

AVRUPA BİRLİĞİNE ÜYELİK SÜRECİNDE; TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE STRATEJİK YÖNETİM OKULU YAKLAŞIMLARI BAĞLAMINDA KURUMSALLAŞMA

Geliş Tarihi (Received Date) 16.04.2018

Kabul Tarihi (Accepted Date) 06.07.2018

Aykut GÖKSEL¹

Halil İYİDEMİRÇİ²

Özet

Bu çalışma, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü kontrolünde faaliyetlerini sürdüren sivil havacılık sektöründeki işletmelerin, Türkiye'nin Avrupa Birliği Üyeliği süreci içerisinde, nasıl kurumsallaştığını ve bu gelişim süreci içerisinde stratejik yönetim okullarından öğrenme okuluna ait yaklaşımların gelişim sürecinde nasıl kullanıldığını literatüre bağlı kalarak ortaya koymaktadır. Çalışma sırasında Avrupa Birliği'ne entegrasyon sürecinde sivil havacılık sektöründe yasal düzenlemelerin nasıl yapıldığı, Toplam Kalite Yönetim Sisteminin devlet yapısına nasıl uygulandığı, iktisadi işletmelerin bu kurumsal yasalara uyumu için Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün hangi tür uygulamalar yaptığı ve bu uygulamaları nasıl takip ettiği ayrıca bu uygulamalarda öğrenme okulunun etkisinin ne olduğu ortaya konulmaktadır. Türkçe literatürde havacılık sektöründe daha önce yapılmış bu tür bir çalışma yoktur. Bu çalışmanın sonuçları, diğer sektörlerin de kurumsallaşması sırasında öğrenme okulu yaklaşımlarının nasıl kullanılabileceği hususunda yol göstermesi açısından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Öğrenme Okulu, Sivil Havacılık, Toplam Kalite Yönetimi, AB Üyeliği

INTEGRATION PROCESS OF EUROPEAN UNION MEMBERSHIP; INSTITUTIONALIZATION IN TURKISH CIVIL AVIATION SECTOR, IN THE CONTEXT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND APPROACH OF STRATEGIC MANAGEMENT LEARNING SCHOOL

Abstract

This paper reports on a study that examined attitudes towards the using of learning school approaches on the changes of civil aviation sector in Turkey. While preparing the paper, the data; how legislation prepared, changed and how the quality management system applied to governmental process, also how the aviation companies harmoniously applied this changes into their organizations and last how learning school affected all those changes, are taken into account. In Turkish literature there is no other study, in aviation sector related to this approach. This study is important because it can put a new point of view about institutionalization to other economic sectors in Turkey.

Key Words: Institutionalization, Learning School, Civil Aviation, Total Quality Management, EU Membership

GİRİŞ

Kurumsallaşma teriminin kullanımı, Türkiye'de özellikle küçük ve/veya aile işletmelerinin sahiplerinden bağımsız bir sisteme, karaktere veya biçimselliğe kavuşması anlamında yaygın olarak kullanılan "kurumsallaşma" kavramı ile karıştırıldığından sorunlar yaratabilmektedir. Oysa kurumsallaşma kavramı genellikle örgütün içinde bulunduğu çevrede onu sınırlayan kuralların, normların ve bilişsel şablonların oluşum sürecine karşılık gelmektedir (Sargut ve Özen 2015).

Karpuzoğlu (2004)'a göre kurumsallaşma "bir şirketin kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip edecek sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak örgütsel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir".

Sarvan vd., (2003)'ne göre "Öğrenme Okulu, betimleyici nitelikteki okullar arasında sayılmaktadır ve sürekli olarak egemenliğini korumuş olan öngörücü okullara ciddi biçimde meydan

¹ Doçent Doktor, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, (agoksel@gazi.edu.tr; agoksel@ahbv.edu.tr)

² Doktora Öğrencisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (eskhalil@hotmail.com)

okumasıyla, gerçek bir akım olarak gelişme gösterdiği ifade edilmektedir. Aslında Öğrenme Okulu'nun temelinde yatan kesin bir disiplin olmamasına karşın, bu okulun psikolojide öğrenme kuramı, matematikte de kaos kuramından yararlandığı iddia edilebilir. Bu okul kapsamında verilmek istenen mesaj “öğren”, gerçekleşen mesaj ise “izlemektense oyna”dır. Bu okulun felsefesini ifade eden deyim ise “ilkinde başarılı olamadıysan tekrar tekrar dene”dir (Sarvan vd.,2003).

Toplam Kalite Yönetimi; tüm çalışanların katılımı ile üst yönetim liderliğinde, müşterilerin ihtiyaçlarına veya gereksinimlerine uygun olarak, rakiplere kıyasla daha iyi, daha ucuz, daha hızlı, daha güvenli ve daha kolay işlemler ile mal veya hizmet üretilmesi ve sunulması için uygulanan bir eylem planı olarak tanımlanabilir. Kalite, "ürünlerin ve hizmetlerin müşteri beklentilerini karşıladığı ortamdaki pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım faaliyetlerinin toplam bileşik ürün ve hizmet özellikleri" olarak ifade edilebilir. Toplam Kalite Yönetim uygulamalarının ana ortak noktaları arasında; yönetim taahhüdü, kalite sistemine stratejik yaklaşım, kalite ölçümü, süreç iyileştirme, eğitim ve öğretim ayrıca sorunlara ait nedenlerin tespit edilerek ortadan kaldırılması yaklaşımları vardır. Toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme yoluyla müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik oluşturulan işletme kültürü olarak kabul edilir. Bu kültür uygulamada hem ülkeler arasında hem de endüstriler arasında değişiklik gösterebilmektedir, ancak daha fazla pazar payı, artan kârlar ve azaltılmış maliyetleri güvence altına almak için sahip olduğu temel ilkelerle, uygulamalardaki ortak özellikleri de görmek mümkündür (Munizu, 2013).

Yönetim düşüncesindeki değişim ile kurum kültürü kavramı Amerika'da Peters ve Waterman ve Japonya'da Pascal ve Athor tarafından incelenmiş bu araştırmalara göre, kurum kültürünün anlamlı şekilde analiz edilmesi ve uygun şekilde yönetilmesi, sonucunda rekabet sürecinde dezavantajları minimum seviyeye çekildiği ve avantajların maksimum seviyeye çıkartmakta önemli bir süreç olduğu kabul edilmiştir. Bu kapsamda kurum kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Toplam Kalite Yönetim sistemi kapsamında da kurum kültürünün geliştirilmesi, insan kaynaklarının yönetimi, eğitim planlamaları, takım çalışmaları ve çalışanların sorunlarının çözülmesi ile doğrudan ilişki kurulmaktadır (Ersen, 2003).

Bu çalışma yapısal olarak, öncelikle kurumsallaşmanın ne olduğunu ve ne olmadığını ortaya koymakta ve ardından uluslararası standartlara bağlı olarak, kurumsallaşma sürecinde toplam kalite yönetimini benimsemiş olan Türk Sivil Havacılık Sektörünün, Avrupa Birliğine (AB) entegre olabilmek için yaptığı çalışmalarda, stratejik yönetim okullarından öğrenme okulunun ortaya koyduğu yaklaşımları nasıl uyguladığı ve sektördeki örgütlerin kültürünü değiştirmek için hangi çalışmaları yaptığını analiz etmektedir.

Giriş kısmında literatüre atıf yapılırken, araştırma bölümünde, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından AB'ye uyum süreci devam ederken işletmelerin yeni sisteme uyumuna yönelik ne tür uygulamaların yapıldığı ve bunların uyum sürecine ne kadar katkı sağladığı değerlendirilmekte, sonrasında ise elde edilen verilerin Öğrenme Okulu tarafından ortaya konulan teoriler ile uyumluluğu tartışılmaktadır.

1. Literatür Taraması

Fidan ve Erden (2004)'e göre “Bilişsel kuramcılara göre, öğrenmeyi uyarıcı – davranış kalıpları içinde açıklamak yeterli değildir. Dışarıdan alınan uyarıların algılanması, önceki bilgilerle karşılaştırılması, yeni bilgilerin oluşturulması, elde edilen bilgilerin oluşturulması, elde edilen bilgilerin öğrenilmesi, hatırlanması ile zihinsel ürünlerin kalite ve mantık yönünden değerlendirilmesi, biliş kapsamına giren zihinsel süreçlerle ilgili faaliyetlerdir”.

Bu bağlamda daha önce yapılan araştırmalarda ortaya konulan açıklamalara dayalı olarak; bir sektörde yapılan uygulamaların, literatürdeki açıklamalar ile ne kadar uyumlu, anlamlı ve planlı olduğunu ispatlamak için bu araştırmada öncelikle Yeni Kurumsal Kuram, daha sonra Öğrenme Okulu Yaklaşımı ve ardından da Toplam Kalite Yönetimi Teorisine ait literatür taraması yapılmıştır.

1.1. Yeni Kurumsal Kuram

Yeni Kurumsal Kuramın kökleri 1970'li yılların öncelerine uzanmakla beraber yönetim ve organizasyon alanında 1970'lerin sonlarından itibaren ilgi görmeye başlamıştır. Kurumsal kurama

göre, örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri sadece etkili ve verimli olmalarına bağlı değildir, kurumsal çevre içinde ne derece kabul gördükleri de önemlidir. Bu nedenle örgütler teknik gerekliliklerinin ötesinde faaliyette buldukları sosyal çevre içerisinde meşru görülmelerini sağlayacak düzenleme ve faaliyetlerde bulunurlar. Bu durum örgütleri çevrelerine uyumlu bir yapılanmaya götürerek birbirlerine benzemelerini sağlar. Bu bağlamda kurumsal kuramcılar örgütlerin nasıl birbirlerinden farklılaştıklarından daha çok nasıl birbirlerine benzeştikleri sorusuyla ilgilenirler (Sargut ve Özen, 2015).

Bruton vd. (2010) yaptıkları çalışmada literatürde var olan şu yaklaşımlara vurgu yapmaktadır; Kurumsal kuram, kurumsal ekonomi ve siyaset biliminden organizasyon teorisine kadar geniş bir yelpazedeki konuları keşfetmek için kullanılacak popüler teorik bir temel olarak kabul edilir. Bununla birlikte Kurumsal Kuramın uygulanmasının özellikle girişimcilere yönelik yapılan araştırmalarda yararlı olduğu kanıtlanmıştır. Strang ve Sine (2000) yaptıkları çalışmalarında kurumsallaşma üzerine yapılan literatürdeki tanımları şu şekilde aktarmaktadır; Selznick (1957)'e göre kurumsallaşma, "ihtiyaç olan teknik yeterliliklerin elde edilmesinden daha öte bir kavramdır"; Meyer, Boli ve Thomas (1987) ise kurumsallaşmayı, "kurum ve kuruluşları topluca düzene sokan ve onların faaliyetlerine ortak anlam ve değer katan kültürel kurallar" olarak görür. Scott (1995) "üç tip kurumsal güçten bahsetmektedir: 1) Zorlayıcı (devlet ve diğer güç sahibi kuruluşların temsilcileri tarafından ortak alanlar konusunda düzenlenen resmi kurallar ve teşvikler); 2) Normatif (değerler ve açık ahlaki hükümlerle ilişkili resmi olmayan kurallar) ve 3) Taklitçi (Bilişsel ayrımların yapısıyla ilişkili soyut kurallar ve kabul edilen anlayışlar)".

Kurumsal kuram, geleneksel olarak, çeşitli grupların ve kuruluşların, kurumsal çevrenin kurallarına ve normlarına uygun olarak konumlarını ve meşruiyetlerini nasıl daha iyi güvence altına alacağı ile ilgilidir (Meyer ve Rowan, 1991). Bununla birlikte literatürde "Kurum (institution)" terimi; genel olarak resmi kural setlerine atıfta bulunurken (North, 1990), kuruluşların ve bireylerin takip etmesi gereken; anlaşmalar (Bonchek ve Shepsle, 1996), resmi paylaşılan süreçler (Jepperson, 1991), ve kabul edilen varsayımlar (Meyer ve Rowan, 1991) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların kaynağı ise; düzenleyici yapılar, devlet kurumları, kanunlar, mahkemeler, meslek örgütleri, anlaşmalar ve diğer uyum baskısı ortaya çıkaran toplumsal ve kültürel uygulamalar olabilir. (DiMaggio ve Powell, 1991). Bu kurum/kuruluşlar, örgütler için uygun eylemleri belirleyen beklentileri ortaya koyar ve ayrıca yasalar, kurallar ve kabul gören davranışsal beklentilerin doğal ve kalıcı görünen mantığını oluştururlar. (Meyer ve Rowan, 1991). Kurum ve kuruluşlar bu kapsam içerisinde, nesnel anlamda uygun olanı tanımlar ve böylece diğer eylemleri kabul edilemez veya dikkate alınmaz hale getirirler (DiMaggio ve Powell, 1991).

Kurumsal kuram, yalnızca verimlilik arayan davranışlara odaklanmaktan ziyade, bir organizasyonun hayatta kalmasını ve meşruiyetini artıran düzenleyici, sosyal ve kültürel etkilerle ilgilidir. Bu kurumsal etkileri, sosyoloji (DiMaggio ve Powell, 1991) ve örgüt teorisinden (Meyer ve Rowan, 1991) siyaset bilimi (Bonchek ve Shepsle, 1996), ve ekonomiye kadar (North, 1990) birçok alana ait çalışmalarda görmek mümkündür. Bunları, Scott (2007)'in çalışmasında literatürden toplayarak ve özetleyerek ortaya koyduğu "kurumsal güçlerin üç kategorisi" şeklinde bulmak mümkündür. Scott tarafından ortaya konulan ilk güç "zorlayıcı" olmalıdır. Zorlayıcı güç çoğunlukla ekonomiye ait çalışmalardan gelmektedir ve bu nedenle, yaptırımlara ve uygunluğa dayalı bir modeli temsil etmektedir. Düzenleyici kurumlar; uygulamalara ait kuralların konulması, izleme ve zorlama yoluyla davranışları yönlendirir (North, 1990). Bu zorlayıcı unsurlar öncelikle ulusal mevzuat, endüstriyel anlaşmalar ve standartlara dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kurallar, girişimci işletmeler için rehber niteliğinde olup işletmelerin ve bireylerin yasalara uyması için zorlar veya girişimci firmanın bulunduğu bölgede eksik veya hatalı bir yasal uygulama var ise bunu tespit ederek tedbir alınmasını sağlar.

Kurumsallaşmaya ait ikinci güç sosyal, mesleki ve örgütsel etkileşimin zorunlu boyutlarına dayalı örgütsel ve bireysel davranış modellerini temsil eden "normatif" uygulamalardır. Normatif güç; kurumların, çeşitli sosyal ve ticari durumlarda işletmeler için neyin daha uygun olduğunu veya nelerin beklendiğini tanımlayarak davranışları yönlendirmesidir. Normatif sistemler genellikle, insanların uyması gereken, bilinçli olarak izlenen ve temel kuralları belirleyen değerler (uygun olan ve tercih edilen) ve normlardan (değerlere uygun olarak işlerin nasıl yapılacağını ortaya koyan) oluşur (Scott,

2007). Dolayısıyla, normatif kurumlar, uyulması gereken toplumsal zorunluluklardan ya da bireylerin yapması gerekenlerden ortaya çıkan ihtiyaçlara dayalı olarak bazı yaptırımları uygulamaya koyar. Örnek verecek olursak; bazı toplumlarda girişimciliği ve finansmanını kolaylaştıran ve geliştiren normlar bulunurken, diğer bazı toplumlar çoğunlukla bilmeden (yasadışı olmasa dahi) bunu zorlaştırır ve girişimcilikten vazgeçirir (Baumol vd., 2009).

Scott (2007) tarafından ortaya konulan son güç ise; kurumsal çevredeki inanç ve eylemlerin normlara uygun olarak sınırlarını belirleyen, oluşturulmuş kurallara ve anlamlara dayanan, bireysel davranış modellerinin temsil edildiği “taklitçi” uygulamalardır. Taklitçi güç, kültür ve dil kapsamında kabul edilmeyen ve bireyler tarafından tam olarak düşünülmemeyen ve daha çok bireysel düzeydeki uygulamalardır (DiMaggio ve Powell; Meyer ve Rowan, 1991). Bu güç, girişimcilik konusu ile ilgili araştırmalarda, toplumların girişimcileri nasıl kabul ettikleri, değerleri nasıl aktardıkları ve hatta girişimciliğin kabul gördüğü ve teşvik edildiği toplumlarda bir kültürün nasıl oluşturulduğu kapsamında giderek önem kazanmaktadır.

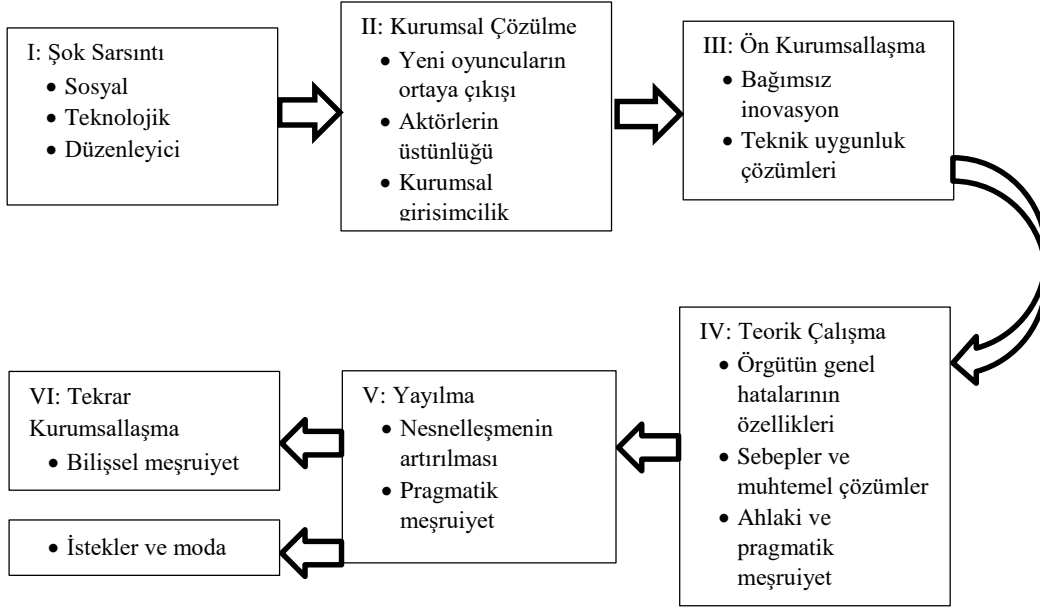
Girişimcilik araştırmalarında kurumsal kuram perspektifinin giderek artan bir şekilde dikkat çekmesinin temel nedeni, verimliliği artıran ancak örgütsel eylemin sebepleri olarak sosyal güçleri önemsemeyen diğer teorilerden duydukları memnuniyetsizliktir (Barley ve Tolbert, 1997). Kurumsal perspektif, örgütleri ve onların üyelerini etkileyen, ülkelere ve kültürlere göre değişebilen kurallara, normlara ve inançlara dikkat çekmektedir (Scott, 2007).

Aksoy (2007) yaptığı çalışmasında kurumsal kuram kapsamında ortaya konulan kurumsallaşma sürecinde örgütleri birbirlerine benzemeye iten güçlerin var olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel alan kavramı kurumsal kuramda, örgütsel form ve uygulamaların homojenliğini açıklamada da kullanılmaktadır. Kurumsal kurama göre örgütsel alan içindeki örgütlerin form ve uygulamaları zaman içinde homojenleşmektedir. Kurumsallaşma sürecinde, bir örgüte diğer örgütlerin ve/veya kurumların uyguladığı biçimsel ve biçimsel olmayan baskılarla *zorlayıcı*, örgüt üyelerinin aldıkları profesyonel eğitimlerle *normatif* ve belirsizliği azaltmak üzere başka örgütlerin yapı, uygulama ya da çıktılarını benimsemek suretiyle *taklitçi* bir biçimde gerçekleşebilmektedir.

Kurumsallaşma uygulamalarına uyum sürecinin sonunda örgütler birbirlerine gittikçe daha fazla benzemekte ve yapısal anlamda eşbiçimli bir hale gelmelerine neden olmaktadır. Zorlayıcı eşbiçimlilik, özellikle devletin yaptırımları ve yasalardan oluşan bir çevrenin varlığı ile ortaya çıkan kurumsal baskıların sonucudur. Diğer taraftan normatif eşbiçimlilik meslek örgütlerinin uygulamaları ile koşulların, yöntemlerin ve standartların belirlenmesi ya da yeniden üretilmesi süreci ile ilişkilidir. Örgütsel alanda koşullar, yöntemler ve standartlar belirlendikten sonra ise eğitim ve işe alma süreçlerinin de etkisiyle bu uygulamaların yayılmaları mümkün hale gelmektedir (Aksoy, 2007).

Meyer ve Rowan (1991) modern toplumlarda örgütlerin yüksek derecede kurumsallaşmış bir şekilde ortaya çıktığını belirtmektedir. Çalışmalarındaki bulgulara göre, kurumsallaşmış örgütlerde yeni ürün, hizmet, teknik, program ve politikalar efsane türü işlev gösterir. Örgütler meşruiyet kazanmak, kaynaklara ulaşmak ve varlığını devam ettirebilmek için efsane işlevi gören bu kurallara uymak zorunda kalır. Kurumsallaşmış örgütler bunları dış çevreye göstermek ya da bilinmesini sağlamak için törenselleşmiş olarak bünyesine dahil eder. Bu durum bazı zamanlarda örgütlerin verimlilikleri ile ters düşse de kurumsal çevre ile ters düşmemek ve meşruiyeti korumak için kurumsal çevreye uyum tercih edilir.

Şekil 1’de Kurumsallaşma sürecinde, kurumsal alanda meydana gelen değişimin aşamaları görülmektedir. Birinci aşamada, sosyal, teknolojik veya düzenleyici, ancak kurumsal düzeni etkileyerek sarsıntıya uğratan bir olayın ardından kurumsal çözülme meydana gelir. İkinci aşamada, alana giren aktörler, aktörlerin güç dengelerindeki değişim ve kurumsal girişimcilik neticesinde sosyal alandaki denge bozulur ve yeni bir düzen alınarak ön kurumsallaşma aşamasına geçilir. Üçüncü aşama olan kurumsallaşma öncesi aşamada ise piyasaya uygun inovatif yaklaşımlar ve teknik uyum çözümleri belirlenir. Daha sonra dördüncü aşamada örgütün geçmişte yaptığı hatalar, bunların sebepleri, ahlaki ve pragmatik meşruiyete ulaşmak için gerekli olan muhtemel çözümler teorik olarak tespit edilir. Beşinci aşama nesnel uygulamaların ve meşruiyetin kazanılması için çabaların ortaya konulduğu aşamadır. Süreçteki son aşamada ise uyum sağlanarak kurumsallaşmanın tamamlanmasıdır. Bununla birlikte yeni istekler ve değişimler izlenmeye devam edilir.



Şekil: 1 Kurumsal Değişimin Aşamaları (Greenwood, vd., (2002): 60)

Sargut ve Özen (2015)'e göre, "toplumsal eylemlerin tekrarlanması ve bunlara farklı kişilerce benzer anlamlar yüklenmesi sürecine kurumsallaşma denilmektedir". Yeni kurumsal kuram, dışarıda bulunan verili bir gerçeklik anlayışı yerine gerçekliğin toplumsal olarak inşası anlayışını ve dolayısı ile karşılıklı olarak etkileşim sürecinde gerçekliğin toplumsal olarak tanımlanması yaklaşımını benimsemiştir. Böylece örgütlerdeki yapı, uygulama, plan ve programların kurumsallaşmasının kendiliğinden değil toplumda karşılıklı olarak verilen anlamlar yolu ile kanıksanmaya bağlı olarak oluştuğu kabul edilir. Kurumsal kuramın özünü oluşturan bazı temel kavramlar vardır. Bunlar; kurum, kurumsallaşma, eşbiçimlilik ve meşruiyet olarak ifade edilebilir. Kurum; kendisine özgü bir nitelik kazanmış olan kalıplaşmış bir toplumsal anlayışı ifade ederken, kurumsallaşma bu niteliğin kazanılma sürecidir. Kurumsal kurama göre kurumsallaşma; yeni örgütsel biçimlerin, yönetim uygulamalarının ve örgütsel alanların ortaya çıkması, benimsenmesi ve kalıcı hale gelmesidir. Eşbiçimlilik ise; örgüt yapılarının birbirine benzer hale gelmesini ifade eder ve zorlayıcı, öykünmeci ve normatif olmak üzere üç değişik biçimde gerçekleşir. Örgütsel meşruiyet; bir örgütün faaliyetlerinin sosyal olarak inşa edilmiş olan normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içerisinde arzu edilir, uygun ve kabul edilebilirliğine ilişkin genel algı ve varsayımlardır (Sargut ve Özen, 2015).

Kuramın temel tezleri şunlardır;

- 1- Örgütler sadece teknik unsurlardan oluşan bir çevrede değil, bununla birlikte uzun zaman içinde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro bir çevrede yaşarlar.
- 2- Çevresel unsurlar, sadece ekonomik ya da yasal değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemleri içerir.
- 3- Örgütlerin yapıları ve uygulamaları sadece, içsel teknik faaliyetlerin ve dışsal ekonomik ilişkilerin işlevsel bir biçimde tasarlanması sonucunda değil, makro çevredeki kurumsal kalıpları yansıtacak biçimde oluşur.
- 4- Örgütlerin hayatta kalabilmesi için sadece teknik anlamda verimli çalışması değil, kendisini bulunduğu çevrede meşru kılması gerekmektedir.
- 5- Örgütlerin belirsizlikten kaçınma, bağımlılık ya da mesleki nedenlerle kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsemeleri, aynı örgütsel alanda bulunan örgütleri kurumsal çevreleriyle ve birbirleriyle eşbiçimli hale getirir.
- 6- Kurumların kendi içinde çelişkilerinin olması veya teknik gerekliliklerle çelişmesi nedeniyle, örgütte gevşek bağlanmış bir yapı söz konusudur (Sargut ve Özen, 2015).

1.2. Öğrenme Okulu

Öğrenme Okulu, Lindblom'un "tutarsız artımcılık veya küçük adımlarla ilerleme" (disjointed incrementalism) üzerine yaptığı çalışmalara dayanmakla birlikte, bu alanda çalışmalar yapan Quinn'in "mantıksal artımcılık" (logical incrementalism), Bower ve Burgelman'ın "girişim kavramları" (notions of venturing), Mintzberg'in "ortaya çıkan strateji" (emergent strategy), Weick'in "geçmişe bakış" (retrospection) kavramları da okulun gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Hamel ve Prahalad ile Cyert ve March da okulun gelişmesine katkı sağlayanlar arasında sayılmaktadır (Mintzberg ve Lampel, 1999).

Sanders ve Boivie (2004)'nin çalışmalarına göre bir işletmede, "rekabet avantajının temel noktası; somut kaynaklardan - soyuta doğru ve bilgi temelli olan kaynaklarla ilişkilidir". Bilgi, soyut kaynaklar içerisinde en kıymetli olanıdır. Çünkü bilgi işletmenin sunduğu ürün, yeni düşünce, üretim kapasitesi ve yaratıcı stratejiler ortaya koyabilme yetenekleri üzerinde etkilidir. Yani bir kaynak olarak bilgi, işletmenin yaşam döngüsü içerisinde, bir sonraki aşamaya geçilmesinde önemli bir faktördür. Yöneticilerin, geliştirme, yeniden yapılandırma ve kaynakları bir araya getirebilme yeteneği performans başarısı açısından oldukça önemlidir. Bu yetenek; tecrübe, örgütsel öğrenmenin teşviki, yeni bilgilere açıklık ve uyum ile bu bilgilerin yeni kabiliyet kazanımında kullanılması ile ilişkilidir.

Örgütsel öğrenme, "bilgiyi organizasyonda kararlar alma veya başkalarını etkileme konusunda uygulamaya koyabilen aktörler tarafından yeni bilgi edinilmesi" sürecidir. Örgütsel öğrenme, dinamik çevre koşullarında kaynak yönetiminin etkinliği ve verimliliği için özellikle önemlidir. Örgütsel öğrenme, "işletmelere stratejik esneklik ve gelişime uyum" için potansiyel bir kapasite sağlar (Sirmon vd., 2007). Büyüyen işletmeler, öğrenmenin şart olduğu ve koşullar bağlamında sahip olunan kabiliyetlerde ve ürünlerde değişimin gerekli olduğu dinamik çevrelerde rekabet içerisinde dir. Rekabet dinamiklerindeki değişimin öğrenilmesi, yöneticilerin zihinsel modellerini ve iyi bir kurumsal girişimciliği etkiler. Büyüyen işletmelerde, daha az değişimin olduğu çevrelerde rekabet halinde olursa dahi, öğrenme şarttır. Çünkü ilk başlangıçta işletme için yeterli olan yetenekler zamanla değişime ve öğrenmeye ihtiyaç duyacaktır. İşletmeler zamanla ürünlerini, teknolojilerini, pazarlama ve dağıtım yeteneklerini değiştirmek durumundadır. Ancak bu değişimler oldukça zordur (Zahra vd., 2000).

Bu açıklamalar paralelinde işletmelerin rekabet ortamında yeni yetenekleri öğrenmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Öğrenme; dış çevre kaynaklarından gelen bilginin tanınması, anlaşılması, değerlere uyumlu hale getirilebilmesi ve operasyona uygun şekilde entegre edilmesi anlamına gelmektedir ve işletmenin "öğrenme kapasitesine" bağlıdır (Cohen ve Levinthal, 1990). Öğrenme kapasitesi, işletmenin yeteneklerini artırmak için, dış çevrenin ürettiği bilgiyi kullanarak etkin bir şekilde büyümesini sağlar. İşletmeler değişik kaynakları kullanarak çevreleri ve rekabet ortamı hakkında bilgi toplar ve bu bilgileri hasat ederek öğrenmeyi gerçekleştirir (Sirmon vd., 2007). Literatüre göre öğrenme kapasitesi ne kadar yüksekse, yeni bilginin geliştirilmesi ve kullanılması yeteneği de o kadar yüksek olur (Zahra ve George, 2002).

Genellikle politika üzerine çalışmalar yapan Lindblom (1979)'a göre, "politika oluşturmada küçük adımlarla ilerleme (incrementalism) yöntemi kullanılmalıdır. Devrim niteliğindeki köklü politika değişiklikleri ya da dikkatle planlanmış büyük adımlar politika oluşturmak için uygun görünmemektedir". Lindblom politika oluşturma konusunda ikinci önemli hususun, daha önce ortaya atılan kapsamlı analizlerin tam anlamıyla gerçekleştirilemeyeceğini bu nedenle basitleştirilmiş stratejik analizlerin yapılmasının uygun olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda politika oluşturmada "küçük adımlarla ilerlemeyi" (incrementalism) öne sürerek bir kerede en iyiyi yapmak yerine yani tam bir ısırmanın yerine sürekli ve ardışık ısırıklar ile süreci devam ettirmenin uygun olacağını ifade etmektedir. Bu yaklaşım ile öğrenmenin küçük adımlarla tekrar yapılan denemeler ile başarıya ulaşacağını ortaya koymaktadır.

Hamel ve Prahalad (1989)'a göre bir örgütün mevcut becerilerini geliştirmeye ve yenilerini öğrenmeye olan kapasitesinin yüksek olması, herkes için bir rekabet avantajı yaratır. Bu bağlamda işletme yöneticileri tarafından, jenerik stratejilerin yeniden kullanılması yerine yeni stratejik niyetlerden yola çıkarak rekabetçi stratejilerin ortaya konulması gereklidir. Stratejik niyet, istenen bir liderlik pozisyonunu öngörürken, örgütün ilerlemesini sağlamak için kullanılacak kriterleri

belirlemektedir. Dolayısıyla stratejik niyet basit bir hırstan çok daha fazlasıdır. Bu kapsam içerisinde stratejik niyet; işletmelerin çabalarının zaman içerisinde üzerinde birleştirileceği noktayı ifade etmektedir. Akıllı rakipler için hedef, “taklitçi rekabet” değil “yenilikçi rekabet”tir. Bununla birlikte bir stratejistin amacı mevcut sanayi alanında bir niş alan bulmak değil, işletmenin güçlü yönlerine ve çevre şartlarına bağlı olarak benzersiz yeni bir alan yaratmaktır.

Bakoğlu ve Özcan tarafından yapılan araştırma kapsamında literatüre göre öğrenme okulu strateji oluşturmayı, öğrenmeye dayalı olarak zamanla kendiliğinden ortaya çıkan bir süreç olarak görmektedir. Öğrenme okuluna göre dış çevre, stratejilerin tümünün bir arada geliştirilmesine olanak vermeyecek derecede karmaşıktır ve kontrol edilemez. Bu nedenle stratejiler küçük adımlarla, bir örgütün öğrenme sürecine benzer nitelikte geliştirilmelidir. Strateji belirleme süreci bu bakış açısıyla bir öğrenme süreci olarak kabul edilmekte ve bu süreç değişimi mümkün kılmak amacıyla yönetimi kolaylaştıran bir nitelik taşımaktadır. Öğrenme Okuluna göre strateji formüle edilmez bunun yerine zaman içinde öğrenme sürecine dayalı olarak ortaya çıkar (Bakoğlu ve Özcan, 2010).

Örgüt kuramlarına ait literatürde, stratejik yönetimin evrimi konusundaki kaynaklarda yer alan ve analiz için seçilen yaklaşımlar, neoklasik ekonomiye ait planlama sistemlerinin ilk evrelerinden örgütsel öğrenmeyi ve dönüşümü vurgulayan daha yeni yaklaşımlara kadar uzanır. Denemeler ve hatalar strateji için önemlidir, çünkü bunlar yaparak öğrenmeyi sağlar. Bu hususta Mintzberg yapmadan önce öğren yaklaşımına vurgu yapmaktadır. Bir bakıma Mintzberg, "hareket etmeden önce düşün" geleneksel stratejik sloganını "düşünürken hareket et" önerisiyle tersine çevirmektedir. Bu yaklaşım ile Mintzberg düşünmenin (stratejinin “formülasyonu”) ve harekete geçmenin (stratejinin “uygulanması”) sıklıkla aynı anda oluşması gerektiğini vurgulamıştır. Bunu ifade etme gerekçesi iyi niyetli olarak; bazı aktörlere düşünür rolünü ve diğerlerine uygulayıcı rolünü atfetmek stratejik açıdan tehlikelidir (Baraldi vd., 2007).

Yukarıdaki literatür bilgilerine dayalı olarak, öğrenme okulunun temel varsayımlarını ortaya koymak mümkün hale gelmektedir. Bu kapsamda okulun varsayımlarından birincisi çevrenin ve buna bağlı olarak geleceğin belirsiz olmasıdır. Bu nedenle geleceği tahmin etmekte olanaksızdır. İkinci varsayım ise, bir soruna ilişkin tüm çözüm yollarının bilinmeyeceği, bilinse dahi tüm alternatiflerin ayrıntılı olarak değerlendirilemeyeceğidir. Dolayısıyla bireylerin; bilişsel sınırlılıkları, bilgi, kaynak, zaman vb. yetersizlikleri gibi nedenlerle bir problemle ilgili ayrıntılı analizler yapması, bu analizlere dayalı olarak geleceğe yönelik tahminler yapması ve bu tahminlere bağlı stratejiler planlaması ve ardından uygulamaya koyması mümkün olmamaktadır. Başka bir deyişle stratejilerin rasyonel bir şekilde planlanması, örgütün gerçekleri ile örtüşmemektedir. Bu durumun tersine, stratejiler zaman içerisinde, çeşitli eylem ve kararların bir sonucu olarak kendiliğinden ortaya çıkabilmektedir. Yani stratejinin biçimlenmesi bir öğrenme süreci haline gelebilmektedir. Öğrenme Okulunun bu varsayımlara bağlı olarak stratejik yönetim literatürüne iki önemli katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür; 1) strateji belirleme ve strateji uygulamanın birbirinden ayrılmayacağı ve 2) stratejilerin de uygulamada alınan bir takım kararlar doğrultusunda kendiliğinden ortaya çıkmasının mümkün olabileceğidir (Sarvan vd., 2003).

Bu bağlamda Tablo:1’de literatüre bağlı olarak Öğrenme Okulunun temel varsayımları, kavramları ve önerileri ortaya konulmuştur.

Temel Varsayımlar	Temel Kavramlar	Strateji ile İlgili Öneriler
Organizasyonun çevresi karmaşık ve tahmin edilemez olduğu ve strateji için gerekli bilgi temeli dağınık olduğu için, kasıtlı strateji mümkün değildir; strateji oluşturma zaman içinde bir öğrenme süreci şeklini alır ve uç noktada strateji belirleme ile uygulama ayırt edilemez olur.	Kopuk adımlarla ilerleme (disjointed incrementalism) Koalisyonlar, sorunsal araştırma (coalitions, problemistic search) Mantıklı adımlarla ilerleme (logical incrementalism)	Strateji sadece bir plan gibi görülmemelidir. Strateji Belirleme ortaklaşa öğrenmenin sonucu olmalıdır. Organizasyonun daha önce karşılaşmadığı yeni bir durum oluştuğunda gerçekleştirilecek stratejiler öğrenme sürecinin sonucu olmalıdır.
Lider de öğrenmek zorunda olduğu için, öğrenen daha çok ortaklaşa	Stratejik girişimler (strategic initiatives)	Stratejistler, strateji belirleme adına farklı şeyleri deneyebilmeli ve bunların

<p>sistemin tümüdür ve çoğu organizasyonda birçok stratejist vardır.</p> <p>Bu öğrenme ortaya çıkan bir tarzda eylemden anlam çıkarmayı mümkün kılacak şekilde, geriye doğru bakışı harekete geçiren davranış aracılığı ile gelişir.</p> <p>Liderliğin rolü, kasıtlı stratejiler oluşturmak yerine, yeni stratejilerin ortaya çıkmasını sağlayacak şekilde stratejik öğrenme sürecini yönetmektir.</p> <p>Stratejiler önce geçmişten gelen desenler, daha sonra geleceğe ilişkin planlar ve nihayetinde davranışı genel olarak yönlendiren bakış açıları olarak görünürler.</p>	<p>Geçmişe bakarak anlam verme (retrospective sense making)</p> <p>Ortaya çıkan strateji (emergent strategy)</p> <p>Stratejik niyet (strategic intent)</p>	<p>arasından işler olanı seçebilmelidir.</p>
---	--	--

Tablo: 1 Öğrenme Okulu Temelleri (Sarvan vd., 2003)

1.3. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi kavramı ilk olarak, 1950'lerde Deming tarafından Japonya'da tanıtılmış ve daha sonra Juran, Crosby ve diğer kalite uzmanlarının çalışmaları ile desteklenmiştir. 1980'lerin başında batı imalat firmaları Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerini benimsemeye başlamış ve endüstri uygulayıcıları ve akademisyenler arasında bu dönemden itibaren oldukça fazla dikkat çekmiştir. TKY, işletmelerin günlük yönetimini yönlendiren, her bireyin işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için sürekli çaba gösterdiği, kaliteyi yükselten, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve sonuçta firmanın performansını artıran bir dizi yönetim ilkesidir. TKY, Sürekli gelişimi temel alan ve amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Alandaki araştırmacılar, TKY uygulanmalarının işletmeler için daha fazla pazar payı ve yatırım getirisine katkıda bulunduğunu doğrulamaktadır (Ooi et al., 2006).

Kalite odaklı stratejiler ile daha fazla müşteri odaklı hale gelen imalat firmaları, kalite yönetimi uygulamalarını benimsemektedirler. TKY, sürekli iyileştirmeye yardımcı olan, örgütsel iyileştirme çabalarının sürdürülmesinde en uygun yaklaşım olduğu düşünülen ve farklı ilkelere dönüşen işletme yönetimi değerleri ile ilgilidir (Lin and Ogunyemi, 1996).

Birçok bilim adamı ve araştırmacı, güçlenmeye gayret gösteren kuruluşların, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak TKY üzerine odaklanılması gerektiğine inanmaktadır. TKY'nin başarısı, diğer bazı örgütsel faktörlere bağlı olabilir. Bu faktörler "öğrenen organizasyon" kavramı içinde kapsamlı bir şekilde gruplandırılabilir. Öğrenme kavramı, 1990'lı yıllarda akademisyenler tarafından sürekli gelişim kaynağı olarak ifade edilmiş ve imalat firmaları arasında yüksek oranda popüler olmuştur. Örgütsel öğrenme, örgütsel değişim ile ilişkilidir ve örgütsel değişim, sürekli iyileştirme yoluyla bir örgütteki değişimi ifade etmeye odaklanır. Öğrenen örgütler, tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştırır ve onları, stratejik hedeflere ulaşabilecek şekilde, sürekli olarak eğiterek yeni duruma uyumlu hale dönüştürürler (Mahmood vd. 2015).

Hackman ve Wageman yaptıkları çalışmalarında W. Edwards Deming, Joseph Juran ve Kaoru Ishikawa tarafından ortaya atılan toplam kalite yönetiminin temel fikirlerinin ABD yönetim topluluğunda önemli derecede kabul gördüğünü ifade etmektedir. Bu bağlamda kısa bir süre içerisinde TKY'nin sosyal hareketin bir parçası haline geldiğini ve endüstriden başlayıp sağlık kuruluşlarına, kamu kurumlarına, kar amacı gütmeyen kuruluşlara ve eğitim kurumlarına kadar yayıldığını ayrıca basında, eğitimde ve danışmanlık uygulamalarında ve özellikle bilimsel literatürde giderek öne çıktığını ortaya koymaktadır (Hackman ve Wageman, 1995).

Hackman ve Wageman ilk olarak Deming, Ishikawa ve Juran tarafından dile getirilen fikir ve tekniklere göre başlıca beş TKY uygulamasını şu şekilde açıklamaktadır; 1) TKY'yi uygulayan kuruluşlar, müşterilerin tercihlerini değerlendirerek onların fikirleriyle uyumlu uygulamalar yaparlar

2) alternatif tedarikçilerle ilişkileri geliştirirler 3) problemleri çözmek için takımlar kullanırlar 4) problemleri çözmek ve eksikleri tamamlamak için eğitime yatırım yaparlar ve 5) özellikle yönetim fonksiyonunda çalışanlara istatistiksel analizleri öğretirler. Yukarıdan aşağıya doğru uygulama stratejisi olan TKY uygulamaları, kalitenin eninde sonunda bir yönetim sorumluluğu olduğu varsayımıyla uyumlu olarak kaliteyi artırma girişiminin üst yönetimden başlaması gerektiğini vurgulamaktadır (Hackman ve Wageman, 1995).

Munizu (2013) yaptığı çalışmasında literatürden aldığı verilere dayalı olarak kalite kavramı hakkında araştırmacılar tarafından ortak bir tanımın ortaya konulmadığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, kalite disiplininin Guru'ları ve araştırmacıları olan Garvin, Juran, Crosby, Deming, Ishikawa ve Feigenbaum tarafından farklı tanımlar ortaya konulmaktadır. Garvin'e göre TKY tanımı "ürüne dayalı, kullanıcı tabanlı, üretim temelli ve değer temelli yaklaşımlardır". Juran ise kaliteyi "kullanıma uygunluk" olarak tanımlamaktadır. Juran kalite yönetiminde planlama, kontrol ve geliştirme üçlemesine odaklanmaktadır. Crosby, kaliteyi "gerekliliklere veya özelliklere uygunluk" olarak tanımlamaktadır. Crosby'e göre, gereklilikler müşteri ihtiyaçlarına dayanır. Deming'e göre kalite, "düşük maliyetle ve pazara uygun, öngörülebilir derecede tekdüzelik ve güvenilirliktir". Ishikawa'ya göre kalite "işletme performansını yükselten bir yönetim uygulamasıdır". Feigenbaum tarafından yapılan tanım ise "TKY pazarlama, mühendislik, üretim ve bakımın toplam ürün ve hizmet özelliklerini, ürün ve hizmetin müşteri tarafından beklentilerini karşıladığı bir uygulamadır" (Kruger, 2001).

TKY, yönetimin ve çalışanların mal ve hizmetlerin üretiminde sürekli geliştirilmesine katıldığı bir tekniktir. TKY, iş performansının ve kalitesinin artmasını ancak bunun yanında kayıpların azaltılmasını hedefleyen kalite ve yönetim araçlarının bir karışımı olarak görülebilir. TKY "kaliteye odaklı, tüm üyelerin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı hedefleyen ve örgütün ve toplumun tüm üyelerine yarar sağlayan bir örgütün yönetim yaklaşımı" olarak tanımlanabilir. Literatürde TKY uygulamaları olarak; 1) müşteri tatmini 2) çalışan eğitim ve öğretimi 3) üst yönetim sorumluluğu 4) takım çalışması ve 5) sürekli gelişim kavramları sık olarak kullanılmaktadır (Obeidat vd., 2016).

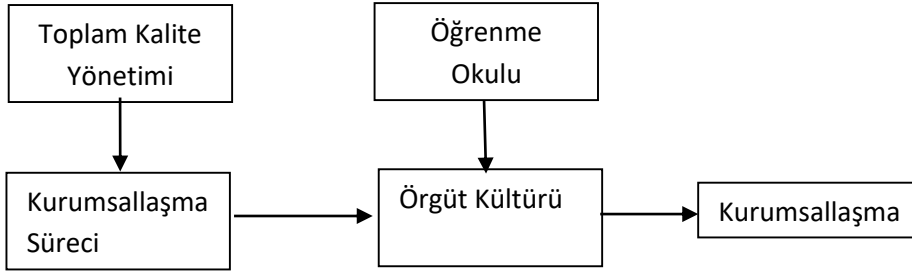
Avrupa'da, kalite temelli mükemmellik modeline dayanan yaklaşımlara sahip European Foundation for Quality Management (EFQM) adı verilen ve yaygın olarak kabul gören bir kuruluş mevcuttur. Kuruluş mükemmellik modelini Avrupa'daki 30.000'den fazla şirkette uygulanmış ve bu model sayesinde çok iyi ekonomik sonuçlar alınmıştır. Bu model, kalitenin kalkınma ve iş mükemmelliğine nasıl katkıda bulunabileceğini en iyi şekilde açıklamaktadır (Androniceanu, 2017).

Ülkemizde kalite çalışmalarının başlangıcı özellikle 1980'li yılların sonuna rastlamaktadır. Brisa'nın öncülüğünde başlayan bu çalışmalar daha çok Japonya ağırlıklı bir düşünce yapısı ve sistem yaklaşımıyla gelişmiştir. Brisa'nın liderliğiyle başlayan çalışmalar daha sonra diğer kurumlar tarafından da irdelenmiştir ve bazı kurumlarda özellikle ürünün kalitesi ilkesine dayanan ISO 9000 kalite standardı belgeleri alınarak çalışmalar genişletilmiştir. Özellikle 1990'lı yıllarda, kurumlar kalite ile ilgili faaliyetlerini yalnızca belgelendirme aşamasında görerek 2000'li yıllara kadar dayanmıştır. Fakat günümüzde kurumlar rekabetteki başarılarını yalnızca ürünlerinin kalitesiyle değil yönetim kalitesi ve insan kaynaklarının niteliği ve verimliliği ile yakalamaktadır (Ersen, 2003).

"TKY eklektik bir yönetim yaklaşımıdır: Seçmecilik kavramıyla da anılan eklektizm, çeşitli yaklaşımlarca değer verilen öge ya da öğretileri bir sistem oluşturmak amacıyla bir araya getirme biçiminde tanımlanmaktadır. TKY genel olarak birbiri ile çelişik ya da çelişik gibi görünen farklı yaklaşımlara özgü nitelikleri sistematik bir biçimde birleştirme özelliğine sahip olduğu görülebilir. Ancak TKY'nde sistemsizlik yerine farklılıkları sistemlice bir araya getirme özelliği baskındır" (Aktaran Erkılıç). TKY, işletmelerde özellikle çalışanların güdülenmesini, onların ihtiyaçlarının karşılanmasını, kararlara katılmalarını ve bu kapsamda etkili ve verimli çalışmalarını amaçlar. Bu amaçla başarıların değerlendirilmesine, takım çalışmalarına katılımlarına, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışılır. TKY'nin işletmelerde yerleştirilebilmesi için eğitim en önemli faktörlerden birisi olup uygulanan eğitimlerdeki programlar şu başlıklardan oluşabilir; standartlar, yasal gereklilikler, kurum politikaları ve uygulamaları, etik kavramlar - kodlar ve resmi iletişim, iş görme usulleri, iş talimatları, iş tanımları ve iş akışları.

2. Araştırma

2.1. Araştırmanın Modeli



Şekil:2 Araştırma Modeli

2.2. Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı

Türkiye’deki havacılık işletmeleri, ulusal ve uluslararası alanda ortaya konulan yasal gereklilikler nedeniyle ve rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla, son 20 yıl içerisinde diğer ülkelerdeki aynı tür işletmelerle eşbiçimlilik göstererek, kurumsallaşma (bu eşbiçimlilik yeni kurumsal kuramın işaret ettiği işletmelerin meşruiyet kazanma davranışları çerçevesinde değerlendirilmektedir) adı altında bazı faaliyetler yürütmektedir. Bu faaliyetler ve değişim süreçleri içerisinde bazı işletmeler başarı ile değişime ayak uydurabilmekte bazıları ise kurumsallaşma sürecinde başarısızlıklar yaşamakta ve sektörden ayrılmaktadır (2006’da var olan 20 havayolu şirketi 2016’da 13’e ve 2008’de 66 olan hava taksi firması 2016’da 45’e düşmüştür). Ortaya konulan değişim süreci; havacılık işletmelerinin daha düzenli, emniyetli ve sistemli bir yapı içerisinde, toplam kalite yönetim sistemine geçişi ile ilişkilidir. Bu durum ise, Türk Sivil Havacılık Sektöründeki işletmelerin örgüt yapılarını ve kültürlerini yeni sisteme entegre edebilmeleri ile doğrudan ilişkilidir.

Bu bağlamda, araştırmanın sorunsalı; bazı işletmeler başarılı bir değişim ile kurumsallaşabilirken, diğer işletmeler bunu niçin başaramamıştır?

Kurumsallaşma sürecinde örgüt kültürünün değişmesi ve yeni kurumsal yapıya uyum sağlanması gerekmektedir. O halde başarılı bir kurumsallaşma sürecinde öğrenme okulu ilkelerinin bir etkisi var mıdır?

Bu çalışmanın amacı; örgüt kültüründen etkilenen kurumsallaşma sürecinin, başarılı bir şekilde havacılık işletmelerine uygulanabilmesi için, öğrenme okulunun ortaya koyduğu yaklaşımların başarıya etkisinin olup olmadığının araştırılması ve bu kapsamda kurumsallaşma sürecinde örgütsel öğrenmenin, kurumsallaşma süreci üzerine bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir.

2.3. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Bu araştırmada, dünya üzerinde gelişmekte olan ekonomiler içerisinde yer alan Türkiye’nin, en önemli ekonomik bileşenlerinden birisi olan havacılık işletmelerinin, gerek ulusal gerekse küresel alanda, meşru bir kurumsal kimliğe sahip olarak pazar payı elde edebilmek için girdiği kurumsallaşma süreci içerisinde; örgüt kültürü değişiminin, kurumsallaşmanın başarısı veya başarısızlığına olan etkisi incelenmektedir.

Yapılan araştırma, “havacılık işletmelerinin kurumsallaşması sürecinde, on stratejik yönetim okulundan birisi olan öğrenme okulunun ortaya koyduğu yaklaşımları ve teorileri kullandığı taktirde, acaba örgüt kültürünü başarılı bir şekilde yeni kurumsallaşma kültürü ile uyumlu hale getirebilmekte midir?” ve “eğer öğrenme okulu stratejik yönetim içerisinde örgüt kültürüne bir etki yapıyor ise, dolaylı olarak bu etki kurumsallaşma sürecinin başarısına bir etki sağlıyor mu?” sorularına cevap aramaktadır. Bu soruların cevabı, kurumsallaşma süreci içerisinde Öğrenme Okulunun başarıya olan etkisini tespit edebilmemiz açısından önemlidir.

Bu çalışma, stratejik yönetim yaklaşımlarından öğrenme okulunun, başarılı bir kurumsallaşma sürecindeki düzenleyici etkisini araştırarak, teoriler arası bir ilişkinin, uygulama sonuçlarını yenilik olarak literatüre katacaktır. İleride yapılacak çalışmalarda, Avrupa Birliğine üye olma gayretinde olan Türkiye’nin, iktisadi ve idari alanlarda başarılı bir kurumsallaşma sürecine sahip olabilmesi için, örgüt

kültürüne nasıl bir bakış yapılması gerektiğine yönelik, diğer stratejik yönetim okullarına ait yaklaşımların etkisinin olup olmadığı araştırılabilir

2.4. Eleştiriler, Araştırmanın Evreni ve Sınırlılıkları

Türkdoğan (1988), Postmodern dönem için getirdiği eleştiri ile her toplumun özgün bir kültürü olduğunu ve değişimlerin bu özgün kültürle uyumlu olması gerekliliğini şu şekilde ortaya koymaktadır; “Türk toplumunun yapısı ve dinamikleri bir yana itilerek, çalışan grup sanki Batı insanı gibi telakki edilmiş, dünya görüşleri, inanç ve değerler anlayışı ona göre düzenlenmiştir. Oysa Batı toplumu en az 400 yıldan beri seküler (dünyaya yönelik) bir hayat tarzını benimsemiş, liberal değerleri temsil eden bir toplum yaşayışına sahiptir. Sosyolojik ifadesiyle, “cemaat (dine dayalı) benzeri” (gemeinschaft-like, “Ferdinand Tönnies tarafından geliştirilmiş bir kavramdır”, 1932) bir toplum düzeninden “cemiyet (ekonomik etkenlere dayalı) benzeri” (gessellschaft-like, Tönnies) toplum tipine geçmiş, böylece bireyci, çıkarıcı ve rasyonel bir zihniyeti temsil etmektedir (Türkdoğan, 1988).

Bu eleştirel yaklaşıma bağlı kalarak yabancı literatürde çok kez tartışılmış olan Kurumsallaşma, Öğrenme Okulu ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarının ilişkisini veya birbiri üzerindeki etkilerini Türk kültürü çerçevesi içerisinde değerlendirmek ve analiz etmek oldukça önemlidir. Dolayısıyla araştırmanın ulusal boyutta yapılması çalışmayı özgün bir hale getirmektedir. Bu yaklaşım ile araştırmanın evrenini Türk Sivil Havacılık sektörü oluşturmaktadır.

Ancak araştırma, sadece Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün (SHGM) monitör ettiği bir yaklaşım ile yapılmıştır. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yönetici ve çalışanlarının bakış açısı ve değişim sürecinde yaşadıklarının değerlendirilmesi sonucunda daha zengin bir sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu durum araştırmanın evreni açısından bir kısıtlılık olarak değerlendirilmektedir.

2.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örnekleme; Kurumsallaşma sürecinden etkilenen Türk Sivil Havacılık Sektöründeki tüm aktörler ile kurumsallaşma sürecini takip eden ve denetleyen SHGM'lüğüdür.

Çalışma sırasında nitel araştırma yöntemi esas alınmış, araştırma deseni olarak durum analizi ve tanımlayıcı durum analizi kurgulanmıştır (Bal, 2016:130-135). Veri toplama sırasında yarı yapılandırılmış anket ile görüşme ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılmıştır. Bu kapsamda,

- Kuram ve teorilere yönelik veriler; literatürde mevcut olan, daha önceki çalışmalardan,
- Sivil Havacılık Sektörüne ait veriler ise; SHGM.'lüğünde görevli personel (bir Genel Müdür Yardımcısı ve üç uzman) ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler (toplam dört defa) ve SHGM tarafından yayınlanan istatistik verilerin değerlendirilmesi (doküman incelemesi) sonucunda toplanmıştır.

Görüşmeler sırasında önceden hazırlanmış; “İlk kurumsallaşma hareketi nerede ve nasıl başlatılmıştır?”, İlk JAA başvurusu sonrası, otorite tarafından hangi yasal düzenlemelerin yapılması istenmiş ve bunların hangileri ülkemizde uygulanabilmiştir?”, “Bu uygulamalardaki başarı düzeyi nedir?”, “JAA üyeliği süresince ülkemizdeki havacılık işletmelerinin yasal düzenlemelere tepkisi ve/veya uyumu sürecinde yaşananlar nelerdir?”, “Yapılan denetimler ve bunların sonuçları nelerdir?”, “Alınan tedbirler (ceza, ödül, eğitim, toplantı, çalıştay vb.) nelerdir?” vb. şeklinde olmak üzere toplam 20 soru sorulmuş ve tartışılmıştır. Görüşmelerde alınan cevaplar not alınmış ve sonrasında kavramsal incelemelerle analizleri yapılarak çalışmaya aktarılmıştır.

Bununla birlikte SHGM tarafından yayınlanan toplam 10 yıla ait (2007-2016) faaliyet raporları (1250 sayfa), 10 yıla ait (2008-2017) performans programı (1000 sayfa) ve altı yıla ait kurumsal mali durum ve beklentiler raporu (400 sayfa) dokümanları incelenmiş, analiz edilmiş ve sonuçları bu çalışmaya aktarılmıştır (<http://web.shgm.gov.tr/>).

2.6. Metot

Literatür taramasının ardından, SHGM.'lüğü personeli ile havacılık sektörünün kurumsallaşmasına yönelik gelişmeler soru – cevap şeklinde tartışılmış ve bunun yanında kurumsallaşma sürecinde tutulan kayıtlar ve istatistik bilgileri (kaynaklar: SHGM.'lüğü; Stratejik Planı, Kurumsal Kimlik Kılavuzu, Projeleri, Tarihçesi, Faaliyet Raporları, Performans Programları,

Kurumsal Mali Durum Raporları) analiz edilmiştir. Bununla birlikte analiz edilen dokümanlar kurumsallaşma süreci içerisinde 2006 yılından sonrasına ait olduğu için süreç öncesi (1996 öncesi) dönem hakkında sadece görüşmelere ait veriler kullanılabilmiştir.

Bununla birlikte kurumsallaşma süreci üzerinde etkisi olan bazı uluslararası kuruluşlara ait bilgiler özetle şu şekildedir;

- i. **JAA: (Joint Aviation Authorities / Ortak Havacılık Otoriteleri):** AB ve AB dışı sivil havacılık otoriteleri tarafından kurulan düzenleyici örgüttür. 1970 yılında Ortak Hava Taşımacılığı Yetkilileri olarak başlayan bu sistemin amacı, Avrupa havacılık imalat sanayini kolaylaştıracak büyük uçak ve uçak motorları için ortak sertifika standartları üretmektir. Ancak zamanla kapsam; hava araçlarının tüm sınıfları için uçak operasyonları, bakım, lisanslama ve belgelendirme standartlarını kapsayacak şekilde genişletildi. AB üyeleri, 2002'de EASA'nın oluşturulmasıyla birlikte, uçuşa elverişlilik yönetmeliklerini JAA'dan ayırdı ve bir zaman sonra EASA operasyonlar ve lisanslama için de sorumlu oldu. 2009'da JAA sistemi dağıtıldı ve sadece eğitim organizasyonu (JAA-TO) olarak görevlerine devam etmektedir. Türkiye JAA üyesi bir ülkedir.
- ii. **EASA (European Aviation Safety Agency / Avrupa Havacılık Güvenlik Ajansı):** Avrupa Komisyonu tarafından 2002'de kurulan EASA, AB ülkelerine ait JAA yetki ve sorumluluklarını devralmıştır. EASA'nın sorumlulukları kısaca; havacılık güvenliği mevzuatının hazırlanması ve Avrupa Komisyonu'na ve AB Üye Devletlerine teknik tavsiyeler verilmesi, AB'de faaliyet gösteren uçakların ve uçak parçalarının uçuşa elverişlilik ve tip sertifikasyonun yapılması, AB içinde ve dışında yer alan dünya çapında uçak tasarımı, üretimi ve bakımı yapan organizasyonlarının onaylanmasıdır. Türkiye EASA üyesi bir ülke değildir, ancak kendi isteğiyle (Avrupa Birliğine Entegrasyon kapsamında) EASA kurallarını uygulamaktadır.
- iii. **ICAO (International Civil Aviation Organization / Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü):** İkinci Dünya Savaşı sonrasında hava taşımacılığında meydana gelen politik ve teknik sorunların çözümüne esas genel düzenlemenin yapılması amacıyla, Kasım 1944'de Şikago'da yapılan çalışmalar sonucunda; 52 ülke temsilcisi tarafından hazırlanan "Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşması" 7 Aralık 1944'te Washington D.C.'de ülkelerin imzasına açılmış ve örgüt 1947'de kurularak çalışmalarına başlamıştır. Halen 192 üyesi olan ICAO'nun Şikago Sözleşmesi olarak da anılan anlaşmanın giriş bölümünde belirtilen amacı; uluslararası sivil havacılığın emin ve düzenli bir şekilde gelişebilmesi ve sivil havacılık hizmetlerinin, eşit imkanlar esası üzerine tesciliyle sağlam ve ekonomik bir şekilde işletilebilmesi için bazı düzenlemeler hususunda mutabık kalınması şeklindedir. Türkiye ICAO üyesidir.
- iv. **CAA (Civil Aviation Authority / Sivil Havacılık Otoritesi):** Bir ülkedeki ulusal havacılık faaliyetlerinin tamamından sorumlu ve yetkili olan düzenleyici organdır. CAA, ICAO tarafından yayımlanan tüm mevzuat gereklerini ulusal mevzuatta uygular ve düzenleyici gözetimden sorumludur. Türkiye'de bu görev SHGM tarafından yürütülmektedir.
- v. **SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü):** sektörün düzenli, verimli ve güvenli işleyebilmesi için ülke içindeki tüm sivil havacılık faaliyetlerinin planlamasından, koordinasyonundan ve denetiminden sorumludur. Hız ve emniyet faktörlerinin büyük önem taşıdığı sivil havacılık sahasındaki her türlü faaliyeti ulusal çıkarlar ve uluslararası ilişkilere uygun bir şekilde düzenlemek ve esaslarını belirlemekle yükümlüdür. Bu kapsamda SHGM, Türkiye'de sivil havacılık alanındaki en sorumlu ve yetkili otoritedir.

2.7. Bulgular

Yukarıda açıklanan yöntem ve metotlar kullanılarak elde edilen verilerin özeti Tablo:2'de görülmektedir. Elde edilen verilere göre Türk Sivil Havacılık Sektörünün Kurumsallaşması sürecinde yapılan uygulamalar, bunların yapılma sebebi, yapılmadan önce beklenen sonuç ve yapıldıktan sonra elde edilen sonuç aşağıda özetlenmiştir. Kurumsallaşma süreci içerisinde yapılan bu uygulamalar, makro düzeyde stratejik bir yaklaşımı ortaya koyarken, mikro düzeyde işletmelerdeki değişimi göstermektedir.

Sebepler	Kurumsallaşma sürecinde yapılanlar	Beklenen sonuç	Elde edilen sonuç
Uluslararası havacılık kuruluşları (ICAO, geçmişte JAA ve yeni dönemde EASA) tarafından ortaya konulan yasal gereklilikler (Bknz.: ICAO SARPS, Joint Aviation Requirements ve EASA Regulation)	SHGM.'lügenin yetki ve sorumluluklarını belirleyen mevzuatın yenilenmesi ve/veya değiştirilmesi (Bu kapsamda 1983 yılındaki "Türk Sivil Havacılık Kanunu" ilave bir kanun daha, kurumsallaşma süreci içerisinde 2005 yılında çıkarılmış ve ulusal lider konumundaki SHGM.'lügenin "Teşkilat ve Görevleri" küresel boyutta meşruiyeti sağlamak amacıyla yayımlanmıştır). (Ayrıca sivil havacılık sektörünü eşbiçimli hale getirmek için sektördeki işletmelerin kontrol ve düzenlenmesini yapan, uluslararası gereklilikleri ulusal boyutta yönlendiren süreç içerisinde 2018 yılına kadar toplam 43 adet (2005-2007 arası 22 yeni) yönetmelik, 102 adet talimat, 119 adet genelge, 4 adet direktif, 1 adet tebliğ ve 2 adet bülten yayımlanmıştır).	Küresel meşruluğun sağlanması, İşletmelerin küresel ortamına uyumu, Kontrollü bir saha yaratılması, Türkiye'nin küresel boyutta sivil havacılık sektöründe etkin ve güvenilir bir güç odağı haline gelmesi, Türk sivil havacılık sektöründe; örgüt yapısı ve kültür kapsamında küresel uyumunun sağlanması.	Küresel meşruiyet sağlanmış (Halen 118 ülkeye uçuş yapan firmalar vardır), Türk işletmeleri önemli bir rekabet gücü kazanmış (2016 itibarıyla 23.6 milyar USD cirolu bir sektördür), Türk sivil havacılık sektörü tamamen SHGM.'lügenin kontrolü altına girmiş (mevzuata dayalı denetim ile), Hem küresel hem de ulusal boyutta Türk işletmelerinin yapısı ve kültürü değişime maruz kalarak uluslararası alandaki rakipleriyle ve birbirleriyle eşbiçimli hale gelmiştir (Küresel ticaret yapma kabiliyeti ve işletmeler tarafından uluslararası onayların alınması).
Uluslararası havacılık kuruluşları tarafından ortaya konulan yasal gereklilikler ve uluslararası örgütlerde etkin olma stratejisi	SHGM.'lügenin Teşkilat yapısının revize edilmesi. (Bu kapsamda 2007 yılında ana hizmet birimindeki beş daire başkanlığı ve temsilciliklerde çalışan personel sayısı toplam 133 iken bu sayı 2016 yılında sekiz daire başkanlığı ve temsilciliklerde 259'a çıkmıştır. Artan birim ve personel sayısı ile SHGM.'lügenin organizasyon yapısını da diğer havacılık otoritelerine benzer yapıya dönüştürmüştür).	SHGM.'lügenin etkin ve dinamik bir yapıya dönüşmesi, sektördeki işletmeleri takip edebilmesi ve küresel gelişimi/değişimi daha güncel takip edebilmesi.	SHGM.'lügenin, ulusal işletmeleri takip edebilen ve küresel değişimi/gelişimi güncel olarak sektöre yansıtabilen bir yapıya kavuşmuştur. Ayrıca uluslararası örgütlerde personel bulundurarak etkinliğini artırmıştır. (ICAO Konsey Üyeliği, ECAC Başkan Yardımcılığı, ICAO Emniyet Grubu Başkan Yardımcılığı, Euro Control PC Başkanlığı ve SRC Başkan Yardımcılığı, D8 Sivil Havacılık Komisyonu Başkan Yardımcılığı, JAA Yönetim Kurulu Üyeliği düzeyinde temsil edilmektedir).
Uluslararası örgütlerin yapılarında yer almak ve kurumsal etkinliğini ve güvenilirliğini ispatlayarak küresel meşruiyeti sağlamak	SHGM.'lügenin devlet memuru statüsünde çalışan personel kaynağının artırılması, niteliklerinin belirlenmesi ve işe uygun personel alınması. (Bu kapsamda 2007 verilerine göre kadrolu personel sayısı 34 iken bu sayı 2016 yılında 127'ye çıkarılmıştır).	Sektörde daha etkin denetim ve takip sağlamak, Küresel ve ulusal sektör ile daha etkin iletişim sağlamak, Türk ekonomisine istihdam imkanı sağlamak.	SHGM.'lügenin denetim etkinliği artırılmış (2016 yılında 4004) ve devlet – sektör iletişimi olumlu katkılar sağlayacak hale getirilmiş (SHGM'nin içinde olduğu milli projelerin ortaya çıkması, örnek: TAI tarafından üretilen uçak ve helikopterlerin küresel boyutta lisanslandırılması), Ayrıca ülkede istihdam imkanı sağlanmış ve küresel etkinlik artırılmıştır.
Yurtdışındaki uygulamaları ulusal sistem içerisine taşıyarak küresel boyutta eşbiçimli hale gelebilmek	SHGM.'lügenin görev yapan personelin bilgi ve becerisinin artırılması ve mesleki gelişiminin sağlanması için yurt içi ve yurt dışı paydaşlardan eğitim alınması. (Bu kapsamda elde edilen analiz raporlarına göre alınan eğitim miktarı tam olarak tespit edilememiştir. Ancak görüşmelere dayalı olarak yurtdışına eğitim için personel gönderildiği ayrıca yurtdışından eğitmen getirilerek SHGM	Personelin eğitimler alması sonucunda, küresel gerekliliklerin daha iyi anlaşılması ve öğrenilenlerin sektördeki işletmelere ve personele etkileşim içerisinde aktarılması.	Küresel gereklilikler daha iyi anlaşılabilir (Bu kapsamda öğrenilenler SHGM.'lügenin teşkilat yapısı ve mevzuatına aktarılmıştır), elde edilen bilgiler sektöre aktarılmıştır (denetimler, konferanslar ve eğitimler aracılığıyla). İşletmeler bağlamında ise kurumsallaşma kapsamında küresel durum daha iyi

	<i>personeline eğitim verildiği bilinmektedir).</i>		anlaşılarak rakipler ile eşbiçimli hale gelebilecek ortam yaratılmıştır (<i>Hava yolu şirketlerinin yurtiçi ve dışı performansları artarken yeni havaalanları yapımı önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır).</i>
Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) 2002 yılından itibaren, Evrensel Güvenlik Denetleme Programı (USAP) kapsamında üye devletlerde denetim yapmakta ve yetkili sivil havacılık otoritelerinin havacılık güvenliği faaliyetlerini düzenleme ve denetleme kapasitesi açısından ölçmektedir.	<p>Sivil Havacılık sektöründe ticari faaliyet yürüten her çeşit havacılık işletmesine, belirli periyotlarda mevzuata uyum denetimi yapılması.</p> <p><i>(Bu kapsamda örnek teşkil etmesi amacıyla 2007 yılında SHGM tarafından sektöre yönelik toplam 1739 adet denetim yapılırken bu sayı 2016 yılında 4004 adet olarak gerçekleşmiştir). (Bununla birlikte 2007 yılında denetim yoluyla sektörün kontrolü amaçlanırken, 2016 yılında denetimlerin sayısından ziyade uçuş emniyetini artıracak etkinliklerin geliştirilmesi amacıyla, sadece denetleyenin denetlenmesi şeklindeki bir yaklaşım ile sektörün kendini denetler hale gelmesi amacına ulaşılmıştır. Her işletmeye SHY 6A, 6B, M, 145 vb. yönetmelikler ile Kalite Yöneticisi çalıştırma zorunluluğu getirilmiştir).</i></p> <p>Denetim sonuçlarına göre, (idari ve/veya para cezası verilmesi veya yetkilerinin sona erdirilmesi yöntemi ile) ticari işletmelerin gelişim/değişim yönünde zorlanması.</p> <p><i>(Bu kapsam içerisinde eldeki analiz raporlarına göre istatistik bir veri mevcut olmamakla birlikte, yapılan görüşmelere dayalı olarak işletmelerde yapılan denetimlerde uygunsuzlukların bulunduğu ancak verilen süre içerisinde düzeltici işlemlerin (gelişim – değişim) yapıldığı bilinmektedir. Düzeltici işlem yapmayan firmalara, emniyeti düşüren bulgu ile ilgili mevzuata uygun olarak cezai işlem yapılmaktadır).</i></p>	İşletmelerin mevzuata uyum durumunun takibi ve uyumsuzlukların düzeltilmesi, İşletmelerin küresel gereklilikleri öğrenmesi için paylaşım yapılması, İşletme faaliyetlerinin takip edilmesi, İşletmelerin mevzuat ile uyumlu ve küresel işletmelerle eş biçimli hale getirilmesi.	İşletmelerden ayakta kalabilenler, küresel rekabet ortamına uygun, rakipleriyle eşbiçimli ve hatta daha iyi bir vaziyette ayrıca mevzuat ile uyumlu hale gelmiş ve iktisadi faaliyetlerini devam ettirmektedir, Sektörde, denetim kültürü yerleşmiş ve takip sonucu elde edilen veriler ve öğrenilenler gelecek planları için kullanılmaya başlanmıştır. <i>(Bu kapsamda, sivil havacılık güvenliği mevzuatının kritik unsurlarının uygulanmasındaki eksiklik derecesinin azaltılması, örnek olarak; 2016 yılında Türkiye için yüzde 6,37 ve uyum oranının ise yüzde 93,63 olduğu belirlenmiştir). (Ayrıca hava operasyonlarının güvenliğinin ölçülmesi maksadıyla yapılan küresel denetimler bağlamında yapılan etkin ve yoğun denetimler ile Türk Sivil Havacılığının SAFA puanı, 2016 yılı sonu itibarıyla Avrupa Birliği üye ülkelerinin 0,52 olan değerinden daha iyi bir değer olan 0,39 değerine ulaşmıştır).</i>
Sektörün güvenilir devamlılığını sağlamak ve meşruiyeti devam ettirmek	<p>Sektöre yeni girmek isteyen işletmelere denetim yapılarak, mevzuata uygun olarak yetki verilmesi.</p> <p><i>(Bu kapsamda sadece 2016 yılında; 4 firma havacılık güvenliği eğitim kuruluşu, 9 firma bilinen tedarikçi, 54 firma yetkili acente, 1 firma bilinen gönderici, 6 adet heliport işletme ruhsatı, 26 adet gayrisihhi çalışma ruhsatı, 478 adet sıhhi çalışma ruhsatı, yer hizmetleri kuruluşlarına 13 adet çalışma ruhsatı, 5 adet havacılık tıp merkezine ilk yetkilendirme, 1 adet balon ruhsatı ve 6 adet genel havacılık ruhsatı için denetleme yapılmış ve yetkilendirilmiştir).</i></p>	Sadece mevzuat ile uyumunu sağlamış ve sektörde rekabet edebilecek özellikteki işletmelerin sektöre dahil edilmesi.	Sektöre yeni giren işletmeler öncekiler ile eşbiçimli halde sektöre giriş yapmış ve küresel ve ulusal çevrede rekabet edebilme imkanına kavuşmuştur.

<p>Sektörde homojen ve düzenli bir yapının oluşması için liderin doğrudan iletişime geçmesi</p>	<p>Sektörde faaliyet gösteren işletmelere ve çalışanlarına mevzuata uyum süreci hakkında eğitimler verilmesi ve lisanslandırılması. (<i>Bu kapsamda kurumsallaşma süreci içerisinde işletmelere sürekli bilgi aktarımı yapılmış olmakla birlikte örnek olması açısından, sadece 2016 yılında yurt içinde ve dışında Eğitim, Konferans ve Toplantı şeklinde toplam 205 adet etkinlik düzenlenmiştir</i>), (<i>Ayrıca yetkilendirilen eğitim kuruluşlarından eğitim alınması yasal zorunluluk haline getirilmiş ve bu eğitim kuruluşlarındaki eğitim programları SHGM tarafından denetlenmiş ve onaylanmıştır</i>) (<i>Sertifikalandırma, belgelendirme, lisanslandırma ve ruhsatlandırma kapsamında örnek olarak sadece 2016 yılında mevzuata uygun olarak 10.728 adet onay gerçekleştirilmiştir.</i>)</p>	<p>İşletmelerin küresel yeterli hale gelebilmesi ve mevzuat ile uyumlu olabilmesi için, Sivil Havacılık Otoritelerinin isteklerinin birinci ağızdan öğrenilerek daha etkin ve hızlı bir uyum süreci sağlanması.</p>	<p>İşletmeler ve çalışanları gerek çevre gerekliliklerini gerekse mevzuat kriterlerini doğrudan otoriteden alarak hızlı ve etkin bir değişim süreci yaşayarak, başarıyla kurumsal kimliğe kavuşmuştur. (<i>Bu kapsamda havacılık sektörüne uygun personel yetiştirilmesi amacıyla 07 Kasım 2012 tarihinde YÖK ve SHGM arasında işbirliği protokolü imzalanmış ve Sivil Havacılık Komisyonu oluşturulmuştur. Komisyon yılda iki kez bir araya gelmektedir</i>)</p>
<p>Sektörde yeterliliği uygun olan personelin çalıştırılarak; küresel mevzuata uyum, emniyetin üst seviyede sağlanması ve yetişmiş insan kaynağı ile rekabet üstünlüğü elde etmek</p>	<p>Sektörde çalışan personele, belirlenen kriterleri karşılaması durumunda, mevzuata uygun olarak yetki ve çalışma izni verilmesi. (<i>Bu kapsamda 2016 yılında 1.667 adet uçak pilotu, 64 adet helikopter pilotu, 31 adet çok hafif hava aracı pilotu, 52 adet dispeç, 954 adet öğrenci pilot, ayrıca teknisyen ve yönetici personel lisanslandırması yapılmış ve 273 adet yabancı pilot çalışma yetki belgesi verilmiştir</i>)</p>	<p>Sadece sektörde çalışan işletmelerin değil, sektörde çalışan insan kaynağının da mevzuat ile uyumlu kriterleri karşılaması ve çalışanların da küresel gerekliliklere uygun hale getirilmesi, Sektör için nitelikli personel yetiştirilmesi.</p>	<p>Çalışanlar nitelikli hale gelmeye başlamış, güvenilirlik oranı yükselmiştir (<i>SAFA puanı, 2016 yılı sonu itibarıyla Avrupa Birliği üye ülkelerinin 0,52 olan değerinden daha iyi bir değer olan 0,39 değerine ulaşmıştır</i>).</p> <p>Sektörde istihdam oranı artmış ve yeni eğitim kurumları açılarak ekonomiye katkı sağlanmıştır (<i>Sivil Havacılık Komisyonunun kurulmasıyla yeni eğitim kurumları ve YÖK bu hususta söz sahibi olmuştur</i>).</p>
<p>Gelecek stratejiyi oluşturmak maksadıyla geçmişe bakılması</p>	<p>Sektörün tamamını ilgilendiren konularda istatistik veri oluşturulması. (<i>Bu kapsamda kurumsallaşma sürecinin başlangıcından itibaren düzenli ve detaylı şekilde istatistik verileri oluşturulmaktadır. bkz: kaynaklar 42, 43, 44, 45, 46, 47 ve 48</i>)</p>	<p>Güncel durumu net olarak bilmek, gelişmeyi sağlayacak gelecek projeksiyonlarını hazırlamak.</p>	<p>Zaman içerisinde gerek ulusal gerekse küresel düzeyde istatistik veriler toplanmış ve bunlar sektörün gelişimi ve geleceğe yönelik devlet politikalarının oluşumunda kullanılmıştır</p>
<p>Emniyet kültürünün oluşturulması ve artırılması</p>	<p>Sivil havacılık sektöründeki kaza olaylarındaki miktarın, nedenlerin ve sonuçlarının izlenmesi. (<i>Bu kapsamda SHT OLAY talimatı kullanılmakta ve SHGM.'lüğü organizasyon yapısı içerisindeki kaza ve olay birimi tarafından takip edilmektedir</i>)</p>	<p>Değişimin emniyet kültürüne olan etkisinin görünür hale getirilmesi ve proaktif önlemlerin alınması, Küresel rekabet ortamında hem meşru otoriteler hem de yolcular üzerinde güvenliğinin sağlanması.</p>	<p>Gelecek planları için temel veriler oluşturulmuş ve ayrıca elde edilmeye devam etmektedir.</p> <p>Bununla birlikte kaza miktarına ve şekline göre tedbir olacak şekilde yeni bir emniyet kültürü oluşturularak mevzuata yansıtılmış (<i>Safety Management System SHT-SMS talimatı</i>) ve takip edilmeye başlanmıştır.</p> <p>Rekabet avantajı getiren bir küresel güvenilirlik ortamı oluşturulmaya devam etmektedir.</p>

Ortaya çıkan hata ve kusurların tüm işletmeler tarafından eş zamanlı olarak düzeltilmesi	İşletmelere yapılan uyum denetimi verilerini tüm işletmelere belirli periyotlarla duyurmak. (<i>Bu kapsamda son birkaç yılda sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine; yılda en az bir defa olmak üzere, şirket özel bilgileri paylaşılmaksızın ve şirketin faaliyet kapsamına uygun olacak şekilde, sektör içerisindeki genel hatalar ve bulgular eposta yöntemi ile bulgu havuzu şeklinde bilgilendirme yapılmaktadır</i>)	İşletmelerin eşbiçimli hale gelmesi, Örgütsel öğrenmenin ve şeffaflığın ortaya çıkması.	İşletmeler genel yapılan hatalardan ders çıkararak eşbiçimli hale gelmiş, Bulguların ortaya çıkmaması için proaktif tedbirler alınarak işletmelerin yapısı istendik hale getirilmiştir.
--	--	---	---

Tablo:2 Türk Sivil Havacılık Sektörünün Kurumsallaşması Sürecinde Yapılan Uygulamalar

Türk Sivil Havacılık sektörünün kurumsallaşma sürecinde planlanan uygulamaların ve elde edilen sonuçların öğrenme okulu bağlamında karşılaştırılması Tablo:3'te gösterilmektedir. Bu tabloya göre; öğrenme okulunun yaklaşımlarının, kurumsal kuramın temel tezlerinin ve SHGM tarafından TKY kapsamında yapılan faaliyetleri ile bunların sonuçlarını bir tablo üzerinde topluca görmek mümkündür.

Kurumsal kuramın temel tezleri	Öğrenme okulu yaklaşımları	TKY kapsamında SHGM.'lülüğü tarafından yapılanlar	Elde edilen sonuç (Kanıtlar için Bknz: Tablo:2)
1- Örgütler sadece teknik unsurlardan oluşan bir çevrede değil, uzun zaman içinde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro bir çevrede yaşarlar.	1. Organizasyonun çevresi karmaşık ve tahmin edilemez olduğu ve strateji için gerekli bilgi temeli dağınık olduğu için, kasıtlı strateji mümkün değildir; strateji oluşturma zaman içinde bir öğrenme süreci şeklini alır ve uç noktada strateji belirleme ile uygulama ayırt edilemez olur.	SHGM.'lülüğü mevzuatının yenilenmesi, (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 3, 4, 5 / Öğrenme Okulu ilke; 2, 3, 6, 7, 8, 9</i>)	Örgütleri eşbiçimli ve meşru olmaya zorlamıştır. (<i>Kurumsal Kuram ilke; 2, 3, 4, 5 / Öğrenme Okulu ilke; 2, 3, 6, 7, 8, 9</i>)
2- Çevresel ekonomiler, sadece yasal ya da ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemler içerir.	2. Lider de öğrenmek zorunda olduğu için, öğrenen daha çok ortaklaşa sistemin tümüdür ve çoğu organizasyonda birçok stratejist vardır. Bu öğrenme ortaya çıkan bir tarzda eylemden anlam çıkarmayı mümkün kılacak şekilde, geriye doğru bakışı harekete geçiren davranış aracılığı ile gelişir.	SHGM.'lülüğü Teşkilat yapısını revize edilmesi, (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5 / Öğrenme Okulu ilke; 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11</i>)	SHGM. etkin ve dinamik bir yapıya dönüşmüştür (etkin bir lider olmuştur). (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5 / Öğrenme Okulu ilke; 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11</i>)
3- Örgütlerin yapıları ve uygulamaları sadece, içsel teknik faaliyetlerin ve dışsal ekonomik ilişkilerin işlevsel bir biçimde tasarlanması sonucunda değil, makro çevredeki kurumsal kalıpları yansıtabilecek biçimde oluşur.	3. Liderliğin rolü, kasıtlı stratejiler oluşturmak yerine, yeni stratejilerin ortaya çıkmasını sağlayacak şekilde stratejik öğrenme sürecini yönetmektir.	SHGM.'lülüğüne personel alımı ve yetkin hale getirilmesi, (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11</i>)	Küresel uyum için daha güçlü hale gelmiş ve sektörel eşbiçimlilik izlenmiştir. (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11</i>)
4- Örgütlerin hayatta kalabilmesi için sadece teknik anlamda verimli çalışması değil, kendisini bulunduğu çevrede meşru kılması gerekmektedir.	4. Stratejiler önce geçmişten gelen desenler, daha sonra geleceğe ilişkin planlar ve nihayetinde davranışı genel olarak yönlendiren bakış açıları olarak görünürler.	Personelin gelişimi için eğitim verilmesi, (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11</i>)	Küresel koşullar öğrenilmiş ve sektöre öğretilmiştir. (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11</i>)
5- Örgütlerin belirsizlikten kaçınma, bağımlılık ya da mesleki nedenlerle kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsemeleri, aynı örgütsel alanda bulunan örgütleri kurumsal çevreleriyle ve birbirleriyle eşbiçimli hale getirir.	5. Kopuk adımlarla ilerleme yapılır.	SHGM.'lülüğü tarafından denetimler yapılması, (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11</i>)	İşletmelerin durumu takip edilmiş, küresel yeterlilikleri değerlendirilmiştir. (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11</i>)
6- Kurumların kendi içinde çelişik olması veya teknik gerekliliklerle çelişmesi nedeniyle, örgütte gevşek bağlanmış bir yapı söz konusudur.	6. Koalisyonlar kurulur.	İşletme yetkilerinin sona erdirilmesi veya ceza verilmesi, (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11</i>)	İşletmeler küresel gereklilikler için zorlanmıştır. (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11</i>)
	7. Düzenli olarak sorunsal araştırılır.	İşletmelere denetim yapılarak yetki verilmesi, (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11</i>)	Sektöre giriş zorlaşmıştır. (<i>Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11</i>)

	8. Mantıklı adımlarla İlerleme yapılır. 9. Stratejik girişimlerde bulunulur 10. Geçmişe bakarak anlam verilir. 11. Ortaya çıkan strateji ve Stratejik niyet karşılaştırılır.	Sektörde faaliyet gösteren işletmelere ve çalışanlarına eğitimler verilmesi ve mesleki yeterlilik kapsamında lisanslandırılması, (Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11)	İşletmeler ve çalışanları küresel yeterli hale gelmiş ve mevzuat ile uyum sağlanmıştır. (Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11)
		Çalışan personele yetki verilmesi, (Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11)	Sektörde çalışanlar küresel yeterli hale getirilmeye çalışılmış ve küresel havacılık eğitim sistemi üniversitelere taşınmıştır. (Kurumsal Kuram ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11)
		Kaza olaylarının izlenmesi, (Kurumsal Kuram ilke; 2, 3, 4, 5 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9)	Kaza miktarlarını düşürmek için tedbirler alınabilmektedir. (Kurumsal Kuram ilke; 2, 3, 4, 5 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9)
		Denetleme bulgularının işletmelere topluca duyurulması, (Kurumsal Kuram ilke; 2, 3, 4, 5 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9)	İşletmelerin diğerleri hakkında bilgi sahibi olarak eşbiçimlilik sağlanmıştır. (Kurumsal Kuram ilke; 2, 3, 4, 5 / Öğrenme Okulu ilke; 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9)

Tablo:3 Öğrenme Okulu Bağlamında Karşılaştırma

2.8. Araştırma Bulguları ve Tartışma

Ülkemizde ilk havacılık çalışmaları, 1912 yılında, bugünkü Atatürk Hava Limanının hemen yakınındaki Sefaköy'de, tesis olarak iki hangar ve küçük bir meydana başlamıştır. 1925 yılında kurulan ve daha sonraki yıllarda Türk Hava Kurumu adını alan Türk Tayyare Cemiyeti ile Türk Sivil Havacılığının kurumsal temelleri atılmıştır. İlk Sivil Hava Taşımacılığı ise 1933 yılında 5 uçaklık küçük bir filo ile "Türk Hava Postaları" adı ile başlatılmıştır. Cumhuriyetimizin 10. yılında, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan "Havayolları Devlet İşletme İdaresi" Türkiye'de sivil hava yolları kurmak ve taşıma yapmak üzere görevlendirilmiştir. Dünya Sivil Havacılığının hızlı bir gelişme göstermesi, teknolojiye yaşanan büyük ilerleme karşısında, ulusal çıkarlarımızın korunması ile uluslararası ilişkilerimizin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve denetlenmesi için 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde kurulan "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı", 1987 yılında "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" olarak günün koşullarına göre yeniden teşkilatlandırılmıştır (SHGM.'lülü Tarihçesi).

Yukarıda anlatılan kurumsallaşma süreci; 1912 yılından 1996 yılına kadar geçen zaman dilimi içerisinde, küresel sivil havacılık sektöründe, özellikle ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren otoritelerin ve işletmelerin ortaya koyduğu gerekliliklerin ülkemize aktarılmasını kapsayan bir süreçtir. 1996 yılına kadar ülkemizde de sivil havacılık sektöründe birçok gelişmelerin ve çalışmaların yapıldığını ayrıca küresel tanınmışlığın var olduğunu (en önemlisi ICAO kuruluşunun bir üyesi olmasıdır) söylemek gerekir. Fakat bilim ve teknolojiye meydana gelen değişim, ekonomik koşullar ve siyasi istikrarsızlık nedeniyle, ülkemizdeki havacılık işletmeleri, gelişmiş ülkelerdeki rakipleriyle yeterli düzeyde rekabet edecek durumda değildi.

Bugün, ülkemizdeki havacılık faaliyetleri, 1983 yılında yürürlüğe giren 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ve bu kapsamda yayımlanmış olan İdari ve Teknik Yönetmelikler ve Havacılık Talimatları çerçevesinde yürütülmektedir. 18 Kasım 2005 tarihine kadar Ulaştırma Bakanlığının Ana Hizmet Birimi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, bu tarihte yürürlüğe giren 5431 sayılı Sivil

Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile finansal açıdan özerk hale gelmiş ve şu anki yönetim yapısına ulaşmıştır (SHGM.'lülüğü Tarihçesi).

Bu tarihi gelişim süreci içerisinde SHGM.'lülüğü 29 Aralık 1994 tarihinde Joint Aviation Administration (JAA) kuruluşuna katılım başvurusu yaparak; otorite olarak küresel meşruluğunu ortaya koymak ve sektörde faaliyet gösteren Türk işletmelerinin küresel rekabette var olmasını sağlamak için stratejik bir teşebbüste bulunmuştur. Bu teşebbüs ile 26 Mart 1996 tarihinde JAA'ya "aday sivil havacılık otoritesi" olarak kabulü ile Türk sivil havacılık sektöründe yeni bir kurumsallaşma sürecini başlattığını söylemek mümkündür. Adaylık süresi beş yıl sürmüş ve SHGM.'lülüğünün ve sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ortaya konan gerekliliklere uyum sağlaması ile 1 Nisan 2001 tarihinde tam üyelik hakkı kazanılmıştır.

Sivil havacılık sektöründeki işletmelerin ve SHGM.'lülüğünün birlikte kurumsallaştığı sürecin ikinci kilometre taşı ise, 2005 yılında TBMM tarafından onaylanan 5431 sayılı kanundur.

Kurumsallaşma sürecindeki üçüncü adım ise Avrupa Birliği Üyeliği yolunda çalışmalar yürüten Türkiye'nin önemli bir ekonomik bileşeni olarak, Ülkemizdeki sivil havacılık sektörü mevzuatının AB'nin altında kurulmuş olan EASA kuruluşuna ait mevzuata uyumlu hale getirilmesidir. Bu bağlamda Türkiye bir AB üyesi ülke olmamasına ve zorunlu olmamasına rağmen EASA mevzuatına uyumu sadece küresel meşruiyete kavuşmak amacıyla uygulamaya koymuştur.

Korul ve Küçükönal'a (2003) göre; 1983 yılına kadar monopol bir yapıya sahip olan Türk Sivil Havacılığı, bu tarihte çıkarılan kanun ile birlikte serbestleşmiş ve özel sektörün de faaliyet göstermesine olanak sağlanmıştır. Özellikle 1986 yılından sonra hava taşımacılığı sektörü hızlı bir gelişme göstermiş, ancak bunun sağlıklı ve istikrarlı bir büyüme olmadığı zamanla ortaya çıkmıştır. Bu nedenle son 20 yılda sadece ticari hava taşımacılığı yapan 20 havayolu şirketi kurulmuş ve kapanmıştır. Bu durum ulusal ekonomiye, havacılığa ve turizme olumsuz yönde yansımıştır. Ticari alandaki kayıpların yanı sıra Türk Sivil Havacılığı büyük bir itibar kaybına uğramış, yurt dışından ülkeye yapılan yolcu taşımacılığındaki pay 1998 yılında % 60'larda iken 2000 yılında % 40'lara inmiştir (Korul ve Küçükönal, 2003).

Bu bağlamda 20 yıl önce yeni bir kurumsallaşma sürecine girilmiş ve bu süreç halen devam etmektedir. Aşağıda bu süreçte yapılan stratejik uygulamaların öğrenme okulu yaklaşımları ile uyumluluğu tartışılacaktır.

Yeni kurumsallaşma sürecinde, 1996 – 2001 yılları arasında SHGM.'lülüğü öncelikle; Brews and Hunt'ın (1999) söylediği gibi planlama süreçlerini hazırlamış ve bunların başına "*planlamanın öğrenilmesi*"ni koymuş, sonrasında ise planlamayı öğrenenler, "*öğrenmeyi planlamış*" ve bunu önce kendi içinde sonra da sektördeki işletmelerde uygulamıştır. Sürecin her zaman içerisinde olan SHGM.'lülüğü personeli, beş yıllık süre içerisinde sektördeki işletmelere birçok *eğitimler vererek* ve *denetimler yaparak* (izleme ve sektörel iletişim) değişimin nasıl yapılacağını öğretmiştir. Ayrıca her uygulama sonunda *yeni bir şeyler öğrenilmiş* ve bunlar *yeniden stratejik planlara yansıtılmıştır*.

Süreç içerisinde o dönemi değerlendiren SHGM Yöneticisi; "değişimden etkilenen işletmelerde görev yapan tüm düzeydeki personelin çok istekli ve gönüllü olarak değişim gösterdiğini" anlatmaktadır. Ayrıca JAA denetimleri sonunda ortaya çıkan bulguların motivasyonu düşürmesine rağmen *tekrar deneyerek* (literatürde ifade edilene uygun olarak) gelişimin sağlandığı ortaya konmaktadır. Bu dönem içerisinde bir Türk havacılık işletmesinin JAA gereklilikleri kapsamında yetersiz olduğu tespit edildiği ve bunun yurt dışı uçuş yapması yasaklandığında ise *diğer işletmelerin bundan etkilenerek* hem rahatsızlık duydukları, hem de ortaya çıkan bulgu kendi işletmesinde varsa *derhal düzelttiği* gözlenmiştir (taklitçi yaklaşım ile).

JAA gereklilikleri sadece havacılık emniyeti (güvenlik, çevre vb. konular mevcut değildi) üzerine kurulmuş alt yapıyı içermekteydi ve ülkelere değil sadece havacılık otoritelerine etkide bulunabiliyordu. Ancak bir havayolu işletmesinin küresel rekabet ortamında güvensiz olduğunu ortaya koyması durumunda, ilgili hava yolunun faaliyetinin durdurulmasına neden olabiliyordu. Yani yaptırımları idari seviyedeydi. Dolayısıyla sivil havacılık sektöründeki ilk kurumsallaşma hareketinin havacılık emniyeti alanında başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu dönemi kurumsallaşmanın başlangıcı olarak kabul edebiliriz.

2001 – 2005 yılları arasında kurumsallaşma, JAA kurallarına uygun olarak değişim ve gelişimi içerecek şekilde Türk sivil havacılık sektöründe devam etmiş ve bu zaman dilimi içerisinde işletmeler ve SHGM.'lülüğü, JAA kurallarını *içselleştirerek, kurum kültürü* haline getirmeye çalışmıştır. Alışma dönemi olarak ifade edilebilecek bu dönem içerisinde işletmelerden örgüt kültürünü, *JAA gereklilikleri ile tam uyumlu* hale getirebilenler ayakta kalmayı başarabilmiştir (bknz:tablo:2). İşletmeler ve SHGM.'lülüğü bu dönemde gelişmeler kaydederek karşılıklı etkileşim içerisinde olmuştur. Eğitim ve denetim faaliyetleri ve *yeni yasal düzenlemeler* ile SHGM.'lülüğünün kontrol kabiliyeti geliştirilmiştir. Ayrıca SHGM.'lülüğü stratejik planlamayı öğrenmiş ve planlarını uygulamaya imkan bulmuştur. Yeni personel alımı ve sektördeki işletmeler üzerindeki etkinliğini artırması kurumsallaşmayı hızlandırmıştır. Bunun yanında işletmeler özellikle nitelikli çalışanlara sahip olabilmek için yurt dışından birçok eğitim almıştır. Bununla birlikte yurt içinde bazı eğitim kuruluşları da JAA yetkisi alabilmek ve sektöre katkı sağlayabilmek için çalışmalara başlamıştır. Bu dönemde SHGM.'lülüğünün doğrudan kontrol ve cezalandırma yetkisi olmamasına rağmen, işletmelerin uyum için gönüllü çaba göstermesi, aslında otoritenin zorlamasından çok JAA'nın kurumsal güvenilirlik raporlarının küresel iktisadi faaliyetler içerisinde sektör için çok önemli olmasından dolayıdır şeklinde söylemek mümkündür.

2005 yılında SHGM.'lülüğünü özel bütçeli, daha rahat karar alabilen ve sektördeki işletmeler üzerinde daha etkin bir konuma getiren 5431 sayılı kanunun onaylanması ile kurumsallaşma faaliyetleri SHGM.'lülüğü tarafından daha etkin olarak yürütülebilecek bir hale getirilmiştir. Yeni bir teşkilat yapısı ile SHGM.'lülüğü *ulusal ve küresel meşruiyetini* daha etkin hale getirmiş olmaktadır. Bu kapsamda SHGM.'lülüğü ulusal çevrede kendi mevzuatını oluşturma hakkına sahip olmakta ve böylelikle küresel gereklilikleri daha rahat mevzuata yansıtılabilir hale gelmektedir. Dolayısıyla sektörde faaliyet gösteren işletmelere, kendisi tarafından hazırlanan ve bürokratik etkilerden uzak bir şekilde küresel gereklilikleri tam olarak yansıtan yeni mevzuata, uyum denetimleri yaparken; idari cezalar ve para cezaları vererek emniyet ile ilgili gerekliliklerin istenen şekilde yerine getirilmesini sağlamıştır. Bu kapsamda başarılı bir emniyet kültürünün oluşması için zemin hazırlanmış olmaktadır. Bu yasal değişim, 2001 – 2005 yılları arasında uygulanan stratejik yönetim sırasında öğrenilenlerin bir sonucu olarak görülebilir. 2005 yılına kadar olan süreçte JAA gerekliliklerini örgütlerine taşıyan işletmeler için 2005 yılı sonrası bir sorun teşkil etmemiş ve denetim kültürünü (TKY sistemi içerisinde) öğrenmiş olan sektördeki işletmelerin teşkilat yapısı, durumu olduğu gibi kabullenebilmiştir. Çünkü daha önce öğrenilmiş stratejiler değişime uyum konusunda gönüllü olan işletmelerin başarılı bir şekilde değişimini sağlamıştır.

Kurumsallaşmanın son kilometre taşı olarak AB'ye üyelik kapsamında ortaya konan EASA mevzuatının ülkemiz sivil havacılık sektörüne ilhakı ve izlenmesi ile ilgilidir (2008 yılı sonrası). Bu durum SHGM.'lülüğü tarafından JAA döneminde hazırlanmış mevzuatın yeni koşullara uyumlu hale getirilmesi gibi gözükmektedir. EASA standartlarında, en fazla göze çarpan noktanın, bu kurallar içerisinde geçen minimum şartların yerine getirilmesidir. Yani her otoritenin ve/veya işletmenin kendi özüne uygun ancak minimum EASA gereklerini karşılayan standartları ortaya koyabilmesi gereklidir. Bu durum ise ulusal standartların da (başka bir bakış açısıyla, öz kültürün de) kullanılan mevzuat içerisine yansıtılabileceğidir. Bu daha esnek olan yapının ülkemiz içerisinde daha rahat bir kurumsallaşma ortamı sağlayabileceği söylenebilir. EASA standartlarına geçiş ile küresel ortamda daha çok ülke ve daha çok işletme ile eşbiçimli hale gelinmiştir diyebiliriz. Bu durum ise hem ülke otoritesinin hem de ülkedeki işletmelerin diğer ülkeler veya işletmeler ile daha rahat ortaklık yapabilmesini (Joint venture) ve daha meşru bir yapıda kabul edilmesini sağlayarak özellikle işletmelerin rekabet üstünlüğü bağlamında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Artık yapısal olarak kurumsallaşmış otorite ve kurumsallaşmış işletmelerin, yeni EASA kuralları ile meşruiyetini devam ettirebilmesi geçmişte öğrenilen stratejik yönetim kapsamında çok daha kolay ve yüksek performansta olmaktadır. Zaten bu çalışmanın kaynakça bölümünde verilen kaynaklar (SHGM.'lülüğü Projeleri, Faaliyet Raporları, Performans Programları, Kurumsal Mali Durum Raporları ve İstatistikleri) bu durumu ortaya koymaktadır.

Kurumsallaşma sürecini incelediğimiz Türk sivil havacılık sektörü, AS 9100 standartları kapsamında, toplam kalite yönetim sistemini kullanmaktadır. Gerek EASA gerekse SHGM.'lülüğünün sektörü kontrol altında tutan, yönlendiren ve eşbiçimli hale getiren ulusal mevzuatının alt yapısında

AS 9100 standartlarının var olduğu söylenebilir. Dolayısıyla kurumsallaşma faaliyetleri devam ederken oluşturulan mevzuattaki standartların etkilendiği toplam kalite yönetim sistemi, küresel bir standart olarak kabul edilen AS 9100'ün etkisi altında; kurum, kuruluş ve iktisadi işletmeleri meşru bir yapıya ulaştırmıştır. Bu bağlamda sivil havacılık sektöründeki kurumsallaşma hareketinin kurumsal kuramın ortaya koyduğu ilkelerle tam olarak uyduğu ve bu ilkelerden etkilendiğini söylemek mümkündür.

Öğrenme okulunun yaklaşımlarına baktığımızda; *“Organizasyonun çevresi karmaşık ve tahmin edilemez olduğu ve strateji için gerekli bilgi temeli dağınık olduğu için, kasıtlı strateji mümkün değildir; strateji oluşturma zaman içinde bir öğrenme süreci şeklini alır ve uç noktada strateji belirleme ile uygulama ayırt edilemez olur”*. İlkesinin tam şartlarıyla bu kurumsallaşma süreci içerisinde görüldüğünü söylemek mümkündür. Stratejik plan hazırlanmış fakat öğrenilenler ile her zaman revize edilerek hedeflere emin adımlarla ilerlenmiştir.

“Lider de öğrenmek zorunda olduğu için, öğrenen daha çok ortaklaşa sistemin tümüdür ve çoğu organizasyonda birçok stratejist vardır. Bu öğrenme ortaya çıkan bir tarzda eylemden anlam çıkarmayı mümkün kılacak şekilde, geriye doğru bakışı harekete geçiren davranış aracılığı ile gelişir”. *“Liderliğin rolü, kasıtlı stratejiler oluşturmak yerine, yeni stratejilerin ortaya çıkmasını sağlayacak şekilde stratejik öğrenme sürecini yönetmektir”*. Bu ilkeler kapsamında aslında sektörel bir liderin var olduğu ve bunun da SHGM.'lülüğü olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla liderin yönlendirmesi ise sistemin tümünde bir öğrenme gerçekleşmiş ve SHGM.'lülüğü bu süreci başarı ile yönetmiştir.

“Stratejiler önce geçmişten gelen desenler, daha sonra geleceğe ilişkin planlar ve nihayetinde davranışı genel olarak yönlendiren bakış açıları olarak görünürler”. SHGM.'lülüğünün liderliğinde yürüyen süreçte geçmiş veriler ve öğrenilenler neticesinde sürekli yeni adımlar atılmış ve takipçi konumundaki sektörde bunları gönüllü olarak uygulamış ve başarılı bir stratejik uygulama ile şu anda küresel güvenilirlik ve iktisadi başarı elde edilmiştir.

“Kopuk adımlarla ilerleme yapılır”. İlerlemeler bir anda, devrim niteliğinde değil, sürekli gelişim şeklinde ve kopuk adımlarla gerçekleşmiştir.

“Koalisyonlar kurulur”. Bu süreç içerisinde hem ulusal çevre içerisinde bir koalisyonu hemde küresel düzeyde ortaklıkları – koalisyonları görmek mümkündür.

“Düzenli olarak sorunsal araştırılır”. Sürekli denetimler ile sorunsal araştırılmış ve çözüm yolları yapılan değişiklikler ile ortaya konmuştur.

“Mantıklı adımlarla ilerleme yapılır”. Her zaman mantıklı, planlı ve koordineli bir yaklaşım sergilenmiştir.

“Stratejik girişimlerde bulunulur”. Süreç içerisinde üç önemli stratejik girişimin olduğu görülmektedir. Birisi olgunlaşmadan diğer adıma geçiş yapılmamıştır.

“Geçmişe bakarak anlam verilir”. Geçmişe ait veriler her zaman kayıt altına alınmış ve gelecek projeksiyonları bunlar üzerinden hazırlanmıştır.

“Ortaya çıkan strateji ve Stratejik niyet karşılaştırılır”. Gelişime yönelik bir strateji niyet edilmiş ve koordineli çalışmalar ile öğrenilenler değerlendirilerek, gerek otorite gerekse işletmeler tarafından başarılı bir şekilde niyet edilene ulaşılmış ve izlemesi yapılmaktadır.

Yukarıda anlatılan kurumsallaşma süreci ve bu süreç içerisinde kullanılan öğrenme okulu uygulamaları kapsamında, Tablo:4 geliştirilmiştir.

	1996 öncesi	1996-2001	2001-2005	2005-2008	2008 sonrası
1996 öncesi	İhtiyaç	-	-	-	-
1996-2001	-	Başlangıç (Tablo:2/3)	-	-	-
2001-2005	-	-	Alışma (Tablo:2/3)	-	-

2005-2008	-	-	-	İçselleştirme (Tablo:2/3)	-
2008 sonrası	-	-	-	-	İzleme (Tablo:2/3)

Tablo: 4 Sivil Havacılık Sektörünün Kurumsallaşma Süreci

3. SONUÇ

Havacılık sektörü, ülke ekonomileri için gerek iktisadi gerekse prestij açısından çok önemlidir. Ekonomi literatüründe, bu sektörde meydana gelecek bir oranındaki gelişimin diğer sektörlerle üç oranında bir gelişime neden olacağı ifade edilmektedir. Bu önemli sektörün başarılı gelişimi ise günümüzde kurumsallaşmasına dolayısıyla meşruiyetine ve güvenilirliğine bağlıdır. Çünkü uluslararası kuruluşlar faaliyet müsaadesi verirken ve insanlar havayollarını seçerken öncelikle kurumsallığına, güvenilirliğine ve daha sonra da sunduğu hizmetlerin kalitesine bakmaktadır. Ancak sektördeki işletmelerin kurumsallaşabilmesi için belirli kriterlere ve kendisini meşru kılacak diğer paydaşlara ihtiyacı vardır. Bu kriterler uluslararası örgütler tarafından ve bunlarla uyumlu olarak ulusal örgütler yani devlet tarafından, mevzuatlar yardımıyla ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte ortaya konan kriterlere uyum derecesine göre de işletmeler meşru hale gelmektedir.

Bu çalışmada, son 20 yıldır kurumsallaşmasını devam ettiren ve büyük başarılar elde eden Türk sivil havacılık sektörünün, toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim öğrenme okulu yaklaşımları bağlamında kurumsallaşması incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen verilere göre en üstte kurumsal kuram olmak üzere, kurumsallaşma süreci içerisinde mevzuat hazırlığında ve buna uyumun denetiminde toplam kalite yönetim sistemi ilkelerinin kullanıldığı ve bununla birlikte öğrenme okulu yaklaşımlarının kurumsallaşma sürecinin her aşamasında stratejik yönetim kapsamında uygulandığı görülmüştür.

Yapılan çalışmanın sonuçlarını özetlemek gerekirse, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü; Türkiye'nin Avrupa Birliğine üyelik çalışmaları kapsamında uluslararası meşruiyetini devam ettirmek, sektörde çalışan işletmelerin küresel rekabet üstünlüğünü sağlamak ve sektörde güvenli bir ortamı tesis etmek maksadıyla 1996 yılı sonrasında yeni kurumsallaşma sürecine girmiştir. Bu süreç içerisinde sektör içerisinde yer alan aktörlerin faaliyetleri bu çalışma içerisinde monitör edilmiş ve elde edilen verilerin analizi neticesinde şu sonuçlar elde edilmiştir:

1) Ulusal sivil havacılık sektöründeki kurumsallaşma faaliyetleri; küresel kurum ve kuruluşlar (otoriteler) tarafından ortaya konulan AS 9100 Havacılık ve Uzay Sanayisi Kalite Yönetim Sistemi Standardı kapsamında gerçekleşmiştir,

2) Kurumsallaşma küresel otoritelerin ortaya koyduğu yasal düzenlemelere gerek kamu (SHGM) gerekse özel sektörün uyumunu kapsamaktadır,

3) SHGM'nin küresel uyumu yeni yasal düzenlemeler sonucu gerçekleşmiştir (Bu düzenlemeler sonucu SHGM, bazı devlet kuruluşlarında var olmayan özel bir sorumluluğu alarak, küresel temsil ve karar yetkisi olan bir kurum haline almıştır),

4) SHGM uyum çalışmaları kapsamında, yapısal bir değişim yapmış ve bu bağlamda daha dinamik bir hale dönüşürken, kurum kültürünü de küresel gerekliliklerle uygun hale getirerek küresel eşbiçimliliği sağlamıştır (uluslararası faaliyet gösterebilen otoritelerle eşbiçimli),

5) SHGM ulusal mevzuatı küresel gerekliliklere uyumlu olarak hazırlamış, uygulamış ve izlemektedir. Bu sayede sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, küresel kabul gören bu yasalara uyum sağlayarak küresel meşruiyetini ve güvenilirliğini ortaya koyarak rekabetçi bir özelliğe sahip olmuştur.

6) Bu faaliyetlerin gerçekleşmesi bir süreç içerisinde olmuştur. Bu süreç ise stratejik yönetim okullarından birisi olan öğrenme okulunun ilkeleri ile uyumlu olarak gerçekleşmiştir. 1925 – 1996 yılları arasında sivil havacılık sektöründe yerleşen kültür, 1996 – 2008 yılları arasında gerek kamu tarafında gerekse işletmeler tarafında büyük bir değişikliğe uğramıştır. Bu değişiklik 1996 yılı sonrası dönemde kalite standartlarının yaklaşımına uygun olarak; denetim, şeffaflık, hesap verebilirlik, yasalara/kurallara uyum, organizasyon ve personel gereklilikleri (mesleki yeterlilik), finansal takip,

taahhütler, etik, ürün ve hizmet kalitesi, yetkilendirme, eğitim gereklilikleri, tesis gereklilikleri, formal doküman ve evrakların takibi/onayı, kalite yönetim sistemi vb. kavramları ortaya çıkarmıştır. Bu uyum süreci içerisinde lider konumundaki SHGM önce değişimin gerekliliklerini öğrenmiş ve sonrasında bunu sektördeki aktörlere öğretmiştir. Aktörler bazen pozitif yönlü motivasyon, bazen taklitçi bir yaklaşım ve bazen de zorlama ile uyum faaliyetlerini yerine getirmiş ve bu sayede küresel bir aktör olarak meşruiyet kazanmıştır. Öğrenme sürecinde lider ve izleyicisi olan işletmeler kopuk ve mantıklı adımlar ile değişim faaliyetlerini gerçekleştirmiştir. Planlar ve stratejiler öğrendikçe yeniden tasarlanmış ve tekrar girişimlerde bulunulmuştur.

Bu faaliyet zinciri içerisinde gerek lider konumundaki SHGM gerekse takipçisi olan sivil havacılık sektöründeki işletmeler; küresel meşruiyete sahip olmak ve küresel faaliyetlerini dinamik olarak sürdürebilmek için başlattıkları kurumsallaşma sürecinde toplam kalite yönetim sistemini yönetim şekli olarak yapılarına entegre ederken, bu sisteme uygun bir kültürü de içselleştirmek durumunda kalmışlar ve bu sistemin yerleşebilmesi için öğrenme okulunun ilkelerini açık bir şekilde kullanmışlardır. Bu bağlamda değişim süreci içerisinde bazı işletmeler öğrenme okuluna ait ilkeleri başarı ile uygularken kurumsallaşmasını tamamlayarak daha dinamik ve küresel alanda meşru kabul edilerek faaliyetlerini uluslararası ortamda rekabet edebilecek şekilde devam ettirebilmiş. Ancak bazı işletmeler öğrenme okulu ilkelerini uygulamayarak (gerek mevcut ulusal kültürü dikkate almadan gerekse yeni kurumsal kültürü öğrenmeden; radikal, plansız, sabırsız, mantıksız adımlar atarak ayrıca yönetim uygulamalarında sistem yaklaşımı ve öğrenme okulu ilkeleri yerine ben istediğimi yaparım ve kabul olur şeklinde davranış gösteren işletmeler) başarısız olmuş ve kapanmıştır. Dolayısıyla kurumsallaşma sürecinde yeni bir yönetim sisteminin (sivil havacılık sektörü için toplam kalite yönetim sistemi) gerek yapısal gerekse kültürel olarak işletme tarafından içselleştirilebilmesi için bu değişim sürecinde öğrenme okulu ilkelerinin kullanılması işletmelerin ve liderin (SHGM) başarıya ulaşması bağlamında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir şeklinde ifade etmek mümkündür.

Sonuç olarak kurumsallaşmanın aslında sadece bir plan ile gerçekleşmediği, bilimsel olarak sistem yaklaşımları ile etkileşim halinde olduğu ve stratejik bir süreç olarak tamamen öğrenme okulu yaklaşımlarının uygulama alanı olduğunu söylemek mümkündür. AB'ye tam üyelik için ülkemizde birçok sektörde gelişim için çalışmaların devam ettiği bu dönemde, bu çalışma sonucunda ulaşılan verilerin diğer sektörler için de kullanılabilir olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca ileride yapılacak çalışmalarda on stratejik yönetim okuluna ait yaklaşımların, kurumsallaşma sürecindeki etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, B., (2007), *Bir Meslek Örgütünün Kurumsal Değişimdeki Yeri: Türkiye Sağlık Alanı Örneği*, , Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.
- Androniceanu, A., (2017), The Three-Dimensional Approach of Total Quality Management, an Essential Strategic Option for Business Excellence. *Amfiteatru Economic*, 19(44), ss. 61-78.
- Bakoğlu R. ve Özcan E.D. (2010), İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi, *Öneri Dergisi*, C.9.S.34, ss. 57-69.
- Bal, H., (2016), Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri, *İstanbul.Sentez yayıncılık*.
- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A. ve Zolkiewski, J. (2007). Strategic Thinking and IMP Approach: A Comparative Analysis, *Industrial Marketing Management*, 36(7), ss. 879-894.
- Barley, S. R. ve Tolbert, P. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), ss. 93-117.
- Baumol, W.J., Litan, R.E., ve Schramm, C.J. (2009), Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity, *New Haven, CT: Yale University Press*.
- Bonchek, M.S. ve Shepsle, K.A. (1996), Analyzing politics: Rationality, behavior and institutions. *New York: W.W. Norton & Co.*
- Brews P. J., Hunt M. R., (1999), Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate, *Strategic Management Journal*, 20: ss. 889-913.
- Bruton, G.D. ve Ahlstrom, D. (2003). An institutional view of China's venture capital industry: Explaining the differences between China and the West. *Journal of Business Venturing*, 18(2), ss. 233-260.

- Bruton, G.D., Ahlstrom, D. ve Li, H.-L., (2010), Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 3, 1540-6520, ss. 421- 440.
- Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations and Innovation (Mar., 1990), ss. 128-152.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1991), Introduction. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis, *Chicago: University of Chicago Press*. ss. 1–38.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (2000), The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in Joel A.C. Baum, Frank Dobbin (ed.) Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 17) *Emerald Group Publishing Limited*, ss.143 – 166.
- EASA (2018), *Regulation*, Erişim: <https://www.easa.europa.eu/regulations> (13.02.2018).
- Erkılıç T. A., (2007) Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, *GAU J. Soc. &Appl. Sci.*, 2(4), ss. 50-62.
- Ersen, H.,(2003), Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite, *İstanbul, Maestro Yayın*, ISBN:975-92234-1-6.
- Eryiğit, B.H. (2013), Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Y.2013, C.4, S.9., ss.152-172.
- Greenwood, R.; Suddaby, R. ve Hinings, C.R., (2002), Theorizing change: The role of Professional associations in the transformation of institutionalized fields, *Academy of Management Journal*, 45 (1), ss. 58- 80.
- Hackman, J. R., Wageman R., (1994), Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues, *Administrative Science Quarterly*, 40, ss. 309-342.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1989) Strategic Intent, *Harvard Business Review*, May-June 1989, ss. 63-76.
- ICAO (2018), *SARPS*, Erişim: <https://www.icao.int/about-icao/AirNavigationCommission/Pages/how-icao-develops-standards.aspx>, (13.02.2018).
- Jepperson, R. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis, *Chicago: University of Chicago Press*. ss. 143–163.
- Karpuzoğlu, E. (2004) Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, *İstanbul: Hayat Yayınları*, 4. Baskı.
- Korul V., Küçükönel H., (2003) Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi, *Ege Academic Review*, 2003, 3.1: ss. 24-38.
- Kruger, V. (2001). Main schools of TQM: the big five. *The TQM Magazine*, 13 (3), ss. 146-155.
- Lindblom, C. E. (1979) Still Muddling, Not Yet Through, *Public Administration Review*, November/December 1979, ss. 517-526.
- Mahmood, S., Qadeer, F., Ahmad, A., (2015), The Role of Organizational Learning in Understanding Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 9 (1), ss. 282-302.
- Meydan, C.H., (2010), Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram ile Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme, *Savunma Bilimleri Dergisi*, ss. 17-40
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. (1991), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis, *Chicago: University of Chicago Press*, ss. 41–62.
- Mintzberg, H. ve Lampel, J. Reflecting on the Strategy Process, *Sloan Management Review*, Spring, ss. 21-29.
- Mintzberg, H. and Lampel, J., (1999) Ten Schools of Strategy Formation, *Magazine: Spring Research Feature* April 15, 1999.
- Munizu, M. (2013). The Impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: Case of fishery industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), ss. 184-197.
- North, D.C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance, *New York: Cambridge University Press*.
- Obeidat, B.Y., Hashem, L., Alansari, I., Tarhini, A. ve Al-Salti, Z., (2016), The Effect of Knowledge Management Uses on Total Quality Management Practices: A Theoretical Perspective, *Journal of Management and Strategy* Vol. 7, No. 4, ss. 18-29.
- Ooi, K.B., Safa, M.S. and Arumugam, V. (2006). TQM practices and affective commitment: A case of Malaysian semiconductor packaging organizations. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2(1), ss. 37-55.

- Sanders G. ve Boivie S., (2004), Sorting things out: valuation of new firms in uncertain markets, *Strategic Management Journal Volume 25*, Issue 2, ss. 167–186.
- Sargut, S. ve Özen, Ş., (2015), Örgüt Kuramları, *İmge Kitabevi Yayınları 3. Baskı*, ISBN: 978-975-533-536-0, ss. 237 - 330.
- Sarvan, F., Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, B. (2003) On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (6), 73-122.
- Scott, W. R. (2004), Institutional theory: Contributing to a theoretical research program, *Oxford UK: Oxford University Press*.
- Scott, W.R. (2007), Institutions and organizations: Ideas and interests, *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Shaker, A. Z., Filatotchev I., Wright M., (2009), How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity, *Journal of Business Venturing* 24, ss. 248–260
- SHGM.'lüğü 2013 – 2017 *Stratejik Planı*, Erişim: <http://web.shgm.gov.tr/> (13.02.2018).
- SHGM.'lüğü (2018) *Kurumsal Kimlik Kılavuzu*, Erişim: <http://web.shgm.gov.tr/> (13.02.2018).
- SHGM.'lüğü (2018) *Projeleri*, Erişim: <http://web.shgm.gov.tr/> (13.02.2018).
- SHGM.'lüğü (2018) *Tarihçesi*, Erişim: <http://web.shgm.gov.tr/> (13.02.2018).
- SHGM.'lüğü (2018) *Faaliyet Raporları*, Erişim: <http://web.shgm.gov.tr/> (13.02.2018).
- SHGM.'lüğü (2018) *Performans Programları*, Erişim: <http://web.shgm.gov.tr/> (13.02.2018).
- SHGM.'lüğü (2018) *Kurumsal Mali Durum Raporları*, Erişim: <http://web.shgm.gov.tr/> (13.02.2018).
- SHGM.'lüğü (2018) *Mevzuatı*, Erişim: <http://web.shgm.gov.tr/> (13.02.2018).
- SHGM.'lüğü (2018) *İstatistikleri*, Erişim: <http://web.shgm.gov.tr/> (13.02.2018).
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. ve Ireland, R.D. (2007), Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Balack Box, *Academy of Management Review* Vol. 32, No. 1, ss. 273–292.
- Sökmen, A.; Tarakçioğlu, S., (2013), Mesleki Etik (Etik – Yönetim Etik – Sosyal Sorumluluk), *Ankara, Detay Yayınları 422*, ISBN: 978-605-5437-33-6.
- Strang, D. ve Sine, W.D., (2000), Interorganizational Institutions, *J.A.C. Baum Dergisi Blackwell*, ss. 497-519.
- Türkdoğan, O., (1998), İşçi Kültürünün Yükselişi (İş Ahlakı), *İstanbul Timaş Yayınları 443*, ISBN: 975-362-378-X.
- Zahra, A.S., Ireland R.D. ve Hitt M.A. (2000), International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance, *Academy of Management Journal* Vol. 43, No. 5, ss. 925-950.
- Zahra, A.S. ve George, G. (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*. 27, (2), ss. 185-203.