdir. Çoklu Regresyon analizi sonucunda PDDD ile entelektüel sermaye bileşenleri arasında pozitif fakat istatistiksel olarak anlamlı olmayan sonuçlara ulaşmışlardır.

Şahin ve Alabay (2011), 2008-2010 döneminde İMKB'ye kayıtlı, yıllar itibariyle 20, 21, 20 Küçük ve Orta Büyüklükteki Őletmenin (KOBİ), entelektüel sermaye ve bileşenleri ile Őletmelerin finansal performansı arasındaki ilişkileri korelasyon ve çoklu regresyon analizi yöntemiyle incelemişlerdir. Kaldıraç oranı ve Őletme büyüklüğünü kontrol değişkeni olarak kullanarak yaptıkları Pearson ikili korelasyon analizi neticesi; yapısal sermaye (YSE) hariç bütün değişkenler arasında doğrusal, pozitif ve anlamlı ilişkilerin varlığını tespit etmişlerdir. Regresyon analizi sonucunda da entelektüel sermaye bileşenlerinden insan sermayesi etkinliği (ISE) ve fiziksel sermaye etkinliği (FSE)'nin piyasa defter değeri oranını (PDDD) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle yaptıkları çalışma küresel krizin olduğu bir dönemi kapsamaktadır. Bu bağlamda neticede, entelektüel sermaye kavramının KOBİ'ler de başarı ve performansı artırmak için önemli olduğu ve bilgiye dayalı yönetim anlayıŐının benimsenmesinin faydalı olacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Kayalı, Yereli ve Ada (2007), İMKB'ye kayıtlı teknoloji sektöründe faaliyet gösteren 9 adet firmanın 2005 yılına ait verilerini kullanarak, entelektüel sermaye bileşenleri ile

işletmelerin finansal performansı arasındaki ilişkileri Çoklu Regresyon analizi yöntemiyle incelemiştirlerdir. Kaldıraç oranı, işletme büyüklüğü ve öz sermaye getirisini kontrol değişkenleri olarak kullanarak yaptıkları analizlerde; Salehi, Enayati ve Javadi (2014) gibi Ante Pulic tarafından geliştirilen katma değer (KD) yerine ekonomik katma değer (EKD) kullanmışlardır. EKD hesaplamalarında ağırlıklı sermaye maliyeti hesaplamalarını %6, %8 ve %10 olarak gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları korelasyon analizi sonucunda; entelektüel sermaye unsurlarından sadece insan sermayesinin verimlilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu fakat sermaye maliyeti arttıkça bu etkinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca kullanılan fiziksel sermaye ile öz sermaye etkinliğinin teknoloji firmalarında entelektüel sermaye unsurlarına nazaran, verimliliği daha çok etkilediğini bulmuşlardır. Regresyon analizi sonucunda korelasyon analizi sonuçlarını destekler nitelikte sonuçlara ulaşamadıkları çalışmanın nihayetinde, İMKB’de işlem gören teknoloji firmalarının entelektüel sermaye unsurlarına gerekli önemi vermedikleri, daha çok faaliyetlerinde finansal varlıklara önem verdikleri sonucuna ulaşmışlardır. İlgili kavramsal çerçeveden hareketle;

Hipotez 1. İşletmelerin piyasa değeri-defter değeri ile entelektüel sermaye unsurları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

2. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin bilançolarında gözükmeyen fakat yoğun rekabet ortamında hayatta kalmalarını sağlayan ve performansını önemli düzeyde etkilediği varsayılan entelektüel sermayenin, küresel bağlamda faaliyet gösteren havacılık sektöründeki örgütlere, EKDK (Entelektüel Katma Değer Katsayı) yöntemiyle ölçümünün yapılması ve araştırma hipotezinin sınanmasıdır. Bu maksatla araştırma kapsamındaki şirketlerin ikincil verilerine panel veri analizi yapılmıştır.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evreninin Skytrax firmasının (www.airlinequality.com), değerlemesini yaptığı havayolu işletmeleri oluşturmaktadır. Skytrax seçilmesinin esas nedeni havayolu işletmelerini verdikleri uçuş ve yer hizmetlerini, işletmelerin sahip olduğu insan sermayesi ve yapısal sermayeyi yani entelektüel sermayeyi puanlama (yıldız) usulü ile gösteren ve küresel bağlamda bu alanda söz sahibi tek derecelendirme kuruluşu olmasıdır. Maksimum gözlem sayısını için 181 adet havayolu işletmesi veri seti kapsamına dahil edilmiştir.

İŞletmelerin 69'unun finansal tabloları elde edilememiŐtir. Ayrıca 32 adet havayolu işletmesinin kendi Őlkelerine ait milli finansal raporlama standartlarını kullandığı, 10 adet işletmenin borsaya kote olmadığı, 20 adet işletmenin diğer havayolu işletmeleri altında faaliyet gösterdiği dolayısıyla finansal tablolarını yayınlamadığı tespit edilmiştir. Bunlarla beraber, 12 adet işletmenin bazı yıllarda finansal tablolarını veya yıllık raporlarını yayınlamadıkları görŐlmüŐtür. Ayrıca 2 adet işletmenin kaldıraç oranlarının çok yüksek olması ve araştırma kapsamına dahil edilen yıllarda sürekli olarak zarar açıklamaları nedeniyle çalışma kapsamına alınmamıŐtır. Bu bağlamda, 145 adet işletme direk olarak araştırma kapsamı dışında tutulmuŐtur.

Geriye kalan 36 adet iŐletmeden bazılarının 2005 yılından itibaren UFRS olarak finansal tablolarını hazırladıkları görŐlũrken bazılarının ise 2012 yılında UFRS standartlarına geçiŐ yaparak finansal tablolarını hazırladıkları tespit edilmiştir. Dengeli panel veri seti (her bir yatay kesit biriminin aynı sayıda zaman serisi verisine sahip olması) kurulabilmesi ve maksimum gözlem sayısını elde edebilmek adına 2007-2014 yılları arası finansal tabloları UFRS olan ve borsaya kote olan toplam 23 adet havayolu işletmesi çalışma kapsamına alınmıştır. Çalışma kapsamına alınan işletmeler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Kapsamına Alınan Havayolu İŞletmeleri

SIRA NO	HAVAYOLU İSMİ	ŐLKESİ	İŞLEM GÖRDÜĞÜ BORSA	BORSA KODU
1	AEGEAN AIRLINES	YUNANİSTAN	ATİNA	AEGN.AT
2	AER LINGUS	İRLANDA	LONDRA	AERLL
3	AEROFLOT RUSSIAN AIRLINES	RUSYA	MOSKOVA	AFLT
4	AIR ARABIA	BİRLEŞİK ARAB EMİRLİKLERİ	DUBAİ	AIRARABIA
5	AIR CHINA	ÇİN	HONG KONG	0753.HK
6	AIR FRANCE-KLM	FRANSA	PARİS	AF.PA
7	AIR NEW ZEALAND	YENİ ZELLENDA	YENİ ZELANDA	AIR.NZ
8	CHINA SOUTHERN AIRLINES	ÇİN	HONG KONG	1055.HK
9	EASYJET	İNGİLTERE	LONDRA	EZJ.L
10	EL AL ISRAEL AIRLINES	İSRAİL	TELAVİV	ELAL.TA
11	FINAIR	FİNLANDİYA	NASDAQ	FIA1S
12	GOL LINHAS AEREAS	BREZİLYA	NEWYORK	GOL
13	ICELAND AIR	İZLANDA	İZLANDA	ICEAIR
14	JAZEERA AIRWAYS	KUVEYT	KUVEYT	JAZEERA

Tablo 2. Devamı

15	JET2.COM	İNGİLTERE	LONDRA	DTG.L
16	KENYA AIRWAYS	KENYA	NAİROBİ	KQ
17	KOREAN AIR	GÜNEY KORE	KORE	003490.KS
18	NORWEGIAN AIR	NORVEÇ	NASDAQ	NASO
19	QANTAS AIR	AVUSTURALYA	AVUSTURALYA	QAN.AX
20	RYANAIR	İRLANDA	NASDAQ	RYAAY
21	SAS SCANDINAVIAN AIRLINES	İSVEÇ	STOKHOLM	SAS.ST
22	THOMAS COOK AIRLINES	İNGİLTERE	LONDRA	TCG.L
23	TURKISH AIRLINES	TÜRKİYE	İSTANBUL	THYAO.IS

2.2. Araştırmada Kullanılan Model ve Değişkenler

Araştırmada Ante Pulic'in 2004 yılında geliştirdiği, Entelektüel Katma Değer Katsayısını (EKDK) oluşturan unsurları fiziksel sermaye etkinliği (FSE), insan sermayesi etkinliği (ISE), yapısal sermaye etkinliği (YSE) ile Piyasa Değeri-Defter Değeri (PDDD) arasındaki ilişkiler aşağıda gösterilen panel veri modeli kullanılarak ortaya konulmaya çalışılacaktır.

$$\text{Model I: } PDDD_{it} = \alpha_0 + \beta_1 FSE_{it} + \beta_2 ISE_{it} + \beta_3 YSE_{it} + \beta_4 KO_{it} + \beta_5 IB_{it} + \varepsilon_{it}$$

Bu modelde, $i = 1, 2, \dots, N$ havayolu işletme sayısını (23 işletme),

$t = 1, 2, 3, \dots, T$ zaman dönemlerini (yıllık 8 dönem) göstermektedir.

$N \times T$ ise veri setindeki toplam gözlem sayısını (184) vermektedir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni açıklama konusunda gücü olup olmadığı, geçerliliği tespit edilen modelin çözümünden elde edilen katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmaması ile belirlenmektedir.

Tablo 3. Değişkenler ve Hesaplanması

DEĞİŞKENLER			HESAPLAMALAR
BAĞIMLI DEĞİŞKEN	Piyasa Değeri-Defter Değeri	PDDD	Hisse Senedinin Dönem Sonu Piyasa Fiyatı / Hisse Senedinin Dönem Sonu Defter Değeri
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Fiziksel Sermaye Etkinliği	FSE	Katma Değer / Varlıkların Defter Değeri
	İnsan Sermayesi Etkinliği	ISE	Katma Değer / Toplam Personel Gideri
	Yapısal Sermaye Etkinliği	YSE	Yapısal Sermaye / Katma Değer
KONTROL DEĞİŞKENLERİ	Kaldıraç Oranı	KO	Toplam Borçlar / Toplam Varlıklar
	İşletme Büyüklüğü	IB	Firmanın Piyasa Değerinin Doğal Logaritması

3. BULGULAR

3.1. Panel Birim Kök Testi

Panel veri analizinde verilerin birim boyutunun yanında zaman boyutunda olması, panel birim kök testinin önemini artırmaktadır. Çünkü bir zaman serisinin analizinde o seriyi yaratan sürecin zaman içerisinde durağan (sabit) olup olmaması sahte regresyona neden olarak yanıltıcı sonuçların oluşmasına, yani geleneksel t, F testleri ile R^2 değerlerinin sapmalı sonuçlar vermesine sebebiyet vermektedir (Tatoğlu, 2013b: 199).

Araştırmada 2007-2014 dönemini kapsayan 8 yıl (T) ve 23 havayolu işletmesi (N), CD_{LM} $T < N$ testinin uygulanabilmesi için gerekli şartları sağlamaktadır.

Tablo 4. Değişkenlerin Yatay Kesit Bağımlılık Testleri

Değişkenler	Kesit	Dönem	Örneklem	CD -Test İstatistiği	CD -Test Olasılık
PDDD	23	8	184	7.02	0.000
FSE	23	8	184	1.93	0.054**
ISE	23	8	184	4.73	0.000
YSE	23	8	184	4.86	0.000
KO	23	8	184	10.65	0.000
IB	23	8	184	10.66	0.000

** 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezinin kabulünü gösterir

Tablo 4 değerlendirildiğinde, FSE değişkeni dışında kalan (PDDD, ISE, YSE, KO ve IB) değişkenlerinin oluşturduğu serilerde CD_{LM} test olasılık değerleri 0,05 kritik değerinden küçük çıktığı için H_0 hipotezi reddedilerek yatay kesit bağımlılığının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. FSE değişkeninin oluşturduğu seride ise CD_{LM} test olasılık değerleri 0,05 kritik değerinden yüksek çıktığı için H_0 hipotezi reddedilememiş ve bu serilerde yatay kesit bağımlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde panel birim kök kapsamında geliştirilen testlerin iki kuşağa ayrıldığı görülmektedir. Eğer panel veri setinde; yatay kesit bağımlılığı varlığı reddedilirse birinci kuşak panel birim kök testleri uygulanırken, yatay kesit bağımlılığı varsa ikinci kuşak panel birim kök testlerini kullanmak daha tutarlı, etkin ve güçlü tahminlemeyi sağlamaktadır (Çınar ve Özçalık, 2014). Dolayısıyla çalışmanın ilerleyen başlığı altında tutarlı, etkin ve güçlü tahminlemeyi sağlamak için hem birinci kuşak hem de ikinci kuşak panel birim kök testleri, veri setine uygulanacaktır.

Tablo 5. Değişkenlerin Temel Düzey Panel Birim Kök Testleri

Değişkenler	Sabit Sabit + Trend	Birinci Kuşak Testler						İkinci Kuşak Testler	
		Harris Tzavalis İstatistik	Harris Tzavalis Olasılık	Im, Pesaran and Shin W İstatistik	Im, Pesaran and Shin W Olasılık	Hadri Z İstatistik	Hadri Z Olasılık	Pesaran Z İstatistik	Pesaran Z Olasılık
PDDD	Sabit	0.4221	0.0002	-4.7153	0.0000	5.4426	0.0000**	-0.588	0.278**
	Sabit & Trend	0.1205	0.0668**	-1.3438	0.0895**	3.3413	0.0004**	0.542	0.706**
FSE	Sabit	0.2666	0.0000	-4.4257	0.0000	5.7606	0.0000**	1.221	0.889**
	Sabit & Trend	-0.1332	0.0000	-8.6211	0.0000	1.3002	0.0968	-1.121	0.131**
ISE	Sabit	0.3105	0.0000	-6.9236	0.0000	5.0566	0.0000**	-1.774	0.038
	Sabit & Trend	-0.0319	0.0005	-9.5377	0.0000	0.7828	0.2169	0.362	0.641**
YSE	Sabit	-0.0217	0.0000	-11.4777	0.0000	1.9033	0.0285**	0.604	0.727**
	Sabit & Trend	-0.2763	0.0000	-10.7200	0.0000	-0.1256	0.5500	1.438	0.925**
KO	Sabit	0.6954	0.6605**	-1.0501	0.1468**	9.6727	0.0000**	1.292	0.902**
	Sabit & Trend	0.1270	0.0771**	-4.1611	0.0000	2.9425	0.0016**	-1.401	0.081**
IB	Sabit	0.2118	0.0000	-4.3494	0.0000	4.3362	0.0000**	0.104	0.542**
	Sabit & Trend	-0.0615	0.0002	-5.1888	0.0000	1.7903	0.0367**	-3.463	0.000

** 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde Hadri testi için H_0 hipotezinin kabulünü diğer testler için H_0 hipotezinin kabulünü, gösterir (Birim Kök Vardır-Durağan Değildir)

Tablo 5’de çalışma çerçevesinde kullanılan değişkenlerin birinci kuşak ve ikinci kuşak panel birim kök testlerinin temel düzey sonuçları yer almaktadır. Temel düzeyde 23 havayolu firması ve 184 gözlem bulunmaktadır. Birim kök testinde, olasılık değerinin sıfır (0) veya sıfıra yakın çıkması serilerin durağan, bir (1)’e yakın veya 1 çıkması ise birim kök varlığının kabul edilmesi (Çınar, 2010) anlamına gelmektedir. Birim kök testinde hipotezler ters kurulduğu için olasılık değerinin, bir (1)’e yakın veya 1 çıkması serilerin durağan, sıfır (0) veya sıfıra yakın çıkması ise birim kök varlığının kabul edilmesi anlamına gelmektedir.

Bu varsayımlar altında Tablo 5’de listelenen olasılık değerleri incelendiğinde, testlerinin olasılık değerleri PDDD ve KO değişkenleri dışında 0,05 kritik değerinden küçük çıktığı için H_0 hipotezi reddedilir. Bunun anlamı değişkenlerde birim kök yoktur ve seriler durağandır. Ancak PDDD ve KO değişkenlerinin olasılık değerleri 0,05 kritik değerinden yüksek çıktığı için H_0 hipotezi reddedilemeyerek, bu değişkenlerin durağan olmadığına karar verilir. Hadri birim kök test sonuçlarına göre ise tüm değişkenlerde H_0 hipotezi reddedilir. Bunun anlamı bütün değişkenlerde temel düzeyde birim kökün varlığından söz edilmektedir ve serilerin durağan olmadığına karar verilir. Bu bağlamda, Tablo 6’da birinci

dereceden farklarla kurulan panel veri modelinin hata terimlerine uygulanan birim kök varlığına dair test sonucu yer almaktadır.

Tablo 6. Tahmin Edilen Panel Veri Modelinin Birim Kök Testleri

MODELLER		BİRİNCİ KUŞAK TESTLER					İKİNCİ KUŞAK TESTLER		
		Harris Tzavalis İstatistik	Harris Tzavalis Olasılık	Im, Pesaran and Shin W İstatistik	Im, Pesaran and Shin W Olasılık	Hadri Z İstatistik	Hadri Z Olasılık	Pesaran Z İstatistik	Pesaran Z Olasılık
Model I	ΔPDDD	0.1686	0.0000	-14.0037	0.0000	2.6097	0.0045**	-1.291	0.098**

** 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde Hadri testi için H_0 hipotezinin kabulünü diğer testler için H_0 hipotezinin kabulünü, gösterir (Birim Kök Vardır-Durağan Değildir)

Tablo 6'dan görüleceği üzere, tahmin edilen panel veri modelinin hata terimlerine Harris Tzavalis, Im, Pesaran, Shin, Hadri ve Pesaran birim kök testleri uygulanmıştır. Model I (ΔPDDD) hata terimlerine uygulanan Hadri birim kök test sonucu, modelde birim kök varlığına işaret etmektedir. Buna rağmen Harris Tzavalis ve Im, Pesan, Shin test sonuçları modelin hata terimlerinde birim kök olmadığını yani modelin durağan olduğunu, ayrıca Pesaran test sonucunda %10 anlamlılık seviyesinde modelin durağan olduğunu söylemesi nedeniyle, ΔPDDD modeli çalışılacaktır.

3.2. Panel Veri Tahmin Yönteminin Seçilmesi

Klasik model, sabit etkiler modeli ve rassal etkiler modellerinden hangisinin kullanılacağı önsel bir tercihle yapılabileceği gibi, bir grup test uygulayarak da yapılabilmektedir. Test sonuçlarına göre karar vermek daha güvenilir olduğundan dolayı, etkin tahmin metodunun belirlenebilmesi için sabit etkiler modelini klasik modele karşı test eden F testi, rassal etkiler modelini klasik modele karşı test eden Breuch- Pagan LM-ALM ve Score testi ile sabit etkiler modelini rassal etkiler modeline karşı test eden Hausman testi uygulanacaktır.

Tahmin edilen panel veri modeli için yapılan F testi sonucu tablo 7' de gösterilmiştir.

Tablo 7. Tahmin Edilen Panel Veri Modelinin F Testi

Modeller	Bağımlı Değişkenler	Cross-section F Kısıt	Cross-section F Olasılık	Cross-section Chi-square Olasılık
Model I	ΔPDDD	(22,133)	0.98	0.4953**

** 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezinin kabulünü gösterir

Tablo 8'e göre sabit etkiler modeli ile tahmin edilen panel veri modeli için F olasılık değerleri 0,05 kritik değerinin üzerinde çıktığı için, birim etkilerin sıfıra eşit olduğu H_0 hipotezi reddedilemez. Yani tahmin edilen modellerde birim etkilerin var olmadığı

dolayısıyla etkin tahmin edici modellerin sabit etkiler modellerine karşı havuzlanmış en küçük kareler (HEKK) modeli olduğu sonucuna ulaşılır.

HEKK modelini rassal etkiler modeline karşı test etmek için küçük örnek özellikleri daha iyi olan Score testi önerilmektedir (Tatoğlu, 2013a:176). Bu bağlamda tahmin edilen model ile yapılan Breusch- Pagan ALM test istatistikleri ile Score test istatistikleri ve olasılık değerleri tablo 9’ da gösterilmektedir.

Tablo 8. Tahmin Edilen Panel Veri Modelinin ALM ve Score Testi

Modeller	Bağımlı Değişkenler	Breusch-Pagan ALM İstatistiği $X^2(1)$	ALM X^2 Olasılık	Score İstatistiği $X^2(1)$	Score X^2 Olasılık
Model I	$\Delta PDDD$	0.68	0.4083**	0.00	1.000**

** 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezinin kabulünü gösterir

Breusch-Pagan ALM testi ile Score testi sonuçları, elde edilen olasılık değeri, 0,05 kritik değerinden küçük olduğunda, birim etkilerin varyansının sıfıra (0) eşit olduğu H_0 hipotezi reddedilmekte ve dolayısıyla klasik modelin uygun olmadığı, anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda ALM ve Score test olasılık sonuçlarını gösteren tablo 9’a göre; modelin olasılık değeri 0,05 kritik değerinden yüksek olduğu için H_0 temel hipotezi reddedilemez. Yani tahmin edilen model için klasik model uygun olup, havuzlanmış en küçük kareler (HEKK) yöntemi ile analizler yapılacaktır.

Tahmin edilen model için uygulanan F testi, Breusch-Pagan ALM ve Score testleri sonucu, etkin analiz metodunun klasik model (HEKK) çıkması nedeniyle, sabit etkiler modeli (SEM) ile rassal etkiler modelleri (REM) arasındaki etkin analiz yönteminin tespiti için gerekli olan Hausman testi uygulanmayacaktır.

3.3. Genel Varsayımların Testi

Panel Veri Modelinde hata teriminin, birim içerisinde veya birimlere göre eşit varyanslı (homoskedastik), otokorelasyonsuz ve birimler arası korelasyonsuz (yatay kesitsel bağımsızlık) olduğu varsayımları yapılmaktadır (Tatoğlu, 2013a: 197). Bu varsayımların sağlanamaması durumunda, standart hataların yanlış tahmin edilmesine ve dolayısıyla parametrelerin etkinlik kaybına neden olmaktadır (Güriş, 2015: 71).

Eğer tahmin edilen modelde değişen varyans (Heteroskedasite), otokorelasyon veya yatay kesitsel bağımlılık (birimlerarası korelasyon) varsayımlarından en az bir tanesi varsa, Huber, Eicker ya da White tahmincisi olarak bilinen ‘Heteroskedastik Dirençli Varyans Tahmincisi’ kullanılmalıdır (Tatoğlu, 2013a: 241-242). Bu tahmin yöntemi

heteroskedasitenin varlığında etkin iken, Arellano, Froot ve Rogers, Wooldridge ve Newey-West tahmincileri hem heteroskedasitenin hem de otokorelasyon varlığında dirençli tahminciler vermektedir. Bununla beraber eğer modelde yatay kesitsel bağımlılık da varsa, Parks-Kmenta, Beck-Katz ve Driscoll-Kraay (T<N durumunda güçlüdür) tahmincileri değişen varyans, otokorelasyon ve birimlerarası korelasyon varlığında dirençli tahminciler vermektedir (Tatoğlu, 2013a: 277). Bu tahmin yöntemleri sonucunda, standart hatalar biraz büyüyerek t istatistik değerleri düşmekte ve güven aralıkları genişlemektedir (Tatoğlu, 2013a: 241-242).

Bu bağlamda, ilk önce tahmin edilen modelin sırasıyla değişen varyans (heteroskedasite), otokorelasyon ve yatay kesitsel bağımlılık (birimlerarası bağımlılık) testleri yapılacaktır.

3.4. Breusch-Pagan/ Cook- Weiesberg Heteroskedasite Testi

Kesit verilerin kullanıldığı modellerde değişen varyans probleminin ortaya çıkabileceğini ve bunun göz ardı edilmemesi gereken bir durum olduğu belirtmektedir (Erdoğan ve Dönmez, 2014). Panel veri modelleri ile çalışırken, birim içi değişen varyans çok önemli bir problem olmamakla beraber, birimler arası değişen varyans, standart hataların sapmalı olmasına (Tatoğlu, 2013a: 198-199), dolayısıyla parametre tahmincilerinin etkin olmamasına sebep olmaktadır (Güriş, Çağlayan ve Güriş, 2011: 257).

Bu bağlamda kurulan modelde değişen varyans probleminin olup olmadığına dair, normal dağılım ihlallerinde de kullanılan Breusch-Pagan/Cook- Weiesberg testi yapılacaktır. Breusch-Pagan (1979) / Cook- Weiesberg (1983), kalıntı karelerini bağımlı, bağımsız değişkenlerin karelerini ve çapraz çarpımlarını bağımsız değişken olarak alıp, değişen varyansı test etmektedir (Tatoğlu, 2013a: 200-201).

Tablo 9. Tahmin Edilen Panel Veri Modelinin Değişen Varyans Testi

Modeller	Bağımlı Değişkenler	F İstatistik	F Kısıt	F Olasılık	Score X ² (1) İstatistiği	Score X ² Olasılık
Model I	ΔPDDD	0.00	(1, 159)	0.9730**	0.00	0.9728**

** 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde H₀ hipotezinin kabulünü gösterir.

Tablo 9'da yer alan Breusch-Pagan/Cook-Weiesberg ile yapılan değişen varyans (heteroskedasite) testi sonucuna göre modelin olasılık değeri, 0,05 kritik değerinden büyük olduğundan, sabit varyansı (homoskedasite) ifade eden H₀ hipotezi reddedilemez. Model I (ΔPDDD) modelinde değişen varyans (heteroskedasite) yoktur. Bu model için normal panel HEKK ile analizler yapılacaktır.

3.5. Durbin-Watson (D-W) Otokorelasyon Testi

Panel Veri Modelinde, otokorelasyon daha çok birim etki nedeniyle meydana gelmektedir. Eğer modelde birim etki olmasa bile, birleşik hatadaki otokorelasyon azalırken, artık hatadaki otokorelasyon etkilenmez. Bu nedenle katsayı etkinliğini ortadan kaldıracak bu durum için artık hatadaki otokorelasyonun test edilmesi önemlidir. Bu bağlamda, zaman serisi verilerle çalışılırken otokorelasyon varlığını sınamada en temel testlerden biri olan Durbin-Watson (D-W) testi, HEKK modelde veri setinin panel yapısı göz ardı edilerek tahmin yapıldığından, burada da kullanılabilir (Tatoğlu, 2013a: 203).

Tablo 10. Tahmin Edilen Panel Veri Modelinin Otokorelasyon Testleri

Modeller	Bağımlı Değişkenler	D-W Kısıt	d_L	d_U	d İstatistiği	4- d_U	4- d_L
Model I	$\Delta PDDD$	(6-161)	1.54	1.70	1.0653	2,30	2,46

* 0,01 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezinin kabulünü gösterir.

Bu bağlamda tablo 10'da gösterilen Durbin-Watson otokorelasyon testi sonucu değerlendirildiğinde; Model I ($\Delta PDDD$) d-istatistik değeri, $0 < d < 4-d_L$ pozitif otokorelasyon bölgesinde çıktığından H_0 hipotezi reddedilir. Yani Model I ($\Delta PDDD$), pozitif otokorelasyona sahip bir modeldir. Bu nedenle bu model Arellano, Froot ve Rogers Heteroskedastik ve Otokorelasyon Dirençli Standart Hatalar tahmincisi kullanılarak işletecektir.

3.6. Friedman R Yatay Kesit Bağımlılık Testi

Panel Veri Modelinde genel varsayımlardan diğeri, hata terimlerinin birimlere göre bağımsız olduğudur, yani yatay kesitsel bağımsızlıktır. Fakat genellikle hataların, yatay kesit birimler boyunca eşzamanlı korelasyona sahip olduğu görülebilmektedir. Bu durum korelasyon matrisinin, birim matris olmasını engellemektedir ve bu nedenle birimlerarası korelasyonsuzluk (yatay kesitsel bağımsızlık) varsayımı test edilmelidir (Tatoğlu, 2013a: 214-215).

Yatay kesit bağımlılığının araştırılması için, Friedman (1937) panel boyutunun $T < N$ olması durumunda kullanılacak olan, Spearmanın sıra korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanan ve parametrik olmayan Friedman R testini önermiştir (Tatoğlu, 2013a: 214-215; Güriş, 2015: 78).

Tablo 11. Tahmin Edilen Panel Veri Modelinin Yatay Kesit Bağımlılık Testleri

Modeller	Bağımlı Değişkenler	Friedman Test İstatistiği	Friedman Olasılık
Model VI	$\Delta PDDD$	16.248	0.8034**

** 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezinin kabulünü gösterir.

Tablo 11’de yer alan Friedman R tahmin edilen modelin yatay kesitsel bağımlılık test sonucuna göre, modelin olasılık değeri 0,05 kritik değerinden büyük olduğundan, birimlerarası korelasyon olmadığını söyleyen H_0 hipotezi reddedilemez. Yani Model I ($\Delta PDDD$)’de yatay kesitsel bağımlılık yoktur. Dolayısıyla bu model için normal panel HEKK ile analiz yapılacaktır.

Sonuç olarak; genel varsayımların testi nihayetinde tahmin edilen modele uygulanan Breusch Pagan / Cook Weiesberg heteroskedasite testi sonucunda değişen varyans ve Friedman R Yatay Kesit Bağımlılık Testi sonucunda yatay kesitsel bağımlılık problemi ile karşılaşılmamıştır. Buna rağmen uygulanan Durbin-Watson otokorelasyon testi sonucunda otokorelasyon problemi ile karşılaşmıştır. $\Delta PDDD$ modeli hem otokorelasyon hem de değişen varyans probleminde etkin olan Arellano, Froot ve Rogers HEKK Dirençli Standart Hatalar metodu işletilerek analiz edilecektir.

3.7. Hipotez Testi ve Bulguların Değerlendirilmesi

Model I ($\Delta PDDD$) analiz sonuçlarına tablo 11’den baktığımızda, HEKK yönteminin anlamlılık seviyesi F istatistik test sonucu 0,0000 düzeyinde çıkmış olup, bu değer 0,05’den küçük olduğu için modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Fakat entelektüel sermaye unsurları ile havayolu işletmelerinin piyasa değeri defter değeri oranı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan bu analiz de PDDD değeri bir tek ISE değişkeni tarafından ve IB kontrol değişkeni tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmakta olup katsayılar pozitif yönlüdür. Bu değişkenler haricinde kalan FSE, YSE ve KO değişkenleri katsayıları istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır. Entelektüel sermaye unsurlarından olan insan sermayesi etkinliği piyasa değeri defter değeri oranını pozitif yönde etkilemekte olup, ISE değişkeni 100 birim arttığında PDDD değişkeni yaklaşık olarak 47 birim artarak cevap vermektedir. Yani insan sermayesine yapılacak yatırımlar havayolu işletmelerinin piyasa defter değeri oranını artıracakı söylenebilir. Aynı şekilde işletme büyüklüğü arttıkça yine piyasa defter değeri oranı da büyük oranda etkilenecek demek yanlış olmayacaktır. Çünkü IB değişkenininin 100 birimlik artışına karşılık PDDD değişkeni 96 birim artarak cevap vermektedir.

Fakat modelin R^2 değeri %21 çıkmış olup PDDD değişkeni bağımsız değişkenler tarafından ancak %21 oranında açıklanmaktadır. Bu değer çok kuvvetli olmayan bir R^2 değeri olup, nihayetinde beklentiler dışında etkili bir model bulunamamıştır. PDDD modelinin analizi sonucu elde edilen bu bulgular, Maditinos vd. (2011), Çalışır vd (2010), Kayalı, Yereli ve Ada (2007), Karacaer ve Aygün (2009), Şahin ve Alabay (2011) çalışmalarının bulguları ile örtüşmektedir.

Tablo 12. Kurulan Modelin Analiz Sonuçları

Modeller/ Değişkenler		SABİT	D(FSE)	D(ISE)	D(YSE)	D(KO)	D(IB)	Tahmin Edilen Model
PANEL HEKK $R^2 = 0.2113$ F - Olasılık = 0.0000	Katsayı	-0.1318	0.5414	0.4675**	-0.5124	-0.8199	0.9640*	$\Delta PDDD_{it}$ = -0.1318 + 0.5414 ΔFSE_{it} + 0.4675 ΔISE_{it} - 0.5124 ΔYSE_{it} - 0.8199 ΔKO_{it} + 0.9640 ΔIB_{it}
	Robust Std. Hata	0.1147	3.1757	0.1893	0.3533	3.2118	0.2542	
	t istatistik	-1.15	0.17	2.47	-1.45	-0.26	3.79	
	Olasılık	0.263	0.866	0.022	0.161	0.801	0.001	

*0,01 düzeyinde; ** 0,05 düzeyinde; *** 0,10 düzeyinde anlamlıdır.

PDDD modelinden ISE ve IB değişkenleri haricinde anlamlı sonuçlar elde edilememesinin sebebi olarak, çalışma kapsamındaki işletmelerin piyasa değeri olarak ele alınan hisse değerinin dönem sonu fiyatından kaynaklandığı düşünülmektedir. Şöyle ki, her ne kadar finansal raporlar kapatıldığı dönem son gününün tarihini taşıyalar da halka açıklandıkları tarih daha sonra olmakta ve dolayısıyla finansal tabloların hisse senedi fiyatlarına yansımaları yani fiyata hareket katması daha sonra olmaktadır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yönetim gurusu Drucker, geçmiş yüzyılın en önemli katkısının yarattığı eşsiz iş gücü ve verimliliği olduğunu belirtmektedir. Bu durum 21'nci yüzyılda işgücü piyasasındaki ve bilgi işçisi sayısındaki artış ile karşımıza çıkmaktadır. Dahası sektörel bağlamda öne çıkan örgütlerin tamamının en değerli varlığı, üretim ekipmanları değil bilgili çalışanları ve nihayetinde entelektüel sermayeleridir (Maditinos vd., 2009). Bu tespit ışığında, son çeyrek yüzyılda yaşanan bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme neticesi artan rekabet ortamı, yeni ekonomik düzenin temel üretim faktörü olarak karşımıza bilgi ve bilgili insanı, yani işletmeler adına yeni değerler yaratılmasını sağlayan entelektüel sermayeyi çıkarmıştır. Zenginlik yaratma adına değere dönüştürülebilen bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet, uygulama deneyimi, şirket kültürü ve müşteri ilişkileri anlamına

gelen entelektüel sermaye, üstün niteliklere sahip rekabet belirleyicisi bir kaynak olarak önümüzde durmaktadır.

Entelektüel sermayenin etkilerine yönelik literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, bir sektör için entelektüel sermaye olan unsurun diğer bir sektör için entelektüel sermaye olamayacağı dolayısıyla her bir sektörün kendine özgü entelektüel sermayesi olduğu görölmektedir. Dolayısıyla en fazla rekabet ortamının yaşandığı, bilginin, teknolojinin ve inovasyonun en yoğun kullanıldığı, müşteri memnuniyeti ve sadakati temelli faaliyet gösteren havayolu ŐŐletmelerinin varlıklarını sürdürebilmek adına, rekabet avantajı yaratmak ve başarıyı arttırmak için yeni ekonomik düzenin temel üretim faktörü olan entelektüel sermayenin finansal etkilerinin araştırılması gerekliliği, karşımıza çıkarmıştır. Bu nedenle havayolu ŐŐletmelerinin finansal performansı ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkilerin araştırılarak belirlenmesi gerek entelektüel sermayenin iyileştirilmesi gerekse havayolu ŐŐletmelerinin performansının geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Yapılan panel veri analizleri neticesinde; ŐŐletme değerlemede anılan piyasa değerleri defter değerleri oranı ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik yapılan analiz sonucunda, sadece insan sermayesi etkinliği istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir sonuç vermiştir. Modelin açıklama gücünün düşük olması ve fiziksel sermaye etkinliği ile yapısal sermaye etkinliğinden istatistiksel olarak anlamsız sonuçlar elde edilmesinin sebebi olarak, çalışma kapsamındaki ŐŐletmelerin piyasa değerleri olarak ele alınan hisse değerlerinin dönem sonu fiyatından kaynaklandığı düşünölmektedir. Şöyle ki, her ne kadar finansal raporlar kapatıldığı dönem son gününün tarihini taşıyalar da halka açıklandıkları tarih daha sonra olmakta ve dolayısıyla finansal tabloların hisse senedi fiyatlarına yansımaları yani fiyata hareket katması daha sonra gerçekte gerçekleşmektedir.

Küresel ölçekte birçok havayolu ŐŐletmesi artık UFRS standartlarını kabul etmekte ve finansal tablolarını bu standartlara göre düzenleyerek yayınlamaktadır. 2005 yılında araştırma kapsamında bulunan sadece 5 adet havayolu ŐŐletmesi finansal tablolarında UFRS standartlarını kullanırken 2014 yılında 36 adet havayolu ŐŐletmesi UFRS standartlarında finansal tablolarını düzenleyerek yayınlamıştır. Bu bağlamda, gelecekte yapılacak olan havayolu ŐŐletmelerinde entelektüel sermayenin piyasa değerine etkilerini bulmaya yönelik çalışmalarda, daha fazla havayolu firmasının finansal tablolarında UFRS standartlarını kullanır hale gelmesinden dolayı (veri setinin zaman ve kesit boyutu artarak gözlem sayısını artıracaktır), daha etkin sonuçlar alınabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akyüz, Ö.F. (2011). *İnsan ve Bilgi Ekseninde Entelektüel Sermayenin Etkin Yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: THY Yayınları.
- Alagöz, A., & Özpeynirci, R. (2007). Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(2), 167-184.
- Aydın, N. (Ed.). (2008). *Finansal Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bontis, N. (2000). Assessing Knowledge Assets: A Review of The Models Used to Measure Intellectual Capital. *International Journal and Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Bozbura, F.T., & Toraman, A. (2004). Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama. *İTÜ Dergisi/d Mühendislik*, 3(1), 55-66.
- Brealey, R.A. Myers, S.C., & Marcus, A.J. (2007). *İŞletme Finansının Temelleri*. Ü. Bokurt. T. Arıkan ve H. Doğukanlı (Çev.). (5. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Chang, S.L. (2007). *Valuing Intellectual Capital and Firms’ Performance: Modifying Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™) in Taiwan IT industry*. YayınlanmamıŐ Doktora Tezi. A.B.D. Golden Gate Üniveritesi.
- Chen, Y.S. (2008). The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 271-286.
- Çalışır, F., GümüŐsoy, C.A., Bayraktaroğlu, A.E., & Deniz, E. (2010). Intellectual Capital in the Quoted Turkish ITC Sector. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 537-553.
- Çınar, S., & Özçalık, M. (2014). GeliŐmekte Olan Ülkelerde Mali Sürdürebilirlik: Panel Veri Analizi. *Journal of Yasar University*, 9(33), 5597-5602.
- Çınar, S. (2010). OECD Ülkelerinde Kişi BaŐına GSYİH Durağan mı? Panel Veri Analizi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 29(2), 591-601.
- Demirkol, İ. (2006). *Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi ve İMKB’de Sektörel Uygulamalar*. YayınlanmamıŐ Doktora Tezi. Ankara: GÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, M., & Dönmez, A. (2014). Entelektüel Sermaye ile İŞletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Panel Veri Uygulaması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 362-369.
- Firer, S., & Williams, S. M. (2003). Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 348-360.
- GörmüŐ, A.Ő. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 57-75.
- Gruian, C.M. (2011). The Influence of Intellectual Capital on Romanian Companies’ Financial Performance. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13(2), 260-272.
- Güriş, S. (Ed.). (2015). *Stata ile Panel Veri Modelleri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güriş, S., Çağlayan, E., & Güriş, B. (2011). *EViews ile Temel Ekonometri*. İstanbul: Der Yayınları.

- Harrison, S., & Sullivan, P. H. (2000). Profiting from Intellectual Capital: Learning from Leading Companies. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 33-46.
- İŐevi, A.S., & Őelme, B. (2005). Bilgi Őađında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak. *Bilgi Dünüyası*, 6(2), 251-267.
- Kanbir, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Hava Harp Okulu Havayolu ve Uzak Teknolojileri Dergisi*, 1(3), 77-85.
- Karacaer, S., & Aygün. M. (2009). Entelektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 127-140.
- Karapınar, A., & Ayıkoğlu, Z. F. (2013). *Finansal Analiz*. (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi Yayınları.
- Kayalı, C.A., Yereli. A.Y., & Ada. Ő. (2007) Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi Kullanılarak Entelektüel Sermayenin Firma Değerü Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 67-90.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C., & Theriou. G. (2011). The Impact of Intellectual Capital on Firms' Market Value and Financial Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 132-151.
- Maditinos, D.I., Mandilas, A. A., Gstraunthaler, T., & Alonso, A. P. (2009). Does Intellectual Capital Affect Corporate Performance? *New Perspectives on Sustainability*, 16-22.
- Odabaşoğlu, Ő. (2018). The Effect of Intellectual Capital on Financial Performance in the Context of Airline Companies. *International Journal of Social Science Research*, 7(2), 211-237.
- Özer, A., & Özer, N. (2012). Kaynak Temelli Yaklaşım ve Paydaş Yaklaşımı Açısından Entelektüel Sermayenin İMKB'deki Çokuluslu ŐŐletmelerin Finansal Performansına Etkisi. *16. Finans Sempozyumu*. Erzurum. 471-497.
- Öztürk, M.B., & Demirgüneş, K. (2007). Entelektüel Sermayenin Firma Değerü Üzerindeki Etkisinin Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi ile Tespiti: İMKB'de ŐŐlem Gören Üretim Firmaları Üzerine Ampirik Bir ŐalıŐma. *İ.M.K.B. Dergisi*, 10(37), 59-80.
- Özveren, M., & Yıldız, S. (2010). Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemleri ve Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 275-289.
- Pulic, A. (2004). Intellectual Capital-Does it Create or Destroy Value? *Measuring Business Excellence*, 8(1), 62-68.
- Rossi, F., & Celenza, D. (2014). Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™) and Financial Performance: Empirical Evidence From the Italian Manufacturing Sector. *European Conference on Intellectual Capital*, 168-178.
- Salehi, M., Enayati, G., & Javadi, P. (2014). The Relationship Between Intellectual Capital with Economic Value Added and Financial Performance. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 7(2), 245-269.

- Shiu, H.J. (2006). Application of the Value-Added Intellectual Coefficient to Measure of Corporate Performance: Evidence from Technological Firms. *International Journal of Management*, 23(2), 356-365.
- Stewart, T.A. (1997). *Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği*. N. Elhüseyni (Çev.) İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Şahin, O., & Alabay, N.M. (2011). KOBİ'lerde Entelektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 249-268.
- Tatoğlu, F.Y. (2013a). *Panel Veri Ekonometrisi Stata Uygulamalı*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tatoğlu, F.Y. (2013b). *İleri Panel Veri Analizi Stata Uygulamalı*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tevfik, A.T. (2012). *Excel ile Hisse Senedi Değerlemesi*. İstanbul: Literatür Yayınları
- Ting, I.W.K., & Lean, H.H. (2009). Intellectual Capital Performance of Financial Institutions in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 588-599.
- Tokaç, A. (2012). *Finansal Raporları Okuma Metodları*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Uzay, Ő., & Savaş, O. (2003). Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe KarşılaŐtırmalı Bir Uygulama Örneği. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20, 163-181.
- Yereli, A.N., & Gerşil, G. (2005). Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 17-29.
- Yıldız, S. (2011). Entelektüel Sermayenin İŞletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 11-28.
- Youndt, M.A., Subramaniam, M., & Snell, S.A. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investment and Returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.
- Zaim, H., & Gürün, F. (2007). Kurumsal Başarının Gizli Anahtarı: Entelektüel Sermaye. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 295-312.



Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sektörel Değişkenlerin Rolü: Kamu ve Özel Sektör Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma¹

İnan ERYILMAZ²

<https://orcid.org/0000-0001-8307-2400>

Araştırma Makalesi

Gönderi Tarihi: 19.08.2019

Kabul Tarihi: 21.08.2019

Online Yayın Tarihi: 29.08.2018

Öz

Bu çalışmanın amacı, diğer sektörlerle kıyasla özgün değerlere sahip, formel ve informal ağlarla örülmüş, yazılı olmayan kuralları ve sembolleri olan havacılık sektörü çalışanlarının, örgüt kültürüne (klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi) dair algılarını belirlemek ve bu algıların iş tatminlerine olan varsayılan ilişkisini sınamaktır. Ayrıca, havacılık çalışanlarının, sektörel farklılıklarının varsayılan ilişkiye etkisini görmektedir. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da faaliyet gösteren 212 kamu ve özel sektör havacılık çalışanına, kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmış, örgüt kültürü ve iş tatmini ölçekleri ile demografik değişkenleri içeren araştırma soruları yöneltilmiştir. Araştırma bulgularına göre, kamu ve özel sektör havacılık çalışanları, örgütlerinde en fazla klan ve hiyerarşi kültürü algılamaktadır. Ayrıca özel sektör havacılık çalışanları kamu sektörüne kıyasla daha fazla adhokrasi ve pazar kültürü tipleri algısına sahiptir. Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise en yüksek olumlu yönde ilişki kamuda klan ve hiyerarşi kültüründe, özel sektörde ise klan ve adhokrasi kültürü tipinde gerçekleştiği görülmüştür. Örgüt kültürü ve iş tatmini arasında kurulan regresyon modeli bir bütün olarak iş tatminindeki değişimin %35'ini açıkladığı görülmüştür. İş tatmini açıklamada en fazla katkıyı sırasıyla, klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi kültürünün sağladığı görülmüştür. Araştırma bulguları ilgili literatürden hareketle tartışılmış, sektör yöneticileri ve araştırmacılar için birtakım öneriler sıralanmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgüt Kültürü, İş Tatmini, Havacılık Sektörü.

The Role of Sectoral Variables in The Relationship Between Organization Culture and Job Satisfaction: A Research on Public and Private Sector Aviation Employees

Abstract

The aim of this study is to investigate the organization culture (clan, hierarchy, market and adhocracy) within the context of aviation sector employees with their unwritten rules and symbols, unique values, formal and

¹ Bu çalışma, 3rd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 2019 kongesinde sunulan sözel bildirden, örneklem sayısı artırılarak üretilmiştir.

² Dr, Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu, inaneryilmaz@gmail.com

informal networks and to test the potential relationship of the culture perceptions with job satisfaction. In addition, the study investigates the effects of sectoral differences in the assumed relationship. For this purpose, 212 public and private aviation sector employees working in Istanbul were contacted using snowball sampling, and they were asked to fill in a questionnaire form including organizational culture and job satisfaction scales and demographic information. According to the research findings, public and private sector aviation employees perceive the most clan and hierarchical culture in their organizations. In addition, more types of adhocracy and market culture are perceived in private aviation workers than in the public sector. When the relationship between organizational culture and job satisfaction is evaluated, it is seen that the highest positive relationship is in the clan and hierarchy culture in the public sector and in the type of clan and adhocracy culture in the private sector. The regression model established between organizational culture and job satisfaction explained 35% of the change in job satisfaction as a whole. The highest contribution to the job satisfaction statement was found by clan hierarchy, market and adhocracy culture. The findings of the research have been discussed in the light of relevant literature and some suggestions have been listed for sector managers and researchers.

Keywords: Organization Culture, Job Satisfaction, Aviation Organizations.

GİRİŞ

Çalışanların bir bütün olarak işinden memnuniyetini ifade eden iş tatmini kavramını çözümlenmede örgütsel karakteristiği algılamanın önemi büyüktür (Blakely, Andrews ve Fuller, 2003: 132). İş tatmini; çalışanların işlerine karşı, denetim, kendini geliştirme imkânları, çalışma koşulları, ücret, iş ve sosyal çevre gibi çeşitli durumlara ilişkin olumlu duygusal bakış açıları sonucu oluşan memnuniyet durumu olarak ifade edilmektedir (Çetin ve Basım, 2011: 84). Kavram örgütsel davranış yazınında en çok araştırılan konuların başında gelmektedir. Kavrama verilen önemin nedeni ise çalışanların tatmin veya tatminsizliğinin yaratacağı olası iş çıktılarıdır. Rasyonel bağlamda işinden mutlu olan çalışan, işinde yüksek performans gösteren çalışandır. Ancak çalışanın işinden tatmin olmasına, kişisel beklentilerinin ve bireysel özelliklerin yanı sıra örgüte katılım ile birlikte yüzleştiği, paylaşılan değerlerin ve davranış kodlarının da etkisi bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, “bir örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen ve çalışanların nasıl davranacaklarına dair zihin haritaları ortaya koyan paylaşılan anlam sistemidir” (Joiner, 2001: 130). Örgüt kültürü kendini bir dizi değer, inanış, sembol, tören ve mitte göstermektedir (Ouchi, 1987: 45). Örgüt kültürü bireyin davranışlarını yönlendirmesi, uygun olan ve olmayan davranışlarının ve normların belirlenmesi, belirli davranışları teşvik etmesi ve belirli konularda caydırıcı rol üstlenmesi nedeni ile bireyin işinden tatmin olup olmamasını yol açabilmektedir. Çalışanları destekleyen, yenilik ve gelişim konusunda cesaretlendiren örgüt kültürünün, çalışanların iş tatmini, dolaylı olarak ise örgüt, grup ve birey düzeyinde verimliliği etkileyeceği öngörülmektedir (Odom, Boxx ve Dunn, 1990: 222). Esas olarak, örgüte yeni katılan çalışanlar, örgütsel değerleri, normları, inanışları içselleştirdikleri ölçüde, örgütleri ile ekonomik mübadeleye ek olarak sosyal mübadele

içerisine girebilmektedir. Çalışanların değer ve inanışlarının, hâkim örgütsel formla çatıştığı aksi durumda ise çalışanlar işinden memnun olmakta etkileşimlerini sadece ekonomik mübadele ile sınırlandırmaktadır (Kraimer, 1997: 437).

Buradan hareketle çalışmanın amacı, diğer sektörlerle kıyasla ulusal ve uluslararası normlarla şekillenmiş, farklı iş örüntüleri, terminolojisi, mitleri ve değerleri bulunan havacılık sektöründe katılımcıların beyanları doğrultusunda, kamu ve özel sektör ayrımı yaparak bu örgütlerde hâkim olan örgüt kültürü tipini (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) belirlemek ve bu durumun iş tatmini ile olan ilişki ve etkileşimini incelemektir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgüt Kültürü

Örgütsel davranış literatüründe, kültür kavramından hareketle, örgüt kültürü için bir dizi tanım önerilmektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında paylaşılan değerler, inançlar ve davranışlar sistemi anlamına gelmektedir (Ravasi ve Schultz, 2006). Konu üzerine temel atıf kaynağı olan Schein'in geniş kapsamlı tanımına göre örgütsel kültür ise "belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere algılanmanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, birtakım varsayımlardır" (Schein, 2004: 3). Schein'e göre kültür, çalışanlar arasındaki etkileşimin sonucu olan ve liderlik davranışlarının desteklediği dinamik bir süreç, davranışı yönlendiren ve kısıtlayan bir dizi yapı, rutin, kural ve normları kapsamaktadır (Schein, 2004: 1). Bir başka tanımda ise örgüt kültürü, belirli bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, müşteriler, tedarikçiler gibi örgütün iç ve dış çevresinin dahil olduğu bir örgütte işlerin nasıl yapıldığını açıklayan değerler, semboller ve ritüeller kümesidir (Claver vd., 2001: 248).

Örgüt kültürü üzerine yapılan tanımlamalarda bir takım ortak özellikler karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü, grup büyüklüğüne bakılmaksızın grup içinde bir takım paylaşımı ifade etmektedir. Örgütsel kültürün, bir takım ortak özellikleri olmasına rağmen her örgüt için diğerinden farklılaşan belirli olaylarla ilgili sosyal bir yapı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca birçok tanım örgütsel kültürün çok boyutlu olduğunu, birçok bilişsel ve sembolik tabaka içerdiğini belirtmektedir (Belias ve Koustelias, 2014). Buradan hareketle Schein (2004) örgüt kültürünün görünür olduğu üç yeri belirtmiştir. Bunlardan ilki gözlenebilir eserlerdir. Bir örgütün kendine özgü tutumlarını, inançlarına ve

davranışlarına atıfta bulunan görev ve değerlerini, bireysel tarz (çalışanların kıyafet kuralları), dil, jargon, uygulamalar, hikayeler ile çalışanların mizah, tabu veya özel ritüelleri ve törenlerini kapsamaktadır. Varsayılan değerler; örgüt üyelerinin davranışları yönlendiren işaretleri, olayları ve sorunları yorumlamalarına izin veren örtük durumları tanımlamaktadır. Temel varsayımlar ise durumları algılamak için kullanılan ve ortak eylem için temel oluşturan yorumlayıcı kişisel şemaları ifade etmektedir. Zamanla örgüt kültürünün görünür olduğu tabakalar, grubun üyelerinin sorunlarla yüzleşerek stratejiler oluşturmalarına ve gelen üyelere iletmelerini sağlamaktadır.

Örgüt kültürü tanımlanması üzerine yürütülen tartışmalara paralel, örgütlerin biçimlerini ve işlevlerini ayırt edebilecek özellikler de tartışılmaya başlanmıştır. Örgüt kültürüne dair sınıflandırmalar, kültür araştırmalarının beslediği farklı disiplinlerin bakış açıları ve alanda çalışan araştırmacıların esas aldığı kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır. Birçok farklı sınıflandırma olmasına rağmen sıklıkla Deal ve Kennedy'in (1982) örgütün stratejisi ve çalışanların beklentisi temel aldığı sınıflandırma, Xenikou ve Furnham (1996) tarafından, örgütün amaçlarına ve karar vermesine dayanan sınıflandırma, Daft'ın (2001), çevresel gereksinimlere dayanarak önerdiği sınıflandırma, Hofstede'in kültür boyutlarından hareketle Chatman vd., (1998) tarafından bireycilik ve kolektivizm olarak önerilen ikili sınıflandırma ve bu araştırmada da kullanılan Cameron ve Freeman (1991) tarafından çalışanlarının grup içi ve çevresi ile olan ilişkisi üzerine şekillendirilen "Rekabetçi değerler modeli" olarak isimlendirilen sınıflandırmanın kullanıldığı görülmektedir.

Cameron ve Freeman (1991), çeşitli araştırmacıların çalışmalarını (Wilkins ve Ouchi, 1983; Quinn, 1988) bütünleştirerek örgüt kültürü türlerinin efektif bir sınıflandırmasını ortaya koymuştur. Sınıflandırma, Kartezyen eksenin bir tarafında kontrol, istikrar ve düzenin hâkim olduğu mekanik süreçten, özgünlüğün, doğallığın ve yaratıcılığın hâkim olduğu organik sürece doğru devam etmektedir. Cameron ve Freeman (1991) ayrıca bu eksen kesen bir tarafı içsel devamlılık diğer tarafı ise dışsal konumlama olduğu belirtmiş ve bunlarla ilişkili olarakta klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar (piyasa) olarak adlandırılan örgüt kültürü tiplerini önermişlerdir.

Hiyerarşi kültürü, resmi kurallar ve politikalar ile karakterize edilen, kişiler arasındaki ilişkilerin iyi koordine edilmiş olduğu kültürü tanımlamaktadır. Emirlerin, kuralların ve statünün ön planda olduğu, yakından gözetim ve değerlendirmenin yapıldığı kültürdür. Hiyerarşi kültüründe, tahmin edilebilirlik ve istikrar temel amaç; kontrol ve sorumluluk ise

temel değerler olarak görülmektedir (Yücel ve Koçak, 2014). Pazar kültürü, anahtar kelimesi rekabet olan kültürdür. Bu kültürü benimseyen örgütler, rekabet gücü yüksek olmayı hedeflemekte, örgütün verimliliği piyasa mekanizması ile ölçülmektedir. Amaçların öncelikli olduğu bu örgüt kültüründe, başarı ve sonuç odaklılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar, piyasa mekanizmasının işlediği bir ortamda, örgütsel amaçlara kişisel olarak sundukları katkının karşılığını almaktadır (Erdem, 2007). Klan kültürü, iş gücünün genişletilmiş bir aile olarak algılandığı, samimi ve rahat bir çalışma ortamı anlamına gelmektedir. Klan kültürü bu anlamda pazar kültürünün zıttını yansıtmaktadır. Örgütsel uyum, takım çalışması ve personelin tatmini finansal hedeflerin önündedir (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 26). Adhokrasi kültürü Bir amaç etrafında toplanan esnek yapıları niteleyen *adhokrasi kültürü* (Latince *ad hoc*, amaca özel, geçici ve *cracy*, yönetim biçimi sözcüklerinin birleşiminde oluşur), girişimci, dış odaklı ve yenilikçi özelliği ön plana çıkan kültürdür. Girişimcilik, yaratıcılık ve dinamik bir çalışma ortamını karakterize etmektedir. Bu kültür türü, esneklik ve toleransı ön plana çıkartmakta bu anlamda hiyerarşi kültürünün karşısında bulunmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı birçok tanım ve modeli barındırmaktadır. Ancak genel olarak bir örgütün hiyerarşik yapısı, hedefleri ve yatırım politikaları, çalışma koşulları ve çalışanların gözlenen veya örtük davranışları gibi çalışanlar, ürünler, süreçler ve liderliğin edindiği değerler açısından kavramının tanımlandığı söylenebilir. Kavramın tanımlarında da görüldüğü üzere bir işletmenin ve çalışanlarının paylaşılan inançlarını, değerlerini, davranışlarını ve sembollerini barındırmakta, bireysel kararları ve grup eylemlerini güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bir anlamda örgüt kültürü işletmeler için bir pusula işlevi görmekte, sorunların anlamlandırılması ve çözümünün yanı sıra belirsizliğin ortadan kaldırılmasında çalışanlara ve yöneticilere kılavuzluk etmektedir. Bu nedenle bir örgütte hâkim olan kültür, çalışanlarının genel mutluluğunu, performansını ve aidiyetine etkileyebilmekte yaratıcılığına ve yenilikçiliğine güçlü bir etki sağlayabilmektedir.

1.2. İş Tatmini ve Örgüt Kültürü

Örgütsel davranış alanında ulusal ve uluslararası yazında en çok araştırılan konulardan birisi iş tatmini kavramıdır. Bu durum, örgütlerin refahı ve dolayısıyla çalışanların performansı ile yakından ilgilidir. Dahası çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığı, mutluluk duygusu “iş tatmini” ile yakından ilgilidir (Grant vd., 2007). Genel olarak iş tatmini, bir çalışanın işi hakkında olumlu düşünceleri olarak ifade edilmektedir. Ancak yapılan çalışmalar neticesinde kavram bireyin değerleri, ilkeleri, kişiliği, beklentileri, işin doğası,

sağlanan fırsatlar vb. çeşitli iç ve dış faktörlerden etkilenen çok boyutlu bir fenomen olarak karışımıza çıkmaktadır (Yürür ve Keser, 2010).

İş tatmini kavramının köklerinin Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen (1924-1933) Hawthorne araştırmalarına kadar uzandığı belirtilmektedir (Judge, Heller ve Klinger, 2008). Hawthorne araştırmalarının sonuçları, çalışanların ücret dışındaki amaçlar için de çaba gösterebileceği konusunda araştırmacılara ışık tutmuştur. Sonrasında Herzberg ve arkadaşlarının Motivasyon-Hijyen teorisi olarak isimlendirilen çalışmaları iş tatmininin araştırılması ve değerlendirilmesi için temel oluşturmuştur. Motive edici faktörlerin, bireyin anlam ve kişisel gelişim gereksinimlerini karşılayarak tatmin düzeylerini artırdığı ve olumlu iş tutumları geliştirmesine yardımcı olduğu bulgulanmıştır. Diğer yandan, hijyen faktörlerinin (fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği, denetim, maaş, kurum politikası ve yönetimi, kişilerarası ilişkiler) çalışanları motive etmemesine rağmen memnuniyetsizlik hissini en aza indirdiği görülmüştür (Sachau, 2007: 274).

Daha sonraki yıllarda Hackman ve Oldham (1975) tarafından iş özellikleri kuramı geliştirilmiştir. Hackman ve Oldham (1975) kuramı işin özellikleri ve bireyin bu duruma verdiği tepki olarak açıklamaktadır. Kurama göre bir işin beş temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirimdir. Beceri çeşitliliği, çalışanın kendi beceri ve yeteneklerini sınavabilecek ortamı bulup/bulmama durumudur. Şayet bu ortamı bulabiliyorsa işi daha anlamlı hale gelmektedir (Eryılmaz, 2019). Görev kimliği, çalışanın ne yapacağını ve aşamalarını bilme durumudur. Görevin anlamlılığı, çalışanın işini kendi ve başkaları adına anlamlandırılması olarak tanımlanmaktadır. Özerklik, çalışanın ne derecede işlerini kimsenin yönlendirmesi olmadan yapma durumudur. Son olarak geri bildirim ise, yönetici ve arkadaşlarından aldığı geri bildirimlerle ilgilidir. Bu boyutların tecrübe edilip/edilmemesi kişinin motivasyonunu ve iş tatmini etkileyecektir (Hackman ve Oldham, 1975: 91). Takip eden yıllarda, iş tatmini kavramını ve boyutlarını tanımlamak ve birçok araştırma yapılmıştır. Kennerly (1989) iş tatmini ile liderlik davranışları ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymuş, çalışanlar arasındaki sıcaklık, karşılıklı güven, çalışanlar ve üstleri arasındaki saygı ve yakınlık gibi örgütsel değişkenlerin iş tatmini açısından önemli faktörler olduğunu belirtmiştir. Billingsley ve Cross'un (1992) iş tatmini üzerine çalışması ise liderlik desteğinin, işe katılımın ve düşük rol çatışmasının, iş tatmini ve tatminsizliğinin öncülü olabileceğini göstermiştir. Takip eden yıllarda araştırmacıların ilgisi, sadece çalışanların ihtiyaçlarını değil aynı zamanda tutumlarını ve bakış açılarını belirleyen bilişsel süreçleri

odaklanmıştır. Spector (1997) bilişsel süreçlere odaklandığı çalışma neticesinde; takdir, iletişim, iş arkadaşları, yan haklar, iş koşulları, işin doğası, kuruluşun niteliği, kurumun politikaları ve prosedürleri ve hâkim örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkisini bulgulanmıştır.

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan ilk araştırmalar, üretken bir çalışma ortamının belirli bir örgütsel kültürün inşasını ve çalışanların iş tatmini deneyimini desteklediğini göstermiştir (Hellreigel ve Slocum, 2011). Schneider ve Snyder (1975) çalışması ise örgütsel iklim ve iş tatmini arasında bir korelasyon ve ayrıca iş tatmini ile şirket cirosu arasında bir ilişki bulgulası açısından önemlidir.

2000’li yıllarda yapılan araştırmaların sonuçları, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki açık ilişkiyi ortaya koymuştur (Mckinnon vd., 2003; Navaie-Waliser vd., 2004; Chang ve Lee, 2007; Mansoor ve Tayib, 2010). Shurbagi ve Zahari’nin (2012) çalışması ise rekabetçi değerler modelinin dört örgüt kültürü ile (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi kültürü) beş iş tatmini faktörü (denetim, fayda, ödüller, işletme ve iş birliği) arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğunu ortaya koymuştur.

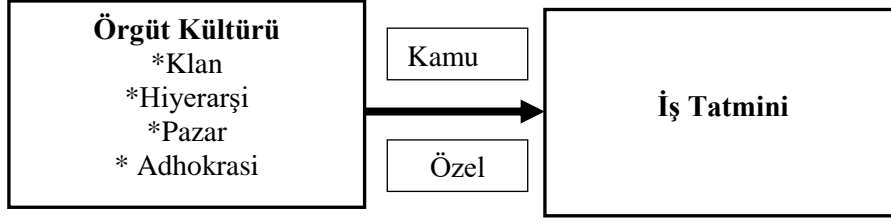
Ulusal yazında örgüt kültürü ve iş tatmini arasında yapılan doğrudan ve dolaylı çalışmalarda da örgüt kültürü ile iş tatmini arasında ilişki bulgulanmıştır. Duygu ve Eroğluer (2006) yaptıkları araştırmada, örgüt kültürünün destek, iletişim, kimlik, ödül, girişim, rekabet ve kontrol boyutları ile iş tatmini arasında olumlu yönde ilişki bulgulanmıştır. İşcan ve Timuroğlu’nun (2007) rekabetçi değerler modeli kültür tipolojisi üzerinden gerçekleştirdikleri araştırmada klan ve adhokrasi kültürlerinin, iş tatmini ile doğru yönlü hiyerarşi ve pazar kültürlerinin iş tatmini ile negatif yönlü ilişkisi olduğunu bulgulanmışlardır. Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008) konaklama işletmelerinde yaptıkları araştırmada örgüt kültürün, kültürel güç ile hizmet kalitesi ve müşteri değeri boyutlarının çalışanlarının iş tatmin düzeyleri arasında korelasyon olduğunu bulgulanmışlardır. Akkoç vd., (2012) araştırmaları sonucunda gelişim kültürü ve iş tatmini arasında olumlu ilişki raporlamış, Kurtbaş (2014) ise kurum kültürü ve iş tatmini arasında düşük düzeyde ilişki bulgulanmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı, havacılık sektörünün kendine has doğasından hareketle kamu ve özel sektör havacılık örgütlerinde hâkim olan örgüt kültürü tipini belirlemek ve bunun iş

tatminine olan etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda çizilin araştırma modeli (Şekil 1) ve ilgili literatürden hareketle hipotezler şunlardır:



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1. Havacılık çalışanlarının örgüt kültürüne dair algıları ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2. Havacılık çalışanlarının örgüt kültürü algıları iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H3. Katılımcıların örgüt kültürü tipleri algıları sektör (kamu ve özel) değişkeni bağlamında farklılaşmaktadır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırma evrenini kamu ve özel sektör havacılık çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul'da faaliyet gösteren havacılık sektörü çalışanlarına kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırma ölçeklerine faktör analizi yapabilecek asgari sayı olan ölçek madde sayısının 5-10 katı katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır (Alpar, 2011: 280). Ayrıca kamu ve özel sektörden birbirine yakın sayıda havacılık sektörü çalışanına ulaşılmaya çalışılmış, bu maksatla farklı birimlerde çalışan (pilot, teknisyen, kabin memuru, yer hizmetleri çalışanı) 150'si kamu 150'si özel sektör havacılık çalışanı katılımcıya araştırmacı tarafından ve elektronik posta vasıtasıyla anket ulaştırılmıştır.

Anketlerin 244'ü geri dönmüş, eksik ve hatalı doldurulan 36'sı analiz dışına çıkartılarak 212 anket analize dahil edilmiştir. Katılımcıların demografik dağılımlar Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımları

Değişkenler n=212	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	34	%16
	Erkek	178	%84
Kurum	Kamu	111	%52
	Özel	101	%48
Eğitim	Lise	45	%21
	MYO	97	%45
	Fakülte	62	%29
	Lisansüstü	8	%3
Yaş	20-25	56	%26
	26-31	49	%23
	32-37	69	%33
	38 ve üstü	38	%18
Tecrübe	1-5	44	%20
	6-10	85	%41
	11 ve üstü	73	%39

Araştırmaya katılan havacılık çalışanlarının 34'ü kadın (%16), 178'i (%84) erkektir. Katılımcıların 111'i (%52) kamu havacılık, 101'i (%48) özel sektör havacılık çalışanıdır. Katılımcıların 45'i (%21) lise düzeyinde, 97'si (%45) meslek yüksek okulu düzeyinde, 62'si (%29) lisans düzeyinde ve 8'i (%3) lisansüstü düzeyde eğitim seviyesine sahiptir. Katılımcıların 56'sı (%26) 20-25 yaş aralığında, 49'u (%23) 26-31 yaş aralığında, 69'u (%33) 32-37 yaş aralığında ve 38'i (%18) 38 ve üstü yaştadır. Son olarak katılımcıların tecrübelerine bakıldığında ise 44'ü (%20) 1-5 yıllık tecrübeye, 85'i (%41) 6-10 yıllık tecrübeye ve 73'ü (%39) 11 yıl ve üstü havacılık tecrübesine sahiptir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Anket yönteminin benimsendiği araştırmada, örgüt kültürü ve iş tatmini ölçekleri ile veri toplanmıştır. Veriler Nisan- Haziran 2019 arasında yazar tarafından yüz yüze ve online anket ile toplanmıştır. Veri toplama araçlarına ilişkin yapı geçerliliği ve faktör yapısı uygunluğu, AMOS programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi üzerinden sınanmıştır. χ^2/df , RMSEA, CFI ve AGFI değerlerinin eşik sınırlar temelinde kabul edilebilir düzeyde olup olmadığı, model uyumlarını tespit etmek açısından kriter olarak değerlendirilmiştir (Kline, 2010). Ayrıca araştırmanın hipotezlerini ve ölçekler arasındaki ilişkileri test etmek üzere Pearson korelasyon testi, hiyerarşik regresyon testi, bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeği: Havacılık sektöründe çalışan katılımcıların algıladıkları örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn (2006: 26) ile Cameron ve Freeman (1991) modeli üzerine geliştirilen 24 madde ve 4 alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ulusal yazında da sıklıkla kullanılan ölçek, geçerli ve güvenilir sonuçlar vermiştir (Erdem, 2007; Aydınlan ve Aktan, 2016). Dört boyutlu yapısı üzerine yapılan DFA (doğrulayıcı faktör analizi) sonucunda, ölçeğin uyum iyiliği değerleri $\chi^2/sd=2,112$, RMSEA =0,045, CFI=0,891, AGFI=0,879 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları ise klan kültürü için 0,88, adhokrasi kültürü için 0,87 pazar kültürü için 0,91 ve hiyerarşi kültürü için 0,92 olmak üzere güvenilir aralıkta bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği: İş tatminini ölçebilmek için Hackman ve Oldham'ın (1975) iş özellikleri anketinden uyarlanan ölçek kullanılmıştır. İş özellikleri anketi 3 farklı değişkene odaklanmaktadır. Bunlar; bireylerin yaptıkları işte içsel motivasyonlarını ortaya çıkaran işin nesnel özellikleri, çalışanların iş ortamlarına yönelik duygusal tepkileri, bireyin içsel motivasyonu yüksek işlere verilen olumlu tepki verme durumudur. Bireyin genel iş tatminini tek boyut altında ölçen ölçek, Türkçeye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanmıştır. İş tatmini ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılığının (cronbach alfa) kabul edilebilir düzeyde olduğu (0.87), DFA analizine ilişkin uyum iyiliği değerlerinin ise $\chi^2/sd=1.882$, RMSEA=0.052, CFI=0.962, AGFI=0.902 tek faktörlü yapıyı doğruladığı görülmektedir. Tüm ölçeklerde ifadeler katılıma 5'li Likert ölçeği ile (1-Hiç Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru) derecelendirilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmanın temel hipotezlerini sınamak ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi görebilmek için normal dağılım gösteren veriye Pearson korelasyon testi yapılmıştır.

Tablo 2. Kamu Havacılık Sektörü Çalışanlarının Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5
1. Klan Kültürü	3,91	1,11	(0,88)				
2. Adhokrasi Kültürü	2,64	1,14	,843**	(0,87)			
3. Pazar Kültürü	2,74	1,11	,736**	,786**	(0,91)		
4. Hiyerarşi Kültürü	3,26	0,97	,599**	,557**	,661**	(0,92)	
5. İş Tatmini	3,83	0,77	,567**	,164*	,284**	,456**	(0,87)

*p<0,05, **p<0,01, Parantez içi değerler iç tutarlılık katsayılarıdır.

Korelasyon analizi bulgularına göre, iş tatmini ile sırasıyla klan kültürü ($r=0,567$, $p<0,01$), hiyerarşi kültürü ($r=0,456$, $p<0,01$), pazar kültürü ($r=0,284$, $p<0,01$) ve adhokrasi kültürü ($r=0,164$, $p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki görülmüştür.

Tablo 3. Özel Sektör Havacılık Sektörü Çalışanlarının Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5
1. Klan Kültürü	3,36	0,88	(0,88)				
2. Adhokrasi Kültürü	3,12	1,19	,756**	(0,87)			
3. Pazar Kültürü	3,14	0,98	,625**	,634**	(0,91)		
4. Hiyerarşi Kültürü	3,22	0,87	,510**	,523**	,561**	(0,92)	
5. İş Tatmini	3,97	0,81	,430**	,398**	,276**	,208**	(0,87)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, Parantez içi değerler iç tutarlılık katsayılarıdır.

Korelasyon analizi bulgularına göre, iş tatmini ile sırasıyla klan kültürü ($r=0,430$, $p<0,01$), adhokrasi kültürü ($r=0,398$, $p<0,01$), pazar kültürü ($r=0,276$, $p<0,01$) ve hiyerarşi kültürü ($r=0,208$, $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Kamu ve özel sektör çalışanların örgüt kültürü tiplerinin tamamı ve iş tatmini arasında ilişki görülmesi nedeniyle araştırmanın birinci hipotezi desteklenmiştir.

Katılımcıların örgüt kültürü tipinin çalıştıkları havacılık sektörü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarabilmek için normal dağılım gösteren verilere bağımsız iki örnek t-testi (independent sample's t-test) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Tipinin Katılımcıların Çalıştıkları Kurum Bağlamında Değerlendirilmesi

Örgüt Kültürü Tipleri	Sektör	N	Ort.	S.S	t	p
Klan Kültürü	Kamu	111	3,91	1,11	-4,621	0,000
	Özel	101	3,36	0,88		
Adhokrasi Kültürü	Kamu	111	2,64	1,14	5,318	0,000
	Özel	101	3,14	1,19		
Pazar Kültürü	Kamu	111	2,74	1,11	4,503	0,000
	Özel	101	3,12	0,98		
Hiyerarşi Kültürü	Kamu	111	3,26	0,97	0,586	0,559
	Özel	101	3,22	0,87		

Kamu havacılık çalışanlarının örgüt kültürün algılarına bakıldığında örgütlerinde sırasıyla en fazla klan (3,91 ss. 1,11), hiyerarşi (3,26 ss. 0,97), pazar (2,74 ss. 1,11), ve adhokrasi kültürü (2,64 ss. 1,14) algıladıkları görülmektedir.

Özel sektör havacılık çalışanlarının örgüt kültürün algılarına bakıldığında ise örgütlerinde sırasıyla en fazla klan (3,36 ss. 0,88), hiyerarşi (3,22 ss. 0,87), adhokrasi (3,14 ss. 1,19), ve pazar kültürü (3,12 ss. 0,98 algıladıkları görülmektedir. Kamu ve özel sektör havacılık çalışanlarının en fazla algıladıkları örgüt kültürü, klan ve hiyerarşi kültürüdür. Ancak kamu ve özel sektörde çalışanlarının klan kültürü algılarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel bağlamda ($p<0,01$) anlamlı iken, hiyerarşi kültürü algıları arasındaki fark anlamsızdır. Ayrıca, özel sektör havacılık çalışanları kamu çalışanlarına kıyasla örgütlerinin daha fazla adhokrasi ve pazar kültürü algılamaktadırlar. Tablo 4 incelendiğinden adhokrasi ve pazar kültürünün özel sektör lehine ortalamaları daha yüksek ve istatistiksel bağlamda ortalamalar arasındaki fark anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Genel olarak değerlendirildiğinde klan, adhokrasi ve pazar kültürü algıları kamu ve özel sektör çalışanlarının algısına göre farklılaşmakta, hiyerarşi kültürü için farklılaşmamaktadır. Bu nedenle H3 kısmen desteklenmiştir.

Korelasyon analizinde tespit edilen anlamlı bulgulardan yola çıkılarak, örgüt kültürü tiplerinin iş tatmini üzerindeki etkisini yordayan regresyon modeli kurulmuştur. Analizde öncelikli olarak yaş, cinsiyet, çalışılan sektör, eğitim ve tecrübe demografik değişkenleri modele dahil edilerek etkileri kontrol altına alınmıştır. İkinci adımda ise bağımsız değişken olan örgüt kültürü tipleri (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi kültürü) bağımlı değişken olan iş tatmini üzerine etkileri ölçülmüştür. Elde edilen bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisini Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: İş Tatmini	1. Adım β	2. Adım β
Yaş	0,168*	0,163*
Cinsiyet	0,059	0,001
1. Adım Sektör	0,217**	0,167*
Eğitim	0,061	0,056
Tecrübe	0,020	0,085
2. Adım Klan Kültürü		0,389**
Adhokrasi Kültürü		0,151*
Pazar Kültürü		0,159*
Hiyerarşi Kültürü		0,182**
<i>F</i>	4,609***	14,243***
<i>R</i>	0,294	0,591
<i>Adj. R²</i>	0,087	0,349

N=212. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. * $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Hiyerarşik regresyon analizi sonucu değerlendirildiğinde, birinci basamakta analize dahil edilen demografik değişkenlerden yaş ($\beta = 0,168$, $p <,05$) ve sektör ($\beta = 0,217$, $p <,01$) iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı, cinsiyet, eğitim ve tecrübe demografik değişkenin iş tatmini üzerindeki etkisi ise istatistiksel bağlamda anlamsızdır. İkinci aşamada regresyon denkleminde, demografik değişkenlerle birlikte örgüt kültürü tipleri dahil edilmiştir. İkinci aşamada etkisi düşmekle birlikte yaş ve sektör demografi değişkeninin iş tatmini üzerine etkisi sürmektedir. İkinci adımda cinsiyet, eğitim ve tecrübe değişkenlerinin model üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bağımsız değişken olan örgüt kültürü tiplerinden klan kültürü ($\beta = 0,389$, $p <,01$), adhokrasi kültürü ($\beta = 0,151$, $p <,01$), pazar kültürü ($\beta = 0,159$, $p <,01$) ve hiyerarşi kültürü ($\beta = 0,182$, $p <,01$) modele anlamlı katkı sağladığı görülmüştür. Kurulan bu model, iş tatmini değişiminin %35'ini ($R^2=0.349$) açıklamaktadır. Elde edilen bulgular ışığında, Hipotez 2 desteklenmiştir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Örgütlerin başarılı ve uzun soluklu olmasında paylaşılan değerlerle örgütleri bir arada tutan, örgüte bir form ve özellik katan örgütsel kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda göstermiştir ki güçlü bir örgüt kültürü, çalışanın örgüte bağlılığını işinden memnun olma durumunu ifade eden iş tatmini etkilemektedir. Bu araştırma literatürde daha önce doğrudan ilişkilendirilmiş örgüt kültürü-iş tatmini ilişkisini, sektörel bağlamda örgüt kültürünü belirgin kılan özellikleri bünyesinde barındıran havacılık sektöründe araştırmak ve sektörde algılanan örgüt kültürü tiplerini görmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, kamu ve özel sektör çalışanları örgütlerinde en fazla klan ve hiyerarşi kültürünü algıladıklarını belirtmektedir. Ayrıca özel sektör çalışanlara kamuya kıyasla daha fazla pazar ve adhokrasi kültürü algılamaktadır. Bu durum havacılık örgütlerinin doğası ile uyumludur. Kamu ve özel farkı olmaksızın havacılık, uluslararası havacılık otoritelerinin katı prosedürleri çerçevesinde yürütülmektedir. Kurumlar sıklıkla denetlenmekte ve birtakım uluslararası lisanslar ile iş süreçleri sürdürülebilmektedir. Bu durum kaçınılmaz bir biçimde hiyerarşik düzenin tesisine ve korunmasına yol açmaktadır. Mavi yakalı havacılık çalışanlarına yapılan bir çalışmada iş görenler patriarkal bir liderliğe ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir (Lumpe, 2008). Klan kültürünün her iki sektörde de yüksek çıkmasının sebebi, havacılık örgütlerinde takım olma, birlikte hareket etme ve uçağını uçmasına kadar tüm süreçlerinin birbirleriyle bağlantılı olması ile açıklanabilir. Ayrıca bu durum ulusal kültürel bağlamın, örgüt

kültürüne taşma etkisiyle de açıklanabilir. Klan kültürünün ailevi bir atmosfer ve ilişkilerde samimiyetin önemsendiği bir ortam sunması, Türk kültürünün toplulukçu yapısı ile açıklanabilir. Her ne kadar havacılık örgütleri uluslararası bağlam üzerinden iş süreçlerini sürdürse de sosyal sermayenin, ilişkilerin, bağların ve bağlantıların önemli olduğu Türk kültüründe yaşam bulmaktadırlar.

Kamu bağlamında klan kültürü algısı özel sektöre kıyasla daha fazladır. Bu durum klan kültürün tam karşısında bulunan, bireysel değerlerin, rekabetin ve amacın ön planda olduğu pazar kültürünün, özel sektörde kamudan daha yüksek algılanmasıyla uyum göstermektedir. Özel sektörde iş güvencesinin olmaması, performans üzerinden terfilerin, ücret ve pozisyondaki değişimleri belirlediği kültürel ortamın pazar kültürüne daha fazla algılanmasına neden olabilmektedir. Ayrıca kamuda zaman kavramının özel sektöre kıyasla daha esnek oluşu, özel sektörün ise uçağı vaktinde uçuşa verebilmek ve vaktinde uçuşun gerçekleşmemesinin maliyet ve zaman baskısı nedeniyle çalışanları daha fazla rekabete sürüklemesi, çalışanları daha fazla sonuç odaklı ve rekabetçi olmasına neden olabilmektedir.

İş tatmini, ulusal ve uluslararası yazında sıklıkla araştırılan konuların başında gelmektedir. Yazında, iş tatmininin çalışanların iş performansını, tükenmişliklerini ve örgütsel bağlılığı gibi birçok örgütsel değişkeni etkilediği örgüt kültürü, liderlik güven gibi birçok örgütsel değişkenden de etkilediği raporlanmıştır. Araştırma bulgularına göre kamu sektöründe iş tatmini ile en yüksek korelasyon klan ve hiyerarşi örgüt kültürü, özel sektörde ise en fazla klan ve adhokrasi kültürüdür. Literatürde yenilikçi, dinamik ve başarı odaklı örgütlerde iş tatmininin daha yüksek olduğu, iş tatmini etkileyen örgüt kültürü tiplerini (iyiden kötüye) adhokrasi, pazar, klan ve hiyerarşi kültürü olduğunu belirtilmesine (Deshpande vd., 1993) rağmen araştırma sonuçları, kişiler arası bağlılığın ön planda olduğu sadakat, aile bilinci ve takım çalışmasına ön plana çıktığı klan kültürünün daha fazla iş tatmini yarattığını göstermektedir. Lund (2003) çalışması da araştırma sonuçlarına benzer şekilde klan ve adhokrasi kültürünün, hiyerarşi ve pazar kültürüne kıyasla daha fazla iş tatminine neden olduğunu bulgulanmıştır. Güç mesafesi yüksek, toplulukçu özelliğe sahip Türk kültürel bağlamı da bu sonucu desteklemektedir. Güç mesafesi yüksek topluluklarda örgütler ve özünde yöneticiler, çalışanlarını fiziki ve ekonomik olarak koruyan ve karşılığında sadakat bekleyen baba rolündedir (Sargut: 2015). Öte yandan pazar kültürünün diğer kültür tiplerine kıyasla düşük algılanmasının sebebi olarak belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterilebilir. Rekabetin ön planda olduğu pazar kültüründe, belirsizlikten kaçınma eğilimi

yüksek olan bireylerin stres ve endişe düzeyini yükseltmektedir. Bu durum bireyin mutsuzluğunu ve işin memnuniyetinin azalmasını da beraberinde getirmektedir (Hofstede vd., 2010). Ayrıca özellikle kamu örgütlenmelerinde pozisyondan kaynaklanan hiyerarşik kültürün kurulması iş tatminini azaltmak yerine etkili bir yönetim tarzı olarak belirsizliği ortadan kaldırmakta ve çalışanların işinden tatmin olması sağlayabilmektedir.

Örgüt kültürünün inşası ve sürdürülmesinde liderin sorumluluğu büyüktür. Dahası çalışanlarına destek olan iklimi örgüte hâkim kılan ve çalışanların tatmin edici iş koşulları sağlayabilen bir lider, çalışan iş tatmini düzeyini artırabilir, mesleki stresi ve tükenmişliği azaltmasını sağlayabilir. Bu nedenle havacılık örgütlerinin doğasına ve insan yaşamının kutsallığından taviz vermeyen emniyet yapısından hareketle takım çalışmasının ve insan ilişkilerinin öncelikli olduğu örgütsel bağlamı kurarak ve sürdürerek çalışanlarının işlerinden memnuniyet duyması sağlanabilir.

Bu araştırmanın belli sınırlılıkları vardır. Araştırma nicel yöntemlerle anket tekniğine dayanmaktadır. Schein'in (2004) de belirttiği üzere örgüt kültürünü ölçmeye niyetli herhangi bir araç kültürel özelliklerinin tamamını kapsayacak kadar kapsamlı olup olmadığı tartışmaya açıktır. Bu nedenle nitel araştırma teknikleri, derinlemesine mülakatlar ve farklı zamanlarda ölçümler ile araştırmanın desteklenmeye ihtiyacı vardır. Ayrıca örneklem farklı sosyal bağlamlarda ve çevrede olan havacılık sektörü çalışanlarına genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 19(1), 105-135.
- Alpar, R.C. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aydıntan, B., & Aktan, E. (2016). Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Journal of Business ResearchTurk*, 8, 324-344.
- Basım, N., & Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. Osman Gazi Üniversitesi 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. (ss. 806-812) Eskişehir.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and Job Satisfaction: A Review. *European Scientific Journal*, 10, 24-46.
- Billingsley B., & Cross, L. (1992). Predictors of Commitment, Job Satisfaction, and Intent to Stay in Teaching: A Comparison of General and Special Educators. *J. Special Educ.* 25(4), 453-472.

- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Chang, S., & Lee, M.S. (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G., & Neale, M.A. (1998). Being Different Yet Feeling Similar: The influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Process and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 749-780.
- Claver, E., Lopis, J., González, M.R., & Gascó, J.L. (2001). The Performance of Information Systems through Organizational Culture. *Information Technology & People*, 14(3), 247-260.
- Çetin, F., & Basım, H.N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Daft, R. (2001). *Understanding organization*. Harcourt Press.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. Penguin Books, First Publication by Addison Wesley.
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Duygulu, E., & Eroğluer, K. (2006). Örgüt Kültürünün Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi, Bir Firma Uygulaması. *DEÜİİBF Dergisi*, 21(2), 1-21.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eryılmaz, İ. (2019). Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 373-393.
- Grant, A.M., Christianson, M.K., & Price, R.H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63.
- Hackman, J.R., & Oldman, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior* (13th Ed.). Belmont, CA: Cengage South-Western.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

- İşcan, Ö.F., & Timuroğlu, K. (2007), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 119-136.
- Joiner, T. A. (2001). The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 229-242.
- Judge, T.A., Heller, D., & Klinger, R. (2008). The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 361-372.
- Kennerly, S.M. (1989). Leadership Behavior and Organizational Characteristics: Implications for Faculty Satisfaction. *J. Nursing Educ*, 28, 198-202.
- Kline, R.B. (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.), Guilford, New York.
- Kurtbaş, İ. (2014). Bir İlin Kurum Kültürü Anatomisi “Sosyolojik Açıdan Kurum Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinin Uygulamalı Bir Analizi”. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 18(1), 129-166.
- Lumpe, M. L. (2008). *Leadership and Organization in the Aviation Industry*. Ashgate Publishing: England.
- Lund, D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Mansoor, M., & Tayib, M. (2010). An Empirical Examination of Organizational Culture, Job Stress, Job Satisfaction within The Indirect Tax Administration in Malaysia. *International Journal of Business and Social Sciences*, 1(1), 81-95.
- McKinnon, L.J., Harrison, L.G., Chow, W.C., & Wu, A. (2003). Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
- Navaie-Waliser, M, Lincoln, P, Karutri M., & Resich, K. (2004). Increasing Job Satisfaction, Quality Care, and Coordination in Home Health. *J Nurs Admin*, 34(2), 88-92.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R., & Dunn, M.G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity and Management Review*, 14, 157-169.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey Bass Inc. Publishers. 1988.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Rızaoğlu, B., & Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 7-20.
- Sachau, D. (2007). Resurrecting The Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and The Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.

- Sargut, A.S. (2015). *Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Third Ed.). Jossey-Bass: San Francisco.
- Schneider, B., & Snyder, R.A. (1975). Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Shurbagi, A.M., & Zahari, I.B. (2012). The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in National Oil corporation of Libya. *International Journal of Humanities and Applied sciences*, 1(3), 88-93.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Human Relations*, 49, 349-371.
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45-64.
- Yürür, S., & Keser, A. (2011). İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 165-194.



Havacılıkta Kriz Yönetimi: Southwest Havayolları Örneği

Ahmet Hakan ARSLAN¹

<https://orcid.org/0000-0001-6870-3616>

Araştırma Makalesi

Gönderi Tarihi: 31.07.2019

Kabul Tarihi: 27.08.2019

DOI:

Online Yayın Tarihi: 29.08.2019

Öz

İşletmeler, günümüz iletişim teknolojilerinin yarattığı dijital mecranın vazgeçilmezi sosyal medya platformlarında her an markalarını, ürünlerini, imaj ve itibarlarını olası kriz tehditlerine karşı korumak zorundadırlar. Özellikle havacılık sektörü, krize oldukça açık bir sektör durumundadır. Eğer işletmeler, kriz öncesinde olası kriz senaryolarını doğru planlamış ve önlemlerini alıp hazırlık yapmışlar ise kriz sürecini sağlıklı bir şekilde yönetebilmektedirler. Kriz yönetimi; idareci veya yöneticinin, olası tehditlere karşılık yaptığı hazırlıklar ile markasını olumlu veya olumsuz her açıdan gerçekleştirebilecek durumlara karşı koruyup içine düşülen durumdan en yüksek faydayı sağlamak için tüm süreçleri yönetebilmesidir. Kriz yönetiminde havacılık sektöründe yaşanmış bir örneği mercek altına alan bu çalışmada amaçlı örneklem tercih edilmiş; her gün yüzbinlere insana hizmet veren bir işletmede oluşan büyük bir kriz karşısında işletmenin nasıl davrandığını gösterebilmek amacıyla Southwest Havayolları örneklem olarak seçilmiştir. Dünyanın en büyük low cost havayolu şirketi olan Southwest Havayollarının Temmuz 2016'da yaşadığı teknoloji krizini nasıl yönettiği analiz edilmiştir. Çalışmada; literatür bilgisi verildikten sonra örnekleme yer alan Southwest Havayollarının yaşadığı teknik sorun sonrasında, marka itibarının zedelenmesini önlemek adına hayata geçirilen sosyal medya stratejileri, nitel araştırma yöntemlerinden betimleme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın, havacılık sektöründe markaların olası krizlerin çözüm sürecine ışık tutacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Havacılık, Kriz, Southwest Airlines, Sosyal Medyada Kriz Yönetimi.

Crisis Management in Aviation: Case of Southwest Airlines

Abstract

Organizations are obliged to protect their brands, products, images and reputations against probable crisis treats within the social media platforms that is created by the communication technologies and indispensable digital media, at any moment. Especially, Aviation sector is in the situation that is up for those kind of crises. If the organizations have correct planned and prepared the probable crisis scenarios before the crisis, crisis period shall be managed in a more healthy way. Crisis management; is the ability of the manager to manage all processes in order to protect its brand against possible or negative situations in order to maximize the benefit of the situation with the preparations made in response to the possible threats. A true story of Southwest Airlines

¹ Maltepe Üniversitesi Pazarlama İletişimi Tezli Yüksek lisans öğrencisi, İSG İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İK Direktörü, harslan@sgia.aero

has been selected as a sample under the entitled crisis management in aviation sector in order to express how an organization act in the case of a big crisis in such an organization that provides service for hundreds of thousands people daily. We had analyzed how The world's biggest low cost airline, Southwest Airline, has managed the technology crisis experienced in July, 2016. In the study, following the literature information, analysis related to airline's actualized social media strategies in order to prevent their brand reputation injury following the experienced technical problem has been made via qualitative description method. It is thought that, the study will shed light on the brand's solution processes in the event of probable crisis in aviation sector

Keywords: Aviation, Crisis, Southwest airlines, Crisis Management in Social Media

GİRİŞ

Havacılık sektörü, ulusal ve uluslararası platformda çağın önde gelen sektörleri arasındadır. The Oxford Dictionary (2014), havacılık sektörünü; uçakların tasarlanmasından üretimine, kullanım ve kullandırılmasına uzanan geniş perspektifte ele alınabilen bir sektör olduğunu belirtmektedir. Sektörün önemini ve bu kapsamda hedefini, ulusal havacılık otoritesi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ise *“Dünya sivil havacılık sektöründe uluslararası düzeyde saygınlığı artırmak, sivil havacılığın sürdürülebilir gelişimini temin tedbir ve politika üretmek, uçuş emniyeti ve havacılığı en üst düzeyde sürdürmek ve kurumsallaşmayı sağlamak”* olduğunu belirtmektedir (SHGM, 2014).

Yılın her günü 7/24 dinamik bir sektör olan havacılık, doğası gereği krizlere son derece açıktır. Bu bağlamda teknik aksaklıklar ve krizlerin yanı sıra müşteri memnuniyeti cephesinden doğan ve sosyal medya aracılığıyla çığ gibi büyüyen krizlere açılan kapılar oldukça sektörde oldukça fazladır. Krizi doğru yönetmek, tüketici sadakati ve mutluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda Otay Demir ve Çiçek (2015), tüketici kültürünün sosyal yaşamın ve kültürel değerlerin odak noktası olduğunu vurgulamaktadır. Tüketici, yeni dijital dünya sayesinde yaşamı takip ederek mesajlar aracılığıyla iletişim kurmaktadır (Karaağaoğlu ve Çiçek, 2019: 607). Bu nokta, işletmelerin yaşadığı krizlerin çözümünde yer aldığının göstergesidir. Kriz, markanın itibar kaybetmesine yol açar. Krizin varlığından söz edebilmek için; kurumun itibarının sarsılması, sorunun çözümü için sürenin kısa olması ve krizin kurum tarafından beklenmeyen bir zamanda meydana gelmesi gerekmektedir (Peltekoğlu, 2007: 449).

Özellikle havacılık sektöründe yaşanan bir krizin yönetilmesi sürecinde Helvacıoğlu (2018), şuna dikkat çekmektedir: *“Şirketinizin tüm bu yaşananları yönetecek bir yapısı var mı?”* sorusunu sormak ve tüm faaliyetlerde insan faktörünü en üst noktaya koymak, doğru ve açık olmak, mahrumiyetin, mağdurların ve ailelerinin temel hakkı olduğunu unutmamak örgütlerin en temel felsefesi olmalıdır (Helvacıoğlu, 2018: 101).

Buradan hareketle çalışma, havacılık sektöründe firmalara kriz yönetimi konusunda önlem alıp almadıklarını sorgulamak ve gerçekte yaşanmış, sosyal medya üzerinde de başarıyla yönetilen bir kriz örneğini analiz etmek amacıyla tasarlanmıştır. Çalışmada; kriz kavramı ve kriz yönetimi üzerine literatür bilgisi verildikten sonra Southwest Havayollarının yaşadığı teknik kriz sonrası sosyal medya yönetimi betimlenerek analiz edilmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kriz Kavramı

Yunanca “ayrılmak” anlamına gelen “krisis” sözcüğünden ortaya çıkan kavram; “bir kuruluşun üst düzey hedeflerini tehdit eden, kuruluşun varlığını tehlikeye sokan ve kuruluşun hızla tepki göstermesinin zorunlu olduğu durumlar” (Budak, 1995: 201) olarak tanımlanmaktadır.

Kriz kavramı, literatürde; “örgütün tamamını etkisi altına alıp zarar veren, onu yok edebilecek olaylar” (Mitroff ve Pearson, 1996: 7), “işletmenin/kurumun ödeme gücünü durduran, performansını ve itibarını olumsuz yönde etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar” (Jimenez, 2001: 54) şeklinde tanımlanmaktadır. Genel bir tanıma göre ise kriz, “beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, hızlı bir şekilde cevap verilmesi ve yönetilmesi gereken, şirketin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaç ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu” olarak ifade edilebilmektedir (Gönenç ve Gültaş, 2010: 379). Başka bir deyişle kriz; “*bir işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen bir anda ortaya çıkarak, işletmenin mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını geçersiz kılan, yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi veya hemen tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek içinden çıkılması zor bir durum oluşturarak gerilim yaratan durumdur*” (Baran, 2006: 26).

Krizin her zaman olumsuzluk ifade etmediğini Çince “kriz” anlamında kullanılan “wei-ji” kelimesiyle ifade etmek mümkündür. Zira we-ji; tehlike ve fırsat sözcüklerinin oluşturduğu bir sözcüktür (Murat ve Mısırlı, 2005: 3). Krizi iyi yöneterek fırsata çevirmek mümkündür. Yukarıda farklı kriz tanımlarında da fark edebileceğiniz gibi kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir. Kriz, bazen geliyoruz der ancak bazen de aniden ortaya çıkabilmektedir.

Ani ortaya çıkan krizler, iş göreni, müşteri ve yatırımcıyı kısaca iç ve dış paydaşları olumsuz etkileyen durumlardır ve maddi-manevi kayıplar yaratmaktadırlar. Yavaş yavaş geldiğini

hissettiren krizler ise analiz ve denetimlerde kendini hissettirebilmektedir (Gültekin ve Aba, 2001: 208).

Krizin varlığından söz edilebilmesi için aşağıdaki özelliklerinin bulunması gerekmektedir (Asunakutlu vd. 2003: 143):

- Tahmin edilemez olması,
- Kurum/İşletmenin tahmin ve krizi önleme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Krizin üstesinden gelinmesi ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunamaması,
- Kurum/İşletmenin amaç ve varlığını tehdit etmesi,
- Krizin, ivedi müdahale gerektirmesi,
- Karar veren kişilerde gerilim yaratması (Asunakutlu vd. 2003: 143)

Kriz oluşumlarında gerek içsel gerek dışsal faktörlerin etkisi bulunmaktadır. İşletme ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Bu durumda çevrenin talep ve beklentileri, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini aşar, ya da çevre, işletmenin bütün ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremez. Bu uyumsuzluk işletmenin dengesini bozarak krizin doğmasına sebep olur (Dinçer, 1998: 385).

Günümüzde işletmelerde de krizler değişik şekillerde ortaya çıkabilirler. Bunlar; müşteri memnuniyetinden kaynaklı krizler, modern teknoloji krizleri, sosyal medya krizleri vb. postmodern krizler olabilmektedir. Müşterilerin algısal farklılıkları da krizlere sebebiyet verebilir. Krizin türü ne olursa olsun, yönetim ilişkiler açısından kriz çoğu zaman aşılması gereken bir engeldir. Yönetici için krizin türü değil, boyutu önemlidir (Sucu, 2000: 22-23).

1.2. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, işletmenin karşılaştığı kriz durumunda sergilenen tutum ve davranışlardır. Kriz yönetimi süreklilik arz eder, başlangıcı ve sonu yoktur. Kriz yönetiminin amacı ise krizleri önceden tahmin ederek türlerini ayırt edip birtakım önlemler almaktır. İşletmenin temel amacı krizi en az kayıpla atlatmasını sağlamaya yönelik önlemler almaktır.

Kriz yönetimiyle; işletmeyi krizden kurtarmak veya işletmeyi krize düşmeyecek şekilde yönetmek amaçlanmaktadır. Krizin fırsatlara kapı açtığı düşünüldüğünde kriz yönetiminin, kriz ortamından faydayla çıkmayı da hedeflediği (Sucu, 2000: 47) söylenebilir. Mevcutta küçük, orta ve hatta büyük işletmelere baktığımızda kriz durumlarıyla karşılaşmayacaklarını düşündüklerinden veya sürecin idare edilebileceğini inanmaları nedeniyle, kriz öncesinde

yeterli hazırlık yapmadıkları veya kriz planlamasını çok az düşündüklerini söylenebilir. Bunu yaşanan krizler ve etkilerinden de görebilmekteyiz. Aslında çok zor bir süreç olmamakla birlikte öncelikle krizi yönetecek bir kriz yönetim ekibinin tespit edilip farklı senaryolar üzerinde işletmenin/markanın uğrayabileceği zarar karşısında bu ekibin hangi adımları atacağına ana hatlarıyla önceden belirlenmesi gerekmektedir. Kriz yönetiminde kullanılan teknikler genellikle stratejik tahmin, olasılık planlaması, sorun analizi ve senaryo analizi şeklinde sıralamak mümkündür (Murat ve Mısırlı, 2005: 8).

Stratejik tahmin; geleceğe dönük tahminlerin yapılmasını kapsamaktadır. Olasılık planlamasında belirlenmiş olan planın gerçekleşen olaylar karşısında beklenen sonuçları vermemesi durumunda yerini alabilecek alternatiflerin belirlenmesi gerekmektedir. Sorun analizi, olasılık planlaması ile daha çok benzerlik göstermektedir. Amaç, işletmenin dışsal çevresindeki eğilimleri yavaş yavaş geliştirerek şirkette karar verenleri tetikte tutmaktır. Senaryo analizi ise 90'lar sonrası risk yönetiminin yaygınlaşması ile yerini almıştır. İşletmeler bu teknikler ile karşılaşabilecekleri durumları, senaryoları hazırlamak ve bu durumlar ile karşılaştıklarında da bu adımları uygulamak ile krizleri planlı yönetip fırsat haline çevirebilir veya en az zarar göreceği şekilde yönetebilirler.

Sektörel olarak bazı örnekler verecek olursak havayolları firmaları işçi grevlerinde ihtiyaç duyacağı personeli önceden planlamalıdır. İşletmenin, her zaman alternatif bir planı olmalıdır. Krizi fırsata çevirme konusunda ise otomobil şirketleri örneğinde olduğu gibi yaşadıkları motor hatalarında, henüz müşterileri bu arıza ile karşılaşmadan yani mağduriyet oluşmadan, müşterilerini geri çağırıp ücretsiz değişim yaptıklarında onların gözünde güven olgusunu geliştirerek markaya olan sadakati artıracak adımlar atmaktadırlar.

Belirli bir süre önceden yazılmış olan kriz senaryolarını harfiyen uygulamak gerçek hayatta her zaman mümkün değildir. Bu planlamalar ve hazırlıklar bize sadece ana adımlarda neler yapabileceğimizi göstermektedir. Değişen durumlar, bölgesel kararlar vb. durumlardan dolayı aksiyon detayında muhakkak değişiklikler olacaktır. Bu kararları alabilmek için mutlaka "kriz yönetimi takımı" oluşturmak gerekmektedir. Bu takımın içerisinde kimlerin yer alacağı kişi adından bağımsız ancak rolleri mutlaka önceden belirlenmelidir.

Kriz döneminde açık ve net biçimde emir komuta zincirini yerine getiren bir kriz yönetimi ekibi, sürecin her adımında işin başında olmalıdır. Kriz yönetim ekibi, belirli periyotlarda veya ihtiyaca göre bir araya gelmeli, potansiyel krizleri tartışmak ve kriz sürecinde yapılacakları planlamalıdır. Bir kriz dosyası hazırlanmalı ve iç paydaşlara sunulmalıdır. Kriz ekibinin potansiyel krizlerden korunma stratejileri geliştirmek için çapraz fonksiyonlu

olması beklenmektedir. Kriz planı, öncelikle gerçekleşme riski yüksek krizler için hazırlanmalı ve etkili, güvenilir, samimi bir kriz sözcüsü seçilmelidir.

2. YÖNTEM

Bu makalede nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yöntemi uygulanmıştır. Southwest havayollarının 2016 yılında yaşamış olduğu büyük teknoloji krizini sosyal medya da nasıl yönettiğini, bu kriz sonrasında gazete, dergi ve internet sitelerinde yayınlanan yazıları, krizin şirketi nasıl etkilediğini ve hem maddi hem de prestij olarak yaşadığı kayıplar hakkında ulaşılan belgeler aracılığıyla araştırma yapılmış literatür ile gerçek kriz karşılaştırması yapılarak uyumluluk yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada örneklem olarak havayolu firmasının seçilmesinin sebebi ise her gün gerçekleşen binlerce uçuş içerisinde olağan küçük aksaklıkların yanı sıra yaşanan büyük bir aksaklık ile nasıl başa çıkabildiğine bakılmak istenmiştir. Özellikle zamana karşı yarışılan havayolu operasyonları birbirine bağlantılı olması sebebi ile krizin büyüklüğü ve etkilediği alanın geniş olması sonuçlarının neler olabileceği değerlendirilmek istenmiştir. Özellikle sosyal medyada krizin hangi boyutlara ulaşabileceği gerçek bir örnek ile ortaya konulması amaçlanmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Kriz Yönetiminde Olay İncelemesi: Southwest Havayolları Örneği

Southwest Airlines şirketi, low cost iş modelini uygulayan bir şirket olarak dünyanın en büyük düşük maliyetli havayolu şirketlerinin başında gelmektedir. Şirket; 1967 yılında Amerika'da Herb Kelleher ve Rollin King tarafından kurulmuştur. 1971 yılında ilk uçuşunu gerçekleştiren şirket, ABD'nin güneybatısındaki şehirlere yoğunlaşmıştır. Hızla yükselen satış grafiğiyle şirket, 1989'da ülkenin büyük havayolu şirketleri arasında yer almıştır. Günümüzde 55 binden fazla çalışanı olan şirket, 922 adet uçak filosu ve 100 ün üzerinde uçuş noktasıyla günlük 4000 de fazla sefer düzenlemektedir. Karşılaştırma yapabilmek için bugün Türkiye'nin en büyük havalimanı olan Atatürk havalimanından günde en fazla 2.000 sefer yapılabilmektedir. Southwest Havayolları, 2016 yılı içerisinde American Airlines ve Delta Airlines ile birlikte dünyanın en çok yolcu taşıyan havayolu şirkettir (SouthwestAirlines, 2018).

3.2. Southwest Havayolları Teknoloji Krizi

20 Temmuz 2016 tarihinde Southwest Havayolları büyük bir teknoloji sorunu yaşamış ve bilgisayar sistemleri 12 saatten uzun süre çalışmayacak duruma gelmiştir. Saat 1:00 p.m.'de

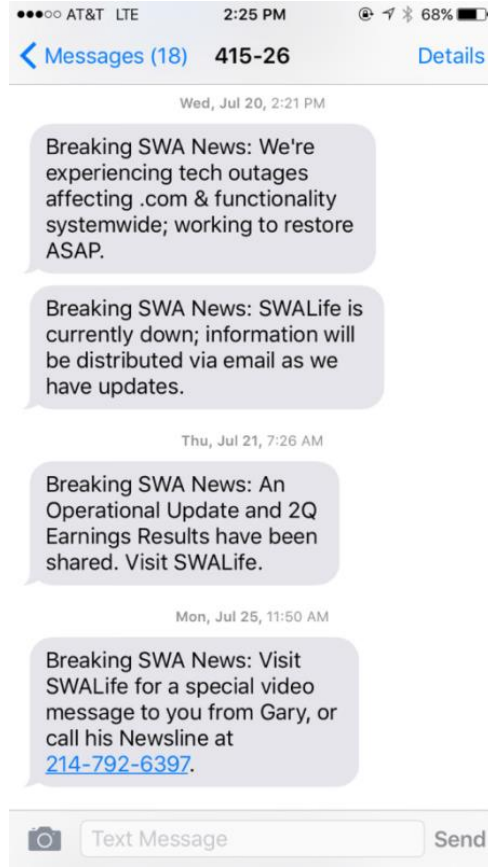
şirket, online check-in ve kioksları kullanılamayınca takipçilerine tweet göndermeye başlamıştır (www.usatoday.com, 2016).



Resim 1. Southwest Airlines Onaylı Twitter Resmi Hesabı²

Saat 2:00 p.m; web sitesindeki aksaklıklar giderilmiş, saat 3:00'e kadar mevcut sistem durdurulup yedek sistem devreye alınmaya çalışılmış ancak hata vermiştir. Birinci gün havalimanı çalışanları sadece manuel check-in ve boarding işlemlerini gerçekleştirebildiğinden biniş kartı basamayanlar seyahat edememiştir. Yaklaşık 2000 uçuş iptal edilmiş ve müşteri memnuniyetsizliğinin etkisi 4 gün boyunca sosyal medyada devam etmiştir. Bazı yolcular otel konaklama imkanlarından faydalanmış ve gelişmeler hakkında bilgilendirmiş, bazıları ise hiçbir imkândan faydalanamamakla birlikte gelişmeler hakkında bilgilendirilmemişlerdir.

² Resim 1: Southwest havayolları sorunun farkında olduklarını ve sebebini araştırdıklarını, sorun net anlaşıldığında daha fazla bilgilendirme yapacaklarını bildiren tweet paylaşmıştır.



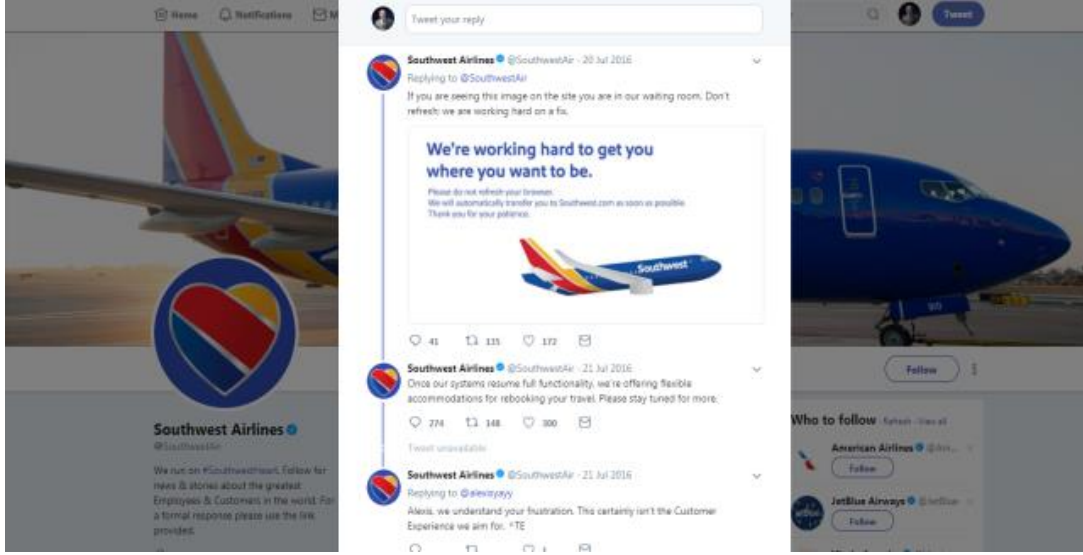
Resim 2. Bilgilendirme Maksatlı Cep Telefonu Mesajları³
Kaynak: <https://www.pnnewsonline.com/top-100-case-studies-in-pr-guidebook-vol5>

Southwest Havayolları müşteri hizmetleri, sosyal medya ve operasyon ekipleri, yaklaşık 250.000 yolcunun öfkesi ile karşı karşıya kalmış ve şirketin CEO'su Gary Kelly yaklaşık 12 saatte zararın 10 milyon USD seviyelerinde olduğunu belirtmiştir (Jansen, 2016). Bu durum şirketin daha önce yaşadığı bir kriz değildir.

3.3. Southwest Havayolları Kriz Çözüm Süreci

Krizin çözümüne yönelik olarak ilk başta yaklaşık 100 kişinin üzerinde bir iletişim ekibi sosyal medyada müşterilere direkt yanıt vermiştir.

³ Resim 2: Southwest havayollarının müşterilerine göndermiş olduğu telefon mesajları ve bilgilendirmeler görülmektedir. Ayrıca iletişim ve soruları için hangi numarayı arayabilecekleri belirtilmektedir.



Resim 3. Southwest Airlines Twitter Resmi Hesabı

Sürecin en başından itibaren, havayolu temsilcileri konuyu ele almış ve müşterilere hem sosyal medyadan hem de telefon ile arayıp açıklama yapılmıştır. Neredeyse her müşteriden açık bir içtenlikle özür dilenmiştir.



Resim 4. Southwest Airlines Twitter Resmi Hesabı⁴

Southwest, müşterileri bilgilendirmek ve yapmış oldukları özrün altını çizmek için Facebook Live video aracılığıyla o dönem için yenilikçi ve etkili bir iletişim sergilemiştir.

⁴ Resim 4: Southwest havayolları müşterilerinin yapmış olduğu uçuş iptalleri konusunda kendi hatalarını kabul eden ve onların anlayış ve sabırları için teşekkür mesajları göndermiştir.



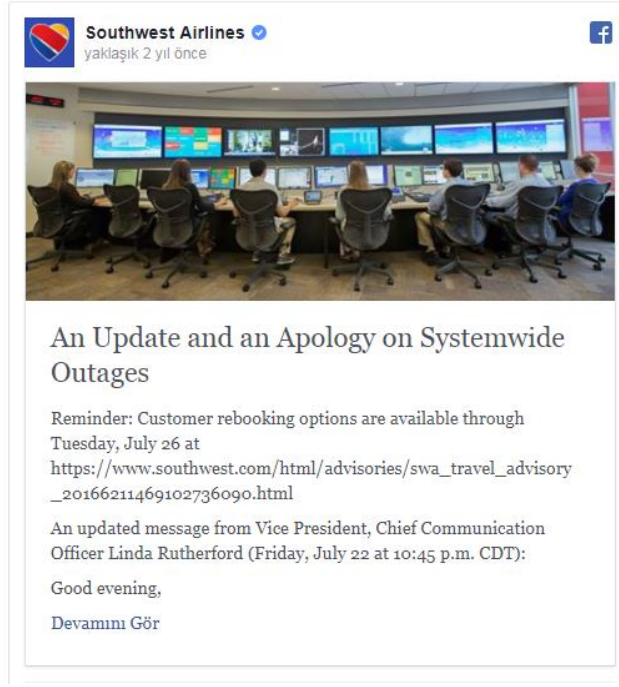
Resim 5. Sosyal Medya Canlı Video Yayını⁵

Kaynak: <https://www.facebook.com/SouthwestAir/videos/10154494669698949/>

Şirketin üst düzey yöneticileri yaşanan olayın detaylarını vermiş ve çözüm için neler yapıldığını anlatarak müşterileri için bu durumun nasıl telafi edileceği konusunda bilgi vermiştir.

Canlı bilgilendirme hattı oluşturularak tüm gelişmeler, anında tüm sosyal medya kanallarından yayınlanmıştır. Bunun için ayrı bir web sayfasına yönlendirme yapıp tüm sosyal medya kanallarında bu sayfanın bilgisi verilmiştir. Farklı kanallardan bilgi vermek yerine tek elden yönetilen bir sayfadan müşteriler gelişmelerden adım adım haberdar edilmiştir.

⁵ Resim 5: Southwest havayolları üst düzey yöneticisi Sosyal medya üzerinde canlı yayın yapmış ve mevcut durum ve rezervasyon yenilemeleri hakkında bilgilendirme yapmıştır.



Resim 6. Southwest Airlines Instagram Resmi Hesabı⁶

Markaya ve kuruma karşı kızgın müşterilere kişisel bilgilendirme yapabilmenin önemli birer Southwest, teknik arıza sürecinde sosyal medyada olumsuz mesaj yazan yolculara tek tek direkt mesaj yollamaları hususunda geri dönüşler yaparak onlarla beraber uçuşlarını takip edeceklerini belirtmişlerdir (<https://www.southwestaircommunity.com>, 2016).



Resim 7. Southwest Airlines Twitter Resmi Hesabı⁷

Southwest kriz süresince, Twitter şikayetlerine yaklaşık 12 dakika, Facebook mesajlarına ise 45 dakika içinde cevap vermiştir.

⁶ Resim 6: Southwest havayolları operasyon odasından görüntüler paylaşmıştır.

⁷ Resim 7: Southwest havayolları gönderdiği tweet ile Facebook mesajlarına cevap veremediklerini, twitter üzerinden direk mesaj göndererek onay numarası alabileceklerini sonrasında da bu numara ile takip yapabileceklerini belirten sosyal medya mesajı görünmektedir.

4. SONUÇ

Havayolu şirketlerinde yaşanan krizler özellikle de operasyonel krizler domino etkisi ile birbirini tetiklemektedirler. Çünkü aksaklık sebebi ile uçamayan uçak bir sonraki varış noktasında hizmet vereceği yolcuları da etkilemektedir. Kriz konusunu geniş bir coğrafyada ve çok noktada hizmet veren bir uçak şirketinde yaşanan genel bir sorun olarak düşündüğünüzde hemen hemen bütün operasyonun etkilenmesi kaçınılmazdır. Burada ki en önemli unsurlardan biri maddi kayıpların yanı sıra müşteri memnuniyetinin, bağlılığın etkilenmesi ve krizin doğru yönetilmediği takdirde markanın zarar görmesinin kaçınılmaz olduğudur. Buradan hareketle çalışmanın amacı, literatürde sıklıkla yer verilen kriz ve kriz yönetimi kavramlarını, gerçek hayatta nasıl işlediğini ve şirketlerin bu süreci nasıl yönettiklerini göstermektir. Bu sayede olası kriz senaryoları daha önceden hazırlanmanın avantajlarını görmek ve firmaların önceden önlem alabilmeleri için bir plan hazırlığı yapabilmelerini sağlamaktır. Bu bağlamda nitel veri araştırma yöntemi kullanılarak, konu hakkında detaylı betimleme yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmada örneklem olarak çözümlenen Southwest firmasının kriz yönetimi şöyle özetleyebiliriz.

Southwest firmasının hızlı bir şekilde mevcut krize angaje olması ve tüm personelini gerekli tedbirleri alabilmek için yönlendirmesi krizin ilk ve en önemli anlarının atlatılması adına çok önemlidir. Firmanın krizinin daha da genişlemesini önlemek adına sosyal medya aracılığıyla müşterilerinden özür dilemesi atılan oldukça doğru bir adım olarak değerlendirilmelidir. Firmaların tüm paydaşlar tarafından görülebilen halka açık platformlarda hatayı veya olumsuz durumu kabullenip özür dilemeyi tercih etmediği durumlar artık geride kalmıştır. İşletmeler kriz anında sessiz kalmayı tercih etmemelidir. Açık iletişim ve samimiyet, kriz yönetiminin en önemli noktalarıdır. Bu örnekte Southwest Airlines, bunu başarıyla uygulamış ilk aşamasından hata kaynağını kısa zamanda tespit etmiş, özür dileyerek telafi için nelerin yapılacağını aktarmaya başlamıştır.

Kriz durumlarında müşterilerin algıları ve verebilecek tepkileri en önemli faktördür. Şirketlerin yaklaşımı bu yüzden çok önemlidir. Bu anlamda Southwest firması insan odaklı bir yaklaşım sergilemiş, empati yaparak müşterinin hangi bilgiyi almaya ihtiyacı olduğunu iyi tespit etmiştir. Bu konuda mağduriyet konusunda herkesin mutabık kalacağı temel argüman olan doğru ve anlaşılabilir açıklamalardan yararlanılmıştır. Açıklamaların zamanında, açık anlaşılır net olması önemlidir. Şirket bu bağlamda mevcut durumun ciddiyetinin farkında olduğunu, üst düzey yöneticileri üzerinden yaptığı açıklamalarla pekiştirmiştir. Şirket, operasyonlardan sorumlu üstü düzey yöneticisi olan CEO'sunu

mevcut durumu Facebook Live video aracılığı ile canlı yayın gerçekleştirerek tüm detayları ile açıklamış ve şirketini müşteriler gözünde önemli ölçüde güvenilir kılmıştır. Bu yayın, 803.000 izlenme sayısına ulaşmıştır.

Tüm platformlarda farklı bilgi verilebilme ihtimalini azaltmak için firma bir web sayfası oluşturmuş, bilgi kirliliğini engellemek ve sağlıklı bilgiye ulaşmak açısından önemli bir adım atmıştır. Uçuş ekiplerinden, hava durumuna, operasyonlardan, iptallere tüm gelişmeler hakkında anlık bilgi almak isteyenlere sürekli açık net ve ilk kaynaktan bilgi akışı sağlanmıştır. Kişisel bilgilendirme de stratejik bir karardır. Her mesaja cevap vermenin müşteri memnuniyeti açısından olumlu bir yaklaşım olarak görünse de pek çok riski barındırmaktadır. Cevapların tutarlılığı ve her müşterinin özel durumları nedeniyle ciddi problemlere sebebiyet verebilmektedir. Ancak esas olarak her müşteriye temas etmek, değer vermek ve direkt olarak iletişim kurmak marka itibarı açısından önemlidir.

Memnuniyetsiz yolculara hızlı geri dönüş yapılması da özellikle sosyal medyada önemli hususlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bir çalışmada sosyal medya üzerinden şikâyet edenlerin %40'ının 60 dakika içinde yanıt beklediği belirtilmektedir (Bear, 2016). Cevaplamada geç kalınan her dakika markanın aleyhine işlemektedir.



Resim 8. Southwest Airlines Instagram Resmi Hesabı⁸

⁸ Resim 8: Southwest havayollarının instagram hesabında müşterilerin yazdığı sitem mesajları görülmektedir.

Soutwest 'in sosyal medyadan etkin bir şekilde yararlanmışır. Ancak Instagramda yaklaşık 250.000 takipçisi bulunmasına rağmen Instagramı kullanmamıştır. Bu sonrasında yöneticileri tarafından şirketin Instagram'ı konumlandırmasından kaynaklı bir iletişim yapılmadığı şeklinde açıklansa da tüm yapılan doğruların yanında bu, eksik bir adım olarak değerlendirilebilir.

Büyük kayıplara yol açabilecek sonuçlarla karşılaşmamak için işletmelerin krizi önlemeye yönelik olarak geliştirilen teknikler, işletmenin sürdürülebilirliği için önemlidir. Bundan dolayı küçük veya büyük tüm işletmeler krize karşı hazırlıklı olmak zorundadır. Kriz yönetiminin amacı, düşünölemeyecekleri düşünöp krize hazırlıklı olmak, krizin tüm yönlerini önceden tahmin ederek, duruma uygun stratejiler belirlemektir. Özellikle sosyal medyada oluşın krizlere zamanında, tutarlı açık yanıt verebilmek önemlidir. Bunun için de kriz öncesi hazırlık şarttır.

Tüm sosyal medyayı takip etmek, işletme içerisinde herkesin süreçlere katıldığı tatbikatlar yapmak, paydaşlarla öncesinde hazırlıklar yapıp sorumlulukları belirlemek önemlidir. Bunun sonucunda hızlı ve tutarlı cevaplar vermek, kriz planını güncelleyip uygulamaya almak ve kriz yaşamamış müşteriler için hayatı normal sürecinde devam ettirebilmek önemli aşamalardır. Mevcutta Türk şirketlerinin de bu ve benzer konulara nasıl tepki verdiğiine bakmak neler yaptıklarını ve neler yapabileceklerini planlamak gerekmektedir. Özellikle Türk havayolu taşımacılığında krizlerden dolayı bazı markaların kaybolduğunu unutmamak gerekir.

KAYNAKÇA

- Asunakutlu, T., Safran, B., & Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.
- Baran, H. (2006). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni.
- Bear, (2016). <https://www.convinceandconvert.com/social-media-research/42-percent-of-consumers-complaining-in-social-media-expect-60-minute-response-time/> Erişim Tarihi: Kasım, 2018.
- Budak, G. (1995). *Halkla İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Gönenç, S., & Gültaş, M. (2010). Gıda Firmalarının Kriz Dönemi Pazarlama Stratejileri. *Türkiye IX. Tarım Ekonomisi Kongresi, Şanlıurfa*.
- Gültekin, N., & Aba, E. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerde Kriz yönetimi; Şanlıurfa Örneği, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2), 211-232.

- Helvacıoğlu, M.K. (2018). Havayollarında Kriz Yönetimi. (Ed.). Meltem Çiçek, *Yer Gök Pr.* İstanbul: PapatyaBilim Üniversite Yayıncılığı.
- Jimenez, D. (2001). When You Are the Headline: A Guide to Understanding Crisis Management. *Franchising World*, 33(3), 54-71.
- Karaağaoğlu, N., & Çiçek, M. (2019). An Evaluation of Digital Marketing Applications in Airline Sector. *International Journal of Human Sciences*, 16(2), 606-619.
- Mitroff, I., & Pearson, C.M. (1996). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organisation's Crisis-Preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Murat, G., & Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz yönetimi; Çaycuma Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Jansen, B. (2016). <https://www.usatoday.com/story/travel/flights/todayinthesky/2016/07/21/southwest-cancellations-near-1000-computer-outage/87380072/> Erişim Tarihi: Temmuz 2019.
- Otay Demir, F., & Çiçek, M. (2015). Talk's about the Saving Discourse of 'Türkiye İş Bankası' at Consumer Society: A Rebellion Against Mainstream or a Nostalgic Branding? *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSEER Publishing*, Rome-Italy.
- Peltekoğlu, F. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Yayınları.
- SHGM, (2014). http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/performans/performans_2014.pdf. Erişim Tarihi: Temmuz 2019.
- Sucu, Y. (2000). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Southwest Airlines, <http://investors.southwest.com/our-company/company-overview>, Erişim Tarihi: Kasım 2018.
- <https://www.usatoday.com/story/travel/flights/todayinthesky/2016/07/21/computer-glitch-could-cost-southwest-up-10-million-ceo-says/87392748> , Erişim Tarihi: Kasım 2018.
- <https://www.southwestaircommunity.com/t5/Southwest-Stories/Final-Update-and-Apology-on-Systemwide-Outages/ba-p/46203>, Erişim Tarihi: Kasım 2018.
- <https://www.usatoday.com/story/travel/flights/todayinthesky/2016/07/21/computer-glitch-could-cost-southwest-up-10-million-ceo-says/87392748/>, Erişim Tarihi: Kasım 2018.
- <https://www.prnewsonline.com/top-100-case-studies-in-pr-guidebook-vol5>, PR News Press, Top Case Studies in PR Guidebook, Chapter 7: Crisis Management Page:163.
- <https://www.facebook.com/SouthwestAir/videos/10154494669698949/>



Gökyüzündeki Evimiz: Postmodern Ağırılama Sanatı

Özlem ÇAPAN ÖZEREN¹

<https://orcid.org/0000-0001-5128-8698>

Araştırma Makalesi

Gönderi Tarihi: 15.07.2019

Kabul Tarihi: 27.08.2019

Online Yayın Tarihi: 29.08.2019

Öz

İnsanların hava ulaşımını kullanmaya başlamaları, zaman ve mekana ilişkin paradigmayı değiştirmiştir. Tüketimciliği bir ideolojiye dönüştüren post-modern kavramı tüketici etkinlikleriyle kendisini var etmiştir. Yolcu ve uçak mürettebatını taşıyan uçak içi kabin sistemleri, uçuş yeteneği olmayan insanın yaşayabileceği ortamın tam bir simülasyonunu sağlamaktadır. Uçuşu aklına koyan insan, dışarıda hayatta kalmanın imkansız olduğu yüksekliklerdeki koşullarından kendisini koruyacak ve kendisine yeryüzündeki evinin yeter koşullarını sunacak, uçabilen bir taşıt icat etmiş ve onu kendisinin uzantısı kılmıştır. Hava taşımacılığının artan rekabet ortamında, sıradışı hizmetler ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri olan Frequent flier programının başarısı, günlük tüketimin bir parçası haline gelen seyahat pratiğine prestij kazandırılmasıyla olmuştur. Öyle ki sadakat programlarının, tükettikçe sosyal statü ve prestij kazandıran uygulamaları, tüketimin kendisini nihai bir hedef haline getirmiştir. Bugün ve insan hayatını doğrudan etkileyecek sektör ve sistemlerde geri dönülmez kalıcı hasarlara neden olan karbon emisyonlarının üretiminden en fazla sorumlu olan iş kollarından biri havacılık sektörü olarak görülmektedir. Sık uçan yolcu programlarının elde ettiği kar ile havacılık endüstrisinin küresel ekolojiye verdiği zararın, “kazanılan ve kaybedilenlerle” birlikte her iki açıdan da değerlendirilmesi gerekmektedir. Havacılık Endüstrisinin bu orantısız büyümesinin yol açtığı çevre zararını önlemek için sorumluluk alması, ülke otoritelerinin de tüketimi teşvik eden uygulamalar üzerinden gerçekleştirilen iş modelleri konusunda düzenleme getirmesi bu dünyanın geleceği için kaçınılmaz hale gelmiştir.

Anahtar Sözcükler: İletişim, Havacılık Endüstrisi, Postmodern Pazarlama, Küresel Ekoloji

Our House in the Sky: The Art of Postmodern Hospitality

Abstract

The fact that people began to use air transport has changed the paradigm of time and space. The concept of post-modern, which transforms consumerism into an ideology, is created by consumer activities. In-flight cabin systems, which carry passengers and aircraft crew, provide a complete simulation of the inhabited environment. The man who imagined flying, invented air vehicle that would protect himself from the conditions at heights where it was impossible to survive outside and present him with sufficient conditions of his home on earth and made it his own extension. In the competitive environment of air transport, unusual services are emerging. The

¹ Öğretim Görevlisi, Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu, ozlemozeren@maltepe.edu.tr

success of the Frequent Flier program, which is one of them, has been achieved by bringing prestige to the practice of travel, which has become part of daily consumption. In fact, the practices of loyalty programs that gain social status and prestige as consumed have made consumption itself a final target. The aviation sector is one of the most responsible for the production of carbon emissions, which inevitably lead to irreversible permanent damages in the sectors and systems that directly affect human life today. Profit from frequent flyer programs and the damage the aviation industry inflicts on global ecology should be assessed in both respects as "earned and lost". The aviation industry takes responsibility to prevent environmental damage caused by this disproportionate growth, and the authorities of the country it has become inevitable for the future of this world.

Keywords: Communication, Aviation Industry, Postmodern Marketing, Global Ecology

GİRİŞ

20.Yüzyılın başlarında Wilburt Wright'ın North Carolina'da Orville'nin kontrolünde havalanan iki pervaneli ve pilotla birlikte 335 kg gelen ilk uçağı, 12 saniyede 37 metre uçarak havacılığın bu cesaret isteyen zorlu mücadelesini günümüze taşımayı başarmıştır. Aradan geçen 119 yılda bugünün yolcu uçaklarından Airbus 380 ile 525 yolcu aynı anda taşınabilmekte ve uçak tek bir seferde 8.500 millik yol gidebilmektedir (www.airbus.com). Diğer söyleyişle, şimdinin uçağı bir köy dolusu insanı bir defada İzmir'den kaldırıp Amerika'nın Dallas şehrine götürebilmektedir. Türkiye'deki havayolu endüstrisi ise tüm bu gelişmelerden nasibini almış, son on yılda yolcu taşımacılığında %200, Kargo taşımacılığında ise %350 büyümüştür. Üstelik sektörün önümüzdeki üç yıl içinde hem kargo hem yolcu taşımacılığında %106-108 oranında büyümesi öngörülmektedir (DHMI, 2019).

Daha düne kadar evinden, köyünden, dışarı adım atmamış hatta tüm ömrünce kendi memleketi dışındaki bir ülkenin varlığından habersiz insanlarla dolup taşan bir dünyanın, hava ulaşımıyla birlikte yaşadığı dönüşüm hiç kuşkusuz büyük bir devrim niteliği taşımaktadır. İnsanların hava ulaşımını kullanmaya başlamaları ile birlikte, dünyanın bir ucundan diğer bir ucuna görülmemiş bir hızla yapılabilen seyahat, zaman ve mekâna ilişkin paradigmayı değiştirmiştir. Havacılık alanındaki gelişmelerle birlikte dünya üzerindeki üretim, tüketim ilişkileri evirilerek, hız kazanmış, internetin icadıyla beraber herkesin herkese ve her şeye bağlanabildiği bu yeni dünya düzeni yersiz yurtsuzlaşmıştır (Castells, 1998).

Bu araştırmada, kısa tarihçesine rağmen günümüzün bütün üretim ve dağıtım ilişkilerini kökünden değiştiren havacılık endüstrisinin küreselleşen dünyadaki konumunun, tüketimi teşvik eden postmodern pazarlama özellikleri bakımından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın yöntemi literatür taraması olarak belirlenmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni; havacılığın küreselleşen dünyaya ilişkin konumunun, bu

konuda yapılmış araştırmalar üzerinden ekonomik, ekolojik ve sosyolojik olmak üzere çok farklı açılardan ele alınarak multidisipliner bir anlayışla değerlendirilebileceğinin ve yeniden yorumlanabileceğinin düşünülmesidir. Bu araştırmanın önemi, havacılık endüstrisinin tüketimi teşvik eden iş modellerinin sadece ekonomik büyümeyi değil, bu büyümenin sonucu ortaya çıkan ekonomi/ekoloji ikileminde yapılan bir özeleştiriyi de içeriyor olmasındır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Postmodern Dünya: Tükettiğimiz Kadar Varız!

Bugün çevremizde nesnelere, hizmetlerin, maddi malların çoğaltılmasıyla oluşturulmuş ve insan türünün ekolojisinde temel bir farklılaşmaya yol açan akıl almaz bir tüketim ve bolluk gerçeğliği bulunmaktadır. Daha doğrusu, bolluk içindeki insanlar artık, geçmişte olduğu gibi diğer insanlar tarafından değil, daha çok nesnelere kuşattığı ve onların belirlediği bir tüketim evreninde yaşamaktadırlar (Baudrillard, 2008). Bu yeni postmodern dünyanın belirsiz ve birden fazla seçimi mümkün kılan yapısı (Gelekçi, 2017: 90), benzer nitelik ve değerde üretilen mal ve hizmet karmaşasında kararsızlığa düşen tüketicinin dikkatini çekecek etkili pazarlama yöntemlerini bulup kullanmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Öte yandan sürekli değişen pazar koşullarına ek olarak tüketicilerin değişen beklentilerine ayak uydurmak, neredeyse imkansızlaşmıştır. Bu belirsiz piyasa koşullarına rağmen hala hayatta kalmayı başarabilen işletmelerin en önemli özelliği ise sahip oldukları entelektüel bilgi ve deneyimleri sayesinde değişen koşulları bir fırsata dönüştürebilmeleri, ortak akıllı kullanarak yeniliklere kolayca uyarlanabilmeleri ve güncel duruma uygun yaratıcı marka stratejileriyle piyasada tutunabilmeleridir. Diğer bir deyişle bu yeni pazar ekonomisinde rekabet üstünlüğünü yaratacak ve işletmeyi geleceğe taşıyacak olan entelektüel varlıklar, yarattıkları değer bakımından zenginliğin asıl kaynağı haline gelmiştir (Odabaşoğlu, 2018). Buna karşılıklı bu yeni çağın pazar ekonomisi, bireylerin ihtiyaçlarıyla değil arzularıyla yaratılmış, tüketim malları ise kullanım değerinden değil, gösterge değeri üzerinden karşılıklı bulmaya başlamıştır. Tüketici davranışlarının farklılaşan doğasıyla çağa damgasını vuran bu yeni dönem, postmodern veya modern sonrası olarak isimlendirilmektedir.

Jameson'a göre "postmodernizm", o devrin insanını, yeni bir sosyal yaşam tarzı ve yeni bir ekonomik düzenle ilişkilendiren bir dönemselleştirme kavramıdır. Bu yeni kapitalizm döneminin, İkinci Dünya Savaşı sonrası 1940'lı yılların sonunda ABD'de başladığı düşünölmektedir (Jameson, 1983: 13). Tüketimciliği bir ideolojiye dönüştüren ve tüketimi de sosyal ve kültürel bir süreç üzerinden hayat memet meselesi haline getiren post-modern

kavramı tüketici etkinlikleriyle kendisini var etmektedir (Featherstone, 2013). Tüketim bir eksiklik, bir yokluk veya orada olmayana duyulan istek üzerinden tüketicilere seslenmekte ve onları asla doyuma ulaşamayacakları bir dünyanın içine fırlatıp, atmaktadır. Tükettikçe daha çok tüketme isteği ile dolan tüketimci, bu dünyanın baş aktörü olmuştur. Düzenin sürmesinin biricik koşulu tüketilerek üretilen bu yapma dünyayı yeniden üretmektir. Bu düzeni üretmek için doyurulamaz gereksinimlerle var edilmiş bir sosyal kimliğe içkin arzular manipüle edilmektedir.

Tüketim ekonomisinin globalleşmesine en fazla katkısı olan havacılık sektörü, seyahat sırasında tüketiciye toplam deneyim ve memnuniyet şeklinde aktarılan hizmet odaklı bir iş olarak da kabul edilmektedir. Hizmet denilince, bir tarafın diğerine sunduğu bir eylem veya performans akla gelmektedir. İşlem fiziksel bir ürüne bağlanabilse de performans esasen somut değildir. Hizmetler daha çok tüketiciler için değer yaratan ve onlara özel olarak fayda sağlayan ekonomik faaliyetlerdir (Ostrowski, 1993). Hizmet sektöründe, karı maksimize etmek ve bunu sürdürebilmek, hizmet tedarikçileri için oldukça zordur. Yolcular uçakta kazanılan deneyimlerden memnun kalmazlarsa, bir sonraki sefere bir başka bir havayolu şirketiyle uçmayı tercih etmektedirler (Archana ve Subha, 2012).

Bayrak'a göre Postmodern Pazarlama, birbirinden bağımsız her bir unsur için ayrı bir dil üretmiş, eğlendirici, neşeli, ironik biçimleri olan, belli ilke ve kalıpların dışına çıkılmasının vurgulandığı, en iyiye içkin en yeninin öne çıkarıldığı, "hem hem"ci bir bakış açısına sahip ve her defasında yeni tüketim deneyimlerine yönlendirmeyi amaçlayan bir modeldir (Ülger, 2019). Postmodern koşullar, hiper gerçeklik ya da gerçeküstücülük, parçalanma, üretim ile tüketimin yer değiştirmesi, öznenin merkezîleşmesi, karşıtların birlikteliği olmak üzere beş özellik üzerinden tanımlamaktadır (Ülger, 2019)

İnsanlar çoğunlukla işlevsel faydalar için değil, sembolik değerler için tüketimde bulunmaktadır. Bunun nedeni; kimlikler, üretim sürecindeki roller üzerinden değil, tüketilen mallar üzerinden tanımlanmaktadır. Buna göre, sahip olduğu cep telefonu bir işçiyi, kendi sınıfından olmayan bir statü bahşederek sınıflar arası ayrımı bulanıklaştırmakta ve sınıf farklılıklarını belirsizleştiren bir örtü oluşturmaktadır (Williamson, 2000: 13). Bu nedenle postmodern dönemde tüketiciler artık eşyayı değil, eşya üzerindeki sembollerini tüketmektedirler (Çiçek, 2019: 39). Sembollerle tüketici arasındaki bağın keşfedilmesi ile birlikte bu ilişkinin yönetilebilmesini mümkün kılan yeni çalışma alanları açığa çıkmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler de Chomsky'nin nitelendirmesiyle bir "ticari propaganda endüstrisi" olarak kapitalist endüstriyel yapının içindeki yerini almakta, kamuoyunda tutum

oluşturma, gündem kurma, halkta inanç sistemi kurup geliştirme gibi etkiler üzerinde çalışmaktadır. Bunlar, zihinsel etkilerdir ve bu etkiyi yaratabilmek, kitle iletişim araçlarının etkin kullanımı ile mümkün olmaktadır (Çiçek, 2018: 84). Yaratılan bu etki, tüketim eyleminin gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, postmodern tüketiciyle iletişim, kitle iletişim araçlarının geleneksel biçimlerinin yanı sıra, gelişen pazarlama iletişimi içinde ortaya çıkan yeni trendlerin kullanılmasını zorunlu hale getirmektedir. Dijital pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi kavramları, çağımızın müşteri ilişkileri yönetimi politikasının birbirleriyle etkileşim içindeki iki ana bileşeni olup; tüketiciler, yeni dijital dünya yoluyla hem gündelik yaşamı takip edip hem de mesajlar aracılığıyla iletişim kurmaktadırlar (Karaağaoğlu ve Çiçek, 2019: 607).

1.2. Havacılık Dediğin Simülasyondan Kanatlar

Havacılık endüstrisi, insanın kendi kendisini ikna ettiği bir üst gerçeklik üzerinden ve karşıtların birliğinden doğmuştur. Öyle ki; karasal bir canlı olan insan, kendi varoluşunun sınırlarını aşmış, fiziksel yapısı izin vermediği halde kuşlar gibi uçmaya öykünmüş ve cesaretli bir çaba ile kendisini tehlikeli bir serüvenin içine atmıştır. Oysa on binlerce metre yükseklikte kendi haline bırakılmış bir insan, orada uzun süre hayatta kalamaz. Çünkü on bin metrenin üzerinde oksijen yok denecek kadar az, basınç ise bir insanın alıştığından çok altındadır. Üstelik atmosferin bu katmanlarındaki hava, korunaksız bir insan için, dondurucu biçimde soğuktur. Böyle olmasına rağmen nedense başımızı yukarı kaldırıp göz alabildiği kadar yüksekliklerdeki gökyüzünün maviye boyanmış derinliklerinde, bir insanın hayatta kalabilmesi için gereken bütün koşulların hüküm sürdüğüne inanmak isteriz. Böylelikle zihnimizde yukarı ve aşağı arasındaki tüm fark silinip gider. İşte bu yanılgının bir sonucu olarak, gökyüzünün korunaksız ortamındaki koşullarının yeryüzündekinin bir kopyası olmadığını bilmeyen bazı kişiler, uçağın iniş takımlarına gizlenerek kaçmayı bile denemişlerdir. 1946 yılından bu yana uçağın iniş takımlarına saklanarak kaçmaya çalışan 4'ü Türk vatandaşı olan 95 kişi rapor edilmiştir. Bunlardan 20'si, mucize eseri hayatta kalmayı başarabilmiştir. Diğerleri ise -55 dereceye düşen hava sıcaklığı ve oksijensizlikten donarak, ezilerek veya düşerek ölmüşlerdir (<https://en.wikipedia.org>). Bu şekilde kaçmaya çalışan son kişi 01 Temmuz 2019 tarihinde, Kenya Havayollarına ait bir uçağın yaklaşma sırasında iniş takımlarının açılmasıyla birlikte, İngiltere'deki bir evin arka bahçesine düşerek yaşamını kaybetmiştir. Bu trajik hikâyeyi daha da dokunaklı hale getiren ise uçağın saklandığı iniş takımlarında su ve yiyecek bulunmasıdır (<https://www.cnnturk.com>). Uçağın iniş takımlarına saklanarak kaçmaya çalışanların, gökyüzünde yaşanabilir bir ortamın

kendiliğinden var olduğuna dair gerçekçi olmayan varsayımlara sahip oldukları düşünülmektedir.

Öte yandan uçmayı aklına koyan insan, dışarıda hayatta kalmanın imkânsız olduğu yüksekliklerdeki koşullarından kendisini koruyacak ve kendisine yeryüzündeki evinin yeter koşullarını sunacak, uçabilen bir taşıt icat etmiş ve onu kendisinin uzantısı kılmıştır. Yolcu ve uçak mürettebatının taşındığı uçak içi kabin sistemleri, uçuş yeteneği olmayan insanın yaşayabileceği ortamın tam bir simülasyonunu sağlamaktadır. Bu ortam, normal hava basıncı, 45° enleminde, 15°C sıcaklıkta ve deniz yüzeyinde 1cm² lik yüzeye düşen havanın ağırlığıdır. Bu ağırlık 1033 gr'dır ve 1013 mb hava basıncına eşittir. Hava ulaşımını sağlayan araçlar, yerden yükselerek ve belirli yer değiştirme hareketleri yapabilen ve yükselbildikleri üst seviyelerde insan fizyolojisini olumsuz yönde etkileyebilecek dış ortam koşullarına rağmen uçuş eylemini mümkün kılacak şekilde tasarlanmışlardır. Uçuşun bu çok iyi tasarlanmış simüle ortamında yaşanabilecek en ufak bir aksaklık, fizyolojik, psikolojik ve bilişsel olumsuzluklara, zorlanmalara, tıbbi yetersizliklere ve hatta kaza ile sonuçlanabilecek çok çeşitli semptomların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çetingüç, 2016). Bazı uçuşlarda yaşanan aksaklıklar, denge, yönelim, algı, bilinç ve bellek kayıplarına yol açabilmektedir. Hatta bu aksaklıkların sonucu sebepsiz sarhoşluğa benzeyen bir mutluluk hali, yanlısama, bilinç ve görme kaybı, kaygı bozuklukları, depresif mizaç, vb. gibi psikolojik ve mental problemler görülebilmektedir. Yukarılara çıktıkça azalan basıncın zararlı etkilerinden yolcu ve mürettebatı koruyan kabin sistemi arıza yaparsa, uçak içi basınç gerektiği gibi dengelenememektedir. Böyle bir durumun sonucunda yükselen uçağın dış basıncının azalması yüzünden, buna maruz kalan insanların mide, barsak, orta kulak, sinüs gibi yarı kapalı vücut boşluklarında bulunan gazlar genişlemektedir. Bu durum, şiddetli ağrı ve dokuların hasarlanmasıyla sonuçlanan zararlar verebilmektedir. Vücut sıvılarında eriyik halde bulunan azot gazının açığa çıkmasıyla emboli oluşabilmekte, damarlar tıkanabilmektedir (Çetingüç, 2016).

İnsanın kendi tasarlayıp, ürettiği, kullandığı teknoloji ile kurduğu ilişkide, kendisini bu teknolojinin bir parçası olarak duyumsamaktadır. Oysa teknolojiyi üreten insan ile bu teknolojiyi kullanan ve insan eliyle üretilmiş teknolojinin kendisi, birbirinden bağımsız ve ayrı şeylerdir. İnsan tüm bunları zihninde arada bir boşluk kalmayacak şekilde birleştirmekte ve üzerine yenisini ekleyerek onu yarınlar taşımaktadır.

Uçaklar sayesinde sadece insanın fiziksel yapısına uygun olmayan bir ortamda kalabilmesinin olanakları yaratılmamış, bu ortamda yaşamasının mümkün olmadığı

gerçeğini unutturacak her türlü gerçeküstü deneyimin koşulları da üretilmiştir. Baudrillard'a (2014) göre, simülasyon, “gerçeğin tüm verilerine sahip olan ama gerçek olmayan şeydir.” Bu yeni simülasyon evreninde, gerçek taklitleriyle yer değiştirmemiştir; tam aksine ‘gerçek’le ‘taklit’in veya ‘gerçek’le ‘düşsel’in arasındaki farkın yok olmuş ve gerçeğin gerçeklik değeri kalmamıştır. Uçağın içindeyken kendisinin son derece rahat, eğlenceli bir evde veya şık bir restoranda olduğu deneyimini yaşayan yolcunun, şiddetli bir türbülans yaşamadıkça gerçekte onu tüm dış ortamdan koruyan bir kapsülün içinde olduğunu ve dışarısının onun yaşayamayacağı bir yer olduğu gerçeğini unutmaktadır. Dahası böylesi bir gerçek değerini yitirmiştir.

2. KEYİFLE UÇURAN HİZMETLER

Havacılık piyasasında farklılaşmanın ve etkili bir marka değeri oluşturmanın formülü; tüketiciyi satın alma kararına ikna edecek ve bağlılık yaratacak alternatif hizmetlerin kullanıma sunulmasıdır. Kıyasıya rekabet koşullarının geçerli olduğu günümüzde, sadece rasyonel akla hitap eden teknikler yetersiz kalmış, tüketicinin duygusunu bilinçdışı düzeyde etkileyen yeni pazarlama yöntemleri keşfedilmiştir.

Uçağa binen yolcu, uçağın havalanmasıyla birlikte en azından tedirgin hissetmektedir. Bu nedenle uçağın içinin ve tasarım seçeneklerinin evdeki konforu aratmayan bir deneyim sunmasını sağlamak veya özellikle uzun yorucu uçuşlarda dinlenebilecek ortamlar sunmak, sadece yolcuyla rahat ettirmek için değildir. Bu daha çok yolcunun kendisini evindeymiş gibi hissetmesini sağlayıp, ona güvenli ellerde olduğunu duyumsatabilmek içindir. Başka bir deyişle, uçakta uyunabilecek bir koltuğunun oradaki varlığı bile koltuğun sahibi olan yolcuya bilinç dışı düzeyde korkacak hiçbir şeyin olmadığı, uçağın uykuya dalnabilecek kadar emniyetli bir yer olduğunu söylemektedir.



Resim 1. Şimdi Uyuma Zamanı

Kaynak: <https://www.indianeagle.com/travelbeats/delta-airlines-inflight-services>.

Uçak içinin, özenle hazırlanmış yemeklerin servis edildiği bir restorana dönüştürülmesi, yolcuya havada olduğunu unutacağı ayrıcalıklı hissedeceği özel bir uçuş deneyimi yaşatmaktadır.



Resim 2. Uçak mı Restoran mı?

Kaynak: <https://nowjakarta.co.id/business/industries/fly-high-with-turkish-airlines-business-class>.

2015 yılında Air Malta, ekonomi sınıf yolcularına SKY-SPA uygulamasını başlatmıştır. İki profesyonel terapist tarafından karşılanan yolculara uçuş boyunca baş ve boyun masajı ile çeşitli güzellik hizmetleri verilmektedir. Paris/Newyork hattında uçan La Compagnie yolcularına 175 dereceye kadar açılabilen masaj özellikli koltuklar, anti-alerjenik yastıklar, büyük yumuşak battaniyeler ve kişisel tabletler ile rahatlık sunmaktadır.



Resim 3. Konfordan Uçuyoruz

Kaynak: <https://indianexpress.com/article/lifestyle/destination-of-the-week/unusual-airlines-and-in-flight-services-around-the-world-4597842/>

Günümüzün tüketicisi artık tüketim ideolojisinin pasif bir kurbanı değil ne zaman ne yapacağı belli olmayan, üretilen mal ve hizmetleri seçip, kullandığı gibi, onlarla ilgili kararları da veren önemli bir güç olarak görülmektedir (Willis, 1990: 137). Örneğin KLM

Royal Dutch Havayolları, sosyal medyayı uçuş deneyimlerine dahil ederek, yolcuları için WEB II olanaklarını seferber etmiştir. Bu yeni yaklaşım sayesinde, üretim ile tüketim yer değiştirmekle kalmamış, sistem tüketicisi de bizzat kendi üretimine katkı sağlayan bir üretici konumuna getirmiştir. “Meet & Seat” hizmetiyle, koltuk eşini seçmek isteyen yolcular, birbirlerinin Facebook veya LinkedIn profil ayrıntılarını görüntüleyebilmekte ve tanışmak istediklerinin uçağın içinde hangi koltukta oturduğunu öğrenilebilmektedir. “Meet & Seat” hizmet seçeneği sadece kıtalararası uçuşlarda, uçuştan 90 gün ila 48 saat öncesine kadar rezervasyonu yönetin sekmesi aracılığıyla yolcuların koltukların seçebildiği ve aynı uçakta seyahat eden arkadaşlarıyla kolayca iletişim kurabildiği bir programı kullanıma sunmaktadır (KLM, 2018).

3. KENDİNE KENDİN GİBİ BİR KENDİN SEÇ!

Baudrillard (2008), eğer kendimizsek, “gerçekten kendimiz” olmamız gerekir mi? ya da sahte bir "kendi" benim yerimi almışsa, benim yeniden ben olmak için saçlarımda yapabileceğim küçük bir ton değişikliği ile kendim olabilir miyim? diye sormaktadır. Bir insan makyajlı veya makyajsız “her zaman olduğundan daha fazla” nasıl kendisi olabilir? Bir insan ne yaparsa daha çok kendisi olabilir veya yaptığı yahut yapmadığı bir şeyle ne kadar kendi olmayabilir? Yapabildiklerimizi kendimize ekleyebilir veya kendimizi ona bölebilir miyiz? Bu kendileri işletme bilançosunun bir aktifi gibi kendimize eklenmiş bir artık değer gibi düşünebilir miyiz? Günümüzde bu kendi olmak, onu bulmak meselesini konu edinen ve bu nedenle de her şeyin içini boşaltan binlerce benzer ikilem örnekleri karşımıza çıkacaktır (Baudrillard, 2008). Diğer bir deyişle postmodern tüketici kimliği, kim olmak istiyorsun sorusuna verilen yanıt ile biçimlenen ideal benlik üzerinden kendini kurmuştur (Çiçek, 2019).

Havayolları, yolcularının memnuniyetini sağlamak için özel yiyecek içecek ve uçak içi eğlence sistemleri vb. gibi onları uçuş boyunca hoşça zaman geçirmelerini sağlayacak detaylara önem vermektedirler. Yolcularına gerek havalimanında gerek uçak içerisinde beş duyuya hitap edecek unsurları etkin şekilde kullanarak, onları ayrıcalıklı hissettirerek özel deneyimler sunmaya çalışmaktadırlar. Yolcularının kalplerini fethetmek, kendilerini seçen tüm yolcularını ayrıcalıklı hissettirmekte ve bu seyahati deneyimleyen bütün yolcularının zihinlerinde unutulmaz bir yolculuk hikâyesi yazılmasını sağlamak için kabin ekibine çok önemli görevler düşmektedir. Tüm uçuş boyunca yolculara eşlik eden, onlarla ilgilenen, tehlikeli durumlarda gerekli önlemleri alan ve kriz sürecini yöneten kabin ekibinin görünümü, yolcu üzerinde bıraktığı izlenim açısından havayolunu temsil eder ve neredeyse

havayolunun ev sahibi işlevi ile özdeşleşmektedir. Kabin ekibinin yolcu üzerinde olumlu bir izlenim bırakabilmesi için giyimine, makyajına, saç bakımı gibi görsel unsurlara dikkat etmesi, özen göstermesi gerekmektedir. Görünümün yolcu üzerinde bıraktığı etkiyi bilen havayolları, bunu fırsata çevirebilmek ve yolcu ile olumlu iletişim kurabilmek için kabin ekibinin görünümünü son derece denetleyen katı kurallara sahiptir. Saçının topuzundan, çorabının rengine, tırnak cilasına kadar belirlenmiş sıkı talimatların dışına çıkanlar ceza alabilmekte ve hatta işlerinden bile olabilmektedir.

Ancak 2019'un yazında havayolu endüstrisinin en önemli aktörlerinden biri olan ve Richard Branson'ın sahibi olduğu Virgin Atlantic Havayolları, kabin ekibinin makyaj yapma zorunluluğunu kaldırdığını duyurmuştur. Virgin Atlantic Havayollarının Müşteri hizmetleri yöneticisi Mark Anderson, bu yeni kuralla ilgili olarak, çalışanların uçuş sırasında daha rahat edeceğini ve kendilerini istedikleri gibi ifade edebileceğini belirtmiştir.



Resim 4. Virgin Atlantic'te Makyaj Serbest

Kaynak: <https://tr.sputniknews.com/yasam/201903051038014728-virgin-atlantic-hosteslere-makyaj-zorunlulugunu-kaldirdi/>

Bu açıklama, postmodern pazarlamanın ruhuna uygun olarak zincirlerini kırıp, kalıpların dışına çıkabilenlerin kendilerini ifade edeceklerini ve böylece rahat edebilecekleri vurgulanmaktadır. Bu vurgu, Virgin Atlantic'in uçaklarını insanların içinde rahat edecekleri bir yer, bir ev yapma iddiasını taşımaktadır. Daha önce de kendisinden uzun süre söz ettiren sıra dışı reklamlara imza atan Branson, Malezyalı Air Asia Havayolları'nın CEO'su Tony Fernandes ile Abu Dhabi'deki Formula 1 yarışını kendi takımının kazanacağı yönünde iddiaya girmiştir. İddiayı kaybeden taraf kazananın havayolu şirketinde hostes olarak işe girip, uçuşta ona ikram servisi yapacaktı. Kazanan taraf Fernandes olunca Branson, Air Asia üniformasını giyip, kırmızı rujunu sürdü ve 6 saat süren Sydney Kuala Lumpur uçuşunda hostes olarak görev yaptı. Tüm deneyimi videoya çekildi ve sosyal medya hesaplarında

yayınlanarak büyük bir reklam başarısı elde etti. Bu uçuşta özel olarak açık artırma ile satılan biletler ise çocuklar için çalışan bir hayır kurumuna bağışlandı.



Resim 5. Branson; Hostes Oldu

Kaynak: <https://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/richard-branson-etek-giydi-hostes-oldu.html>

4. POSTMODERN PAZARIN YENİ BAĞIMLILARI: UÇUŞKOLİKLER

Marx metanın, kendisinin karşılığı olan bir simgeyle tanımlanarak bir değişim değerine dönüştürüldüğünü ve simgelerin metalarla yer değiştirerek ikili yapılar oluşturabildiğini söylemektedir. Marx bu sembolleri tüketmek yoluyla değişim değerlerini kendine ait kılan insanı da şöyle anlatmaktadır: “Para aracılığıyla benim için var olan, karşılığımı ödeyebildiğim, yani paranın satın alabildiği, o benim, paranın sahibi” (Marx, 2007; Williamson, 2000: 19).

Oysa Baudrillard, Marx’ın bu yazıları yazdığı dönemin tersine bugün artık gerçeğin kendi temsilleriyle aradaki bağı kopardığını iddia eder. Baudrillard’a göre bu yeni dönemin tüketicileri kendi ihtiyaçları üzerinden değil, gereksinimleri ile hiç ilgisi olmayan, sembol/göstergeler üzerinden alışveriş yapmaya başlamışlardır. Öyle ki Baudrillard, satın alınan şey eğer ihtiyacı karşılamayı başarmışsa bunun sadece bir rastlantıdan ibaret olduğunu, çünkü bu dönemin tüketim mallarının sembolik değerleri üzerinden pazara çıktığını ve kendi gerçekliklerini daha sonra oluşturduğunu iddia eder. Bu gerçeklik, tüketicilerin ürün ile sosyal kimlikleri arasında kurdukları ilişkiye dayanır (Otay Demir ve Çiçek, 2015). Bunun tersi olsaydı, hep daha fazla tüketme istediği duyulmaz (Baudrillard, 2008) tersine tüketim davranışı, her şeyi yeter bulmayı ifade eden “bir lokma bir hırka” deyişinin hâkim olduğu bir anlayışla tanımlanırdı.

Havacılık endüstrisinin tüketicilerini ihtiyaçlarını karşılamamanın her yönden zorlaştığı günümüzde, havayolu şirketleri giderek daha rekabetçi hale gelmiş ve müşterilerinin güvenini kazanmak için yeni stratejiler geliştirmişlerdir. Bu nedenle, müşteri sadakati

havayolu işletmesinin temel dayanağıdır (Amiruddin, 2013). Havayolu endüstrisinde uçuş kalitesi, “uçuşların fiyatı, emniyeti ve dakikliği” olmak üzere üç boyutlu servis kalitesiyle yer değiştirmiştir (Gourdin, 1988).

Endüstri toplumu gerçekliğinin teknolojiye içkin yapısı nedeniyle, bireylerin arzu ve ihtiyaçlarının teknoloji tarafından kolayca manipüle edilebilmektedir (Marcuse, 2004). Marcuse’a göre, bireyler sistem tarafından yapay olarak yaratılan yanlış ihtiyaç ve arzularının sonucu olarak sistemi yeniden üretecek faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Böylece sosyo-ekonomik iktidarın giderek daha fazla paçası haline gelmekte ve kötülükleri kabul etmeyi kolaylaştıran halleri yüzünden kavrayışları azalmaktadır (Marcuse 2004: 116). Tıpkı mil hedeflerini tutturmak üzere yola çıkan gezginler gibi; onlar, bir parçası oldukları uçuş hareketliliğinin sonucu artan sera gazı emisyonları yoluyla küresel ısınmaya katkıda bulduklarının farkında olabilecek kadar bilgili kişilerdir (Hares vd., 2010). Buna rağmen prestij kazanmak için orantısız biçimde uçmaya devam eden bu kişilerin, çevresel faydaya dayanarak uçuşlarını azaltma çabası içinde olmadıkları görülmüştür (Cohen ve Kantenbacher, 2019).

1970’lerde başlayan düşük maliyetli, yüksek hacimli hava yolculuğu son birkaç on yılda çarpıcı bir şekilde artmıştır. Havayolu endüstrisindeki yoğun rekabet, düşük maliyetli havayollarının sınırsız büyümesiyle sonuçlanmıştır. İnternet rezervasyon sistemleri, çevrim içi check in işlemleri gibi işçilik maliyetlerini oldukça düşüren dijital teknoloji sayesinde düşük maliyetli uçuşlar yaygın olarak erişilebilir bir tüketici ürünü haline gelmiştir (Holloway vd., 2009).

“Frequent Flier, sık sık uçan” (veya “sık uçan yolcu” tüketicisi) terimi, 1980’lerin başında havayolu şirketlerinin sadık müşterilerini ödüllendirmek için başlatılan bir programın adıdır. American Airlines, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki havayolu endüstrisinin serbestleştirilmesinden kısa bir süre sonra böyle bir program sunan ilk havayoludur. Belli bir zaman dilimi içinde uçan toplam miller karşılığında müşterilerini ödüllendirmeye başlamıştır (Young vd., 2014). Sadece on yıl sonra, ABD’de 16 milyondan fazla sık uçan yolcuya ulaşılmıştır ve bugün sık uçan yolcu programı üyeleri dünya çapında 100 milyondan fazla müşteriye sahiptir (www.frequentflier.com, 2013).

Sık sık uçan programlarının (frequent flier) başarısı, yalnızca çağdaş toplumda bir ulaşım aracı olarak uçmanın popülerliğini değil, aynı zamanda giderek artan bir şekilde hava yolculuğunun günlük tüketimin bir parçası haline gelen seyahat pratiğine prestij kazandırılmasıyla olmuştur. Sık uçan müşterilerine uçtukları mil karşılığında farklı sosyal

statüde (gümüş, altın, platin vb. gibi) imtiyazlar kazandıran bu program tükettikçe ödüllendiren bir sisteme sahiptir. Havayolları tarafından mil hedeflerini tutturana müşterilere, baş pilotla tanışma, uçağa ismini yazdırma gibi birtakım teşvik edici ilave ödüller verilmektedir. Mil uçtukça kazanılan ve karşılığında ödül bileti kazandıran bir uygulama olmasına rağmen, bugün artık statü kazanmak için biriktirilen ve bağımlılık yaratan bir biriktirme nesnesi haline gelmiştir. Tüketim mantığı daha fazla uçuş bileti kazanmak için değil, en olağanüstü tüketici olduğunda gelen statü ve prestij aracılığıyla içselleştirilmiştir. Sadakat programlarının, tükettikçe sosyal statü ve prestij kazandıran uygulamaları, tüketimin kendisini nihai bir hedef haline getirmiştir (Young vd., 2014).

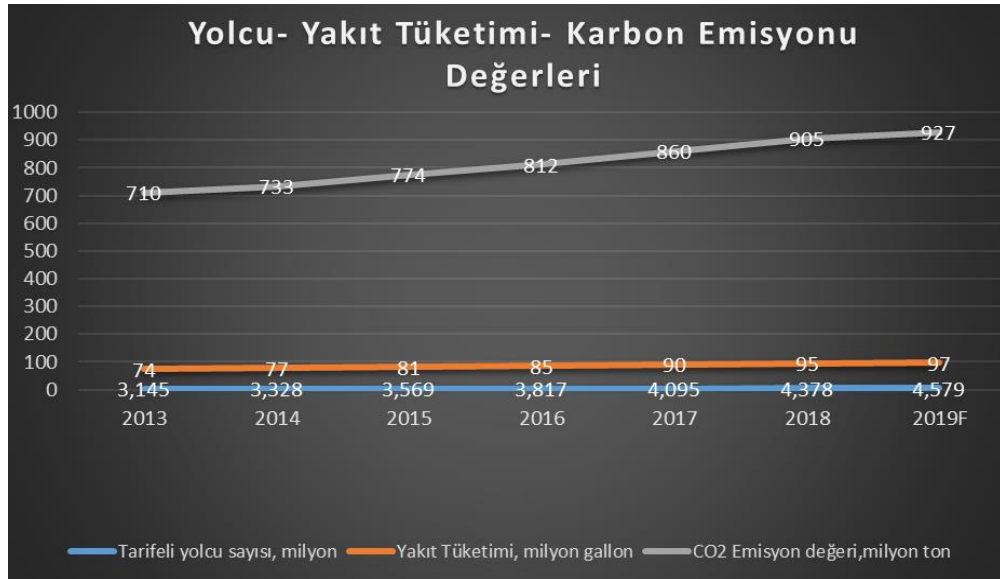
Tüm bu gelişmeler, postmodern dünyanın global ölçekte yarattığı sorunlardan kendisini kurtaramadığını da göstermektedir. Tüketimin ihtiyaçtan koparılarak farklı kimlik ve statü temsillerine dönüştürülmesi, kaynak israfının yanı sıra artan karbon salınımı nedeniyle çevresel kirlenmenin önemli nedenlerinden biri sayılmaktadır. Bugün havacılık faaliyetlerinin sonucu oluşan karbon salınımının, küresel CO₂ emisyonu üretimi ölçeğinde %2-3'lük bir payı olduğu tahmin edilmektedir. Karbon salınımı, uçak egzozundan çıkan milyonlarca ton jet yakıtının atmosferde birikmesi sonucu oluşmaktadır. Harcanan yakıt miktarı arttıkça, karbon salınımı da artırmak. Havacılıkta üretilen karbon emisyon değerleri 15 yıl içinde %70 oranında artmıştır. Bu değer önlem alınmaması halinde 2050 yılına kadar %300-700 ölçeğinde büyüyeceği tahmin edilmektedir (Eurostat, 2018).

Her yıl uçan insan sayısı çarpıcı biçimde artmaktadır. 2004 yılında yaklaşık 2 milyar kişi uçarken bu sayı 2018'de yaklaşık iki buçuk katına 4,4 milyar kişiye ulaşmıştır. Bugün Londra'dan New York'a uçup, geri dönüş yapan bir kişinin ürettiği karbon emisyon miktarının, evini bir yıl boyunca ısıtan bir kişinin ürettiği emisyon değeriyle aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Hava ulaşımını kullananların sayısının artması, küresel ekonominin gelişimine katkı sağlarken, tüm önlemlere rağmen artışı önlenemeyen karbon salınımı, küresel ekoloji için önemli bir tehdit olarak görülmektedir (Young vd., 2015).

Sera gazlarının atmosferde birikmesindeki artış ile birlikte sıcaklık, yağış, nem, rüzgâr gibi unsurların lokal ve küresel değişikliklere yol açması beklenmektedir. Hava ulaşımının başladığı ve teknolojinin geliştiği 1906-2005 yılları arasında küresel ortalama yüzey sıcaklıklarında 0,74°C'lik bir artış gözlenmiştir ve iklim modelleri bu sıcaklıkların 1990-2100 yılları arasında, yaklaşık 3 °C'lik bir artışı öngörmektedir. Küresel sıcaklıklardaki bu artışlar, kara buzullarının ve deniz buzlarının eriyerek, deniz seviyesinin yükselmesi, sıcak hava dalgalarının şiddet ve sıklığındaki artışlar, ani yoğun yağış ve sel taşkınları,

kuraklıkların daha şiddetli oluşması ve sıklığını artması gibi, insan hayatını doğrudan etkileyecek sektör ve sistemlerde önemli değişikliklere yol açması beklenmektedir (Türkeş, 2008).

Tüm dünyayı etkisi altına alan küresel ısınma tehdidine karşı, ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü) ve ülkelerin sivil havacılık otoriteleri, artan uçuş trafiğinden kaynaklanan karbon emisyonu değerlerini aşağı çekmek üzere sınırlayıcı standart ve kuralları yürürlüğe sokmuşlardır (ICAO, 2008). Havayolları ise harcanan yakıttan tasarruf edebilmek için daha hafif malzemedan yapılmış yolcu koltuğu kullanımı, taksi sürelerinin azaltılması, uçakların en az yakıt harcayacakları seyir seviyelerinde daha fazla uçmalarını sağlayacak rota planlamaları havayolu filosunda fazladan yakıt yakan yaşlı uçakların tavsiye edilmesi, kanatların bir parçası olan ve uçağın frenlemesine destek olmak üzere tasarlanmış kanatçıklarda kullanılan karbon malzeme ile kanat ağırlığının düşürülmesi gibi önlemler almışlardır (Japhe, 2018). Hatta şeker kamışı gibi bitkiler kullanılarak üretilen biyoyakıt (Horuz vd., 2015) kullanan havayolları CO₂ üretiminden kaynaklı kirlenmenin %20 oranında önüne geçebilse bile (Forbes, 2018) bu çabaların toplamına bakıldığında (IATA, 2019), artmaya devam eden uçuş trafiğinin karbon emisyonu değerlerindeki artışları telafi edecek bir sonuç elde edilemediği anlaşılmaktadır. IATA, 2019 verilerine göre 2013-2018 yılları arasında uçan yolcu sayısı % 140 büyümüş, uçakların kullandığı yakıt miktarı da %128 artmıştır. CO₂ Emisyon değerleri ise % 127 oranında yükselmiştir.



Resim 6. Yolcu-Yakıt-Karbon Emisyon Değeri

Kaynak: <https://www.iata.org>.

5. SONUÇ

Havayolu sektörü, yolcularına daha fazla bilet satmak ve böylece karını arttırabilmek için pek çok yeni iş modeli ve yolculuğu daha cazip hale getiren çeşitli sıra dışı hizmetler geliştirmiştir. Havayolları, uçağın içini yolcularının kendilerini evlerindeki gibi güvende hissedip, keyifli bir yolculuk geçirebilecekleri teknoloji harikası bir ortama çevirmişlerdir. Öte yandan 1980’li yılların liberalleşen ekonomisinde ortaya çıkan ve çok kısa bir zamanda piyasaya hâkim olan düşük maliyetli havayolları ile rekabet edebilmek güçleşmiştir. Bu nedenle sık uçan yolculara tükettikçe ödül bilet kazandıran veya sosyal statü kodları üzerinden tüketimi teşvik eden yeni iş modelleri ortaya çıkmış ve giderek daha fazla insan uçmak için değil, ödül biletler için bile değil, ödül biletlerin karşılığı olan millerin kazandırdığı prestij ve sosyal statüler için uçmaya başlamışlardır (Young vd., 2014).

Bugün küresel ısınmaya neden olan ve son beş yılda yüzde 127 artan CO2 üretiminden en fazla sorumlu olan iş kollarından biri havacılık sektörüdür. Havayollarının karbon emisyonlarını azaltmak üzere aldığı tedbirlerin, daha çok yakıt tasarrufuna yönelik olduğu ve ekonomik karlılık amacı taşıdıkları görülmektedir. Bununla birlikte her bir uçuşta harcanan yakıt miktarı azalsa da artan trafik nedeniyle üretilen CO2 seviyesinde büyük farklar yaratılamamaktadır. Gelecek nesillerin gereksinimlerinin göz ardı edilmediği ekonomik sosyal ve çevresel boyutları ile sürdürülebilir bir kalkınmanın sağlanabilmesi için (Özsoy ve Dinç, 2016), küresel ısınmaya neden olan karbon emisyonlarını arttıran faaliyetlerin kontrol edilmesi ve gereksinim fazlası tüketim çılgınlığına yol açacak yaklaşımlara bir son verilmesi zorunludur. Küresel ölçekli iklim modellerinde, sera gazlarının atmosferde birikmesiyle birlikte artan sıcaklık, yağış, nem, rüzgâr gibi unsurların lokal ve global değişikliklere yol açması ve insan hayatını doğrudan etkileyecek sektör ve sistemlerde geri dönülmez kalıcı hasarlara neden olması beklenmektedir (Türkeş, 2008).

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında, havacılık sektörünün ihtiyaç dışı tüketimi teşvik eden, semboller üzerine kurulu pazarlama politikalarının sorgula(n)ması kritik bir öneme sahiptir. Sık uçan yolcu programlarının yarattığı mil fetişliğinden zenginleşen havayollarının elde ettiği kar ile yoğun talep karşısında orantısız büyüyen havacılık endüstrisinin küresel ekolojiye verdiği zararın, “kazanılan ve kaybedilenlerle” birlikte her iki açıdan da değerlendirilmesi gerekir. Öte yandan bu büyümenin sonuçlarının geri dönüşümsüz zararları önemli bir çelişkiye neden olmaktadır. Havacılığın küresel düzeyde ekonomik büyümesi mi? Ekolojik yoksullaşmaya yol açacak karbon emisyonu değerlerinin

artışına seyirci kalmak mı? İnkileminin bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesine ihtiyaç vardır. Havacılık endüstrisinin bu orantısız büyümesinin yol açtığı çevre zararını önlemek için sorumluluk alması, ülke otoritelerinin de tüketimi teşvik eden uygulamalar üzerinden gerçekleştirilen iş modelleri konusunda düzenleme getirmesi bu dünyanın geleceği için kaçınılmaz hale gelmiştir.

KAYNAKÇA

- Amiruddin, N. H. (2013). Price, Service Quality and Customer Loyalty: A Case of Air Asia. *South East Asia J. Contemp. Bus.*, 2(1), 34-40.
- Archana, R., & Subha, M. V. (2012). A Study on Service Quality and Passenger Satisfaction on Indian Airlines. *Int. J. Multidiscip. Res*, 2(2) 50-63.
- Baudrillard, J. (2008). *Tüketim Toplumu Söylenceleri Yapıları*. 3. Basım. Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Baudrillard, J. (2014). *Simülakrlar ve Simülasyon*. Doğu Batı Yayınları.
- Castells, M. (1998). *The Rise of the Network Society*. Blackwell: New York.
- Çetingüç, M. (2017). *Havacılık ve Uzay Psikolojisi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Çiçek, M. (2018). Çanakkale Cephesine Düşman Askeri Nasıl Geldi? Halkla İlişkiler, Kamuoyu ve Propaganda Ekseninde Savaş Afişlerinin Analizi. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 80-94.
- Çiçek, M. (2019). Masal, Masal İçinde: “Influencer Marketing” Eleştirel Bir Bakış. *Postmodern Pazarlama*. Editör: Doç. Dr. Gürdal Ülger. Papatya Bilim Yayınları: İstanbul.
- Cohen, S.A., & Kantanbacher, J. (2019). Flying Less: Personal Health and Environmental Co-benefits. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(2), 207-222.
- DHMI (2019). Türkiye Geneli Havalimanları Uçak, Yolcu ve Yük Trafığı İstatistikleri (2002-2018) tablosu <https://www.dhmi.gov.tr/sayfalar/istatistik.aspx>, Erişim Tarihi: 08.07.2019.
- Eurostat, (2018). <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, 2018. Erişim Tarihi: 08.07.2019.
- Featherstone, M. (2013). *Postmodernizm ve Tüketim Kültürü*. Ayrıntı Yayınları.
- Gelekcı, C. (2017). Zygmunt Bauman: Modernlik ve Postmodernlik. *Çağdaş Sosyoloji Kuramları Ders Kitabı*. (ss. 83-94). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Gourdin, K. (1988). Bringing Quality Back to Commercial Air Rravel. *Transp. J.*, 27(3), 23-29.
- Hares, A. Dickinson, J., & Wilkes, K. (2010). Climate Change and Air Travel Decisions of UK tourists. *Journal of Transport Geography*, 18(2), 466-473.
- Holloway, J.C., Humphreys, C., & Davidson, R. (2009). *The Business of Tourism* (8th ed.). Harlow: Pearson Education Ltd.

- Horuz, A., Korkmaz, A., & Akınoğlu, G. (2015). Biyoyakıt Bitkileri ve Teknolojisi Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Toprak Bilimi ve Bitki Besleme Bölümü, Samsun. *Toprak Bilimi ve Bitki Besleme Dergisi*, 3(2) 69-81.
- ICAO (2008). *Annex 16 to the Convention on International Civil Aviation Environmental Protection*. Volume II Fifth Edition.
- Jameson, F. (1983). Post-Modernism and Consumer Society. (Ed. Foster, H.) *Post-modern Culture*, Londra: Pluto Press.
- Japhe, B. (2018). What Can Airlines Do to Reduce Carbon Emissions? <https://www.forbes.com/sites/bradjaphe/2018/08/23/what-can-airlines-do-to-reduce-carbon-emissions/#7c948aa6d5c6>, Erişim Tarihi: 08.07.2019.
- Karaağaoğlu, N., & Çiçek, M. (2019). An Evaluation of Digital Marketing Applications in Airline Sector. *International Journal of Human Sciences*, 16(2), 606-619.
- KLM. (2018). With Meet & Seat, KLM integrates social media with air travel, (2012). <https://news.klm.com/klm-lanceert-applicatie-meet-e-seat-en/>, Erişim Tarihi: 08.07.2019.
- Marcuse, H. (2004). Some Social Implications of Modern Technology. *Herbert Marcuse: Technology, War and Fascism, Collected Papers of Herbert Marcuse*, Vol. I, Ed. Douglas Kellner, London, New York: Routledge.
- Marx, K. (2007). *Economic & Philosophic Manuscripts of 1844*. Dover Publications, INC. Mineola, New York.
- Odabaşoğlu, Ş. (2018). The Effect of Intellectual Capital on Financial Performance in the Context of Airline Companies. *International Journal of Social Science Research*, 7(2), 211-237.
- Ostrowski, P.L., O'Brien, T.V., & Gordon, G.L. (1993). Service Quality and Customer Loyalty in the Commercial Airline Industry. *J. Travel Res.*, 32(2), 16-24.
- Otay Demir, F., & Çiçek, M. (2015). Talk's about the Saving Discourse of 'Türkiye İş Bankası' at Consumer Society: A Rebellion Against Mainstream or a Nostalgic Branding? *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, Rome-Italy.
- Özsoy, C.E., & Dinç, A., (2016). Sürdürülebilir Kalkınma ve Ekolojik Ayak İzi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 53(619), 35-55.
- Türkeş, M. (2008). Küresel İklim Değişikliği Nedir? Temel Kavramlar, Nedenleri, Gözlenen ve Öngörülen Değişiklikler. *İklim Değişikliği ve Çevre*, 1, 26-37.
- Ülger, G. (2019). Kavramsal Çerçeve Modernizmden Postmodernizme Bakış- Doç. Dr. Gürdal Ülger Postmodern Pazarlama Editör: Doç. Dr. Gürdal Ülger ISBN: 978-605-9594-60-8, Nisan Mayıs 2019
- Williamson, O. (2000). The New Institutional Economics: Take Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38, 595-613.
- Willis, P. (1990). *Common Culture*, Milton Keynes: Open University Press.
- Young, M, Higham, JES & Reis, AC (2014). Up in The Air: A Conceptual Critique of Flying Addiction. *Annals of Tourism Research*, 49, 51-64.
- Young, M., Markham, F., Reis, A.C., & Higham, J.E.S. (2015). Flights of Fantasy: A Reformulation of the Flyers' Dilemma. *Annals of Tourism Research*, 54, 1-15.

<https://www.airbus.com/>, Erişim Tarihi: 08.07.2019.

<https://www.cnnturk.com/dunya/ingiltereyi-soke-eden-olay-ucagin-inis-takimindan-erkek-cesedi-evin-bahcesine-dustu>, Erişim Tarihi: 12.07.2019.

<https://www.indianeagle.com/travelbeats/delta-airlines-inflight-services>.

<https://nowjakarta.co.id/business/industries/fly-high-with-turkish-airlines-business-class>.
Erişim Tarihi: 08.07.2019.

<https://indianexpress.com/article/lifestyle/destination-of-the-week/unusual-airlines-and-in-flight-services-around-the-world-4597842/> Erişim Tarihi: 08.07.2019.

<https://tr.sputniknews.com/yasam/201903051038014728-virgin-atlantic-hosteslere-makyaj-zorunlugunu-kaldirdi/> Erişim Tarihi: 08.07.2019

<https://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/richard-branson-etek-giydi-hostes-oldu.html> Erişim Tarihi: 08.07.2019

<https://www.iata.org>. Erişim Tarihi:09.07.2019

List of wheel-well stowaway flights https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_wheel-well_stowaway_flights: Erişim Tarihi: 08.07.2019.



How to Attract the Young Generation to the Aviation Industry? A Review Based on International Civil Aviation Organization's NGAP Initiative

Muhittin Hasan UNCULAR¹

<https://orcid.org/0000-0002-1141-1994>

İnceleme Makalesi

Gönderi Tarihi: 03.07.2019

Kabul Tarihi: 28.08.2019

DOI:

Online Yayın Tarihi: 29.08.2019

Abstract

Over the decades, aviation business has been growing rapidly. New destinations, new routes, new aircraft types, new rules, roles, and equipment continue to appear in this peculiar sector. Due to a rapid and sustainable growth, it has been one of the critical issues for all the parties in the aviation industry to find qualified human resources. As a result of such imminent pressures, the question on how to attract the young people to the aviation is high on the agenda of the aviation professionals in order to shape the future of aviation properly by being able to meet the needs of the industry. In this context, this paper examines the ICAO Next Generation of Aviation Professionals (NGAP) initiative that ICAO has been implementing since 2009 to attract young generations. This study focuses on 10 years of achievement of the ICAO initiative and attempts to highlight areas for improvement.

This study uses narrative technique and is based on reports published by NGAP between 2010 and 2015. This study also searches whether gradually growing efforts of ICAO will be enough to meet the needs of the aviation industry for the qualified human resources or not.

Keywords: Aviation, International Civil Aviation Organization, Human Resources, Next Generation of Aviation Professionals.

Genç Nesilleri Havacılık Sektörüne Nasıl Çekeriz? Uluslararası Sivil Havacılık Örgütünün NGAP Girişimine Dair Bir İnceleme

Öz

Havacılık sektörü son yıllarda hızlı bir büyüme kaydetmektedir. Her geçen gün, sektörde yeni destinasyonlar, yeni rotalar, yeni hava araçları, yeni kurallar, roller ve ekipmanlar ortaya çıkmaktadır. Bu hızlı ve sürdürülebilir büyüme nedeniyle, havacılık sektörüne nitelikli insan kaynağının nasıl cezbedileceği konusu tüm taraflar açısından kritik önem arz etmektedir. Bu türden baskılar, havacılık sektörünün geleceğini sektörün ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirmek adına, genç nesillerin sektöre nasıl çekileceği mevzusunu

¹ Asst. Prof., Maltepe University, Cargo Global Handling Manager at Turkish Airlines, hasanuncular@yahoo.com.

havacılık profesyonellerinin ana gündem maddelerinden biri haline getirmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütünün, gençleri sektöre çekmek üzere 2009 yılından bu yana uygulamakta olduğu Gelecek Nesil Havacılık Profesyonelleri Girişimi (NGAP) incelenmektedir. Çalışmada, NGAP girişiminin on yıllık perspektifte başarıları ile geliştirilebilir yönlerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Çalışmada anlatı tekniği kullanılmakta ve NGAP tarafından 2010 ile 2015 yılları arasında yayımlanan raporlar baz alınmaktadır. Çalışmada ayrıca, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütünün çabalarının, havacılık sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynaklarının yetiştirilmesi için yeterli olup olmadığı konusu irdelenmektedir.

Anahtar kelimeler: Havacılık, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü, İnsan Kaynakları, Gelecek Nesil Havacılık Profesyonelleri

INTRODUCTION

As the aviation industry has been keeping on growing, throughout the whole world millions of people are affected because of this growth. According to a research made by Air Transport Action Group (ATAG), the aviation industry supports \$2.7 trillion (3.6%) of the world's gross domestic product (GDP) and the world's airlines carry over four billion passengers a year and nearly 62 million tonnes of freight. Providing these services generates 10.2 million direct jobs within the air transport industry and has \$704.4 billion direct GDP impact and \$637.8 billion indirect GDP impact. (ATAG, 2019).

The above-mentioned information gives a precise idea on the volume of the direct and indirect aviation business and the gorgeous employment necessity all around the world.

Boeing, one of the biggest aircraft manufacturers, publishes another important report. Services Market Outlook 2018-2037 Report that has been released by Boeing underlines that there is a need for 635,000 pilots, 622,000 technicians and 858,000-cabin crew worldwide in the following twenty years. (Services Market Outlook, 2018).

When the term aviation business is mentioned, it is for sure that the first three only jobs that come to the minds are pilot, technician and cabin crew jobs.

However, aviation business groups are not only limited with these three. It is possible to talk about a very wide variety of aviation related jobs including medical doctors, aviation psychologists, ground staff, passenger services, ticketing and reservation staff, loadmasters and many many more.

How will we find the right person for the right position? When should we find the right people for this position? How will we meet our need for qualified aviation staff? And such kind of questions are among the questions that have always been in the agenda of the aviation professionals.

Sometimes even the aviation companies cannot find answers to these questions on their own but need a hand above to lead, help and guide them.

Sometimes the governments are there to support the aviation industry with the legislation and government policies to promote recruitment of new aviation staff with tax reductions and financial support as well. In Turkey as a government legislation, in order to support aviation industry, the flight crew can only be applied up to 5% of tax on their salaries.

It is not enough only to recruit people for the aviation industry, but training and retaining them is as important as recruitment.

According to ICAO, in the next 20 years, airline will add 25,000 new aircraft to the current 17,000—strong commercial fleet. By 2026, 480,000 technicians will be needed to maintain these aircraft and over 350,000 pilots to fly them (ICAO, 2019).

1. The Role of ICAO in Aviation Industry & ICAO Next Generation of Aviation Professionals (NGAP) Initiative

ICAO's primary role is to provide a set of standards, which will help regulate aviation across the world. It classifies the principles and techniques of international air navigation, as well as the planning and development of international air transport to ensure safety and security. It also oversees the US Government's International Group on International Aviation (IGIA). The international aviation standards were provided to the 191 member states of ICAO around the globe through a global forum in which the member states are expected to adopt and implement these standards. However, the International Civil Aviation Organization (ICAO) only provides the fundamental guidelines or SARPs (Standards and Recommended Practices). It is possible for each member states/countries to modify and adjust these regulations when necessary under ICAO's approval. Despite slight variations from different countries based on the actual implementation in national regulations, civil aviation standards and regulations are still harmonized all over the world. These local differences are then reported back to ICAO and published (ICAO, 2018).

Besides its mission on the international civil aviation regulations, ICAO has also been focusing on the programs in order to meet the human resources need of the aviation industry.

While doing this, ICAO has been establishing many committees and subgroups among the member states to develop joint programs to attract the young generations to the aviation industry.

In order to fulfill its leading mission in the aviation industry ICAO has been working closely with the Member States, many international and regional organizations, industry and academia in order to establish policies and ways to meet the need of the qualified human resources of the aviation industry. Since 2009, ICAO has been implementing the ICAO Next Generation of Aviation Professionals (NGAP) initiative to attract young generations to the aviation business.

ICAO established a task force in 2009 as a part of the NGAP initiative which mainly focused on:

- Inventory human resources,
- Identify and support initiatives to reach out the next generation,
- Find ways to harmonize training regulations,
- Develop regulatory frameworks that implement the use of modern training and following the technologies evolution and
- Define competencies for all aviation activities affecting safety.

While doing these, for ICAO the words “attract”, “train” and “retain” plays critical role. This task force prepared for the first ICAO NGAP symposium in order to form a synergy to cope with the difficulties to attract young generations to the aviation. In 2010, the first ICAO NGAP Symposium was arranged.

According to the ICAO sources in 2015, the Council President of the International Civil Aviation Organization, Dr. Olumuyiwa Benard Aliu, announced that the 36-State ICAO Council has agreed to elevate the status of the Organization's Next Generation of Aviation Professionals (NGAP) Task Force to full Program status.

The Council President of the ICAO Dr. Aliu underlined the significance of agreement and recognition with these words:

In reaching this decision, the Council has clearly recognized the importance of effective human resources planning and development, in order to ensure sufficient numbers of skilled aviation professionals to meet projected future needs, “The NGAP Task Force has consistently met or surpassed its objectives since it was first established in 2009, and its recognition now as a full Programme in ICAO will ensure it continues to receive the resources and acknowledgment befitting its importance to the safe and reliable future of our sector (ICAO, 2019).

NGAP vision statement particularly underlines a global aviation community that has “sufficient human resources” to support a safe, secure and sustainable air transportation

system. NGAP mission statement underlines “*To develop strategies, best practices, tools, standards and guidelines as applicable and to facilitate information sharing activities that assist the global aviation community in attracting, educating, and retaining the next generation of aviation professionals.*”

ICAO estimates that in the next 20 years, airline will add 25,000 new aircraft to the current 17,000—strong commercial fleet. By 2026, 4,80,000 technicians will be needed to maintain these aircraft and over 3.50,000 pilots to fly them.

Supporting 65.5 million jobs and \$2.7 trillion in global GDP, the air transport industry is a driver of the global economy. Over a third of all global trade by value is sent by air and aviation is a key component of global business.

The aviation industry supports \$2.7 trillion (3.6%) of the world's gross domestic product (GDP). The following section outlines from where this economic activity comes.

The world's airlines carry over four billion passengers a year and nearly 62 million tonnes of freight. Providing these services generates 10.2 million direct jobs within the air transport industry and contributes \$704.4 billion to global GDP.

Compared with the GDP contribution of other sectors, the global air transport industry is larger than both the automobile manufacturing sector and the pharmaceutical manufacturing industry. In fact, if air transport were a country, its GDP would rank it 20th in the world, similar to that of Switzerland or Argentina. These include employment and activities of suppliers to the air transport industry – for example, aviation fuel suppliers; construction companies that build airport facilities; suppliers of sub-components used in aircraft; manufacturers of goods sold in airport retail outlets; and a wide variety of activities in the business services sector (such as call centres, information technology and accountancy). These indirect activities contributed approximately \$637.8 billion to global GDP in 2016. The spending of those directly or indirectly employed in the air transport sector supports jobs in industries such as retail outlets, companies producing consumer goods and a range of service industries (such as banks and restaurants). Worldwide, roughly \$454 billion induced GDP impact globally is supported through employees in the air transport industry (whether direct or indirect) using their income to purchase goods and services for their own consumption. Conservative analysis suggests that aviation supports \$896.9 billion in economic activity within the tourism industry (ATAG, 2016).

Boeing has forecasted \$6.3 trillion worth of new airplane sales in the next 20 years, while the services market is expected to grow to \$8.8 trillion in the same time period. With nearly 25,000 commercial airplanes currently operating, the demand for maintenance, spare parts, and support services is an ideal growth market.

In an interview with the Chief, Implementation Air Navigation Bureau, Michiel Vreedenburgh, Mr. Vreedenburgh answers the question on some of the achievements of the NGAP programme as “Recognizing the importance of engaging the next generation in order to ensure a sustainable aviation system, the NGAP initiative was elevated to an ICAO Programme in 2015. ICAO leadership of this important programme was recognized by ICAO Member States with the adoption of an Assembly Resolution in 2016, A39-29: Next Generation of Aviation of Professionals, and with the incorporation of NGAP in the ICAO Global Aviation Safety and Global Air Navigation Plans, as well as the ICAO Business Plan. ICAO is expanding the NGAP Programme to cross all the Strategic Objectives of ICAO, and the Regional Offices are becoming actively involved in promotion and outreach.

NGAP has held three Global Symposia (March 2010 , December 2014 and November 2017); eight NGAP Regional Symposia (2011 to 2013), developed a 20-year forecast to assist States in quantifying human resources requirements (Doc 9956) and an Internship Toolkit; developed a Fundamentals of the Air Transport System course and an Aviation Training and Education Directory; collaborated with the International Pilot Training Association (IPTA) to create outreach videos, gather data on pathways, barriers, and best outreach practices for pilot careers; and issued regular NGAP Outreach publications to support and promote NGAP. Similarly, there have been excellent national and regional examples of NGAP at work, such as in Sri Lanka, Singapore and with the Young African Aviation Professionals Association, in Cameroon.

ICAO is actively promoting outreach activities to engage the next generation. ICAO provided support to Shaesta Waiz, Afghanistan's first female civilian pilot, as she undertook a solo round-the-world flight to raise awareness for greater global access to Science, Technology, Engineering and Math (STEM) education for women and youth. We continue to provide support and promote global outreach programmes, promote STEM education, and raise awareness of NGAP issues at international and regional events.

ICAO is also reaching out to other UN agencies to coordinate and collaborate on gender issues and the promotion of STEM education to youth, and in particular, young girls.

By working with our UN counterparts, we can capitalize on the strengths of each other's initiatives to jointly promote our common goals: empowering girls and women and ensuring adequate education for all youth. For us, these goals are paramount to creating the necessary foundation for our future workforce.”

Catalin Radu, Deputy Director, Aviation Safety, Air Navigation Bureau highlights how NGAP as a programme within ICAO could be improved to better reflect the needs and concerns of States and the aviation industry in general. Radu emphasizes how important it is to encourage the international civil aviation community to continuously support the ICAO NGAP Programme as a forum that facilitates the exchange of best practices and information about initiatives that are being implemented by industry, governments and academia. For Radu coordination and collaboration at a global level is necessary to promote this work. This includes continued support by our voluntary workforce, as well as with funding from stakeholders to support various initiatives.

Radu also underlines that as a key driver of this process, ICAO is determined to continue its work with stakeholders to intensify awareness of the impending shortages of personnel, and to promote cooperation and coordination within the global aviation community to attract, educate and retain the next generation of aviation professionals. It is also critical to reach out to academia and youth to promote aviation as a profession and to make education more accessible to students. The continued promotion of STEM education is critical to ensuring the necessary foundation for students to be successful in aviation (ICAO, 2018).

In 2013, three of aviation's leading global organizations, the International Civil Aviation Organization (ICAO), the International Air Transport Association (IATA), and the Airports Council International (ACI) have joined forces to support the development of career aviation professionals through a newly developed Young Aviation Professionals Programme.

These three leading global organizations invited interested candidates to apply for three Young Aviation Professionals Officer positions, located in Montréal, Canada, two Young Aviation Professional Officers to work in the technical field and one on economics and aero-political issues.

The selected Young Aviation Professional Officers were expected to contribute to work programmes related to aviation safety, security, environment and/or economics, focusing on inter-relationships between regulatory activities and the airline and airport industries.

The specific area of work and responsibilities to be assigned to each Young Aviation Professional would vary, taking into account the programme needs of ICAO, ACI and IATA, and the qualification profiles of the selectees.

The Young Aviation Professional Officers were given the opportunity to advance their knowledge and understanding of regulatory activities and of the airline and airport industries. Each Young Professional were accompanied throughout the programme by personal mentors from each partner organization. Furthermore, regular performance feedback both during and at the end of the assignments were provided. Upon successful conclusion of the Programme, the Young Aviation Professionals were retained on a roster for consideration for potential future employment opportunities with the partner organizations.

Each Young Aviation Professional Officer position were filled for a duration of twelve months, divided into three assignments of four-months' each at ICAO, IATA and ACI. As the financial support each Young Aviation Professional Officer were provided a fixed amount of \$4 000 per month, during their twelve-month assignment.

The Second ICAO NGAP Global Summit (NGAP/2) was convened at Shenzhen, China, from 12 to 14 December 2018. The Summit was intended to unite the aviation community, education and labour sectors to address strategies and actions for engaging, educating and retaining the next generation of aviation professionals, and to establish partnerships for the implementation of these actions.

In order to support the aviation industry, in the Second ICAO NGAP Global Summit the ICAO initiative to support young researchers and innovators and the newly established international organization of aviation Universities were announced.

2. General Evaluation and Concluding Remarks

The aviation industry has been growing rapidly all around the world. This requires a significant need for the human resources in aviation business. Since 2009, ICAO started an initiative called ICAO Next Generation of Aviation Professionals (NGAP) to attract young generations to the aviation business. How the industry and academia could cooperate has been one of the significant questions to be answered. ICAO put a great effort with the Member States, many international and regional organizations, industry and academia in order to establish policies and ways to meet the need of the qualified human resources of the aviation industry.

Even if in 2013 three of aviation's leading global organizations, the International Civil Aviation Organization (ICAO), the International Air Transport Association (IATA), and the Airports Council International (ACI) have joined forces to support the development of career aviation professionals through a newly developed Young Aviation Professionals Programme, the number of the people they employed for the aviation industry has been quite less, only three people.

In order to emphasize the need for the human resources in the following twenty years, what ICAO has started in 2009 plays a critical role to increase the situational awareness.

In the Second ICAO NGAP Global Summit (NGAP/2) that was arranged in Shenzhen, China in 2018, in order to support the aviation industry, the ICAO initiative to support young researchers and innovators and the newly established international organization of aviation Universities were announced.

Universities and academia have been very important shareholders in order to attract the young generation to the aviation industry. At this point, another significant question has to be answered. Is it too late at the university age to attract the young generation to the aviation? From another point of view in order to shape the future of the aviation world and meet the need for human resources at what age, should the youngsters be approached in order to attract them to the aviation industry? Should ICAO reconsider the age group of young generation to attract to the aviation business? This is another question to be reviewed and depending on the answer to this question the policies, approaches and target groups of ICAO should be revised.

Even if ICAO has been the pioneer of such an important mission, a more proactive contribution of the shareholders of the aviation industry in terms of attracting, training and retaining the young generations to the aviation industry is needed. That's why more functional and focused groups of working committees are important.

On regular basis the progress report of these committees would play a significant role to shape the future of aviation with the new and young faces.

REFERENCES

(<https://www.atag.org/facts-figures.html>)

<https://www.boeing.com/commercial/market/services-market-outlook/>

(<https://www.icao.int/Newsroom/Pages/ICAO-Addresses-Shortage-of-Skilled-Aviation-Professionals.aspx>)

(<https://beaconlamps.com/blog/the-roles-of-icao-faa-in-aviation-3204>)

(<https://www.icao.int/Newsroom/Pages/ICAO-Council-Elevates-Next-Generation-Aviation-Professionals-NGAP-Initiative-to-Full-Programme-Status.aspx>)

(<https://aviationbenefits.org/economic-growth>)

(Icao_training_report_vol7_No3.pdf)