



**KRİZ DÖNEMLERİNDE YÖNETİCİLERİN KARAR VERME
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
YER HİZMETLERİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Ramis Onur ÖRÜK

Eskişehir 2023

**KRİZ DÖNEMLERİNDE YÖNETİCİLERİN KARAR VERME
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: YER HİZMETLERİ SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

RAMİS ONUR ÖRÜK

DOKTORA TEZİ
Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran 2023

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ramis Onur ÖRÜK'ın “**Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Karar Verme Davranışları Üzerinde Örgütsel İklimin Düzenleyici Rolü: Yer Hizmetleri Sektöründe Bir Araştırma**” başlıklı tezi **14 Haziran 2023** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmenliğinin 37. Maddesi uyarınca ilgili maddeleri **uyarınca Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında, Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR	
Üye	: Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ	
Üye	: Doç. Dr. Dilek ACAR	
Üye	: Doç. Dr. Vildan DURMAZ	
Üye	: Doç. Dr. Nazire Burçin HAMUTOĞLU	

Prof. Dr. Saime ÖNCE

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

KRİZ DÖNEMLERİNDE YÖNETİCİLERİN KARAR VERME DAVRANIŞLARI ÜZERİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: YER HİZMETLERİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Ramis Onur ÖRÜK

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 2023

Danışman: Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR

Havacılık sektörü yapısı gereği meydana gelen krizlerden en çok etkilenen sektörlerden biridir. Kriz dönemlerinde işletmelerin örgüt yapıları ve yöneticilerin tercih ettiği karar verme sistemleri işletmelerin krizlerden etkilenme boyutlarını belirleyebilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı havacılık sektöründeki yer hizmetlerinde kriz dönemleri ile karar verme davranışı arasındaki ilişkide örgütsel iklimin düzenleyicilik etkisine sahip olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu bağlamda kriz dönemleri, örgütsel iklim ve karar verme davranışı yazını derinlemesine incelenerek ortaya konulan ilişkiler Türkiye Antalya Havalimanında faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerindeki yöneticilere uygulanan bir anket aracılığıyla test edilmiştir.

Bu çalışmada iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışma neticesinde elde edilen bulgulara göre yer hizmetleri işletmelerinde kriz dönemleri, örgütsel iklim ve karar verme davranışı arasında pozitif yönde anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Bunun yanında kriz dönemlerinde yöneticilerin karar verme üzerindeki etkisinde örgütsel iklimin düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma yer hizmetleri işletmelerinin pozitif örgütsel iklim oluşturma, işletmelerde çalışan yöneticilerin kriz yönetim becerilerini geliştirmeleri ve olumlu karar verme davranış düzeyini arttırmak açısından özgün niteliğe sahiptir.

Anahtar Sözcükler: Kriz dönemleri, Örgüt iklimi, Karar verme davranışı, Hava taşımacılığı, Yer hizmetleri

ABSTRACT

THE REGULATORY ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE DECISION MAKING BEHAVIORS OF MANAGERS IN CRISIS TIMES: A RESEARCH IN THE GROUND HANDLING INDUSTRY

Ramis Onur ÖRÜK

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Science, June, 2023

Supervisor: Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR

The aviation sector is one of the sectors most affected by the crises that occurred due to its structure. During crisis periods, the organizational structures of the enterprises and the decision-making systems preferred by the managers can determine dimension of businesses affected by the crisis. In this context, the main purpose of this study is to reveal whether the organizational climate has a regulatory effect on the relationship between crisis periods and decision making behavior in ground handling services in the aviation sector. In this context, the relations revealed by examining the crisis periods, organizational climate and decision making behavior literature in depth were tested through a questionnaire applied to the managers of ground handling companies operating in Antalya Airport, Turkey.

In this study, a relational screening model was used, which aims to determine the existence of co-variance between two or more variables. According to the findings obtained as a result of the study, positive significant effects were found between crisis periods, organizational climate and decision making behavior in ground handling businesses. In addition, it has been determined that organizational climate has a regulatory effect on the effect of managers on decision making during crisis periods. This research is unique in terms of creating a positive organizational climate of ground handling companies, improving the crisis management skills of managers working in businesses and increasing the level of positive decision making behavior.

Keywords: Crisis periods, Organizational climate, Decision making behavior, Air transportation, Ground handling

TEŞEKKÜR

Öncelikle, bir dahi özüne sahip olan ve başarılı olmam için her zaman ısrarcı, sabırlı ve yardım etmeye istekli olan tez danışmanım Prof.Dr. Ferhan ŞENGÜR hocama en derin şükranlarımı sunmak istiyorum. İlham verici rehberliğiniz, coşkulu teşvikiniz ve sürekli desteğiniz bu yolculuğun tamamlanması için paha biçilmezdi.

Her aşamadaki anlayışlı eleştirileri, güler yüzlülüğü ve teşvik edici geri bildirimleriyle bana yol gösteren sayın Doç.Dr. Vildan DURMAZ hocama yürekten teşekkür ederim. Konuyla ilgili uzmanlıkları ve anlayışları, bu araştırmanın şekillenmesine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur.

Doktora eğitimim boyunca istatistiksel alanda görüş ve önerilerini esirgemeyen, daimi olarak daha iyi bir tez ortaya koymam için çaba gösteren ve değerli vaktini benimle paylaşan; anlayışlı, kibar ve sabırlı yapısıyla her zaman beni motive eden sayın Doç.Dr. Dilek ACAR hocama teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Doktora tez savunmamda gelişimim ve daha nitelikli bir doktora tezi için değerli katkıları ve önerileri sebebiyle Sayın Doç. Dr. Nazire Burçin HAMUTOĞLU ve Sayın Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ hocalarıma içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Aileme ve yakın arkadaşlarıma en içten şükranlarımı sunarım. Çok değerli babam Yaşar ÖRÜK, çok değerli annem Ayten ÖRÜK ve birtanem olan kardeşim Özge ÖRÜK; bu günlere gelmemde sürekli sevginiz, sarsılmaz desteğiniz ve aralıksız cesaretlendirmeniz bu yolculuk boyunca benim gücüm oldu. Yeteneklerime olan inancınız, çoğu zaman bana zor zamanlarda ilerlemek için güven verdi. İyi ki varsınız, sizi çok seviyorum.

Dostlukları, anlayışları ve entelektüel katkıları paha biçilmez bir kaynak olan meslektaşlarıma ve araştırmacı arkadaşlarıma özel bir teşekkür ederim. Birlikte, zorlu, aydınlatıcı ve son derece ödüllendirici olan entelektüel bir yolculuğu paylaştık.

Son olarak, çalışmama katılanlara ayrı ayrı teşekkür etmek istiyorum. Özellikle Antalya Havalimanında görev yapan yer hizmetleri yöneticilerinin katkıları araştırmamın bel kemiğini oluşturdu.

Bu yolculuğun bir parçası olduğunuz için hepinize sonsuz minnettarım. Desteğiniz ve cesaretlendirmeniz, bu doktora tezinin tamamlanmasını sadece mümkün kılmakla kalmayıp aynı zamanda dikkate değer bir deneyim haline getirdi. Bu proje, akademik hayatımda önemli bir bölümün kapanışını ifade etse de, bu yolculukta edindiğim bilgi, beceri ve deneyimlerin gelecekteki çalışmalarına yön vereceğinden eminim.

Teşekkür ederim.

Ramis Onur ÖRÜK



22/05/2023

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Ramis Onur ÖRÜK

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi ve Amacı.....	1
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Sınırlılıklar	5
2. ALANYAZIN.....	5
2.1. Kriz Yönetimi.....	17
2.1.1. Kriz yönetimi kavramı.....	17
2.1.2. Kriz yönetimi yaklaşımları	18
2.1.3. Kriz yönetim süreçleri	21
2.1.4. Kriz türleri	24
2.1.5. Kriz yönetim modelleri.....	46
2.2. Karar Verme.....	55
2.2.1. Karar verme kavramı	55
2.2.2. Karar verme stilleri.....	56
2.2.3. Karar verme modelleri.....	72
2.2.4. Havacılıkta karar vermeyi güçleştiren etkenler	84
2.2.5 Havacılıkta karar verme modelleri	87
2.3. Örgüt İklimi.....	94
2.3.1. Örgüt iklimi kavramı	94
2.3.2. Örgüt ikliminin boyutları.....	95
2.3.3. Halpin ve Croft örgüt iklimi türleri	100
3. YÖNTEM	112
3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	112
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	113
3.3. Veri Toplama Araçları	114
3.3.1. Kriz yönetimi ölçeği	114
3.3.2. Genel karar verme ölçeği	116
3.3.3. Örgüt iklimi ölçeği.....	116

3.4. Verilerin Analizi.....	119
4. BULGULAR	119
4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Dağılımların İncelenmesi	120
4.2. Açımlayıcı Faktör Analizleri.....	122
4.2.1. Kriz yönetimi ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile tanımlayıcı istatistikler	123
4.2.2. Genel karar verme ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile tanımlayıcı istatistikler	126
4.2.3. Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile tanımlayıcı istatistikler	129
5. TARTIŞMA.....	138
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	143
KAYNAKÇA.....	153

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Havacılık Sektöründe Kullanılan Diğer Karar Verme Modelleri	93
Tablo 2. Genel Karar Verme Ölçeği, Kriz Yönetimi Ölçeği ve Örgüt İklimi Ölçeği Puanlarına İlişkin Güvenilirlik, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	119
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımlar	120
Tablo 4. Kriz yönetimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	123
Tablo 5. Kriz Yönetimi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri	125
Tablo 6. Kriz Yönetimi Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	126
Tablo 7. Genel Karar Verme Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	126
Tablo 8. Genel Karar Verme Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	128
Tablo 9. Genel Karar Verme Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	129
Tablo 10. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	129
Tablo 11. Örgüt İklimi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri	131
Tablo 12. Örgüt İklimi Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	132
Tablo 13. Ölçek Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 14. Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Kaçınmacı / Anlık Karar Verme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi	134
Tablo 15. Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Sezgisel Karar Verme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi	135
Tablo 16. Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi	136
Tablo 17. Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi	137
Tablo 18. Hipotezler	138

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Burnett 'in Kriz Yönetim Süreci (Burnett, 1998).	47
Şekil 2. Vroom-Yetton-Jago Karar Alma Süreci Diyagramı	68
Şekil 3. Karar Verme Tarzları Yaklaşımları	72
Şekil 4. OODA-Loop Karar Verme Çevrim Modeli.....	91
Şekil 5. Önerilen Hiyerarşik Regresyon Modeli	112
Şekil 6. Kriz Yönetimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği	124
Şekil 7. Genel Karar Verme Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği	127
Şekil 8. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği.....	130

KISALTMALAR DİZİNİ

ACA	: Aviation Collision Avoidance (Çarpışmadan Kaçınma)
A-CDM	: Airport Collaborative Decision Making (Havaalanı İşbirlikçi Karar Verme Platformunun)
ACI	: Airport Council International (Uluslararası Havalimanları Konseyi)
ADM	: Aviation Decision Making (Havacılıkla İlgili Karar Verme)
ASRS	: Aviation Safety Reporting System (Havacılık Emniyeti Raporlama Sistemi)
BT	: Bilişim Teknolojileri
CANSO	: Civil Navigation Services Organization (Sivil Hava Seyrüsefer Hizmetleri Teşkilatı)
CBS	: Coğrafik Bilgi Sistemi
DRR	: Disaster Risk Reduction (Afet Risk Azaltma)
EDRM	: Emergency Disaster Risk Management (Acil Durum Afet Risk Yönetimi)
GDMS	: General Decision Making Style (Genel Karar Verme Stili)
GHG	: Global Greenhouse Gas (Küresel Sera Gazı)
GSYİH	: Gayri Safı Yurt İçi Hasılat
HAS	: Human Automation System (İnsan Otomasyon Sistemi)
HDM	: Head Mounted Indicator (Başa Takılan Gösterge)
HRD	: Human Resources Development (İnsan Kaynakları Geliştirme)
IATA	: International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
ICAO	: International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü)
IDM	: Instant Decision Model (Anında Karar Modeli)
İHA	: İnsansız Hava Araçları
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
MGPM	: Multi-Purpose Portfolio Management (Çok Amaçlı Portföy Yönetimi)
MTIP	: Monotonic Time Interval Protocol (Monotonik Zaman Aralığı Protokolü)
NDM	: Natural Decision-Making Theory (Doğal Karar Verme Teorisi)

NFF	: No Fault Found (Hata Bulunamadı)
NTSB	: National Transportation Safety Board (Ulusal Ulaşım Emniyet Kurulu)
OCC	: Operation Control Center (Operasyon Kontrol Merkezi)
OM	: Operation Management (Operasyon Yönetimi)
PCE	: Pilot Caused Errors (Pilot Kaynaklı Hatalar)
PSA	: Passenger Services Agent (Yolcu Hizmetleri Temsilcisi)
RAT	: Rational Thinking Analysis (Rasyonel Düşünme Analizi)
ROTC	: Reserve Officers' Training Corps (Yedek Subay Eğitim Birliği)
SA	: Situation Awareness (Durum Farkındalığı)
TIACA	: The International Air Cargo Association (Uluslararası Hava Kargo Taşımacılığı Birliği)
TTB	: Take The Best (En İyisini Al)
USS	: United States Ship (Amerika Birleşik Devletleri Gemisi)
WFP	: World Food Programme (Dünya Gıda Programı)
WHO	: World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)

KRİZ DÖNEMLERİNDE YÖNETİCİLERİN KARAR VERME DAVRANIŞLARI ÜZERİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: YER HİZMETLERİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

1. GİRİŞ

Verimli yer hizmetleri prosedürleri, havacılık endüstrisinde operasyonel verimlilik ve emniyetin sağlanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Etkili uçak yanaştırma ve hareket operasyonları, tıkanıklığı önlemek, uçakların emniyetli ve güvenli bir şekilde konumlandırılmasını sağlamak için gereklidir. Ayrıca, yer operasyonlarının uygun yönetimi, havaalanı apron sahasında kaza, çarpışma ve diğer olay riskini en aza indirmektedir. Çeşitli havaalanı paydaşları arasında hızlı ve doğru iletişim, uçağın yerde koordineli ve güvenli hareket etmesini sağlayan etkili yer operasyonları ile kolaylaştırılır. Uygun bagaj elleçleme ve tarama prosedürleri, yetkisiz öğelerin uçağa yüklenmesini önleyerek, yolcuların ve yükün güvenliğini sağlayarak emniyet ve güvenliğe de katkıda bulunur. Havacılık endüstrisinin artan taleplerini karşılamak için havalimanlarının yer operasyonlarını etkin bir şekilde planlaması, koordine etmesi ve yürütmesi zorunludur. Yer operasyonları, emniyeti, güvenliği, verimliliği, müşteri hizmetlerini ve ekonomik performansı etkileyen havalimanı yönetiminin kritik bir bileşenidir. Ek olarak, kargo ve bagajın doğru yüklenmesi, doğrulanmış yakıt miktarı ve kalitesi ve gerekirse uçak yer buz çözme/buzlanma önleme tesislerinin uygun kullanımı dahil olmak üzere uçağın kalkış için uygun şekilde hazırlanması, sonraki uçuşun emniyetli olmasını sağlamak için çok önemlidir. Genel olarak, verimli yer hizmetleri prosedürleri, operasyonel verimliliği sürdürmek ve havacılık endüstrisindeki tüm operasyonların etkinliğini ve verimliliğini sağlamak için hayati öneme sahiptir (Meersman vd., 2011& Szabo vd., 2022).

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi ve araştırma sınırlılıkları açıklanmaktadır.

1.1.Araştırmanın Problemi ve Amacı

Günümüz havacılık sektörü, değişken ve dinamik yapısı ile nitelendirilir. Yüksek büyüme potansiyeli bulunan havacılık sektöründe rekabet gittikçe yoğunlaşmakta ve kâr

marjı azalmaktadır. Havacılık sektöründe meydana gelen değişiklikler tüm zinciri etkilemektedir. Bu nedenle tek bir değişiklik havacılığın sadece hava tarafını değil kara tarafını da büyük ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda, tüm havacılık işletmelerinin olduğu gibi, yer hizmetlerinin de sürdürülebilir başarısı büyük oranda etkilenmektedir. Havacılıkta beşeri faktörler sürdürülebilir başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Schmidberger., vd., 2009: 104-116). Etkili, etkin ve verimli yer hizmetleri operasyonları yönetimi, havacılık ulaştırma sistemi içerisinde, başarılı operasyonlar ile mümkün olmaktadır. Özellikle yer hizmetleri operasyonları, zamanında kalkış, doğru slot alımları, pist sırası, müşteri memnuniyeti gibi durumlar personelin kalitesine paralel olarak gelişmektedir (Ravizza vd., 2014: 397-406).

Dünyada yaşanan ekonomik, doğal ve yönetsel krizler havacılığı derinden etkilemektedir. Modern havacılığın başlangıcından beri havacılık savaşlar, petrol krizleri, terörizm kaynaklı krizler gibi pek çok krizle karşı karşıya kalmıştır. Özellikle 2019 yılında ilk etapta Çin'in Wuhan şehrinde görülen grip ailesine ait mutasyonlu bir virüs olan COVID-19 virüsü kısa sürede küresel çapta etkisini göstermiş ve birçok sektörde büyük zararlara yol açmıştır. En derinden etkilenen sektörlerden birisi ise hava taşımacılık sektörüdür. Bu durum tüm örgütlerin iklimini derinden etkilemiş ve karar verme stratejilerinin değişmesine yol açmıştır (Gilbert vd., 2020; Adiga vd., 2020). COVID-19 döneminde küresel çapta günlük ortalama yüz bin olan uçuş trafiğinin %90 oranında azalması havacılık sektöründeki işletmelerin ciddi finansal kayıplar vermesine neden olmuştur (ICAO, 2020). İşletmeler her ne kadar devletler tarafından desteklense de birçok işletme küçülme hatta iflas etme kararı almıştır (Craig, Heywood ve Hall, 2020). Kriz dönemlerinde işletmelerin karar verme stratejilerini ele alan çalışmalar alan yazında yer almaya başlamıştır.

Alanyazında taranan kriz çalışmalarının birçoğu işletmelerin örgüt iklimlerinin ve karar stratejilerinin değiştiğini göstermektedir. Araştırmanın problemi; kriz dönemlerinde yöneticilerin karar verme davranışlarında örgüt ikliminin etkileri, örgütlerin kriz dönemlerini etkin yönetememesi ve proaktif karar verme davranışı gösterememesidir. Bu çalışmanın iki amacı bulunmaktadır. Birincisi Antalya havalimanı yer hizmetlerinde kriz dönemlerinde yöneticilerin karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü olup olmadığını saptamak, ikincisi de Antalya havalimanı yer

hizmetlerinde kriz dönemlerinde örgüt ikliminin karar vermede davranışındaki etkisinin hangi yönde ve ne derecede olduğunu tespit etmektir.

1.2.Araştırmanın Önemi

Örgütsel iklim ile ilgili 1900'li yıllardan bu yana araştırmacılar tarafından birçok farklı çalışma yapılmıştır. Örgüt iklimi ile ilgili ilk çalışma 1939 senesinde yapılmıştır (Lewin, Lippit ve White, 1939). Örgüt iklimini Litwin ve Stringer (1968:1) iş çevresinde gerçekleşen durumların çalışanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılandığı, çalışanların motivasyonlarını ve davranışlarını etkilediği özellikler kümesi olarak tanımlamıştır. Halpin (1966: 131) ise konu ile ilgili görüşünü; örgüt için iklim kavramı ne ise birey için kişilik de eşdeğerdir olarak belirtmiştir. Owens (1987:168-170) örgütte bireylerin örgütteki ortamı algılama biçimlerinin incelendiğini ve örgüt ikliminin bireylerin duygu ve tutumları üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Öte yandan Dönmez (1992) örgüt iklimini örgüt çalışanlarının ve örgütlerin birbirlerinden karşılıklı olarak etkilendiği, süreklilik gösteren, bireyler tarafından algılanan bir örgüt niteliği olarak tanımlamıştır.

Forehand ve Gilmer (1964) çalışmalarında örgütsel iklimin üç değişken kümesinin olduğunu bunların bireysel değişkenler, çevresel değişkenler ve sonuç değişkenler olduğunu belirtmiştir. Öte yandan Litwin ve Stringer (1968) örgütsel iklim çalışmalarının öncülerinden olup örgütsel iklimi dokuz boyut altında incelemiştir. Bu boyutlar; örgütsel yapı, sorumluluk, risk alma, çatışma, ödül, samimiyet, kimlik, performans standartları ve destektir. Koys ve DeCotiis (1991) örgütsel iklim alanında geniş çaplı bir araştırma yaptıktan sonra 80 farklı örgüt iklimi boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Daha sonra bu boyutları 45'e düşürmüştü ve son olarak iki ana başlık altında toplam sekiz boyutta birleştirmiştir. Bunlar: örgütün değerleri ana başlığında uyum, güven, destek, adalet ve örgütün yapısı, ödül ve kontrol mekanizmaları ana başlığında özerklik, baskı, takdir ve yenilikçiliktir.

Doktor ve Hamilton (1973) karar verme stilinin bilişsel stilin bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır. Karar vermenin bireylerin bilişsel stilinin bir parçası olduğunu, bireylerin karar verirken algısal ve zihinsel faaliyetlerinin tutarlı olması durumu olduğu belirtilmektedir (Coscarelli, Burk, Cotter, 1995: 384). Janis ve Mann (1977: 46) karar verme stilini bireyin karar verme durumunda olduğunda izlediği yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Bireyler karar verme davranışı sergilerken tecrübelerinden ve

öğrenimlerinden yararlanırlar. Birçok araştırmacı karar verme yetisinin öğrenilebilen bir davranış olduğu konusunda çalışmalar yapmıştır. Ayrıca bireylerin karar verme stilleri ile öğrenme stillerinin ilişkili olduğu Sproles ve Sproles (1990) tarafından saptanmıştır. Scott ve Bruce (1995) karar verme stili çalışmalarının kavramsal çerçevesinin yeterli ve çok net olmadığını belirtmiş ve çalışmalarını daha çok yöneticilerin karar verme stilleri üzerine yapılandırmıştır. Karar verme stilini; bireyin karar verme durumu ile karşılaştığında ortaya çıkardığı öğrenilmiş, alışkanlık çerçevesinde bir tepki örüntüsü olarak tanımlamıştır. Ayrıca bireylerin karar verirken tek bir stil kullanmadığını, öğrendiği stillerden bir kombinasyon oluşturarak kendisi için en iyi kararı verdiğini ortaya koymuşlardır. “Genel Karar Verme Ölçeği”ni Türkçeye uyarlayan Taşdelen (2001:41) ise karar verme stilinin bireylerin kişilik özellikleri ve motivasyonları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca karar vermenin sosyal bilgi işlemenin son adımı olduğunu belirtmektedir.

Mitroff ve Kilmann (1975) karar verme stillerini yöneticilerin sınıflandırılması kapsamında Jung (1939) kişilik yapısına dayandırarak oluşturmuştur. Mitroff ve Kilmann (1975)’a göre dört karar verme stili bulunmakta ve bunlar iki boyut altında yer almaktadır. Bu boyutlar karar verme ve veri girişi boyutudur. Dört karar verme stili ise: algılama-düşünme, sezgi-düşünme, sezgi-duygu ve algılama-duygudur. Öte yandan karar verme ile ilgili birçok çalışma yapan Osipow ve Reed (1985)’e göre karar stratejileri modeli iki boyutta karar ve kararsızlık olarak belirtilmiştir. Oluşturulan boyut iki karar boyutu ve dört özellik içermektedir. Bunlar: Spontane/Sistemik ve İçsel/Dışsal’dır. Osipow ve Reed yaptıkları çalışmada oluşturdukları boyutu en kararsızdan en kararlıya doğru sıralamaktadır. Sırasıyla ele alındığında bu boyutlar: spontane ve dışsal, spontane ve içsel, sistemik ve dışsal, sistemik ve içseldir. Mann ve arkadaşları (1989) karar verme çalışmalarında öz-saygı ve karar verme stilini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Oluşturdukları karar verme yaklaşımı “Flinders Karar Verme Ölçeği”nden uyarlanmıştır. Çalışma sonucunda dört adet karar verme stili ortaya konmuştur. Bunlar: ihtiyatlı-seçicilik, panik, sorumluluktan kaçınma ve umursamazlıktır. Karar verme stilleri alanında geniş çaplı araştırmalar yapan Scott ve Bruce (1995) bireylerin karar verme stilinin belirlenebilmesi için psikometrik sağlamlığa sahip araçların kuramsal dayanaklar kadar önemli olduğunu belirtmiştir. Bu durumda karar verme stilinin iki boyutta ortaya konulabileceğini saptamıştır. Bunlar: bireylerin karar verilecek konuya ilişkin tepki ve algılamaları ve alışkanlık örüntüleridir.

Uluslararası ve ulusal alanyazında örgütsel iklim ve karar verme ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Kriz yönetiminde ise özellikle pandemiden sonra farklı alanlarda birçok çalışma ortaya konulmuştur. Ancak kriz yönetimi, örgütsel iklim ve karar verme konularının bir arada işlendiği uluslararası ya da ulusal bir çalışma bulunmamaktadır. Özellikle havacılık sektörünün krizlere çok açık bir sektör olması ve krizlerden en fazla etkilenen sektörler arasında yer alması bu çalışmanın önemini arttırmaktadır. Bu çalışma alanyazına ve havacılık sektörüne katkıda bulunmaktadır.

1.3.Sınırlılıklar

Bu araştırma kapsamında toplanan veriler ve verilerin değerlendirilmesi aşağıda belirtilen yönlerler sınırlı olacaktır:

- Bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmeleri ve yer hizmetlerinin yöneticileri ile sınırlıdır.
- Bu çalışma, Türkiye’nin en aktif ve yoğun havalimanlarından biri olan Antalya Havalimanında faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmeleri ile sınırlıdır.
- Nicel araştırma sonucunda elde edilen veriler, araştırmaya çalışmasına katılan yer hizmetleri yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır.
- Yöneticiler ile yapılan görüşmelerin büyük bir kısmı yüzyüze yapılmış olsada tüm yöneticilere ulaşamaması sonucu anketlerin 10 tanesi çevrimiçi anket yöntemiyle doldurulmuştur.
- Çalışma verilerinin toplanması, 15.11.2022 ile 15.02.2023 tarihleri arasında sınırlandırılmıştır.

2. ALANYAZIN

Alanyazında yer alan çalışmalarda kriz dönemleri, örgüt iklimi ve karar verme süreçleri üzerinde etkili olan faktörler ile örgüt iklimi ve karar verme ilişkisinin ele alındığı birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Ancak kriz dönemlerinde örgütsel iklim ile karar verme davranışının ortak ele alındığı bir çalışma bulunmamıştır. Alanyazında bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular, kriz dönemleri, örgüt iklimi ve karar verme davranışı çalışmaları öncelik olacak şekilde aşağıda kronolojik olarak sıralanmıştır.

Örgütsel krizlere ilişkin farklı bakış açılarına alan yazında rastlamak mümkündür. Hermann (1963) ve Misra (1995) krizi örgütler için bir tehdit olarak görürken Kerchner

ve Schuster (1982) ve Fink (1986) krizi örgütler için sadece bir tehdit değil eğer örgütün varlığı, amaçları ve imkanları doğrultusunda değerlendirilebilirse fırsat olarak tarif etmektedirler. Öte yandan Pearson ve Mitroff (1993) krizleri beklenmedik bir durum olarak belirtirken, Milburn, Schuler ve Watman (1983) krizleri öngörülebilir olarak tarif etmektedirler. Ayrıca Weick (1988) krizi düşük olasılıklı olarak belirtirken, Smart ve Vertinsky (1984) krizi yalnızca düşük değil aynı zamanda yüksek olasılıklı olarak da belirtebilmektedir. Örgütsel krizler bireysel ya da sosyal krizler, teknik ya da ekonomik krizler, olağan ya da olağanüstü krizler olarak meydana gelebileceği gibi (Pearson ve Mitroff, 1993) organizasyonlarda genel olarak gelişimsel krizler, çöküş krizleri ve teknolojik felaketler şeklinde gerçekleşmektedir (Misra vd., 2001).

Çiçek ve Kaynak (2022:110) tarafından yapılan çalışma örgüt içi rekabetin örgütsel kıskançlığa etkisinde özsaygının rolünü ortaya koymaktadır. Örgüt içi rekabetin örgütsel kıskançlık üzerindeki etkisinin ortaya konulması ve değişkenler arasındaki ilişkide özsaygının rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda sivil hava taşımacılığı sektöründe çalışan 256 kişiye anket yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda örgüt içi rekabetin örgütsel kıskançlığı arttırdığı, özsaygıyı ise azalttığı ortaya çıkmıştır. Özsaygının ise kıskançlığı azalttığı ve kıskançlık ile rekabet ilişkisine aracılık ettiği saptanmıştır.

Konyalılar (2022:349) tarafından yapılan çalışma havayolu işletmelerinde çalışan bireylerin öğrenen örgüt algılarının motivasyonları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Uygulama için İstanbul'da faaliyet gösteren bir havayolu işletmesinde çalışan 459 personele anket yapılmıştır. Yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda öğrenen örgütlerin personelin motivasyonunu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda öğrenen örgüt yapısının örgütler için yararlı olduğu ve yöneticilerin bu yapıyı örgütlere katkı sağlamak için kullanılması beklenmektedir.

Özdağoğlu, Işıldak ve Keleş (2022) tarafından yapılan çalışma Batı Akdeniz ve Ege Bölgesinde faaliyet gösteren birbirine yakın üç havalimanı yer hizmetleri ve uçucu ekip gözüyle çok kriterli karar verme yöntemi kullanılarak karşılaştırmalı analize tabii tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre en önemli kriterler sırasıyla 'pist uzunluğu', 'taksirutlar' ve 'yükseklik-rakım', en önemsiz kriter ise 'terminal alanı büyüklüğü' olduğu saptanmıştır.

Yazgan, Durmaz ve Yılmaz (2022) tarafından yapılan çalışma sürdürülebilir yer hizmetlerine katkıda bulunmak amacıyla yapılmıştır. Havayolu işletmeleri ve uçak servisleri içi ramp operasyonları kritik servis olarak nitelendirilmektedir. Bu çalışmanın amacı ramp operasyonlarındaki risk faktörlerini değerlendirerek uçuş emniyeti farkındalığı oluşturmak için tüm havacılık paydaşlarını bilinçlendirmektir. Risk faktörleri sınıflandırılarak risk taksonomisi altında dört ana performans alanı belirlenmektedir. Böylelikle yöneticiler kurumsal sürdürülebilirlik için ilgili tehditleri ele almak amacıyla kaynakları etkin bir şekilde tahsis edebilmektedir. Araştırma yöneticilerin sürdürülebilirliği ve performansı etkileyen insan faktörünü yönetmek için risk yönetimi odaklı bir çalışmaya ihtiyaç duyduklarını ortaya koymuştur. İyi bir risk yönetimi bireysel ve örgütsel başarıyı arttırmaktadır.

Linden (2021) tarafından yapılan çalışma çevresel sarsıntılara maruz kalan havacılık yöneticilerine etkin ve verimli kararlar alabilmeleri için rehberlik etme amacı gütmüştür. Bu makalede sunulan çerçeve kapsamında havacılık yöneticilerinin kriz dönemlerinde daha stratejik düşünmelerine ve gelecekte tekrardan oluşabilecek kriz zamanlarına daha dirençli ve öğrenen organizasyon yapısı geliştirerek daha hazırlıklı bir örgüt iklimi oluşturmayı hedeflemiştir. Gelecekte oluşabilecek krizlerde havacılık yöneticilerinin ortak strateji dili oluşturmalarını hedefleyen çalışma, oluşabilecek riskler için uzun dönemli proaktif standartlar oluşturmayı planlamıştır. COVID-19 pandemi dönemi yalnızca havacılık sektörünün değil birçok sektörün yıpranmasına yol açmıştır. Ayrıca bu dönemde yaşanan olumsuzluklar ve belirsizlikler işletmelerin uzun vadeli başarısı için hayati önem taşımaktadır. Bu dönemde yaşanan belirsizlik yönetimi işletmelerin doğru kararlar verememesine yol açabilmektedir. Bu nedenle kısa vadeli operasyonları güvence altına almak ve aynı zamanda organizasyonu bugünden itibaren gelecekteki risklere hazırlamak havacılık endüstrisinde her zamankinden daha kritik bir hal almıştır. Bu araştırmanın temel problemini “Bu tür krizlerin oluşturduğu risklere maruz kalmayı azaltmak ve stratejik olarak yenilik yapmak, uyarlamak ve krizlerden başarıyla çıkmak için COVID-19 gibi çevresel krizlere yönelik planlar nasıl yapılandırılmalıdır?” sorusu oluşturmaktadır. Havacılık yöneticileri için temel tavsiyeler şunlardır: birincisi, stratejik olarak bir tasarruf ya da iyileştirme planı her zaman hazırda bulundurulmalıdır. İkincisi, belirsizlik nedeniyle mevcut ve kısa vadeli geliştirmeler esnek olmalıdır. Ayrıca proaktif planlar yapılarak daha dayanıklı bir işletme ortaya konulmalıdır.

Kılıç, Polat ve Şengür (2021) tarafından yapılan çalışma COVID-19 pandemisinin havayolu işletmelerini nasıl ve ne yönden etkilediğini ve havayolu işletmelerinin yaşanan kriz karşısında yönetsel tepkileri ile aldıkları önlemlerin belirlenmesini amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında Avrupa'dan dört tane havayolu işletmesi seçilmiş ve nitel araştırma yöntemlerinden belge ve doküman analizi kullanılarak bu işletmelere açıklayıcı vaka analizi yöntemi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda Lufthansa ve Ryanair'in personeline ücretsiz izin, işten çıkarma ve maaş kesintisi gibi benzer stratejiler uyguladığı görülmektedir.

Hubert vd. (2021) tarafından yapılan çalışma bulaşıcı hastalıkları önlemeye yönelik aktif olan işletmelerdeki örgütsel iklimin çalışanların hem işte hem de özel hayatlarında COVID-19 yönergelerine uymaları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma üç dalgalı uzunlamasına çevrimiçi anket yöntemi ile İngiltere'de çalışan 304 bireye uygulanmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel iklimin bir ay sonra COVID-19 yönergelerine bağlılıkla pozitif olarak bağlantılı olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel iklim ile kişinin özel hayatına bağlılığı arasında iş hayatının iki ilişkiye aracılık eden bir ilişki bulunmuştur. Dahası, sağlık iklimi ile örgütsel iklim arasında olumlu bir bağlantı bulunduğu saptanmıştır. Son olarak yapılan bu çalışma işletmelere pandemi öncesi sağlık ortamı ve örgütsel iklim olarak daha güçlü organizasyon yapısı ve ekip oluşturmaya yönünde katkılarda bulunmuştur. Bu sonuçlar, kuruluşların mevcut pandemiye hafifletmede oynadıkları kilit rolü vurgulamıştır. Ayrıca sonuçlar mevcut pandemi sırasında hastalıkları önlemeye yönelik bir organizasyon ortamının önemli olduğunu göstermiştir. Çalışanların kuruluşlarını algılama biçimleri, hem işte hem de özel yaşamlarında COVID-19 yönergelerine ne kadar sıkı sıkıya bağlı kaldıklarını etkilemiştir.

Aldemir, Şengür ve Ulukan (2021) tarafından yapılan çalışma Türkiye'deki havayolu işletmelerinin iş stratejilerini ve strateji tipolojilerini, işletmelerin stratejik planlama sürecine katılım derecelerini, Türk havayolu işletmelerinin mevcut durumunun ve rekabetçi yapısının ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Beşi tarifeli, üçü tarifesiz havayolu işletmesi ile yapılan görüşmeler sonucunda birincil stratejinin maliyet liderliği olduğu saptanmıştır. Ayrıca işletmeler entegre maliyet ve farklılaştırma stratejisi ile birden fazla strateji uygulamaktadır. Bu çalışma havayolu işletmelerinin neden belirli stratejiler seçtiğini daha derinden açıklamayı hedeflemektedir.

Kurtçuoğlu (2020:4) tarafından yapılan çalışmada olumsuz örgüt ikliminin bir sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel sessizliğin karar verme süreçleri ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmış, çalışma havacılık sektöründe görev yapan personel üzerinde yürütülmüştür. Araştırmaya İstanbul’da bulunan havayolu işletmesinde görev yapan 57 erkek ve 50 kadın olmak üzere toplam 107 personel katılmıştır. Araştırmanın veri toplama sürecinde araştırmacı tarafından alanyazın taraması yapılarak oluşturulan, daha sonra geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan anket kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda havacılık sektöründe çalışan personelin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu, bu kapsamda personelin örgütsel sessizlik düzeyinin yüksek olmasının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanında örgütsel sessizliğin doğrudan olmamakla beraber kararlara katılım sürecini negatif yönde etkileyen bir durum olduğu rapor edilmiştir.

Nhamo, Dube ve Chikodzi (2020) tarafından yapılan çalışma havacılık sektörünün COVID-19 virüsünden nasıl etkilendiğini ve buna nasıl tepki verdiğini araştırmıştır. Bu çalışmada kritik belge analizi yöntemi kullanılmış ve bu yöntem sonucunda havacılık sektörünün küresel çapta milyarlarca dolar kayıp vererek neredeyse durma noktasına geldiği ortaya konulmuştur. COVID-19 ayrıca tüm havacılık endüstrisinin değer zincirinde ve ilgili sektörlerde ekonomik sebeplerden dolayı iş kayıplarına yol açmıştır. Yapılan bu çalışma kurtarma paketleri yoluyla özel ve kamu finansmanı, vergi erteleme, bireysel vergilerden feragat, hibe sağlanması ve düşük faizli krediler dahil olmak üzere yardım sağlamak için kullanılan çeşitli stratejileri ortaya koymuştur. Kurtarma paketlerine dahil olan işletmelerde belirsizliğin azalacağını ve daha net kararlar verilebileceği savunulmuştur. Yapılan çalışma pandeminin havacılık endüstrisini en fazla etkileyen krizlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Pandemi dönemi havacılık sektöründe bulunan çoğu havayolu işletmesinin hayatta kalmasını oldukça zorlaştırmış ve sabit maliyetlerini karşılayabilmeleri için kurtarma paketleri talepleri ile sonuçlanmıştır. Ayrıca bu dönemde havacılık sektörüne bağlı tüm tedarik zinciri olumsuz etkilenecek ağır sektöre uğramıştır.

Gössling (2020) tarafından yapılan çalışmada sürdürülebilir havacılık için muhtemel riskler, fırsatlar ve havacılık sektörünün dayanıklılığı üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu araştırma küresel havacılık sisteminin temellerini yeniden gözden geçirmek

için bir fırsat olarak nitelendirilmiştir. Ticari havacılık sektörü tarih boyunca sınırlı ekonomik direnç ile varlığını sürdürmektedir. Bu makale ise işletmelerin devlet desteği ile sektörde kalıp kalmak istemediklerini sorgulamaktadır. Pandemi dönemi nedeniyle hava taşımacılığı Nisan ve Mayıs 2020 tarihlerinde aynı ayların 2019 yılına göre %10-15 seviyelerine düşmüştür. Benzeri görülmemiş bu düşüş hava taşımacılığının tüm değer zincirini derinden etkilemiştir. Bu dönemde havayolları, yer hizmetleri kuruluşları, havalimanları işletmecileri, gıda hizmetleri ve sektörde bulunan perakende satış yapan tüm işletmeler etkilenmiştir. Bu nedenle havacılık işletmeleri kriz dönemlerinde devlet desteği ile sürdürülebilirliklerini korumaya devam etmiştir. Ancak bu destek yine de yeterli olmamaktadır. Sonuç olarak ise COVID-19 döneminde birçok havayolu işletmesi filo hacmini küçültmeye, eski uçaklarını kullanımdan kaldırmaya veya uzun mesafeli varış noktalarına hizmet vermeyi bırakmaya karar vermiştir. Bu dönemde krize karşı duramayan havayolu işletmeleri ise iflas etme kararı almıştır.

Köylü ve Gündüz (2019: 279) tarafından yapılan çalışmada örgüt ikliminin ardılları arasında yer alan örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile karar verme sürecine katılım arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış, eğitim örgütlerinde çalışan personel üzerinde yürütülen çalışmaya 544 personel katılmıştır. Araştırmada katılımcıların karar verme sürecine katılım düzeylerinin demografik değişkenler arasında yer alan mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Aynı çalışmada karar verme sürecine katılım ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, buna karşılık karar verme sürecine katılım ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Meydan ve Yaşar (2019: 142) tarafından yürütülen çalışmada güç algısı ve örgüt ikliminin karar verme ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Eğitim kurumlarında görev yapan personel üzerinde yürütülen çalışmaya 296 personel katılmıştır. Araştırmanın sonunda personelin algılanan güç ve örgüt iklimi algılarına göre karar verme stillerinin anlamlı farklılık gösterdiği, algılanan gücün de örgüt iklimi ve karar verme stillerine aracılık etkisi bulunduğu belirlenmiştir.

Uygur (2016: 4) tarafından yapılan çalışmada örgütlerde stratejik karar verme başarısını ve sürecini etkileyen değişkenlerin incelenmesi amaçlanmış, araştırma uluslararası taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireyler üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın sonunda alınacak kararların önem derecelerinin

stratejik karar verme sürecini etkilediği bulunmuştur. Aynı çalışmada stratejik karar verme sürecinin çatışma ve belirsizlik, dışsal kontrol, kararların önem derecesi, rekabet tehdidi ve rasyonellikten meydana geldiği belirtilmiştir.

Eroğlu (2016: 5) tarafından yapılan çalışmada spor alanında faaliyet gösteren kurumlarda örgüt iklimi ve kişilik özelliklerinin karar verme ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya toplam 282 personel katılmıştır. Araştırmanın sonunda personelin karar verme stillerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bunun yanında karar verme stillerinin örgütte çalışılan pozisyona göre de farklılaştığı görülmüştür. Bunun yanında örgüt iklimi kişilik özellikleri ile karar verme stilleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir.

Vural (2016: 5) tarafından yapılan çalışmada örgüt iklimi ile yakından ilişkili olan örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı ile çalışanların karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Spor alanında faaliyet gösteren kurumlarda çalışan personel üzerinde yürütülen çalışmaya 255 personel katılmıştır. Araştırmanın sonunda örgütsel adalet ve örgütsel güven algısı alt boyutları ile karar verme stilleri arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

EğİN (2016: 3) tarafından yürütülen çalışmada rekabet ortamında yöneticilerin vermiş oldukları kararların örgütsel başarı için önemli bir yere sahip olduğu belirtilmiş, bu süreçte örgüt ikliminin yönetici karar verme stilleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 119 üst ve orta düzey yönetici katılmıştır. Örgüt ikliminin karar verme süreçleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonunda örgüt ikliminin yöneticilerde karar verme süreçlerini ve stillerini anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir.

Gönen (2016: 1) tarafından yapılan çalışmada olumlu örgüt kültürünün bir sonucu olan örgütsel bağlılık düzeyinin kararlara katılma ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Öğretmenler üzerinde yürütülen çalışmada örgütsel bağlılığın kararlara katılma üzerinde önemli bir belirleyici olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada öğretmenlerin kararlara katılma düzeylerinin sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Gılıç (2015: 4) tarafından yapılan çalışmada eğitim kurumlarında görev yapan personelin örgüt iklimi algıları ile kararlara katılma düzeyleri ve değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkinin bazı değişkenler ışığında incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya ilköğretim ve ortaöğretim kademesinde görev yapan 293 kadın ve 304 erkek olmak üzere toplam 597 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin örgüt iklimi algıları ile kararlara katılma düzeyleri ve değişime hazır olma durumları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin kararlara katılma süreçleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, örgüt iklimi algısının da mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yalçın (2015: 5) tarafından yürütülen çalışmada havacılık sektöründe risk algısı ile kişilik özelliklerinin karar verme stilleri ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Pilotlar üzerinde yürütülen çalışmaya toplam 308 pilot katılmıştır. Araştırmanın sonunda kişilik özellikleri ile karar verme stilleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; deneyime açık, dışadönük, uyumlu ve sorumluluk sahibi kişilik yapısı ile rasyonel karar verme stili arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu, buna karşılık duygusal açıdan dengeli kişilik yapısı ile rasyonel karar verme stili arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanında kendiliğinden anlık karar verme stili ile risk algısı ve rasyonel karar verme stili arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şen (2014: 1) tarafından yürütülen çalışmada örgüt iklimi ile yakından ilişkili olan örgütsel hafızanın rasyonel karar verme süreci üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında öncelikli olarak örgütsel hafıza sistemini oluşturan bileşenler (bilgi teknolojileri ile yazılı ve sesli kaynaklar, insan faktörü, destekleyici ortam) ile bir model hazırlanmıştır. Araştırmada hazırlanan modelin test edilmesine yönelik olarak alanyazın taraması yapılarak 56 maddeden meydana gelen “Örgütsel Hafıza Ölçeği” geliştirilmiştir. Geliştirilen model ile örgütsel hafızanın rasyonel karar verme üzerindeki etkisi test edilmiştir. Çalışmanın sonunda örgütsel hafızanın rasyonel karar verme sürecini doğrudan etkilediği bulunmuştur.

Topal (2013:101) tarafından yapılan çalışmada örgütsel yapı içerisinde alınan kararların örgüt iklimini doğrudan etkilediği belirtilmiş, bu kapsamda karar verme süreçlerinin örgüt iklimi üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Tüm Sanayici

ve İşadamları Derneği (TÜMSİAD) İstanbul şubesi ve Genç Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği (Genç TÜMSİAD) üyesi olan 30 işletmede çalışan 195 birey katılmıştır. Araştırmanın sonunda yönetici statüsünde yer alan çalışanların sezgisel karar verme stratejileri ile örgüt ikliminin klan iklimi, adhokrasi iklimi ve piyasa iklimi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde yöneticilerin bağımlı karar verme stillerini kullanma düzeyleri ile örgüt ikliminin klan iklimi, adhokrasi iklimi ve piyasa iklimi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit belirlenmiştir. Aynı çalışmada örgüt yöneticilerinin karar verme sürecinde kaçınma stili kullanma düzeyleri ile klan iklimi, hiyerarşi iklimi ve adhokrasi iklimi arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ulufer (2013: 108) tarafından yapılan çalışmada Türk Hava Yolları'nın farklı departmanlarının insan kaynakları yönetimi departmanlarında çalışan personelin karar verme stratejilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 134 çalışan ile 134 yönetici katılmıştır. Çalışmanın sonunda yöneticilerin karar verme süreçlerinde genellikle içlerinden gelen sese göre karar aldıkları, karar verme sürecinde karar alınacak konu hakkında detaylı araştırma yaptıkları ve seçenekleri derinlemesine değerlendirerek karar aldıkları, karar verme sürecinde derinlemesine düşünmenin gerekli bir durum olduğunu düşündükleri, yöneticilerin karar verme sürecinde ortaya çıkabilecek olumlu ya da olumsuz durumları göz önünde bulundurdıkları, karar verme sürecinde aceleci davranmadıkları ve kuşkulu durumlarda kararlarını değiştirdikleri, statü olarak astlara yönelik verilen kararların genellikle değiştirilmediği, karar verme sürecinde yöneticilerin etraflica araştırma yapma ve bilgi toplama eğiliminde oldukları, yöneticilerin kendi başlarına aldıkları kararlar neticesinde genellikle problem yaşamadıkları, yöneticilerin genellikle bağımsız karar vermekle beraber, bazı durumlarda diğer personelin görüşüne de başvurdukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Alexander (2013) tarafından yapılan çalışma İzlanda'daki Eyjafjallajökull yanardağının 2010 senesinde patlaması sonucu ortaya çıkan küllerin sivil havacılığın bozulmasına etkin yönlerini risk yönetimine vurgu yaparak incelemektedir. Araştırmacı patlamadan sonraki bir haftalık süreçte Avrupa'nın büyük bölümünün havaaracı uçuşlarına ciddi kısıtlamalar getirdiğini belirtmektedir. Ayrıca 8.5 milyondan fazla yolcunun uçuşlara devam edemediğini ve ticaretin derinden etkilendiğini ortaya koymuştur. Araştırmacı krizlerden en fazla etkilenen ülkenin İngiltere olduğunu

belirtmiştir. Bu çalışma, İngiltere'nin acil müdahalesinin temelini oluşturan karar verme sürecinin unsurlarını ele almaktadır. Araştırmacı bu çalışmada bilim, yönetim ve ekonomik zorunluluklar arasındaki ilişkileri incelemektedir. Ayrıca bu tarz krizler için önceden belirlenmiş prosedür ve planlamanın olmaması hükümetleri krize karşı doğaçlama yapmak durumunda bırakmıştır.

Bakan ve diğerleri (2013: 107) tarafından yapılan çalışmada katılımcı karar verme ile örgüt kültürünün ardılları arasında bulunan değişime açıklık, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış, özel sektör çalışanları üzerinde yürütülen çalışmaya 365 personel gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmanın sonunda katılımcı karar verme sürecine katılan personelin değişime açık kişilik yapısına yüksek düzeyde sahip oldukları, olumlu örgüt kültürünün birer sonucu olan örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur.

Üngüren (2011: 8) tarafından yürütülen çalışmada konaklama işletmelerinde yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin hem karar verme süreçlerine hem de örgütsel sonuçlara etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya konaklama işletmelerinin farklı departmanlarında görev yapan 821 departman çalışanı ile 106 yönetici katılmıştır. Araştırmanın sonunda departman yöneticilerinin sahip oldukları kişilik özelliklerinin karar verme süreçleri üzerinde önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada yöneticilerin kişilik özelliklerinin departman çalışanlarının örgütsel davranış algıları (örgütsel bağlılık ve iş doyumunu) üzerinde de önemli bir belirleyici olduğu rapor edilmiştir.

Sadi ve Henderson (2010: 347-367) tarafından yapılan çalışma Asya'da ortaya çıkan ve havayolu işletmelerinin daha önce karşılaşmadığı büyüklükte bir ekonomik krizle mücadelesi üzerinedir. Krizin yarattığı devam eden belirsizlik, havacılık endüstrisindeki değişim sürecini hızlandırmış ve uyum sağlama ihtiyacını ön plana çıkarmıştır. Araştırmacı meydana gelen ekonomik krizin etkilerinin tahmin edilenden çok daha uzun ve derin olduğunu ortaya koymuştur. Asya havacılık endüstrisinin karşılaştığı krizin etkilerini azaltmaya yönelik yapılan çalışmalar stratejik ortaklık, yapısal ve operasyonel yeniden örgütlenme ve yeni teknolojilerin uygulanması yönünde olmaktadır. 1997'den bu yana bölgeye hakim olan krizin olumsuz sonuçlarını en aza indirmek için kriz yönetimi unsurlarının aktif kullanılması planlanmaktadır.

Noordin ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışmada çalışanların örgüt iklimi bileşenlerini algılama düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulguları çalışanların örgüt iklimini orta düzeyde algıladıklarını ortaya koymuştur. Örgüt ikliminin bileşenlerine ilişkin ortalama değerler 5'li likert ölçeği baz alınarak en düşük 3.38, en yüksek ise 3.77 çıkmıştır. Devam bağlılığı bileşeni 3.22 ortalama ile örgütsel bağlılık yapısının üç bileşeninden en düşük değere sahip bileşeni olmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkiler açısından sonuçlar, devam bağlılığının örgütsel tasarım, ekip çalışması ve karar verme ile herhangi bir ilişkisinin olmadığını göstermiştir. Diğer tüm değişkenler ise anlamlı ve pozitif korelasyonlar göstermiştir. Genel olarak bu çalışmanın bulguları, organizasyonel iklim ve organizasyonel bağlılığın tüm bileşenleri ile ilgili olarak ABC şirketindeki mevcut durumun iyileştirilmesine ihtiyaç olduğunu göstermiştir.

Acet (2006: 8) tarafından yapılan çalışmada eğitim kurumlarında örgüt iklimi ile yöneticilerin karar verme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 318 personel katılmıştır. Çalışmanın sonunda personelin örgüt iklimine ilişkin algılarının genel anlamda olumlu olduğu, örgüt iklimine yönelik görüşlerin personelin yaş gruplarına ve hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bunun yanında yöneticilerin karar verme süreçlerine ilişkin personel algılarının genel olarak olumlu olduğu, örgüt iklimine ilişkin algı ile karar verme süreci arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda olumlu örgüt ikliminin yüksek olmasının alınan kararları da olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Qualls ve Puto (1989) tarafından yapılan çalışma beklenti teorisinin endüstriyel alıcı karar davranışını açıklama ve yeteneğini incelemektedir. Bu çalışma endüstriyel alıcıların karar verme sürecini etkileyen faktörlerden biri olarak örgütsel iklimi kullanmanın faydalarını araştırmaktadır. Kurumsal iklim ve alıcının riske yönelik genel yönelimi gibi faktörlerin öncelikle karar çerçevesini ardından alıcının seçimini etkilediğini varsayarak, endüstriyel satın alma karar sürecinin kavramsal bir modeli geliştirilmiştir. Bu model, endüstriyel alıcıların ulusal bir örneğini kullanarak bir saha deneyinde ampirik olarak test edilmiştir. Deneysel olarak manipüle edilen faktörlerin sonuçları, endüstriyel alıcıların karar referans noktaları oluşturma, alternatifleri karşılaştırma ve nihayetinde seçim yapma biçimleriyle ilgili hipotezleri desteklemiştir. Deneysel olarak manipüle edilmek yerine ölçülen örgütsel iklim faktörlerinin sonuçları farklılık göstermektedir.

Dynes ve Quarantelli (1976) tarafından yapılan çalışmanın birincil odak noktası kuruluşların kriz dönemlerine nasıl tepki verdikleri üzerinedir. Örgütsel işleyişin iki temel alanına dikkat çekilmiştir. Bunlar karar verme ve iletişimdir. Gerçekleştirilen saha çalışması sonucunda hem bağımsız hem de bağımlı değişkenler ile karar verme ve iletişim kullanılarak bir dizi önerme oluşturulmuştur. Önerileri geleceğe yönelik daha spesifik, etkin ve verimli hale getirmek için dört boyutun dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir. Bunlar; krizi yaşayan belirli organizasyon türüne odaklanma, krizin çeşitliliğine göre farklı etkilerine odaklanma, kriz olaylarının daima bir zaman ve mekan referansına sahip olduğu konusuna odaklanma, krizlerdeki örgüt içi işleyişin etkinliğine ve örgütler arası bağlama odaklanma olmuştur. Krizlerde grup ve örgütsel davranış tipolojisi iki değişkenin çapraz sınıflandırılması sonucu türetilmiştir. Bunlar gruplar tarafından üstlenilen kriz görevlerinin doğası ve kriz döneminde oluşturulan grupların yapısıdır. Bu tipolojinin bir uzantısı krizlerde organizasyonel koordinasyonun önemine odaklanılarak incelenmiştir.

Alanyazında yer alan yapılan araştırma bulguları değerlendirildiği zaman farklı sektörlerde görev yapan çalışanların karar verme stilleri, kararlara katılım düzeyleri ve örgüt iklimi algılarını etkileyen değişkenlerin ele alındığı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Sınırlı sayıda çalışmada ise kriz yönetimi, örgüt ikliminin kararlara katılım ile ilişkisinin incelendiği göze çarpmaktadır. Buna karşılık havacılık sektöründe kriz yönetimi, örgüt iklimi ile kararlara katılım arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmalara rastlanmamıştır. Bilindiği gibi örgütsel amaçlara ulaşmak için olumlu örgüt iklimi ve kararlara katılım süreci her sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de önemli bir yere sahiptir. Bu kapsamda yapılan bu çalışmanın havacılık alanyazında özellikle kriz yönetiminde olumlu örgütsel iklim oluşturma ve karar verme stratejileri noktasında alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.1. Kriz Yönetimi

Bu bölümde genel olarak kriz kavramı üzerinde durulmakta, kriz yönetimi kavramı açıklanmakta, kriz yönetim yaklaşımları karşılaştırmalı olarak tartışılmakta ve kriz yönetim süreçleri hakkında bilgi verilmektedir.

2.1.1. Kriz yönetimi kavramı

Etimolojik kökeni Yunanca ‘ayrılmak’ anlamına gelen ‘krisis’ kelimesine dayanan kriz kavramı üzerine farklı disiplinler tarafından birçok farklı tanım yapılmıştır (Pira ve Sohodol, 2004:23). Türk Dil Kurumu sözlüğünde kriz ‘bir toplumu, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım ya da buhran’ olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Kriz kavramı farklı alanlarda kullanılmasına rağmen en sık karşılaşılan bilim dalı tıp bilimi olmuştur. Kriz kavramı tıp biliminde hastalık ve bir organda aniden ortaya çıkan fizyolojik bozukluğu, psikoloji biliminde gelişim sürecinin duraksamasını hatta gerilemeye başlamasını, iktisat biliminde hasta bir ekonomik organizmayı, politika biliminde ise karar birimlerinin bozulmasını ele almaktadır (Tuğsal 2016:58; Ritchie vd., 2011). Kriz kavramı 1960’lı yıllarda sosyal bilimler alanyazını tarafından da incelenmeye başlanmıştır. Sosyal bilimler alanyazında kriz kavramı ‘kaos’, ‘bunalım’ ve ‘buhran’ olarak yer almaktadır (Güneş ve Beyazıt, 2010:16). Farklı tanımlamaların ortaya çıkmasının nedeni farklı bilim dallarının kriz kavramını kendi bakış açılarıyla açıklamasından kaynaklanmaktadır.

Kriz yönetimi, işletmeler ya da insanlar tarafından karşılaşılan krizin ciddi olumsuz sonuçlar doğuracak bir felakete dönüşmeden önlenebilmesi, yönetilebilmesi ya da çözülebilmesi olarak tanımlanır. Krizler, işletmeler tarafından istenmeyen olumsuz olaylar olarak nitelendirilmekte ve daimî olarak varlıkları kabul edilmektedir. Bu nedenle işletmeler için önemli olan kriz öncesi, dönemi ve sonrasında krizin etkili yönetilebilmesi, etkilerinin sınırlandırılabilmesi, gerekli hazırlıkların, planların ve stratejilerin her türlü kriz için hazır bulundurulmasıdır (Regester ve Larkin: 2005; Lalonde, 2007: 510). Kriz öncesi dönemde işletmeler hazır olmadıklarında ve kriz döneminde hızlı ve etkin kararlar alınıp hamleler yapılmadığında krizler işletmeler için finansal, politik ve yasal açıdan ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Oluşan olumsuz sonuçlar doğrultusunda kriz sonrası dönemi yönetemeyen işletmeler küçülmeye gitmekte ya da iflas etmektedir (Pedraza, 2010:10; Pheng vd., 1999).

2.1.2. Kriz yönetimi yaklaşımları

Kriz yönetimi yaklaşımları kriz dönemlerinde işletmelerin karşılaştıkları olumsuzlukları giderebilmesi amacıyla kullanılmaktadır. İşletmeler bulundukları kriz dönemine ve kriz türüne göre farklı yaklaşımlar benimseyebilmektedir (Kılıçdere ve Çolakoğlu, 2017:28). Bu başlık altında işletmelerin krizlere karşı kullandığı temel yaklaşımlardan bahsedilmektedir.

2.1.2.1. Proaktif yaklaşım

Proaktif yaklaşım örgütlerin kriz süreci henüz başlamadan, çeşitli planlar ve alternatifler geliştirerek muhtemel krizin oluşturacağı olumsuzlukları gerekli tedbirleri alarak önlemeye çalıştığı bir kriz yönetim yaklaşımıdır. Bu yöntem ile işletmeler dışarıdan gelen her türlü olumsuz etkiye hazırlıklı olmakta ve dış çevreden kaynaklanan değişkenlerin örgüt üzerindeki etkisini mümkün olduğunca azaltmaktadır (Tüz, 2014:120; Özden, 2009: 54).

Kriz dönemi öncesi oluşabilecek potansiyel zararları önleyebilmek amacıyla örgütler tarafından izlenen bir yaklaşım olan proaktif yaklaşım sayesinde, örgütler tarafından alınan tedbirler krizden sonra oluşabilecek zararlara kıyasla çok daha etkin ve işlevsel olabilmektedir. Bu yaklaşım sayesinde örgütler krizlerden daha az zarar görerek kriz sonrası daha çabuk toparlanabilmektedirler (Darling vd., 1996: 23).

Proaktif yaklaşımda örgüt içerisinde bulunan tüm paydaşların birbirleri ile işbirliği temelli ilişkiler geliştirilmesi sağlanarak karşılıklı güven duygusu oluşturulması amaçlanır. Kriz hazırlıkları yapılırken örgütte bulunan tüm paydaşların kararlara ve eylemlere katılması sağlanarak krizin sonuçları en aza indirgenmeye çalışılır (Alpaslan vd, 2009: 42).

Proaktif karar verme yaklaşımı, davranışsal yöneylem araştırması ve karar analizine tanıtılan bir kavramdır. Karar memnuniyetini açıklamak için kullanılır. Yaklaşım, iki kategoride gruplanan altı boyuttan oluşan bir ölçek ile ölçülür: proaktif kişilik özellikleri ve proaktif bilişsel beceriler. Proaktif karar verme, özellikle alternatifler üretirken tercih edilir. Bu aşamada değer odaklı düşünmeyi ve karar kalitesini yansıtan "karar kalitesi" ilkelerini kullanmak önemlidir. Proaktif karar vermenin olumlu etkileri, karar analitik ilkelerini kullanmanın değerini vurgular. Bu yaklaşım, kişinin yeteneklerine olan inancını artırır ve yaşam doyumunu açıklamaya yardımcı olur. Proaktif karar verme,

kişinin kararlarından ve daha genel olarak yaşamdan memnuniyetini artırır. Proaktif yaklaşım, bir Karar Destek Sistemi (DSS) aracılığıyla uygulanır.

Proaktif karar verme yaklaşımı, acil durum yönetimi alanındaki geleneksel reaktif yaklaşımdan önemli ölçüde farklıdır. Geleneksel yaklaşım, ölçülebilir riskler hakkında bilgi toplamaya ve acil durumlara savunmacı bir şekilde tepki vermeye odaklanır. Buna karşılık, proaktif yaklaşım, ölçülebilir riskler yerine stratejik kararlar almaya ve belirsizlik kaynaklarını ve acil durum yönetimi başarısızlığını tetikleyenleri belirlemeye öncelik verir. Proaktif yaklaşım, tüm acil durum boyunca güvenli ve verimli operasyonlara izin verirken, reaktif yaklaşım, belirli bir anda risk altındaki değerleri savunmaya odaklanır. Proaktif yaklaşım, tüm değerleri korumak için acil durum üzerindeki inisiyatifi sürdürür ve müdahale sisteminin direncini artırırken, reaktif yaklaşım, bir şoktan sonra karar kurallarının gözden geçirilmesini veya getirilmesini içerir (Castellnou vd, 2019). Proaktif yaklaşım, karar verme süreçlerini bir dizi karar kuralı aracılığıyla organize edilmiş bir dizi teknik operasyon olarak temsil etmeyi içerir. Optimal çözümler bulmak için, proaktif yaklaşımda yerel arama ve dallanma yöntemleri gibi sezgisel arama yöntemleri kullanılır ve plana yeni kurallar eklemek ve kuralın yapısını ve gösterge değerlerini veya eşiklerini optimize etmek için kontrol tabanlı optimizasyon kullanılır (Robert, Thomas ve Bergez, 2016). Sonuç olarak, proaktif karar verme yaklaşımı, acil durumlarla baş etmenin daha kapsamlı ve stratejik bir yolu olup belirsizliklerin daha iyi yönetilmesine olanak tanır ve müdahale sisteminin dayanıklılığını artırır.

Proaktif karar verme yaklaşımı, çeşitli sektörlerde karar verme süreçlerini iyileştirebilecek sayısız fayda sunar. Bu yaklaşımın başlıca avantajlarından biri, iletişim engellerinin kaldırılması ve işbirliğinin teşvik edilmesi, bilgilendirilmiş fikir birliği veya uzlaşmaya dayalı karşılıklı olarak faydalı bir sonuca yol açmasıdır (Dowdy, Robertson ve Bander, 1998). Proaktif dengeli puan kartı metodolojisi (PBCSM), Balanced Scorecard geliştirme ve uygulamasında arka uç olarak kullanılabilecek başka bir yararlı araçtır. Bu metodoloji, KPI'ların (temel performans göstergeleri) nedensel bir temsilini çizer ve kesin olmayan ilişkilerle her bir perspektifin KPI'larını simüle eder. ANP ve bulanık mantık gibi çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemleri, ele almak için yüksek güvenilirliğe sahip kullanışlı araçlardır. Belirsizlik altındaki problemler ve proaktif karar verme yaklaşımı, karar vericilerin görüşleri ve uzmanların muhakemeleri ile etkin ve

doğru grup kararları almayı destekler. Yaklaşım, bireysel karar vericilerin tüm çıkarlarının uygun şekilde dikkate alındığından emin olmak için bir grup karar verme ortamında fikir birliği oluşturulmasını kolaylaştırır. Son olarak, bu yaklaşım yeterli veri olmadığında bile kullanılabilir (Chytas, Glykas ve Valiris, 2011).

2.1.2.2. Reaktif yaklaşım

Reaktif yaklaşım örgütlerin kriz meydana geldikten sonra müdahalede bulunmak için planlar yaptığı, krizi ortadan kaldırmak ya da etkisini azaltmak için kısa, orta ve uzun vadeli kararlar aldığı kriz yönetimi yaklaşım türüdür. Kriz meydana geldikten sonra hamlede bulunduğu ve önceden bir hazırlık içerisinde olunmadığı için reaktif yaklaşım sergileyen örgütler proaktif yaklaşım sergileyen örgütlere göre krizlerden daha fazla olumsuz yönde etkilenmektedir (Soysal vd, 2009: 440; Akıncı, 2010: 99).

Pauchant ve Mitroff (1992)'a göre reaktif yaklaşımda bulunan örgütler yaşanan krizlere defansif stratejilerle karşılık vermektedir. Krizler meydana geldikten sonra tedbir alan örgütler krizi kontrol etmekte zorlanmakta ve karşılaşabilecekleri hasarı tahmin edememektedirler. Ayrıca kriz meydana geldikten sonra yöneticilerin daha hızlı ve doğru kararlar vermesi gerekmektedir. Aksi taktirde hızlı olmayan ve yanlış kararlar kriz boyutunun büyümesine ve kontrol altına alınmasının zorlaşmasına sebep olabilir. Bu durum yöneticiler üzerinde ciddi baskılar oluşturabilmektedir.

2.1.2.3. Krizden kaçma yaklaşımı

Krizden kaçma yaklaşımında örgüt yapısının dinamik olması gereklidir. Ayrıca örgütlerin dış çevreyi çok iyi tanınması, yakından takip etmesi, esnek bir yönetim anlayışına sahip olması ve öngörülü olması gerekmektedir. Örgütler krizler ortaya çıkmadan öngörülerıyla ve kararlılıklarıyla krizlerden tamamen ya da kısmen kaçınabilmekte ve örgüt yapısını koruyabilmektedir. Krizden kaçma yaklaşımı istenmeyen durumların yaşanma olasılığını azaltma ve bu durumlardan kaçma stratejilerini içermektedir. Ancak krizlerden tamamen kaçarak örgütlerini korumayı tercih eden işletmeler krizlerden doğacak fırsatları değerlendirememesi gibi durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Dinçer, 1992:335; Baran, 2004:32).

2.1.2.4. Krizi çözme yaklaşımı

Örgütlerin sahip oldukları stratejileri etkin ve verimli kullanarak karşılaştıkları krizleri çözme ya da etkisini azaltarak örgütleri krizlerden kurtarma durumu krizi çözme yaklaşımıdır. Bu durumun gerçekleşebilmesi için örgütün kriz öncesi süreçte doğru tahminlerde bulunması ve doğru zamanda doğru hamleler gerçekleştirmesi gerekmektedir (Milburn vd., 1983:1174-1175). Yaşanan kriz sonucunda örgütler krizi çözme yaklaşımını doğru benimser ve krizden başarıyla çıkabilirse kriz sonrası dönemde işletmelerin zayıf noktalarını belirleyerek işletmeyi geliştirebilmekte ve bir sonraki krize çok daha iyi hazırlayabilmektedir. Böylece işletmeler krizi fırsata çevirebilmektedir (Dinçer, 1992: 336).

2.1.3. Kriz yönetim süreçleri

Örgütlerde kriz yönetim süreci beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve örgütü olumsuz yönde etkileyen bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmacılar krizi dört döneme ayırmaktadır. Bunlar kriz öncesi dönem, yoğun kriz dönemi, krizin kronikleştiği dönem ve çözüm dönemidir (Fink, 1986; Kash ve Darling, 1998). Meyers ve Holusha (1986) ise kriz yönetim süreçlerini üç döneme ayırmaktadır. Bunlar kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemlerdir. Bu bölümde Meyers ve Holusha (1986) tarafından belirlenen kriz yönetim süreçleri incelenecektir.

2.1.3.1. Kriz öncesi yönetimi

Kriz sinyallerinin alınmaya başlandığı dönem olan kriz öncesi dönemde kriz sinyalleri bazı zaman ve durumlarda belirgin olabilmekte bazı durumlarda da açık ve net olarak gözlemlenememektedir. Örgütlerin tüm kriz türlerine yönelik algılarının açık olması sağlanmalı ve hem dış hemde iç faktörlerden gelen kriz sinyallerini doğru değerlendirmesi gerekmektedir (Fink, 1986).

Kriz öncesi yönetimi örgütler için en önemli kriz dönemi olarak belirtilmektedir. Örgütler krizler meydana gelmeden önce krizleri oluşturabilecek potansiyelleri öngörebilir, hazırlıklarını yapar, tedbirlerini alır ve kendilerini oluşabilecek en kötü krizlere uygun bir şekilde hazırlayabilirlerse krizlerden en az hasarla kurtulabilmektedir. Bu evrede işletmelerin proaktif yönetim anlayışını benimsemesi gerekmektedir (Darling vd., 1996:23). Proaktif yaklaşımı benimseyen örgütler krizleri öngörebilmekte, örgüt

faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek durumlara karşı örgütü hazırlayabilmekte ve krizin etkisini azaltarak kriz sonrası çok daha hızlı toparlanabilmektedir (Smith, 2005:312).

Örgütlerin kriz öncesi süreci etkin ve verimli yönetebilmesi için gerekli süreçleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bu süreçler; kriz sinyallerinin alınması, çevre analizleri ve krize hazırlıktır. Bu aşamaları başarılı yönetemeyen örgütler krizlerden en fazla etkilenen örgütler olmaktadır (Weitzel ve Jonsson, 1989:102).

Erken uyarı sistemlerine sahip olan örgütler kriz sinyallerini değerlendirebilirken erken uyarı sistemine sahip olmayan örgütler kriz ihtimallerini ve sinyallerini görmezden gelebilmektedir. Bu durum krizlerin oluşmasını engellememekte aksine krizin olumsuz etkisini arttırarak örgütlere daha fazla zarar verebilmektedir. Üretkenliğin azalması, örgüt içerisindeki iklim sinerjisinin bozulması, düşen pazar payı, örgüt içerisindeki hızlı ve beklenmedik değişimler krizin habercisi olabilmektedir. İşletmelerin bu sinyalleri doğru değerlendirebilmesi ve önlem alması gerekmektedir. Doğru değerlendirilmeyen ya da hamle yapılmak için geç kalınan krizler işletmelere ciddi zararlar verebilmektedir (Kash ve Darling, 1998:180).

2.1.3.2. Kriz dönemi yönetimi

Kriz dönemi yönetimi örgütler krizler ile karşı karşıya kaldıklarında başlamaktadır. Kriz öncesi dönemi iyi yönetebilen örgütler kriz öncesi dönemde hazırlık yapmayan örgütlere göre krizlerden çok daha az olumsuz yönde etkilenerek kaçınabilmektedir. Kriz dönemi yönetiminde temel amaç örgütün karşılaştığı krizin örgüt içerisinde daha fazla yayılmadan krizi sınırlandırabilmek ve mümkünse bitirebilmektir. Bu nedenle örgütlerin krizle daha etkin mücadele edebilmesi için izlemesi gereken belirli yollar vardır. Bunlar; önce orta ve üst düzey yönetimi ardından personelleri bilgilendirmek, krizin boyutlarını belirlemek, kriz yönetim planı oluşturmak eğer önceden oluşturulmuşsa yönetim planını uygulamaya koymak ve personel politikalarını belirlemektir (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001, 3-19). Örgütte kriz anında yöneticilerin belirli karar verme yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar; stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, delphi yöntemi ve karar konferans yöntemidir. Bu yöntemler sayesinde örgütler iç çevrede güçlü iletişim ağıyla krizden daha az olumsuz etkilenebilmektedir (Mütercimler, 2006:674-678).

Kriz dönemi aşamasında kriz yönetim ekibine sahip olan örgütler kriz planına ve kriz yönetim ekibine sahip olmayan işletmelere göre krizlerden daha az etkilenmektedir. Kriz yönetim ekipleri örgütlerde krizin türüne ve aşamasına göre farklı stratejiler uygulayabilmektedir. Ancak kriz dönemlerinde örgütlerin sahip oldukları veriler yeterli ve doğrusal olmayabilmektedir. Çelişkili ve net olmayan verilere rağmen yöneticiler en doğru kararı vermek için kriz yönetim stratejilerini etkin şekilde uygulamak zorundadır. Bu stratejilere örnek olarak paydaş analizleri, etki modelleri, maliyet-fayda analizleri verilebilir. Ancak genellikle bu süreçte alınan kararların çoğunluğu anlık verilmiş kararlar olup kalıcılık özelliği taşımazlar. Kriz yönetim ekipleri tarafından alınan kararların ana amacı örgütlerin meydana gelen krizleri en az zararla atlatabilmesidir (Mitroff, 1994 ve Pedersen vd., 2020).

2.1.3.3. Kriz sonrası yönetimi

Kriz sona erdiğinde örgüt içerisinde bitkinlik, yorgunluk, motivasyon eksikliği, moral bozukluğu gibi birçok olumsuz durum ortaya çıkmaktadır. Bu durumda örgütleri ayakta tutacak en önemli etmen ortak değerlerdir. Örgütler, örgüt içi ortak değerleri güçlendirerek örgütün krizden sonra daha hızlı toparlanmasına olanak sağlayabilmektedir (Sezgin, 2003:194). Kriz bittikten sonra örgütlerde yapılması gereken şeylerin başında krizin meydana getirdiği zararların tespit edilmesi gelir. Zararların tespitinden sonra örgütlerin hatalarını belirlemesi ve bir sonraki meydana gelebilecek olası krizlere hazırlık yapması örgütlerin daha sonraki krizlerden daha sağlıklı kaçınmasına olanak tanımaktadır (Pearson ve Mitroff, 1993:54-55).

Kriz sonrası dönem örgütlerin iyileşme ve öğrenme dönemleridir. Kriz bittikten sonra kaos sona erer ve örgütler olağan durumlarına geri dönme aşamasına geçer. Daha sonra ise stratejik raporlama ve iyileşme süreci başlar. Kriz sonrasında örgütler hem kuruluş için hem de çalışanlar için bir iyileşme sürecine girer. Kriz döneminde tahrip gören fiziksel yapılar yeniden inşa edilir ve çok fazla çalışan örgüt üyelerine izin verilir. Ayrıca kriz öncesi dönemde başlamış ancak kriz sebebiyle yarım kalan projeler yeniden yapılandırılarak örgütler tarafından devam ettirilebilir. Kriz sonrası aşamada oluşabilecek fırsatlarda örgütler tarafından değerlendirilebilmektedir (Boin, vd., 2005, Pedersen vd., 2020).

2.1.4. Kriz türleri

Etkili kriz yönetimi, farklı kriz türleri arasında yol almak için çok önemlidir ve kriz yönetimi modeli, krizin kısa ve uzun vadeli sonuçlarıyla başa çıkmak için alınması gereken içgörüler ve kritik eylemleri sağlar (Rapaccini vd., 2020). Geçmişten günümüze farklı kriz türleri vardır. Bunlar; ekonomik krizler, doğal afetlere dayalı krizler, ekolojik krizler, sosyal krizler, teknolojik krizler, yönetim kaynaklı krizler, biyolojik krizler ve siyasal krizlerdir. Bu bölümde yukarıdaki kriz türleri açıklanacaktır.

2.1.4.1. Ekonomik krizler

Mishkin (1996) tarafından yapılan tanıma göre Ekonomik kriz ‘finansal piyasalarda meydana gelen şiddetli bozulmalar’ olarak tanımlanmaktadır. Finansal krizler, reel ekonomide piyasaların etkin işleyişini olumsuz etkileyen, büyük çaplı ve yıkıcı etkiler yaratan ve büyük çöküşlere sebep olan krizler olarak tanımlanmaktadır (Taylor, 2009: 12). Ekonomik kriz, bir ülkede genellikle ekonomik bazı zamanlarda da politik nedenlerle meydana gelen ülkedeki iç müdahalelere ve direnmelere rağmen ülkenin temel ekonomik sistem düzeyini olumsuz etkileyen durum olarak tanımlanmaktadır (Sumer ve Pernsteiner, 2009:5). Ekonomik krizde iki durumdan bahsetmek gerekir. Bu durumlardan biri durgunluk anlamını karşılayan ‘resesyon’, bir diğeri ise bunalım anlamını karşılayan ‘depresyon’dur. Dünya genelinde bu durumlarla karşılaşan ülkeler ciddi zararlar görmekte, doğru müdahaleler gerçekleşmediği takdirde iflasa sürüklenebilmektedirler. Depresyonun ortaya çıkmasının temel nedeni ise üretim ile tüketim arasındaki dengenin sağlanamaması ve üretimin devam ettirilememesidir (Sapriel, 2003, Duncan, 2012:63). Ekonomik krizlerin ortaya çıkmasında birçok sebep bulunabilmektedir. Bunlar; olumsuz ekonomik politikalar, döviz kuru politikaları, aşırı borçlanma, uluslararası sermaye hareketleri, kötü maliye politikaları, yüksek enflasyon, mali açıklar, bankacılık krizleri’dir (Mauldin ve Jonathan, 2011).

Örgütler ve ülkeler ekonomik krizler ile karşı karşıya kalmamak için gerekli önlemleri almak zorundadır. Bu önlemleri alabilmenin en etkili yolu yaşanan önceki krizleri tüm detaylarıyla inceleyerek örgütleri ve ülkeleri yaşanabilecek olası krizlere hazırlamaktır. Geçmiş krizlerin nedenlerini iyi anlayabilen ve önlemlerini alabilen örgütler bir sonraki yaşanabilecek krizlere daha hazırlıklı olabilmektedir (Kash ve

Darling, 1998: 181-183). Başlıca ekonomik kriz türleri şunlardır; para krizi, sistematik ekonomik kriz, bankacılık krizleri ve dış borç krizleridir.

Tarihsel süreçte yaşanan büyük ekonomik krizler bulunmaktadır. Bunlar;

1. 1929 Ekonomik Krizi: 1929-1933 yılları Dünya ekonomi tarihinde büyük buhran olarak kabul edilmektedir. Bu döneme ekonomik kriz olarak ‘depresyon’ adı verilmektedir. Dünya bu süreçte ekonomik anlamda büyük durgunluğa sonrasında büyük depresyona girmiştir. Küresel anlamda işsizlik oranları ve sefalet büyük oranda artmıştır. 1929 ekonomik krizin ortaya çıkmasına 1920’li yıllar boyunca uygulanan yanlış ekonomik politikalar neden olmuştur. Ekonomide gerçekleşen büyük büyüme ülkelerin ve örgütlerin ortaya çıkan arz-talep dengesini sağlayamamasına ve stokların hızlı bir şekilde tükenmesine sonucunda da fiyatların bir anda yükselmesine neden olmuştur. 1929 krizinin yaşanmasının en büyük nedenlerinden biri ise birinci dünya savaşının sebep olduğu yıkımdır. Ülkeler enflasyonla mücadele edebilmek için karşılıksız para basmıştır. Bu durum ise develüasyon’a sebep olmuştur (Ragan ve Thomas, 1990).
2. 1970’li Yıllar Bretton-Woods Sisteminin Çöküşü ve Petrol Krizi: 1971-1973 yılları arasında ABD ile İngiltere arasında yapılan Bretton-Woods sistemi ile ayarlanabilir sabit kur sistemi, ABD’nin karşılaştığı ödemeler bilançosu açığı sonucu çökmüştür (Branson ve Litvack, 1981). 1976 yılında Bretton-Woods sisteminin çökmesiyle dalgalı döviz kuru sistemine geçilmiştir ve ulusal paralar küresel döviz piyasasında belirlenmeye başlamıştır. 1970’e kadar iyi bir ekonomik yaşam sürülmüştür ancak 1970’de görünürde ortaya çıkan petrol krizi, kamu harcamalarının artması, enflasyon ve işsizliğin artması, ekonomik büyümede azalma ve verimlilik krizi sonucu ekonomide ikinci büyük buhranın başlamasına sebep olmuştur. Bu döneme kadar izlenilen tüm ekonomik politikalardan vazgeçilerek yeni ekonomik-politik arayışlarına girilmiştir. Arap ülkelerinin İsrail ile olan savaşlarına destek veren ABD’ye tepki olarak uyguladığı petrol ambargosu sonucu petrolün dışa satışı durdurulmuş ya da çok yüksek fiyatlara satılması kararlaştırılmıştır. Alınan karar sonucu uluslararası tüm ülkeleri sarsacak büyük bir kriz başlamıştır. Bu krizden en fazla etkilenen sektör ise ulaşım sektörü olmuştur. Yaşanan petrol krizinden sonra havacılık sektörünün toparlanması bir hayli zaman almıştır (McLean ve Nocera, 2011).

3. 1990'lı Yıllar Küresel Ekonomik Krizler Dönemi: Küreselleşme sonucu büyük ülkelerde yaşanan krizler hızlı bir şekilde diğer ülkelere de sıçrayarak onlarında krizlere dahil olmasına neden olmuştur. Bu krizlerin meydana gelmesinde yanlış makroekonomik politikalar ve ani şiddetli döviz kuru değişimleri temel etken olmuştur. 90'lı yıllarda meydana gelen krizden en çok etkilenen ülkeler Meksika, Rusya, Güney Amerika, Brezilya ve Türkiye'dir (Sausmarez, 2004: 220-221).
4. 2001 Türkiye'nin Ekonomik Çöküşü: 1997'de Asya'da ortaya çıkan kriz ile 1998'de Rusya'da ortaya çıkan kriz Türkiye'de ortaya çıkan krizin baş faktörleri olmuştur. Bunun yanında Türkiye'nin iç işlerinde de kargaşa ve huzursuzluklar bulunmaktaydı. Meydana gelen kargaşa sonucu dolara olan talep artmış, serbest dış ticaret rejimi sonucu dış açıklar artmıştır. Dövizle olan talep kırılğan bankacılık sistemini tamamen çökertmiştir (Sönmez, 174).
5. 2008 Ekonomik Krizi: Amerika'da meydana gelen Mortgage krizinin patlaması sonucunda 2008 yılında tüm ülkeler ciddi bir ekonomik kriz ile karşı karşıya kalmıştır. Krizin ortaya çıkmasında temel neden bankalardan ev almak için kredi alan kişilerin kredileri ödeyememesi sonucu evlerini bankalara geri vermesidir. Bu durum finansal istikrarsızlık olarak kayıtlara geçmiştir. Amerika'da kurulan mortgage sistemi Türkiye'de de kurulmak üzereyken ortaya çıkan kriz Türkiye'nin emlak sektörünün derinden etkilenmesini son anda önlemiştir. Ancak küresel çapta yaşanan ekonomik krizden Türkiye'de ciddi anlamda etkilenmiştir. Dolara artan talep sonucu dolar değeri kazanmış bu durum karşısında bazı işletmeler iflas etmek zorunda kalmış, toplu işten çıkarmalar artmış ve işçilerin maaşlarında düşüşe gidilmiştir. Piyasa büyük bir durgunluğa girmiştir. 2008 ekonomik krizinden sonra havacılık sektöründe %6.1 oranında bir düşüş görülmüştür. Bu düşüş, ikinci dünya savaşından sonra havacılık sektöründe görülen en büyük düşüş olarak kabul edilmektedir (Franke ve John, 2011).

2008 küresel krizi, yüksek petrol fiyatları ve mortgage krizi diğer tüm sektörler kadar havacılık sektörünü de etkilemiştir. 1930'lardan 1990'lara kadar olan krizlerle karşılaştırıldığında, dünyadaki tüm endüstriler artık bu krizlere artan sosyal ve çevresel sorumlulukla yanıt vermeye çalışmaktadır. 21. yüzyılın başında, sürdürülebilir kalkınma kavramı hem imalat hem de hizmet sektörlerinde popüler hale gelmiştir. Havacılık endüstrisinin ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliği için tüm oyuncular, aerodinamik

tasarım, hafif malzeme iyileştirmeleri ve motor tasarımındaki bir dizi büyük ilerlemeyle yakıt verimliliği elde etmeye çalışılmaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), bir şirketin sosyal ve ekonomik performans açısından uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmasına ve önemli çevresel etkiyi azaltmasına yardımcı olmaktadır. Katılımcılar, küresel ekonomik krizi başarıyla atlatmak için havacılık sektörü tarafından hazırlanan ve uygulanan yenilikçi kriz programları ile hizmet ve üretim süreçlerinde maliyetleri en aza indirmeyi ve şirket gelirlerini en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. Şirketler, risk yönetimine yardımcı olan KSS uygulamalarıyla iş verimliliğini artırıp maliyetleri düşürürken, insanların ve doğanın geleceğine karşı daha duyarlı hale gelmektedir (Durmaz, Ateş ve Duman, 2011).

Yaşanan krizler sonucunda dünyanın en büyük altıncı, ABD'nin de en büyük üçüncü havayolu şirketi olan American Airlines iflas ettiğini ilan etmiştir. Yalnızca American Airlines değil birçok yerel havayolu işletmesi de krizden etkilenerek iflas etmişlerdir. Bunların yanı sıra sadece havayolu işletmesi olmayan yer hizmetleri de sunan ve farklı sektörlerde de yatırımları bulunan havayolu işletmeleri bu krizi daha az zarar alarak kendilerini yapılandırma yöntemlerini uygulamaya başlamışlardır (Hecker, 2009). Krizle karşı karşıya kalan birçok havayolu işletmesi işçi çıkarma yoluna giderek maliyetleri düşürmeyi hedeflemiş ve sonucunda da hizmet kalitesinde düşüş meydana gelmiştir. Bu durumda hizmet kalitesini düşürmeyen Türk hava taşımacılığı krizden daha az zararla çıkmıştır. Aynı zaman diliminde Avrupa'da da meydana gelen Euro krizi ve Amerika'daki yaşanan krizin etkileri sonucu da Avrupa'daki havayolu işletmeleri krizden çok fazla olumsuz yönde etkilenmiştir. 2011 yılında Air France-KLM ortaklığındaki havayolu işletmesi 800 milyon Euro'luk zarar ettiklerini piyasaya duyurmuştur. Diğer bir yandan Okyanusya bölgesinin en büyük havayolu işletmesi olan Qantas Airlines kriz sonucu 600'e yakın çalışanın işten çıkarmak zorunda kalmıştır (Clark, 2010). Bu durumun en büyük nedeni hem Amerika'da yaşanan mortgage krizi hem de hala etkilerini sürdüren akaryakıt maliyetleri olmuştur. Bu dönemlerde meydana gelen uçak kazaları da küresel anlamda havacılığa olan güveni azaltmış ve havayolu işletmelerinin potansiyel müşteri taleplerine büyük darbe vurmuştur (Cento, 2008).

Yaşanan krizler sonucu Türkiye'de bulunan Onur Air ve Atlas Jet gibi havayolu işletmeleri piyasadaki konumlarını korumak adına kabuklarına çekilmek yerine daha az radikal kararlar alarak müşteri potansiyellerinin düşmemesi için çabalamışlardır.

Çalışmaların belirginleştirilmesi ve ürünlerin sunum standartlarının korunması amacıyla havayolu işletmeleri ayırım ve özele indirgeme politikalarını takip etmişlerdir. Müşteri profilleri oluşturarak müşterilerini sınıf ve kategorilere ayıran havayolu işletmeleri müşterilerin taleplerini dinleyerek müşteriye uygun ürün ve hizmet sunumuna yönelmiştir. Bu sayede kriz dönemlerinde bile müşterileri bünyelerinde tutabilmeyi başarmışlardır (Doganis, 2005;45; Belobaba, 2009;65).

Petrol krizi, dolar ve euro'nun dengesiz kur değişimleri, küresel ekonomik dalgalanmalar sonucu en çok etkilenen sektörlerden biri havacılık olmuştur. Türkiye'nin bu durumdan çok fazla etkilenmesinin en büyük nedeni kur farkıdır. Diğer bir ciddi darbe de yüksek gelir kalemlerinden biri olan havayolu kargo taşımacılığına gelmiştir. Meydana gelen kriz sonucu kargo taşımacılığında Amerika'da bulunan büyük havayolu işletmeleri küçük havayolu işletmelerine nazaran çok daha az etkilenmiştir. Ancak bu durum Avrupa'da böyle değildir. Avrupa'da bulunan havayolu kargo taşımacılığı yapan şirketlerin neredeyse tamamı krizden etkilenerek filo kısıtlaması, işçi çıkarımı ve hizmet alanı azaltımına gitmiştir (Belobaba, 2009; 192, Morrison ve Winston , 2005; 98).

2.1.4.2. Doğal afete dayalı krizler

Doğal afetler, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel faaliyetleri ciddi şekilde bozan, can ve mal kaybına neden olan doğal olayları ifade eder. Sel, fırtına, hortum, orman yangını, sıcak hava dalgası, hava kirliliği, kimyasal ve nükleer serpinti, asit yağmuru, çığ, deniz ve göl seviyesinin yükselmesi, yıldırım, kuraklık, dolu ve don gibi meteorolojik ve meteorolojik özellikteki doğal afetlerdir. Altyapı arızaları, ürün ve hizmet arızaları, şiddetli saldırılar ve doğal afetler tarafından tetiklenen krizler, bir kuruluşun stratejik hedefleri için tehdit oluşturur (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 1998).

Rosenthal ve Kouzmin'e (1996) göre, modern toplumlarda krizler imkansız veya nadir görülen olaylar değildir. Bu nedenle krizin nasıl yönetileceği, krizin zararlarının ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi daha önemli bir konudur. Kriz, hayal edebilenen çok daha hızlı gelişen zor ve karmaşık bir olaydır. Öyle ki, ani krizler saatler içinde başka krizlere yol açarak dikkatli bir planlama yapılmadan yönetilmelerini neredeyse imkansız hale getirebilir. Örneğin bir deprem krizi iyi yönetilmezse açlık, evsizlik, susuzluk, salgın hastalıklar, göç, yangınlar, işsizlik, yağma, sosyal güvensizlik gibi daha onlarca kriz durumu ortaya çıkarabilir. Toplumsal

olayların iyi yönetilmemesi, huzursuzluk ve kaosa, yağmalara, terör ve güvenlik kaygılarına, ekonomik, sosyal ve psikolojik çöküntülere yol açabilir. Aynı şekilde sel, deprem ya da toprak kayması gibi doğal afetler de doğru yönetilmediği takdirde ekonomik ve sosyal sorunlara, açlık ve kıtlığa, yağma, güvenlik ve teröre yol açabilmektedir. Ayrıca, krizle uğraşanların ve müdahale ekibinin yanı sıra kendilerinin ve sevdiklerinin de krizden etkilendiği düşünüldüğünde, krize müdahale ve krizle başa çıkma son derece hassas ve karmaşık bir durum haline gelmektedir.

Ülkemizde en sık görülen doğal afetler deprem, sel, heyelan, çığ ve kaya düşmeleridir. 17 Ağustos ve 12 Kasım 1999 tarihlerinde ülkemizi vuran Marmara ve Doksan depremleri çok sayıda can kaybına neden olmuştur. Öte yandan, Anadolu'nun doğu ve güneydoğu bölgelerinde "çığ", Karadeniz bölgesinde ise "sel" ve "heyelan" büyük can ve mal kayıplarına neden olmuştur. Özellikle büyük şehirlerde nüfus artışı, zayıf altyapı, düzensiz yerleşim, göç vb. nedenler afet oluşum riskini artırmıştır. Geçen yüzyılda ülkemizde 90.000'e yakın ölüme, 120.000'e yakın yaralanmaya ve 500.000'e yakın binanın hasar görmesine neden olan 100'e yakın deprem meydana gelmiştir. Bu afetlerin en büyüğü 17 Ağustos 1999 depremidir. Yaklaşık 17.000 kişinin ölümüne neden olmuştur. Maden kazaları, patlamalar, terör saldırıları ve doğal afetler çok sayıda can kaybına neden olmuştur. Ayrıca ülkemiz, 1492'de İspanya'dan 10.000'den fazla Yahudi'nin ülkemize gelmesi ve Nisan 2011'e kadar süren Suriye İç Savaşı nedeniyle yaklaşık 3,6 milyon kişinin Türkiye'ye sığınmasıyla tarihin çeşitli dönemlerinde göç yollarından biri olmuştur (Genç 2021:284-286).

Alexander (2013) tarafından yapılan çalışma İzlanda'daki Eyjafjallajökull yanardağının 2010 senesinde patlaması sonucu ortaya çıkan küllerin sivil havacılığın bozulmasına etkin yönlerini risk yönetimine vurgu yaparak incelemektedir. Araştırmacı patlamadan sonraki bir haftalık süreçte Avrupa'nın büyük bölümünün havaaracı uçuşlarına ciddi kısıtlamalar getirdiğini belirtmektedir. Ayrıca 8.5 milyondan fazla yolcunun uçuşlara devam edemediğini ve ticaretin derinden etkilendiğini ortaya koymuştur. Araştırmacı krizlerden en fazla etkilenen ülkenin İngiltere olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma, İngiltere'nin acil müdahalesinin temelini oluşturan karar verme sürecinin unsurlarını ele almaktadır. Araştırmacı bu çalışmada bilim, yönetim ve ekonomik zorunluluklar arasındaki ilişkileri incelemektedir. Ayrıca bu tarz krizler için

önceden belirlenmiş prosedür ve planlamanın olmaması hükümetleri krize karşı doğaçlama yapmak durumunda bırakmıştır.

Doğal afetler, havacılık altyapısı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir ve volkanik patlamalar özellikle tehlikelidir. 1944-2006 yılları arasındaki olayların bir derlemesi, 28 ülkedeki 101 havalimanının 171 kez 46 yanardağ tarafından etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Sadece birkaç milimetrelik birikimler geçici kapanmalara neden olabileceğinden, kül yağışı havaalanları için birincil tehlikedir. Bu, 2010 yılında Avrupa'daki Eyjafjallajökull volkanik patlamasının tüm kıtada havacılığı felç etmesine ve birçok yolcuyu Avrupa dışında mahsur bırakmasına neden olduğunda kanıtlanmıştır (Pescaroli ve Alexander, 2016). Birkaç durumda, kül dışındaki tehlikeler de (piroklastik akış, lav akışı, gaz emisyonu ve freatik patlama) havalimanlarını etkilemiştir. 1980'den bu yana, yılda ortalama beş havalimanı art arda zamanlarda volkanik faaliyetlerden etkilenmiştir (Guffanti, Mayberry ve Casadevall, 2009). Avrupa hava trafik ağının mekansal tehlikelere karşı savunmasızlığı ve havalimanlarının afet zamanlarındaki rolü, onları toplumdaki afet operasyonlarının kritik bir unsuru olarak görme ihtiyacına yol açmıştır (Wilkinson, Dunn ve Ma, 2012 & Polater, 2018). Havalimanları, lojistik desteği kolaylaştırmak, tıbbi tedavi alan üsleri olarak hizmet vermek için afet müdahale operasyonlarına giderek daha fazla dahil olmaktadır. Bu, acil afet müdahalesi aşamasında havaalanlarının önemini vurgulamaktadır (Polater, 2018).

Doğal afetler, uçuş iptallerinde, uçakların yere indirilmesinde, seyahat yasaklarında ve sınırların kapanmasında ani artışlar ile havayolu operasyonlarında büyük aksamalara neden olabilir. Bu, havayolları için yük faktörlerini ve verimleri önemli ölçüde düşürürken, havaalanları havacılık dışı gelirlerini kaybeder. Havayolu operasyonlarını etkileyen büyük ölçekli bir olay olduğu için hava trafik sayılarını etkileyebilecek dış etkenlerden biridir. Bu tür olaylar, belirli bir hava taşımacılığı ağının dayanıklılığını ve kırılganlığını tehlikeye atabilir. Bu nedenle havayolları ve havaalanları afet yönetiminin her adımında proaktif bir rol oynamalıdır. Havayolları, afet kurbanlarının hayatlarını kurtarmak için gerekli olduğundan ve acil durum koşulları havaalanı kaynakları üzerinde baskı oluşturduğundan afet operasyonlarında çok önemlidir (Polater, 2018 & Janic, 2015). Reichardt ve ark. (2019), havacılık sistemi kesintilerinin etkisinin genel değerlendirmesinin tartışmalı bir şekilde daha ileri gidebileceğini bulmuştur. Doğal afetlerin hava trafiği ve hava ulaşım sistemleri üzerinde

uzun vadeli bir etkisi olabileceğini göstermiştir. Bu başlık, doğal afetlerin havayolu operasyonlarını nasıl etkileyebileceğini anlamak açısından oldukça önemlidir.

2.1.4.3. Ekolojik krizler

Ekolojik kriz, "bir ülkede belirli bir süre içinde aniden ortaya çıkan ekolojik sorunların neden olduğu bunalım" olarak tanımlanabilir. Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünyanın ilgisini çeken bir krizdir. Küresel ısınma, asit yağmurları, zehirli atıklar, hormonlu bitki üretimi, hızlı sanayileşmenin doğal çevreye verdiği zararlar, hayvan hastalıkları (deli dana hastalığı, şap, kuş gribi vb.), su kirliliği, flora ve fauna vb. başlıca ekolojik kriz türleridir. Ekolojik krizler başta turizm, havacılık ve tarım olmak üzere birçok sektörü olumsuz etkilemektedir. Ayrıca ekolojik krizler, insanların daha fazla su içme ihtiyacı ve nükleer savaş endişesi duymasına neden olur. Hem turizmi ve havacılığı hem de tarımı sürdürme ihtiyacı, girdi olarak doğal kaynakları gerektirir. Bu kriz ekonomik istikrarsızlık yaratır çünkü her ikisi de topraktan malzeme gerektirir ve bu durumdan etkilenen turizm ise havacılığı derinde etkiler (Pauchant ve Douville, 1993& Küçükaltan, 2012).

Sosyal ve politik faktörlerin yanı sıra, bir krizin önemli ölçüde ortaya çıkması ekolojik ve biyolojik faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Bunlar çevresel toksinler, salgın hastalıklar, küresel ısınma, biyolojik terörizm, biyolojik savaş, biyolojik silahlar ve kasıtlı kentleşmeden dolayı oluşur. Etkileri araştırmacılar tarafından keşfedilmemiş olsa da, bunlar muazzam sonuçlara neden olur (Jones, 2010).

İşletmeler çevreden sorumludur. Havayı, toprağı veya suyu kirletmekten kaçınılmalıdır. Ayrıca çevre dostu teknoloji uygulayarak, çevre dostu ürünler üretip satarak ve atık yönetim sistemleri oluşturarak ekolojik dengenin korunmasına yardımcı olur. Bunun yanı sıra geri dönüşüm faaliyetlerinde bulunmalıdırlar (Sen ve Bhattacharya, 2001).

Havacılık endüstrisi son birkaç on yılda muazzam bir büyüme yaşadı. Bu durum birçok ülkeye büyük ekonomik fayda sağlamakla birlikte çevre üzerinde de olumsuz etkiler yaratmıştır. Havacılık endüstrisi, 2018'deki emisyonların %2,5'ini ve 2019'daki San Francisco Uluslararası Havalimanı'ndaki emisyonların %85'ini oluşturan küresel sera gazı (GHG) emisyonlarına en önemli katkıda bulunan sektörlerden biridir. Hava yolculuğu talebindeki artış, havaalanı altyapı iyileştirmeleri ve maliyet baskıları gibi

çeşitli faktörler, endüstrinin çevresel sürdürülebilirlik girişimlerine odaklanmamasına neden olmaktadır. Hava yolculuğu önemli miktarda karbon emisyonu üretir ve küresel ısınmaya en çok sebep olan sektörlerden biridir. Hava yolculuğu için fosil yakıtların yakılması, insan sağlığı üzerinde olumsuz etkileri olabilecek nitrojen oksitler gibi başka hava kirleticileri de üretir. Ayrıca, havacılık endüstrisi önemli bir enerji tüketicisidir ve endüstrinin büyümesinin küresel enerji tüketimini önemli ölçüde artıracığı tahmin edilmektedir (Greer, Rakas ve Horvath, 2020 & Kim ve Son, 2021).

Bu çevresel endişeleri ele almak için, hava yolculuğu emisyonlarını azaltmak ve daha verimli uçak teknolojileri geliştirmek gerekmektedir. Araştırmalar, biyoyakıtlar ve hidrojen gibi alternatif yakıtların kullanımının karbon emisyonlarını azaltabileceğini ve uçak performansını iyileştirebileceğini göstermiştir. Ek olarak, uçak tasarım iyileştirmeleri ve gelişmiş malzemelerin kullanımı, emisyonların azaltılmasına ve yakıt verimliliğinin iyileştirilmesine yardımcı olabilir (Baumeister, 2020).

2.1.4.4. Sosyal krizler

Mali sıkıntı ve siyasi yolsuzluk döneminde, birçok insan hükümetin sorunla başa çıkma yöntemlerinden hoşnutsuz hale gelir. Ülkedeki kriz yönetiminin yetersiz olduğuna veya alınan önlemlerin adaletsiz olduğuna inanabilirler. Bu, yolsuzluğu ortadan kaldırmayı ve reformları ateşlemeyi amaçlayan kitleler tarafından şiddetli isyanlara yol açabilir. Bu kitle isyanları toplumsal huzursuzluğa neden olabilir ve muhtemelen iç savaşa yol açabilir.

Çoğu sosyal kriz, ekonomik veya politik olanlar gibi diğer kriz türlerinin nihai sonucudur. “Yetkinin sorunu çözme girişimlerine karşı halkın aktif direnişi” olarak tanımlanabilir. Bunun nedeni, insanların genellikle soruna karşı tepki göstermelerine yol açan, seçilmiş yetkililerin çözüm eksikliğinden dolayı hayal kırıklığına uğramalarıdır.

Dünyadaki krizlerin temel nedenlerinin incelenmesi, çözilemeyen sosyoekonomik ve politik sorunların küresel huzursuzluğa neden olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle ekonomik sorunlar finansal sıkıntıları tetikleyerek yeni krizler yaratmaktadır. Olası bir toplumsal krizden kaçınmak için ekonomik bir sorunu veya durumu değiştirmek en önemli önceliktir. Bu, çalışanların mesleki becerilerinin geliştirilmesi yoluyla yapılabilir (Quarantelli ve Dynes, 1977 & Roepke ve Campbell, 1992).

Havayolu endüstrisi şimdiye kadarki en uzun ve en derin krizin ortasında kalmıştır. Havayolları pandemi nedeniyle yüz milyonlarca ABD doları kaybetmiştir ve kaybetmeye devam etmektedir. Birçok havayolu işletmesi seyahat üzerindeki katı kısıtlamalar nedeniyle tamamen durdu. Oluşan salgın nedeniyle birçok bölgede sosyal krizler meydana geldi. Kriz, birçok havayolunun tamamen çökmesine ve 2003 SARS salgını sırasında gözlemlenenenden daha yavaş bir iyileşme modeline yol açtı. Krizin uzun vadeli etkisini anlamak için, üst düzey havacılık yöneticilerine danışılmış ve görüşleri makalede sunulmuştur. 2020'nin ilk dört ayı için havayolu koltuk kapasitesi ve hava taşımacılığı talebine bakarak COVID-19'un ticari havacılık üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi için bağlam sağlamaktadır. Ultra düşük maliyetli ve düşük maliyetli havayolları, pandemi sırasında finansal performans açısından tam hizmet veren ağ taşıyıcılarından daha iyi performans gösterdi (Perez, Vazquez ve Carou, 2022). Bu durum, havayollarının meşru varlığını ve sürdürülebilirliğini haklı çıkaran hava yolculuğu talebini etkiledi (Lin ve Zhang, 2021). Sektör çapında büyük kayıplar meydana geldi (Perez, Vazquez ve Carou, 2022) ve bölgesel havayolları toparlanma döneminde olası kısa vadeli kazananlar olarak belirlendi. Beşinci serbest trafik havayolları, toparlanma potansiyeli açısından en zayıf havayolları olarak tanımlandı ve düşük tarifeli havayolları, merkez havalimanlarına olası giriş ile birincil pazarlara odaklanmayı beklemektedir. Bölgesel ve ikincil havalimanları, daha fazla havayolunu çekecek olan daha büyük pazarlarda kapasite serbest kalacağından en fazla kaybeden havaalanları olmuştur. Krizin konsolidasyona ve önemli ölçüde daha küçük bir hava taşımacılığı endüstrisine yol açması beklenmektedir ve devlet yardımı açısından potansiyel farklılıklar ve bunun COVID-19 sonrası bir havacılık pazarında eşit şartlara nasıl etki edebileceği konusunda endişeler artmaktadır. Ek olarak, bazı havayolları, yolculara "iç huzuru" satmanın bir yolu olarak boş bir orta koltuk sunmaktadır; bu, etkili bir sosyal mesafe önleminden çok yan gelir oluşturmak için planlanmıştır. Uçak kabininde sosyal mesafenin uygulanması ticari açıdan mümkün değildir, çünkü yük faktörleri %50'den daha düşük olacaktır (Suau-Sanchez, Voltes-Dorta ve Cuguero-Escofet, 2020).

Havacılık endüstrisi, yolcu güvenliğini sağlamak için önemli değişiklikler yapmak zorunda kalmıştır. Uçuş takip verileri, rezervasyon sayısına ve gerçekleştirilebilecek uçuş sayısına karar vermek için kullanılır. Sosyo-ekonomik krizle başa çıkmak için politikalar ve kararlar formüle etmede bilimin etkisini dikkate almak

çok önemlidir. Virüsün yayılmasını ve toplum üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak amacıyla politikalar oluşturmak için güvenlik bilimi gereklidir. Hava taşımacılığı kuralları ve düzenlemeleri mevcut duruma uyum sağlamak için değiştirilmek zorunda kalmıştır. ICAO, ACI, CANSO, IATA, TIACA, WFP ve WHO gibi uluslararası kuruluşlar, her düzeyde uygun planlama ve eylem sağlamak amacıyla havacılık yönergeleri geliştirmek için işbirliği yapmıştır. Havalimanlarının biniş ve check-in sürelerini azaltmak için yolcu kontrol biçimlerini, çalışan sayısını ve hizmetleri artırması beklenmektedir. Kriz sırasında uçakların güvenli bir şekilde işletilmesi için finansman sürecinin ve altyapısının yeniden düzenlenmesi gereklidir. Bireysel sağlık kontrolleri ve kabin dezenfeksiyon önlemleri nedeniyle yolcu biniş süreleri artmıştır. Havalimanları ayrıca hem uçuşta hem de yerde operasyonların güvenli yönetimi için kontrol prosedürlerini yeniden tasarlamak zorunda kalmıştır (Arena ve Aprea, 2021). Avrupa Birliği slot kurallarını 1 Mart'tan 24 Ekim'e kadar askıya almıştır. Slot düzenlemesi, kriz sırasında endüstri için en acil düzenleyici endişeydi. Diğer düzenleyici yönler, virüsün yayılması nedeniyle belirgin hale gelmiştir. Örneğin, havayolları bir sonraki sezon için slot yuvalarını korumak için yolcusuz uçaklara sefer yaptırmak zorunda kalmıştır. Bu taktik piyasada rekabetçi kalmak ve toparlanma dönemine hazırlanmak için yapılmıştır (Suau-Sanchez, Voltes-Dorta ve Cuguero-Escofet, 2020).

Toplum teknoloji, çevresel ve sosyal sorunlar krizlerle birlikte gelişir. Dolayısıyla iş dünyasının gelişmesi ve buna bağlı olarak KSS raporlamasının gelişmesi kaçınılmazdır. İnternet ve sosyal medya, kurumsal imajın ve müşteri ilişkilerinin merkezi unsurları haline gelirken, sosyal kapsamı da değiştirmektedir. Öte yandan toplum, ekonomik krizlere, iklim değişikliği gibi küresel krizlere ve COVID-19 salgını gibi sağlık krizlerine tanık olmak zorundadır. Bu tür büyük ölçekli krizlerin kaçınılmaz olarak daha önemli etkileri ve anında müdahale gerektiren etkileri olacaktır. Toplumun işletmelerden beklentileri gelecekte daha yüksek olabilirken, paydaşlar arasındaki etkileşimler değişebilir. Sosyal sorumluluk haberciliğini bazen "imaj parlatma" olarak değerlendiren iş dünyası için bu kriz ve benzeri krizler de dönüşüm fırsatları sunabilir. Gelecekte, yalnızca kurumsal sorumlulukta değil, aynı zamanda bireyler, hükümetler ve diğer paydaşlar dahil olmak üzere sosyal sorumlulukta da yeni paradigma değişiklikleri ortaya çıkacaktır (Şengür, 2021).

Dünyanın dört bir yanındaki hükümetler, havacılık endüstrisine milyarlarca dolarlık kurtarma yardımı sağlayarak salgına yanıt vermektedir. Havacılık sektörü pandemiden büyük ölçüde etkilenmekte ve bazı ülkelerde ulusal bayrak taşıyıcılarına mali destek verilmektedir. Avrupa'da hükümetler, havacılık endüstrisini desteklemek için Birleşik Krallık'ta COVID-19 Kurumsal Finansman Tesisi ve Almanya'da hava seyahati vergilerinin ertelenmesi gibi çeşitli kurtarma önlemleri uygulanmıştır. Fransa ve Hollanda hükümetlerinin COVID-19 salgını sırasında Air France-KLM'ye ortaklaşa 10 milyar Euro vermesi gibi bazı Avrupa bayrak taşıyıcısı havayollarının diğer havayollarından daha fazla mali destek aldığı durumlar da olmuştur. Bu durum hükümetleri finansal destek sağlama ya da mevcut borcu garanti altına alma ya da piyasa mekanizmalarına bağlı kalıp havayolu şirketlerinin iflas etmeye kadar gitmek zorunda bırakmıştır. Havayolu yöneticileri, hükümetten fon almanın, sektördeki yüzbinlerce çalışanı korumalarına yardımcı olacağını belirtmektedir. Mali yardıma ek olarak, büyük havayolları, iptal edilen yolcu uçuşlarından kaynaklanan kayıpları tamponlamak ve dirençli kalmak için filolarını kargo işletmesi olarak işletmeye karar vermiştir. Kargo işi, yolcu talebindeki düşüşle mücadele etmek için değer yaratan bir girişim olmuştur ve yolcu pazarından bağımsızdır. Korean Air, American Airlines ve Cathay Pacific Airways gibi havayolları filolarını kargo işletmesi olarak işletmeyi taahhüt ettiler. Ayrıca, kapasite kısıtlamalarının üstesinden gelmek için yeterince kullanılmayan yolcu uçaklarını yarı kapasiteli veya yalnızca kargo taşıyan nakliye uçaklarına dönüştürdüler. Navlun işine güvenin, özellikle COVID-19 aşısı gibi tıbbi malzemelere odaklanarak yıllarca devam etmesi beklenmektedir (Suk ve Kim, 2021). Havacılık endüstrisi, her zaman finansal olarak dar marjlarla zorlu bir sektör olarak bilinmektedir. Ayrıca yakıt fiyatları, döviz, faiz oranları ve yüksek rekabet gibi çeşitli dış etkenlere karşı savunmasızdır. Mali zorluklara rağmen, havacılık endüstrisi, küresel GSYİH'ya 2,7 trilyon ABD doları olarak tahmin edilen ekonomik katkısıyla mali olarak desteklenmiştir (Agrawal, 2021).

2.1.4.5. Teknolojik krizler

Günümüzde teknolojik değişime uyum sağlamak, kurumsal gelişim için kaçınılmazdır. Bir işletmenin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı değişimler olursa, bu durumun işletmenin temel hedeflerini etkileyeceği açıktır. Teknolojik değişimin hızı, değişime uyum süreci ve teknolojiye bağımlılık derecesi krizlerin ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahip olacaktır. Özellikle gelişen teknolojinin, işletmenin sunduğu mal

ve hizmetlerin yerine geçebilecek yeni ürünler ve faaliyet alanları ortaya çıkarması durumunda örgütsel krizler kaçınılmazdır (Lerbinger, 1997).

Son teknolojik krizlerin havalimanlarındaki yer hizmetleri süreci üzerinde önemli bir etkisi olmuştur. Krizin bir sonucu olarak havalimanları, operasyonlarının otomasyonu ve dijitalleştirilmesi ihtiyacının daha fazla farkına varmaktadır. Teknolojinin, havalimanı süreçleri üzerinde gelişmiş bir kontrol duygusu sağlayarak ve personel talebini azaltarak yolcuların güvenini sağlamaya yardımcı olabileceğini fark ettiler. Bu durum havacılık sektörünün operasyonlarını iyileştirmek için temassız ve diğer BT teknolojilerine geçişe daha fazla odaklanan havalimanlarının düşüncesinde bir paradigma değişikliğine yol açmıştır. Teknolojinin kullanımı, yer hizmetleri sürecini düzene sokarak onu daha verimli ve etkili hale getirmeye yardımcı olmaktadır. Örneğin, dijital check-in kioskları ve bagaj teslim noktalarının kullanılması, personel ihtiyacını azaltabilir ve genel yolcu deneyimini iyileştirebilir. Ek olarak, otomatik bagaj taşıma sistemlerinin kullanılması, yer hizmetleri sürecinin verimliliğini artırarak hata ve gecikme riskini azaltabilir. Genel olarak, yaşanan son teknolojik krizler, yer hizmetleri sürecinde teknolojinin önemini vurgulamış ve havalimanlarını operasyonlarını iyileştirmek için dijital dönüşümü benimsemeye itmiştir (Di Vaio ve Varriale, 2020 & Suchman, 1997).

Teknolojik krizlerin yer hizmetleri üzerindeki etkisini azaltmak için alınabilecek çeşitli önlemler bulunmaktadır. Birincisi, havalimanları, teknolojik bir arıza durumunda kritik operasyonların devam edebilmesini sağlamak için yedekleme sistemlerine yatırım yapabilir. Bu, yedekli güç kaynaklarını, yedekleme sunucularını ve iletişim sistemlerini içerebilir. İkinci olarak, havalimanları potansiyel sorunları büyük sorunlar haline gelmeden önce belirlemek ve ele almak için BT altyapılarının düzenli bakımını ve testini uygulayabilir. Bu, düzenli yazılım güncellemelerini, donanım değişimlerini ve kritik sistemlerin stres testini içerebilir. Üçüncüsü, havalimanları, bir sistem arızası durumunda bagajların manuel olarak taşınması ve diğer görevler dahil olmak üzere teknolojik krizlere nasıl tepki verileceği konusunda personelinin eğitebilir. Bu, personelin herhangi bir olasılığa karşı hazırlıklı olmasını sağlamak için düzenli tatbikatlar ve simülasyonlar içerebilir. Son olarak, havalimanları, değişen koşullara uyum sağlayabilen ve beklenmedik aksaklıkların üstesinden gelebilen daha dayanıklı ve esnek sistemler geliştirmek için teknoloji tedarikçileriyle işbirliği yapabilir. Havalimanları bu önlemleri alarak teknolojik krizlerin operasyonları üzerindeki etkisini en aza indirebilir ve

müşterilerine güvenli ve verimli yer hizmetleri sunmaya devam edebilmelerini sağlayabilir (Korkofingas ve Ang, 2011 & Ansola vd., 2012).

Havaalanı İşbirlikçi Karar Verme (A-CDM) platformunun, havaalanı endüstrisinde ilgili bir blockchain teknolojisi uygulaması olmasıyla, teknoloji, hava trafik kontrolünün ve yer hizmetlerinin ayrılmaz bir parçası haline geldi. A-CDM sistemi, havalimanı ortakları arasında doğru ve zamanında bilgi paylaşımını, operasyonel prosedürlerin uygulanmasını ve havalimanındaki tüm operasyonlara fayda sağlayan otomatikleştirilmiş süreçleri sağlar. Hava seyrüsefer hizmetleri için gerçek zamanlı veri alışverişi yoluyla verimli geri dönüş süreçleri, kapı yönetimi, nokta sıkışıklığı ve uçuş öngörülebilirliği dahil olmak üzere havalimanı operasyonlarını optimize eder. Bununla birlikte, hala havaalanı endüstrisini araştırmaya ve blockchain teknolojisinin sürdürülebilirlik perspektifinden operasyon yönetimi (OM) üzerindeki ana etkilerine dikkat etmeye ihtiyaç vardır. Bir makale, teknoloji entegrasyonunun başarısının insan faktörüne bağlı olduğunu vurgulayarak, hava trafik kontrolörlerinin işlerinde teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmaları için uygun eğitim ve desteğin önemini vurgulamaktadır. A-CDM sistemi, havacılık güvenliğine katkıda bulunan, dış ve iç nedenlerden kaynaklanan aksaklıkların yönetimine izin verir. Teknolojinin hava trafik kontrolü ve yer hizmetlerine getirdiği faydalara rağmen, havacılık güvenliğini iyileştirmek için teknolojinin uygulanmasında hala zorluklar bulunmaktadır. Bu nedenle, havacılık endüstrisi personeli için uygun eğitim ve desteği sağlarken, havacılık güvenliğini ve verimliliğini artırmak için yenilikçi teknolojik çözümleri keşfetmeye ve bunlara yatırım yapmaya devam etmek oldukça önemlidir (Di Vaio ve Varriale, 2020 & Suchman, 1997).

Teknolojik krizlerin havacılık endüstrisi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu tür krizlerin etkisini azaltmak için olası çözümlerden biri fosil yakıtları biyoyakıtlarla değiştirmektir. Bu çözüm, alternatif teknolojilerin geliştirilmesi için gereken maliyet ve zaman nedeniyle havacılık endüstrisi tarafından tercih edilmektedir. Bununla birlikte, havayolları ve uçak üreticileri, mevcut uçaklarının tamamen elden geçirilmesi yerine kademeli teknolojik değişiklikleri tercih etmektedir. Bunun nedeni, yeni teknolojiyi optimize etmek için yeni bir uçak tasarlamının ve inşa etmenin maliyetli ve eski uçakların satışıyla ilgili zorlukların da olabilmesidir. Bu nedenle, havacılık endüstrisi, yenilik ihtiyacını maliyet ve fizibilite gibi pratik hususlarla dikkatli bir şekilde dengelemelidir. Teknolojik krizler, tedarik zincirlerinde aksamalar, imalat gecikmeler ve artan

maliyetler dahil olmak üzere havacılık endüstrisi için geniş kapsamlı sonuçlara da sahip olabilir. Bu etkileri azaltmak için sektör, potansiyel riskleri belirlemede ve acil durum planları geliştirmede uyanık ve proaktif kalmalıdır. Bu, ortaya çıkan teknolojik trendlerin bir adım önünde olmak için araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmanın yanı sıra potansiyel krizlere koordineli bir şekilde yanıt verilmesini sağlamak için sektördeki diğer paydaşlarla işbirliği yapmayı da içerir. Nihayetinde, havacılık endüstrisinin teknolojik değişime uyum sağlama ve krizleri yönetme yeteneği, uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik olacaktır (Lee ve Mo, 2011).

2.1.4.6. Yönetim kaynaklı krizler

Yönetim kaynaklı krizler, bir vaka çalışması analizinde vurgulandığı gibi, kurumsal istikrarı önemli ölçüde etkileyebilir. Çalışma, kötü yönetim kalitesi nedeniyle meydana gelen bir krizin analizini içermektedir. Krizin örgütün istikrarı ve gelecek beklentileri üzerinde geniş kapsamlı etkileri oldu. Kriz, yetersiz olduğu düşünülen yönetim kalitesine kadar izlendi. Bu vaka çalışması, etkili yönetimin örgütsel istikrarda oynadığı önemli rolü vurgulamaktadır. Çalışmanın bulguları, uzun vadeli örgütsel istikrarı sağlamak için etkili yönetim uygulamalarına duyulan ihtiyacı vurgulayarak, örgütsel liderler için çıkarımlara sahiptir. Yönetim kaynaklı krizlerin, bir kuruluşun genel sağlığı ve performansı üzerinde önemli etkileri olabileceği açıktır ve bu tür krizlerin oluşmasını en başta önleyebilecek proaktif yönetim uygulamalarına duyulan ihtiyacın altını çizmektedir (Ashby, 2011).

Beklenmedik olaylar veya krizlerle uğraşırken, havacılık endüstrisindeki operatörlerin güvenliğini ve optimum performansını sağlamak için kriz kontrol stratejileri gereklidir. Aviate, Navigate ve Communicate modeli, bu amaca ulaşmak için kullanılan bir önceliklendirme aracının bir örneğidir. Bununla birlikte, COVID-19 pandemisinin kanıtladığı gibi, krizler havacılık endüstrisi ve karar alma yetenekleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu tür krizlerin etkilerini daha iyi anlamak için yakın tarihli bir çalışmada hem nitel hem de nicel teknikler kullanılmıştır. Birincil verileri toplamak için yöneticilerle yapılan görüşmelerin tematik analizi kullanılırken, ikincil verileri toplamak için ara dönem mali raporların istatistiksel muhasebe analizi kullanılmıştır. Bulgular, şaşırtıcı veya ürkütücü olayların operatör performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ve sektörde karar verme zorluklarına yol açtığını göstermektedir. Bu nedenle, havacılık endüstrisinin, krizlerin karar verme üzerindeki etkisini azaltmak ve

operatörlerin ve benzer şekilde yolcuların güvenliğini sağlamak için etkili kriz önleme stratejileri geliştirmeye ve uygulamaya devam etmesi çok önemlidir (Gogalniceanu vd, 2021).

Bir önceki paragrafta da belirtildiği gibi, havacılık sektöründeki krizler karar alma sürecini önemli ölçüde etkileyebilir. Uyum temelli krizler, sektörü etkileyebilecek bir kriz türüdür. Uyumluluk temelli krizler, bir kuruluş düzenleyici gerekliliklere ve standartlara uymadığında ortaya çıkar. Havacılık endüstrisinde, havayolları güvenlik standartlarını karşılayamadığında veya bakım prosedürleri doğru şekilde takip edilmediğinde uyum temelli krizler meydana gelebilir. Bu tür arızalar kazalara, yaralanmalara ve hatta ölümlere neden olabilir. Uyum temelli krizlerin havacılık endüstrisi üzerindeki etkisi ciddi olabilir ve bir havayolunun itibarının zedelenmesine, müşteri kaybına ve mali kayıplara neden olabilir. Bu tür krizlerle başa çıkmak için havayolları, düzenleyici gerekliliklere ve standartlara uyduklarından emin olmak için etkili uyum yönetim sistemlerine sahip olmalıdır. Bu sistemler, havayolu operasyonlarının tüm yönlerinin yönetmeliklere ve standartlara uygun olmasını sağlamak için politikalar, prosedürler, eğitim programları ve düzenli denetimler içermelidir. Ayrıca, havayolları potansiyel uyumluluk sorunlarını belirlemede ve bunları krize dönüşmeden önce ele almada proaktif olmalıdır. Bu, üst yönetimden ön saflardaki çalışanlara kadar kuruluş genelinde bir güvenlik ve uyum kültürü gerektirir. Sonuç olarak, uyum temelli krizler, havacılık endüstrisi için önemli bir risk oluşturmaktadır ve yolcuların ve mürettebatın emniyetinin yanı sıra havayollarının finansal uygulanabilirliğini sağlamak için etkin bir şekilde yönetilmelidir (Akeltu ve Mihaylova, 2021).

Havacılık endüstrisinde kuralların doğru uygulanmaması, güvenlikle ilgili ciddi sorunlara neden olabilir. Operasyonel unsurların ihmal edilmesi, insansız hava araçlarının (İHA) dahil olduğu kazalara ve güvensiz durumlara yol açabilecek durumlardan biridir. Bir görev için eksik veya uyumsuz ekipman, kurtarma operasyonunun başarısız olmasına da yol açabilir ve bu, operatörlerin İHA'lar hakkındaki eksik yargı bilgilerinden kaynaklanabilir. İHA'lar için kullanılan metodoloji, güvenlikle ilgili hususları dikkate alınmalıdır. Aksi takdirde, tanımlanamayan başka bir İHA'nın operasyon alanına girmesine, potansiyel çarpışmalara ve diğer tehlikeli durumlara yol açabilir. Bu nedenle, hava operasyonlarına başlamadan önce her şeyin yolunda olduğundan ve gerekli tüm güvenlik önlemlerinin alındığından emin olmak için kontrol listelerinin kullanılması çok

önemlidir. Sonuç olarak, havacılık endüstrisindeki kural ve düzenlemelere uyulmaması, hem pilotların hem de yolcuların güvenliği üzerinde ciddi sonuçlar doğurabilir (Janik vd, 2021).

COVID-19 salgını, havacılık endüstrisi üzerinde önemli bir etki yaratarak, yaygın mali kayıplara ve operasyonel aksamalara neden oldu. Ancak, bazı şirketler etkili yönetim stratejileri uygulayarak krizi hafifletmeyi başardı. Örneğin, BYD ve Qantas, salgın sırasında faaliyetlerini sürdürmek ve kar elde etmek için iş kollarını genişletti. Benzer şekilde, Xiamen Airlines, yolcu uçuşları ve kargo dönüşümü riskini üstlenmek için inisiyatif alarak 2020'de dünya çapında tek karlı orta ve büyük havayolu şirketi oldu. Bund, orijinal tüketicilerini etkin bir şekilde koruyarak teslimat hizmetlerini hızlı bir şekilde ayarladı. Mafengwo, canlı yayın seyahat hizmetini başlatarak yalnızca iki ay içinde platforma giren 1000'den fazla yüksek kaliteli canlı yayın tüccarı kazandı. Zhijiang Bio, ilk tespit reaktifleri pazarını ele geçirmek için zamanında Ar-Ge'ye yatırım yaptı ve 2020'de 205,2 milyon Yuan kar elde etti. Honotel Group, uzun vadeli kiralama işine geçti ve 2 milyon Euro'luk iş geliri elde etti (Chen ve Wu, 2022). İşletmelerin proaktif yöntemler izleyerek krizleri fırsatlara dönüştürebilmesi krizin işletme üzerindeki olumsuz etkisini mümkün olduğunca azaltabilmektedir.

2.1.4.7. Biyolojik krizler

Canlı varlıkları ve mülkleri olumsuz yönde etkilemek için kasıtlı ya da kasıtsız olarak mikroorganizmaları veya zehirli maddelerini kullanmak biyolojik kriz olarak bilinir. Bu terminoloji, biyolojik savaş ve biyoterörizm ile değiştirilebilir. COVID-19 salgını, biyolojik tehlikelerle başa çıkmak için kapsamlı bir plana sahip olmanın önemini vurguladı ve sağlık sektörünün bu tür krizlere acil müdahaleye öncülük etmesi beklenmektedir. Birçok yargı bölgesi, seyahat, turizm, eğitim ve diğer sektörleri etkileyen virüsün yayılmasına karşı kontrol önlemleri uygulamak için sağlık sektörü dışındaki kaynakları seferber etti. Japonya'da, salgın öncesinden iyileşme aşamasına kadar çok sektörlü, bütüncül ve kapsamlı öneriler sunan Pandemi Grip ve Yeni Bulaşıcı Hastalıklar için özel bir Ulusal Eylem Planı (2013) bulunmaktadır (Chan vd., 2021). Bununla birlikte, salgın hastalıklarla nasıl yüzleştigiğine dair kentsel teori araştırmalarında bir boşluk vardır. Çalışmalar, özellikle kriz zamanlarında, şehirlerdeki bağımlılık ilişkilerini çevredeki diğer aktörlerle birleştirme ihtiyacını vurgulamıştır, ancak şehir yönetimini bulaşıcı hastalık krizleriyle ilişkilendiren araştırma hacmi mütevazıdır (Junior, Ribeiro ve Viana,

2021). COVID-19 salgını, afet risk azaltma (DRR) uzmanları ve sağlık alanındaki meslektaşları arasındaki ortaklıkları güçlendirmek için bir fırsat yarattı ve biyolojik tehlikeler için sağlığın ARR stratejileri entegrasyonunu sistem çapında bir yaklaşımla yeniden gözden geçirme ihtiyacını güçlendirdi. Sağlık acil durum afet risk yönetimi (Sağlık-EDRM), disiplin içi, disiplinler arası ve çok disiplinli düzeylerde ARA'yı içeren yeni bir Dünya Sağlık Örgütü paradigmasıdır ve Sağlık-EDRM kapsamındaki bilimsel ilerleme, ARA eğitiminde sağlık ve sağlık dışı aktörler için gereklidir (Chan vd., 2021). Ayrıca, kemer sıkma politikalarının, Yunanistan'da gelişen sağlık trajedisinin kanıtladığı gibi, nüfus sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini ve kamu harcamalarını kısırkken sağlık ve sosyal bütçeleri çevrelemek bu zararlı etkilerin hafifletilmesine yardımcı olabileceğini belirtmekte fayda vardır (Granados ve Rodriguez, 2015). Ayrıca, özellikle öğrencilerin ve genç profesyonellerin sürekli eğitimi, ARA hakkında farkındalık oluştururken kilit bir bileşen olabilir. Mevcut DRR planlarını ve stratejilerini mevcut biyolojik tehlikeler çerçevesinde yeniden gözden geçirmek, gelecekteki krizlere genel yanıtı iyileştirmede etkili olacaktır (Chan vd., 2021).

Havacılık endüstrisi, sektör üzerinde önemli etkileri olan SARS ve Ebola gibi geçmiş salgımların da gösterdiği gibi, biyolojik krizlere yabancı değildir. Bununla birlikte, COVID-19 salgını, havacılık endüstrisi üzerinde benzeri görülmemiş bir etki yaratarak, hava yolculuğunda ve gelirden büyük bir düşüşün yanı sıra sektöre destek alma ve sağlamada önemli değişikliklere neden oldu (Dube, Nhamo ve Chikodzi, 2021 & Cahill, Cullen, Anwer ve Wilson, 2020). Pilotlar, hava yolculuğundaki düşüş nedeniyle ya azaltılmış saatlerle ya da hiç çalışmayarak pandemiden büyük ölçüde etkilendi. Mevcut iş değişiklikleriyle birlikte sosyal mesafeye ilişkin COVID-19 kısıtlamaları, bir pilotun sağlığının üç sütununu da etkilemektedir: fiziksel, zihinsel ve sosyal. Pandemi, havacılık endüstrisinde insan hatası olasılığını artıran stres, fiziksel durum (yorgunluk gibi) ve duygusal durum (anksiyete ve depresyon gibi) ile havacılık endüstrisi için büyük bir iş sağlığı ve güvenliği tehdidi oluşturmaktadır. Ayrıca uçuş ekibindeki psikolojik problemler görev performansını bozabilir ve uçuş emniyeti için tehdit oluşturabilir. Mevcut COVID-19 salgını, yeni güvenlik protokollerine ve pilotların ve diğer personelin refahına yönelik hükümlere duyulan ihtiyaç da dahil olmak üzere havacılık endüstrisi için önemli zorluklar doğurdu (Cahill, Cullen, Anwer ve Wilson, 2020).

COVID-19 salgınının havayolu endüstrisi üzerinde ciddi bir etkisi oldu ve dünya çapındaki havayolları için önemli gelir kayıplarına neden oldu. Havayolları, uçuşla ilişkili küresel COVID-19 korkuları nedeniyle müşteri tabanlarını etkinleştirme zorluğuyla karşı karşıya kaldı. Buna karşılık havayolları, pandemi sırasında sadık müşterileri elde tutmak için kısıtlamaları hafifletmek ve statünün geçerliliğini uzatmak için endüstri standartlarını uyarladı. Sadakat programları, tüm pazarlardaki havayolları için çok önemli bir mali ve pazarlama varlığı haline geldi. Havayolları, sınırlı ve kısıtlı seyahatle ilgili maliyetleri azaltmak için kredi kartları, oteller ve araba kiralama şirket ortaklıklarına güvendi. Aslında, havayolu endüstrisi, sadakat programlarını stratejilerinin önemli bir parçası haline getirerek COVID-19'a yanıt verdi, çünkü havayollarının hayatta kalmak için büyük ölçüde sadakat programlarına güvenmeleri gerekti. American Airlines, Oneworld Alliance aracılığıyla mevcut ortaklarını ve başarılı Advantage programını ve müşteri sadakatini artırma becerisini güçlendiren bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Pandemi, havayolları için finansal maliyetlerle sonuçlanan sınırlı ve kısıtlı seyahatlere yol açarak, havayolları da dahil olmak üzere seyahat endüstrisindeki iş kayıplarının uzun vadeli etkisi hakkında endişelere yol açtı. Havayolu endüstrisinin mevcut tepkisi, küresel salgın çözüldükten sonra operasyonların devam etmesini sağlamak için kritik olduğundan, havayollarının nasıl yanıt verdiği havayolu operatörleri için kurtarma süreci açısından çok önemlidir (Pascual ve Cain, 2021).

Pandeminin seyrine ilişkin alanyazın araştırmalarının genellikle COVID-19'un havacılık endüstrisi üzerindeki etkisinin ekonomik boyutlarını ele aldığı ortaya çıkmaktadır. COVID-19'un diğer sektörlerin yanı sıra havayolu endüstrisini de olumsuz etkilediği ve etkinin doğası gereği öncelikle ekonomik olduğu açıktır. Havayollarının devletin desteğine ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Ayrıca havayolları, devam eden COVID-19'un yarattığı kriz ortamından en az zararla çıkmak için uzun vadeli stratejiler ve bilinçli politikalar uygulanması gerektiğini söylemektedir. Bu çalışmanın amacı, pandemi sırasında duruma havayolu yönetiminin tepkisini incelemektir. COVID-19 (koronavirüs hastalığı) birçok sektöre olduğu gibi havacılık sektörüne de ekonomik, sosyal ve politik olarak olumsuz etki etmektedir. Havayolları, pandeminin devam eden etkileri nedeniyle uçuşları durdurmuştur. Beklenmedik bir kriz karşısında havayolunun tepkisi ve stratejisi, gelecekteki konumunu korumak ve krizden fazla kayıp olmadan çıkmak için çok önemlidir (Kılıç, Polat ve Şengür, 2021).

2.1.4.8. Siyasal krizler

Siyasi istikrarsızlık örnekleri, hükümetin en üst kademelerinin otoritesinin altını oymakla sonuçlanabilecek ciddi bir siyasi krizin habercisi olabilir. Bunun sonucunda ortaya çıkan uluslararası gerilimler ve iktidar geçişleri sırasındaki düzensizlik, sonunda savaşla sonuçlanabilir ve ortaya çıkan kargaşa seçim sürecini sekteye uğratabilir. Yeni yatırımları caydıran ve istihdam üzerinde olumsuz etkilere neden olan darboğazların ortaya çıkmasıyla birlikte, siyasi krizlerin ekonomik sonuçları önemlidir. Bu tür krizlerin dalgalanma etkileri, talep dalgalanmalarına son derece duyarlı olan turizm de dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde hissedilebilir (Küçükaltan, Tükeltürk ve Çiftçi, 2015).

Oldukça küreselleşmiş bir endüstri olarak havacılık endüstrisi, siyasi krizlerin etkisine karşı oldukça hassastır. 1990'daki Körfez Savaşı bunun bir örneğidir ve hava yolculuğunda büyük bir düşüşe ve başta Orta Doğu'da bulunanlar olmak üzere birçok havayolunun gelir kaybına neden olmuştur. 2001'deki 11 Eylül terör saldırıları, sektör üzerinde kalıcı etkisi olan bir diğer önemli krizdi. Güvenlik önlemlerinin ve düzenlemelerinin artmasına ve hava yolculuğu talebinde önemli bir azalmaya yol açtı. İzlanda'daki 2010 Eyjafjallajökull volkanik patlaması, ortaya çıkan kül bulutu nedeniyle Avrupa çapında yaygın uçuş iptallerine ve kesintilere neden oldu. Devam etmekte olan COVID-19 salgını, birçok ülkenin seyahat kısıtlamaları ve sokağa çıkma yasakları uygulaması, hava yolculuğu talebinde keskin bir düşüşe yol açması ve birçok havayolunun finansal olarak mücadele etmesine neden olmasıyla havacılık endüstrisini ciddi şekilde etkileyen bir başka siyasi kriz örneğidir. Bu krizler, endüstrinin dış politik olaylara karşı savunmasızlığını ve havayollarının politik iklimdeki ani değişikliklere uyum sağlama ihtiyacını göstermektedir.

Seyahat yasakları ve sınırların kapatılması gibi siyasi krizler, hava yolculuğu talebi ve yolcu davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Havayolları genellikle bu tür durumların bir sonucu olarak daha düşük yük faktörleri ve getirileri yaşarlar. Ayrıca, siyasi krizler sırasında uçuş iptallerinde ve uçakların yere indirilmesinde ani artışlar, havalimanlarının havacılık dışı gelirlerini kaybetmesine neden olabilir. Hava yolculuğu talebi ve yolcu davranışı, silahlı çatışmalar, terör saldırıları ve ekonomik durgunluklar gibi dış etkenlerden de etkilenir. Kalıcı zayıf talebi önlemek için, hane halkı ve işçiler için sübvansiyonlar da dahil olmak üzere "ne gerekiyorsa" yaklaşımı gerekli olabilir. Krugman, havayolu endüstrisini desteklemek ve ekonomi üzerindeki daha fazla

olumsuz etkiyi önlemek için kalıcı bir teşvik politikası önermektedir. Ulusal ve uluslararası ekonomik politika oluşturma hakkında yapılan siyasi yargılar, havayolu endüstrisinin kaderini de şekillendirebilir. Hayatta kalan işletmelerde daha düşük harcanabilir gelir seviyeleri ve tasarruf önlemleri, hava yolculuğu talebini azaltacaktır. Ek olarak, uçuşlar yeniden başladığında tüketici güveninin olmaması hem iş hem de tatil amaçlı seyahatler için bir endişe kaynağıdır. Bu nedenle, havayollarının karar verme süreçlerinde siyasi krizlerin hava yolculuğu talebi ve yolcu davranışları üzerindeki etkisini dikkate almaları elzemdir (Suau-Sanchez, Voltes-Dorta, Cuguero-Escofet, 2020).

Siyasi krizler havayollarının finansal performansı ve ticari operasyonları üzerinde yıkıcı bir etkiye sahip olabilir. Seyahat yasakları ve sınır kapatmalar uygulandığında, havayolları doluluk faktörlerinde ve verimlerde hızlı bir düşüş yaşar ve bu da gelirde önemli bir düşüşe neden olur. Perakende satışlar, otopark ve yiyecek-içecek satışlarını içeren bu gelir akışları, azalan yolcu sayısı nedeniyle kaybedilmektedir. Siyasi krizlerin etkisi sadece havayolları ve havalimanları ile sınırlı değildir; diğer işletmeleri de etkiler. Daha düşük harcanabilir gelir seviyeleri ve hayatta kalan şirketlerin maliyet düşürücü önlemleri, hava yolculuğu talebinin azalmasına neden olur. Sonuç olarak, havayolları, uçuş sayısını azaltmak ve personel çıkarmak gibi kapasitelerini yeni pazar koşullarına uyacak şekilde ayarlamak zorundadır. Bu, uzun vadede finansal performanslarına ve ticari faaliyetlerine daha fazla zarar verebilir. Bu nedenle, siyasi krizler havayolu endüstrisine önemli zararlar verebilir ve havacılık sektörünün ötesinde bile geniş kapsamlı sonuçlara yol açabilir (Jarach, 2005).

Siyasi krizler, havalimanları ve havacılıkla ilgili işletmeler üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabilir. Özellikle gelir kaybı ve uluslararası pazara bağımlılık, bir ülkenin havayollarını desteklemeye istekli olup olmadığını belirleyen iki faktördür. Ancak siyasi krizler, bir ülkenin havayollarını destekleme konusunda isteksiz olmasına yol açarak durumu daha da kötüleştirebilir. Bu tür krizler ayrıca bir bütün olarak havacılık endüstrisi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir ve hava yolculuğuna olan talebin azalmasına ve güvenlik önlemlerinin maliyetlerinin artmasına neden olabilir. Havacılık pazarındaki daha küçük oyuncular finansal zorluklar nedeniyle siyasi krizlere tepki olarak çıkabilirken, önde gelen ulusal havayollarının pazar payları devlet destek ve sübvansiyonlarından yararlandıkça artabilir. Sonuç olarak, havacılık endüstrisi bu potansiyel etkilerin farkında olmalı ve siyasi krizlerle karşı karşıya kaldığında kayıpları

yönetmek ve riskleri azaltmak için acil durum planları geliştirmelidir (Abate, Christidis ve Purwanto, 2020 & Jarach, 2005).

COVID-19 salgını, birçok havayolunun yükümlülüklerini karşılayacak nakit eksikliği nedeniyle iflas başvurusunda bulunmasıyla havayolu endüstrisi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Dünyadaki çoğu havayolu, koordineli hükümet ve endüstri müdahalesi olmadan iflas ederdi. Bazı havayollarının iflas etmesi, pandeminin havacılık endüstrisi üzerindeki etkilerinden biridir. Havayolu iflaslarının ekonomik ve sosyal sonuçları çok büyük olmuştur. Örneğin, ABD'de havalimanlarının toplam istihdam ve nüfus artışı üzerinde, özellikle ticarete konu olmayan istihdam artışında önemli bir etkisi vardır. Perakende satışlar ve şirketlerin Sosyal Güvenliğe katkısı da havayollarının iflası nedeniyle büyük ölçüde düştü. Endülüs, İspanya'da perakende satışlar keskin bir düşüş yaşadı ve Nisan 2020'de -%35'e yaklaştı, bu etki havayolu iflaslarına ve bunun sonucunda hava yollarının azalmasına bağlandı. Ayrıca, havayollarının iflası, her on yılda %1 ile %3 arasında, havalimanlarındaki ücretleri ve iş yaratmayı etkiler. Bir ülkenin havayollarını desteklemeye istekli olması, gelir kaybı ve uluslararası pazara bağımlılık ile ilişkilidir, bu da havayolu iflaslarının sosyal ve ekonomik sonuçlarına işaret etmektedir. Kısacası, havayollarının iflasları önemli sosyal ve ekonomik sonuçlar doğurmakta ve birçok ülkeyi endişelendirmektedir (Abate, Christidis ve Purwanto, 2020 & Florido-Benitez, 2021).

COVID-19 salgını, dünya çapında hava yolculuğu ve turizm endüstrisi üzerinde ciddi bir etki yarattı. Nepal'in turizm endüstrisi ve paydaşları, hava yolculuğundaki düşüşten olumsuz etkilenmiş, bu da havayolları, konaklama, ulaşım operatörleri ve endüstrinin diğer alt sektörleri için önemli kayıplara neden olmuştur (Ulak, 2020). Politikacılar, turizm talebindeki beklenmedik ve ani bir düşüşe nasıl tepki verileceği çıkmazıyla karşı karşıyadır. Potansiyel çözümler olarak çeşitli önlemler önerilmiştir. Sektöre özgü hedefli sübvansiyonlar ve vergi indirimlerinin, durumu ele almanın en etkili yolu olduğu bulunmuştur (Blake ve Sinclair, 2003). Ayrıca, pandeminin havacılıkta neden olduğu etki, 2020'de dünya GSYİH'sının %1,67'sine varan bir kayba neden olmuştur (Lacus vd., 2020). COVID-19 salgını nedeniyle hava yolculuğunun azalması, seyahat pazarı için arz ve talep zincirinde aksamalara neden oldu. Ayrıca, küresel havacılık endüstrisi üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratarak, derecelendirme notlarının düşürülmesine, tasfiyesine ve birkaç havayolunun ve havaalanının iflas etmesine neden oldu. Hava yolculuğunun azalması, turist gelişlerinde önemli bir azalmaya ve turizm

endüstrisi için gelir kaybına yol açmıştır. Ek olarak, hava yolculuğundaki gerileme, konaklama ve perakende gibi turizme dayalı diğer endüstrileri de etkiledi. Havacılık endüstrisinin toparlanması, tüm seyahat ve turizm sektörünün canlanması için çok önemlidir. Bununla birlikte, toparlanma süreci beklenenden çok daha yavaş görünmektedir, bu da ilgili desteğin yokluğunda daha fazla iş ve hava yolunun başarısız olmasına neden olabilir. Bu nedenle havacılık sektörünü canlandırmak ve ilgili sektörleri desteklemek için uygun çözümlerin bulunması elzemdir (Dube, Nhamo ve Chikodzi, 2021).

2.1.5. Kriz yönetim modelleri

Kriz yönetim modelleri, kuruluşların bir krize hazır olma durumlarını ve hazırlık düzeylerini değerlendirmeleri için yararlı bir araçtır. Bu bölümde kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde kullanılan yönetim modelleri açıklanacaktır.

2.1.5.1. Mitroff'un portföy planlama yaklaşımı

Mitroff'un metodolojisi, krizlerin doğası gereği yapısal olarak çeşitli olduğunu kabul eder, ancak onları yapısal benzerliklerine göre düzenlemeye dayalı bir model önerir. Yaklaşım, kriz kümelerinin belirlenmesini ve her biri için en kötü durum senaryolarının tahmin edilmesini ve aynı zamanda en etkili önleyici tedbirlerin ana hatlarını belirlemeyi içerir. Böylelikle her bir grup için oluşturulan kriz senaryoları benzer diğer krizler için hazırlık niteliğinde olacaktır (Penrose, 2000:159).

Mitroff'un kriz yönetimine yönelik portföy planlama yaklaşımı, ikili kriz portföylerinin oluşturulmasını zorunlu kılar. Bir portföy, eylem kümelerinden alınan önleyici faaliyetlerden oluşurken, diğer portföy, kriz kümelerinden kaynaklanan krizlerden oluşmaktadır. Bu, şirketlerin çok çeşitli krizlerde minimum kapsama alanıyla kendilerini korumalarına olanak tanır. Mitroff'un yaklaşımı, kriz yönetimi programlarına çok fazla ihtiyaç duyulan bir rasyonalizasyon bileşeni sağlayarak, krizlerin üstesinden gelmek için araştırmaya dayalı yöntemleri dahil ederek bu tür programların etkinliğini artırır. Mitroff'un yaklaşımı, yalnızca belirli krizleri planlamak yerine, şirketlerin genellikle aynı anda veya hızlı bir şekilde art arda meydana gelen kriz kümeleri için planlama yapmasına olanak tanıyarak kapsamlı ve tutarlı kriz yönetimine olanak tanır. Kuruluşlar bu yaklaşımı kullanarak bir dizi krize hazırlıklı olabilir ve ortaya çıkan sorunları çözmek için kaynakları hızla değiştirebilir. Bu yöntem ayrıca kuruluşların

önceden öngörülemeyen kriz kümelerini belirlemesine ve bunlara karşı önleyici tedbirler geliştirmesine yardımcı olur. Mitroff'un portföy planlama yaklaşımının kriz yönetiminde kullanılması, kuruluşların krizlere hazırlanmaları ve krizleri yönetmeleri için verimli ve etkili bir yoldur ve farklı sektörlerden birçok şirket tarafından başarıyla uygulanmıştır (Mitroff, Pauchant ve Shrivastava, 1988).

2.1.5.2. *Burnett'in kriz sınıflandırma matrisi*

Kriz zamanlarında, Burnett'in kriz yönetim modeli, sorumluluğu yakındaki yöneticilere yükler. Altı görevlik bir diziye aktif olarak katılmaları, krizin şiddetini azaltır. Bu model, yönetim sürecinin sorunsuz çalıştığı ve görevleri saat yönünde tamamlamanın çok önemli olduğu varsayımı altında çalışır. Bununla birlikte Burnett, matrisin en dış halkasında dört potansiyel engelin bulunduğunu kabul eder. Bu mânialar yönetim sürecini engeller ve aktif görevlerin yerine getirilmesini engelleyebilir. Bu engeller, yönetim sürecindeki stratejik görevler ile krizin ortaya çıkmasını ve çözülmesini engelleyebilecek çeşitli değişkenleri içermektedir (Burnett, 1998, s. 480-481).

Burnett Kriz Yönetim Modeli



Şekil 1: Burnett 'in Kriz Yönetim Süreci (Burnett, 1998).

Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi, krizlerin ciddiyetine ve potansiyel etkilerine göre sınıflandırılmasına izin veren kavramsal bir çerçevedir (Björk, 2018). Matrisin amacı, kriz yönetimine açık ve yapılandırılmış bir yaklaşım sağlayarak kuruluşların ve endüstrilerin krizleri daha iyi anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olmaktır (Marker, 2020). Matris, Burnett tarafından 1998 yılında geliştirildi ve o zamandan beri havacılık da dahil olmak üzere çeşitli endüstrilerde geniş çapta benimsendi (Ritchie, 2004). Matris dört kategoriden oluşur: Acil Durum, Anormal, Uyarı ve Normal kategoridir. Bu seviyeler krizin ciddiyetine ve gerekli müdahale düzeyine bağlıdır (Hsiu-Ying Kao, Wang ve Farquhar, 2020). Matrisin dört kategorisi, kriz seviyesinin net bir şekilde anlaşılmasını ve her kategori için gereken uygun müdahaleyi sağlar. 4.seviye acil durum kategorisi, can kaybını veya önemli mülk hasarını önlemek için acil eylem gerektiren en şiddetli krizler için ayrılmıştır (Coombs, 2014). 3.seviye anormal kategorisi, hızla tırmanma potansiyeline sahip ve daha fazla hasarı önlemek için hızlı bir müdahale gerektiren krizler içindir (Vargo ve Seville, 2011). 2.seviye uyarı kategorisi, tırmanma potansiyeline sahip ancak yine de koordineli bir yanıtla yönetilebilir olan krizler içindir. 1.seviye normal kategorisi, standart işletim prosedürleriyle yönetilebilen küçük krizler veya olaylar içindir. Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi, kriz müdahalesine yapılandırılmış bir yaklaşım sağlayarak kriz yönetimine yardımcı olur. Matris, kuruluşların potansiyel krizleri belirlemesine ve bunları şiddetlerine göre kategorize etmesine olanak tanıyarak koordineli ve uygun bir müdahaleye izin verir (Abo-Murad, Al-Khrabsheh ve Jamil, 2019). Kriz seviyesinin ve gereken uygun müdahalenin net bir şekilde anlaşılmasını sağlayarak, matris kuruluşların kaynakları etkin ve verimli bir şekilde tahsis etmesine yardımcı olur. Havacılık endüstrisinde, matris, can kaybını veya mal hasarını önlemek için hızlı bir müdahaleye izin vererek, potansiyel güvenlikle ilgili krizlerin tanımlanması ve yönetilmesinde özellikle yararlıdır (Hsiu-Ying Kao, Wang ve Farquhar, 2020).

Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi, havacılık endüstrisinde krizleri etkili bir şekilde yönetmek için önemli bir araç haline gelmiştir. Matris, krizleri ciddiyet seviyelerine ve onları yönetmek için gereken müdahaleye göre kategorize etmek için bir çerçeve sağlar (Björk, 2018). Havayolları, acil durumlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmek için kriz yönetimi stratejilerinde Burnett matrisini uygulamıştır (Hsiu-Ying Kao, Wang ve Farquhar, 2020). Matris, havacılık uzmanlarının durumu değerlendirmesine ve uygun hareket tarzını belirlemesine, daha fazla zarar görme

olasılığını en aza indirmesine, yolcuların ve mürettebatın güvenliğini sağlamasına olanak tanır (Marker, 2020). Matris, havacılık kriz yönetiminde değerli bir araç olduğunu kanıtlamış olsa da, sınırlamaları da vardır. Ana sınırlamalardan biri, matrisin yalnızca krizin doğru bir şekilde tanımlanması ve kategorize edilmesi durumunda etkili olmasıdır. Kriz yanlış sınıflandırılırsa, tepki yeterli olmayabilir ve daha fazla zarar ve hasara yol açabilir (Ritchie, 2004). Ek olarak, matris yalnızca havacılık profesyonellerinin matrise aşina olması ve nasıl kullanılacağı konusunda eğitim almış olması durumunda etkilidir. Uygun eğitim olmadan, matris bir kriz durumunda etkili bir şekilde kullanılamayabilir (Tanja ve Akram, 2007). Havacılık krizlerinde kullanılan matrisin gerçek dünyadaki örnekleri arasında 11 Eylül terörist saldırıları ve 2010 volkanik kül krizi yer alır. Her iki durumda da matris, krizi kategorize etmek ve uygun yanıtı belirlemek için kullanılmaktadır (Hsiu-Ying Kao, Wang ve Farquhar, 2020). Havacılık endüstrisi, kriz yönetimi stratejilerinin bir parçası olarak matrisi kullanmaya devam etmekte ve acil durumlara hızlı ve etkili yanıt vermenin önemini kabul etmektedir. Genel olarak matris, havacılık endüstrisindeki kriz durumlarında yolcuların ve mürettebatın güvenliğini sağlamada hayati bir rol oynamıştır (Woltjer vd., 2022).

2.1.5.3. Littlejohn'un altı adım kriz modeli

Littlejohn'un Altı Adımlı Kriz Modeli, kriz yönetimini ve iletişimini anlamak için kullanılan bir araçtır. Model, kriz öncesi dönemin ilk iki aşamasını kapsadığı altı aşamadan oluşmaktadır. Bu dönemde krizin etkisinin belirlenmesi ve onu etkileyebilecek unsurların dikkate alınması önemlidir (Ray, 1999). Model, inşaattan enerjiye, havacılıktan sağlığa kadar farklı sektörlerde uygulanmaktadır. Geçmiş krizleri incelemek, gelecekteki olayları tahmin etmeye ve kriz tepkisini iyileştirmeye yardımcı olmaktadır (Lukic, Margaryan ve Littlejohn, 2010). Model, krizlerin öngörülemezliğini anlamanın önemini vurgulayan kaos teorisi üzerine inşa edilmiştir (Jaques, 2007). Littlejohn, örgütsel krizleri anlamının birden fazla yöntem gerektirdiğini ve bir hava yolu kazası gibi bir krizin yoğun bir şekilde incelenmesinin yararlı olabileceğini ileri sürmektedir (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2016). Kriz yönetiminin kilit unsurlarından biri etkili iletişimdir. Bir kriz sırasında iletişimin gücünü anlamak, kriz yanıtını iyileştirmek için çerçeveler ve modeller geliştirmeye yardımcı olabilir. Bu bağlamda, savaş ya da kaç tepkisi genellikle bir kriz sırasında gözlemlenir (Sellnow ve Seeger, 2021). Kriz yönetimi, durumu hafifletmek için hızlı tepki vermeyi içerir ve bu, odağın rutin faaliyetlerden kriz

müdahalesine kaydırılmasını gerektirir. İnsan eylemine rehberlik eden iki model, çift döngülü öğrenme ve tek döngülü öğrenmedir (Lukic, Littlejohn ve Margaryan, 2012). Ayrıca, doğrudan tehlikelerle çalıştıkları için ön cephe personelinin LFT'nin hedefleri olarak neyi algıladığını anlamak çok önemlidir. Geçmiş performansları yansıtmak, kriz yönetiminde yer alan adımların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilmektedir (Murphy, Littlejohn ve Rienties, 2022). Littlejohn'un Altı Adımlı Kriz Modeli, iki Malezyalı havayolunun hizmete son vermesi gibi çeşitli krizleri anlamak için araştırmalarda kullanılmıştır. Bir kriz sırasında sosyal sermayenin hala var olduğunu ve bunun etkilerini hafifletmek için kullanılabileceğini not etmek önemlidir (Gandasari ve Dwidienawati, 2020). Littlejohn'un temel yaklaşımı birçok kez genişletilmiştir ve kriz yönetimindeki dinamikleri anlamak için kullanılmaktadır (Massey ve Larsen, 2006). Kriz yönetiminin ikinci adımı, çeşitli kriz senaryolarının anlaşılmasını ve bunlara hazırlanmayı içerir. Bu, Littlejohn (Smiar, 1992) tarafından önerildiği gibi, farklı senaryoları bir matris üzerine bindirerek elde edilebilir.

Littlejohn'un Altı Adımlı Kriz Modeli, havacılık endüstrisindeki kriz yönetimine uygulanabilmektedir. Birincisi, model, krizin etkisini anlamanın ve krizin nedenini dikkate almanın önemli olduğunu öne sürmektedir (Ray, 1999 & Lukic, Margaryan ve Littlejohn, 2010). Bu, sorun hakkında bilgi ve anlayış kazanmak için kapsamlı bir araştırma yürüterek elde edilebilir. İkincisi, kriz yönetimi örgütsel meşruiyet ve kriz iletişimi teorisini anlamayı içerir (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2016 & Sellnow ve Seeger, 2021). Havacılık endüstrisi, kriz yönetimi ve iletişim planlamasını uygulayarak ve farklı senaryolar için en iyi müdahale stratejilerini belirlemek üzere ortak yaratıcı bir yaklaşım kullanarak bu içgörülerden yararlanır (Salma, 2021 & Cho, Xiong ve Boatwright, 2021). Üçüncüsü, etkili kriz yönetimi, yönetim ve çalışanlar da dahil olmak üzere organizasyonun tüm üyelerini içeren iyi organize edilmiş bir kriz planı gerektirir (King, 2002). Son olarak, bir krizi başarılı bir şekilde yönetmek için, yaklaşan olayları tahmin etmek ve Littlejohn'un altı adımlı kriz modelini kriz senaryoları matrisi üzerinde bir kaplama olarak kullanarak bunlara hazırlanmak önemlidir (Smiar, 1992 & Massey ve Larsen, 2006). Havacılık sektörü, bu adımları izleyerek krizleri etkin bir şekilde yönetebilir, yolcuların ve mürettebatın güvenliğini sağlayabilir.

Littlejohn'un Altı Adımlı Kriz Modeli, havacılık da dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde başarıyla uygulandı. Modelin ilk iki aşaması kriz öncesi döneme

odaklanmaktadır ve krize katkıda bulunan örgütsel yapı, iletişim ve potansiyel krizlerin etki değerlendirmesi gibi unsurları anlamak önemlidir (Ray, 1999). Kriz yönetimini anlamak, ekip davranışını anlamak ve geliştirmek için çerçeveler ve modeller uygulamayı içerir. Havacılık endüstrisi, gelecekteki olayları tahmin etmek ve önlemek için geçmiş krizlerden ders almaktan yararlanmıştır (Lukic, Margaryan ve Littlejohn, 2010). Bir havayolu felaketi gibi bir krizin yoğun bir şekilde incelenmesi, Littlejohn'un modeline göre krizin altı aşamasının sırasını analiz etmeyi içerir (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2016). Krizlerin karmaşıklığını ve öngörülemezliğini kabul eden kaos teorisi, kriz yönetimini geliştirmek için Littlejohn'un modeliyle birlikte kullanılmaktadır (Jaques, 2007). Başarılı kriz yönetimi, iletişimin gücünü anlamayı ve savaş ya da kaç tepkisi gibi stratejileri kullanmayı içeren etkili kriz iletişimi gerektirir (Sellnow ve Seeger, 2021). Littlejohn'un Altı Adımlı Kriz Modeli'nin başarılı bir şekilde uygulanmasına bir örnek, bir kriz sırasında görev alacak bir kriz yönetim ekibine sahip olan United Airlines'tır (Salma, 2021). Littlejohn'un temel yaklaşımı, havacılık endüstrisindeki krizleri yönetmek için önemli olan kriz yönetimi dinamiklerinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını içerecek şekilde birçok kez genişletilmiştir (Massey ve Larsen, 2006). Olaylardan ders çıkarmak ve zihinsel modeller ve algılar geliştirmek, organizasyonlarda kriz yönetimini iyileştirmek ve gelecekteki krizlerde başarılı sonuçlar elde etmek için önemli bir adımdır (Margaryan, Littlejohn ve Stanton, 2017). Genel olarak, Littlejohn'un modelinin havacılık endüstrisinde başarılı bir şekilde uygulanması, kriz dinamiklerinin ve etkili iletişim stratejilerinin anlaşılmasını gerektirir.

2.1.5.4. Fink'in kapsamlı kriz kontrolü yaklaşımı

Fink'in kapsamlı kriz kontrol yaklaşımı, turizm endüstrisindeki kriz ve felaketleri yönetmek için temel bir araçtır. Yaklaşım, krizleri ve afetleri anlamının ve buna göre yönetmenin önemini vurgulamaktadır. Fink'in turizm endüstrisi için kriz yönetimine yönelik stratejik yaklaşımı, üç aşamalı bir süreci içerir: proaktif kriz öncesi planlama, stratejik uygulama ve değerlendirme ve geri bildirim. Fink ayrıca kriz ve afet yönetimi teori ve kavramlarının turizm endüstrisindeki diğer disiplinlerden uygulanmasını önererek, turizm sektöründe kriz yönetimine disiplinler arası bir yaklaşıma olan ihtiyacı vurgulamaktadır. Yaklaşım, kamu ve özel sektör yöneticilerinin proaktif önlemler alarak ve uygun kriz yönetimi stratejilerini uygulayarak krizlerin etkisini sınırlayabileceğini önermektedir. Genel olarak, Fink'in kapsamlı kriz kontrolü yaklaşımı, turistlerin

güvenliğini sağlamak ve krizlerin sektör üzerindeki etkisini en aza indirmek için gerekli olan, turizm endüstrisindeki krizlerin ve afetlerin yönetilmesi için yapılandırılmış bir çerçeve sağlar (Ritchie, 2004).

Fink'in kriz yönetimi yaklaşımı, ABD ticari havacılık endüstrisinde, özellikle de kısa ve yoğun bir kriz yönetimi dönemiyle nitelendirilen akut kriz aşamasında başarılı olduğunu kanıtlamıştır (Ray, 1999). Fink'in kriz öncesi proaktif planlama, stratejik uygulama, değerlendirme ve geri bildirim içeren yaklaşımının Üçüncü Bölümü, krizlerin etkisini sınırlamak için havacılık sektörüne uygulanabilmektedir. Bu yaklaşımın, havacılığı da içeren turizm endüstrisinde kriz ve afet yönetiminin artan önemi ışığında özellikle önemli olduğu vurgulanmıştır (Ritchie, 2004). Aslında, Benoif'in kriz yönetimi üzerine yaptığı çalışmanın, doğrudan havacılık endüstrisine uygulanabilecek etkileri vardır. Bu, özellikle hasarı en aza indirmek ve kamu güvenliğini korumak için hızlı, etkili bir müdahalenin gerekli olduğu havayolu saldırısı eylemi veya bir uçak kazası gibi senaryolarla ilgilidir (Fishman, 2009 & Santana, 2008). Ayrıca, havacılık krizleri üzerinde doğrudan etkisi olabilecek yaş ve diğer dış faktörlerin rolü araştırılmıştır. Örneğin, havacılık alanındaki araştırmalar, yaşın kriz yönetimi planlamasında önemli bir faktör olduğunu göstermiştir (Weyer, Fink ve Adelt, 2015). Fink'in tarif ettiği gibi kronik kriz aşaması, havacılık endüstrisinin ilgili krizlere verdiği tepkileri gözden geçirmesi ve gelecekte benzer durumların oluşmasını önlemek için gerekli değişiklikleri yapması için bir zaman oluşturmaktadır (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2016). Sonuç olarak, Fink'in havacılık sektöründeki kriz yönetimi yaklaşımını uygulamak, potansiyel krizleri proaktif bir şekilde belirlemeye, kriz durumlarına etkili bir şekilde yanıt vermeye ve gelecekteki kriz yönetimi çabalarını iyileştirmek için geçmiş deneyimleri değerlendirmeye ve onlardan öğrenmeye yardımcı olmaktadır.

Fink'in kriz yönetimi yaklaşımının havacılık endüstrisi için birçok faydası vardır. İlk olarak, Fink'in doğal tarih yaklaşımı, akut kriz yönetiminin önemini ve üst düzey yönetimin taahhüdüne olan ihtiyacı vurgular. Bu, krizlerin hem finansal hem de güvenlik açısından önemli sonuçları olabileceği bir sektörde özellikle önemlidir. Fink'in yaklaşımı, kriz ve afet yönetiminin turizm sektörü için önemini de kabul etmekte ve diğer havayolları için model olabilecektir. American Airlines tarafından krizlerin nasıl etkin bir şekilde yönetildiğine dair örnekler sunmaktadır. İkincisi, Fink'in senaryo planlama yaklaşımı, hem büyük ve entegre sistemlerde hem de daha küçük, daha yerelleştirilmiş sistemlerde

kullanılabilmesi nedeniyle havacılık endüstrisi için avantajlara sahiptir (Ray, 1999 & Burnam-Fink, 2015). Son olarak, Fink'in yaklaşımı, yaş gibi sistem performansını etkileyebilecek ilgili farklılıkları belirlemeye yardımcı olduğundan, havacılık endüstrisindeki süreçlerin verimli, değere dayalı tasarımına ve yönetimine olanak tanır (Weyer, Fink ve Adelt, 2015 & Peck, 2005). Genel olarak, Fink'in yaklaşımını kullanmak, havayollarının günlük operasyonların ve kriz yönetiminin taleplerini yerine getirirken bir krizin sunabileceği herhangi bir avantajdan yararlanmasına yardımcı olmaktadır (Spillan ve Hough, 2003).

2.1.5.5. John Preble entegrasyon modeli

Preble, tarih boyunca stratejik yönetim ve kriz yönetiminin ortak bir paydada bulunduğunu ve tarih ilerledikçe kriz yönetiminin stratejik yönetimle bütünleştirilmesi gereken temel bir yönetim modeli haline geldiğini savunmaktadır. Bu iki yönetim tarzı yakınlaştıkça ve daha uyumlu hale geldikçe, yönetim kalitesi önemli ölçüde artar (Preble, 1997, s.787). Kriz yönetimini stratejik yönetime entegre ederek daha bütünsel, planlı ve olasılıklara uyarlanabilir hale gelir. Aynı zamanda kuruluştaki pedagojik bir rol oynayan örgütsel öğrenme için değerli bir araç haline gelir.

John Preble Entegrasyon Modeli, risk ve kriz yönetimine kapsamlı ve entegre bir yaklaşımdır. Sinerjik bir bütünleşme yaratmak için kriz yönetiminin savunma/önleyici yeteneklerini stratejik yönetimin saldırgan pazar konumlandırma yönelimi ile birleştirmenin önemini vurgular (Preble, 2003). Bir kriz yönetimi ekibinin bileşimi, öncül kontrollerin uygulanmasında bütünleyici bir rol oynayabilecek genel kriz yönetimi becerilerine sahip bir çekirdek yöneticiler grubunu içermelidir (Preble, 1992). Mevcut küreselleşme çağı, önemli ölçüde istihdam yaratılmasına ve yaşam standartlarının iyileştirilmesine yol açan yaygın ticari serbestleşme ve ekonomik entegrasyon ile karakterize edilmektedir. Bununla birlikte, bu tür bir entegrasyonla ilişkili risklerle başa çıkmak için Preble, kriz önleme ve yönetimini resmi olarak ele alarak kurumsallaştırılması gereken entegre ve bütünsel bir risk ve kriz yönetimi modeli önermektedir (Preble, 2010 & Jaques, 2007). Kriz stratejik planlaması, kuruluşların krizlerle daha etkin bir şekilde başa çıkmasına yardımcı olmak için kriz yönetimi ve stratejik planlamayı bütünleştirmenin bir yolu olarak önerilmektedir. Bu model, etkinliğini göstermek için farklı kriz türlerine uygulanabilir (Vargo ve Seville, 2011). Ek olarak, Human Resource Development (HRD), modelin çeşitli bileşenlerini kriz yönetimi

bağlamına uygulayarak ve her iki alandan gelen fikirleri bütünleştirerek kuruluşlarda kriz yönetimi yeteneği oluşturabilir (Wang, Hutchins ve Garavan, 2009). Kriz liderliği, kriz yönetimi ile ilgili becerilerin, yeteneklerin ve yetkinliklerin bütünleşmesini gerektirir. Bu nedenle, krizlerin düzenli olarak belirli göstergelerin ardından geldiği bilindiğinden, kriz sinyallerinin tespitine yönelik araştırmalar önemlidir (Wooten ve James, 2008). Son olarak, kriz yönetimi ve iletişimde risk yönetimi süreci için entegre bir model, örgütsel krizler gibi beklenmedik durumları incelemek için bir çerçeve sağlamak üzere kullanılır (Reilly, 2008).

John Preble Entegrasyon Modeli, kriz yönetimi ve önlenmesine yardımcı olmak için havacılık da dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde uygulanmıştır. Model, kriz yönetiminin savunma/önleyici yeteneklerini stratejik yönetimin saldırgan pazar konumlandırma yönelimi ile bütünleştirmenin önemini vurgulamaktadır. Kriz stratejik planlaması, bu iki bileşeni entegre etmenin bir yoludur ve kriz denetimleri ve kriz yönetimi ekipleri aracılığıyla gerçekleştirilebilir (Preble, 1992 & Vargo ve Seville, 2011). Havacılık endüstrisinde, özellikle endüstrinin büyük, uzun süreli krizler geçmişi göz önüne alındığında, bir krizle başa çıkmak için entegre bir strateji çok önemlidir (Tew vd., 2008). "Bütünleşik ve bütünsel" bir risk ve kriz yönetimi modelinin uygulanması, kriz önleme ve yönetiminin gerekliliğini kabul eden şirketler için giderek daha önemli hale geldi (Jaques, 2007). Ayrıca, kriz liderliği, bir liderin krizleri planlamasını, yanıt vermesini ve krizlerden öğrenmesini sağlayan beceri, yetenek ve özelliklerin bütünleşmesini gerektirir (Wooten ve James, 2008). Kriz yönetiminin stratejik yönetime entegrasyonu sorunsuz bir ilerleme olmasa da, akademisyenler ve uygulayıcılar arasında kriz yönetimi perspektifini stratejik yönetime entegre etmenin önemi kabul edilmektedir (Preble, 2003). John Preble Entegrasyon Modelini havacılık endüstrisinde başarılı bir şekilde uygulamak için, kuruluşlarda kriz yönetimini iyileştirmeye yardımcı olabilecek stratejik HRD modeli uygulaması yoluyla kriz yönetimi yeteneği oluşturmak gerekir (Wang, Hutchins ve Garavan, 2009). Ek olarak, lobcilik ve halkla ilişkiler genellikle çokuluslu şirketlerin kriz sonrası toparlanma sürecinin ve iletişim stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır (Jallat ve Shultz, 2011).

John Preble Entegrasyon Modeli, havacılık endüstrisi krizlerini yönetmek için etkili bir yaklaşım olarak giderek daha fazla tanınmaktadır. Model, krizlerle başa çıkmak için entegre bir stratejinin önemini vurgular, savunmacı/önleyici kriz yönetimi

yeteneklerini stratejik yönetimin saldırgan pazar konumlandırma yönelimleriyle birleştirir (Preble, 2003). John Preble Entegrasyon Modeli'nin kilit yönlerinden biri, öncül kontrollerin uygulanmasında ayrılmaz bir rol oynayan kriz denetimleri ve kriz yönetimi ekipleridir (Preble, 1992). Bu yaklaşım, risk ve kriz yönetiminin daha yaygın bir entegrasyonuna izin verir ve ticaretin serbestleştirilmesi ve ekonomik entegrasyonun yaygın olduğu mevcut küreselleşme çağında etkili olduğu gösterilmiştir (Preble, 2010 & Jaques, 2007). Ek olarak, kriz stratejik planlamasının, kriz yönetimi ile stratejik yönetimi entegre etmek için kullanılabileceği ve havacılık endüstrisi krizlerinin yönetilmesine daha bütüncül bir yaklaşım sağlanmasına izin verildiği öne sürülmüştür (Vargo ve Seville, 2011). Kuruluşlarda kriz yönetimi yeteneği oluşturmak için, Garavan'ın stratejik HRD modeli kullanılarak kriz yönetimini entegre etmek için kullanılmıştır (Wang, Hutchins ve Garavan, 2009). Ayrıca, kriz liderliği üzerine yapılan araştırmalar, bir liderin krizleri planlamasını, bunlara yanıt vermesini ve krizlerden öğrenmesini sağlayan becerilerin, yeteneklerin ve özelliklerin bütünleştirilmesine duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Halkla ilişkiler ve lobicilik, Orta Doğu'daki çok uluslu şirketlerin kriz sonrası toparlanma süreci ve iletişim stratejisinin de ayrılmaz bir parçasıdır (Wooten ve James, 2008 & Jallat ve Shultz, 2011). Son olarak, havacılık endüstrisi krizleri gibi beklenmedik durumlarla başa çıkmak için etkili bir yaklaşım olarak, kriz iletişimi ve yönetimini incelemek için entegre bir çerçeve önerilmiştir. Genel olarak, John Preble Entegrasyon Modeli, havacılık sektörü krizlerini yönetmeye yönelik kapsamlı ve entegre bir yaklaşım sunar ve kuruluşların beklenmeyen olaylara hazırlanmalarına, bunlara yanıt vermelerine ve bunlardan öğrenmelerine yardımcı olabilmektedir (Reilly, 2008).

2.2. Karar Verme

Bu bölümde genel olarak karar verme kavramı, karar verme stilleri ve karar verme modelleri açıklanmaktadır.

2.2.1. Karar verme kavramı

Karar verme kelimesi Arapça'dan dilimize geçmiş olup Türk Dil Kurumu tanımına göre 'bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı' olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2022). Karar kelimesi ile ilişkili sözlükler incelendiğinde sıklıkla karşılaşılan bir diğer kelime 'alternatif'tir. Çünkü bireyin karar verebilmesi içi en az iki tane seçeneğinin olması ve karar verebilme alternatiflerinin bulunması gerekmektedir (Ayyıldız Ünnü, 2012:6). Baron (1994:4)'e göre karar verme

bireylerin bir durum hakkında seçimde bulunarak yapma ya da yapmama tercihinde bulunması durumudur. Heller (1989:27-28)'e göre karar verme karşılaşılan alternatifler arasından bireyin kendisine en uygun olanı seçme durumudur. Robbins ve Coulter (2005:134)'e göre karar verme birden çok alternatif arasından bir ya da birkaçının seçilmesi durumudur.

Bireyler günlük hayatlarında birçok konuda basit ya da zor olan, sonuçları önemsiz ya da önemli olan birçok karar vermek durumunda kalabilmektedir. Bazı durumlarda bireyler rutin hayatlarında aldıkları kararların farkına bile varmayabilir. Ancak bazı durumlarda alternatifler açık ve net bir yapıda olmayabilir. Böyle bir durumda bireyler alternatifler hakkında bilgi topladıktan sonra karar verme eyleminde bulunabilirler. Bazı durumlarda ise bireyler belirsizlik ortamında yüksek düzeyde risk içerebilecek kararlar almak zorunda kalabilir. Alınacak karar karmaşıklıkça ve önem derecesi arttıkça sonuçlarının önem derecesi de aynı oranda artmaktadır. Bu durumda bireyler farklı karar verme yöntemleri kullanabilmekte ve daha temkinli olmaktadır. Örgütlerde bulunan yöneticiler örgütler için gün içerisinde yüzlerce kez karar vermek durumunda kalabilir. Böylece oluşan sonuçlar tüm örgütü yüzeysel ya da derinden etkileyebilmektedir. Bu sebeple karar verme yöntemleri ve modelleri örgütler için büyük önem arz etmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2010; Bedeian ve Glueck, 1989:250).

2.2.2. Karar verme stilleri

Karar verme stilleri birçok iç ve dış faktörden etkilenmektedir. Bireylerin karar verme stillerini deneyimleri, çevre şartları, toplum kültürü, aile yapısı, bakış açısı, sahip olduğu maddi birimler ve manevi duygular gibi etken etkilmektedir. Bu durumlardan bazıları kalıtsal olsa da bazı etmenler sonradan öğrenilebilmektedir. Bireylerin karar verme stilleri ve karar verme davranışında bulunduğu süreç bireyin davranış ve tutumları hakkında çevresine de bilgi verebilmektedir. Bu durum örgütler içinde geçerli olmaktadır (Nas, 2010:45; Nutt, 1979:85). Karar verme stilleri bireylerin sahip olduğu duygusal ve bilişsel zeka kabiliyeti, motivasyon ve güdü ile ilgili olarak değişebilmektedir (Galotti vd., 2006). Günümüze kadar yapılan ve alanyazında yer almış, kabul görmüş karar verme stilleri bulunmaktadır. Harren (1979)'e göre üç farklı karar verme stili bulunmaktadır. Bunlar; rasyonel karar stili, bağımlı karar stili ve sezgisel karar stildir. Rowe ve Mason (1987)'a göre dört farklı karar verme stili bulunmaktadır. Bunlar; direktif stil, analitik stil, kavramsal stil ve davranışsal stildir. Mann, Harmoni ve Power (1989)'a göre beş farklı

karar verme stili bulunmaktadır. Bunlar; kendine güven karar verme stili, uyanık karar verme stili, panik karar verme stili, kaçınmacı karar verme stili ve şikayet eden karar verme stilidir. Mitroff ve Kilmann (1975)'e göre dört farklı karar verme stili bulunmaktadır. Bunlar; sezgisel karar stili, spekülâtif karar stili, yapısal karar stili ve sistematik karar stilidir (Nutt, 1979). Arroba (1977)'a göre altı farklı karar verme stili bulunmaktadır. Bunlar; mantıksal karar verme stili, sezgisel karar verme stili, tereddütlü karar verme stili, düşünmeksizin karar verme stili, duygusal karar verme stili ve itaatkar karar verme stilidir. Scott ve Bruce (1995)'e göre beş farklı karar verme stili bulunmaktadır. Bunlar; bağımlı karar verme stili, kaçınmacı karar verme stili, rasyonel karar verme stili, anlık karar verme stili ve sezgisel karar verme stilidir.

2.2.2.1. Vincent Harren yaklaşımı

Karar verme stratejileri araştırmacısı Vincent Harren, karar verme stilleri için birçok alanda yaygın olarak kullanılan bir sınıflandırma sistemi geliştirmiştir. Harren'in taksonomisi, rasyonelden bağımlıya, sezgisel veya duygusala kadar bir dizi stil içerir. Rasyonel tarzda karar verici, nihai bir seçim yapmadan önce tüm potansiyel alternatifleri değerlendirerek karar verme süreci için bireysel sorumluluk alır. Buna karşılık, bağımlı stil, sorumluluğu başkalarına ertelemeyi içerir ve sıklıkla pasif bir duruşla sonuçlanır. Son olarak, sezgisel veya duygusal stil, sistematik ve mantıklıdır; karar verici bireysel sorumluluk alır, ancak duygusal faktörleri rasyonel olanlardan daha fazla dikkate alır. Harren'in taksonomisi iki temel bileşene dayanmaktadır: bireyin karar vermede kişisel sorumluluğu ne ölçüde üstlendiği ve karar vericinin karar verme yaklaşımlarında ne ölçüde mantıklı ve duygusal olduğu. Genel olarak Harren'in çalışması, bireylerin karar vermeye nasıl yaklaştıklarını ve seçimlerinin duygusal faktörlerden nasıl etkilenebileceğini anlamak için değerli bir çerçeve sunmaktadır (Gati, 1986 & Vincent, 1979).

Tek bir kararın sonuçları yüzlerce yaşam ve bir bütün olarak havacılık endüstrisi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğinden, havacılıkta karar verme kritik öneme sahiptir. Kennedy'nin belirttiği gibi, havacılık uzmanlığı, yaşla birlikte azalabilecek temel bilişsel yeteneklere rağmen, uçak navigasyonunda ve karar vermede yaşa bağlı düşüşleri hafifletmeye yardımcı olmaktadır (Kennedy vd., 2010). Bir kuruluşun kültürünün de katkıda bulunan bir faktör olarak tanımlandığı belirli bir kazaya ilişkin NTSB soruşturmasında görüldüğü gibi, birçok durumda, yetersiz karar vermenin kazalara ve

olaylara katkıda bulunduğu bulunmuştur (Atkins, 2021). Havacılık endüstrisi ayrıca, endüstrinin risk profilini önemli ölçüde etkileyebilen ve etkili kriz yönetimi teknikleri gerektirebilen finansal krizler ve küresel salgın hastalıklar gibi karar vermeyi etkileyen çeşitli makro düzeydeki etkilere karşı da hassastır (IATA, 2022). Bu bağlamda, yeniden yapılanma süreçlerine erişimi olan havayolları, işlerini dönüştürme ve daha iyi kararlar alma fırsatına sahip olabilir (Bouwer, Saxon ve Wittkamp, 2021). Ayrıca, bir havayolunun kriz yönetiminin başarısı, markasını ve itibarını korumak için kritik öneme sahiptir ve bu, havacılık sektöründeki liderlerin sağlıklı kararlar almasını ve etkili kriz yönetimi stratejileri almasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, Vincent Harren'in karar verme tarzları sınıflandırması, bir liderin karar verme tarzının havacılık endüstrisinin güvenliğini ve başarısını nasıl etkileyebileceğini anlamada değerli olmaktadır (Sonntag, 2021).

Vincent Harren'in kariyer karar verme tarzı modeli, havacılık endüstrisi için avantajlar ve dezavantajlar sunar. Harren'in modeli üç karar verme stili tanımlar: bağımlı, rasyonel ve sezgisel. Havacılık endüstrisinde, mürettebat muhakemesi ve karar verme, havacılık kazalarının analizlerinde nedenler olarak gösterildiğinden, sağlam kararlar verme yeteneği kritik öneme sahiptir. Harren'in rasyonel karar verme tarzı, karar vermeye mantıksal ve analitik bir yaklaşım içerdiğinden, havacılık endüstrisinde avantajlı olabilmektedir. Bununla birlikte, bağımlı karar verme tarzı, kendi adına karar vermek için başkalarına güvenmeyi içerdiğinden dezavantajlı olabilmektedir. Bu, hataların feci sonuçlara yol açabileceği havacılık endüstrisinde çok önemli olan sorumluluk eksikliğine yol açmaktadır. Sezgisel karar verme tarzı, yüksek stresli durumlarda her zaman güvenilir olmayabilecek içgüdüsel hislere ve duygulara dayandığından dezavantajlı olabilmektedir. Bu nedenle, Harren'in modeli baskı altında farklı karar verme tarzlarını anlamak için bir çerçeve sunarken, bu tarzların uygulandığı bağlamı dikkate almak ve havacılık endüstrisindeki bireylerin bilinçli kararlar vermek için gerekli becerilerle donatılmasını sağlamak önemlidir (Harren ve Scott, 1995 & Orasanu ve Statler, 1994).

2.2.2.2. Johnson yaklaşımı

Johnson'ın Karar Verme Modeli, etik karar verme süreçlerinin araştırılmasında yararlı olan teorik bir çerçevedir (Bagdasarov vd., 2016). Yargılama ve karar verme olgusunu bireysel farklılıklar ve yaşam boyu değişikliklerle bütünleştirir ve bu süreç için doğal bir tahmin sağlar (Weber ve Johnson, 2009). Model aynı zamanda CBS destekli

(Coğrafi Bilgi Sistemi) işbirlikçi karar verme araçlarına ve yapay zeka kullanımına ilişkin stratejik karar verme sürecine de uygulanmıştır (Johnson, 2001). Geniş uygulanabilirliğine rağmen, girişimcilerin karar verme süreçlerinde kullandıkları rasyonel üzerine araştırma eksikliği vardır. Bununla birlikte, son teorik gelişmeler, yönetici iş taleplerinin stratejik karar vermede ve bunun performans sonuçlarında önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Goll, Johnson ve Rasheed, 2008). En iyi hareket tarzını belirlemek için mantıksal ve rasyonel düşüncenin uygulanmasını içeren normatif analitik karar verme sürecinin, organize karar verme modelinden daha üstün olduğu düşünülmektedir (Driskell ve Johnston, 1998). Bununla birlikte, karar verme ortamları genellikle ek kısıtlamalar getiren zaman baskıları ile nitelendirilir, bu nedenle başarıyı sağlamak için stratejik karar verme ve uygulama arasında etkili bir bağlantı gerektirir (Gregory vd., 2013). Ayrıca, Johnson'ın Karar Verme Modeli, önemli bir değişiklik ve başarı elde etmek için temel iş modellerinde inovasyon ihtiyacını vurgulamaktadır (Johnson ve Lafley, 2010).

Havacılık endüstrisi, stratejik karar verme sürecini ve genel performansını geliştirmek için Johnson'ın modeli de dahil olmak üzere çeşitli karar verme modellerini uygulamıştır. Johnson'ın modelinin satın alma ve karar verme sürecinde durumsal faktörleri dikkate aldığı iddia edilmektedir. Özel olarak havacılık endüstrisinde etik karar vermede karar verme modellerinin kullanımına ilişkin araştırmalar eksik olsa da, araştırmalar, etik karar verme süreçlerini iyileştirmede zihinsel modellerin önemini göstermiştir. Sektör, rakip markaların tanıtılması ve yeni uçak modellerinin geliştirilmesi gibi zaman içinde önemli değişikliklere de tanık oldu. Karar vermeyi kolaylaştırmak için endüstri, gerçek zamanlı karar verme kısıtlamaları olan merkezi bir karar verme ortamı sağlayan Operasyon Kontrol Merkezi (OCC) gibi sistemleri bünyesine katmıştır. Dahası, 1988'de bir İran ticari uçağının USS tarafından düşürülmesinin de gösterdiği gibi, normatif, analitik karar verme süreçlerinin organize kalıplardan daha üstün olduğu bulunmuştur. Organizasyonel karar vermeye ek olarak, havacılık endüstrisi ayrıca yolcu karar verme süreçlerini de dikkate alır. Örneğin, kuralsızlaştırılmış Avrupa Birliği havayolu pazarında, karar verme birimleri, karar verme sürecine dahil olan potansiyel yolculardır. Ayrıca araştırmalar, tatmin edici karar verme gibi çeşitli karar verme stratejilerinin uygulanabilir olduğunu ve havayolu endüstrisine milyarlarca dolar kazandırabileceğini göstermiştir. Endüstri ayrıca, yasal uçuş filosunu kısıtlarken bilgi yanlılığını sınırlamak ve temel saflığı iyileştirmek için karar verme sürecini bir dizi

aşamaya dönüştürdü. Hizmet pazarlamasının 7P'si ve EVA'nın Elit Sınıfı gibi pazarlama stratejileri de tüketicilerin karar verme süreçleri üzerindeki etkilerini anlamak için incelenmiştir

Johnson Karar Verme Modeli, havacılık endüstrisinde yaygın olarak kullanılan ve birçok faydası olan bir araçtır. Örneğin, model, kararların kritik olduğu ve geniş kapsamlı sonuçlara sahip olduğu havacılık endüstrisinde gerekli olan satın alma ve karar verme sürecinin karakteri gibi durumsal faktörleri göz önünde bulundurur. Ek olarak, model, değer kavramını kolayca anlaşılabilir bir şekilde ele alarak dar bir değiş tokuşa izin verir (Zins, 2001). Normatif analitik karar verme süreci, kararların hızlı ve etkili bir şekilde alınması gereken havacılık endüstrisinde organize bir modelden daha üstündür (Driskell ve Johnston, 1998). Havacılık endüstrisi, daha iyi performans ve daha iyi sonuçlara yol açabilecek stratejik karar vermede kullanarak Johnson'ın Karar Verme Modelinden yararlanabilir. Örneğin endüstri, daha iyi karar verme ve genel performansa katkıda bulunabilecek şekilde çalışanlara ücretler ve yan haklar yoluyla daha fazla ödeme yapabilir (Goll, Johnson ve Rasheed, 2008). Model ayrıca acil durum yönetimi gibi alanlarda çeşitli bakış açılarını karar verme süreçlerine dahil etmenin değerini birleştirmek için kullanılabilir pratik uygulamalara sahiptir (Potter vd., 2014). Ayrıca model, havacılık endüstrisindeki eğitim için etkileri olan temel etik karar verme süreçlerini belirlemek için kullanılabilir (Bagdasarov vd., 2016). Sonuç olarak, Johnson'ın Karar Verme Modeli'nin havacılık endüstrisinde birçok faydası ve pratik uygulaması vardır ve daha iyi karar vermeye ve genel performansa katkıda bulunabilir.

2.2.2.3. Tanya Arroba yaklaşımı

Tanya Arroba'nın karar verme yaklaşımı, ilgili verileri toplamanın ve herhangi bir karar vermeden önce karar vericilere danışmanın öneminden etkilenmiştir. Turnbull James ve Arroba, duyguların karar verme üzerindeki etkisi üzerine kapsamlı araştırmalar yürüttüler ve liderlerin duyguların karar verme süreçlerini nasıl etkilediğini anlamaları gerektiğini vurguladılar (Horan, 2011 & Svalgaard, 2023). Dahası, Arroba'nın karar verme yaklaşımı, karar verme sürecinde mevcut en iyi kanıtların mantıklı bir şekilde kullanılmasını içerir. Stresin sağlıklı karar vermeyi olumsuz etkileyebileceğine ve stresin uygun şekilde yönetilmesini sağlamanın önemli olduğuna inanmaktadır (Bendelow, 2009). Ayrıca Tanya Arroba, özellikle kooperatiflerde demokratik karar alma süreçlerine inanmaktadır. Tüm paydaşların karar verme sürecinde söz sahibi olmasını sağlayan

demokratik bir karar verme süreci de dahil olmak üzere, ilk sertifikayı almak için temel gereksinimleri karşılamının önemini vurgulamaktadır. Arroba'nın karar verme yaklaşımı, sağlam veri analizinin, paydaş danışmanlığının ve demokratik süreçlerin önemini altını çizmektedir (Dowdall, 2012).

Mevcut duruma bağlı olarak farklı karar verme tarzlarının gerekli olduğuna dair artan bir kabul var. Tanya Arroba'nın karar verme yaklaşımı, danışanların hakkında karar verdikleri duruma bağlı olarak farklı bir karar verme stili kullanabileceklerini kabul eden ampirik araştırmaya dayanmaktadır (Arroba, 1977). Bu yaklaşım, kararların hızlı ve etkili bir şekilde alınması gereken oldukça dinamik ve karmaşık bir ortamda faaliyet gösteren havacılık endüstrisi için faydalıdır. Sektör gelişmeye devam ettikçe, karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmesine yardımcı olabilecek yeni yaklaşımlar benimsemesi gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, karar vermeyi iyileştirmeye yardımcı olabilecek vatandaş danışma gruplarının kullanılmasıdır. Bu gruplar, demokratik bir karar alma sürecini kullanarak, herkesin fikirlerinin duyulmasını ve dikkate alınmasını sağlayarak, dahil olan herkes için daha iyi sonuçlara yol açabilir. Havacılık endüstrisinde bu yaklaşım, hava trafik yönetimi, uçak bakımı ve güvenlik yönetimi gibi çeşitli durumlara uygulanabilir. Sektör, tüm paydaşları karar alma sürecine dahil ederek, kararların iyi bilgilendirilmiş olmasını ve bunlardan etkilenen herkesin bakış açısını dikkate almasını sağlayabilir. Bu sonuçta daha güvenli ve daha verimli bir havacılık sistemine yol açmaktadır (Science.gov, 2023).

Tanya Arroba'nın havacılık endüstrisindeki karar alma yaklaşımı, farklı durumlara uyum sağlamasıyla bilinmektedir; ancak, bu yaklaşımın potansiyel sakıncaları olabilmektedir. Bir kararın bağlamını dikkate almak önemli olsa da, durumsal faktörlere çok fazla güvenmek tutarsız veya yetersiz bilgilendirilmiş kararlara yol açabilmektedir. Kim Turnbull James ve Tanya Arroba'nın araştırmalarında belirttiği gibi, arazinin yapısını ve potansiyel direniş alanlarını anlamak önemlidir, ancak duyguların karar vermeyi nasıl etkileyebileceğini düşünmek de önemlidir. James ve Arroba'nın uyardığı gibi, bazı durumlarda durumsal faktörlere fazla odaklanmak, kontrolün bırakılmasına ve daha çok bir enstrümana dönüşmesine neden olabilir (Horan, 2011 & Svalgaard, 2023). Ayrıca, stresin ve kişisel önyargıların etkisini hafifletmeye yardımcı olabileceğinden, karar vermede mevcut en iyi kanıtları kullanmak önemlidir. Kanıta dayalı karar vermeyi inceleyen araştırmacıların belirttiği gibi, stres muhakemeyi gölgeleyebilir ve kişinin

kendi sınırlarını tanımasını zorlaştırabilir (Bendelow, 2009). Karar verme süreçlerini etkileyebilecek yapısal engelleri de dikkate almak önemlidir. Demokratik bir sistemde karar verme, farklı paydaşların ihtiyaçlarını da dikkate alarak, ekonomik avantajı ön planda tutan ilkeler tarafından yönetilmelidir. Tania Li, örneğin kalkınma planları bağlamında, tüm seslerin duyulmasını sağlamak için demokratik bir karar verme sürecinin çok önemli olduğunu belirtmektedir (Dowdall, 2012). Bu nedenle, Tanya Arroba'nın yaklaşımının bazı faydaları olabilirken, havacılık sektörü karar vericileri karar verirken bir dizi faktörü dikkate almaya da özen göstermelidir. Bu faktörler, durumsal bağlamı, kanıta dayalı uygulamaları, duygusal etkileri ve demokratik ilkeleri içerir. Bu faktörlerden herhangi birinin dikkate alınmaması, hem havacılık endüstrisi hem de paydaşları için olumsuz sonuçlara yol açabilecek kötü kararlara yol açabilir.

2.2.2.4. Scott ve Bruce yaklaşımı

Scott ve Bruce'un (1995) çalışması, teorik derslere ek olarak sağlam psikometrik analizlere dayanan bir karar verme tarzının önemini altını çizmiştir. Bu amaçla, beş farklı karar verme stilini tanımlayan "Genel Karar Verme Stili Ölçeği"ni oluşturmuşlardır. Bu ölçek kapsamında değerlendirme karar verme davranışları kısaca irdelenmektedir (Scott ve Bruce, 1995).

1. Rasyonel Karar Verme Davranışı (Rational): Bir seçim yapmadan önce çeşitli seçeneklerin analiz edildiği ve değerlendirildiği rasyonel bir tarzı içerir.
2. Sezgisel Karar Verme Davranışı (Intuitive): Karar verme sürecini yönlendirmek için duygulara, hislere ve sezgiye dayanır.
3. Bağımlı Karar Verme Davranışı (Dependent): Bu tarz kullanırken, bireyler karar verme süreçlerinde başkalarının tavsiyelerini dikkate alır ve birleştirir.
4. Kaçınmacı Karar Verme Davranışı (Avoidant): Karar vermekten kaçınma eğilimi ile karakterizedir.
5. Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Davranışı (Spontaneous): Hızlı eylem ve anında sonuçlara odaklanma ile karakterize edilir. Bu tarz, hızlı karar vermeye ve hızlı uygulamaya öncelik verir.

Scott ve Bruce yaklaşımı, havacılıkta karar vermeyi anlamak için yaygın olarak kullanılan bir araçtır. Yaklaşım, endüstride kararların nasıl ve neden alındığını daha iyi

anlamak için havayolu ağı tasarımı ve planlamasının yönlerini incelemeyi içerir (Bruce, 2011). Yaklaşım aynı zamanda havacılık kazalarını incelemek için de kullanılmış ve istikrarsız bir yaklaşımla devam etmenin felaketle sonuçlanabilecek sonuçlara yol açabileceğini göstermiştir (Rotbring, 2010). Havacılıkta karar verme araştırmaları, veri toplamak için çeşitli yöntemleri değerlendirmiştir ve konunun derinlemesine anlaşılmasını sağlama yetenekleri nedeniyle çoklu vaka çalışması yaklaşımları tercih edilmektedir (Bruce ve Gray, 2003). Farklı araştırma alanlarının nasıl örtüştüğünü ve pilotların havacılık endüstrisindeki karar verme ve muhakemelerini nasıl etkilediğini anlamak için geniş bir yaklaşım gereklidir (Lindvall, 2011). Scott ve Bruce'un yaklaşımı ayrıca, karar verme stillerine ilişkin mevcut bilgileri temel alarak ve daha az operasyonel riski yansıtan daha spontane ve hızlı karar vermeye doğru ilerleyerek güvenliğini artırmak için de kullanılmıştır (Winter vd., 2021). Pilot davranışını ve karar verme yaklaşımını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yardımcı olduğundan, karar verme sürecini anlamak havacılıkta kritik öneme sahiptir (Tatlılıoğlu, Senchylo ve Küçükköse, 2017). Scott ve Bruce yaklaşımı, pilotlar arasında karar verme stillerini nasıl etkilediklerini anlamak için kullanılmış olan dört karar verme stilini tanımlar. Katılımcılar, bu stilleri kullanma hissini uçuştan farklı ve daha az rasyonel olarak tanımlamışlardır. Eleştirel düşünme ve karar verme becerilerinin gelişimi, 1930'ların başından beri havacılıkta kullanılmaktadır ve emniyeti artırmada bildirimsel ve prosedürel bilginin önemini vurgulamaktadır (Yıldırım ve Börü, 2023 & Lyneham, Parkinson ve Denholm, 2008).

Scott ve Bruce'un karar verme yaklaşımı, diğer modellerden birkaç yönden farklıdır. Başlıca farklılıklardan biri, dört popülasyon kullanarak karar verme tarzlarının psikometrik olarak sağlam bir ölçüsünü geliştirmeleridir (Loo, 2000). Bu yaklaşım, onların rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve spontane dahil olmak üzere beş farklı karar verme stilini belirlemelerini sağlamaktadır. Rasyonel stil, mantıklı düşünmeyi içerirken, sezgisel stil, duygulara güvenmeyi yansıtır. Spontane stil, hızlı karar vermeyi destekler (Delaney vd., 2015). Diğer bir fark, Scott ve Bruce'un yaklaşımının, karar görevine ve karar durumuna verilen dikkat ile karşılaştırıldığında, karar vericinin karar sonuçlarını etkileyen özelliklerine daha fazla odaklanmasıdır. Buna karşılık, diğer karar verme modelleri, karar vericinin özelliklerinden çok karar verme görevine ve durumuna daha fazla önem verir (Loo, 2000). Scott ve Bruce tarafından tanımlanan bağımlı ve kaçınan stiller, ikili süreç modeline uymaz ve tek başına veya bir profilin parçası olarak diğer stillerle birlikte ortaya çıkabilir. Özellikle Scott ve Bruce'un yaklaşımı, onu diğer

modellerden ayıran rasyonel, bağımlı ve kaçınan olmak üzere üç karar verme stili içerir (Delaney vd., 2015). Bu benzersiz tarzların yaklaşımlarına dahil edilmesi, karar verme davranışının daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Genel olarak, Scott ve Bruce yaklaşımı, bireyin özelliklerini göz önünde bulundurarak karar verme konusunda daha incelikli bir bakış açısı sunar ve onların GDMS envanteri, bireylerin tercih ettikleri tarzın daha fazla farkına varmalarına ve onu çeşitli karar verme durumlarında etkili bir şekilde kullanmalarına yardımcı olabilir (Loo, 2000).

Karar vermeye yönelik Scott ve Bruce yaklaşımının, havacılık karar verme süreçlerine önemli ölçüde fayda sağladığı bulunmuştur. Ana faydalarından biri, yaklaşımın karar verme sürecinin etkinliğini arttırması ve OCC için daha iyi sonuçlara yol açmasıdır (Bruce, 2011). Yaklaşım ayrıca, geniş bir uygulama sergileyen ve OCC'lerde kontrolör performansının daha iyi ölçülmesiyle sonuçlanması gereken simülasyon yöntemleri dahil olmak üzere, havayolu operasyonlarında veri toplamak için bir dizi yöntem içerir (Bruce ve Gray, 2003). Havacılıkta, karar verme prosedürleri, güvenli uçuş operasyonları için gerekli olan gözlemlenebilir tarzlara göre sınıflandırılmıştır. Bu gözlemlenebilir yeteneklere sahip olan pilotlar, karar verme durumlarında daha etkili ve yetkindir (Lindvall, 2011). Hava trafik kontrolü gibi belirli havacılık işlerinde hızlı karar verme esastır ve grup süreçlerini anlamak, karar alma sonuçlarını iyileştirmek için bilgilendiricidir. Zor durumlarda toplu karar vermenin faydalarını artırmak için bu araştırmanın pratik uygulamasının geliştirilmesi esastır (Strang vd., 2023). Scott ve Bruce tarafından önerilen toplu karar alma yaklaşımını benimsemek, yeni ürünler veya hizmetler piyasaya sürüldüğünde müşterilere fayda sağlayabilir. Yaklaşım, katılımcılara, müşteriler için daha iyi sonuçlara yol açabilecek zor durumlarda toplu karar vermenin kullanımını tanıtır (Hoang, Wilson-Evered ve Lockstone-Binney, 2021). Havacılıkta hareketin artan kullanımı, karar alma sonuçlarının iyileşmesine yol açmakta, ancak aynı zamanda zorluklar da yaratmaktadır. Güvenli ve etkili uçuşları sağlamak için test prosedürlerinin tutarlı bir şekilde uygulanması gerekir (Scott ve Scott, 1998). Scott ve Bruce makalelerinde karar verme stilini "belirsizlik, risk ve çoklu amaçlarla tanımlanan durumlarda bireylerin alternatifler arasından seçim yapma şekli" olarak tanımlamaktadırlar. Tarz kavramının karar verme sürecine bu şekilde uygulanması, havacılık ve diğer endüstrilerde karar verme sonuçlarının iyileştirilmesinde etkili olmuştur (Zajac vd., 2013). Scott ve Bruce yaklaşımı üzerine yapılan bir alanyazın taraması, bu yaklaşımın faydalarının Scott ve Bruce tarafından tanımlananlarla aynı

olduğunu buldu. Raporda ayrıca zaman baskısının karar verme süreci üzerindeki etkisi ve sonuçları iyileştirmek için nasıl hafifletilebileceği tartışıldı (Martin, Bandali ve Lamoureux, 2005).

Scott ve Bruce yaklaşımı, insanların hayatlarının tehlikede olduğu "gerçek" bir ortamda eleştirel düşünme ve karar verme becerilerinin gelişimini teşvik ettiği için havacılık karar verme sürecine başarıyla uygulanmıştır. Karar verme durumlarında kullanılacak kurallar ve modeller olmasına rağmen, havacılık araştırmaları, gerçek dünyadaki karar vermede insanların her zaman rasyonel olmadığını göstermektedir (Rotbring, 2010). Bu yaklaşımın başarılı bir şekilde uygulanmasına bir örnek, karar verme için yeni içgörülerini ortaya çıkarmak için gerçek dünyadaki veri açısından zengin vakaları uygulamalı bir şekilde kullanmaktır. Bireyler, gerçekçi koşullar altında karar vermeyi deneyimlemelerini sağlayan simülasyonlara katılarak daha iyi kararlar vermeyi öğrenebilirler (Shmueli vd., 2019). Ek olarak, derin pekiştirmeli öğrenmenin kullanılması, hızlı eğitime ve gerçek dünyaya başarılı dağıtımına izin vererek, üst düzey karar vermeyi düşük düzey kontrolden etkili bir şekilde ayırmak için önerilmiştir (Dasagi vd., 2019). Scott ve Bruce yaklaşımı, karar vermenin, gerçek dünya ortamlarında etkili karar verme için birbirine bağımlı olan hem sistem 1 hem de 2 düşünme stillerini içerdiğini kabul eder (Lindvall, 2011). Genel olarak, Scott ve Bruce yaklaşımının, insanların karar vermesinin karmaşıklığını hesaba katarken, bireylerin karar verme becerilerini gerçekçi bir ortamda geliştirmelerine yardımcı olarak, havacılık sektöründe karar verme için değerli bir araç olduğu kanıtlanmıştır.

2.2.2.5. Mitroff ve Kilmann yaklaşımı

Mitroff ve Kilmann'ın karar verme ve kriz yönetimi yaklaşımı, çok sayıda çalışma ve deneyimden zaman içinde gelişen farklı bir çerçevedir. "Araştırmanın bir anlam oluşturma alıştırması olduğu" (Weick, 1992) inancına uygun olarak, insan sistemlerinin sembolik yönlerini içeren paydaş analizine çok yönlü bir yaklaşım geliştirildi (Mitroff, 1983). Mitroff ve Kilmann çalışmalarında, savunma mekanizmalarının etkili kriz yönetimini nasıl baltalayabildiğini gözlemlemişlerdir (Mitroff ve Kilmann, 2021). Bu zorlukların üstesinden gelmek için, dünyanın karmaşıklıklarını bir bütün olarak dikkate alan ve problem çözme, eyleme geçme konusunda grup yaklaşımlarından yararlanan uyarlanabilir bir karar verme yaklaşımını savunurlar (Nutt, 1979). Ayrıca, önyargı hatalarından ve bilgi işlemedeki diğer eksikliklerden kaçınmak için tarafsız bir şekilde

analiz etmenin ve karar verme sürecine yatırım yapmanın önemini vurgulamaktadırlar (Jansen ve Glinow, 1985). Mitroff ve Kilmann, endüstriyel krizleri anlama çabalarında, afetlerin örgütsel doğasını ve bir bütün olarak toplum için geniş kapsamlı sonuçlarını vurgulayan kavramsal bir çerçeve önerdiler. Genel olarak, Mitroff ve Kilmann yaklaşımı, hem kuruluşların iç dinamiklerini hem de faaliyet gösterdikleri daha geniş bağlamı dikkate alan karar verme ve kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir bakış açısı sunar (Shrivastava vd., 1988).

Mitroff ve Kilmann yaklaşımı, dört farklı karar verme modelini belirleyerek ve ele alarak havacılıkta karar vermeye uygulanabilir. Bu modeller, rasyonel model, politik model, süreç modeli ve çöp kutusu modelini içerir. Rasyonel model, mevcut tüm bilgilerin mantıksal ve sistematik bir analizine dayalı kararlar vermeyi içerir. Siyasi model, kararların bireylerin veya grupların çıkarlarına göre verildiği güç ve siyasetten etkilenir. Süreç modeli, karar vermek için önceden belirlenmiş bir dizi prosedürü takip etmeyi içerir. Son olarak çöp kutusu modeli, problemlerin çözümlerle çözülmesi yerine çözümlerin problemlerle eşleştirildiği, doğrusal olmayan ve öngörülemez bir şekilde kararların alınmasını içerir (Nutt, 1979). Havacılıkta, grubun ana önceliği kendini korumakmış gibi davrandığı "savaş/kaç" dinamiği nedeniyle karar verme grupları kafası karışmış ve değişime karşı dirençli görünebilir (Shrivastava ve Schneider, 1984). Ancak, hataları önlemek ve genel güvenliği iyileştirmek için karar verme süreçlerine analiz ve yatırım yapmak için zaman ayırmak çok önemlidir. Aslında, havacılık sisteminde öğrenmenin ana odak noktası, insan hatası veya yanlış kararlardan kaynaklanan Tip III havacılık kazalarını önlemek için karar vermeyi geliştirmektir (Barabba, 2022). Ek olarak, kriz yönetimiyle ilgili önceki araştırmalar, örgütsel krizlerin etkisinin hiç bu kadar güçlü olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, havacılıkta etkili kriz yönetimi stratejileri geliştirmek için geçmiş araştırmaları entegre etmek ve üzerine inşa etmek önemlidir. Sonuç olarak, Mitroff ve Kilmann yaklaşımının havacılıkta karar vermeye uygulanması, karar verme süreçlerini etkileyen farklı karar verme modellerinin belirlenmesine ve ele alınmasına yardımcı olmaktadır. Karar verme süreçlerine yatırım yapmak, havacılık endüstrisinde güvenliği artırır ve hataları minimize eder. Ek olarak, kriz yönetimine ilişkin geçmiş araştırmaları entegre etmek, havacılık kuruluşları için etkili kriz yönetimi stratejileri geliştirmeye yardımcı olabilmektedir (Pearson ve Clair, 1998).

Mitroff ve Kilmann yaklaşımı, diğer yaklaşımlara göre çok sayıda avantaj sunarak, havacılık sektöründe karar vermede büyük bir etki için kullanılmıştır. Bu yaklaşımın avantajlarından biri, önerilen uçak tasarımlarının değerlendirilmesine izin vermesi, karar vericilerin potansiyel kusurları belirlemesine ve gerekli düzeltmeleri yapmasına olanak sağlamasıdır (Nutt, 1979). Yaklaşım ayrıca, gelecekte karar vermeyi öğrenmek ve geliştirmek için yardımcı olan hem başarı hem de başarısızlık olasılığını sağlar (Pearson ve Clair, 1998). Ek olarak, yaklaşım, karmaşık ve hızla değişen durumlarda karar vermeye yönelik esnek ve duyarlı bir yaklaşıma izin veren uyarlanabilir karar vermenin kullanımını içerir (Nutt, 1979). Ayrıca, Mitroff ve Kilmann yaklaşımının yazarları, kriz yönetimi konusunda geniş deneyime sahip olup, kuruluşlarda savunma mekanizmalarının kullanımına ve bunların üstesinden nasıl gelineceğine dair değerli bilgiler sağlar (Mitroff ve Kilmann, 2021). Bu yaklaşım, özellikle karar verme gruplarının kafasının karıştığı durumlarda bilgi işleme ve karar vermede önyargı ve diğer eksiklikler nedeniyle hata yapma riskinin olduğu durumlarda kullanışlıdır (Shrivastava ve Schneider, 1984 & Pearson ve Clair, 1998). Genel olarak, Mitroff ve Kilmann yaklaşımı, havacılık sektöründe güvenliğin artırılmasına ve kaza riskinin azaltılmasına yardımcı olabilecek havacılık kararları için değerli bir çerçeve sunmaktadır.

2.2.2.6. Vroom ve Yetton yaklaşımı

Victor Vroom ve Phillip Yetton'ın liderliğin karar verme tarzları üzerine 1973 tarihli orijinal çalışması, 15 yıl sonra Arthur Jago'nun katkılarıyla önemli bir destek almaktadır. Durumsal liderliğe dayanan model, yöneticilerin bazı durumlarda tek başına karar vermesi gerektiğini, ancak bazı durumlarda tüm ekibi dahil etmesi gerektiğini savunmaktadır. Karar ağacı modeli, bir dizi evet veya hayır sorusunu yanıtlayarak, katılımcıların kullanılacak en uygun karar verme stilini belirlemelerine yardımcı olunması amaçlanmaktadır (Vroom, 1973, 67; Nas, 2010, 58-59).

Vroom-Yetton karar verme yaklaşımı, karar verme sürecini ve liderlik tarzını analiz etmek için kullanılan popüler bir modeldir. Bu modelin uygulanabilirliği, istişare yoluyla karar verme sürecini daha kapsamlı kullananlar da dahil olmak üzere çeşitli çalışmalarda incelenmiştir (Duncan, LaFrance ve Ginter, 2003 & Pascale, 1978). Bir çalışmada araştırmacılar, karar verme sürecinin etkililiğini test etmek için Vroom-Yetton normatif modelinin kullanımını araştırdılar. Model, karar vermenin beş seviyesini tanımladı ve bir karar verme aracının seçimi, uygulanması için kritik öneme sahiptir. İlk

QR	CR	LI	ST	CP	GC	CO	SI
Kalite gereksinimi	Taaahüt gerekliliği	Liderin bilgisi	Sorun Tanımı	Taaahüt olasılığı	Hedef Uyumu	Alt çatışmalar	Alt Bilgi
Kararm (ya da çözümün) kalitesi ne kadar önemli ?	Sonucun başarısı için ekibin karara bağılığı (ya da taaahüdü) ne kadar önemli ?	Karar Vericinin sahip olduğu bilgi tek başına karar vermek için yeterli mi?	Sorun yeteri kadar iyi tanımlanmış (yapılandırılmış) mı?	Liderin verdiği kararı , ekip destekler mi?	Ekip, organizasyonun hedeflerini paylaşıyor mu?	Ekip içinde karar konusunda çatışma çıkması muhtemel mi?	Ekip üyeleri ve dış paydaşlar önemli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahipler mi?
QR	CR	LI	ST	CP	GC	CO	SI
Evets	Hayır						

Kaynak: Vroom, V. H. (2002). "Can Leaders Learn to Lead". R. P. VECCHIO içinde, Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations (3.b., s. 278-291). Indiana: Indiana University s.280

Vroom-Yetton liderlik ve karar alma modeli, havacılık da dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde test edilmiştir. Vroom ve Yetton'un yaklaşımı, belirli bir durum için en etkili karar verme stilini belirlemek için nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin kullanımı için bir çerçeve sağlamayı amaçlamaktadır (Lumpe, 2012). Havacılık endüstrisinde bu model, güvenlik, bakım ve operasyonlarla ilgili olanlar da dahil olmak üzere çeşitli liderlik senaryolarına uygulanabilir. Bu çalışmada kullanılan genel yaklaşım, Vroom-Yetton modelinin diğer endüstrilerde de uygulanabilirliğini incelemek için tekrarlanabilir (Duncan, LaFrance ve Ginter, 2003). McGregor, risk yönelimine ve kişisel tercihlere dayalı kararlar almaya daha fazla odaklanan katılımcı karar verme sürecinden farklı olarak karar verme konusunda daha işbirlikçi bir yaklaşım önermektedir (Sorensen ve Minahan, 2011). Vroom-Yetton modeli, çatışma çözme stratejileri geliştirmede, özellikle çatışmayı en aza indirmek için karar verme sürecine kimlerin dahil edilmesi gerektiğini belirlemede kullanılır (Tjosvold, 2007). Model ayrıca, özellikle güvenlik ve bakım kararları ile ilgili olarak, havacılık endüstrisindeki kilit karar noktalarını belirlemek için kullanılabilir. Araştırma, özellikle natüralist karar verme modelleri uygulandığında, ekip karar verme sürecini iyileştirmede Vroom-Yetton-Jago modeline bir miktar destek olduğunu göstermiştir (Reader, 2017). Bir karar alma aracının seçimi, uygulamanın önemli bir yönüdür; Vroom-Yetton modeli, eldeki duruma dayalı olarak karar verme araçlarının seçilmesi için yararlı bir çerçeve sağlar (Ismail, Anter ve Abdel Fattah, 2023). Karar verme paradigması tüm kuruluşlar için uygun olmayabilirken, havacılık endüstrisinde ve diğer endüstrilerde uygulanabilirliği daha fazla çalışmayı garanti eder (Huber ve McDaniel, 1986).

Vroom-Yetton liderlik ve karar verme modeli, havacılık endüstrisinde uygulanabilecek çeşitli potansiyel faydalara sahiptir. Bu yaklaşımın ana avantajlarından biri, liderlerin eldeki duruma göre en uygun liderlik tarzını seçmelerine izin vermesidir, bu da maksimum kişisel avantaja yol açabilir (Lumpe, 2012). Ek olarak, yönetimin karar vermesini desteklemek için bilgisayarların kullanılması, analiz ve geliştirme yaklaşımlarını geliştirerek ve iletişimi kolaylaştırarak şirketlere rekabet avantajı sağlar (Power, 2002). Vroom-Yetton modeli, çalışan memnuniyetinin artması ve iyileştirilmiş karar sonuçlarıyla sonuçlanabilecek katılımcı karar vermenin önemini de vurgulamaktadır (Duncan, LaFrance ve Ginter, 2003). Ayrıca, ücretleri ve çalışanlara

sağlanan faydaları belirlemek için Vroom-Yetton ölçeklerinin değiştirilmiş bir formu kullanılabilir ve bu yaklaşımın insan kaynakları yönetimindeki potansiyel faydaları vurgulanır (Pascale, 1978). Vroom-Yetton modeli ayrıca liderlerin, karar alma süreçlerini iyileştirmek isteyen havacılık şirketlerine fayda sağlayabilecek olan bu yaklaşımın etkili ve sürekli kullanımı için potansiyel sınır koşulları aralığını değerlendirmelerinin ihtiyatlı olduğunu ima eder (Heslin, 2011). Vroom-Yetton modeli tarafından önerilenler gibi grup yaklaşımları da havacılık endüstrisinde stratejik karar vermeyi geliştirmek için kullanılabilir (Tjosvold, 2007). Son olarak, Vroom-Yetton modeli, karşılıklı yarar sağlayan problem çözme stratejilerini teşvik ederek ve üst düzey yöneticilerin çatışma çözme tekniklerini etkili bir şekilde kullanmalarını sağlayarak liderlerin çatışmayı etkili bir şekilde kullanmalarına yardımcı olur. Genel olarak, havacılık endüstrisinde Vroom-Yetton modelini kullanmanın potansiyel faydaları, gelişmiş karar verme süreçlerinden gelişmiş çalışan memnuniyetine ve pazarda artan rekabet gücüne kadar çok sayıda ve çeşitlidir (Tjosvold, 2007).

2.2.2.7. Alan Rowe ve Richard Mason yaklaşımı

Rowe ve Mason'ın karar verme yaklaşımı, bireyin bir soruna nasıl yaklaştığını ve karar vermek için bilgiyi nasıl kullandığını ifade eder. Yaklaşımları doğası gereği bilişseldir ve bireylerin karar verirken bilgiyi nasıl algıladıklarına ve işlediklerine odaklanır. Rowe ve Boulgarides karar vermeyi bu temel üzerine inşa ettiler ve karar verme bağlamını inceleyerek karar verme stillerinin bir sınıflandırmasını önerdiler. Önerilen teori, karar verme için biri; durumdaki yapının derecesi ve diğeri bilgi belirsizliğinin derecesi olmak üzere iki sürekliliği dikkate alır. Model dört karar verme stili önerir: direktif, analitik, kavramsal ve davranışsal. Model aynı zamanda bireylerin karar verme durumlarında tarzlarına göre nasıl tepki verdiklerini önermektedir ve tarzı belirleyen dört güç vardır: kişinin bilişsel tarzı, örgütün kültürü, kararın büyüklüğü ve karar vermek için mevcut olan zaman. Bu modeli anlamak, bireylerin kendi karar verme stillerini değerlendirmelerine ve bunları çeşitli bağlamlarda etkili bir şekilde uygulamalarına yardımcı olur (Sulich, Soloduch-Pelc ve Ferasso, 2021 & Rowe ve Mason, 1987).

Havacılık endüstrisi, Rowe ve Mason'ın karar verme yaklaşımını çeşitli şekillerde uygulamıştır. Bir örnek, stratejik rekabet gücü elde etmek için bilgi teknolojisinin kullanılmasıdır. Havayolları, bilgi toplamak ve bu bilgilere dayalı olarak sağlam kararlar

ve yatırımlar yapmak amacıyla verileri analiz etmek için BT kaynaklarına güvenmiştir (Rowe ve Davis, 1996). Ayrıca, havacılık endüstrisinde karar vermede monotonluk çok önemlidir. Kararların herhangi bir zamanda mevcut olan en güncel ve ilgili bilgilere dayalı olarak alınmasını sağlar. Örneğin, Monotonik Zaman Aralığı Protokolü (MTIP), uçuş yollarının güvenliğini değerlendirmek için kullanılır ve kararların o anda mevcut olan en güncel bilgilere göre verilmesini sağlar. Rowe ve Mason'ın gibi karar verme yaklaşımlarının kullanımı, büyüyen ve gelişen havacılık endüstrisinde giderek daha önemli hale gelmektedir. Karar vericiler, hızlı tempolu ve sürekli değişen bir ortamda bilinçli kararlar almak için bu tür modellere güvenmelidir (Beal vd., 2018).

Rowe ve Mason'ın Karar Verme Yaklaşımı, havacılık endüstrisinde güvenlik ve verimlilik üzerinde de önemli bir etkiye sahip olmuştur. Yaklaşım, bir kişinin bilgiyi etkili bir şekilde işleme ve analiz etme becerisine atıfta bulunan bilişsel karmaşıklığın yanı sıra karar vermede şeffaflık ihtiyacını vurgular (Rowe ve Davis, 1996). Yaklaşımın, beklenmedik olaylar veya aksamalar durumunda bile, uçak operatörlerinin karar verme sürecini bir başlangıç noktasından yürütmeye devam edebildiği için pratik ve verimli olduğu gösterilmiştir (Beal vd., 2016). Ayrıca, yaklaşımın karar vermede monotonluğu sağlamada ve platformlar planlanan uçuş rotasını takip ettiğinde Çok Zamanlı Aralık Planlamasının (MTIP- Monotonic Time Interval Protocol) etkinliğini sağlamada etkili olduğu bulunmuştur (Beal vd., 2018). Ağ oluşturma ihtiyacı ve yaklaşımın uygulanabilirliği ve etkinliği hakkındaki endişeler gibi başlangıçtaki bazı zorluklara rağmen, Rowe ve Mason'ın Karar Verme Yaklaşımı gibi yönetim yaklaşımları, havacılık endüstrisinde güvenlik ve verimlilik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Pease, Rowe ve Cooper, 2007). Bu tür kanıta dayalı karar verme, güvenliğin çok önemli olduğu havacılık endüstrisi için oldukça önemlidir. Rowe ve Mason'ın Karar Verme Yaklaşımının havacılık endüstrisi üzerindeki etkilerini tam olarak anlamak için daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir, ancak şimdiden güvenlik ve verimlilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu açıktır (Eidles-Maoz, 2006).



Şekil 3. Karar Verme Tarzları Yaklaşımları

Nas, Selçuk. "Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar." *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi* 2.2 (2010): 43-65.

Son olarak yukarıdaki tabloda karar verme tarzları yaklaşımlarının bir arada olduğu tablo sunulmuştur. Tabloda yaklaşım tarzları üzerine yapılan araştırmalar ve çalışmalar bir arada gösterilmiştir.

2.2.3. Karar verme modelleri

Model kavramı, gerçek durumların simülize edilerek oluşturulmuş benzetimleri olarak tanımlanmaktadır. Karar modeli ise gelecekte ortaya çıkması muhtemel problemler için önceden seçenekler belirlenerek oluşturulan değişken ve parametreler sonucunda bireyler ya da örgütler için en uygun kararın tercih edilmesine yardımcı olma durumudur. Karar verme modelleri herhangi bir kriz ya da problem yaşanması ve örgütlerin tercih yapmak zorunda kalması durumunda örgütün önceden hazır olmasını sağlamaktadır (Koçel, 2011:132). Alan yazında en fazla araştırılan karar verme modelleri rasyonel (klasik), sezgisel, sınırlı rasyonellik, yönetsel, politik, çöp tenekesi kutusu, zihinsel

kestirmeler (yargısal-Höristik) ve sosyal karar verme modelleri olarak ortaya çıkmaktadır (Kahneman, Slovic ve Tversky, 1982:143; Parsons, 1995:272; Simon, 1955:99-118; Scott ve Bruce, 1995; Asch, 1950'den akt. Cherry, 2020).

2.2.3.1. Rasyonel karar verme modeli

Rasyonel bir karar verme modeli, bir seçim yapmadan önce mevcut tüm bilgileri dikkate alan sistematik bir yaklaşımdır. Bireylerin büyük miktarda veriyi işleme ve buna dayalı olarak en uygun kararları verme yeteneğine sahip olduğunu varsayar. Bu model, bir karar vermeden önce her seçeneğin artılarını ve eksilerini tartmayı içerir (Lee ve Cummins, 2004). Bununla birlikte, geleneksel rasyonellik ve bilgi işleme modelleri, yönetsel karar vermede giderek daha fazla uzaklaşmaktadır. Yönetsel karar vermenin önerilen kavramsal modeli, özellikle kriz durumlarıyla uğraşırken sezgisel bir karar sürecinde duyguların rolünü vurgular. Duyguların rolünün geleneksel rasyonel karar verme modellerinde önemli bir rol oynamadığına dikkat etmek önemlidir. Bu nedenle, yönetim alanyazını karar vermede sezgi ve zımni bilgi için daha fazla destek görmüştür. Ek olarak, rasyonel karar verme modeli, yalnızca mevcut tüm bilgiler değerlendirildiğinde sona eren sıralı bir örnekleme sürecidir. Bunun aksine, birleştirilmiş Take The Best (TTB) ve Rational Analysis of Thinking (RAT) modelleri, katılımcılar arasında karar vermedeki farklılıkları yorumlanabilir bir şekilde yakalayarak rasyonel yaklaşımla çelişir (Sayegh, Anthony ve Perrewé, 2004).

Rasyonel Karar Verme Modeli, karar verme süreçleri için pratik bir çerçeve sağlamayı amaçlayan analitik bir modeldir. Model, insanın karar vermesinin bir dizi bilişsel kaynak kısıtlaması altında optimal olarak modellenebileceği fikrine dayanmaktadır. Model aynı zamanda psikoloji ve nörobilimi mühendislik, ekonomi ve makine öğreniminden gelen fikirlere bağlayan "kaynak-rasyonel" analizi olarak da bilinir (Bhui, Lai ve Gershman, 2021). Bununla birlikte, rasyonel karar verme modeli, gerçek karar verme süreçlerini açıklamadığı için sıklıkla eleştirilir. Aslında, rasyonel karar verme modeli, karar verme süreçlerini etkileyebilecek güçlü sosyal, politik ve bilişsel etkileri göz ardı eder. Rasyonel karar verme modelinin varsayımları pratikte gerçekçi değildir ve karar vermedeki irrasyonel önyargılar veya hatalar aslında kaynak sınırlı karar verme sorununa rasyonel bir çözümden kaynaklanabilir (Bhui, Lai ve Gershman, 2021 & Heracleous, 1994). Bazıları rasyonel karar verme için niceliksel maliyet-fayda analizinin gerekli olduğunu savunurken, diğerleri rasyonelliğin nihai hakemi olarak tanımlayıcı,

kuralcı ve normatif düşüncelerin yanı sıra sübjektif beklenen fayda teorisini önermektedir. Dahası ampirik çalışmalar, gelişimsel öncelik ve beklenti-değer çerçevesindeki gerçek zararların azaltılması gibi farklı faktörlerin rasyonaliteyi etkileyebileceğini göstermiştir (Reyna ve Rivers, 2008). Bu nedenle, rasyonel karar verme modelinin etkili karar verme için yeterli bir rehber olarak kullanılamayacağını kabul etmek önemlidir (Heracleous, 1994) .

Rasyonel karar vermenin altında yatan temel ilkeler şunları içerir:

1. Karar vericilerin en önemli önceliği, karar verme sürecinde yer alan tüm taraflarca belirlenen ve karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere odaklanmaktır.
2. Karar vermekten sorumlu olanlar, dikkate alınan tüm kriterlere ilişkin ilgili sonuçları hesaplarken kapsamlı verilere sahiptir.
3. Farklı seçenekleri değerlendirmek için kullanılan kriterler konusunda geniş bir fikir birliği vardır.
4. Bir organizasyonun finansal çıkarlarını optimize etmek, bir yöntem seçerken liderler için bir önceliktir.

Daft ve Marcic (2008), karar vericilerin rasyonel bir çerçeve altında faaliyet gösterdiğini öne sürmektedir. Uygulamada bu, değerleri değerlendirmek, seçenekleri sıralamak, alternatifleri karşılaştırmak ve nihayetinde kuruluşun hedefleriyle uyumlu kararlara varmak için bilişsel yeteneklerini kullandıkları anlamına gelir.

2.2.3.2. Bağımlı karar verme modeli

Bir kişinin aldığı karar verme yaklaşımı, o kararın nihai sonucu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bireysel karar verme, hem rasyonel prosedürlere hem deneyime hem de sezgiye dayanabilir ve işlevler arası karar ekipleri tarafından alınan karar verici seçim kararları, her iki yaklaşımın uygulanmasından etkilenebilmektedir. Örneğin, rasyonel prosedürlerin kullanılması, maliyet performansını artırırken, deneyime dayalı sezgiye güvenmenin test edilen tüm performans boyutları boyunca tatmin edici tedarikçi performansı ile sonuçlanması daha olasıdır (Thunholm, 2004). Araştırmada dikkat çeken bir karar verme stili, önemli kararlar alırken diğer insanlardan yardıma ihtiyaç duymayı içeren bağımlı karar verme stilidir. Bu tarz, Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen

ve 1 (=tamamen katılmıyorum) ve 5 (=tamamen katılıyorum) şeklinde bir yanıt ölçeği ile geliştirilen 5 maddelik bir ölçek kullanılarak ölçülür (Parker, Bruin ve Fischhoff, 2007).

Kriz yönetimi, çeşitli stres faktörlerinden ve faktörlerden etkilenen etkili karar vermeyi gerektirir. Acil durum yöneticileri, bir felakete müdahale ederken çevresel, organizasyonel ve operasyonel taleplerle ilgili bir dizi stresörle karşı karşıya kalır. Potansiyel stres faktörlerini belirlemek ve kontrol etmek/azaltmak ve acil durum yöneticilerini kontrol edilemeyen stresörlerle başa çıkmak ve eğitmek için etkili stratejiler geliştirilmelidir. Kişilik, geçici fiziksel ve psikolojik stres durumları, bu stres faktörlerinin karar verme üzerindeki etkisine aracılık etmektedir (Paton ve Filin, 1999). Simüle edilmiş bir terör olayına yanıt veren hükümet yetkilileri üzerine yapılan çalışma, belirsizlikten kaçınma hipotezinin bu yetkililerin davranışlarıyla tutarlı olduğunu ve kriz yanıtında etkili stratejik karar verme ihtiyacını vurguladığını öne sürmektedir. Ekip üyelerinin örgütsel bağlılıklarından ve belirli kriz ihtiyaçlarından kaynaklanan rekabet eden talepler, karar verme önceliklerini ve seçimlerini etkiler. Örgütler arası ekipler, kriz müdahalesi için giderek daha fazla kullanılmaktadır ve bunların etkinliği, ekip kompozisyonuna, deneyime, durumu yorumlamaya ve zamanında yanıt verme yeteneğine bağlıdır. Örgütsel bağlılık, kriz yönetiminde yanıtları yönlendirse de, bu etki zamanla azalır. Genel olarak, bu bulguların, kriz yönetiminde stratejik karar verme uygulaması ve üzerine gelecekteki araştırmalar için çıkarımları, sınırlamaları ve katkıları bulunmaktadır (Drnevich ve ark, 2009).

Bağımlı karar verme, kriz sırasında acil durum yöneticilerinin karşılaştığı yaygın bir sorun olduğundan, bununla başa çıkmanın etkili yollarını belirlemek önemlidir. Böyle bir yaklaşım, bir afetin ortaya çıkardığı zorlukların üstesinden gelmek için birlikte çalışabilecek kurumlararası ekipler oluşturmaktır. Araştırmalar, organizasyonlar arası ekiplerin, farklı geçmişlere ve uzmanlığa sahip bireyleri bir araya getirerek daha iyi problem çözme ve karar verme yeteneklerine olanak tanıdığı için kriz müdahalesini ele almada giderek daha popüler hale geldiğini göstermektedir (Parker, Bruin ve Fischhoff, 2007). Ek olarak, eğitim tatbikatları ve simülasyonlar, acil durum yöneticilerinin belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında daha bağımsız kararlar almalarını sağlayarak güvenlerini ve dayanıklılıklarını geliştirmelerine yardımcı olabilir (Thunholm, 2004). Bir kriz sırasında kafa karışıklığını ve tek bir karar vericiye güvenmeyi önlemek için ekip içinde net iletişim hatları ve karar verme yetkisi oluşturmak da önemlidir (Paton ve Filin,

1999). Son olarak, belirli bir afetle ilgili belirli riskler ve zorluklara aşına olmak, acil durum yöneticilerinin bir kriz sırasında daha bilinçli kararlar almasına yardımcı olabilir. Bu stratejileri kullanarak, acil durum yöneticileri bağımlı karar vermenin etkilerini azaltabilir ve krize etkin bir şekilde yanıt verme becerilerini geliştirebilir (Drnevich ve ark, 2009).

Havacılık ortamında karar verme, bir pilotun uçuşun yürütülmesi sırasında vermesi gereken herhangi bir ilgili kararı içerir. Hem uçuş öncesi devam etme/gitmeme kararlarını hem de uçuş sırasında verilen kararları içerir. Havacılıkta, kötü kararların güvenlik sonuçları nedeniyle karar verme özel bir öneme sahiptir (Orasanu ve Martin, 1998 & Orasanu, Dismukes ve Fischer, 1993).

Havacılık karmaşık ve güvenlik açısından kritik bir sektördür. Uçuş sırasında alınan birçok karar, yüzlerce insanın hayatını etkileyebilir ve olağanüstü ekonomik sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, bazı uçuş kararları emniyetle güçlü bir şekilde ilişkili olmasa da, ADM'yi emniyet açısından kritik bir işlev olarak görmek en iyisidir (Orasanu ve Martin, 1998 & Orasanu, Dismukes ve Fischer, 1993)

Bir görevin doğasında bulunan faktörler karar vermeyi etkileyebilir. Bunlar şunları içerir: görevin karmaşıklık derecesi, görevi tamamlamak için mevcut zaman (zaman baskısı), bilgi miktarı ve akışı, bilgiye erişim kolaylığı ve kullanılabilirliği, insan-makine arayüzü tasarımının elverişliliği, belirsizlik derecesi ve netlik ile hedefler. Bununla birlikte, bireysel karar vermede olduğu gibi toplu karar verme süreci kararın verildiği ortamın özelliklerinin bir fonksiyonu olarak değişebilir. Karar verme, birden fazla alternatif arasından bir hareket tarzı seçmenin bilişsel sürecidir. Karar verme süreci, karar vericinin davranışını belirleyen bir eylem seçimi veya görüş üretir ve bu nedenle görev performansı üzerinde derin bir etkiye sahiptir (Edwards, 1962).

Makinelerin ve AI sistemlerinin çalışması için bir kurallar çerçevesine ihtiyaç vardır. Yine de çerçeveler, yenilikçi ruhu öldürmeyecek ancak bu yeni teknolojilerin sorumluluk, emniyet, güvenlik ve mahremiyetini ele alan yönergeler ve proaktif önlemlerle gelişimi desteklemeye yardımcı olacak kadar esnek kalmalıdır. Bağımlı karar verme stili esnekliğe uygun bir karar verme stili değildir (Silling, 2018).

2.2.3.3. Sezgisel karar verme modeli

Sezgisel karar verme, seçim yaparken büyük ölçüde duygulara ve öngörüye dayanan bir stildir. Hayallerin ve duyguların içsel olarak önceliklendirilmesi, bu tarzı benimseyen karar vericiler arasında yaygın bir özelliktir. Sezgilerine güvenmek ve hızlı düşünmek, bu karar verme yaklaşımını kullanan bireylerin diğer özelliklerinden bazılarıdır. Bununla birlikte, stil, özellikle yöneticiler arasında hatalara ve güven kaybına yol açabilen duygusal dürtüsellik ve sistematik olmayan karar verme ile de ilişkilidir. Bu tarzı tercih eden tüketiciler kararsızlık yaşamakta, genellikle bilinçsiz seçimler yapmakta ve bu da karar vermede güçlükle sonuçlanmaktadır (Scott ve Bruce, 1995 & Russ, McNeilly ve Comer, 1995:5).

Sezgi, rasyonel düşünmeden farklı bir bilgi edinme yoludur. Sezgi genellikle içgüdüsel bir his veya bilinçsiz işleme ile karşılaştırılır ve gerçek kanıt olmadan içgüdü, duygular veya doğa yoluyla edinilen bilgi, algı, anlayış veya inançtır (Marcovici ve Blume-Marcovici, 2013 & Krulak, 1999). Sezgi yoluyla yapılan bir seçimin açıklaması, bilinçli veya mantıksal düşünce yoluyla doğrudan mevcut değildir ve sezgisel karar verme, rasyonel karar verme işleminden farklıdır (Krulak, 1999). Sezgi bazen "altıncı his" olarak adlandırılır. İçgörü ve yaratıcılıkla ilişkilidir ve mantıksal düşünme yoluyla yeni bir fikir veya düşünce bulma yeteneği olabilir. Sezgi, bir çözüm bulmak için önceki bilgileri yeni bir duruma uygulamayı içerir. Ampirik kanıt ve analizden ziyade önceki bilgilere ve mantıksal düşünmeye dayanması bakımından rasyonel düşünceden farklıdır (Jenkins, 2022). Sezgi, duygu veya bilişten etkilenebilir ve ikisi arasında köprü kurarak onu sıralı olmayan bir bilgi işleme modeli haline getirebilir. İnsanlar sezgi ve müzakereci karar vermeyi birbirinin yerine kullanma eğilimindedir ancak bazı kanıtlar bireylerin bir stile daha doğal bir şekilde yöneldiğini göstermektedir (Gigalova, 2017). Sezgisel kararlar vermek, kişinin geçmişte edindiği geniş kapsamlı bilgi, deneyim, algı, duygu ve becerilere dayalı olarak iç sesini dinlemeyi içerir. Sezgi, bilinçaltında olması ve geçmiş deneyimlere dayanması nedeniyle rasyonel düşünmeden ayrılırken, rasyonel düşünme, analitik süreçleri içeren bilinçli bir karar verme sürecidir. Sezgisel düşünme, bilinçli düşünmeyi veya analitik süreçleri içermez; bunun yerine, genellikle bilgidен ziyade kalıplara dayanan, bilginin bilinçaltında işlenmesine dayanır. Sezgisel düşünme, rutin düşünmeyi atlayarak rasyonel süreçleri aşan bir düşünme biçimi haline getirerek problemden çözüme doğrudan ulaşmaya izin verir. Özetle, sezgi, ampirik kanıt ve

analizden ziyade önceki bilgilere ve mantıksal düşünmeye dayanan, rasyonel düşünceden farklı kararlar vermenin bir yoludur (Jenkins, 2022).

Sezgi, karar vermede değerli bir araçtır ancak korku veya endişe ile karıştırılabilir. Bu nedenle, sezginin size ne söylediğini incelemek için başkalarının egosunu ve alayını bir kenara bırakmak önemlidir (Matzler, Ballom ve Mooradlan, 2007). Yöneticiler, sezgilerini geliştirerek ve sınırlarını anlayarak bilinçli ve etkili kararlar alabilirler. Farklı bakış açıları arayarak ve birden çok bilgi kaynağını göz önünde bulundurarak sezgilerinden yararlanabilirler. Sezgi, tamamen buluşsal bir yanıt değil daha ziyade deneyim ve geçmiş başarılarından ve başarısızlıklardan öğrenme yoluyla rafine edilip geliştirilebilen "bilinçsiz bir uzmanlık" tır. Bununla birlikte, farklı insanlar doğal olarak belirli bir karar verme tarzına daha yatkın hissedebilirler (Patton, 2003 & Chermack ve Nimon, 2008). Sezgiyi geliştirmek için, yöneticiler onu "geçmiş deneyimlerin, bilgilerin, becerilerin, algıların ve duyguların geniş bir kümesi" olarak yorumlamalı, öz farkındalık ve yansıma geliştirmelidir (Allwood ve Salo, 2012). Sezgi, karar verme sürecindeki birçok araçtan biri olarak kullanılmalı, iyi bilgilendirilmiş ve doğru kararlar sağlamak için diğer analiz ve değerlendirme biçimleriyle tamamlanmalıdır. Etkili organizasyonlar rasyonel olduğu kadar sezgisel karar verme süreçlerine de ihtiyaç duyar ve hiçbirine yalnızca güvenilmemelidir. Sezgisel karar verme, karmaşık veya belirsiz durumlarda değerli olabilen hızlı ve otomatik bir süreçtir ancak etkili olabilmesi için geçmiş deneyimlerin gerçek, ölçülebilir kanıtlarına dayanması gerekir. Bu nedenle sezgi, birikmiş deneyimlere, bilinçsiz kalıplara ve zihinsel kısayollara dayanarak karar vermede geliştirilebilir ve kullanılabilir (Marcovici ve Blume-Marcovici, 2013 & Matzler, Ballom ve Mooradlan, 2007).

Havacılık endüstrisi, nesnel ve sezgisel yöntemler de dahil olmak üzere karar vermeye yönelik çeşitli yaklaşımlar benimsemiştir. Havacılık endüstrisindeki havayolu rekabetçiliğini değerlendirmek için çok özellikli bir karar verme modeline dayalı objektif bir yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, çok özellikli değer teorisine dayanan yaygın olarak kullanılan üç yöntemi kullanır ve havayollarının rakiplerine göre rekabet avantajlarını belirlemelerine yardımcı olur. Yaklaşım, performans derecelendirmeleri ve özellik ağırlıkları hakkındaki öznel yargılar güvenilir olmadığında veya uygun karar vericiler bulunmadığında özellikle uygundur (Chang ve Yeh, 2001). Ayrıca, bilginin yeniden kullanımı yaklaşımının bir parçası olarak, görselleştirme teknikleri kullanılarak

dinamik ara uzay haritalaması için çok sayıda esnek Pareto setinin uygun maliyetli bir şekilde üretilmesi için bir yöntem önerilmektedir (Bianchi, Secco ve Silvestre, 2021). Bu çerçevede ayrıca çok amaçlı optimizasyon problemlerini ele alabilir, hedef sağlamlığının, belirsizliği azaltma deneylerinin seçimi, önceliklendirilmesinin sistematik ve bilinçli bir şekilde tanımlanmasına yardımcı olabilir. Araştırma, havacılık endüstrisinde karar vermede pilot sezgisinin aciliyeti ve önemi hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktadır. Pilot sezgisi, acil durumlarda karar verme sürecinde çok önemli bir rol oynar ve pilotların havacılıkta sezgisel kararlar ve istemsiz eylemler için deneyimlerine ve bilgilerine güvendiği bir analiz süreci ile değiştirilemez (Manurung, Shanti ve Mardhatillah, 2022). Son olarak, havacılık endüstrisindeki geleneksel pazar bölümlendirme kriterleri müşterilerin yaptığı karmaşık ve heterojen seçimlerle artık eşleşmeyebilir. Bu nedenle, müşteriler arasındaki tercih heterojenliğini yakalamak için geleneksel pazar bölümlendirme kriterinin yeniden değerlendirilmesi gereklidir (Teichert, Shehu ve Wartburg, 2008).

Sezgisel karar verme geçmişte büyük ölçüde göz ardı edilmiş olsa da, artık havacılık endüstrisinde karar vermenin temel bir bileşeni olarak daha geniş çapta tanınmaktadır. Sezgi, insan beyninde gerçekleşen bilinçsiz bir süreçtir ve şimdiki zamanda kararlar almak için geçmiş deneyimlerden yararlanmayı içerir. Havacılık endüstrisinde, özellikle zamanın çok önemli olduğu ve hızlı kararların alınması gereken kriz durumlarında sezgisel karar verme çok değerlidir. Sezgisel uzmanlığa sahip pilotlar, beklenmedik durumlara daha iyi yanıt verebilir ve acil durum senaryolarında daha iyi performans gösterebilirler. Aslında, Hudson nehri olayı, sezginin nasıl hayat kurtarabileceğinin en iyi örneğini sunar. Bu vakadaki pilot, geçmiş deneyimlerinden yararlanabildi ve sonuçta başarıyla sonuçlanan hızlı bir karar verdi. Çalışmalar ayrıca sezgisel karar verme konusunda eğitim alan pilotların beklenmedik olaylarla başa çıkmak ve hızlı, etkili kararlar almak için daha donanımlı olduğunu göstermiştir. Sezgisel karar vermenin değerini kabul ederek ve pilotlara gerekli eğitim ve desteği sağlayarak, havacılık endüstrisi güvenliği artırılabilir ve kazaları önleyebilir.

Havacılıkta sezgisel karar vermeyi kullanmanın potansiyel riskleri, çeşitli vaka incelemelerinde vurgulandığı gibi önemlidir. Desteklenmeyen yargıların yapılandırılmamış bir şekilde kullanılması, mühendislik riski bağlamında karar vermede yanlışlara yol açabilir. Özellikle havacılık endüstrisi, yüksek derecede hassasiyet ve

detaylara dikkat gerektirdiğinden, sezgisel karar vermenin tuzaklarından muzdarip olma riski altındadır. Sezgisel karar vermeyle ilişkili riskler yalnızca havacılıkla sınırlı değildir. Demiryolu ve askeri havacılık sektörlerinde de benzer riskler bulunmaktadır. Daniel Kahneman tarafından popüler hale getirilen bir kavram olan Tip 1 ve Tip 2 akıl yürütme arasındaki ayrım, havacılıkta sezgisel karar vermeyi kullanmanın potansiyel riskleri hakkında daha fazla bilgi sağlar. Tip 1 akıl yürütme hızlı, sezgisel ve buluşsal yöntemlere dayanırken, Tip 2 akıl yürütme yavaş, sistematik ve analitiktir. Havacılıkta karar verirken, pilotların ilgili tüm bilgileri dikkate almasına ve olası tüm sonuçları dikkate almasına izin verdiği için Tip 2 muhakeme tercih edilir. Bununla birlikte, yalnızca Tip 1 muhakemesine güvenmek, feci sonuçlara yol açabilecek hatalara ve yanlış hesaplamalara yol açabilir. Bu nedenle, sezgisel karar vermeyle ilişkili potansiyel riskleri tanımak ve en üst düzeyde güvenlik ve doğruluk sağlamak için havacılıkta Tip 2 muhakemenin kullanımını teşvik etmek önemlidir (Hafenbradl vd., 2016).

2.2.3.4. Kaçınmacı karar verme modeli

Bu senaryo, görevi başkalarına erteleyerek karar verme sorumluluğundan kaçan, böylece herhangi bir karar verme ihtiyacından kaçınan bir kişiyi içerir. Kaçınmacı karar verme, havacılık da dahil olmak üzere çeşitli endüstrilerde ortaya çıkabilen bir tür karmaşık seçim problemidir. Uygulayıcılar tarafından kullanılan karar verme stratejileri, operasyonel prosedürleri etkileyebilir ve sonuçta müşteri memnuniyetini etkileyebilir (Hamilton, 2009 & Reese, 2000). Havacılık bağlamında, kriz durumlarından kaçınmak çok önemlidir ancak yalnızca bu varlığa odaklanmak anlayışı sınırlayabilir ve hatalı karar vermeye yol açabilir. Araştırmalar, yaklaşım ve kaçınma mekanizmalarını anlamının, karmaşık durumlarda problem çözme ve karar verme konusunda içgörü kazanmak için önemli olduğunu göstermektedir (Ballard vd, 2016 & Flin vd., 2017). Kaçış ve kaçınma manevrası sırasında görülen kaçınma mekanizmalarını açıklamak için uzman raporları içerdiğinden, havacılık endüstrisinde karar vermenin karmaşıklığı özellikle önemlidir. Örgütsel uygulayıcılar, kaçınma normlarının grup karar verme sürecinin diğer yönleriyle uyumlu ve bağlantılı olmasını sağlamak için karar verme sürecini ve halka açık grup çalışmasını takip edebilirler (Rousseau vd, 2002). Ek olarak, farklı usul önceliklerinin karar verme sürecine nasıl katkıda bulunabileceğini anlamak, onu iyileştirmek için çok önemlidir. Son olarak, kaçınmacı karar vermenin, havacılık dışındaki diğer endüstrilerde

olduğu gibi genel anksiyete bozukluklarında da kendini gösterebileceğini not etmek önemlidir (Kirlie, Young ve Aupperle, 2017).

Havacılık endüstrisi ileri teknoloji ile donatılmış olmasına rağmen, karar vermede kaçınmaya katkıda bulunan teknostresten muaf değildir. Performansı artırması amaçlanan teknolojik gelişmeler, pilota endişe ve gerginliğe neden olabilir ve bu da onları zor kararlar vermektan kaçınmaya sevk edebilir. Bu, havacılık endüstrisinde feci sonuçlara yol açabilir. Ayrıca, iş güvencesizliği algısı, teknostres ile kaçınmacı karar verme arasındaki ilişkiyi düzenleyebilen başka bir faktördür. İş güvenliğinin endişe kaynağı olduğu bir sektörde pilotlar, işlerini kaybetmek gibi olumsuz sonuçlara yol açabilecek zor kararlar almakta tereddüt edebilirler. İşini kaybetme korkusu, karar verme süreçlerinde aşırı temkinli ve çekingen olmalarına neden olabilir. Bu nedenle, havacılık kuruluşlarının, pilotların işlerinde kendilerini güvende hissettikleri ve teknolojik stres altında ezilmedikleri, zamanında ve sağlıklı kararlar almalarını sağlayan destekleyici bir ortam oluşturmaları elzemdir (Eyre ve Alison, 2007).

Önleyici karar vermenin havacılık operasyonlarının emniyeti ve verimliliği üzerindeki etkisine ilişkin bir önceki paragrafta sağlanan doğrudan bir bilgi olmamasına rağmen, insansız hava araçları (İHA'lar) üzerine yapılan araştırmalar bazı içgörüler sağlar. İHA'lar arasında çarpışmayı önlemek için dağıtık otonom karar verme algoritması geliştirmeyi amaçlayan bir çalışmada, algoritmanın, sınırlı hava sahasında aynı irtifada uçan değişken sayıda İHA'lar ile gerçek uygulamaya daha yakın bir senaryoda kullanılacağı varsayılmıştır (Zhao vd., 2021). Bu tür senaryolarda kaçınmacı karar vermenin kullanılması, çarpışma olasılığını artırarak havacılık operasyonlarının emniyeti ve verimliliği üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Bu konuyu ele almak için, havacılık operasyonlarında çarpışmadan kaçınma ve acil durumları yönetmek için karar destek veya akıllı karar sistemleri uygulanmalıdır. Aslında, optimal rota belirleme ve optimum uçak hızı belirlemenin, havacılık operasyonlarının güvenliğini ve verimliliğini arttırdığı gösterilmiştir. Bu nedenle, kaçınma davranışlarını önlemek ve havacılık operasyonlarının güvenliğini ve verimliliğini artırmak için etkili karar verme sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması zorunludur (Chae, Kim ve Kim, 2020).

Havacılık endüstrisi, son derece yetenekli karar verme becerileri gerektiren, dünyadaki en iyi düzenlenmiş ve güvenlik açısından en kritik endüstrilerden biridir. Ancak havacılık sektöründe karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi için eğitim ve öğretim

programlarının değişmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Olası bir yaklaşım, karar verirken bir risk yönetimi perspektifi benimsemektir. Bu, karar vericilerin seçimlerinin tüm olası risklerini ve sonuçlarını dikkate almaları ve buna göre değerlendirmeleri gerektiği anlamına gelir. Bu yaklaşımı uygulayarak, karar vericiler güvenliğe öncelik veren ve riskleri en aza indiren bilinçli kararlar alabilir. Ayrıca, karar vericilere riskleri etkin bir şekilde yönetmek ve bilinçli kararlar almak için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri sağlamak için eğitim ve öğretim programları tasarlanmalıdır. Bu eğitim programları, havacılık endüstrisi, yönetmelikleri ve kararların emniyet üzerindeki etkisi hakkında kapsamlı bir anlayış geliştirmeye odaklanmalıdır. Karar vericiler, bu tür bir eğitim ve öğretim sağlayarak, havacılık endüstrisinde emniyete öncelik veren ve riskleri en aza indiren bilinçli kararlar almak için daha donanımlı olacaklardır (Earwaker vd., 2020).

Havacılık endüstrisinde kaçınmacı karar vermeyi azaltmak için çeşitli teknolojik çözümler mevcuttur. Böyle bir çözüm, sorunları ele almak için üç boyutlu bir yaklaşımı hesaba katan gelişmiş karar verme algoritmalarının uygulanmasıdır (Carbone vd., 2007). Ek olarak, araştırmalar doğal karar verme teorisinin (NDM), öğrenme sistemlerinin kullanılmasını savunarak havacılık endüstrisindekiler de dahil olmak üzere gerçek hayat senaryolarında karar veren uygulayıcılara uygulanabileceğini göstermiştir (Eyre ve Alison, 2007). Ayrıca, Çarpışmadan Kaçınma (ACA) karar verme algoritmalarının dahil edilmesi, NFF olaylarından kaçınmanın yanı sıra çevresel etkilerin azaltılmasına ve bakım sürecinin kendisinin iyileştirilmesine yardımcı olabilir (Meissner, Rahn ve Wicke, 2021 & 17- Fasano vd., 2008). En uygun yolu bulmak ve karar verme hatalarını azaltmak için karar verme stratejileri ve havacılık trafik düzenlemeleri de kullanılabilir. Havayolu endüstrisinin yüksek düzeydeki belirsizlikten kaçınma özelliğini ele almak için, karar verme sürecinde hedeflerin ve kısıtlamaların değerlendirilmesini ve hava koşulları gibi kaçınma stratejilerinin kullanılmasını içeren üç aşamalı bir yaklaşım benimsenebilir (Powell ve Hill, 2006 & Liu vd., 2019). Son olarak, herhangi bir endüstriyi içeren karar vermenin genel hesapları, MGPM'nin hem hedef arama hem de kaçınma hedeflerini karşılayıp karşılayamayacağını değerlendiren Çok Amaçlı Portföy Yönetimi (MGPM) tarafından sağlanabilir (Ballard vd., 2016). Bu teknolojik çözümler, havacılık endüstrisinde kaçınmacı karar vermeyi azaltmaya ve genel güvenliği iyileştirmeye yardımcı olmaktadır.

2.2.3.5. Anında karar verme modeli

Karar verme söz konusu olduğunda, teknolojinin etkisi abartılamaz. Teknolojik stres, bireylerin karar verme biçimlerini etkileyen önemli bir faktördür. Özellikle araştırmalar, teknolojik stresin anında karar verme ile istatistiksel olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, tekno-istila boyutu dışındaki teknostres boyutlarının, anlık karar verme dahil olmak üzere en az bir karar verme stili ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu, teknostres yaşayan bireylerin mevcut tüm seçenekleri tam olarak düşünmeden hızlı, fevri kararlar alma olasılıklarının daha yüksek olduğu anlamına gelir. Teknoloji gelişmeye ve günlük hayatımıza daha fazla entegre olmaya devam ederken, karar alma süreçlerimizi nasıl etkilediğini ve beraberinde gelen stresi nasıl yönetebileceğimizi anlamak önemlidir (Yıldırım ve Börü, 2023).

Güvenliğin çok önemli olduğu havacılık endüstrisinde, durumsal farkındalık ve hızlı karar verme, yaşam ve ölüm arasındaki fark anlamına gelebilir. Karar vermeyi geliştirmek için endüstri, pilotların durumları anlamalarını, problem çözme becerilerini ve karar verme stillerini geliştirmeyi amaçlayan durum farkındalığı programlarına sponsor olmuştur (Zsombok, 1997). Anında Karar Modeli (IDM), yalnızca acil koşulları değil, aynı zamanda gelecekteki olayların olasılığını da dikkate alan basitleştirilmiş bir karar verme süreci sunarak havacılık güvenliğini iyileştirme konusunda umut vaat etmektedir (Nagel, 1988). IDM'nin hızlı karar vermeye odaklanmasının hava trafik kontrolünde güçlü bir araç olduğu kanıtlanmıştır ve klinik karar vermeyi iyileştirmede de benzersiz bir rol oynaması beklenmektedir (Singh, Petersen ve Thomas, 2006). Ancak, havacılıkta karşılaşılanlar gibi yüksek basınçlı durumlarda kararların nasıl verildiği konusunda anlaşılması gereken çok şey var. Örneğin, bir uçuşu erteleyecek veya iptal edecek zaman olmadığında kararların nasıl verildiği belirsizdir (Gaba, 1992). Ek olarak, bu farklılıkları daha iyi anlamak için hava trafik kontrolü de dahil olmak üzere uçuş operasyonlarının zihinsel bir modeline sahip olmak önemlidir (Endsley, 2006). Gelecekteki araştırmalar, yaklaşma sırasında karar vermeyi daha iyi anlayarak ve havacılık kazalarıyla ilişkili hem gizli hem de ani nedensel faktörleri analiz ederek uçak kazalarının kritik nedenlerini belirleyerek güvenlik ve risk değerlendirmesini geliştirmeye odaklanmalıdır (Puranik, T.G., Rodriguez ve Mavris, 2020 & Netjasov ve Janic, 2008). Sonuç olarak, önemli karar verme becerilerine odaklanan eğitim, havacılık

endüstrisinde durumsal farkındalığı geliştirmek ve genel güvenlik seviyelerini yükseltmek için hayati önem taşımaktadır (Yıldırım ve Börü, 2023).

Havacılıkta anında karar vermenin kilit bileşenlerinden biri, hava mürettebatı karar stratejilerinin anlaşılmasını içerir. Bu bilgi, pilotların, özellikle zamanın çok önemli olduğu yüksek basınçlı durumlarda, seçimlerini sınırlamalarına ve uygun tepkileri hızlı bir şekilde vermelerine yardımcı olur (Simpson, 2001). Havacılık endüstrisi, karar vermeyi geliştirmek için durum farkındalığı programlarına sponsorluk yaptığından, pilotların çevrelerini anlamalarına, sorunları çözmelerine ve karar vermelerine yardımcı olma konusunda durum farkındalığının (SA) rolünü vurgulamaktadır (Zsombok, 1997). Havacılıkta, zaman baskısı, risk ve diğer görev talepleri nedeniyle hızlı kararlara ihtiyaç vardır. Bu genellikle, takip edilecek hızlı eylemle birlikte belirsizlik altında karar vermeyi gerektirir (Flin, Youngson ve Yule, 2007). Ayrıca, karar verme süreçlerinde sezgi ve anlayışa büyük önem veren Southwest Airlines'ın eski CEO'su Herb Kelleher'in vurguladığı gibi, kilit bireyler ve toplu anlayışlar etkili kararlar almada önemli bir rol oynamaktadır (Miller ve Ireland, 2005). Uçuş kaydının sadece bir anlık kısmı veya küçük bir kısmı analiz için mevcut olsa bile, karar vermeyi etkileyebilecek önemli özellikleri belirlemek ve elde tutmak da önemlidir (Puranik, T.G., Rodriguez ve Mavris, 2020). Havacılık güvenliğindeki insan faktörleri araştırması, olayları anlamamıza ve güvenlik önlemlerini iyileştirmemize yardımcı olabilecek karar verme sürecine ilişkin kritik içgörüler sağlar (Cook, Noyes ve Masakowski, 2007). Son olarak, hızlı kararların alınması gereken 11 Eylül krizi gibi durumlarda, karar verme sürecinin teorik olarak anlaşılmasını geliştirmek için kilit karar vericilerin rollerini anlamak çok önemlidir (Sayegh, Anthony ve Perrew, 2004).

2.2.4. Havacılıkta karar vermeyi güçleştiren etkenler

Havacılık alanı, önemli miktarda zihinsel enerji gerektiren ve çeşitli psikolojik faktörlerden etkilenebilen etkili karar vermeye büyük ölçüde bağımlıdır. İnsanlar her zaman en uygun kararları vermese de, araştırma ve geliştirme çabaları şu anda iyi durum farkındalığını ve doğru sorun teşhisini desteklemek için bilgi ekranları tasarlamaya odaklanmaktadır. Mürettebat dayanıklılığı, yüksek riskli zorluklarla karşılaşıldığında da önemlidir (Orasanu, 2010). Risk algısı, uçuş ekiplerinin karar verme süreçlerini etkileyebilecek kritik bir faktördür (Orasanu, Fischer ve Davison, 2002). Havacılıkta karar verme yetisi tüm birimler ve özellikle pilotlar için çok önemlidir. Pilotların karar

vermelerini güçleştiren birçok etken bulunmaktadır. Bunlar; sınırlı zaman, sınırlı bilgi, sınırlı alternatifler, olumsuz koşullar, prosedürler, fiziki ve fizyolojik problemler, kişilik ve psikolojik durumdur (McFadden ve Towell, 1999). Örneğin, finansal teşvikler, yüksek belirsizlik altında riskli kararlarda artışa yol açabilirken, artan risk alma, "duygusal" beyin alanlarındaki gelişmiş aktivite ile ilişkilidir. Ayrıca, karar verme sürecinde duygu ve ödülün beyin devrelerinin katkısı, özellikle bir karar sonucunun belirsizliği olduğunda ve sonuca bağlı duygusal sonuçlar olduğunda, PCE davranışını destekler. Geçiş kararına bağlı olumsuz duygusal sonuçlar, karar verme sürecinde geçici bir bozulmaya neden olabilir ve PCE'yi destekleyebilir. Duygu veya stres, karar verme ile ilgililiği ve bilişsel işleyişi tehlikeye atabilir, risk alanlar ile riskleri üstlenenler arasında kafa karışıklığına yol açabilir ve havacılıkta kaza olasılığını artırabilir (Causse vd., 2013). Kazalara yol açan riskleri alan kişileri belirlemek de zor olabilir. Bu nedenle, havacılıkta karar vermeyi etkileyen psikolojik faktörleri anlamak, havacılık emniyetini artırmak için çok önemlidir (Orasanu, Fischer ve Davison, 2002).

Çevresel faktörlerin havacılıkta karar vermede önemli bir etkisi vardır ve havacılık ortamının karmaşıklığı karar vermenin zorluğuna katkıda bulunur. Araştırmalar, hava koşulları ve uçak öğeleri gibi ortamdaki fiziksel risklerin, karar verme güçlüğü tahminlerine karşılık geldiğini göstermiştir (Orasanu ve Davison, 2001). Uçuş ekipleri, çevrede karar verme güçlüğüne ve kötü kararlara katkıda bulunabilecek çeşitli tehditlerle karşı karşıyadır (Orasanu, 2010). Havacılık sektöründe risk yönetimi, özellikle insan unsuruyla ilgili çevresel faktörler olmak üzere en zorlayıcı faktördür (Küçük Yılmaz, 2019). Pilotların uçuş planlarını revize etme yetenekleri ve havacılık ortamındaki çok sayıda değişken, Pilot Kaynaklı Hatalara (Pilot-Induced Errors) (PCE) katkıda bulunur (Causse vd., 2013). İlgili faktörler arasındaki karmaşık ilişkileri anlamamanın yararı, olumsuz sonuçlara yol açan olaylar dizisini kırmak için müdahalelerin yapılabilmesidir (McFadden ve Towell, 1999). Uçuş ekiplerini zor kararlar vermede destekleyen politikalar esastır ve kişilik faktörleri pilotların karar verme süreçlerine çok az katkıda bulunur (Orasanu, Fischer ve Davison, 2002). Doğal operasyonel ortam üzerinde kontrol oluşturmak ve orantısız bir şekilde havacılık kazalarına katkıda bulunan hata olasılığını en aza indirmek çok önemlidir. Pilotlar, bir uçağı uçurmanın karmaşık becerisinde ustalaştıktan sonra, risk algılarını ve karar verme yeteneklerini etkileyebilecek dinamik ve öngörülemeyen bir ortamda karar vermede hala zorluklarla karşılaşır (Nagel, 1988).

Karar vermede insan bilişsel sisteminin sınırlamaları, otomasyon sistemleri çeşitli endüstrilerde artan bir rol oynadıkça daha belirgin hale gelmektedir. Örneğin havacılıkta pilotlar, navigasyon ve sistem anormalliklerinin teşhisi gibi “bilişsel” uçuş görevlerini yerine getirmek için büyük ölçüde otomatik yardımcılara ve karar destek araçlarına güvenirlir. Bununla birlikte, otomasyona olan bu bağımlılık, pilotların ihtiyatlı bilgi işleme için buluşsal ikameler olarak otomatik ipuçlarının kullanılmasından kaynaklanan hatalar işledikleri bir olgu olan otomasyon yanlışlığına yol açabilir (Mosier vd., 2015). Otomasyon karar vermede yardımcı olabilse de, otomatik karar verme yardımcıları ile insan karar vericiler arasında güçlü bir ilişki kurmak için tasarım konularına ve insan psikolojisine dikkat edilmesi çok önemlidir. Ek olarak, pilotlar otomatik karar yardımcılara aşırı güvenme ve uyarı sistemlerini ikincil kontroller yerine sorunların birincil göstergeleri olarak kullanma eğilimindedir (Mosier ve Skitka, 1996). Ayrıca araştırmalar, insan hafızasındaki sınırlamaların ve karar verme sırasındaki hatırlamanın hatalara yol açabileceğini göstermiştir. Pilotlar, karar verme süreçlerini tanımlarken beklenen ipuçlarının varlığını yanlışlıkla "hatırlama" eğilimindedir, bu da karar verme sırasında insan hafızasındaki potansiyel sınırlamalara işaret eder. Bununla birlikte, performansları ve otomasyonla etkileşim stratejileri için bir "sorumluluk" duygusu bildiren Glass kokpit pilotlarının, bu algıyı paylaşmayanlara göre, otomatik işleyişi diğer ipuçlarına karşı iki kez kontrol etme ve hata yapma olasılıkları önemli ölçüde daha yüksektir. Hesap verebilirliğin, karar vermede insan bilişsel sisteminin bazı sınırlamalarını hafifletebileceğini düşündürmektedir. Bu nedenle, karar verme süreçlerini iyileştirmek için otomatik karar yardımcıları tasarlarken insan bilişsel sisteminin sınırlamalarını anlamak ve bunları hafifletmek için adımlar atmak önemlidir (Mosier vd., 2015).

Sonuç olarak, bu pandemi öncesi çalışma stratejik yönetim ve planlama için SWOT analizinin önemini göstermektedir. Havayolları gibi son derece savunmasız bir sektörde, beklenmedik krizin etkisi o kadar hızlı geldi ki, bayrak taşıyıcılar da dahil olmak üzere birçok havayolu pandemi sürecinde iflas etti. Türk Hava Yolları, COVID-19 krizinden oldukça hızlı bir şekilde kurtulmuş olsa da, pandeminin genel olarak hava yolculuğu üzerindeki etkisinin çok büyük olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle gelecekte benzer çalışmaların tekrarlanması dönemin ve sektörün mevcut durumuna ışık tutacaktır. Ayrıca havayolları tarafından bu çalışmaya dayalı olarak oluşturulan SWOT analizi şablonları, tüm havayollarının dış analiz için dikkate alabileceği kriterleri içermektedir.

Her krizde farklı kriterlerin önemi devreye girdiği için bu kriterlere öncelik verilmemiştir. Araştırmacılar bu standart önceliklendirmeyi gelecekteki çalışmalarda gerçekleştirebilirler.

Bir SWOT analizinin şirketin kendisine dayandığına dikkat etmek önemlidir; bir endüstri veya endüstri analizi değildir. Ancak, aynı sektördeki şirketler arasında benzerlikler olması kaçınılmazdır. Bir şirketin güçlü yönleri değerlendirilirken, tek tip uçak kullanan bir havayolunun özelliği en öne çıkan özelliklerden biridir. Bayrak taşıyıcı dışındaki tüm tarifeli havayolları, hızlı karar alma mekanizmalarına ve etkilere hızlı tepki sürelerine sahip olduklarını iddia etmektedir. Bu özellik dikkat çekici olmasa da ortak bir özelliktir. Charter havayollarının ortak güçlü yönleri; operasyonel, hizmet esnekliği ve seyahat acenteleri ile güçlü ilişkileridir (Aldemir ve Şengür, 2022).

2.2.5 Havacılıkta karar verme modelleri

Birçok sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de karar verme oldukça önemli bir konudur. Havacılık işletmelerinde yöneticiler tarafından verilen yanlış kararlar çok ciddi maddi ve manevi kayıplara yol açabilmektedir. Bu nedenle havacılık sektöründeki yöneticilerin özellikle pilotların daha etkin ve doğru kararlar verebilmesi için oluşturulan bazı modeller bulunmaktadır. Bunların başlıcaları; 5P modeli, 3P modeli, OODA Loop modeli, Decide modeli, Soar modeli, Forced modeli, Shor modeli ve Pass modeli olup; aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.2.5.1. 5P modeli

5P Modeli, havacılıkta güvenli kararlar almak için bir çerçevedir. Emniyetli bir ulaşım modu olarak uçuşun önemine ve yöneticilerin karar vermedeki rolüne dikkat etmek önemlidir (Piers, 1998). Havacılıkta karar verme sürecini iyileştirmek için çeşitli modeller önerilmiştir. Örneğin, bir çalışma, tüketici tercihlerine dayalı bir uçuş güzergahı seçimi modeli önerdi. Başka bir çalışma, pilotlar için 5P Modeli önererek kokpitin karar verme sürecini iyileştirmeye odaklandı. Bu model iki süreç içerir: Algıla, İşle, Önceliklendir, Gerçekleştir ve Mükemmelleştir. Ek olarak, havacılıkta karar verme için bir bilgi füzyon çerçevesi önerilmiştir. Bu çerçeve üç bileşen içerir: (1) Bilgi edinme ve yayma; (2) Güvenli yörüngelerin planlanması; ve (3) Karar verme için bilgi birleştirme. Havacılıkta güvenli karar vermeyi iyileştirmek için geliştirilen diğer modeller arasında PAVE, CARE ve TEAM kontrol listeleri bulunmaktadır. Havacılık Emniyeti Raporlama

Sistemi (ASRS) kullanılarak, havacılıkta emniyet önlemlerinin proaktif olarak uygulanmasını desteklemek için hibrit bir karar verme modeli önerilmiştir. Ayrıca, havacılıkta emniyet yönetimi sistemi için temel faktörleri belirlemek üzere yeni bir hibrit bulanık ÇÖKV modeli önerilmiştir. Araştırma açısından, bir çalışma, normal güvenli uçuş pilot operasyonlarını tahmin etmek için uçuş sırasında motor arızası tepkileriyle ilgili karar verme zamanlamasını modellemeyi amaçlamaktadır. Son olarak, SAA'nın güvenliğini değerlendirmek için insan karar verme sürecini HAS modellemesine dahil eden çeşitli çalışmalar vardır (Krishnakumar vd., 2017 & Feary, 2018).

5P Modeli, riskleri değerlendirmek ve yönetmek için sistematik bir yaklaşım sağlayarak pilotların güvenli kararlar almasına yardımcı olan bir karar verme sürecidir. Model, normal güvenli uçuş pilotu operasyonlarını tahmin etmek ve bir uçuş sırasında ortaya çıkabilecek potansiyel riskleri veya tehlikeleri tespit etmek için kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve test edilmiştir (Blasch, Paces ve Leuchter, 2014 & Feary, 2018). 5P Modeli beş adımdan oluşur: Plan (Plan), Uçak (Plane), Pilot (Pilot), Yolcular (Passengers) ve Programlama (Programming). Bu adımlar, pilotların durumları analiz etmelerine, kaynakları tahsis etmelerine ve uçuşa dahil olan herkesin güvenliğini sağlamak için yapılandırılmış bir şekilde kararlar almalarına yardımcı olmaktadır (Suarez Santos, 2022). FAA AC 60-22, pilotların hataları tespit etmenin ve zarar vermeden önce düzeltmenin bir yolu olarak 5P Modelini kullanmasını savunmuştur (Rao, 2018). 5P Modeli, emniyet yönetimine proaktif bir yaklaşım sağlamak için Havacılık Emniyeti Raporlama Sistemi (ASRS- Aviation Safety Reporting System) gibi havacılık emniyeti raporlama sistemlerine de dahil edilmiştir. Bu model, arızalara karşı güvenlidir ve pilotların daha iyi kararlar vermeleri için deneyimlerinden yararlanmalarına yardımcı olarak hata ve kazaların meydana gelme olasılığını en aza indirir (Donnelly, Noyes ve Johnson, 1997). Ayrıca, 5P Modeli, pilot davranışının önceden bilindiğinin varsayılmadığı ve kararların veriye dayalı modeller kullanılarak alındığı İnsan Otomasyon Sistemi (HAS) modellemesine de entegre edilmiştir (Musavi vd., 2016). Genel olarak, 5P Modeli, pilotların sistematik olarak potansiyel riskleri değerlendirmesine ve güvenliğe her şeyin üzerinde öncelik veren bilinçli seçimler yapmasına olanak tanıyan kapsamlı bir karar verme yaklaşımı sunar (Feary, 2018).

5P modeli, uçuş sırasında ortaya çıkabilecek riskleri veya belirsizlikleri tespit etmek için etkili bir araçtır. Model, operasyonların başarısı ve yolcuların güvenliği için

kritik olan durum farkındalığı, karar verme, takım çalışması ve liderlik gibi teknik olmayan becerilerin temeli üzerine inşa edilmiştir (Yule vd., 2015 & Liou, 2012). 5P modeli, pilotların deneyimlerinden yararlanmalarına ve daha iyi kararlar almalarına yardımcı olur. Ayrıca, pilotlar için iki süreç önerir: kontrol listesi ve hibrit model. Kontrol listesi, pilotların güvenli uçuş sağlamak için önceden belirlenmiş bir prosedürler listesini takip etmelerine yardımcı olan basit bir araçtır. Öte yandan, hibrit model, uçuş ekibini desteklemek için karar verme sürecini kaynak tahsisi ile birleştirir (Zhang ve Mahadevan, 2019).

2.2.5.2. 3P modeli

3P modeli, havacılık karar verme sürecinin tüm aşamalarında kullanılabilecek pratik ve basit bir sistemdir. Mevcut kaynakları değerlendirmek ve karar verme sürecini geliştirmek için bir çerçeve sağlayarak kokpit karar verme sürecini iyileştirmek için tasarlanmıştır (Suarez Santos, 2022). "Algıla, İşle, Uygula" modeli olarak da bilinen bu model, pilotların karar verme sürecinin her adımını yansıtmaya yardımcı olan 3P karar verme modelinin bir çeşididir (Stiegler ve Ruskin, 2012). 3P modeli, pilotların belirli bir dizi durumu algılamasını, bunları işlemesini ve ardından uygun bir eylem gerçekleştirmesini savunmaktadır. Bu modelin uygulaması, karar verme modelini benimseyen havayollarına ait pilotlarda incelenmiştir (Rao, 2018). 3P modeline göre pilotlar, uçuşları hakkında bilinçli kararlar vermek için tehlikeleri belirleyerek ve riskleri değerlendirerek ADM'yi uygular (Doskow, 2012). Bir çalışma, havacılık karar verme (ADM- aeronautical decision-making) kavramlarını araştıran bir çalıştayın, kolej havacılık pilotlarının zayıf karar verme davranışlarından kaynaklanan uçak kazaları riskini azaltmak için bilgi ve becerilerini geliştireceğini ileri sürmektedir (Mendonca ve Keller, 2022). Ayrıca, muhakeme ve karar verme becerilerinin nasıl öğretileceğine dair rehberlik sunan havacılık karar verme eğitim kılavuzları mevcuttur. Bu tür kılavuzlar, bir karar vermeden önce mevcut tüm bilgileri dikkate almanın önemini vurgulamakta ve gerektiğinde tavsiye almak için pilotları teşvik etmektedir (Diehl vd., 1987). Özetle, 3P modeli, pilotların uçuşun tüm aşamalarında bilinçli kararlar vermesine yardımcı olabilecek değerli bir araçtır.

3P Modeli, risklerin ve faydaların değerlendirilmesine yönelik karmaşık süreç de dahil olmak üzere, havacılıkla ilgili karar vermenin tüm aşamalarında kullanılabilen basit ve pratik bir sistemdir. Bu modelin başlıca avantajlarından biri, pilotların karar verme

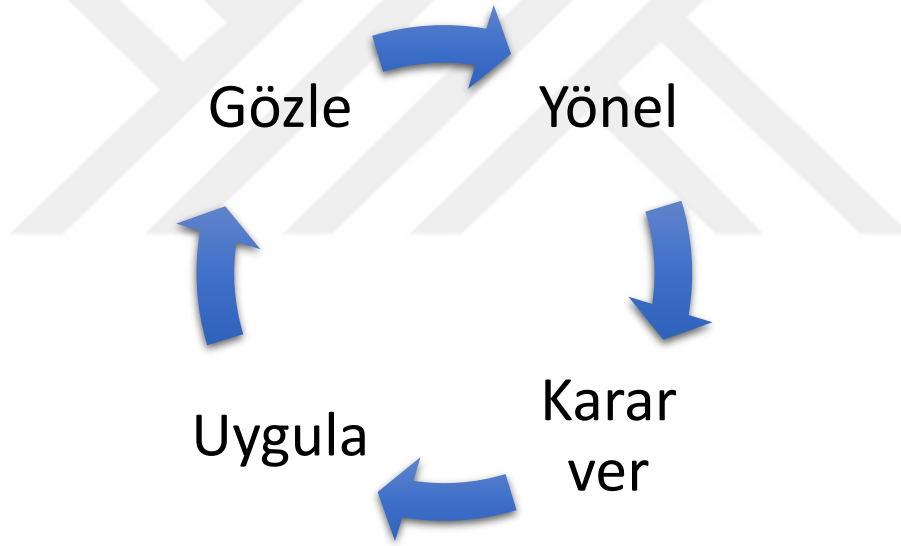
sürecinin her adımı üzerinde derinlemesine düşüncelerine yardımcı olarak ilgili tüm faktörleri göz önünde bulundurmalarını ve bilinçli seçimler yapmalarını sağlamasıdır. Havacılıkla ilgili karar verme (ADM) kavramları üzerine eğitim atölyelerinin etkinliğini araştıran bir araştırmaya göre, 3P Modeli'nin üniversite havacılık pilotlarının bilgilerini ve karar verme becerilerini geliştirmede etkili olduğu bulunmuştur (Mendonca ve Keller, 2022). Ek olarak, 3P modeli uyarlanabilir ve diğer ağaç yapılarına yerleştirilebilir, bu da onu havacılıkla ilgili karar verme için çok yönlü bir araç haline getirir. Bu model aynı zamanda pilotlara riskleri ve faydaları değerlendirmek için açık ve özlü bir çerçeve sunarak güvenlik ve verimliliğe öncelik veren bilinçli seçimler yapmalarını sağlar. Ayrıca, 3P modelinin kokpit karar verme süreçlerini iyileştirdiği, daha iyi kaynak kullanımına ve hem pilotlar hem de yolcular için daha iyi sonuçlara yol açtığı bulunmuştur (Suarez Santos, 2022). 3P Modeli, pilotların verilen koşulları net bir şekilde algılamasına, alternatifleri sistematik olarak değerlendirmesine ve yüksek stresli durumlarda bile etkili kararlar almasına yardımcı olmak için savunulmuştur (Rao, 2018). Sonuç olarak, 3P Modeli, pilotların riskleri ve faydaları etkin bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olarak, kaynak kullanımını ve kokpit karar verme süreçlerini iyileştirerek ve uçuşun tüm aşamalarında emniyet ve verimliliğe öncelik vererek havacılık karar vermede önemli avantajlar sağlamaktadır.

2.2.5.3. OODA-Loop modeli

OODA-Loop, Albay John Boyd tarafından geliştirilen bir karar verme çerçevesidir ve askeri strateji, iş yönetimi ve spor performansı gibi farklı alanlarda kullanılır. Model sıralı olmayan öğelerden oluşur: Gözlemle, Yönlendir, Karar Ver ve Harekete Geç. Oryantasyon aşaması, OODA-Loop'un temel unsurudur ve kültürel gelenekleri, genetik mirası, analiz/sentezi, yeni bilgileri ve önceki deneyimleri kapsar. Model, başarılı olmaya yardımcı olmak için bu aşamalardan rakibinden daha hızlı geçmek için karar vermede hız ve çevikliği vurgular. OODA-Loop karar verme modeli, sürekli gözlem ve uyarlamayı içeren döngüsel bir süreçtir. Boyd, Oryantasyon aşamasının önemini vurguluyor çünkü bu, gözlemlenen bilgileri anlamlandırdığımız ve elimizdeki duruma kendimizi yönlendirdiğimiz yerdir. Oryantasyon aşaması, şu anda neler olup bittiğine dair net bir resim sağlamak için OODA-Loop modelinin diğer tüm bileşenlerini entegre eder (Macquish, 2012 & Tremblay, 2015). OODA-Loop modeli, belirsizlik altında karar verme için bir çerçeve sağladığı için karar verme senaryolarında artan bir

ilgi gördü. Model, ıraksak düşünme, abdüktif akıl yürütme, benzetme ve yanal düşünme gibi anahtar mekanizmalarla bütünleştirilebilir. Bu nedenle, OODA-Loop karar verme modeli, çeşitli alanlarda karar verme için etkili bir araçtır (Tremblay, 2015 & Vettorello, Eisebart ve Ranscombe, 2019).

OODA-Loop karar verme modeli, pilotları doğru karar vermeye yönlendirmek için havacılıkta uygulanmaktadır. Bu model, havacılık endüstrisinde en çok kullanılan ve üzerinde çalışılan karar verme modellerinden biridir (Azuma, Daily ve Furmanski, 2006). OODA-Loop modeli, hızlı ve doğru kararların yaşamla ölüm arasındaki fark anlamına gelebildiği havacılıkta hayati önem taşıyan karar vermede hız ve çevikliğin önemini vurgulamaktadır. Model, pilotun şemasının geçerli olmayabileceği uçuş durumlarında da uygulanabilir ve çevrelerini anlamalarına ve uyum sağlamalarına yardımcı olur (Melzer, 2012).



Şekil 4. OODA-Loop Karar Verme Çevrim Modeli

Kaynak: (Williams, 2013, uyarlanmıştır)

Şekil 4, yerleşik karar verme için OODA-Loop konseptindeki akış şeması sistemini göstermektedir. Güvenli ve verimli uçuşları sağlamak için pilotların geçmesi gereken sürekli gözlem, yönlendirme, karar verme ve harekete geçme sürecini ana hatlarıyla belirtir (Alsalam vd., 2017). Ek olarak, OODA-Loop modeli pilotların karar verme süreçlerini analiz etmelerine ve uçuş becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Daha iyi durumsal farkındalık geliştirebilir, uçuş becerilerini geliştirebilir ve uçakla ilgili bilgilerini artırabilirler (Maccuish, 2012). Pilotların çevrelerini gözlemleme, anlama ve

uyum sağlama becerileri, hızlı ve doğru kararlar vermede kritik öneme sahiptir. Örneğin, uçağın irtifasının hızla yükseldiği durumlarda, bu kritik veri pilot tarafından uygun kararlar vermek için kullanılır (Szeligowski, 2018). Sonuç olarak, OODA-Loop modeli, hızlı ve doğru karar vermeyi desteklemek için havacılıkta yaygın olarak kullanılmaktadır. Pilotlar, çevrelerinin bağlamını anlayarak, çevrelerine göre kendilerini avantajlı bir konuma yönlendirebilir, bu da onların hızlı ve verimli bir şekilde bilinçli kararlar vermelerini kolaylaştırır (Vettorello, Eisebart ve Ranscombe, 2019).

OODA-Loop Karar Verme Modeli, havacılıkta pilotlara ve mürettebatlarına çeşitli avantajlar sunan değerli bir araçtır. OODA-Loop kullanmanın başlıca avantajlarından biri, pilotların çevrelerindeki gözlemlerine dayanarak kendilerini daha avantajlı bir konuma yönlendirmelerine izin vermesidir (Vettorello, Eisebart ve Ranscombe, 2019). Ek olarak, OODA-Loop, uçuş sırasında karar vermeyi ve durumsal farkındalığı geliştirmek için uzaktan algılama uygulamaları ve başa takılan ekranlar (HMD'ler- head-mounted displays) gibi diğer teknolojilerle birlikte kullanılabilir (Alsalam vd., 2017 & Melzer, 2012). Bu, pilotların, kararların hızlı ve doğru bir şekilde alınması gereken durumlarda daha iyi karar vermeye yol açabilecek daha eksiksiz bir veri dizisinden yararlanabilmesiyle sonuçlanır. OODA-Loop kullanmanın en önemli faydalarından biri, pilotların ana konuları hızlı bir şekilde ve karar verme sürecini daha iyi anlamalarına olanak sağlamasıdır (Azuma, Daily ve Furmanski, 2006). Bu, kararların gerçek zamanlı olarak alınması gereken ve bu kararların sonuçlarının ciddi olabileceği havacılıkta özellikle önemlidir. Pilotlar ve mürettebat, karar vermenin özünü ve ilgili bilişsel süreçleri anlayarak, eldeki duruma ilişkin anlayışlarını geliştirebilir ve sonuç olarak daha iyi kararlar verebilir (Szeligowski, 2018). John Boyd'un OODA-Loop'ta gösterdiği gibi, havacılıkta karar verme hızı kritiktir ve süreci hızlı bir şekilde tekrarlayabilme yeteneği önemli bir avantaj olabilmektedir (Newcamp, 2015). Son olarak, OODA-Loop bütçe karar verme sürecini desteklemek ve stratejik etkilerin doğasını anlamak için kullanılabilir, bu da onu hem pilotlar hem de üst düzey karar vericiler için değerli bir araç haline getirir (Bullock, 2000). Genel olarak, OODA-Loop Karar Verme Modeli, havacılık uzmanlarına gelişmiş durumsal farkındalık, daha iyi karar verme ve kritik durumlarda daha hızlı yanıt süreleri dahil olmak üzere çeşitli avantajlar sunar (Brumley, Kopp ve Korb, 2006).

2.2.5.4. Diğer karar verme modelleri

Havacılık sektöründe en çok tercih edilen karar verme modelleri detaylarıyla birlikte önceki başlıklarda açıklanmıştır. Bu başlıkta havacılık sektöründe nadirde olsa kullanılan diğer karar verme modellerinin isim açıklamaları yapılmıştır.

Tablo 1. Havacılık Sektöründe Kullanılan Diğer Karar Verme Modelleri

DECIDE	Detect Estimate Choose Identify Do Evaluate	Belirle Tahmin Et Seç Tanımla Yap Değerlendir
SOAR	Situation Options Act Repeat	Durumun Belirlenmesi Seçenekler Uygulama Tekrar Etme-Değerlendirme
FOR-CED	Facts Option Risk&Benefits Check Execution Decision	Durumun Ortaya Çıkması Seçenek Risk ve Faydalar Kontrol Etme Yerine Getirme Karar Verme
SHOR	Stimuli Hypotheses Options Response	Uyarı Hipotezler Seçenekler Yanıt Verme
PASS	Problem Identification Acquire Information Survey Strategy Select Strategy	Problem Tanıma Bilgi Edinme Araştırma (Anket) Stratejisi Stratejinin Seçimi

Kaynak: Li ve Hassis, 2001 & Li, 2006:88

2.3. Örgüt İklimi

Bu bölümde genel olarak örgüt ve örgüt iklimi üzerinde durulmakta, örgüt iklimi kavramı, örgüt ikliminin boyutları ve örgüt ikliminin tipleri açıklanmaktadır.

2.3.1. Örgüt iklimi kavramı

Örgüt belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelen, belirli hiyerarşik yapıda olan ve bir iş bölümüne sahip olan guruplardır. Örgüt üyeleri arasında çeşitli ilişkiler bulunmaktadır (Etzioni, 1964). Örgüt iklimi ise örgütte bulunan çalışanların algıladıkları psikolojik ortam olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi çalışanların davranışlarını açıklamada örgütlere yardımcı olmaktadır (Deniz ve Çoban, 2016:452). Diğer bir tanımla örgüt iklimi işletmelerin kişiliğini oluşturan, işletmeleri betimleyen, onları diğer işletmelerden ayıran, çalışan davranışlarını etkileyen ve çalışan davranışlarından etkilenen, kararlı ve sürekli bir yapıya sahip olan psikolojik bir terimdir (Karcıoğlu, 2001:270). Tagiuri (1968:753)'ye göre örgüt iklimi atmosfer, çevre, kültür gibi pek çok değişken ile ilişki içerisinde. Bu ilişki sonucunda çalışanlar ile işletme birbirinden etkilenmekte ve ortamın özellikleri sonucu işletmeler karakterize bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Bock vd. (2005)'ye göre örgüt iklimi çalışanların davranışlarını direkt ve dolaylı olarak etkilemektedir. Ayrıca örgüt iklimi içerisinde oluşturulan etkili iletişim bilgi paylaşımını kolaylaştırmakta ve aynı örgütte uzun süre kalan bireyler benzer özellikler göstermektedir. Coda vd. (2015)'ne göre ise örgüt iklimi organizasyon çalışanları tarafından algılanan prosedürler, oluşumlar ve pratikler olarak nitelendirilmektedir.

Adil kültüre sahip örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığı, morali, iş doyumunu ve iş yapma isteği yüksektir. Kuruluşlardaki çalışanlar genellikle sonuçlarından korktukları için veya yönetimin rapor ettikleri şeyle ilgili işlem yapmayacağına inandıkları için raporlama yapmaktan kaçınırlar. Adalet kültürüne sahip bir kuruluştaki çalışanlar, hatalarını bildirdikleri için suçlanmayacaklarını bilirler ve bildirerek kuruluşun hatalarından ders almasına yardımcı olurlar. Bir kuruluştaki başarılı bir raporlama sistemi kurabilmek için yöneticilerin desteği şarttır. Etkili bir muhbir sistemi şu özelliklere sahiptir: kimliğin gizlenmesi, muhbirlerin kısmen korunması, işlevlerin ayrılması ve geri bildirim ve raporlama kolaylığı. Bir organizasyonda raporlama kültürü geliştikçe, öğrenme kültürü ortaya çıkar. Çalışanlar tarafından bildirilen olaylar toplanıp analiz edildiğinde, genellikle ilgili bilgiler kullanılabilir hale gelir ve kuruluşlar çevrelerindeki

risklerin farkına varır. Havacılık teşkilatları, yüksek güvenli, bürokratik ve hiyerarşik organizasyonlardan biridir. Bu tür kuruluşlardaki tüm çalışanlar bu prosedürleri takip etmelidir. Ancak çevik kültüre sahip organizasyonlarda iş temposu arttıkça bürokratik ve hiyerarşik yapılar değişmekte ve karar verme yetkisi geçici olarak üst yönetimden teknik becerilere sahip olanlara kaymaktadır (Ustaömer ve Şengür, 2020).

Uygulamalar ve operasyonlar, yenilikçi düşünce ve davranışa yol açar. Bir "yolcu taşıma işi" olarak faktör, yolcuların farklı ihtiyaç ve isteklerini kısa sürede karşılamak için zorlu ve çeşitli hizmetler gerektiren ön planda bir hizmettir. İş yapmak için, bir Yolcu Hizmetleri Temsilcisinin (PSA) acil sorunları dostça, sabırlı ve nazik bir şekilde ele alan yaratıcı bir kişiliğe sahip olması gerekir. Yolcu hizmeti ekip işidir. Uyumlu bir ekipte çalışmak, daha iyi iletişim becerilerinin, kültürel duyarlılığın, eğitimin ve başkalarına saygının sonucu olabilir. Gözetmenler veya yöneticiler, çalışanları motive ederek yolcuları desteklemek ve sorunları çözmek için yenilikçi davranışların olumlu etkisini destekler. Organizasyonel iklim ve kültür gibi organizasyonel faktörler, yolcu/müşteri memnuniyetine dönüşebilen PSA'nın yenilikçi davranışının etkinliğini artırır (Türeli vd., 2019). İletişim becerileri, kültürel duyarlılık, üst düzey eğitim seviyesi, uyumlu bir ekip çalışması ve başkalarına saygı olumlu örgüt ikliminin temel bileşenlerinden bir kaçıdır.

2.3.2. Örgüt ikliminin boyutları

Örgüt iklimi alanında günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda araştırmacılar tarafından örgüt iklimi farklı boyutlara ayrılmıştır. Campbell vd., (1970)'e göre örgüt iklimi boyutları; ödül oryantasyonu, yapının derecesi, bireysel özerklik, önem, samimiyet ve destektir. Ertekin (1978)'e göre örgüt iklimi boyutları; çevresel özellikler, bireysel özellikler ve örgütsel özelliklerdir. Goleman (2000)'a göre örgüt iklimi boyutlar; açıklık, ödüller, adanmışlık, standartlar ve sorumluluktur. Kopelman vd (1990)'ne göre örgüt iklimi boyutları; görev desteği, ödül oryantasyonu, sosyoduygusal destek, amaç vurgusu ve yöntem vurgusudur. Koy ve Decotiis (1991)'e göre; baskı, adalet, yenilikçilik, fark edilme, güven, özerklik, destek ve iş birliğidir. Litwin ve Stringer (1968)'e göre örgüt iklimi boyutları; samimiyet, standartlar, kimlik, ödül, risk alma, çatışmalar, yapı ve sorumluluktur. Tagiuri (1968)'ye göre örgüt iklimi boyutları; sosyal sistem, kültür, ortam ve ekolojidir. Zammuto ve Krakower (1991)'a göre örgüt iklimi boyutları; ödüller, çatışma, güven, günah keçiliği,

moral-takım ruhu, liderin itibarı ve değişime gösterilen dirençtir. Bock vd (2005)'ne göre örgüt iklimi boyutları; bağ kurma, adalet ve yenilikçilik. Coda vd (2015)'ne göre örgüt iklimi boyutları; ödül, birleşme, liderlik/yöneticilik, tanınma, kimlik/adanma, kariyer/fırsatların büyümesi, girişimci olgunluk/gelenek, işin doğası, iky politikası eğitimi ve iletişimdir.

2.3.2.1. Litwin ve Stringer'ın örgüt iklimi boyutları

Litwin ve Stringer'a (1968)'a göre örgüt iklimi; aynı amaçlar doğrultusunda birlikte çalışan ve yaşayan insanların iş çevresinde etkilendiği ve birbirlerinin davranışlarını etkilediği ölçülebilir davranışlardır.

Litwin ve Stringer'ın çalışmalarına göre örgüt ikliminin dokuz boyutu bulunmaktadır. Bunlar: samimiyet, destek, ödül, çatışmalar, risk alma, kimlik, yapı, standartlar ve sorumluluktur. Samimiyet, örgütteki bireylerin sergilediği davranışların içtenliğidir. Samimi davranışlar örgüt iklimine olumlu katkıda bulunmaktadır. Destek, örgütteki bireylerin birbirlerine yardım etmesidir. Destek boyutu yüksek olan işletmelerin örgüt iklimi daha güçlü olmaktadır. Ödül, örgütler için performans sergileyen bireylerin aldıkları karşılıktır. Ödüllendirilen bireylerin zamanla örgüte sağladığı katkıların arttığı gözlemlenmiştir. Çatışmalar, örgüt içerisinde meydana gelen olumsuzluklar ve sorunlar olarak nitelendirilmektedir. Örgütlerin çatışmaları çözme becerileri olumlu örgüt iklimi ile doğru orantılıdır. Risk alma, örgütteki bireylerin işletmeler için yapabileceklerinin kapasitesidir. Risk alabilen bireyler ve örgütler riskleri doğru yönetirlerse daha rekabetçi ve yenilikçi olmakta ve gelişim göstermektedirler. Kimlik, örgütleri birbirinden ayıran etmenler ve özelliklerdir. Yapı, örgütlerin çalışma prensibiyle ilgilidir. Esnek yapıda olan örgütler katı yapıda olan örgütlere göre yeniliklere açık ve kriz yönetiminde daha başarılıdır. Standartlar, örgütlerde önceden belirlenen ve yerine getirilmesi gereken görevleri ifade etmektedir. Sorumluluk, örgütteki bireylerin sahip olduğu görev bilincini göstermektedir. Sorumluluk sahibi olan örgütler daha başarılı olabilmektedir (Shanker vd, 2017, Litwin ve Stringer, 1968, Mintzberg, 2009).

2.3.2.2. Zammuto ve Krakower'ın örgüt iklimi boyutları

Krakower ve Zammuto (1991: 83) örgüt ikliminin boyutlarını oldukça kapsamlı açıklamıştır. Bu boyutlar; güven, liderin güvenilirliği, maneviyat, değişmeye direnç, ödüller, çatışma ve günahkeçiliği olarak 7 boyut olarak sınıflanmıştır. Belirlenen 7 boyut gerilim ve değişime direnç olarak iki ana boyuta indirgenerek incelenmektedir. Değişime

direncin yüksek olduğu işletmelerde çalışanların duygusal pozitifliği düşük olmakta ve sahip oldukları imkanlar ile sosyal yetenekler yeterli olmamaktadır. Ancak örgütteki sosyal imkanlar ve bireylerin sahip olduğu imkanlar arttıkça örgütlerin değişime olan dirençleri azalmakta ve pozitif örgüt iklimi oluşturulabilmektedir. Gerilim ise örgütlerdeki stresin hassaslık derecesini göstermektedir. Hassaslık derecesi düşük olan örgütlerde oluşabilecek krizler ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Örgütlerde düşük gerilim seviyesi, olumlu örgüt iklimini gösterirken yüksek gerilim seviyesi düşük maneviyat ve güveni belirtmektedir. Liderin güvenilirliği yükseldikçe örgütlerdeki gerilim seviyesi artmakta, çatışma düzeyi yükseldikçe örgütlerdeki gerilim seviyesi düşmektedir (Deal ve Kennedy, 1982).

2.3.2.3. Koy ve DeCotiis'in örgüt iklimi boyutları

Koy ve DeCotiis (1991) örgüt ikliminin çok kapsamlı ve ayrıntılı bir kavram olduğunu ortaya koymuş ve yapılan araştırmalar sonucunda örgüt iklimini 80'den fazla boyuta ayırmıştır. Daha sonra yapılan ampirik çalışmalar sonucu örgüt iklimi boyutları özetlenerek sekiz ana boyuta indirgenmiştir. Bu boyutlar; yenilikçilik, özerklik, destek, fark edilme, adalet, güven, iş birliği ve baskıdır. Yenilikçilik, örgütün ve örgütteki bireylerin yeniliğe açık olması ve hızlı adapte olmasıdır. Yenilikçi örgütler esnek yapıda olduklarından kriz dönemlerini daha az zararlarla atlatabilmektedir. Özerklik, örgütteki bireylerin baskı altında olmadan çalışabilme ve performans sergileyebilme durumudur. Baskı altında çalışmak zorunda olan bireyler olumsuz örgüt iklimi oluşturabilmektedir (Hackman ve Oldham, 1980).

Destek, örgütteki çalışanların birbirlerine karşı ya da yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilemiş olduğu yardım içeren davranışlardır. Örgütte destek gören bireylerin performansları artacağından dolayı olumlu örgüt ikliminin gelişmesi beklenmektedir. Fark edilme, bireylerin performanslarının yöneticiler tarafından fark edilme durumudur. Fark edilmeyen örgüt çalışanları demoralize olabilmekte ve performanslarında düşüşler görülebilmektedir. Aksine yöneticiler tarafından fark edilen ve ödüllendirilen çalışanlar olumlu örgüt iklimine katkıda bulunmaktadır. Adalet, örgütteki tüm bireylere adil olma durumudur. Adaletin olmadığı bir örgütte olumlu örgüt ikliminin görülmesi mümkün olmamaktadır (Muhr, 2010).

Güven, çalışanların birbirlerinden şüphe duymaması ve karşılıklı duyarlı olma durumudur. Güven ortamı yaratılmış örgütlerdeki iklim düzeyi diğer örgütlere göre daha olumludur. İş birliği, örgütteki bireylerin planlanan görevlerde beraber çalışma durumudur. Olumlu örgüt iklimi için sağlıklı iş birlikleri önemlidir. Baskı, örgütteki bireylerin iş ve hedef konusunda zorlanmasıdır. Baskılanan bireylerin performanslarında düşüşler olabileceği gibi örgüt iklimi de olumsuz etkilenmektedir (Mintzberg, 2009).

2.3.2.4. Schneider'in örgüt iklimi boyutları

İklim çalışmalarının çoğunluğundan teoriklikten ziyade deneysellik kullanılmaktadır. Örgütün çalışmaları, yapısı, uygulamaları, kararları, formal ve informal işlemleri ve politikalarının örgütteki bireyler ile paylaşılması örgüt iklimini oluşturmaktadır. Ayrıca örgütteki bireylerin örgüt hakkındaki ortak düşünce ve algıları örgüt iklimini oluşturmaktadır (Reichers ve Schneider, 1990 s. 22). Schneider (2000)'e göre örgüt iklimi, örgütteki bireylerin iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan çalışma ortamıdır. Bu çalışma ortamındaki politikalar, uygulamalar ve prosedürler bireylerin örgüt iklimi hakkındaki algılarının sonucu ortaya çıkmaktadır.

Schneider vd. (1998: 467)'e göre örgüt iklimi dört sorunsal kategoriden meydana gelmektedir. Bunlar;

1. İşin Doğası; örgütlerdeki işin niteliği, niceliği, kapsamı, sınırlılıkları ve bireyler için sağlanan esnekliğidir. Örgütteki bireylerin gereklilikleri yerine getirebilmesi için ihtiyacı olan malzemenin ve esnekliği sağlanması gereklidir.
2. Hiyerarşinin Doğası; örgütteki bireylerin kararlarının ve çabalarının örgütü ne ölçüde etkilediği ile ilgilidir. Takım halinde çalışmalarını sürdüren ve hiyerarşinin sert olmadığı örgütlerde olumlu örgüt iklimi gözlemlenmektedir. Aksi halde bireylerin birbiriyle yarıştırıldığı ve kararlarda liyakat göz ardı edilip statü ön plana çıktığında örgütlerin verilen kararlarda tutarlı olamaması görülebilmektedir.
3. Kişiler Arası İlişkilerin Doğası; örgütteki bireyler arası iletişim, destek, güven, paylaşım ve çatışma gibi konuları incelemektedir. Olumlu örgüt iklimi yaratılabilmesi için kişiler arası ilişkilerin kuvvetli olması sağlanmalıdır. Bu nedenler örgütler çalışanları için sosyal aktiviteler düzenleyebilmektedir.

4. Ödül ve Destek Odaklılık; örgütlerdeki ödül ve destek programlarının varlığının ve kapsamının incelenmesidir. Ödül ve destek odaklı örgütlerdeki örgüt iklimi diğer örgütlere göre daha olumludur. Örgütteki bireyler sergilediği performans karşılığı ödüllendirildiğinde ve desteklendiğinde daha çalışkan ve başarılı olabilmektedir (Schneider, Brief ve Guzzo, 1996)

2.3.2.5. Halpin ve Croft'un örgüt iklimi boyutları

Halpin ve Croft (1966)'un yaptığı çalışmalar sonucu geliştirdikleri örgüt iklimi 2 ayrı ana boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlardan biri okul iklimi diğeri ise yöneticiler içindir (Thomas, 1976:446).

Çalışmamız gereği yöneticiler üzerinde araştırma yapıldığı için bu tezde sadece yöneticiler için ortaya çıkan boyutlar aktarılacaktır. Yönetici davranışları örgüt iklimini belirleyen boyutlardır. Bu boyutlar;

Yakından Kontrol: Yöneticilerin çalışanlarını yakından takip ettiği ve onları denetlediği boyuttur. Görev odaklı olan bu boyutta yöneticiler ile çalışanlar arası tek yönlü bir iletişim sağlanır. Yöneticiler çalışanlarından gelen bildirimlere karşı duyarlı değildir. Yöneticiler çalışanların tam kapasiteli performans ortaya koyduklarından emin olmak isterler.

Anlayış Gösterme: Örgütte bulunan çalışanlar yöneticiler tarafından anlayış görmek istemektedir. Katı ve anlayışsız bir yönetim çalışanların motivelerini düşürerek olumsuz örgüt iklimi oluşmasına sebep olmaktadır.

Yüksekten Bakma: Yöneticilerin çalışanlarıyla formal yollar ile iletişim kurduğu, duygusal bağ kurmadığı ve iletişim engelleriyle dolu bir örgüt iklimi boyutudur. Ayrıca yüksekten bakma yöneticiler ile çalışanlar arasında psikolojik ve sosyal uzaklığı ifade eder. Yöneticileriyle etkin ve verimli iletişim kuramayan çalışanlar olumsuz örgüt ikliminin oluşmasına sebep olmaktadır.

İşe Dönüklük (Harekete Geçirme): Örgütlerde yöneticilerin liderlik vasfına sahip olduğu ve çalışanların performanslarının artması için motive çalışmalarında bulunduğu örgüt iklimi boyutudur. Görev odaklı anlayış biçimi sergileyen yönetici sonucu çalışanlar olumlu örgüt iklimine katkıda bulunur (Mintzberg, 2009, Halpin ve Croft, 1963).

2.3.3. Halpin ve Croft örgüt iklimi türleri

Örgüt ikliminin türleri alanında günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda örgüt iklimi türleri araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Halpin ve Croft (1963)'a göre örgüt iklimi türleri; bağımsız iklim, kontrollü iklim, açık iklim, kapalı iklim, samimi iklim ve babacan iklim olarak altıya ayrılmıştır. Litwin ve Stringer (1968)'e göre örgüt iklimi türleri; demokratik iklim, demokratik iklim ve otoriter iklim olarak üçe ayrılmıştır. Zammuto ve Krakover (1991)'a göre örgüt iklimi türleri; rasyonel iklim, iç süreç iklimi, grup iklimi ve gelişimci iklim olarak dörde ayrılmıştır.

2.3.3.1. Açık iklim türü

Organizasyon, yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer üyelerin ortak bir amaç doğrultusunda işbirliği yaptığı güçlü bir birlik duygusuyla çalışır. Kolektif vurgu, her bireyin ortak hedefe ulaşmadaki önemini anladığı uyum ve ekip çalışması üzerinedir. Derin kişisel bağlar kurmaya odaklanmamakla birlikte, ekibin taahhüdü iş doyumlarına ve yüksek motivasyon düzeylerine yansır. Üyeler arasında rekabet veya anlaşmazlık yoktur, bu da optimum verimliliğe ve genel memnuniyete yol açar. Yöneticiler, organizasyonu denetlemekten sorumludur, ancak mikro yönetim yapmazlar. Bunun yerine, ayrıntılı planlama ve izleme yoluyla öğretmenlerin/yöneticilerin liderlik etmesi için elverişli bir ortam yaratırlar. Destekleyici bir ortamda, hem yöneticiler hem de öğretmenler oluşturdukları okul/örgüt kültürüyle gurur duyarlar (Halpin ve Croft, 1963).

Halpin ve Croft, "bir örgüt içindeki bireylerin çalışma ortamının doğası ve kalitesine ilişkin algıları" olarak tanımladıkları örgüt iklimi çalışmasında ilk öncülerdi. Araştırmalarında, birisini Açık iklim tipi olarak adlandırdıkları çeşitli örgüt iklimi türleri tanımlamışlardır. Bu tür bir iklim, kuruluşun tüm üyelerini katılımını teşvik eder. Bireylerin düşüncelerini ve fikirlerini misilleme korkusu olmadan paylaşmakta kendilerini özgür hissettikleri sıcak bir ortamdır. Açık iklim tipi, yöneticilerin örgütün genel havasını, üyelerin birbirleriyle nasıl etkileşim kurduğunu ve bireylerin karar verme sürecine ne derece dahil olduğunu analiz ederek örgütün işleyişini anlamalarına yardımcı olabilecek somut olmayan bir kavramdır. Açık iklim türüne sahip örgütlerde, personel üyeleri arasında daha fazla işbirliği vardır ve çalışanların şirket dışı etkinliklere katılmak için daha fazla fırsatı vardır. Bu tür bir iklim, bir aidiyet duygusu yaratmaya yardımcı

olur ve örgüte karşı olumlu bir tutum geliştirir, bu da çalışanlarda daha yüksek başarıya yol açabilmektedir. Bu nedenle, kuruluşların daha kapsayıcı ve üretken bir çalışma ortamını teşvik etmek için bir açık iklim türü geliştirmesi önemlidir (Thomas, 1976).

Halpin ve Croft'un örgüt iklimi konusundaki öncü çalışmaları, havacılık endüstrisi ile ilgili olan açık iklim türünü içermektedir. Açık iklim tipi, örgütün iklimi açık olarak algıladığı bir iklimdir. Halpin ve Croft'un çalışmaları, pilotlar tarafından sağlanan algı ve tanımlamalara dayanan örgüt ikliminin boyutlarının daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır (Mackenzie, 1966). Örgüt iklimi, eğitimcilerin okulların işleyişini anlamalarına yardımcı olan bir kavram olarak anlaşılabilir; benzer şekilde havacılık endüstrisinin işleyişini anlamak için kullanılabilir. Halpin ve Croft'un örgüt iklimi üzerine çalışmaları, açıktan kapalıya değişen altı iklim tanımladı ve bunlardan biri açık iklim tipi idi (Hudson, 1983). Halpin ve Croft tarafından tasarlanan iklim boyutları, havacılık endüstrisi için çok önemli olan, pilotlar arasında etkili liderliği belirlemek için kullanılabilir. İklim boyutlarının algıya dayalı olması, sektör içerisinde iletişimin ve olumlu bir ortam yaratmanın önemini vurgulamaktadır. Halpin'in lider davranışını başlangıç yapısı ve düşünce yoluyla ölçme yöntemi, etkili liderliği belirlemek için havacılık endüstrisine de uygulanabilmektedir. Liderlik kavramını anlamak ve bunu havacılık endüstrisindeki organizasyonel iklime uygulamak, onun nasıl çalıştığının ve nasıl geliştirilebileceğinin daha iyi anlaşılmasına yol açar (Rogers, 1980).

Havacılık endüstrisi, Halpin ve Croft'un Örgütsel İklim çalışmalarında açıklandığı gibi, açık bir iklim türünden yararlanabilmektedir. Halpin ve Croft'un algıya dayalı örgüt iklimi değerlendirmesi, örgütün böyle algılaması durumunda iklimin açık kabul edildiğini belirlemiştir (Evans, 1978). Aslında Halpin ve Croft, bir organizasyonda açık bir iklimin nasıl hissedilebileceğini açıklamışlar ve pilotların davranışlarını incelemek için kullanılacak örgüt iklimi tipi için bir prototip geliştirmişlerdir (Dresser, 1979). Ayrıca Halpin ve Croft'un eğitim örgütleri bağlamındaki çalışmaları, her türden örgütün iklimini daha iyi anlamak için kullanılmıştır (Denison, 1996). Açık bir iklim tipi, başlangıç yapısı ve düşünceyle ölçüldüğü üzere etkili liderlik yoluyla elde edilebilir (Rogers, 1980). Yerel okul bölgeleri, açıktan kapalıya değişen çeşitli iklimlerin tanımlanmasında gerekli olan liderlik kavramını anlamaktan da yararlanabilir (Smith, 1997). Sonuç olarak, açık bir iklim tipi, etkin liderlik ile pozitif bir çalışma ortamını, daha iyi iletişimi ve üretkenliği teşvik ettiği için havacılık endüstrisi için faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.3.3.2. Samimi iklim

Misafirperver bir çalışma ortamında, yöneticiler tüm çalışanlar arasında aile bağları oluşturmaya çalışır. Sosyal etkileşimi teşvik eden yönetici, işyerinde mutlu ve samimi bir atmosfer yaratmayı amaçlar. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki dostane ilişki sayesinde sosyal ihtiyaçlar karşılanır ve moral tatmin edici bir seviyede tutulur. Meslektaşlar arasında işbirliği ve müzakere yaygındır. Yönetici çalışanlara karşı empatik ve sempatik yaklaşımıyla bilinir. En önemlisi, iş süreçlerinin sıkı bir şekilde denetlenmesi değil, toplumsal ihtiyaçların karşılanması en önemli şeydir. Genel olarak, çalışanlar bu çalışma ortamının yüksek sosyal doyumundan memnundur. Kendini ekip üyesi olarak gören yöneticiler, iş süreçlerinde aktif rol alırlar. Çalışma ortamı, üretkenliği aşırı vurgulamadan veya çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya zorlamadan samimiyetle oluşturulur. Kişiselleştirilmiş ve düzenlenmemiş bir ortam olmasına rağmen çalışanlar kendi aralarında sosyal kontrol duygusu yaratarak birbirlerinin sosyal ihtiyaçlarını karşılarlar. Çalışanların sosyal ve arkadaş canlısı gereksinimlerine özel önem verilir ve yöneticiler işlerini gereksiz yere bölmekten kaçınır. Çalışanlar, üretkenliği ön planda tutmak yerine çalışma ortamındaki konforu en önemli faktör olarak kabul ederler (Hoy ve Feldman, 1987:32-24).

Örgütsel iklim ve kültür, kültürün işyeri değerlerini, normlarını ve etiğini tanımlamaya yardımcı olduğu ve iklimin, çalışanların çevreyi problemsiz ve etkili bir şekilde çalışmak için anlamalarına yardımcı olduğu birbirine bağlı olgulardır. Etik bir işyeri ortamı, adil ve hesap verebilir standartlar, etkili iletişim kanalları ve güvenilir karşılıklı ilişkiler yaratarak çalışanların işlerinde daha ayrıcalıklı, motive ve hevesli hissetmelerini sağlar. Samimi örgüt iklimi, etik bir çalışma ortamı sağlandığında çalışanların daha fazla takım uyumu gösterdiği iklimdir. Bağlılık, kuruluşun hedeflerine ulaşılmasında çok önemli bir rol oynar ve uyumun hızla artması, destekleyici bir iklim yaratmak için çalışanların birbirleriyle koordineli ittifak veya derneklerle bağlantı kurmasını hızla destekleyebilir (Shahzad vd, 2022). Etik ile ilgili örgütsel iklim, örgütsel kurucuların ve diğer erken dönem örgütsel liderlerin kişisel değerlerinin ve güdülerinin bir sonucudur (Dickson vd., 2001: 197-217). Paternalist liderlik, örgütsel iklimi sürdürmek için gereklidir ve her türlü örgütsel iklimin yaratılmasında önemli bir rol oynar. Bu haliyle ataerkil liderliğin, kişilik olumlu özellikleri ile örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır. Ek olarak, kişiliğin olumlu özellikleri, örgüt iklimi

üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahipken, proaktif kişilik özellikleri, işle ilgili olumsuz ortamları engellemeye yardımcı olabilir. Genel olarak, çalışanların örgütsel ortamı ve kişilik özellikleri birbiriyle bağlantılıdır ve çalışan algıları, çalışma ortamının belirlenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Liderlerin taşıdığı oldukları türler örgütün iklimini belirlemede bir hayli önemlidir (Shahzad vd, 2022).

Havacılık endüstrisinde, işin doğası, ıstakoz vardiyalarında (akşamın geç saatlerini ve sabahın erken saatlerini kapsayan bir iş vardiyası) ve tek bir görev üzerinde uzun saatler boyunca çalışmak için esneklik ve uyarlanabilirlik gerektirir. Bununla birlikte, Pakistan'daki gibi kültürel koşullar ve havayolu kontrol birimlerinin zorlu görev ortamı, organizasyonel karmaşıklıkları daha da artırabilir. Bu gibi durumlarda, ataerkil liderlik tarzları, rahat ve uyumlu bir örgütsel ortam yaratmada önemli bir rol oynamaktadır. Bu tür liderlik tarzları, çalışanlar arasında daha fazla iş tatmini ve daha iyi örgütsel performansa yol açan karşılıklı güven, saygı ve sadakati teşvik eder. Tanıdık bir örgütsel iklim, bir çalışanın kendini daha güvende hissetmesini sağlamakta ve bu da daha fazla iş tatminine yol açmaktadır. Böyle bir ortamda çalışanların iletişime açık olma, hatalarından ders alma ve şirket çapındaki girişimlere katılma olasılıkları daha yüksektir. Havacılık endüstrisi, aidiyet duygusunu besleyen, daha yüksek iş tatmini ve daha iyi örgütsel sonuçlara yol açan tanıdık bir örgütsel iklimden yararlanmaktadır (Shahzad vd, 2022).

Çalışanların elde tutulması ve devamsızlık oranları, örgütsel performansta çok önemli faktörlerdir. Araştırmalar, bir kuruluşun kurumsal ortamının bu faktörler üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Çalışanlar bir örgütün temel değerlerini ve etiğini içselleştirdiklerinde, örgüte bağlı kalma olasılıkları daha yüksektir ve devamsızlık yapma olasılıkları daha düşüktür (Dickson vd., 2001: 197-217). Örneğin, sağlık sektöründe, olumlu bir çalışma ortamını teşvik eden yöneticiler, daha düşük hasta ölüm oranlarıyla bağlantılıydı (West, Topakas ve Dawson, 2014). Ek olarak, çalışanlar kuruluşlarına karşı bir sorumluluk duygusu hissettiklerinde, devamsızlığa yol açabilecek riskleri alma olasılıkları daha düşüktür (Mangrow, Schepker ve Barker, 2015). Havacılık endüstrisinde, işin doğası, çalışanların uzun vardiyalarda ve alışılmadık saatlerde çalışmasını gerektirir (Rousseau ve Libuser, 1997). Bu nedenle kuruluşların, çalışanları elde tutmayı teşvik etmek ve devamsızlık oranlarını azaltmak için rahat ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratması önemlidir. Örgüt iklimi bu konuda çok önemli bir rol oynar

ve kuruluşların çalışan katılımını ve bağlılığını destekleyen olumlu bir iklim geliştirmesi önemlidir. Bu hedefe nasıl ulaşılabileceğine dair kesin bir teori bulunmamakla birlikte, güçlü bir örgüt kültürü ve liderliğinin, çalışanların elde tutulmasını teşvik eden ve devamsızlık oranlarını azaltan tanıdık ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olabileceği açıktır (Vigoda, 2001).

2.3.3.3. Babacan iklim

Babacan iklimi, yöneticilerin çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarını izlemek ve tatmin etmek için mücadele ettiği zorlu bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu tür bir verimsizlik, çalışan performansının düşmesine ve hiziplerin ortaya çıkmasına neden olur. Yöneticiler, çalışanlara karşı ebeveyn yaklaşımı benimseyerek, bir çocuğun ebeveyniyle ilişkisine benzer bir ortam yaratarak, arkadaşlık potansiyelinin oluşmasını engellemektedir. Bu yönetim tarzı, işyerinde verimliliğin düşmesine neden olur. Yöneticiler, çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken aynı zamanda onlar üzerinde güç sağlamaya çalışırlar, ancak bu çaba verimsizdir ve zayıf bir örgüt iklimine neden olmaktadır (Mackenzie, 1966 & Dresser, 1979).

Babacan Örgüt İklimi, işverenin çalışanlarına karşı samimi ve kişisel yaklaşımı ile bilinen bir yönetim tarzıdır. Böyle bir ortamda işveren, çalışanları ve işlerini kontrol etmeyi amaçlar, ancak bunu yapmak için etkisiz girişimlerde bulunur. Babacan Örgüt İklimi altında çalışan personeller, muhtemelen hem işverenin hem de iş arkadaşlarının arkadaş canlısı ve cana yakın tavırlarından dolayı çalışma ortamlarından memnun olduklarını bildirmektedir. Bu yönetim tarzı, çalışanlar arasında bir aidiyet ve yoldaşlık duygusu geliştirebilir, bu da artan iş tatmini ve üretkenliğe yol açar. Bununla birlikte, çalışanların uzun vadede performanslarına zarar verebilecek yaratıcılıklarında mikro yönetim veya sınırlılık hissetmelerine de neden olabilir. Genel olarak, Babacan Örgüt İklimi, belirli çalışma ortamlarına ve çalışan kişiliklerine diğerlerinden daha uygun olabilecek benzersiz bir yönetim yaklaşımıdır (Ford, 1966 & Hasan, 2019).

Babacan Örgüt İklimi, Halpin ve Croft'un Örgütsel İklim çalışmalarına dayalı olarak, havacılık endüstrisi bağlamında incelenmiştir. Bu tür bir iklim, Halpin ve Croft'un örgütsel iklim modeline göre, uçak pilotlarına etkili liderliğin sağlandığı bir örgüt durumu ile karakterize edilir (Mackenzie, 1966). Havacılık endüstrisinde, Halpin ve Croft'un teorik modelinin Babacan Örgüt İklimini anlamada uygulanabilir olduğu bulunmuştur

(Hudson, 1983). Halpin, bunun için çok az gerekçe olacağından, bu iklimde yöneticiler için eğitimin gerekli olmadığını belirtmiştir (Rogers, 1980). Babacan örgüt iklimi, çalışanların işverenleri tarafından kontrol edildiği ancak yine de çalışma ortamlarından memnun oldukları bir iklim olarak kabul edilir (Weldon, 1996). Havacılık endüstrisinde, Babacan Örgüt İklimi, işverenin çalışanları kontrol etmeye çalıştığı ve bu tür bir düzenlemeden memnun kaldıkları iklim olarak tanımlanmaktadır (Smith, 1997). Halpin ve Croft, çalışanların işverenin onları kontrol etme girişiminden memnun olduğu Babacan Örgüt İklimi olmak üzere altı farklı iklim tanımladı. Dolayısıyla, Babacan Örgütsel İklimin, çalışanların iş yerindeki memnuniyet düzeylerini ve kontrol algılarını etkileyerek havacılık sektörünü olumsuz etkilediği sonucuna varılmaktadır (Furnham, 1991).

Halpin ve Croft tarafından yapılan Örgütsel İklim çalışmaları, havacılık endüstrisinde Babacan Örgütsel İklimine katkıda bulunan faktörlerin anlaşılması için bir temel sağlamıştır (Mackenzie, 1966). Halpin ve Croft'un modeli, örgütsel iklimleri açık, özerk, kontrollü, tanıdık, babacancan ve kapalı olarak kategorize etmektedir. Özellikle Babacan Örgüt İklimi, yöneticilerin yönetime kontrol odaklı bir yaklaşıma sahip olduğu bir okul müdürünününe benzer şekilde pilotlar arasında etkili liderlik ile karakterize edilmektedir (Phillips, 1969). Modelleri zaman içinde yeni alt bölümlerle revize edilmiş ve güncellenmiştir, ancak temel özellikler bozulmadan kalmıştır (Roberts, 1975). Ayrıca Halpin, lider davranışını ölçmek için iki özel alan kullanmıştır: başlangıç yapısı ve dikkate alma. Bu iki faktör daha sonra üç profil faktörünü belirlemek için kullanılmıştır: demokratik, otokratik ve bırakınız yapsınlar liderlik tarzları (Rogers, 1980). Örgütsel iklimin çalışan refahı ile anlamlı bir ilişkisi olmamasına rağmen, iş tatmini ve bağlılığı ile güçlü bir ilişkisi olduğunu not etmek önemlidir. Genel olarak, Halpin ve Croft tarafından önerilen teorik model havacılık endüstrisine uygulanabilir ve pilotlar ile endüstrideki diğer organizasyon liderleri arasındaki Özerk ve Babacan İklimleri Faktör arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılabilir (Mackenzie, 1966 & Hudson, 1983).

2.3.3.4. Kapalı iklim

Kapalı örgüt ikliminde organizasyon, kapalı ve gergin bir atmosfer yaratan iç çatışmalar ve tartışmalarla boğuşmaktadır. Çalışanlar arasında samimiyet, iş doyumunu ve moral düzeyi düşüktür. Sorumlu yönetici yalnızca maksimum verimliliğe ulaşmaya odaklanır, ancak liderlik tarzları çalışanların başarısı için hiçbir destek sunmaz. Sonuç olarak, yüksek verimlilik arzusuna rağmen, gerçek çıktı düzeyi düşüktür. Bu, çalışanların

bağlılık, aidiyet ve başarı hedeflerinin göz ardı edildiği bir ilgisizlik ortamına yol açmıştır. Bu ortamda işbirliği yoktur. Yöneticinin sosyal ihtiyaçları ele alma ve çalışanlar arasında iş tatminini teşvik etme konusunda yetersiz inisiyatifi, açık bir iklimin tam tersi olan kapalı bir iklim yaratmaktadır. Kapalı örgüt iklimi, özellikle havacılık sektöründe son yıllarda önemi giderek artan bir kavramdır. Waterman'ın ikinci özdeyişi olan "müşteriye yakın kalmak", pek çok kuruluşun geleneksel olarak geliştirdiği kapalı bir örgüt kültüründen kaçınmanın önemini vurgulamaktadır (Hofstede vd., 1990). Havayolu endüstrisinde değişim bir yaşam biçimidir ve bu bağlamda örgüt kültürünün önemi ve boyutları çok önemlidir (Suifan, 2021). Kapalı bir örgüt kültürü, inançların kapalı bir bilişsel örgütlenmesine dayalı bir ütopya yaratan, dış dünyadan izole edilmiş zalim, katı bir ortam tarafından belirlenir (Baburoğlu, 1988). Havacılıkta açık inovasyonun tezahürleri, organizasyonlar arası ilişkilerde önemli olan ağlar ve organizasyonel yapılar arasındaki yakın bağlantıyı teşvik eden süreçlerin benimsenmesini içerir (Chiaroni, Chiesa ve Frattini, 2010). Kültür, herhangi bir organizasyonda çok önemli bir faktördür ve bunun bireyler ve ekipler üzerindeki etkisini anlamak zorunludur. Bu bağlamda, örgüt iklimini şekillendiren etkilere yakından dikkat edilmesi ve gerektiğinde kapalı bir döngü için prosedürler oluşturulması esastır (Salas vd., 2014). Bir kuruluş, potansiyel güvensiz durumları önlemek için kurumsal ortamına açık ve çevresel akışa maruz kalmalıdır. Örgütsel kusurlar, bir örgütün kültürü kapalıysa krizler şeklinde kendini gösterir. Bu nedenle, üyeleri bir güvenlik kültürünü teşvik etmek için hataları ve yakın çağrılarını bildirmeye teşvik etmek önemlidir (Lynn, 2005).

Çalışma ortamının kolektif bir algısı olarak örgüt iklimi, çalışan davranışları ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt iklimi açık veya kapalı olabilir. Kapalı bir organizasyon iklimi, yönetimin saha girdilerine kapalı olması ve saha sorunlarını çözmek için çok az önlem alınması olarak tanımlanmaktadır (Smith-Crowe, Burke ve Landis, 2003). Akademisyenler, örgüt kültürü ile saldırgan örgütlerdeki her boyut üzerindeki olumsuz etkiler arasındaki önemli ilişkiyi doğruladılar (Chang ve Lee, 2007). Örgüt iklimi çalışmalarında kullanılan veri toplama teknikleri, kapalı sorularla yapılandırılmış anketleri içerir. Çalışma, örgüt kültürünün çalışan davranışı ve iş tatmini üzerindeki önemli farklılıkları etkilediğini göstermiştir (Sena, 2020). Kapalı örgütlerde değişim olmaması bir yaşam biçimidir ve kapalı olma geleneği vardır. Örgüt iklimi, yorgunluk, iş değerleri, insan hatası ve iş tatmini gibi konularla ilişkilendirilmiştir (Flin vd., 2003). Etik iklim, çalışanların tutumları, iş tatmini ve etik davranışlarının yordayıcısı

olarak incelenmiştir. Liderliğin etik iklim ve çalışan davranışı üzerinde önemli bir etkisi vardır (Christensen, Lee ve Bingham, 2022). Teoriye göre kapalı örgütler, örgütteki kültür ve olayları dikkate almayarak krizlere yol açmaktadır. Çalışmalar ayrıca yüksek bütünleştirici kültür ile kapalı inovasyon modelleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Organizasyon iklimi, paylaşılan algılardan oluşur ve çalışanlar 7/24 gemide olduğundan, gemiyi kapalı bir sistem haline getirir. Bu durum ise gelişmemenin en büyük göstergesidir (Bergheim vd., 2015).

Örgütsel iklim, havacılık endüstrisinin güvenliği ve verimliliği için çok önemli bir faktördür. Bir çalışmadaki katılımcılar, yorgunluk ve stresin performansları üzerindeki olumsuz etkilerini bildirerek, ekip çalışmasını ve etkili iletişimi teşvik eden sağlıklı bir örgütsel iklim ihtiyacına işaret etmektedirler (Flin vd., 2003 & Risser vd., 1999). Örgüt kültürü, üyeleri arasında paylaşılan algı ve inançlardan oluşur ve güvenlik, görev performansı ve etkinlik gibi endüstrinin önemli yönlerini etkileyebilir (Sena, 2020). Bazı kuruluşlar kapalı olma geleneği geliştirmiştir, bu da örgüt kültürünü değiştirmeyi veya performansı iyileştirmeyi zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte, müşteriye yakın kalmanın önemi anlaşılmıştır ve kuruluşlar dikkatlerini daha açık bir örgüt kültürü geliştirmeye kaydırmaktadır (Hofstede vd., 1990 & Hopkins, 2006). Bir örgütün kültürünün etkililiği, üyeleri, hataları ve yakın çağrılarını bildirmeye teşvik etme yeteneği de dahil olmak üzere çevresiyle "uygunluğuna" bağlıdır (Ray, 1999). Açık iletişimi ve hatalardan ders alma isteğini desteklemeyen kapalı organizasyonel iklimler, sorumluluk eksikliğine yol açabilir ve gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınmasını engelleyebilir. İşçilerin 7/24 gemide olduğu ve geminin esasen kapalı bir sistem olduğu havacılık endüstrisinde, bunun güvenlik ve verimlilik açısından ciddi sonuçları olabilir. Bu nedenle, havacılık endüstrisindeki kuruluşların açık bir organizasyonel iklimin önemini kabul etmesi ve endüstrinin bir bütün olarak iyileştirilmesi için onu geliştirmeye çalışması çok önemlidir (Kenneth, 2003).

2.3.3.5. Bağımsız iklim

Bağımsız iklimde verimlilik, sıkı çalışmanın sözlü olarak teşvik edilmediği bir çalışma kültürü yaratarak, yönetsel zorlama yerine çalışan özerkliği yoluyla elde edilir. Sosyalleşmeye değer veren bu ortamda, çalışanlar baskı altında olmadan özgür bir şekilde çalışmaktadır. Bağımsız iklim, sosyal ihtiyaçların ve memnuniyetin ön planda tutulduğu,

açık iklimden sonra en moral verici atmosferdir. Bu tür bir işyerinde baskı grupları ortaya çıksa da, genel üretkenliği engellemez (Mercan ve Ricles, 2007, s. 1526).

Bağımsız örgütsel iklim kavramı, çeşitli kurumsal unsurları ve faktörleri içeren karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Örneğin, politika sonuçları üzerindeki bağımsız veto noktalarının sayısı ve bu noktalarda yaşayan aktörlerin tercihlerinin dağılımı, bağımsız örgütsel iklimi etkileyen iki temel unsurdur (Henisz, 2003). Bu alandaki araştırma, kurumsal çevrelerin etkisinin anlaşılmasında ve iç ekonomik süreçlerin açıklanmasında kurumsal bakış açısının öneminin vurgulanmasında etkilidir (Grewal ve Dharwadkar, 2002). Kültür ve iklim arasındaki farklılıklara gelince, bilim insanları bu alanyazınları, ayrımlarını anlamak ve bireysel çıkarlardan bağımsız olarak her bir alanın içeriğini belirlemek için karşılaştırma yapmıştır (Denison, 1996). Nihayetinde, bu tür çalışmalar, kültürel değerler ve örgütsel uygulamalar arasındaki ilişkinin anlaşılmasını iletmeyi, gelişmiş bağımsız örgütsel iklim için sorumlu bağımsızlığı ve entegrasyonu teşvik etmeyi amaçlar (Kubicek, Bhanugopan ve O'Neill, 2017: 1059-1083). Genel olarak, örgüt kültürü ve iklimi üzerine araştırma, bağımsız bir ortama katkıda bulunan unsurları ve kurumların kurumsal ortamdaki değişikliklere nasıl uyum sağladığını belirlemek için hayati önem taşır (Klarin, 2018).

Havacılık endüstrisi, katı güvenlik protokolleri ve prosedürleri ile bilinir. Bununla birlikte, bağımsız bir örgütsel iklim, havacılık endüstrisindeki emniyet üzerinde bir etkiye sahip olabilir. Güvenlik iklimi, çalışanların kuruluşlarında güvenliğin önemine ilişkin paylaşılan algılarını ifade eder. Pilotlar arasında emniyet davranışını teşvik etmede önemli bir faktördür. Ek olarak araştırmalar, güçlü bir güvenlik ikliminin pilotlar arasındaki düşük çağrı duygusunu telafi edebileceğini göstermiştir. Pilotlar çağrı duygusundan yoksun olduklarında, güvenlik protokollerine uyma konusunda daha az motive olabilirler, ancak güçlü bir güvenlik iklimi onları yine de güvenli davranmaya teşvik edebilir. Bu nedenle, havacılık kuruluşlarının, tüm personelin ve yolcuların esenliğini sağlamak için emniyetin önemini vurgulayan güçlü bir bağımsız örgütsel iklim geliştirmesi çok önemlidir (Xu vd., 2022)

Bağımsız bir örgütsel iklim, havacılık şirketlerine birçok fayda sağlayabilir. Bir sektördeki bağımsız kuruluşların ve bireylerin sayısı, başarılarını ve bununla birlikte gelen faydaları elde etme yeteneklerini belirlemede çok önemlidir. Bağımsız kuruluşlar ve bireyler, sektöre daha fazla deneyim ve bilgi sunabilir, bu da yenilikçi fikirlerin ve

stratejik seçimlerin artmasına yol açabilir (Hirsch, 1975 & Henisz, 2003). Örgüt teorisi, kurumsal değişikliklerin işletmelerin stratejik seçimleri ve yenilikçiliği üzerindeki etkisini anlamak için kültür ve iklim alanyazını birleştirmekten yararlanabilir. Bu aynı zamanda, değişen kurumsal normların zorluklarını aşabilecekleri için şirketler için rekabet avantajı kaynakları sağlayacaktır (Denison, 1996 & Klarin, 2018). Ek olarak, bağımsız bir örgütsel iklim, havacılık şirketlerinin hızla değişen bir endüstride başarılarını önemli ölçüde etkileyecek olan stratejik iş modellerinden ve teknoloji hazırlığından yararlanmalarına yardımcı olabilir (Ghaleb vd., 2021). Güvenlik açısından, otonom bir çalışma yapısı, çalışanları hızlı çalışmaya ve satın alma anlaşmalarından yararlanmaya teşvik ederken aynı zamanda bağımsızlık ve profesyonellik duygusunu koruyarak daha güvenli bir ortamı teşvik edebilir (Keyton, 2010). Ayrıca, bağımsız bir organizasyonel iklim temel anlama odaklanır ve tutuculuk avantajı sunarak şirketlerin her tesis için bağımsız güvenlik denetimleri gerçekleştirmesini ve havacılık endüstrisinde genel güvenliği sağlamasını kolaylaştırır (Zohar ve Luria, 2005). Son olarak, bağımsızlığın zorluklarını ve faydalarını anlamak, kavramın yeniden yorumlanmasına, farklı bakış açılarından anlayışlar oluşturulmasına ve potansiyel olarak havacılık endüstrisi üzerindeki olumlu etkisinin artmasına yol açabilir (Carroll ve Quijada, 2004). Bağımsız çevresel yönetim stratejilerini dahil ederek, havacılık şirketleri maliyetleri azaltabilir ve verimliliği artırabilir, bu da daha sürdürülebilir ve karlı bir iş modeli ile sonuçlanabilir (Zeithaml ve Zeithaml, 1984).

2.3.3.6. Kontrollü iklim

Kontrollü bir çalışma ortamının birincil amacı, yükümlülüklerin ve görevlerin hassasiyetle yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu ortamda, bir düzeyde uyarlanabilirliğe ve esnekliğe izin verilir. Çalışanlar, sorumluluklarını özenle yerine getirme konusunda güçlü bir şekilde teşvik edilir. Bu ortamda yöneticiler otorite modeli olarak hizmet ederler. Sıklıkla çok çalışmanın başarısının anahtarı olduğu öne sürülse de uygulamaya konulamadığından güvenilir bir model değildir. Bir yöneticinin sözleri ile eylemleri uyuşmadığında, işlerinde motivasyon ve samimiyetten yoksun oldukları ortaya çıkar (Fullan ve Miles, 1992, s. 745).

Kontrollü iklim bulunan işyerinde yöneticiler, başkalarının bakış açılarına çok az saygı duyarak yetkilerini güvenle ve verimli bir şekilde kullanırlar. Sonuç olarak, çalışanların sosyal ihtiyaçları genellikle göz ardı edilir. Yönetim tarzı, anlayış ve

samimiyete sınırlı vurgu ile yakın kontrol ve engelleme ile nitelendirilir. Bir dereceye kadar esneklik olsa da yakından izlenir. Sorumluluk ve görevleri yerine getirmek temel amaçtır ve çalışanlar bu konuda mükemmelleşmeye yönlendirilir. İş öncelikli olduğundan, hem yöneticiler hem de çalışanlar duygusal etkileşimlerden çok görevlere öncelik verir. Aslında, Halpin (1966, s. 99), çalışanlar arasında empatik değişim fırsatlarının az olduğunu ileri sürer.

Kuruluşlar, özellikle güvenlik performansı ile ilgili olarak, kuruluş kültürünü ölçmek için yöntemler belirlemeye giderek daha fazla ilgi duymaktadır. Büyük kayıp olayları, güvenlik performansını iyileştirmek için kültürel yönlerin ele alınmasının önemini vurgulamıştır. Kontrollü bir organizasyonel iklimin havacılık endüstrisi ile nasıl bir ilişkisi olduğu hakkında herhangi bir bilgi verilmemesine rağmen, araştırmalar kötü yönetim, zayıf eğitim ve diğer psikolojik faktörlerin endüstriyel kaynaklı kazaların %50'den fazlasına katkıda bulunduğunu göstermiştir. Genel olarak, örgüt kültürü ile güvenlik performansı arasında bir ilişki vardır. Aslında, güvenlik performansını iyileştirmede organizasyonel ve kültürel faktörler teknolojiden daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, havacılık endüstrisindeki kuruluşların, emniyete öncelik veren ve bir emniyet kültürünü teşvik eden kontrollü bir organizasyonel iklim oluşturmaları ve sürdürmesi esastır. Bu, güvenlik odaklı bir ortamı destekleyen uygun eğitim, etkili iletişim ve yönetim uygulamalarıyla başarılabılır (Dodsworth vd., 2007).

Halpin ve Croft'un örgütsel iklim çerçevesi, havacılık endüstrisindeki kontrollü bir iklimi incelemek için yararlı bir mercektir sağlar. Halpin ve Croft'un çalışmaları, müdürün kontrol etme çabalarına odaklanmakta ve Kontrollü İklim düzeni korumaya vurgu yaparak "kişisel olmayan" ve "yüksek düzeyde kontrollü" olarak tanımlanmaktadır (Mackenzie, 1966). Bu tür bir iklim, açık kurallar, düzenlemeler ve dinamik bir sosyal ortam içinde yapılandırılmış bir çerçeve ile nitelendirilir (Hudson, 1983). Aksine, yeterlilik ve çatışmanın anlaşmalar ve kurallarla düzenlendiği daha açık bir örgütsel iklim mevcut olabilir. Halpin ve Croft'un Örgütsel İklim çalışmaları, havacılık endüstrisi (Mackenzie, 1966 & Roberts, 1975) dahil olmak üzere birçok alana geniş bir şekilde uygulanmıştır. Çerçeve, örgütsel iklimin üç geniş grubunu tanımlar: Kontrollü İklim, Açık İklim ve Gelişimsel İklim. Kontrollü İklim, havacılık endüstrisi gibi hassasiyet ve düzen gerektiren ortamlar için çok uygundur. Bu tür bir iklimin, örgütün ihtiyaçları ile amaçlara hizmet etmek için kendi kendini yönlendirmesi ve kendini kontrol etmesi

gereken bireylerin ihtiyaçları arasında bir denge gerektirdiğine dikkat etmek önemlidir (Hudson, 1983 & Denison, 1996). İhtiyaçları belirlemeye yönelik Murray ve Stern erevesi, Halpin ve Croft'un havacılık endüstrisindeki kontrollü bir iklim tanımına uygulanabilir ve ROTC uçuş programı böyle bir iklime örnek teşkil eder (Dumas, 1978). Sonuç olarak, Halpin ve Croft'un çerçevesini anlamak, özellikle güvenlik amacıyla kontrollü bir ortam gerektiren havacılık endüstrisindeki organizasyonel iklimleri araştırmayı amaçlayan araştırmalara rehberlik edebilir.

Kontrollü bir organizasyonel iklimin havacılık endüstrisinde hem yararları hem de sakıncaları olabilir. Bir yandan, kontrol hedefini takip etmek, operasyonlarda daha fazla güvenilirlik ve emniyet sağlayabilir. Halpin ve Croft'un belirttiği gibi, yapılandırılmış bir ereve, çalışanların hedeflere ulaşmak için öz-yönlendirme ve öz-kontrol uygulamalarına izin vererek bir yn ve amaç duygusu sağlayabilir (Denison, 1996). Ek olarak, endüstriyel riskler mühendislik ve prosedürel araçlarla iyi bir şekilde kontrol edilebilir, bu da havacılık operasyonlarında güvenliği daha da artırır ve hataları en aza indirir (Dodsworth vd., 2007). Bununla birlikte, kontrollü bir iklimin sakıncaları da vardır. Örneğin, kontrol değişkenlerinin etkilerini hesaplamak için kullanılan regresyon analizlerinin kesin doğası her zaman net olmayabilir, bu da şüpheli sonuçlara ve karar vermede potansiyel yanlılıklara yol açar (Van Dyck vd., 2005). Ayrıca, organizasyonel iklimler dinamiktir ve sürekli değişir, bu da her zaman operasyonların tüm yönleri üzerinde kontrolü sürdürmeyi zorlaştırır. Bu, özellikle telafi edici değişiklikler ortamdaki yeni zorlukları veya değişiklikleri ele alacak kadar hızlı yapılmazsa, güvenilirlikle ilgili sorunlara yol açabilir (Weick, 1987). Ayrıca, özellikle daha geniş pazar veya düzenleyici ortamda ani değişimler meydana gelirse, bir komuta ve kontrol sistemine alıkın olan kuruluşlar için kurumsal değişikliklere uyum sağlamak zor olabilir. Bu zorluklara rağmen, kontrollü bir organizasyonel iklim, özellikle etkili bir şekilde yönetilirse ve olası dezavantajlar dikkatle değerlendirilirse, havacılık endüstrisi için hala faydalı olabilir (Klarin, 2018).

3. YÖNTEM

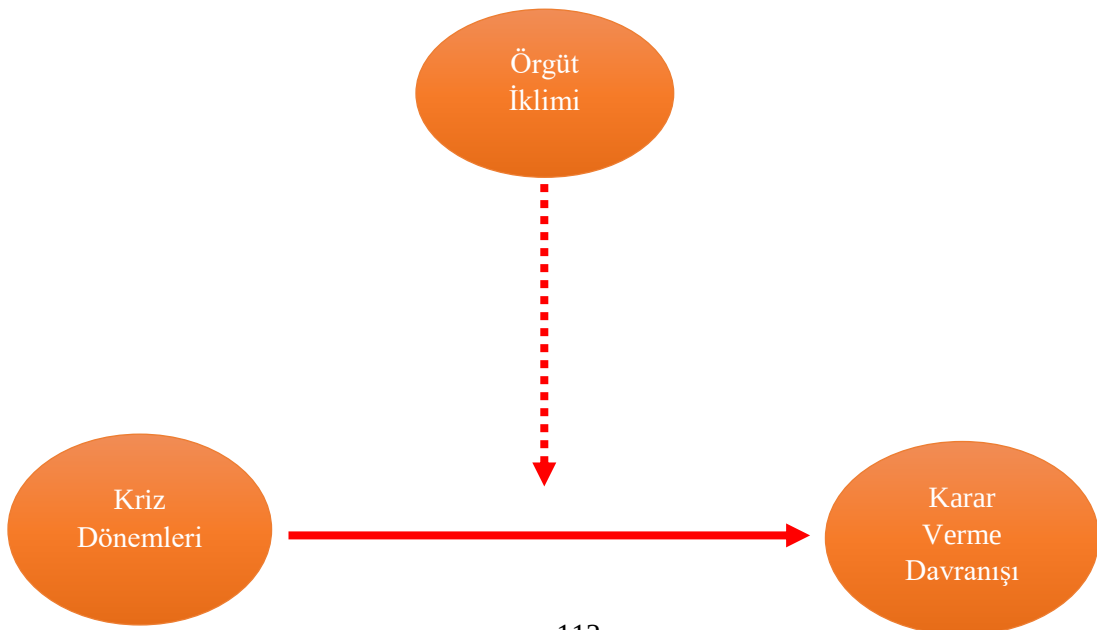
Bu bölümde çalışmanın araştırma modeline, evren ve örneklem grubuna, veri toplama sürecinde kullanılacak araçlara ve elde edilen verilerin analizi sürecinde kullanılacak yöntemlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1.Araştırma Modeli ve Hipotezler

Yapılan bu çalışmada sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan, iki ve daha fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi, bunun yanında bağımlı değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerini inceleyen ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Havacılık sektöründe yapılan birçok çalışmada da (Altıntaş, 2020: 11, Dozic, 2019: 18-20 Öztürk, 2018: 77; Kanbur, 2018: 152; Aydın, 2016: 4, Li, 2015: 161, , O'Connor vd, 2011: 136) iki ve daha fazla bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin ilişkisel tarama modeli ile incelendiği görülmektedir.

Moderatör ya da biçimleyici değişken olarak da adlandırılan düzenleyici değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü etkileyebilen değişkendir (Baron ve Kenny, 1986). Moderatör değişkenin değerleri farklılaştıkça bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şiddeti ve bazı durumlarda yönü dahi değişebilmektedir (Sekaran, 1992). Yapılan bu çalışmada moderatör değişken olduğu için ‘Düzenleyici Değişkenle Çoklu Regresyon Analizi’ uygulanmış ve Hiyerarşik Regresyon modeli oluşturulmuştur.

Şekil 5. Önerilen Hiyerarşik Regresyon Modeli



Alanyazın taraması ve oluşturulan araştırma modeli sonucu hipotezler belirlenmiştir. Hipotezler şunlardır;

H1: Kriz dönemlerinde yöneticilerin karar verme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Kriz dönemlerinde yöneticilerin kaçınmacı/anlık karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü vardır.

H3: Kriz dönemlerinde yöneticilerin sezgisel karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü vardır.

H4: Kriz dönemlerinde yöneticilerin bağımlı karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü vardır.

H5: Kriz dönemlerinde yöneticilerin rasyonel karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü vardır.

3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda araştırma sürecinin en önemli bölümünü oluşturan konuların başında örneklemin belirlenmesi gelmektedir. Örneklem seçimi ve katılımcı sayısının belirlenmesini önemli kılan konuların başında araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması gelmektedir. Yapılan bu çalışmanın evrenini Antalya Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerinde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubu da evren içerisinde kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiş olan personelden meydana gelmektedir. Bilindiği gibi bu örneklem seçim yöntemi evrendeki bireylerin tesadüfen seçilerek örnekleme alınmasını ifade etmektedir. Bu nedenle kolayda örneklem yönteminde evrende bulunan her bireyin örnekleme seçilme olasılığı eşittir (Koç-Başaran, 2017: 480-487, Meng, 2013: 533-535, Olken ve Rotem, 1986: 1-3).

Bilimsel araştırma sürecinde evreni oluşturan tüm bireylere ulaşma imkanı sınırlıdır. Bu noktada evreni temsil edecek sayıda örneklem grubuna ulaşılması önemli bir konudur (Yıldız, 2017: 421). Yapılan bu çalışmanın örneklem grubu evren içerisinde seçilmiş olan 384 personelden meydana gelecektir. Bilindiği gibi evrenin 1.000.000'a kadar olduğu ve %95 güven aralığında ($p < 0.05$) yapılan çalışmalarda örneklem grubunun en az 384 kişi olması yeterli görülmektedir (Can, 2014: 1, Kadam ve Bahalerao, 2010:

55-57, Kelley, 2007: 979-984). Araştırma örnekleminin Antalya Havalimanında etkin rol alan yer hizmeti şirketlerinin alt, orta ve üst düzey yöneticilerinden oluşturulmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan bireylerin sahip oldukları demografik özelliklerin belirlenmesinde kişisel bilgi formundan yararlanılacaktır. Kişisel bilgi formunda yer alan sorular ile katılımcıların cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, işletmedeki unvanı, yöneticilik yaptığı çalışan sayısı, bulunduğu işletmede çalışma yılı ve yöneticilerin personel olarak yer aldığı işletmelerin faaliyet yılı ve çalışan sayısı gibi bilgilere ulaşılması amaçlanmıştır.

3.3.1. Kriz yönetimi ölçeği

Çalışkan (2020, 106-120) tarafından geliştirilen “Kriz Yönetimi Ölçeği” için yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin, 5’li likert tipinde üç alt boyut, 23 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutları 9 maddeden oluşan “Kriz Öncesi Faaliyetler”, 10 maddeden oluşan “Kriz Esnası Faaliyetler” ve 4 maddeden oluşan “Kriz Sonrası Faaliyetler”den oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilme aşamasında araştırmacı evreni sağlık, eğitim ve sanayi olarak üç gruba ayırmış ve üç ayrı örneklem grubu oluşturmuştur. Her örneklem grubu için 600 kişiye elektronik posta yoluyla ulaşmış ve analiz yapmaya uygun olanlar örneklem grubuna dahil edilmiştir. İlk örneklem grubunu kamu ve özel sektörde çalışan 451 sağlık personeli, ikinci örneklem grubunu kamu ve özel sektörde çalışan 624 eğitim personeli, üçüncü örneklem grubunu ise sanayi sektöründe çalışan 427 personel oluşturmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında geliştirilen ölçeğin toplam varyansın %81,38’ini açıkladığı saptanmıştır. Yapılan AFA ve DFA çalışması sonrasında ölçeğin iç tutarlılık katsayıları sağlık için .89, eğitim için .97, sanayi için .92 olarak hesaplanmıştır.

Sağlık, eğitim ve sanayi alanlarından iki uzmanın görüşleri alındıktan sonra 36 maddelik taslak form bu doğrultuda yeniden yapılandırılmıştır. Bu sayede 27 maddeden oluşan “Kriz Yönetimi Ölçeği Taslak Formu” geliştirilmiştir.

Çalışkan (2020) tarafından geliştirilen ölçekte üç adet alt boyut bulunmaktadır. Bunlar:

1. **Kriz öncesi faaliyetler:** Karar alma organının örgütün merkezinde toplanması, örgüt genelinde güç ve yetki dağılımını engellemekte ve örgütü

aşırı merkezileştirmektedir. Örgütsel merkeziyetçilik, örgütlerin yönetim faaliyetlerinde krizler yaşamalarına neden olan temel çevresel faktör olarak kabul edilmektedir. Bu merkezileşme eğilimi, örgütleri liderlik faaliyetlerinde katı ilkelerle hareket etmeye yönelttiğinden, esnekliğin kaybolduğu bir örgüt ortamı inisiyatif almayı zorlaştırmakta ve yapılacak işleri geciktirmektedir. Bu durum, örgütleri zor duruma sokan ve kalkınmaya acil müdahale gerektiren bürokrasi anlayışını çağrıştırarak krize zemin hazırlamaktadır (Pira, 2010: 31). Bir şirketin böyle bir krizden en az kayıpla çıkabilmesi için buna hazırlıklı olması gerekir. Bu aşamada karar verme davranışı süreci önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi eksikliği, yöneticilerin risk ve sorumluluk eksikliği, alternatiflerin olmaması ve uzayan karar alma süreci gibi faktörlerin varlığında kriz bir sonraki aşamaya, kriz anına girer (Seyrek, 2021).

2. **Kriz esnası faaliyetler:** Kriz zamanlarında hızlı karar alma ve uygulama ihtiyacı nedeniyle, kamusal alanda belirli görevleri yerine getiren ve topluma hizmet eden kamu kurumlarındaki yöneticiler ve bazı mekanizmalar, krizlere erken müdahale edememekle suçlanmakta ve yavaş davrandığı için eleştirilere maruz kalmaktadır. Bu bir ölçüde, sosyal kuruluşların çalışmalarının mevzuata sıkı sıkıya bağlı kalması ve tam olarak hazırlanmış ancak sonuçlarının sınırlı olmasıyla ilgilidir. Kriz durumlarında bile ani ve hızlı karar alınması gereken durumlarda esnek liderlik modeli uygulanamamaktadır. Çünkü yönetici ve çalışanların mevzuat yaklaşımı, alacakları aksiyonlar ve gösterecekleri tepkiler kanunda düzenlenmiştir. Önemli olan hızlı ve etkili kararlar alma ve bunları uygulama sürecidir. Ancak kriz yönetimi, esnek, değişime açık ve mevcut durumu yeni gelişmelere adapte edebilen bir yönetim anlayışını gerektirmektedir (Aykaç, 2001: 127). Bir yöneticinin kriz anında hızlı karar verebilmesi, örgüt ikliminin yapısıyla ilgilidir.

Bu dönemde krizin etkilerini azaltmak için organizasyon yapısı ve kültürünün, tüm iç ve dış paydaşların girdilerini dikkate alarak, değişime kolayca uyum sağlayabilecek yapıda olması gerekmektedir. Bu dönemde tüm karar alma süreçlerinin hızlı, esnek ve sistematik yapılara dönüştürülmesi gerekmektedir (Kent, 2010).

3. **Kriz sonrası faaliyetler:** Kriz yönetiminde ideal durum, krizi başarıya dönüştürmektir (Lee ve Harrald, 1999). Kriz, kurumlara içerdikleri öğrenme fırsatlarını değiştirme fırsatı sunar (Blackman ve Ritchie, 2008). Krizlerden öğrenilen dersler, gelecekteki krizleri önlemek, hasarı azaltmak ve her türlü kriz ve tehdide karşı dayanıklılık ve hazırlık oluşturmak için önemlidir. Sistemin krizden en çok etkilenen yönleri, sistemin en zayıf yönleridir ve hızla gelişmesi gerekir. Kriz anında sorumluluk alma cesaretine sahip, takım halinde çalışan ve krizin aşılmasına katkı sağlayan çalışanlara da yeni organizasyon yapısında değer verilmeli ve daha fazla sorumluluk verilmelidir. Rekabetçi ortamda başarının birincil anahtarının değişim ve gelişim olduğunun bilincinde olan yöneticiler için krizler aynı zamanda örgütsel gelişim/dönüşüm için birer fırsattır (Blackman ve Ritchie, 2008; Carmeli, 2008; Bossong 2013; Makkonen, 2014).

3.3.2. Genel karar verme ölçeği

Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Taşdelen (2002) tarafından uyarlanan “Genel Karar Verme Ölçeği” için yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin, 5’li likert tipinde 5 faktör ve 24 maddeden oluştuğu saptanmıştır. Birinci faktör 5 maddeden oluşan ‘Rasyonel Karar Verme Davranışı’, ikinci faktör 5 maddeden oluşan ‘Sezgisel Karar Verme Davranışı’, üçüncü faktör 4 maddeden oluşan ‘Bağımlı Karar Verme Davranışı’, dördüncü faktör 5 maddeden oluşan ‘Kaçınma Karar Verme Davranışı’, beşinci faktör 5 maddeden oluşan ‘Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Davranışı’ olarak isimlendirilmiştir. Belirlenen beş faktörün toplam varyansın %56.90’ını açıkladığı saptanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu 451 öğretmen adayı oluşturmaktadır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenirlik çalışması kapsamında hesaplanan iç tutarlılık katsayısı .74 olarak belirlenmiştir.

3.3.3. Örgüt iklimi ölçeği

Bock vd. (2005, 95) ve Coda vd. (2015) tarafından geliştirilen, Solmaz’ın (2016, 186) ve Çelikel’in (2021, 151) çalışanların algılamış oldukları örgüt iklimi düzeylerini belirleyebilmek amacıyla doktora tezlerinde kullanmış olduğu ‘Örgüt İklimi Ölçeği’ için yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 5’li likert tipinde 3 faktörlü 15 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Birinci faktör 4 maddeden oluşan ‘Bağ Kurma’, İkinci faktör 3 maddeden oluşan ‘Adalet’ ve üçüncü faktör 8 maddeden oluşan ‘İletişim’ olarak

isimlendirilmiştir. Bock vd. (2005) tarafından gerçekleştirilen ölçek Kore’de faaliyet gösteren işletmelerin bilgi yönetim liderliği ile yaptığı çalışmada örgüt iklimi boyutlarını; bağ kurma (4 soru), adalet (3 soru) ve yenilikçilik (3 soru) olarak belirlemiş olup ölçeğin güvenilirliği adalet (0,870), bağ kurma (0,898), yenilikçilik (0,874) olarak ölçülmüştür. Coda vd.’nin (2015) Organizasyon İklim Yapısının Çok Boyutlu Konfigürasyonu konulu makalede oluşturulan boyutlardan İletişim (8 soru) alt boyutu Girişimcilik yönelimi ve örgüt iklimi ilişkisinde önemli bir değişken (güvenilirlik 0,756) olduğu için Solmaz (2016) tarafından kullanılmıştır.

Solmaz (2016) tarafından yapılan araştırmanın evrenini Ankara’da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Örgüt iklimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısında uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için 0,70 ve üstüdür. Açıklanan varyans üç boyut için 0,74, tek boyut için 0,61 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında doğrulayıcı faktör analizleri ve uyum iyiliği incelemeleri yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda örgüt iklimi ölçeğinin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı; Bağ Kurma 0,91, Adalet 0,86, İletişim 0,93 olarak bulunmuştur.

Solmaz tarafından kullanılan Örgüt İklimi Ölçeği’nin 3 alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar:

1. Bağ Kurma: Bireylerin maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması ve ait oldukları örgütlerle bağ kurulması ile verimlilik artırılmaktadır. İnsanların içinde çalıştıkları bu takım ruhuna ulaşmalarındaki önemli etkenlerden biri de çalışanların kurumla özdeşleşmeleri ve çalışma arkadaşlarına duydukları güvendir. Ancak böyle bir ortamda, örgüt üyeleri örgüte ilişkin olumlu algılara sahiptir. Bu, organizasyondaki bağlılığın seviyesini gösterir. Bu açıdan bakıldığında, sadece bir örgüt ortamında normal kabul edilen ihtiyaçların karşılanması, olumlu bir örgüt iklimi yaratmak için gerekli fakat yeterli değildir (Hoy, 1990, s. 150). Bir örgütün başarılı olabilmesi için en önemli unsur ve örgütün varlık nedenlerinden biri olan insanların ekip çalışması ile istenilen amaçlara ulaşmak için birlikte çalışması gerekmektedir. Üyelerinin bir örgüte aidiyet algısı olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütün üyelerini

birbirlerine yardım etmeye teşvik eden kritik bağlılık ve nezaket eylemlerini yansıtır (Bock, 2005: 94). Kriz yönetimi için kaynaklar açısından, bir birey işletmeye ne kadar çok dahil olursa, kriz yönetimi o kadar aktif olur (Drnevič ve diğeri, 2009; Byingto ve diğeri, 1991). Hem bağlanma hem de adalet değişkenlerinin örgüt iklimi araçlarını açıklamada etkili yordayıcılar olduğu bulunmuştur (Çelikel, 2021).

2. Adalet: Örgütlerdeki adalet, keyfi eşitlikçi örgütsel uygulamalardan çok güvenceli algıları yansıtır. Bu, çalışanlar ve hizmetler arasında güven oluşturur (Bock vd., 2015: 94). Örgütsel adalet; örgüt tarafından çalışanların adil davranış algısı olarak tanımlanır. Adalet duygusu, çalışanlar arasında adil davranış olarak tanımlanmaktadır (Saruhan 2013:41). Prosedür adalet; prosedürlerin adil bir şekilde uygulandığı ve örgütsel hedeflere ulaşmak için alınan kararlarla tutarlı olduğu bir adalet biçimidir. Bir örgüt içinde uygulanan adalet derecesi, bireyin karar verme yaklaşımını etkiler (Karaman ve Aylan, 2012: 35). Adalet boyutu diğeri bir değişkenimiz olan karar verme davranışı ile ilişkilidir.
3. İletişim: Görevlerin yürütülmesini organize etmenin en etkili yolu, iyi bir koordinasyon yapısıdır. Koordinasyon; farklı insan faaliyetlerinin bir kombinasyonu yoluyla oluşturulmaktadır. Bir kurum içinde farklı fikirlerin paylaşılması ve bilgi alışverişinin sağlanması ancak etkin bir iletişim sistemi ile mümkündür. Örgütlerde, özellikle de yöneticilerde zamanın çoğu iletişim için harcanmaktadır. Bunu yaparken iletişim ile birçok kariyer beklentisi yerine getirilebilir. İletişim sistemleri yetersiz kaldığında ciddi organizasyon ve kontrol sorunları ile yönetsel işlevlerde diğeri sorunlar ortaya çıkmaktadır (Raina, 2010: 346). Bir kuruluşun karar verme sürecine daha fazla iletişimsel katkı yapma durumu daha etkin ve verimli kararların verilmesine olanak sağlamaktadır. İletişim sayesinde konsolidasyon, kuruluştaki alt birimlere kadar uzanır. Bir kuruluştaki sorunları çözmek, çeşitli beceriler gerektirir. Bilgi paylaşımı, çalışan izleme, çalışanlar arasında iletişim, katılım kanalları oluşturma ve meslektaşlarından öğrenmeye öncülük etme gibi beceriler sayesinde yöneticiler daha etkin ve verimli kararlar alabilmektedir (Chen ve Huang, 2007: 107).

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz işlemlerinde SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Analiz işlemlerinin ilk aşamasında SPSS programı ile güvenilirlik analizi, frekans analizi, açıklayıcı faktör analizi, hipotez analizleri, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır.

4. BULGULAR

Ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayıları ile normal dağılıma ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Genel Karar Verme Ölçeği, Kriz Yönetimi Ölçeği ve Örgüt İklimi Ölçeği Puanlarına İlişkin Güvenilirlik, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	Alt boyut	α	Çarpıklık	Basıklık
Genel Karar Verme Ölçeği	Kaçınmacı / anlık karar verme davranışı	0,94	1,22	1,17
	Sezgisel karar verme davranışı	0,86	-0,52	-0,25
	Bağımlı karar verme davranışı	0,86	-0,31	0,14
	Rasyonel karar verme davranışı	0,79	-1,03	1,65
Kriz Yönetimi Ölçeği	Kriz öncesi faaliyetler	0,91	-0,46	1,13
	Kriz esnası faaliyetler	0,86	-0,49	0,06
	Kriz sonrası faaliyetler	0,84	-0,37	0,25
	Kriz yönetimi toplam	0,93	-0,22	0,12
Örgüt İklimi Ölçeği	Bağ kurma	0,87	-0,58	0,91
	Adalet	0,84	-0,83	1,90
	İletişim	0,85	-1,07	1,10
	Örgüt iklimi toplam	0,92	-0,80	1,54

Tablo incelendiğinde, genel karar verme ölçeğinde kaçınmacı / anlık karar verme davranışı, sezgisel karar verme davranışı, bağımlı karar verme davranışı alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu ($\alpha > 0,80$), rasyonel karar verme davranışı alt boyutunun ise orta düzeyde güvenilir olduğu ($0,80 > \alpha > 0,60$), kriz yönetimi ölçeğinde kriz öncesi faaliyetler, kriz esnası faaliyetler, kriz sonrası faaliyetler alt boyutlarının ve ölçek toplamının yüksek düzeyde güvenilir olduğu ($\alpha > 0,80$), benzer şekilde örgüt iklimi

ölçeğinin de bağ kurma, adalet, iletişim alt boyutlarının ve ölçek toplamının yüksek düzeyde güvenilir olduğu ($\alpha>0,80$) görülmektedir (Özdamar, 2013a: 555). Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, tüm ölçeklerin alt boyutlarının ve toplam puanlarının normal çarpıklık ve basıklık değerlerinde normal dağılıma uygunluk için kabul edilen -2 ile +2 arasında değerlere sahip olduğu görülmektedir (George ve Mallery, 2010: 21-22).

Bu bölümde araştırma kapsamında toplanan anket formunda yer alan katılımcılara ilişkin veriler ile ölçeklere ilişkin verilerin değerlendirilmesine ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Dağılımların İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımlar incelenmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımlar

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	30	18,3
	Erkek	134	81,7
Yaş	21-30	9	5,5
	31-40	70	42,7
	41-50	73	44,5
	51-60	12	7,3
Eğitim durumu	Lise	17	10,4
	Ön lisans	34	20,7
	Lisans	91	55,5
	Lisansüstü	22	13,4
İşletmedeki unvanı	Şef	108	65,9
	Müdür yardımcısı	6	3,7
	Müdür	23	14,0
	Direktör	4	2,4
	Diğer	23	14,0
İşletmenin faaliyet süresi	5 yıldan az	12	7,3
	5-10 yıl	16	9,8
	11-15 yıl	47	28,7

	16-20 yıl	26	15,9
	20 yıldan fazla	63	38,3
İşletmenin çalışan sayısı	500 kişiden az	22	13,4
	500-1000 kişi	44	26,7
	1001-1500 kişi	36	22,0
	1501-2000 kişi	26	15,9
	2000 kişiden fazla	36	22,0
Yöneticilik yaptığı çalışan sayısı	20 kişiden az	47	28,7
	20-30 kişi	15	9,1
	31-40 kişi	7	4,3
	41-50 kişi	8	4,9
	50 kişiden fazla	87	53,0
Sektörde çalıştığı süre	1 yıldan az	2	1,2
	1-5 yıl	14	8,5
	6-10 yıl	20	12,2
	11-15 yıl	54	33,0
	16-20 yıl	49	29,9
	20 yıldan fazla	25	15,2
İşletmede çalıştığı süre	1 yıldan az	9	5,5
	1-5 yıl	21	12,8
	6-10 yıl	24	14,6
	11-15 yıl	52	31,7
	16-20 yıl	36	22,0
	20 yıldan fazla	22	13,4

Tabloda katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, yöneticilerin çoğunluğunun cinsiyetinin erkek olduğu görülmektedir. Bu çalışmada katılımcıların %81,7'si (n=134) erkek yönetici, %18,3'ü (n=30) kadın yöneticidir. Yaşları bakımından dağılımları incelendiğinde yöneticilerin %5,5'i (n=9) 21-30 yaş, %42,7'si (n=70) 31-40 yaş, %44,5'i (n=73), 41-50 yaş, %7,3'ü (n=12) 51-60 yaş olduğu ve bu çalışmada 60 yaş ve üzeri yöneticinin olmadığı tespit edilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde %10'4'ünün (n=17) lise mezunu, %20,7'sinin (n=34) ön lisans

mezunu, %55,5'inin (n=91) lisans mezunu, %13,4'ünün (n=22) yüksek lisans ve/veya doktora mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %65,9'u (n=108) şef, %3,7'si (n=6) müdür yardımcısı, %14'ü (n=23) müdür, %2,4'ü (n=4) direktör, %14'ü (n=23) diğer olarak havacılık kuruluşlarında görev yapmaktadır. Tablo incelendiğinde havacılık sektöründe işletmelerin %7,3'ü (n=12) 5 yıldan az, %9,8'i (n=16) 5-10 yıl, %28,7'si (n=47) 11-15 yıl, %15,9'u (n=26) 16-20 yıl, %38,3'ü (n=63) 20 yıldan fazla bir süre faaliyet gösterdiği tespit edilmektedir.

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin çalışan sayıları yöneticilerin anketler sonucu beyanları doğrultusunda gösterilmektedir. Bu çerçevede işletmelerin %13,4'ünün (n=22) 500 kişiden az, %26,7'sinin (n=44) 500-1000, %22'sinin (n=36) 1001-1500, %15,6 (n=26) 1501-2000, %22'sinin (n=36) 2000'den fazla çalışanı bulunmaktadır. Araştırma çerçevesinde yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun yöneticilik yaptığı çalışan sayısının %53 ile 50 kişiden fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede yöneticilerin %28,7'si (n=47) 20 kişiden az, %9,1'i (n=15) 20-30 kişi, %4,3'ü (n=7) 31-40 kişi, %4,9'u (n=8) 41-50 kişi, %53'ü (n=87) 50 kişiden fazla personele yöneticilik yaptığı görülmektedir. Yöneticilerin sektörde çalıştıkları süre incelendiğinde %1,2'sinin (n=2) 1 yıldan az, %8,5'inin (n=14) 1-5 yıl, %12,2'sinin (n=20) 6-10 yıl, %33'ünün (n=54) 11-15 yıl, %29,9'unun (n=49) 16-20 yıl ve %15,2'sinin (n=25) 20 yıldan fazla havacılık sektöründe çalıştığı ortaya konmaktadır. Ayrıca yöneticilerin bulundukları havacılık işletmesinde çalıştıkları süre incelendiğinde %5,5'ninin (n=9) 1 yıldan az, %12,8'inin (n=21) 1-5 yıl, %14,6'sının (n=24) 6-10 yıl, %31,7'sinin (n=52) 11-15 yıl, %22'sinin (n=36) 16-20 yıl, %13,4'ünün (n=22) ise 20 yıldan fazla çalıştığı tespit edilmektedir.

4.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ölçeğin geliştirilme aşamasında veya geliştirilmiş bir ölçeğin farklı yapıdaki örneklem grubuna uygulanmasında uygulanabilmektedir. AFA uygulanarak ölçeğin yapı olarak geçerli bir ölçüm aracı olup olmadığına karar verilebilmektedir. AFA uygulandığında ölçek geçerliliğinin sağlanabilmesi adına birtakım değerlerin incelenmesi ve bu değerlerin belirli düzeylerde olması gerekmektedir. Bu değerlere ilişkin kriterler aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

AFA aşamasında öncelikle incelenmesi gereken değerlerin başında Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri gelmektedir. KMO değeri örneklemin faktör analizinde yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanmakta olan ve en az 0,700 olması

gereken bir değerdir (Aksu ve diğ, 2017: 9; Altunışık ve diğ, 2007: 226). Bir diğer önemli kriter değeri ise Bartlett's test değeridir. Bu değer anlamlı olması durumunda ölçeğin AFA için uygun olduğu ve faktörlere bölünebileceği anlaşılmaktadır (Aksu ve diğ, 2017: 10; Altunışık ve diğ, 2007: 230). Yamaç eğim grafiği ölçeğin faktör sayısının belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. Grafikte doğrusal yapının başlangıç noktası olan sayı kadar faktör sayısının olabileceği şeklinde değerlendirme yapılmaktadır (Özdamar, 2013b: 221; Altunışık ve diğ, 2007: 222; Çokluk ve diğ, 2012: 193). Ölçeğin maddelerinin aynı anda iki faktörde yer almaması gerekmele birlikte, bir ölçek maddesinin aynı anda iki faktörde yer alması durumunda yer aldığı faktörlerdeki faktör yüklerinin arasında 0,100'den daha az fark bulunuyorsa ölçeğin ilgili maddesi binişik madde olarak ifade edilmektedir ve ilgili maddenin ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Ayrıca bir maddenin faktör içerisinde yer alması için en az 0,300 faktör yüküne sahip olması gerekmektedir (Altunışık ve diğ, 2007: 226, Çokluk ve diğ, 2012: 194).

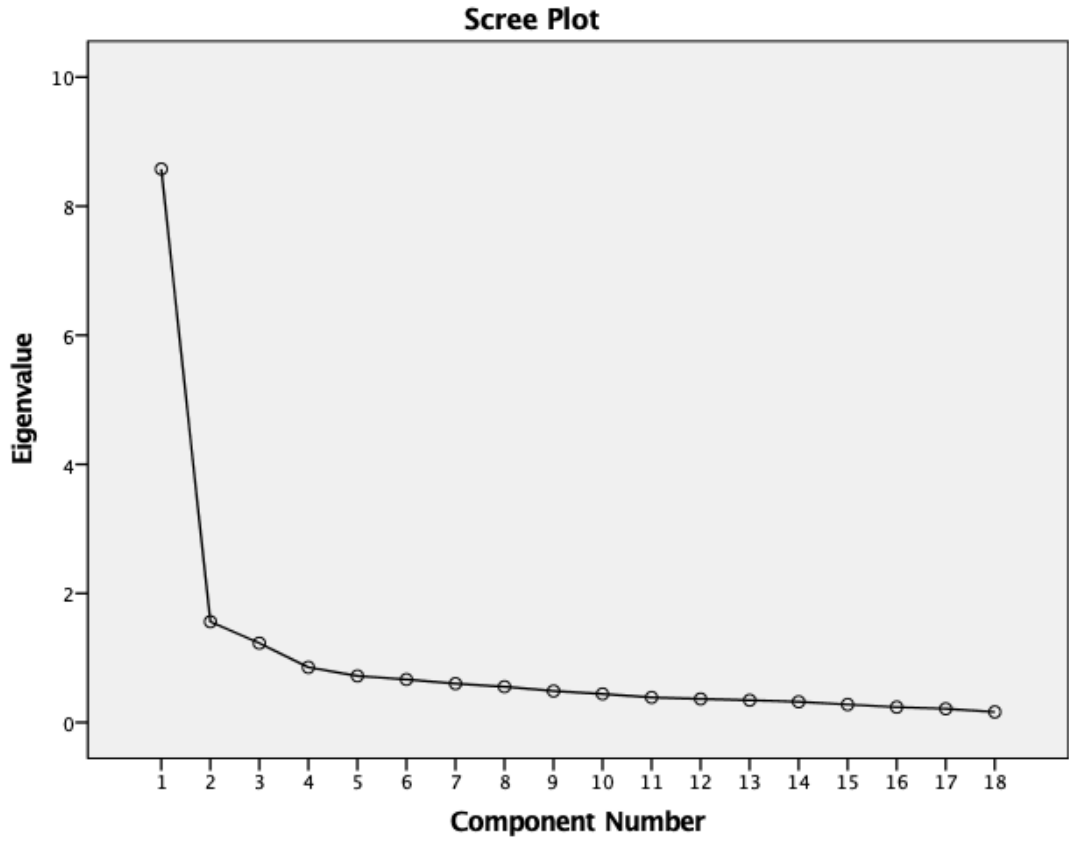
4.2.1. Kriz yönetimi ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile tanımlayıcı istatistikler

Kriz yönetimi ölçeğine uygulanan AFA sonuçları aşağıda yer alan tablolarda detaylı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4. Kriz yönetimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		0,914
Bartlett's Test	χ^2	1711,975
	df	153
	p	0,000

Tablo incelendiğinde, kriz yönetimi ölçeğine uygulanan AFA sonucunda KMO değeri 0,914 olarak bulunmuştur. KMO değeri 0,700 üzerinde olduğundan dolayı kriz yönetimi ölçeği için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Bartlett's test değeri $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bartlett's test değeri anlamlı olduğundan dolayı kriz yönetimi ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.



Şekil 6. Kriz Yönetimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği

Yamaç eğim grafiğinde 3'üncü noktasından itibaren grafiğin doğrusal bir duruma geldiği görülmektedir. Bu nedenle kriz yönetimi ölçeğinin 3 faktörlü yapıya uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Kriz Yönetimi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Ölçek maddeleri	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Açıkladığı varyans
Madde 15	0,806			25,55
Madde 14	0,739			
Madde 13	0,669			
Madde 11	0,666			
Madde 17	0,656			
Madde 18	0,586			
Madde 16	0,576			
Madde 12	0,548			
Madde 19	0,526			
Madde 1		0,879		20,96
Madde 3		0,754		
Madde 2		0,716		
Madde 5		0,639		
Madde 9		0,545		
Madde 23			0,795	16,63
Madde 21			0,790	
Madde 20			0,763	
Madde 22			0,664	

Kriz yönetimi ölçeğine uygulanan AFA, Varimax döndürme yöntemiyle uygulanmıştır. Ölçeğin orijinalinde 23 madde ve 3 faktörlü yapı bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında ölçekte yer alan maddelerden 4, 6, 7, 8 ve 10'uncu maddeler düşük faktör yüküne sahip olduğundan dolayı ölçekten çıkarılmış olup, kalan 18 madde üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Ölçek faktör sayısı ve yapısı olarak orijinal ölçekle aynı yapıda 3 faktörlüdür. Ölçeğin toplam açıkladığı varyans %63,14 olup, ölçeğin birinci faktörünün açıkladığı varyans %25,55 olarak, ikinci faktörünün açıkladığı varyans %20,96 olarak, üçüncü faktörünün açıkladığı varyans %16,63 olarak

bulunmuştur, Ölçek kapsamında yer alan maddelerin faktör yükleri 0,526-0,879 arasında bulunmuştur.

Tablo 6. Kriz Yönetimi Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt boyut	$\bar{X}$	SS
Kriz öncesi faaliyetler	4,26	0,49
Kriz esnası faaliyetler	4,40	0,49
Kriz sonrası faaliyetler	4,22	0,54
Kriz yönetimi toplam	4,29	0,44

Tablo incelendiğinde, kriz yönetimi ölçeğinde katılımcıların kriz öncesi faaliyetler, kriz esnası faaliyetler, kriz sonrası faaliyetler ve toplam kriz yönetimi düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

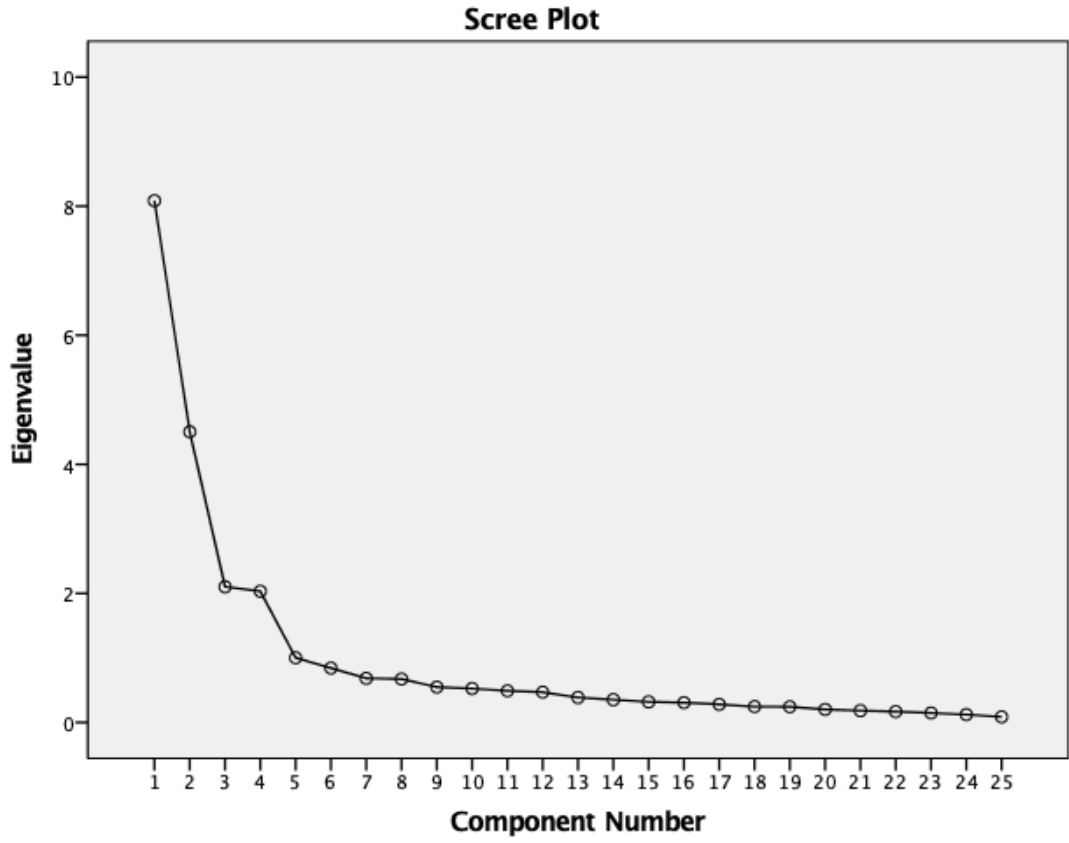
4.2.2. Genel karar verme ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile tanımlayıcı istatistikler

Genel karar verme ölçeğine uygulanan AFA sonuçları aşağıda yer alan tablolarda detaylı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 7. Genel Karar Verme Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		0,882
Bartlett's Test	χ^2	2858,387
	df	300
	p	0,000

Tablo incelendiğinde, genel karar verme ölçeğine uygulanan AFA sonucunda KMO değeri 0,882 olarak bulunmuştur. KMO değeri 0,700 üzerinde olduğundan dolayı genel karar verme ölçeği için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Bartlett's test değeri $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bartlett's test değeri anlamlı olduğundan dolayı genel karar verme ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.



Şekil 7. Genel Karar Verme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği

Yamaç eğim grafiğinde 4'üncü noktasından itibaren grafiğin doğrusal bir duruma geldiği görülmektedir. Bu nedenle genel karar verme ölçeğinin 4 faktörlü yapıya uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Genel Karar Verme Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Ölçek maddeleri	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Açıkladığı varyans
Madde 20	0,908				27,52
Madde 18	0,889				
Madde 19	0,865				
Madde 21	0,847				
Madde 24	0,832				
Madde 22	0,819				
Madde 17	0,815				
Madde 16	0,740				
Madde 25	0,715				
Madde 23	0,525				
Madde 7		0,850			14,21
Madde 6		0,849			
Madde 8		0,806			
Madde 10		0,759			
Madde 9		0,583			
Madde 14			0,848		13,56
Madde 13			0,831		
Madde 15			0,785		
Madde 11			0,754		
Madde 12			0,578		
Madde 1				0,812	11,59
Madde 3				0,778	
Madde 5				0,728	
Madde 4				0,728	
Madde 2				0,620	

Genel karar verme ölçeğine uygulanan AFA, Varimax döndürme yöntemiyle uygulanmıştır. Ölçeğin orijinalinde 25 madde ve 5 faktörlü yapı bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında ise 25 maddenin tamamı faktörlerde yer almış ancak ölçek 4 faktörlü yapı için uygun değerlere sahip olduğundan dolayı 4 faktörlü olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin toplam açıkladığı varyans %66,90 olup, ölçeğin birinci faktörünün açıkladığı varyans %27,51 olarak, ikinci faktörünün açıkladığı varyans %14,21 olarak, üçüncü faktörünün açıkladığı varyans %13,56 olarak, dördüncü faktörünün açıkladığı varyans %11,59 olarak bulunmuştur, Ölçek kapsamında yer alan maddelerin faktör yükleri 0,525-0,908 arasında bulunmuştur.

Tablo 9. Genel Karar Verme Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt boyut	$\bar{X}$	SS
Kaçınmacı / anlık karar verme davranışı	2,32	0,91
Sezgisel karar verme davranışı	3,56	0,85
Bağımlı karar verme davranışı	3,51	0,79
Rasyonel karar verme davranışı	4,32	0,52

Tablo incelendiğinde, genel karar verme ölçeğinde katılımcıların kaçınmacı / anlık karar verme davranışı düzeylerinin orta düzeyin altında, sezgisel karar verme davranışı ve bağımlı karar verme davranışı düzeylerinin orta düzeyin üzerinde, rasyonel karar verme davranışı düzeylerinin ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

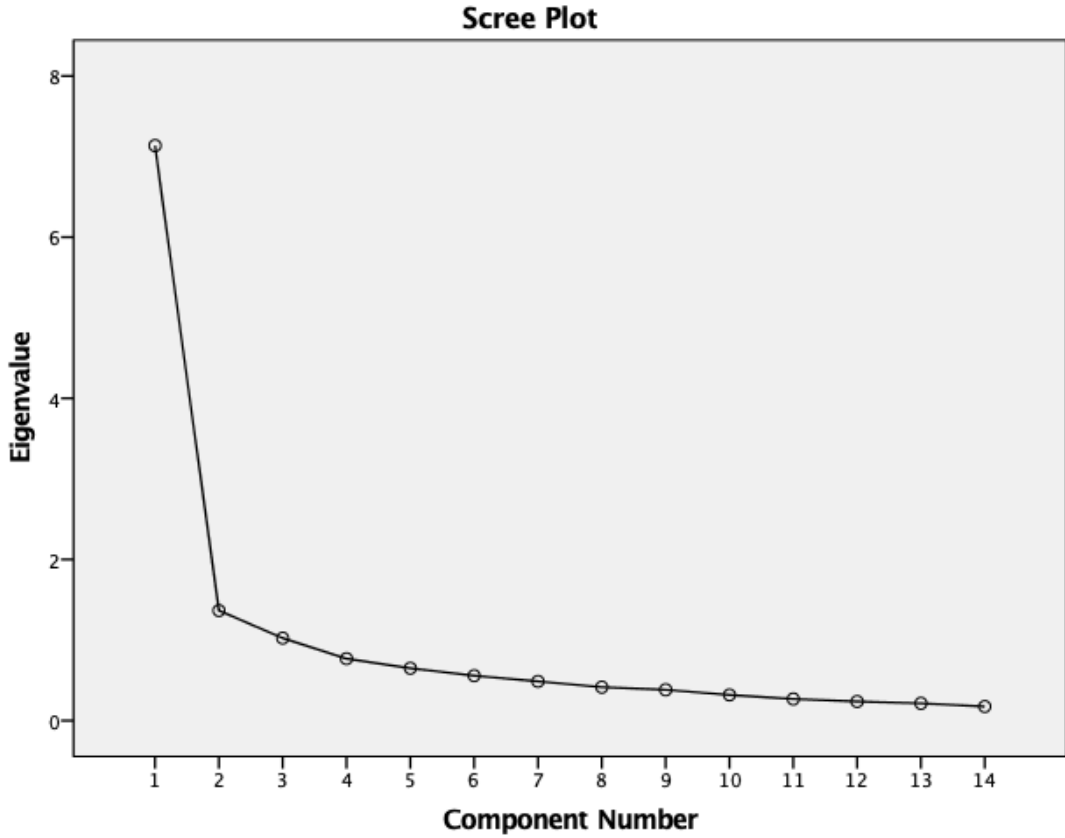
4.2.3. Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile tanımlayıcı istatistikler

Örgüt iklimi ölçeğine uygulanan AFA sonuçları aşağıda yer alan tablolarda detaylı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 10. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		0,906
Bartlett's Test	χ^2	1373,210
	df	91
	p	0,000

Tablo incelendiğinde, örgüt iklimi ölçeğine uygulanan AFA sonucunda KMO değeri 0,906 olarak bulunmuştur. KMO değeri 0,700 üzerinde olduğundan dolayı örgüt iklimi ölçeği için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Bartlett's test değeri $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bartlett's test değeri anlamlı olduğundan dolayı örgüt iklimi ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.



Şekil 8. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği

Yamaç eğim grafiğinde 3'üncü noktasından itibaren grafiğin doğrusal bir duruma geldiği görülmektedir. Bu nedenle örgüt iklimi ölçeğinin 3 faktörlü yapıya uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Örgüt İklimi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Ölçek maddeleri	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Açıkladığı varyans
ö3	0,814			29,63
ö1	0,796			
ö2	0,794			
ö4	0,717			
ö6		0,574		24,97
ö5		0,846		
ö7		0,673		
ö8			0,809	13,43
ö10			0,740	
ö14			0,728	
ö15			0,721	
ö13			0,668	
ö11			0,607	
ö9			0,584	

Örgüt iklimi ölçeğine uygulanan AFA, Varimax döndürme yöntemiyle uygulanmıştır. Ölçeğin orijinalinde 15 madde ve 3 faktörlü yapı bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında ölçekte yer alan maddelerden 12'nci madde düşük faktör yüküne sahip olduğundan dolayı ölçekten çıkarılmış olup, kalan 14 madde üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Ölçek faktör sayısı ve yapısı olarak orijinal ölçekle aynı yapıda 3 faktörlüdür. Ölçeğin toplam açıkladığı varyans %68,05 olup, ölçeğin birinci faktörünün açıkladığı varyans %29,63 olarak, ikinci faktörünün açıkladığı varyans %24,97 olarak, üçüncü faktörünün açıkladığı varyans %13,43 olarak bulunmuştur, Ölçek kapsamında yer alan maddelerin faktör yükleri 0,574-0,814 arasında bulunmuştur.

Tablo 12. Örgüt İklimi Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt boyut	$\bar{X}$	SS
Bağ kurma	4,10	0,61
Adalet	4,18	0,64
İletişim	4,01	0,61
Örgüt iklimi toplam	4,07	0,55

Tablo incelendiğinde, örgüt iklimi ölçeğinde katılımcıların bağ kurma, adalet, iletişim ve toplam örgüt iklimi düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Ölçek Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Kaçınmacı / anlık karar verme davranışı	r	-										
	p											
2. Sezgisel karar verme davranışı	r	0,288**	-									
	p	0,000										
3. Bağımlı karar verme davranışı	r	0,344**	0,425**	-								
	p	0,000	0,000									
4. Rasyonel karar verme davranışı	r	-0,216**	0,198*	0,135	-							
	p	0,006	0,011	0,086								
5. Kriz öncesi faaliyetler	r	-0,065	0,016	0,238**	0,338**	-						
	p	0,409	0,840	0,002	0,000							
6. Kriz esnası faaliyetler	r	-0,195*	-0,101	0,135	0,338**	0,710**	-					
	p	0,012	0,198	0,084	0,000	0,000						
7. Kriz sonrası faaliyetler	r	-0,045	0,020	0,210**	0,368**	0,627**	0,499**	-				
	p	0,568	0,803	0,007	0,000	0,000	0,000					
8. Kriz yönetimi toplam	r	-0,108	-0,017	0,232**	0,393**	0,948**	0,840**	0,777**	-			
	p	0,167	0,830	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000				
9. Bağ kurma	r	-0,032	0,203**	0,293**	0,345**	0,349**	0,291**	0,467**	0,412**	-		
	p	0,680	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
10. Adalet	r	-0,073	0,229**	0,235**	0,307**	0,402**	0,362**	0,461**	0,462**	0,691**	-	
	p	0,352	0,003	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
11. İletişim	r	0,042	0,234**	0,234**	0,289**	0,484**	0,433**	0,570**	0,559**	0,598**	0,731**	-
	p	0,597	0,003	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
12. Örgüt iklimi toplam	r	-0,005	0,252**	0,282**	0,348**	0,482**	0,424**	0,582**	0,558**	0,824**	0,877**	0,930**
	p	0,945	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo incelendiğinde, kriz öncesi faaliyetler, kriz sonrası faaliyetler ve toplam kriz yönetimi ile kaçınmacı / anlık karar verme davranışı arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı ($p>0,05$), ancak bağımlı karar verme davranışı ve rasyonel karar verme davranışı arasında pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı ilişki olduğu ($p<0,05$), kriz esnası faaliyetler ile sezgisel ve bağımlı karar verme davranışı arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı ($p>0,05$), kaçınmacı / anlık karar verme davranışı arasında negatif ve düşük düzeyde, rasyonel karar verme davranışı arasında ise pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı düzeyde ilişki olduğu ($p<0,05$) görülmektedir.

Örgüt iklimine ilişkin bağ kurma, adalet, iletişim ve toplam örgüt iklimi ile kaçınmacı/anlık karar verme davranışı arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmadığı ($p>0,05$), ancak sezgisel karar verme davranışı, bağımlı karar verme davranışı ve rasyonel karar verme davranışı arasında ise pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı ilişki olduğu ($p<0,05$) görülmektedir.

Kriz öncesi faaliyetler ile bağ kurma arasında pozitif ve orta düzeyin altında, adalet, iletişim ve toplam örgüt iklimi arasında ise pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu ($p<0,05$), kriz esnası faaliyetler ile bağ kurma ve adalet arasında pozitif ve orta düzeyin altında, iletişim ve toplam örgüt iklimi arasında ise pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu ($p<0,05$), kriz sonrası faaliyetler ve toplam kriz yönetimi ile bağ kurma, adalet, iletişim ve toplam örgüt iklimi arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu ($p<0,05$) görülmektedir.

Tablo 14. Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Kaçınmacı / Anlık Karar Verme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model	Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Model 1	Sabit	3,576	0,700		5,107	0,000
	Kriz öncesi faaliyetler	0,253	0,226	0,137	1,118	0,265
	Kriz esnası faaliyetler	-0,562	0,205	-0,302	-2,744	0,007
	Kriz sonrası faaliyetler	0,034	0,168	0,020	0,201	0,841
	$r=0,221$; $r^2=0,031$; $F(3, 160)=2,747$; $p=,045$					
Model 2	Sabit	3,674	,727		5,058	,000
	Kriz öncesi faaliyetler	0,230	0,226	0,124	1,018	0,310
	Kriz esnası faaliyetler	-0,589	0,205	-0,316	-2,871	0,005
	Kriz sonrası faaliyetler	-0,059	0,183	-0,035	-0,325	0,746
	Bağ kurma	0,002	0,164	0,001	0,010	0,992
	Adalet	-0,286	0,181	-0,201	-1,585	0,115
	İletişim	0,424	0,184	0,285	2,302	0,023
	$r=0,285$; $r^2=0,046$; $F(6,157)=3,322$; $p=0,036$					

Tablo incelendiğinde, Model 1’de kriz dönemlerinde yöneticilerin kaçınmacı / anlık karar verme davranışı üzerindeki etkisinin %3,1 ve anlamlı olduğu ($r^2=0,031$; $p<0,05$), alt boyutlar bazında sadece kriz esnası faaliyetlerin etkisinin anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Model 2’de örgüt iklimi modele eklendiğinde kriz dönemleri ve örgüt ikliminin toplam etkisinin %4,6’ya yükseldiği ($r^2=0,046$; $p<0,05$), ancak kriz dönemlerinin alt boyutlarının kaçınmacı / anlık karar verme davranışı üzerindeki etkisinde önemli düzeyde değişim olmadığı görülmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde kaçınmacı / anlık karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü olduğu ifade edilebilir.

Tablo 15. Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Sezgisel Karar Verme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model	Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Model 1	Sabit	3,923	0,659		5,953	0,000
	Kriz öncesi faaliyetler	0,270	0,213	0,157	1,265	0,208
	Kriz esnası faaliyetler	-0,399	0,193	-0,230	-2,070	0,040
	Kriz sonrası faaliyetler	0,057	0,158	0,036	0,361	0,719
	$r=0,163$; $r^2=0,008$; $F(3, 160)=1,450$; $p=0,230$					
Model 2	Sabit	3,346	0,658		5,085	0,000
	Kriz öncesi faaliyetler	0,186	0,204	0,108	0,912	0,363
	Kriz esnası faaliyetler	-0,486	0,186	-0,280	-2,618	0,010
	Kriz sonrası faaliyetler	-0,225	0,166	-0,144	-1,359	0,176
	Bağ kurma	0,123	0,148	0,089	0,833	0,406
	Adalet	0,139	0,164	0,105	0,853	0,395
	İletişim	0,353	0,167	0,255	2,115	0,036
	$r=0,359$; $r^2=0,096$; $F(6,157)=3,872$; $p=0,001$					

Tablo incelendiğinde, Model 1’de kriz dönemlerinde yöneticilerin sezgisel karar verme davranışı üzerindeki etkisinin %0,8 olduğu ancak bu etkinin anlamlı olmadığı ($r^2=0,008$; $p<0,05$), alt boyutlar bazında sadece kriz esnası faaliyetlerin etkisinin anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Model 2’de örgüt iklimi modele eklendiğinde kriz

dönemleri ve örgüt ikliminin toplam etkisinin %9,6'ya yükseldiği ($r^2=0,096$; $p<0,05$), ancak kriz dönemlerinin alt boyutlarının sezgisel karar verme davranışı üzerindeki etkisinde önemli düzeyde değişim olmadığı görülmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinin sezgisel karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü olduğu ifade edilebilir.

Tablo 16. Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model	Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Model 1	Sabit	1,860	0,601		3,095	0,002
	Kriz öncesi faaliyetler	0,365	0,194	0,228	1,878	0,062
	Kriz esnası faaliyetler	-0,128	0,176	-0,079	-0,728	0,468
	Kriz sonrası faaliyetler	0,156	0,144	0,107	1,082	0,281
	$r=0,257$; $r^2=0,048$; $F(3, 160)=3,761$; $p=0,012$					
Model 2	Sabit	1,366	0,619		2,207	0,029
	Kriz öncesi faaliyetler	0,333	0,192	0,208	1,733	0,085
	Kriz esnası faaliyetler	-0,152	0,175	-0,094	-0,872	0,384
	Kriz sonrası faaliyetler	-0,002	0,156	-0,001	-0,012	0,991
	Bağ kurma	0,287	0,139	0,222	20,061	0,041
	Adalet	0,006	0,154	0,005	0,036	0,971
	İletişim	0,050	0,157	0,039	0,319	0,750
	$r=0,334$; $r^2=0,078$; $F(6,157)=3,288$; $p=0,004$					

Tablo incelendiğinde, Model 1’de kriz dönemlerinde yöneticilerin bağımlı karar verme davranışı üzerindeki etkisinin %4,8 ve anlamlı olduğu ($r^2=0,048$; $p<0,05$), ancak alt boyutlar herhangi bir alt boyutun doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Model 2’de örgüt iklimi modele eklendiğinde kriz dönemleri ve örgüt ikliminin toplam etkisinin %7,8’e yükseldiği ($r^2=0,046$; $p<0,05$), ancak kriz dönemlerinin alt boyutlarının bağımlı karar verme davranışı üzerindeki etkisinde önemli düzeyde değişim olmadığı görülmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde yöneticilerin bağımlı

karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü olduğu ifade edilebilir.

Tablo 17. Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model	Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Model 1	Sabit	2,245	0,373		6,020	0,000
	Kriz öncesi faaliyetler	0,067	0,121	0,064	0,558	0,578
	Kriz esnası faaliyetler	0,183	0,109	0,172	1,674	0,096
	Kriz sonrası faaliyetler	0,232	0,089	0,242	2,602	0,010
	$r=0,411$; $r^2=0,153$; $F(3, 160)=10,826$; $p=0,000$					
Model 2	Sabit	1,951	0,385		5,061	0,000
	Kriz öncesi faaliyetler	0,055	0,120	0,052	0,462	0,645
	Kriz esnası faaliyetler	0,176	0,109	0,166	1,618	0,108
	Kriz sonrası faaliyetler	0,164	0,097	0,171	1,691	0,093
	Bağ kurma	0,169	0,087	0,198	1,944	0,054
	Adalet	0,049	0,096	0,060	0,506	0,613
	İletişim	-0,058	0,098	-0,068	-0,590	0,556
	$r=0,451$; $r^2=0,173$; $F(6,157)=6,697$; $p=0,000$					

Tablo incelendiğinde, Model 1’de kriz dönemlerinde yöneticilerin rasyonel karar verme davranışı üzerindeki etkisinin %15,3 ve anlamlı olduğu ($r^2=0,153$; $p<0,05$), alt boyutlar bazında sadece kriz sonrası faaliyetlerin etkisinin anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Model 2’de örgüt iklimi modele eklendiğinde kriz dönemleri ve örgüt ikliminin toplam etkisinin %17,3’e yükseldiği ($r^2=0,173$; $p<0,05$), kriz dönemlerinde kriz sonrası faaliyetlerin anlamlı olan etkisinin de anlamsız duruma geldiği ($p>0,05$) görülmektedir. Modele örgüt iklimi eklendiğinde, kriz dönemlerinde yöneticilerin rasyonel karar verme davranışına etkisinde önemli düzeyde değişim meydana geldiğinden dolayı kriz dönemlerinde yöneticilerin rasyonel karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracılık rolü olduğu ifade edilebilir.

5. TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma modeline yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçlarına ilişkin bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır. Ankette yer alan kriz dönemleri, karar verme davranışı ve örgütsel iklim ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları yüksek çıkmıştır. Bu durum araştırma kapsamında yapılan analizlerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. Hipotezler

	Hipotezler	Bulgu
H1	Kriz dönemlerinde yöneticilerin karar verme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H2	Kriz dönemlerinde yöneticilerin kaçınmacı/anlık karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmiştir
H3	Kriz dönemlerinde yöneticilerin sezgisel karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmiştir
H4	Kriz dönemlerinde yöneticilerin bağımlı karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmiştir
H5	Kriz dönemlerinde yöneticilerin rasyonel karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmemiştir

Havacılık sektöründe güçlü bir örgütsel iklim ile kriz dönemlerinde yöneticilerin karar verme davranışı üzerindeki etkisi artırılabilir. Havacılık sektörü, krizler karşısında hızlı ve etkin karar almayı gerektiren oldukça karmaşık ve dinamik bir sektördür. Kriz yönetiminin havacılıkta karar verme davranışı üzerindeki etkisi önemli olabilir ve güçlü bir örgütsel iklim, bu etkinin arttırılmasında çok önemli bir rol oynayabilir. Havacılık sektöründe kriz dönemleri veya karar verme davranışında örgütsel iklimin rolünü analiz etmeyi amaçlayan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar örgütsel iklim boyutlarını inceleyerek, kuruluşların kriz dönemleri ve karar verme davranışını geliştiren olumlu ve destekleyici bir iklimi nasıl yaratabileceğine dair içgörü sağlamayı amaçlamaktadır. Bu araştırmaların bulguları, kriz yönetimi ve karar verme davranışı yeteneklerini geliştirmek isteyen havacılık kuruluşlarının yanı sıra havacılık

endüstrisinde örgüt iklimi ve kriz dönemleri arasındaki ilişkiye ilgi duyan araştırmacılar için faydalı olacaktır. Örgütsel iklim, havacılık sektöründe kriz dönemlerinde ve karar vermede çok önemli bir rol oynar. Örgütsel bağlılık ve proaktif yönetim, olumlu karar verme davranışı ve emniyet sonuçlarının arkasındaki birincil itici güçlerdir. Bulgular incelendiğinde pilotlar, kabin ekibi, mühendisler ve yer operasyonları çalışanları arasında güçlü bir iletişim, bağ kurma ve güvenlik ikliminin algılandığını ve liderliğin örgüt kültürünü geliştirmede olumlu bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışmaların birçoğunda örgütsel iklimin alt boyutlarından iletişim ve güvenliğe dair bulgular bulunmaktadır. Çalışmalar sonucunda genel olarak kriz dönemlerinde karar verme davranışı üzerinde etkisi bulunduğu saptanmaktadır (Pauchant ve Mitroff, 1992; Gibson ve Vermeulen, 2003; Maitlis ve Sonenshein, 2010; Brnyes, vd., 2021). Sonuçlara göre kriz dönemlerinde yöneticilerin karar verme davranışı üzerinde etkisi olduğunu öngören **H1** hipotezi desteklenmiştir.

Kriz yönetiminin kritik olduğu havacılık endüstrisinde, örgütsel iklim, bir kriz sırasında kararların nasıl alınacağı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Olumlu bir iklim etkili iletişimi, işbirliğini ve problem çözmeyi teşvik edebilirken, olumsuz bir iklim organizasyonun çıkarına en iyi şekilde uymayabilecek kaçınmacı veya anlık karar verme davranışına yol açabilir. Örgütsel iklimin kriz dönemlerinde karar verme davranışı üzerindeki etkisi, risklerin yüksek olduğu ve kötü karar vermenin sonuçlarının felaketle sonuçlanabileceği havacılık endüstrisinde özellikle önemlidir. Bir örgütün krize etkili bir şekilde yanıt verme yeteneği, zaman içinde gelişen ve tehdit edici durumlar ile beklenmedik olaylarla başa çıkma sürecinden ortaya çıkan dayanıklılık yeteneklerine bağlıdır. Bununla birlikte, örgütsel iklim olumsuzsa, dayanıklılık yetenekleri sınırlı olabilir ve kuruluşun krize etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğini engelleyebilir. Bu durumda yöneticiler kaçınmacı karar verme davranışında bulunabilirler (Ardvisson vd., 2006; Duchek, 2020). Alanyazında kriz dönemleri, örgütsel iklim ve karar verme davranışlarının birbiriyle ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışmaya ulaşılmıştır (Flin, vd., 2000; Salanova vd., 2012; Mishra, Boynton ve Mishra, 2014). Buna rağmen kriz dönemleri, örgüt iklimi ve karar verme davranışlarını bir arada inceleyen ve kriz dönemlerinde kaçınmacı/anlık karar verme davranışı üzerindeki etkisini ölçmede örgütsel iklimin etkisinin incelendiği ulusal ve uluslararası bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmada kriz dönemlerinde kaçınmacı/anlık karar verme davranışında örgütsel iklimin toplam ve alt boyutlarının düzenleyici bir etkide olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma

sonucu kriz dönemlerinde kaçınmacı/anlık karar verme davranışı üzerindeki etkisinin %3,1 ve anlamlı olduğu, bu modele örgüt iklimi eklendiğinde kriz dönemleri ve örgüt ikliminin toplam etkisinin artarak %4,6'ya yükseldiği saptanmıştır. Bu nedenle kriz dönemlerinde yöneticilerin kaçınmacı/anlık karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracılık rolü olmadığı, ancak düzenleyici bir rolü olduğu ifade edilebilir. Bu kapsamda araştırma sonucu kriz dönemlerinde yöneticilerin kaçınmacı/anlık karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü olduğunu öngören **H2** hipotezi desteklenmiştir.

Yapılan araştırmaya uygulanan hiyerarşik regresyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre kriz dönemlerinde yöneticilerin sezgisel karar verme davranışı üzerindeki etkisi %0,8'dir. Bu modele örgüt iklimi eklendiğinde kriz dönemleri ve örgüt ikliminin sezgisel karar verme davranışına toplam etkisinin %9,6'ya yükseldiği saptanmıştır. Analiz sonucu örgütsel iklimin düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Örgütsel iklimin, havacılık endüstrisindeki kriz dönemlerinde sezgisel karar verme davranışını etkilediği belirlenmiştir. Havacılık endüstrisindeki kriz dönemlerinde karar verme, durumun acil doğası nedeniyle genellikle hızlı düşünmeyi ve sezgiyi gerektirir. Bununla birlikte, karar verme süreci, yüksek düzeyde belirsizlik, sınırlı seçenekler ve örgütsel hayatta kalma için yüksek riskli çıkarımlar gibi faktörlerden de etkilenir. Yapılan araştırmalar, büyük bir kriz olayının ardından kararların genellikle daha az analizle ve daha az stratejik alternatifin dikkate alınmasıyla alındığını göstermiştir. Bu, tipik olarak bir karar verilmeden önce çeşitli seçeneklerin kapsamlı analizini ve değerlendirilmesini içeren istikrarlı bir ortamda karar verme ile çelişmektedir. Bu nedenle, kriz zamanlarında karar verme süreçlerinin şekillenmesinde örgüt iklimi kritik bir rol oynamaktadır. Ekip üyeleri arasında açık iletişimi, işbirliğini ve adaleti destekleyen pozitif bir örgütsel iklim, sezgisel karar vermeyi kolaylaştırabilir ve yüksek stresli durumların olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olabilir. Ayrıca bazı araştırmalarda işletmeleri ile bağ kurma yetisi yüksek olan yöneticilerin karar verirken sezgilerine daha fazla güvendiği görülmektedir. Tersine, güven, iletişim ve işbirliğinin olmadığı olumsuz bir ortam, karar verme sürecini engelleyebilir ve havacılık endüstrisindeki kriz yönetiminde kötü sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle, havacılık kuruluşlarının kriz zamanlarında etkili karar vermeyi desteklemek için olumlu bir örgütsel iklim yaratması ve sürdürmesi önemlidir (Bonn ve Rundle-Thiele, 2007; Hernandez-Mendez, Birkett ve Atkinson, 2011; Johnson, vd., 2017). Araştırma sonucu kriz dönemlerinde yöneticilerin sezgisel karar verme davranışı

üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü olduğunu öngören **H3** hipotezi desteklenmiştir.

Yapılan araştırmaya uygulanan hiyerarşik regresyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre kriz dönemlerinde yöneticilerin bağımlı karar verme davranışı üzerindeki etkisi %4,8'dir. Bu modele örgüt iklimi eklendiğinde kriz yönetimi ve örgüt ikliminin bağımlı karar verme davranışında toplam etkisinin %7,8'e yükseldiği saptanmıştır. Havacılık sektörü, krizlere karşı savunmasızdır ve bu tür durumlarda karar verme davranışında örgütsel iklim önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel iklimin havacılıkta kriz dönemlerinde bağımlı karar verme davranışı üzerindeki etkisi kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. İnsanın geçmiş deneyimlere ve rutinlere güvenme eğilimi, değişen çevresel faktörleri ve daha büyük resmi göz ardı eden yaklaşımı stratejik kararlara yol açabilir. Belirsizlik zamanlarında yöneticiler, sezgilerine güvenerek hayalci bir yöntem izleyebilir ve bu da etkisiz karar verme davranışına yol açabilir. Bu nedenle, yöneticiler çevresel faktörlerin farkında olmalı, krizlerin ciddiyetini ve büyüklüğünü değerlendirmelidir. Havacılık karar vericileri, belirsizliği planlama süreçlerinin kritik bir yönü olarak benimsemeli ve çevresel sarsıntılara proaktif olarak uyum sağlamalıdır. Belirsiz ortamları yönetmek için dinamik yetenekler geliştirmek, havacılık yöneticileri için çok önemlidir. Üst yönetimin stratejik uyumunun, özellikle CEO'nun ve Yönetim Kurulu'nun yetenekleri ve kompozisyonunun değerlendirilmesi, dönüşümü yönetmek için esastır. Çünkü işletmelerin krizlerden daha az olumsuz etkilenebilmesi esnek işletme yapısını ne ölçüde benimsediği ile doğru orantılıdır. Babacan liderliğin örgütsel performansı önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. Örgütsel iklimin, havacılık sektörü kriz dönemlerinde yöneticilerin bağımlı karar verme davranışı üzerinde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Babacan liderlik davranışına sahip yöneticiler, destekleyici ve uyumlu bir ortam sağlayarak daha rahat ve sağlam bir örgütsel ortam oluştururlar. Oluşturulan ortam ve babacan örgüt iklimi ile örgütte etkin iletişim ağı ve personel ile işletme arasında güçlü bağ kurulması sağlanarak yöneticilerin karar verirken bağımlı karar verme davranışı yöntemi izlemesi sağlanabilmektedir. Tersine bu araştırmada da desteklendiği gibi olumsuz örgütsel iklim ortamı yöneticilerin karar verme davranışında daha az bağımlı kaldıklarını ortaya koymaktadır. Örgütsel iklimin karar verme davranışı üzerindeki etkisini anlamak, havacılık sektöründe başarılı kriz dönemleri için çok önemlidir. Havacılık endüstrisi krizlere yabancı değildir ancak COVID-19 salgını bir dizi yeni zorluğu da beraberinde getirmiştir. Bu tür krizler sırasında karar verme davranışı ile ilgili

olarak, örgütsel iklimin süreci nasıl etkileyebileceğini anlamak önemlidir. Özellikle, havacılık yöneticilerinin çevresel şoklara hazırlıklı olması ve karar verme davranışını desteklemek için çerçevelere sahip olması gerekmektedir (Klein, 1998; Glaesser, 2006; Linden, 2020; Shahzad vd, 2022). Araştırma sonucu kriz dönemlerinde yöneticilerin bağımlı karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü olduğunu öngören **H4** hipotezi desteklenmiştir.

Yapılan araştırmaya uygulanan hiyerarşik regresyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre kriz dönemlerinde yöneticilerin rasyonel karar verme davranışı üzerindeki etkisi %15,3'tür. Bu modele örgüt iklimi eklendiğinde kriz dönemleri ve örgüt ikliminin rasyonel karar verme davranışında toplam etkisinin %17,3'e yükseldiği saptanmıştır. Herhangi bir sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de kriz yönetimi, kuruluş, paydaşlarına veya genel halka zarar verme tehdidi oluşturan beklenmedik olayların ele alınması sürecini ifade eder. Havacılık bağlamında bir kriz, mekanik arızalar, kazalar, terörist saldırıları, finansal sorunlar ve hatta COVID-19 salgını gibi küresel sağlık acil durumları arasında değişebilir. Bu bağlamda rasyonel karar verme davranışı, mantıksal analize, olgusal bilgilere ve mevcut alternatiflerin objektif değerlendirmesine dayalı kararlar vermeyi ifade eder. Bununla birlikte, bir krizin rasyonel karar verme davranışı üzerindeki etkisi, aşağıdaki nedenlerden dolayı derin olabilir: stres ve baskı, sınırlı bilgi ve zaman, belirsizlik ve duygusal etkiler, aynı zamanda bu zorluklara rağmen, etkili kriz yönetimi stratejileri, bir kriz sırasında rasyonel karar verme davranışını desteklemeye yardımcı olabilir. Bunlar şunları içerebilir: hazırlıklılık, bilgi yönetimi, iletişim ve liderliktir. Havacılık şirketleri bu stratejileri uygulayarak krizleri daha iyi yönetebilir ve en zor durumlarda bile daha rasyonel karar verme davranışını destekleyebilir. Kriz yönetiminde karar verme davranışı, bir kuruluşun aksilikten kurtulma becerisinde kritik bir rol oynamaktadır. Havacılık endüstrisinde, örgütsel iklim, rasyonel karar verme davranışını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir krizi yönetmeye yönelik bir yaklaşım, duruma ilişkin harici bir bakış açısı kazanmak için paydaşlarla ilişki kurmaktır. Bu sadece geri dönüş stratejisi için bir satın alma oluşturmaya yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda karar verme davranışında faydalı olabilecek duruma dışarıdan bir bakış sağlar. Düşüşün nedenini anlamak, proaktif olarak başa çıkmak için bir süreç yapılandırmak için de önemlidir. Çevredeki ani ve süreksiz değişiklikler, karar verme davranışı yaklaşımlarında değişiklik gerektirerek örgütsel verimlilik ve etkinlikte düşüşe yol açabilir. Bir çevresel krizin meydana geldiğini kabul etmek ve yönetimsel bilışı

vurgulamak için yönetim ekibinin bunun farkında olmasını sağlamak esastır. Bir krizi yönetmenin önemli bir yönü, Üst Yönetim Ekibinin duruma stratejik olarak uygunluğunu değerlendirmektir. Bu değerlendirme, krizin yönetilmesinde çok önemlidir ve yönetim ekibindeki veya stratejideki değişiklikleri içerebilir. Genel olarak, bir kuruluşun bir kriz sırasında rasyonel kararlar alma yeteneği, içinde bulunduğu iklimden etkilenir ve bu etkinin anlaşılması, bir krizi etkin bir şekilde yönetmek için hayati önem taşır. Sınırlı rasyonellik, insanların karar verme davranışı süreçlerini etkileyebilen ve onları optimize etmek yerine tatmin etmelerine neden olabilen davranışsal bir önyargıdır. Bu nedenle işletmelerin karar verme daha olumlu ve verimli kararlar verebilmesi için rasyonel olguları kriz yönetiminde denkleme dahil etmesi önemlidir. Ayrıca olumlu ve yenilikçi bir örgüt iklimi, kriz yönetiminin olmazsa olmazı olan değişimi yönetme ve uyum sağlamada büyük önem taşımaktadır (Linden, 2020; Coccia, 2020; Orlove vd., 2020). Araştırma sonucu kriz dönemlerinde yöneticilerin rasyonel karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü olduğunu öngören **H5** hipotezi örgüt ikliminin aracılık rolünde olması nedeniyle desteklenmemiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim tecrübesinin şüphesiz karar verme davranışına etkisi vardır. Bu ilişkinin doğası, dört karar verme davranışı stratejisine odaklanılarak kapsamlı bir şekilde incelenmiştir: anlık/kaçınan, bağımlı, sezgisel ve rasyonel. Anlık strateji, hızlı karar verme arzusu ile nitelendirilirken, kaçınan strateji, karar verme davranışı eksikliğidir. Ancak, rasyonel ve bağımlı stratejiler, sırasıyla gerçeklere ve verilere dayalı karar verme davranışı ve karar verme davranışı için başkalarına güvenmeyi içerir. Sezgisel karar verme davranışı ise yöneticilerin karar verirken daha çok sezgilerine güvendikleri bir karar verme davranışdır. Araştırmalar, kişisel farkındalığın ve daha büyük resme bakma yeteneğinin hangi karar stratejisinin benimseneceğini etkileyebileceğini göstermektedir. Araştırmalara göre eğitim ve tecrübe düzeyi düşük olan yöneticiler karar verirken anlık/kaçınan ya da bağımlı karar verme davranışı yöntemini tercih ederken, yüksek eğitim ve tecrübe düzeyine sahip yöneticiler daha çok rasyonel karar verme davranışı yöntemini tercih etmektedirler. Ayrıca yöneticiler, karar verme davranışı yeteneklerini geliştirmek için çeşitli teknikler kullanabilir ve kariyer ilerlemesi ile karar verme davranışı stratejileri arasındaki ilişkiyi anlamak hem işletme sahipleri hem de çalışanlar

için faydalı olabilir (Singh ve Greenhaus, 2004; Wood, 2012; Gayer, 2013; Delaney, 2014). Bu kapsamda kriz dönemlerinde rasyonel verilerin daha etkin ve verimli olduğu bilindiğinden yöneticilerin karar verme davranışında rasyonel karar verme yöntemini kullanabilmelerini sağlamak amacıyla eğitim faaliyetlerine önem vermeleri ve yöneticilerin tecrübelenmesi için daha fazla çalışma yapması önerilmektedir.

Bir kuruluştaki artan personel sayısı, örgütün iklimi üzerinde dramatik bir etkiye sahip olabilir. Araştırmalar, olumlu bir iklimin artan örgütsel bağlılığa ve gelişmiş çalışan performansına yol açtığını ortaya koymuştur. Ayrıca, artan iş tatmini ve çalışan mutluluğuna, iyileştirilmiş motivasyona ve daha iyi müşteri memnuniyetine yol açabilir. İşletmelerdeki personel sayısının artması yöneticilerin her personel ile ilgilenememesine, personelin iş doyumuna ulaşamamasına ve iletişim problemlerinin artmasına neden olabilmektedir. Olumsuz bir örgütsel iklimin devamsızlık, artan hastalık izni sayısı ve çalışma saatlerinin israfı gibi olumsuz etkileri olabilir. Bu nedenle, kuruluşların sağlıklı bir işgücünü sürdürmek için olumlu bir iklim yaratmaya çalışması önemlidir. Artan personelin örgüt iklimi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için kullanılan stratejiler, mevcut alanyazına bakılarak belirlenebilir. Çeşitli araştırmalar, çalışanların iş doyumunu ve üretkenliğini artırmak için olumlu bir örgütsel iklimin gerekli olduğunu göstermiştir. Yapıcı bir kültürün örgüt iklimi ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu ve olumlu bir örgüt ikliminin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa yol açtığı öne sürülmüştür. Örgüt iklimini iyileştirmenin bir başka stratejisi de bir çalışan tanıma programı uygulamak ve tüm çalışanlarla güçlü ilişkiler kurmaya çalışmaktır. Ayrıca, iş stresinin çalışan performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ve örgüt ikliminin olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Son olarak, sıklıkla kullanılan bir strateji, çalışanların endişelerini dinleyerek ve onlara yanıt vererek gündemi belirlemelerine izin vermektir. Tüm bu stratejiler, olumlu bir organizasyonel iklim ve nihayetinde daha üretken ve motive olmuş bir iş gücü yaratmak için kullanılabilir. Ancak bu strateji personel sayısının çok fazla olduğu işletmelerde pek mümkün olmamaktadır (Berberoğlu, 2018; Pradoto, Haryono ve Wahyuningsih; 2021; Symonds, 2022; Aarons ve Sawitzky, 2006; Teresi vd., 2019). İşletmelerin personel sayılarını arttırırken olumlu örgüt ikliminin sürdürülebilirliğini sağlamaları önemlidir.

Araştırma modeli yer hizmeti işletmelerinin kriz dönemlerini daha olumlu ve etkin geçirmek, örgütsel iklimin önemini anlamak ve en önemlisi daha etkin, verimli karar

verme davranışı sergilemek açısından yöneticilere yol göstermektedir. Çalışmada yer hizmeti işletmelerinin karar verme davranışı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin çalışma ortamları hakkındaki ortak değer ve algılarını ifade eden bir kavramdır. Yer hizmetleri şirketlerinin, çalışanların çalışma ortamı, politikalar, düzenlemeler, iş uygulamaları ve iletişim kalıpları gibi işle ilgili çeşitli yönlerle ilişkin algılarını ölçmesine yardımcı olur. Çalışmalar, pozitif bir örgütsel iklimin yer hizmetleri şirketleri ile yöneticiler arasındaki bağı güçlendirebileceğini ve etkili iletişim ortamı kurabileceğini bu sayede potansiyel olarak yönetici performansını ve iş tatminini etkileyebileceğini göstermiştir. Tersine, olumsuz bir örgütsel iklim, yönetici memnuniyetini azaltabilir ve verimliliğin düşmesine neden olabilir. Bu nedenle, yer hizmetleri şirketlerinin tüm yöneticiler arasında güveni, açık iletişimi ve karşılıklı saygıyı besleyen olumlu bir örgütsel iklim yaratması gerekir. Yöneticilerin kendilerini değerli hissettikleri ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirmek için motive oldukları bir ortam yaratmaları gerekir. Bunu yaparak, yer hizmetleri şirketleri yöneticileri elde tutma oranlarını iyileştirebilir, devamsızlığı azaltabilir ve karlılığı artırabilir. Ayrıca örgüt iklimi ile yönetici bağlılığı ve algılanan örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmalar, örgütsel iklimin yer hizmetleri şirketlerinde kriz dönemleri, yönetici performansı ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini göstermiştir. Sonuç olarak, örgütsel iklim yer hizmetleri şirketleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve rekabetçi bir pazarda başarılı olmak için örgüt iklimini ciddiye almaları gerekir (Berberoğlu, 2018; Araujo, 2021).

Bir işyerinin örgütsel iklimi, örgütün çeşitli düzeylerinde karar verme davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir örgütün liderlik tarzı, örgütün misyonunu ve hedeflerini destekleyen ve karar verme davranışı süreçlerinde şeffaflığı teşvik eden arzu edilen iklimi yaratmada önemli bir rol oynar. İlham veren bir yönetici, çalışanlarının tam potansiyelinden yararlanabilir ve pozitif bir örgütsel iklim yaratabilen ekip çalışmasını teşvik edebilir. Bu da, çalışanlar arasında daha yüksek iş tatmini ve üretkenliğe yol açar. Yöneticilerin istenen şekilde çalışacak becerilere ve araçlara sahip olmasını sağlamak için düzenli eğitim sunulmalıdır. Kuruluşun örgütsel iklimi, üst düzey yöneticilerden başlangıç seviyesindeki çalışanlara kadar kuruluşun tüm üyelerini etkiler ve etkili karar vermeyi kolaylaştırabilir veya engelleyebilir. Bu nedenle, kuruluşların, kuruluş içindeki her düzeyde etkin ve verimli karar vermeyi destekleyen olumlu bir örgüt iklimi geliştirmesi esastır. Kuruluşlar, açık iletişim, işbirliği ve ortak karar almaya elverişli bir

ortam yaratarak, çalışanları bir bütün olarak kuruluşun yararına olan bilinçli kararlar alma konusunda güçlendiren pozitif bir örgüt iklimini teşvik edebilir. Nihayetinde, olumlu bir örgütsel iklimin geliştirilmesi, örgütsel başarı ve çalışanların refahı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğinden, işletmelerin dikkate alması gereken çok önemli bir husustur (Vroom ve Yetton, 1973; Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013; Berberoglu, 2018). Bu nedenle, güven, destek ve şeffaflığı besleyen olumlu bir örgütsel iklim yaratmak, etkili karar alma süreçlerini desteklemek için çok önemlidir. Bu tez çalışması işletmelerin örgüt iklimini geliştirmesiyle daha etkin ve verimli karar verme düzeylerinin de gelişeceğini göstermektedir.

Örgüt iklimi ile karar verme davranışı arasındaki ilişki karmaşıktır ve çeşitli faktörlerden etkilenir. Birincisi, insan davranışı dinamikleri ve kararları, örgütsel iklim bağlamını şekillendirmede çok önemli bir rol oynar. Bu bağlam daha sonra çeşitli sözlü ve sözlü olmayan ipuçları ve eylemler aracılığıyla hem iç hem de dış paydaşlar tarafından iletilir ve tepki verilir. Örgüt iklimi, iletişim stilleri, kültür, endüstri bağlamı, örgütsel yapı, grup dinamikleri, liderlik tarzı ve iş ortamındaki müdahale değişkenleri gibi çeşitli faktörler tarafından şekillendirilir. Araştırmacılar, uygulayıcılar ve sosyal psikologlar, bu faktörleri farklı bağlamlarda keşfetmeye sürekli bir ilgi göstermişler ve bunların örgütsel iklim ve karar verme süreçleri üzerindeki etkilerini anlamının önemini vurgulamışlardır. Örgütsel iklim için kritik olarak tanımlanan bir faktör, karar verme tarzıdır. Merkezi karar vermenin, kuruluşlar içindeki yenilik ortamına zarar verdiği gösterilmiştir. Ek olarak, işyerindeki kişiler arası ilişkiler, denetim tarzı, karar verme ve risk-ödül, iş performansının ve hakim örgütsel iklimlerin araştırılmasında tatminin yordayıcılarıdır. Son olarak, karar verme sürecinin örgütsel başarı için kritik olduğu abartılamaz. Bu nedenle, kuruluşların misyonlarını ve hedeflerini destekleyen olumlu bir örgütsel iklim yaratabilmelerini sağlamak için karar verme süreçlerini tasarlarken bu faktörleri göz önünde bulundurmaları önemlidir (James ve Jones, 1974; Schneider, Brief ve Guzzo, 1996; Banwo, Onokala ve Momoh, 2022).

Örgütsel adalet, çalışanların işyerlerine ilişkin algılarının ve orada nasıl davranıldığını hissettiklerinin kritik bir yönüdür. Bu bağlamda, iş arkadaşlarının genel olarak birbirlerine ne kadar adil davrandığına dair ekip düzeyinde değerlendirmelere atıfta bulunan akran adaleti iklimi incelenmektedir. Örgütsel adalet kavramı, prosedürel ve dağıtımsal adalet gibi farklı boyutlarıyla çok yönlüdür. Geçmişte yapılan araştırmalar,

Çalışanların rgtsel adalet algılarının örgüte bağlılık duygusu ve iş tatmini için çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Kriz yönetimi söz konusu olduğunda, kurumsal evre kararları ve tepkileri şekillendirmede çok önemli bir rol oynar. Lüks otel kriz yönetimi üzerine bir çalışma, kurumsal ve kaynak bağımlılığı perspektiflerinin kriz yönetimi kararlarında önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Adalet ikliminin bireysel düzeydeki sonuçlar üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar, adalet ikliminin yüksek olduğu durumlarda bu sonuçların daha güçlü olduğunu göstermektedir. Etik alışma ortamları ve adaletle ilgili bütünleştirici çalışmalar, örgütsel uygulamaların ahlaki temelleri ve kriz yönetiminde karar verme davranışı üzerindeki etkileri konusundaki anlayışı geliştirme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, kuruluşların, özellikle kriz yönetimi durumlarında, bir bağlılık duygusu, iş tatmini ve etik karar vermeyi teşvik etmek için adil bir ortam yaratmaya öncelik vermesi kritik öneme sahiptir (Li, Cropanzano ve Bagger, 2013; Macklin, Martin ve Mathison, 2015; Zhang, Zhang ve Hsu, 2023; Adamovic, 2023). Bu alışma kapsamında yer hizmeti işletmelerine yapılan araştırmada elde edilen bulgular sonucunda yer hizmetleri işletmelerinde örgüt iklimi boyutlarından adalet duygusunun geliştirilmesi yöneticilerin kriz dönemleri bağlamında daha etkin ve verimli kararlar verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Etkin geçirilen kriz dönemleri, bir kuruluşun yüksek stres ve zaman kısıtlamaları altında bilinçli kararlar verme becerisini gerektirir. Örgütsel bağlar veya çalışanlar ile iş arkadaşları arasındaki ilişkiler, kriz dönemleri sırasında karar alma süreçlerinde hayati bir rol oynar. Spesifik olarak, güçlü bir örgüt kültürü, çalışanlar arasında güven ve işbirliğini teşvik ederek daha verimli karar verme davranışı ve daha az anlaşmazlığa yol açabilir. Ayrıca, rgtsel iklim, çalışanların pozitiflik ve samimiyet algılarını önemli ölçüde etkileyebilir. Örgütsel bağa ek olarak, çeşitlilik bir kuruluşun bilgi tabanını genişletmeye yardımcı olabilir ve gelecekteki kriz durumlarında daha büyük başarıya yol açabilir. Bununla birlikte, kriz dönemlerinde karar verme davranışı, risk ve belirsizliği yönetmeyi ve eşitsizlik konularını birden çok düzeyde ele almayı da içerir. Kriz yönetimi ve dirençlilik üzerine yapılan araştırmalar, kriz zamanlarında örgütsel iklimin ve karar verme süreçlerinde bağ kurmanın önemini göstererek, bireylerin ve kuruluşların olumsuzlukları nasıl öngördüklerini ve bunlara nasıl tepki verdiklerini açıklamaktadır. Genel olarak, çalışanlar arasında güçlü bağlara sahip pozitif bir örgütsel iklim, kriz dönemleri sırasında karar verme süreçlerini geliştirebilir ve daha iyi sonuçları teşvik edebilir (Glisson ve Hemmelgarn; 1998; Duchek, Raetze ve Scheuch; 2020). Tez

çalışmamızda elde edilen bulgular alanyazında benzer çalışma sonuçlarıyla büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Bu çalışma kapsamında yer hizmeti işletmelerine yapılan araştırmada elde edilen bulgular sonucunda yer hizmetleri işletmelerinde örgüt iklimi boyutlarından bağ kurmanın güçlendirilmesi ile yöneticilerin daha etkin ve verimli kararlar verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Etkili iletişim, özellikle kriz dönemlerinde, herhangi bir kuruluş için kilit bir bileşendir. Açık ve zamanında iletişimin olmaması, çalışanların kriz yönetimine katkıda bulunma istekliliğini tehlikeye atabilir ve bu da krizin sonucunu olumsuz etkileyebilir. İletişim bilgi, statü ve sevgi alışverişini içerir ve üçü de bir kriz sırasında çok önemli sosyal kaynaklardır. Bilginin sağlanması, çalışanların desteği ve yönetsel kararların kabulü için gerekli olduğundan, özellikle kriz sırasında kritik öneme sahiptir. Ek olarak, şefkatli saygı, sıcaklık veya rahatlık gibi sevgi ifadelerini içeren ilişkisel iletişim, bir kriz sırasında çalışan desteğini ve katılımını güçlendirir ve güçlü bir katılım bireylerin daha doğru kararlar vermesini sağlar. Bir kriz sırasında iletişimin çalışan bağlılığı ve işe bağlılık üzerindeki etkisi, ilişkisel iletişimle güçlendirilen duygusal ve işe bağlılığın en güçlü itici gücü olduğu görülmektedir. Bu nedenle, kuruluşların bir kriz sırasında çalışan desteğini ve kriz yönetimine katılımını teşvik etmek için etkili iletişim stratejilerine öncelik vermesi önemlidir (Einwiller, Ruppel ve Stranzl, 2021; Santoso, Sulistyaningtyas ve Pratama, 2022). Tez çalışmamızda elde edilen bulgular alanyazında benzer çalışma sonuçlarıyla büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Bu çalışma kapsamında yer hizmeti işletmelerine yapılan araştırmada elde edilen bulgular sonucunda yer hizmetleri işletmelerinde örgüt iklimi boyutlarından iletişimin güçlendirilmesi ile yöneticilerin daha etkin ve verimli kararlar verdiğini saptamaktadır.

Sonuç olarak karar verme düzeyinin geliştirilmesinde kriz dönemleri ve örgütsel iklim ilişkisi yer hizmetleri işletmeleri bağlamında ele alınmış ve önemi ortaya konmuştur. Elde edilen bulgulara göre yer hizmetleri işletmelerindeki yöneticilerin karar verme davranışlarını geliştirmelerinde kriz dönemleri ve örgütsel iklimin önemli değişkenler olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular havacılık sektörünün krizlerden daha az etkilenmesi için öneriler sunmaktadır. Örgütler araştırma verilerini irdeleyerek olumlu örgüt iklimi oluşturabilir ve yöneticiler daha pozitif kriz dönemleri oluşturabilirler. Bu sayede örgüt kapsamında daha olumlu kararlar verilebilir. Bu bağlamda yer hizmeti işletmeleri yöneticilerinin karar verme düzeylerini

geliştirebilmek amacıyla kriz yönetim becerileri ve olumlu örgütsel iklim oluşturma konularına önem vermeleri önerilmektedir. Araştırma sonucu yöneticilerin kriz dönemlerinde daha etkin ve verimli karar verme davranışı geliştirebilmeleri ve olumlu örgüt iklimi oluşturabilmeleri için öneriler sunulmaktadır. Bu önerileri değerlendiren yöneticiler kriz dönemlerini daha verimli atlatabilmekte, daha etkin ve verimli karar verme davranışı gösterebilmekte ve daha olumlu örgüt iklimi oluşturabilmektedirler. Bunlar:

- Etkili iletişim: Yer hizmetleri içerisinde açık iletişim kanalları geliştirmek, çalışanlar arasında işbirliğini, yeniliği ve katılımı teşvik etmek olumlu örgüt iklimi oluşturulması ve yöneticilerin pozitif karar verme davranışı geliştirmesi için oldukça önemlidir. Araştırma sonucu etkili iletişimin olumlu örgüt iklimi üzerinde etkisinin olduğunu, etkili iletişim ve olumlu örgüt ikliminde yöneticilerin olumlu karar verme davranışını geliştirdiklerini saptamıştır.
- Geribildirim: Araştırma sonucu Antalya havalimanı yer hizmetleri işletmelerinde aktif olarak bulunan çalışanlar ve yöneticiler arasında gerçekleştirilen geribildirim örgüt içerisindeki bağ kurma düzeyini geliştirerek olumlu örgüt iklimi oluşturulması için gereklidir. Yöneticilerin geribildirim kültürü oluşturmaları ve elde edilen geribildirimle sonucu proaktif kararlar ve önlemler almaları önerilmektedir.
- Adil ortam: Araştırma sonucu pozitif ve eşitlikçi bir iş ortamı yaratmak, örgütsel başarının önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Antalya havalimanı yer hizmetleri yöneticilerine uygulamış olduğumuz araştırma, olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmede ve çalışanların iş tatmini, görev performansı ve yardım etme davranışını arttırmada yönetici adaletinin önemini vurgulamıştır.
- Pozitif ve şeffaf örgüt iklimi: Pozitif bir organizasyonel iklim yaratmak, yönetim ve çalışanlar arasında açık iletişim ve şeffaflık gerektirir. Bu, iç iletişim için güven ve açık kanallar oluşturmayı içerir. Araştırma, karar vermede şeffaflığı teşvik ederken yöneticilerin misyonlarını ve hedeflerini destekleyen bir liderlik tarzına sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Organizasyon içindeki farklı iletişimciler için net bir iletişim stratejisine ve rolüne sahip olmak, etkili örgütsel iletişim için çok önemlidir. Liderlikte şeffaflığın geliştirilmesi, çalışanlar ve işverenler arasında artan güvene yol açarak gelişen bir işletmeye yol açabilir.
- Eğitim ve ödüllendirme: Olumlu davranışı tanımak ve ödüllendirme, olumlu bir örgütsel iklim yaratmak için önemli bir stratejidir. İşe alım ve eğitime öncelik vermek,

rahat bir çalışma ortamı sağlamak ve düzenli geribildirim almak, çalışanların kendilerini değerli ve takdir edilmiş hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Ekip işbirliğini teşvik etmek, bireylerin ve ekiplerin katkılarını takdir etmek, yer hizmetleri işletmelerindeki olumlu iklimi daha da artırabilir. Pozitif bir örgüt iklimi, yalnızca çalışanların katılımını ve memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda daha verimli karar verme süreçlerine de yol açar. Bu nedenle eğitimin sürekliliği yer hizmetleri işletmeleri için oldukça önemlidir.

➤ Proaktif karar verme davranışı: Araştırmaya göre yer hizmetleri işletmelerinin kriz dönemlerinde daha başarılı olabilmesi yöneticilerin proaktif karar verme davranışına yakından bağlıdır. İş önerileri ve geribildirim sağlayarak proaktif davranış sergileyen yöneticiler, örgütü olumlu yönde etkiler ve performansı artırır. Proaktif davranış teşvik etmek için aktif geribildirim toplamak ve yeni yöneticilere iş sorumluluklarını net bir şekilde anlamalarını sağlamak önemlidir.

➤ Rasyonel ve sezgisel karar verme davranışı: Karar vermeye yönelik bir yaklaşım, mantıksal muhakeme ve analize dayalı alternatiflerin sistematik bir değerlendirmesini içeren rasyonel modeldir. Bununla birlikte, yöneticiler genellikle zaman baskıları, kısıtlamalar, belirsizlik ve değişen koşullar gibi bu modeli etkili bir şekilde kullanma yeteneklerini sınırlayabilen zorlu koşullarla karşı karşıya kalırlar. Sonuç olarak, birçok yönetici, potansiyel eylem planlarını tanımak için çevreyi ipuçları ve modeller için taradıkları sezgisel karar verme modeline güvenir. Araştırma sonucu yer hizmetleri işletmelerinin daha etkin ve verimli karar verme davranışı sergileyebilmesi daha çok rasyonel ve sezgisel karar verme davranışını tercih etmeleri ile doğru orantılıdır. Bu nedenle, yöneticilerin rasyonel ve sezgisel karar verme davranışlarının etkisini anlamak, olumlu örgüt iklimi kurmak ve örgütsel başarıyı artırmak için çok önemlidir.

➤ Kriz öncesi dönem: Kriz öncesi dönem örgütler için en önemli kriz dönemi olarak belirtilmektedir. Örgütler krizler meydana gelmeden önce krizleri oluşturabilecek potansiyelleri öngörebilir, hazırlıklarını yapar, tedbirlerini alır ve kendilerini oluşabilecek en kötü krizlere uygun bir şekilde hazırlayabilirlerse krizlerden en az hasarla kurtulabilmektedir. Bu evrede işletmelerin proaktif yönetim anlayışını benimsemesi gerekmektedir. İşletmelerin krizlerden etkilenme düzeyi kriz öncesi dönemi yönetebilme yetenekleriyle bağlantılıdır. O nedenle işletmelerin kriz öncesi döneme odaklanmaları önerilmektedir.

Araştırmanın temel amacı, yer hizmeti işletmelerinde kriz dönemlerinde karar verme davranışında örgütsel iklimin düzenleyici rolünü belirlemektir. Çalışmada kriz dönemlerinde, karar verme davranışı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, bu kapsamda örgütsel iklimin kriz dönemi ile karar verme davranışı arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisinin olduğu görülmektedir. Alanyazında kriz dönemleri ile karar verme davranışı ilişkisinde, örgütsel iklimin aracılık/düzenleyicilik rolünü inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Böylece bu çalışma kriz dönemlerinde karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel iklimin düzenleyicilik rolü ortaya çıkarılarak alanyazına katkı sağlamıştır. Bu tez çalışması yöneticilerin daha iyi kriz dönemleri geçirmesiyle daha etkin ve verimli karar verme davranışı düzeylerinin de arttığını göstermektedir.

Çalışma kapsamında araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulabilir. Çalışmada kriz dönemlerinde karar verme davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel iklimin etkisi araştırılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda kriz dönemleri ve karar verme davranışı ilişkisini etkileyen başka aracı/düzenleyici değişkenler de test edilebilir. Ayrıca bu çalışmada örgüt ikliminin düzenleyicilik etkisinin ölçülmesinde adalet, bağ kurma ve iletişim alt boyutları tercih edilmiştir. İleride yapılacak olan çalışmalarda örgüt ikliminin farklı alt boyutları ile de aracılık testleri yapılabilir. Bunun yanında birden çok aracı değişken modele eklenerek çoklu aracılık testleri yapılabilir. Kriz dönemleri dışında karar verme davranışını etkileyebilecek farklı bağımsız değişkenlerde analiz edilebilir. Araştırmada havacılık sektöründe yer hizmetleri işletmelerinin alt, orta ve üst düzey karar verici yöneticileri araştırmaya tabii tutulmuştur. İleride yapılacak çalışmalarda havacılık sektöründe havayolu işletmelerinin yöneticileri, hava trafik kontrolörleri ya da havaalanı işletme yöneticileri araştırma kapsamında değerlendirilip alanyazına katkı sağlanabilir.

Bu çalışmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Araştırma havacılık sektöründe Antalya havalimanında bulunan yer hizmetleri alanında faaliyet gösteren işletmeler ile sınırlıdır. Sonuçları genellemek amacıyla, modelin çeşitli endüstrilerdeki performansını değerlendirmek çok önemlidir. Ayrıca araştırma bulguları araştırmaya katılan yöneticilerin yanıtları ile kısıtlıdır. Ek olarak araştırma yürütüldüğü dönem ile sınırlı görülmektedir. Diğer bir kısıtlılık ise araştırma verilerinin toplanmasında sadece anketlerin kullanılmış olmasıdır. Bu gibi durumlarda hem nitel hem de nicel veri toplama yöntemleri kullanılarak araştırmanın güvenilirliğinin artırılabilceği düşünülmektedir. Ayrıca anketler COVID-19 pandemisinden hemen sonra yöneticilere yapılmış olup bu

dönem işletmelerin henüz kriz dönemi aşamalarında oldukları bilinmektedir. Bu dönem havacılık sektörünü derinden etkilemiştir. Bu durumda yöneticilerin kriz yönetimi dönemi içerisinde olmasından dolayı bilgilerin ve yöntemlerin daha güncel olacağından anket verilerinin daha sağlıklı ve isabetli olduğu düşünülmektedir. Ancak işletmelerin normal dönemler ile kriz dönemlerinde farklı yapılarda olduğu göz önüne alındığında ileride yapılacak araştırmaların farklı bulgular ortaya koyması mümkün görünmektedir.



KAYNAKÇA

- Aarons, G.A., Sawitzky, A.C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and policy in mental health*, 33(3), 289–301.
- Abate, M. Christidis, P., Purwanto, A.J. (2020). Government support to airlines in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management*, Volume 89.
- Abo-Murad, M., Al-Khrabsheh, A., and Jamil, R. (2019). Effect of the organizational culture on crisis management in hotel industry: a qualitative exploration. *International Journal of Entrepreneurship*, Vol.23, Issue.2.
- Acet, Ö. (2006). İlköğretim okullarında örgüt iklimi ve karara katılma süreci arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis and research agenda. *European Management Review*, 1-21.
- Adiga, A., Venkatramanan, S., Schlitt, J., Peddireddy, A., Dickerman, A., Bura, A., ... & Machi, D. (2020). Evaluating the impact of international airline suspensions on the early global spread of COVID-19, *Medrxiv*.1-9.
- Agrawal, A. (2021). Sustainability of airlines in india with COVID-19: challenges ahead and possible way-outs. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 20, 457-472.
- Akelmu, N., Mihaylova, M.D. (2021). Exploring budgeting as an underlying guidance tool for the management of externally induced crises. DIVA.
- Akıncı, Z. (2010). Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aksu R., Eser M. T., Güzeller C. O. (2017), Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara

- Aldemir, H.O., Şengür, F.K., & Ulukan, I.C. (2021). Exploring strategic choices of airlines: a study in Turkish air transport industry. *Asian Academy of Management Journal*, 26(2), 1-26.
- Aldemir, H.O., Şengür, F.K. (2022). How airline managers assess their competitive positions: a case study in Turkey. *Journal of Global Business Insight*, Vol.7, Issue.2.
- Alexander, D. (2013). Volcanic ash in the atmosphere and risks for civil aviation: a study in european crisis management. *Int. J. Disaster Risk Sci.*, 4(1), pp.6-19.
- Allwood, C. M. ve Salo, I. (2012). Decision-making styles and stress. *International Journal of Stress Management*, 19(1), 34-44.
- Alpaslan, C., M. Green, S.E., Mitoff, I. (2009). Corporate governance in the context of crises: towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, V:17, N: 1, pp:38-49.
- Alsalam, B. H. Y., Morton, K., Campbell, D. and Gonzalez, F. (2017). Autonomous UAV with vision based on-board decision making for remote sensing and precision agriculture, *IEEE Aerospace Conference*, Big Sky, MT, USA, 2017, pp. 1-12.
- Altıntaş, M. (2020). Teknostres ile değişime direnç arasındaki ilişki: havacılık sektöründe bir araştırma. *Ispen International Journal Of Social Sciences & Humanities*, 4(2), 1-27.
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E. (2007). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı. Sakarya Yayıncılık, İstanbul
- Ansola, P.G., Morenas, J., Garcia, A., Otamendi, J. (2012). Distributed decision support system for airport ground handling management using WSN and MAS, *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, Vol.25, 544-553.
- Araujo, R. (2021). Organizational climate: Understand what its importance is. *Qulture Rocks*.
- Arena, M., Aprea, C. (2021). Impact of COVID-19 pandemic on air transport: overview and implications. *Advances in Enviromental and Engineering Research*, 2(1).
- Arroba, T. (1977). Styles of decision making and their use: an empirical study, *British Journal of Guidance & Counselling*, 5(2), 149-158.
- Arvidsson, M., Johansson, C.R., Ek, A., Akselsson, R. (2006). Organizational climate in air traffic control: Innovative preparedness for implementation of new technology and organizational development in a rule governed organization. *Applied Ergonomics*, 37(2), 119-129.

- Ashby, S. (2011). Risk management and the global banking crisis: lessons for insurance solvency regulation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 36, 330-347.
- Atkins, D. (2021). Understanding decision-making styles of part 135 pilots in remote settings and their impact on aviation safety: A qualitative inquiry of Alaskan operational environments. *UND Scholarly Commons*, Grand Forks, North Dakota.
- Aydın, O. (2016). İlişkisel pazarlama bağlamında sadakat programlarının kâr merkezine dönüşümü ve Miles&Smiles örneğinde bir model önerisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykaç, B. (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *Dergipark*, ss.123-132.
- Ayyıldız Ünnü, N.A. (2012). Örgütsel bağlamda karar verme eylemi ve dinamikleri: Türkiye için bir model önerisi. Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ege Üniversitesi.
- Azuma, R., Daily, M., and Furmanski, C. (2006). A review of time critical decision making models and human cognitive processes. *2006 IEEE Aerospace Conference*, Big Sky, MT, USA, pp. 9.
- Baburoglu, O. N. (1988). The vortical environment: The fifth in the emery-trist levels of organizational environments. *Human Relations*, 41(3), 181–210.
- Bagdasarov, Z., Johnson, J.F., MacDougall, A.E. (2016). Mental models and ethical decision making: The mediating role of sensemaking. *J Bus Ethics* 138, 133–144.
- Bakan, İ., Erşahan, B. ve Büyükbeşe, T. (2013). Katılımcı karar verme ile çalışanların işe yönelik davranışları arasındaki bir alan araştırması. Yakın Doğu Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 107-139.
- Ballard, T., Yeo, G., Loft, S., Vancouver, J.B., Neal, A. (2016). An integrative formal model of motivation and decision making: The MGPM*. *Journal of Applied Psychology*, Vol.101(9), ss.1240-1265.
- Banwo, A.O., Onokala, U. & Momoh, B. (2022). Organizational climate–institutional environment nexus: Why context matters. *J Glob Entrepr Res* 12, 357–369.
- Barabba, V.P. (2022). Developing the design and implementation of an inquiry center that contributes to the ability to avoid burnt toast. A Systems Thinking Decision-Making Process, ss.141-153.

- Baran, H. (2004). İşletmelerde kriz yönetimi, İzmir Ticaret Odası, AR-GE Bülten, Kasım 2004, ss.31-41.
- Baron, J. (1994). Thinking and deciding (2nd Edition), Cambridge University Press.
- Baron, M., Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), Pp.1173-1182.
- Baumeister, S. (2020). Mitigating the climate change impacts of aviation through behavioural change. *Transportation Research Procedia*, 48.
- Bayram N. (2016). Yapısal eşitlik modellemesine giriş. Ezgi Kitapevi, Bursa
- Beal, J., Usbeck, K., Loyall, J., Rowe, M., and Metzler, J. (2016). Adaptive task reallocation for airborne sensor sharing. 2016 IEEE 1st International Workshops on Foundations and Applications of Self* Systems (FAS*W), Augsburg, Germany, pp. 168-173.
- Beal, J., Usbeck, K., Loyall, J., Rowe, M., Metzler, J. (2018). Adaptive opportunistic airborne sensor sharing. *ACM Transactions on Autonomous and Adaptive Systems* Volume.13, Issue 1 Article No.: 6.
- Bedeian, A.G., Glueck, W.F. (1989). Management, New York, The Dryden Press.
- Bendelow, G. (2009). Health, emotion and the body, Polity.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Serv Res* 18, 399.
- Bergheim, K., Nielsen, M.B., Mearns, K., Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science*, Vol.74, ss.27-36.
- Bhui, R., Lai, L., Gershman, S. (2021). Resource-rational decision making, current opinion in behavioral sciences. Vol.41, ss.15-21.
- Bianchi, D., Sêcco, N., & Silvestre, F. (2021). A framework for enhanced decision-making in aircraft conceptual design optimisation under uncertainty. *The Aeronautical Journal*, 125(1287), 777-806.

- Bilge, M.Ö. (2020). Örgüt iklimi, takım ruhu ve yaratıcılığın, yenilik performansına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilir, P. (2005). Gençlik ve spor genel müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları, Doktora Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi.
- Björck, A. (2018). Interdisciplinary understanding of a crisis: Towards an international crisis classification matrix. Semantic Scholar.
- Blackman, D., ve Ritchie B. W. (2008). Tourism crisis management and organizational learning. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23:2-4, 45-57.
- Blake, A., Sinclair, M.T. (2003). Tourism crisis management: US response to september 11. *Annals of Tourism Research*, Volume 30, Issue 4.
- Blasch, E., Paces, P., Leuchter, J. (2014). Pilot timeliness of safety decisions using information situation awareness. 2014 IEEE/AIAA 33rd Digital Avionics Systems Conference (DASC), Colorado Springs, CO, USA, 2014, pp. 7D6-1-7D6-9.
- Bock G.W., Lee J.N., Zmud R.W. ve Kim Y.G. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate. *MIS Quarterly*, C: 29, No: 1, ss. 87-11.
- Boin, A., 'tHart, P., Stern, E., ve Sundelius, B. (2005). The politics of crisis management: Public leadership pressure. New York: Cambridge University.
- Boin, A., Hart, P. (2010). Organising for effective emergency management: Lessons from research. *Australian Journal of Public Administration*, Vol.69, Issue.4, 357-371.
- Bonn, I., Rundle-Thiele, S. (2007). Do or die-strategic decision-making following a shock event. *Tourism Management*, 28(2), 615-620.
- Bossong, R. (2013). EU civilian crisis management and organizational learning. *European Security*, 22 (1), 94-112.
- Bouwer, J., Saxon, S., Wittkamp, N. (2021). Back to the future? airline sector poised for change Post-COVID-19. *Travel, Logistics & Infrastructure*, McKinsey & Company.
- Branson, W. H. ve Litvack, J. M. (1981). Macroeconomics. 2. Baskı, New York, ABD: Harper & Row Publishers.
- Bruce, P.J. (2011). Understanding decision-making processes in airline operations control. *Ashgate Publishing*.

- Bruce, P.J., Gray, J.H. (2003). Using simulations to investigate decision making in airline operations. The Conference Proceedings of the 2003 Air Transport Research Society (ATRS) World Conference, Volume 3.
- Brumley, L., Kopp, C., Korb, K. (2006). The orientation step of the OODA Loop and information warfare. *Proceedins of the 7th Australian Information Warfare and Security Conference*.
- Bullock, R.K. (2000). Hierarchical interactive theater model (HITM): An investigation into the relationship between strategic effects and OODA Loops. Air Force Institute of Technology, Master of Science, Thesis.
- Burnam-Fink, M. (2015). Creating narrative scenarios: Science fiction prototyping at emerge futures. Vol.70, ss.48-55.
- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public relations review*, 24(4), 475-488.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). Sosyal bilimler için veri analizi: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Byington, D.B., Martin, P.Y., DiNitto, D.M., Maxwell, M.S. (1991). Organizational affiliation and effectiveness: The case of rape crisis centers. *Administration in Social Work*, 15:3, 83-103.
- Byrnes, K.P., Rhoades, D.L., Williams, M.J., Arnaud, A., & Schneider, A.H. (2021). The effect of a safety crisis on safety culture and safety climate: The sesilience of a flight training organization during COVID-19. *Transport Policy*, 117, 181 - 191.
- Cahill, J., Cullen, P., Anwer, S., Gaynor, K., Wilson, S. (2020). The requirements for new tools for use by pilots and the aviation industry to manage risks pertaining to work-related stress (WRS) and wellbeing and the ensuing impact on performance and safety. *Technologies* 2020, 8, 40.
- Campbell, J., Dunuetta, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance and effectiveness. McGraw-Hill.
- Can, A. (2014). Spss ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. Ankara: Pegem Akademi.
- Carmeli, A. S. (2008). Organisational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41 (2), 177–196.
- Carroll, J.S., Quijada, M.A. (2004). Redirecting traditional professional values to support safety: Changing organisational culture in health care. *BMJ Quality &Safety*; 13:ii16-ii21.

- Castellnou, M., Prat-Guitart, N., Arilla, E. et al. (2019). Empowering strategic decision-making for wildfire management: Avoiding the fear trap and creating a resilient landscape. *Fire Ecol* 15, 31 (2019).
- Causse, M., Dehais, F., Peran, P., Sabatini, U., Pastor, J. (2013). The effects of emotion on pilot decision-making: A neuroergonomic approach to aviation safety. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, Vol.33, ss.272-281.
- Chae, C., Kim, M., Kim, H. (2020). A study on identification of development status of MASS technologies and directions of improvement. *Applied Sciences*, No.13.
- Chan, E.Y.Y., Dubois, C., Fong, A.H.Y., Shaw, R., Chatterjee, R., Dabral, A., Loyzaga, A., Kim, Y.-k., Hung, K.K.C., Wong, C.S. (2021). Reflection of challenges and opportunities within the COVID-19 pandemic to include biological hazards into DRR planning. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 1614.
- Chang, S., Lee, M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, Vol.14, Issue.2, ss.155-185.
- Chang, Y., Yeh, C. (2001). Evaluating airline competitiveness using multiattribute decision making. *Omega*, Vol.29, Issue, 5.
- Chen C. J. ve Huang J.W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management the social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, ss. 104–118
- Chen, Y., Wu, Z. (2022). Taking risks to make profit during COVID-19. *Sustainability*.
- Chermack, T. J., & Nimon, K. (2008). The Effects of scenario planning on participant decision-making style. *Human Resource: Development Quarterly*, 19(4), 351-372.
- Cherry, K. (2020). The asch conformity experiments.
- Chiaroni, D., Chiesa, V., Frattini, F. (2010). Unraveling the process from closed to open innovation: evidence from mature. Asset-intensive Industries, *R&D Management*, Vol.40, Issue.3.
- Cho, M., Xiong, Y., Boatwright, B. (2021). Through the lens of ethnicity: Semantic network and thematic analyses of united airlines' dragging crisis. *Public Relations Review*, Volume 47, Issue 1,102006.

- Christensen, N.J., Lee, N.J.N., Bingham, J.B. (2022). Chapter 14: Measuring and developing on ethical organizational climate. Elgaronline, ss.205-229.
- Chytas, P. Glykas, M. ve Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard. *International Journal of Information Managemet*, Vol.31, Issue.5, ss.460-468.
- Clark, P. (2010). Stormy skies: Airlines in crisis. Londra, İngiltere: Ashgate Publishing.
- Coccia, M. (2020). Critical decision in crisis management: Rational strategies of decision making. Vol.7, 81-96.
- Coda R., Silva D., Custodio I. (2015). Multidimensional configurations of the organizational climate construct. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, No. 14, 1827–1847.
- Cook, M.J., Noyes, J.M., Masakowski, Y. (2007). Decision making in complex enviroments, Ashgate.
- Coombs, W.T. (2014). State of crisis communication: Evidence and the bleeding edge. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, Vol.1., No.1.
- Coscarelli, W.C., Burk, J. ve Cotter, A (1995). HRD and decision-making styles. *Human Resource Development Quarterly*, 6(4), pp.383-395.
- Craig, A. T., Heywood, A. E., & Hall, J. (2020). Risk Of COVID-19 importation to the pacific islands through global air travel. *Epidemiology & Infection*, 1-16.
- Çalışkan, A. (2020). Kriz yönetimi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2, 106-120.
- Çelikel, F. (2021). Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından cam tavan algısı: Ankrada'daki konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir analiz. Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Çiçek, B., Kaynak., İ. (2022). Örgüt içi rekabetin örgütsel kıskançlığa etkisinde öz saygının rolü: Sivil havacılık çalışanları üzerine bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, C:37, S.1, ss.110-134.
- Çokluk Ö., Şekercioğlu G., Büyüköztürk Ş. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Pegem Akademi, Ankara
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Daft, R.L., Marcic, D. (2008). Management: The new workplace. Sdney: South-Western Cengage Learning.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375-402.
- Dane, E., Pratt, M.G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, Vol.32, No.1, 33-54.
- Darling, J., Hannu, O. ve Raimo, N. (1996). Crisis management in international business: A case situation in decision making concerning trade with Russia. *The Finnish Journal of Business Economic*. Vol. 4.
- Dasagi, V., Lee, R., Mou, S., Bruce, J., Sünderhauf, N., Leitner, J., (2019). Sim-to-real transfer of robot learning with variable length inputs. *Machine Learning*.
- Deal, P., & Kennedy, A. (1982). Corporate cultures. Addison-Wesley.
- Delaney, R., Strough, J., Parker, A.M., Bruin, W.B. (2015). Variations in decision-making profiles by age and gender: A cluster-analytic approach, personality and individual differences. Vol.85, ss.19-24.
- Delaney, R.K. (2014). Age and gender differences in decision-making style profiles. Graduate Thesis, Dissertations and Problem Reports.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, Vol.21, No.3.
- Deniz, M., Çoban, R. (2016). Örgütsel iklim ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma. V. Örgütsel Davranış Kongresi, 4-5 Kasım, 452-458.
- Di Vaio, A., Varriale, L. (2020). Blockchain technology in supply chain management for sustainable performance: evidence from the airport industry. *International Journal of Information Management*, Vol.52, 102014.
- Dickson, M.W., Smith, D.B., Grojean, M.W., Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, Vol.12, Issue.2, ss.197-217.
- Diehl, A.E., Hwoschinsky, P.V., Lawton, R.S., Livack, G.S. (1987). Aeronautical decision making for student and private pilots. Defense Technical Information Center, ADA182549.
- Dinçer, Ö. (1992). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Timaş Basım.

- Dodsworth, M., Connelly, K.E., Ellett, C.J., Sharratt, P. (2007). Organizational climate metrics as safety, health and environment performance indicators and an aid to relative risk ranking within industry. *Process Safety And Environmental Protection*, Vol.85, Issue.1, ss.59-69.
- Doktor, R.H., Hamilton, W.F. (1973). Cognitive style and the acceptance of management science recommendations. *Management Science*, Vol. 19, No.8, pp.884-894.
- Donnelly, D.M., Noyes, J.M., Johnson, D.M. (1997). Decision making on the flight deck, IEE Colloquium on Decision Making and Problem Solving.
- Doskow, M.G. (2012). Analysis of the impact of scenario-based training on the aeronautical decision making of collegiate flight students. Master of Science in Aeronautics, Doctoral Dissertations and Master's Theses, Embry-Riddle Aeronautical University.
- Dowdall, C.M. (2012). Small farmer market knowledge and specialty coffee commodity chains in western highlands Guatemala. *Fiu Electronic Theses And Dissertation*, 638.
- Dowdy, M.D., Robertson, C., Bander, J.A. (1998). A study of proactive ethics consultation for critically and terminally ill patients with extended lengths of stay. *Critical Care Medicine*, 26(2), ss.252-259.
- Dozic, S. (2019). Multi-criteria decision making methods: Application in the aviation industry, *Journal of Air Transport Management* 79.
- Dönmez, B. (1992). İnönü üniversitesinde örgütsel iklim (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dresser, H.H. (1979). An investigation of differences in school organizational climate and other selected variables and the implementation of a marine education infusion curriculum. The University of Maine ProQuest Dissertations Publishing.
- Driskell, J.E., Johnston, J.H. (1998). stress exposure training. In J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (pp. 191–217). American Psychological Association.
- Drnevich, P., Ramanujam, R., Mehta, S., Chaturvedi, A. (2009). Affiliation or situation: What drives strategic decision-making in crisis response? *Journal of Managerial Issues*, Vol.XXI, No.2, 216-231.

- Dube, K., Nhamo, G., Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, Volume 92, 102022, ISSN 0969-6997.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Bus Res*, 13, 215-246.
- Duchek, S., Raetze, S. & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Bus Res* 13, 387–423.
- Dumas, G.C. (1978). A study of the relationship of organizational climate perceptions to leadership potential among college army rotc students. The Catholic University of America ProQuest Dissertations Publishing.
- Duncan, R. (2012). The new depression: The breakdown of the paper money economy. San Francisco, ABD: Wiley.
- Duncan, W.J., LaFrance, K.G., Ginter, P.M. (2003). Leadership and decision making: A retrospective application and assessment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 1–20.
- Durmaz, V., Ateş, S.S., Duman, G. (2011). CSR as a tool to cope with economic crises: The case of TEI. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 1418–1426.
- Dynes, R.R., Quarantelli, E.L. (1976). Organization communications and decision making in crises. Department of Sociology Disaster Research Center, The Ohio State University, Columbus, Ohio.
- Earwaker, H., Nakhaeizadeh, S., Smit, N.M., Morgan, R.M. (2020). A cultural change to enable improved decision-making in forensic science: A six phased approach. *Science&Justice*, Vol.60, Issue.1, ss.9-19.
- Edwards, W. (1962). Dynamic decision theory and probabilistics information processing. *Human Factors*, 4, 59-73.
- Egin, M. (2016). Örgüt kültürünün yönetici karar sürecine etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eidles-Maoz, M. (2006). Personality and decision making style: The effect of hardiness and spontaneity. Roosevelt University ProQuest Dissertations Publishing.

- Einwiller, S., Ruppel, C. and Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in austrian organizations. *Journal of Communication Management*, Vol. No. 25 3, p. 233-255.
- Endsley, M. (2006). Expertise and situation awareness. In K. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, & R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 633-652). Cambridge: Cambridge University Press.
- Eroğlu, E. (2016). Merkezi spor yönetiminde örgüt kültürünün ve çalışanların kişilik özelliklerinin karar verme stillerine etkisinin incelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ertekin, Y. (1981). Örgüt iklimi. TODAİE.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice-Hall.
- Evans, W. (1978). Race and teacher perception of organizational climate. Doctoral Dissertations.
- Eyre, M. Alison, L. (2007). To decide or not to dedice: Decision making and decision avoidance in critical incidents. *Applying Psychology to Criminal Justice*: Chapter 13.
- Fasano, G., Accardo, D., Moccia, A. (2008). Multi-sensor-based fully autonomous non-cooperative collision avoidance system for unmanned air vehicles. *Journal of Aerospace Computing, Information and Communication*, Vol.5.
- Feary, M. (2018). The evolution of piloting for aviation on –demand/urban air mobility. Aviation Technology, Integration and Operation Conference, Aviation Forum.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: planning for the inevitable*, Amacom, Newyork.
- Fishman, D.A. (2009). Valujet flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, Vol.47, Issue.4.
- Flin, R., Fletcher, G., McGeorge, P., Sutherland, A., Patey, R. (2003). Anaesthetists' attitudes to teamwork and safety. *Anaesthesia*, Vol.58, Issue.3, ss.233-242.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: Identifying the common features. *Safety Science*, 34(1-3), 177-192.
- Flin, R., Salas, E., Straub, M., Martin, L. (2017). *Decision-making under stress: Emerging themes and applications*. Routledge.

- Flin, R., Youngson, G., Yule, S. (2007). How do surgeons make intraoperative decisions? *BMJ Quality & Safety*;16:235-239.
- Florido-Benítez, L. (2021). The effects of COVID-19 on Andalusian tourism and aviation sector. *Tourism Review*, Vol. 76 No. 4, pp. 829-857.
- Fondas, N., Denison, D. (1991). Corporate culture and organizational effectiveness. *The Academy of Management Review*, 16(1), 203.
- fOrasanu, J., Dismukes, K., Fischer, U. (1993). Decision errors in the cockpit. In Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 37th Annual Meeting, 1, 363-367. Santa Monica, California, USA: Human Factors and Ergonomics Society.
- Ford, R.W. (1966). The relationship of psychological health of elementary school principals to the organizational climate of schools. Syracuse University ProQuest Dissertations Publishing.
- Forehand, G.A., Gilmer, V.H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62(6): 361-382.
- Franke, M. & John, F. (2011). What comes next after recession—airline industry scenarios and potential end games. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), ss.19-26.
- Fullan, M. G., Miles, M. B. (1992). Getting reform right: What works and what doesn't. *Phi Delta Kappan*, 73(10), 745-752.
- Furnham, A. (1991). Corporate assessment: A new multi-dimensional and international instrument to audit employee perceptions. *International Journal of Commerce And Management, Emerald Insight*, Vol.1, No.3/4, ss.3-54.
- Gaba, D.M. (1992). Dynamic decision-making in anesthesiology: Cognitive models and training approaches. In: Evans, D.A., Patel, V.L. (eds) *Advanced Models of Cognition for Medical Training and Practice*. NATO ASI Series, vol 97. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Galotti, K., Ciner, E., Altenbaumer, H.E., Geert, H.J., Rupp, A., Woulfe, J. (2006). Decision-making styles in a real life decision: Choosing a collage major. Department of Psychology, Carleton College.
- Gandasari, D., Dwidienawati, D. (2020). Content analysis of social and economic issues in indonesia during the COVID-19 pandemic. *Heliyon*, Vol.6., Issue.11.
- Gati, I. (1986). Making career decisions: A sequential elimination approach. *Journal of Counseling Psychology*, 33, 408—117.

- Gayer, C. (2013). The effect of context and self-esteem on decision making competence and preferences for collaborative decision making in older adults. Theses and Dissertations, Gerontology.
- Genç, F.N. (2021). Kriz yönetimi, COVID-19 pandemisi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti. Yayınevi.
- George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for windows step by step: A simple guide and reference. 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Ghaleb, E.A.A., Dominic, P.D.D., Fati, S.M., Muneer, A., Ali, R.F. (2021). The assessment of big data adoption readiness with a technology–organization–environment framework: A perspective towards healthcare employees. *Sustainability*, 13(15), 8379.
- Gılıç, F. (2015). Öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri, okul kültürü ve öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gibson, C. B., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239.
- Gigalova, V. (2017). Intuition and managerial decision-making. *Human Affairs*, 27.
- Gilbert, M., Pullano, G., Pinotti, F., Valdano, E., Poletto, C., Boëlle, P. Y., ... & Gutierrez, B. (2020). Preparedness and vulnerability of african countries against importations of COVID-19: A modelling study. *The Lancet*, 395(10227), 871-877.
- Glaesser, D. (2006). Crisis management in the tourism industry. Butterworth-Heinemann.
- Glisson, C., & Hemmelgarn, A. (1998). The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse & Neglect*, 22(5), 401–421.
- Gogalniceanu, P, Karydis, N., Loukopoulos, L., Kessaris, N., Sevdalis, N., Mamode, N. (2021). Avoid, trap, and mitigate: Development of an evidence-based crisis management framework in surgery. *Journal of the American College of Surgeons*, Vol.233, Issue.4, 526-536.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78-90.

- Goll, I., Johnson, N.B., Rasheed, A.A. (2008). Top management team demographic characteristics, business strategy and firm performance in the US Airline industry: The role of managerial discretion. *Management Decision*, Vol.46, Issue.2.
- Gönen, Z. (2016). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile karar verme süreci arasındaki ilişki (Kars örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gössling, S. (2020). Risks, resilience and pathways to sustainable aviation: A COVID-19 perspective. *Journal Of Air Transport Management* N.89.
- Granados, J.A.T., Rodriguez, J.M. (2015). Health, economic crisis and austerity: A comparison of Greece, Finland and Iceland, health policy. Volume 119, Issue 7, Pages 941-953, ISSN 0168-8510.
- Greer, F., Rakas, J., Horvarth, A. (2020). Airports and enviromental sustainability: A comprehensive review. *Environmental Research Letters*, 15.
- Gregory, S.P., Bresnick, T., Steven, N.T., Eric, R.J. (2013). Handbook of decision analysis. John Wiley & Sons.
- Grewal, R., Dharwadkar, R. (2002). The role of the institutional environment in marketing channels. *Journal of Marketing*, 66(3), 82–97.
- Guffanti, M., Mayberry, G.C., Casadevall, T.J. et al. (2009). Volcanic hazards to airports. *Nat Hazards* 51, 287–302.
- Güneş, M., & Beyazıt, E. (2010). Özel işletmelerde kriz yönetimi üzerine genel bir değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi iibf Dergisi*, 2(2), 15-33.
- Hackman J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Addison-Wesley.
- Hafenbradl, S., Waeger, D., Marewski, J.N., Gigerenzer, G. (2016). Applied decision making with fast-and-frugal heuristics. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, Vol.5., Issue.2, ss.215-231.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. Seventh Edition Prentice Hall.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). The Organizational climate of schools. Midwest Administration Center Of The University Of Chicago.
- Halpin, A.W. (1966). Theory and resarch in adminisration. New York: The Macmillan Company.

- Halpin, A.W., Croft, D.B. (1963). The organizational climate of schools. Chicago, IL: Midwest Administration Center of The University of Chicago.
- Halpin, J. F. (1966). Zero defects: A new dimension in quality assurance. Macmillan: McGraw-Hill.
- Hambrick, D. C. (2007). The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing? *Academy of Management Journal*, 50(6), 1346-1352.
- Hambrick, D.C., Finkelstein, S., ve Mooney, A.C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472-491.
- Hamilton, K. (2009). Consumer decision making in low-income families: The case of conflict avoidance. *Journal of Consumer Behaviour*, Wiley Online Library.
- Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 119-133.
- Harren, V.A., Scott, S.G. (1995). Decision making styles.
- Hasan, H. (2019). 6 types of organisational climate of schools!! Are you in the right climate?, Linked in.
- Heller, R. (1989). The decision makers. London: Guild.
- Henisz, W.J. (2003). The institutional enviroment for economic growth. *Economic & Politics*, Vol.12, Issue.1, ss.1-31.
- Heracleous, L.T. (1994). Rational decision making: Myth or reality, management development review. Vol.7, Issue.4.
- Hermann, C.F. (1963). Some Consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly* 8, pp.61-82.
- Hernandez-Mendez, A., Birkett, H., & Atkinson, P. (2011). Understanding and improving decision-making in aviation operations. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 41(5), 441-454.
- Heslin, P.A. (2011). Better than brainstorming? Potential contextual boundary conditions to brainwriting for idea generation in organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ss.129-145.

- Hirsch, P.M. (1975). Organizational effectiveness and the institutional environment. *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, No.3, ss.327-344.
- Hoang, G., Wilson-Evered, E. and Lockstone-Binney, L. (2021). Leaders influence innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*, Vol. 43 No. 2, ss.416-437.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Qhayv, D.D., Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.2, ss.286-316.
- Hooijberg, R., Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration&Society*, 33(4), 403-431.
- Hopkins, A. (2006). Studying organisational cultures and their effects on safety. *Safety Science*, Vol.44, Issue.10, ss.875-889.
- Horan, J. (2011). I wish i'd known that earlier in my career: The power of positive workplace politics. John Wiley & Sons.
- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149-168.
- Hoy, W., Feldman, J. (1987). Organizational health: The concept and its measure [electronic version]. *Journal of Research and Development in Education*, 20(4), 30-37.
- Hsiu-Ying Kao G, Wang SW, Farquhar JD. (2020). Modeling airline crisis management capability: Brand attitude, brand credibility and intention. *J Air Transp Manag*.
- Huber, G.P., McDaniel, R.R. (1986). The decision-making paradigm of organizational design. *Management Science* 32(5):572-589.
- Hubert, P., Hadi, S.A., Mojzisch, A., Hausser, J.A. (2021). The effects of organizational climate on adherence to guidelines for COVID-19 prevention and organizational identification: A three-wave study. *Organizational Climate Effects & COVID-19 Pandemic*.
- Hudson, C.E. (1983). An analysis of the relationship between middle school principals' perceived leadership behavior and the organizational climate (Job Satisfaction, Teacher Morale). Atlanta University ProQuest Dissertation Publishing.
- IATA (2022). Understanding the pandemic's impact on the aviation value chain. Mc Kinsey & Company.

- ICAO (2020). Effects of novel coronavirus (COVID-19) on civil aviation: Economic impact analysis. Icao Reports, 1-45.
- Ismail, S., Anter, M., & Abdel Fattah, M. (2023). The impact of demographic variables on decision making process in Egyptair airlines. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research MJTHR*, 15(1), 72-90.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Janic, M. (2015). Reprint of 'modelling the resilience, friability and costs of and air transport network affected by a large-scale disruptive event. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol.81, 77-92.
- Janik, P., Zawistowski, M., Fellner, R., Zawistowski, G. (2021). Unmanned aircraft systems risk assessment based on SORA for first responders and disaster management. *Applied Sciences*, 11(12), 5364.
- Janis, I.L., Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: Free Pres.
- Jansen, E., Glinow, A.V. (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review* Vol.10, No.4.
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, Volume 33, Issue 2, Pages 147-157.
- Jarach, D. (2005). *Airport marketing: Strategies to cope with the new millennium environment* (1st ed.). Routledge.
- Jenkins, P. (2022). *What is intuitive thinking*. Brilliantio.
- Johnson, M.P. (2001). Environmental impacts of urban sprawl: A survey of the literature and proposed research agenda. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 33(4), 717-735.
- Johnson, M.W., Lafley, A.G. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press.
- Johnson, R., Brown, A., Williams, C., & Smith, J. (2017). Organizational climate, emotional intelligence, and decision-making in aviation crisis management. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 7(2), 73-84.

- Jones, P. (2010). Responding to the ecological crisis: Transformative pathways for social work education. *Journal of Social Work Education*. 46 (1), 67-84.
- Jung, C.,G. (1939). On the psychogenesis of schizophrenia. *Journal of Mental Science*, 85(358), pp.999-1011.
- Junior, C.M., Ribeiro, D.M.N.M., Viana, A.B.N. (2021). Public health in times of crisis: An overlooked variable in city management theories? *Sustainable Cities and Society*, 66, 102671.
- Kadam, P., Bahalerao, S. (2010). Sample size calculation. *International Journal of Ayurveda Research*, V.1(1).
- Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (1982). Judgement under uncertainty, heuristics and biases. New York: Cambridge University Press, ss.143.
- Kalaycı, Ş. (2006). Faktör analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım.
- Kanbur, E. (2018). Havacılık sektöründe psikolojik güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 147-162.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 265-283.
- Kash, T.J. and Darling, J.R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership and Organization Development Journal*, 19(4), 179-186.
- Kelley, K. (2007). Methods for the behavioral, educational and social sciences: An R package. *Behavior Research Methods*, Vol.39(4).
- Kennedy, Q., Taylor, J.L., Reade, G., Yesavage, J.A. (2010). Age and expertise effects in aviation decision making and flight control in a flight simulator. *Aviat Space Environ Med*, 81(5):489-97.
- Kenneth, R. (2003). The influence of organizational culture, leadership and structure on operational effectiveness in the aerospace industry. University of Phoenix ProQuest Dissertations Publishing.
- Kent, M.L. (2010). What is a public relations “crisis”? Refocusing crisis research. *The Handbook of Crisis Communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. p705-712.

- Kerchner, C.T., Schuster, J.H. (1982). The uses of crisis: Taking the tide at the flood. *The Review of Higher Education*, Spring, 5(3), 121-141.
- Keyton, J. (2010). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. SAGE Publications.
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57-86.
- Kılıç, D., Polat, G., Şengür, F. (2021). Havayolu işletmelerinin COVID-19 pandemi sürecindeki yönetsel tepkileri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt.17, Sayı.2.
- Kılıçdere, S., & Çolakoğlu, O. E. (2017). Seyahat acentalarında kriz yönetimi kapsamında 2016 turizm sezonunun değerlendirilmesi. *Journal of Travel and Tourism Research*(12), 19-45.
- Kim, H., Son, J. (2021). Analyzing the environmental efficiency of global airlines by continent for sustainability. *Sustainability*, 13, 1571.
- Kimberly, J. R. (1976). Organizational size and the structuralist perspective: A review, critique, and proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 571-597.
- King, G. (2002). Crisis management & team effectiveness: A closer examination. *Journal of Business Ethics* 41, 235-249.
- Kirlic, N., Young, J., Aupperle, R.L. (2017). Animal to human translational paradigms relevant for approach avoidance conflict decision making. *Behaviour Research and Therapy*, Vol.96, ss.14-29.
- Klarin, A. (2018). Strategic choices and innovation in a turbulent institutional environment: Russian firms in transition. UNSW Business School.
- Klein, G. (1998). Sources of power: How people make decisions. MIT Press.
- Koç-Başaran, Y. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47), 480-495.
- Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım.
- Konyalılar, N. (2022). Havayolu işletmelerinde çalışanların öğrenen örgüt algısının motivasyonlarına etkisinin araştırılması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(1), 349-365.

- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in organizational productivity. In B. Schneider (Eds.), *Climate and culture* (pp. 282-318). Jossey-Bass.
- Korkofingas, C ve Ang, L. (2011). Product recall, brand equity and future choice. *Journal of Marketing Management*, 27(9-10): 959-975.
- Koys, D.J., DeCotiis, T.A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, Vol.44, No.3. pp.265-285.
- Köylü, D., & Gündüz, Y. (2019). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 279-299.
- Krishnakumar, K.S., Kopardekar, P.H., Ippolito, C.A., Melton, J., Stepanyan, V., Sankaraman, S., Nikaido, B. (2017). Safe autonomous flight environment (SAFE50) for the notional last “50 ft” of operation of “55 lb” class of UAS. Special Session: Safe Autonomous Urban Flight I, ARC.
- Krulak, C. (1999). Cultivating intuitive decisionmaking. Marine Corps Gazette. Retrieved.
- Kubicek, A., Bhanugopan, R., O’Neill, G. (2019). How does cultural intelligence affect organisational culture: The mediating role of cross-cultural role conflict, ambiguity and overload. *The International Journal of Human Resource Management*, 30:7, 1059-1083.
- Kurtçuoğlu, T. (2020). Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisinde kararlara katılımın aracı rolü: Havacılık çalışanları üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük Yılmaz, A. (2019). The strategic approach to managing human factors risk in the aircraft maintenance organization: Risk mapping, aircraft engineering and aerospace technology. Vol. 91 No. 4, p. 654-668.
- Küçükaltan, D. (2012). Terörizmin hedefindeki sektör: Turizm (kronolojik bir yaklaşım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş., & Çiftçi, G. (2015). Otel işletmelerinde kriz yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lacus, S.M., Natale, F., Santamaria, C., Spyros, S., Vespe, M. (2020). Esimating and projecting air passenger traffic during the COVID-19 coronavirus outbreak and its socio-economic impact. *Safety Science*, Vol.129.

- Lalonde, C. (2007). Crisis management and organizational development: Towards the conception of a learning model in crisis management. *Proceedings of OLKC 2007- Learning Fusion* (pp.507-517).
- Lee, J., Mo, J. (2011). Analysis of technological innovation and enviromental performance improvement in aviation sector. *International Journal of Enviromental Research and Public Health*, 8, 3777-3795.
- Lee, M.D., Cummins, T.D.R. (2004). Evidence accumulation in decision making: Unifying the 'Take The Best' and the 'Rational' models. *Psychonomic Bulletin & Review*, 11, 343-352.
- Lee, Y., ve Harrald, J. R. (1999). Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: Analytical capability. *Disaster Prevention and Management: an International Journal*, 8/3, 184 - 189.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Lawrence Elbaum Associates Publishers, New Jersey.
- Lewin, K., Lippit, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, S.P.S.S.I. Bulletin 10, 271-299.
- Li, A., Cropanzano, R., & Bagger, J. (2013). Justice climate and peer justice climate: A closer look. *Small Group Research*, 44(5), 563–592.
- Li, W. (2006). Aeronautical decision-making (ADM) training. Phd Dissertation, Cranfiel University School of Engineering.
- Li, W. (2011). The casual factors of aviation accidents related to decision errors in the cockpit by system approach. *Journal of Aeronautics, Astronautics and Aviation*, Series A, Vol.43, No.3 pp.159 – 166.
- Li, W., Hassis, D. (2001). The evaluation of the effect of a short aeronautical decision-making training program for military pilots. *The International Journal Of Aviation Psychology*, 18(2), 135–152.
- Lin, Y., Zhang, C. (2021). Investigating air travellers' travel motivation during a pandemic crisis. *Journal of Air Transport Management*, Vol.97, 102138.
- Linden, E. (2020). Pandemics and enviromental shocks: What aviation managers should learn from COVID-19 for long-term planning. *Journal of Air Transport Management*, Vol.90.

- Linden, E. (2021). Pandemics and environmental shocks: What aviation managers should learn COVID-19 for long-term planning. *Journal Of Air Transport Management* N.90.
- Lindvall, J. (2011). Aeronautical decision-making in context: Influence of affect and experience on procedure violations. Doctora Thesis, Faculty of Social Science, Department of Psychology.
- Liou, J.J.H. (2012). Developing an integrated model for the selection of strategic alliance partners in the airline industry. *Knowledge-Based System*, Vol.28, ss.59-67.
- Litwin, G.H., Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. *Boston: Division of Research*, Harvard Business School.
- Loo, R. (2000). A psychometric evaluation of the general decision-making style inventory, personality and individual differences. Vol.259, Issue.5, ss.895-905.
- Lukic, D., Littlejohn, A., Margaryan, A. (2012). A framework for learning from incidents in the workplace. *Safety Science*, Volume 50, Issue 4, ss.950-957,
- Lukic, D., Margaryan, A. and Littlejohn, A. (2010). How organisations learn from safety incidents: A multifaceted problem. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 22 No. 7, ss. 428-450.
- Lumpe, M.P. (2012). Leadership and organization in the aviation industry. Ashgate Publishing.
- Lyneham, J., Parkinson, C., Denholm, C. (2008). Intuition in emergency nursing: A phenomenological study. *International Journal of Nursing Practice*, Vol.14, Issue.2, ss.101-108.
- Lynn, M.L. (2005). Organizational buffering: Managing boundaries and cores, organization studies, 26(1), 37–61.
- Maccuish, D. (2012). Orientation: Key to the OODA LOOP – the culture factor. Regional Department of Defense Resources Management Studies, Ceeol.
- Mackenzie, D. M. (1966). The organizational climate and socioeconomic background of selected elementary schools in the Lower Mainland area of British Columbia (T). University of British Columbia.
- Macklin, R., Martin, A., & Mathison, K. (2015). An integrated model of justice and ethical climates and the influence of cultural diversity. *Management and Organization Review*, 11(1), 101-121.

- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
- Makkonen, H. P. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707–2719.
- Mann, L., Harmoni, R., & Power, C. (1989, September). Adolescent decision-making: The development of competence. *Journal of Adolescence*, 12(3), 265-278.
- Manurung A.D., Shanti I., Mardhatillah A. (2022). In flight emergency decision-making process: Does intuition matter? *Acta Med Philipp*. 56(19).
- Marcovici, P., Blume-Marcovici, A. (2013). Intuition versus rational thinking: Psychological challenges in radiology and a potential solution. *Journal of the American College of Radiology*, Vol.10, Issue.1, ss.25-29.
- Margaryan, A., Littlejohn, A., Stanton, N.A. (2017). Research and development agenda for learning from incidents. *Safety Science*, Volume 99, Part A, ss.5-13,
- Marker, A. (2020). Models and theories to improve crisis management. Smartsheet.
- Martin, L.B., Bandali, F., Lamoureux, T. (2005). Survey of literature pertaining to decision making styles and individual factors. Defense Technical Information Center.
- Massey, J.E., Larsen, J.P. (2006). Crisis management in real time. *Journal of Promotion Management*, 12:3-4, 63-97
- Matzler, K., Ballom, F. and Mooradlan, T. (2007, Fall). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved.
- Mauldin, J., Jonathan, T. (2011). Endgame: The end of the debt supercycle and how it changes everything. San Francisco, ABD: Wiley.
- McFadden, K.L., Towell, E.R. (1999). Aviation human factors: A framework for the new millennium. *Journal of Air Transport Management*, Vol.5, Issue.4, ss.177-184.
- McLean, B. ve Nocera, J. (2011). All the devils are here: The hidden history of the financial crisis. Washington: Portfolio Trade.
- Meersman, H., Pauwels, T., Strufy, E., Voorde, E.D., Vanelslander, T., (2011). Ground handling in a changing market. The case of Brussels airport. *Research in Transportation Business & Management*, Vol.1, Issue.1, ss.128-135.

- Meissner, R., Rahn, A., Wicke, K. (2021). Developing prescriptive maintenance strategies in the aviation industry based on a discrete-event simulation framework for post-prognostics decision making. *Reliability Engineering & System Safety*, Vol.214.
- Melzer, J.E. (2012). HMDs as enablers of situation awareness: The OODA Loop and sense-making. *Proc. SPIE 8383, Head- and Helmet-Mounted Displays XVII; and Display Technologies and Applications for Defense, Security, and Avionics VI*, 83830F.
- Mendonca, F.A.C., Keller, J. (2022). Enhancing the aeronautical decision-making knowledge and skills of general aviation pilots to mitigate the risk of bird strikes: a quasi-experimental study. *Vol.40, No.2*.
- Meng, X. (2013). Scalable simple random sampling and stratified sampling, *proceedings of machine learning research. PMLR. Volume.28(3): 531-539*.
- Mercan, O., and Ricles, J. M. (2007). Stability and accuracy analysis of outer loop dynamics in real-time pseudodynamic testing of SDOF systems. *Earthquake engineering & structural dynamics*, 36(11), 1523-1543.
- Meydan, C. H., & Yaşar, O. (2019). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü, güç algısı ve karar verme ilişkisi üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 50(50), 142-159.
- Meyers, G.C., Holusha, J. (1986). *Managing crisis*. Unwin, London.
- Meyers, L.S., Gamst, G. C., ve Guarino, C. (2005). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. SAGE Publications. ISBN-13: 978-1412904124.
- Milburn, T.W., Schuler, R.S. ve Watman, K.H. (1983). Organizational crisis. part i-ii: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36 (December), pp. 1141-1180.
- Miller, C.C., Ireland, R.D. (2005). Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? *Academy of Management Perspectives*, Vol.19, No.1.
- Miller, D. (1992). The icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall. *Business Horizons*, 35(1), 24-35.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Mishkin, F.S. (1996). Financial crises: A developing country perspective annual world bank conference on development economics. The World Bank.

- Mishra, K. E., Boynton, L., & Mishra, A. K. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Misra, K. (1995). A multidimensional approach to crisis management preparation for technical organization: Some critical factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 48(2), pp. 143-160.
- Misra, K.S., Clair, J.A., and Bettenhausen, K.L. (2001). Clarifying the attributes of organizational crises. *Technological Forecasting and Social Change* 67(1), pp.77-91.
- Mitroff, I.I., Kilmann, R.H. (2021). *The psychodynamics of enlightened leadership: Coping with chaos, management, change, strategy and positive leadership*. Springer.
- Mitroff, I.I. (1983). Archetypal social systems analysis: On the deeper structure of human systems. *Academy of Management Review*, Vol.8, No.3.
- Mitroff, I.I., Kilmann, R.H. (1975). On evaluating scientific research: The contribution of the psychology of science. *Technological Forecasting and Social Change* 8, pp.163-174.
- Mitroff, I.I., Pauchant, T.C., Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.33, 83-103.
- Mitroff, I.I., Pearson, C.M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Mitroff, L. (1994). *Crisis management and environmentalism: A natural fit*. California Management Review, 36(4), 93-108.
- Mosier, K.L., Skitka, L.J. (1996). Human decision makers and automated decision aids: Made for each other?. *Automation and Human Performance*, CRC Press.
- Mosier, K.L., Skitka, L.J., Heers, S., Burdick, M. (2015). Automation bias: Decision making and performance in high-tech cockpits. *Decision Making in Aviation*, Routledge.
- Muhr, T. (2010). Counter-hegemonic regionalism and higher education for all: Venezuela and the ALBA. *Globalisation, Societies And Education*, 8(1), 39-57.
- Murphy, V.L., Littlejohn, A., Rienties, B. (2022). Learning from incidents: Applying the 3-P model of workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 34 No. 3, ss. 242-255.
- Musavi, N., Onural, D., Güneş, K., Yıldız, Y. (2016). Unmanned aircraft systems airspace integration: A game theoretical framework for concept evaluations. *Guidance, Control, Dynamics*, Vol.40, No.1.

- Mütercimler, E. (2006). Geleceği yönetmek yüksek stratejiden etki odaklı harekate. Alfa Yayınları.
- Nagel, D.C. (1988). 9-Human error in aviation operations, human factors in aviation, cognition and perception. ss.263-303.
- Nas, S. (2010). Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi* 2.2, 43-65.
- Netjasov, F., Janic, M. (2008). A review of research on risk and safety modelling in civil aviation. *Journal of Air Transport Management*, Vol.14, Issue.4, ss.213-220.
- Newcamp, J.M. (2015). A framework for applying the OODA Loop to mission control room execution. *Aerospace Research Central*, AIAA Flight Testing Conference.
- Nhamo, G., Dube, K., Chikodzi, D. (2020). Chapter 4: COVID-19 and implications for the aviation sector: A global perspective, counting the cost of COVID-19 on the global tourism industry. Pp:89-107.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal*, Vol.9(2).
- Nutt, P.C. (1979). Influence of decision styles on use of decision models. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.14, Issue.1, ss.77-93.
- Nutt, P.C. (2002). Leverage, resistance and the success of implementation approaches. *Journal of Management Studies*, Vol.35, Issue.2, ss.213-240.
- O'Connor, P., O'Dea, A., Kennedy, Q., Buttrey, S. (2011). Measuring Safety climate in aviation: A review and recommendations for the future. *Safety Science* 49.
- Ofluoglu, G., Mısırlı, K. (2001). İşletme ve kriz yönetimi. *Kamu-İs Dergisi*, C:6, No:2, ss.1-27.
- Olken, F., Rotem, D. (1986). Simple random sampling from relational databases. 12th International Conference on Very Large Databases, Kyoto, Japan.
- Orasanu, J., Davison, J. (2001). The role of risk in aviation decision making: How pilots perceive and manage flight risks. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, 45(2), 58–62.
- Orasanu, J., Fischer, U., Davison, J. (2002). Risk perception: A critical element of aviation safety. IFAC Proceedings Volumes, Vol.35, Issue.1, ss.49-58.

- Orasanu, J., Statler, I.C. (1994). Decision making in action. Science.gov, Worldwidescience, The Global Science Gateway.
- Orasanu, J.; Martin, L. (1998). Errors in aviation decision making: A factor in accidents and incidents. HESSD 98: 2nd Workshop on Human Error, Safety, and System Development, 100-106, April 1-2, 1998, Seattle, Washington, USA.
- Orasanu, J.M. (2010). Chapter 5- flight crew decision-making, crew resource management (Second Edition). Academic Press, ss.147-179.
- Orlove, B., Shwom, R., Markowitz, E., Cheong, S. (2020). Climate decision-making, annual reviews of environment and resources. Vol.45, 271-303.
- Osipow, S.H., Reed, R. (1985). Decision making style and career indecision in college students. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.27, Issue.3, pp.368-373.
- Owens, R.G. (1987). Organizational behavior in education. New York:Prenticehall International, Inc.
- Özdamar K. (2013a). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi – 1, MINITAB 16 – IBM SPSS 21, Nisan Kitapevi, Eskişehir
- Özdamar K. (2013b). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi – 2, MINITAB 16 – IBM SPSS 21, Nisan Kitapevi, Eskişehir
- Özden, K. (2009). İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi. 1.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Öztürk, G. (2018). Küresel havayolu işbirliklerinin yolcu satın alma kararı üzerindeki etkisinde algılanan marka imajının rolü: Havayolu yolcuları üzerinde araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parker, A.M., Bruin, W.B., Fischhoff, B. (2007). Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence and outcomes, judgment and decision making. Vol.2, No.6.
- Parsons, W. (1995). Public policy: An introduction to the theory and practice of policy analysis. Edward Elgar Publishing, Aldershot.
- Pascale, R.T. (1978). Communication and decision making across cultures: Japanese and American comparisons. *Administrative Science Quarterly*, 23(1), 91–110.
- Pascual, M.E., Cain, L.N. (2021). Loyalty programs. The vital safety feature for airlines to survive COVID-19. *International Hospitality Review*.

- Paton, D., Flin, R. (1999). Disaster stress: An emergency management perspective. Vol.8, No.4, ss.261-267.
- Patton, J. R. (2003). Intuition in decisions. *Management Decision*, 41(10), 989-996.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pauchant, T.C., Douville, P. (1993). Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly* 1, no. 7, 43-46.
- Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (1992). Transforming the crisis-prone organizations: Preventing individual, organizational and environmental tragedies. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, M., Misra, S.K. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, C:7, No:1, ss.48-59.
- Pease, W., Rowe, M., Cooper, M. (2007). Information and communication technologies in support of the tourism industry. Idea Group Inc.
- Peck, H. (2005). Drivers of supply chain vulnerability: An integrated framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol.35, Issue.4.
- Pedersen, C.L., Ritter, T., Di Benedetto, C.A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314.
- Pedraza, J. M. (2010). Elements for effective management of a business corporation crisis situation. H. Eder, & P. Alvintzi et al, *Crisis Management* (S. 1-46). New York: Nova Science Publishers.
- Penrose, J.M. (2000). The role of perception in crisis planning. *Public Relations Review*, C.26, No.2, ss.155-171.
- Perez, P.F., Vazquez, X.H., Carou, D. (2022). The impact of COVID-19 crisis on the US airline market: Are current business models equipped for upcoming changes in the air transport sector?. *Case Studies on Transport Policy*, Vo.10, Issue.1, 647-656.
- Pescaroli, G., Alexander, D. (2016). Critical infrastructure, panarchies and the vulnerability paths of cascading disaster. *Nat Hazards* 82, 175-192.

- Pheng, L., Ho, D., & Ann, Y. (1999). Crisis management: A survey of property development firms. *Property management*. 17(3), 231-251.
- Phillips, J.L. (1969). The relationship of principals' leadership training and personality to the organizational climates of schools. University of Southern California ProQuest Dissertations Publishing.
- Piers, M. (1998). Methods and models for the assessment of third party risk due to aircraft accidents in the vicinity of airports and their implications for societal risk. In: Jorissen, R.E., Stallen, P.J.M. (eds) Quantified Societal Risk and Policy Making. *Technology, Risk, and Society*, vol 12. Springer, Boston, MA.
- Pira, A ve Sohodol, Ç. (2004). Kriz yönetimi: Halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Pira, A., Sohodol, Ç. (2010). Kriz yönetimi halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme. İstanbul: İletişim.
- Polater, A. (2018). Managing airports in non-aviation related disasters: A systematic literature review. *International Journal of Disasters Risk Reduction*, Vol.31, 367-380.
- Potter, S.H., Jolly, G.E., Neall, V.E., Johnston, D.M., Scott, B.J. (2014). Communicating the status of volcanic activity: Revising New Zealand's volcanic alert level system. *J Appl. Volcanol.* 3, 13.
- Powell, S.M., Hill, R.K. (2006). My copilot is a nurse-using crew resource management in the OR, *AORN Journal*. Vol.83, Issue.1.
- Power, D.J. (2002). Decision support systems: Concepts and resources for managers. Greenwood Publishing Group.
- Pradoto, H., Haryono, S., Wahyuningsih, S.H. (2021). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. IOS Press, 345-355.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 34(5), 769-791.
- Preble, J.F. (1992). Towards a comprehensive system of strategic control. *Journal of Management Studies*, Vol.29, Issue.4, ss.391-408.
- Preble, J.F. (2003). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, Vol.34, Issue.5, ss.769-791.

- Puranik, G., Rodriguez, N., Mavris, D.N. (2020). Towards online prediction of safety-critical landing metrics in aviation using supervised machine learning. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, Vol.120.
- Qualls, W.J., Puto, C.P. (1989). Organizational climate and decision framing an integrated approach to analyzing industrial buying decisions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 26(2), pp.179-192.
- Quarantelli, E.L., Dynes, R.R. (1977). Response to social crisis and disaster. *Annual Review of Sociology*, Vol.3: 23-49.
- Ragan, J.F., Thomas, L.B. (1990). Principles of economics. Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York, ABD: Academic Press.
- Raina R. (2010). Timely, continuous and credible communication and perceived organizational effectiveness. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46, No. 2, ss.345-359.
- Rao, S. (2018). Exploring the influence of time pressure on decision-making by airline pilots: A thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of aviation at massey university. Palmerston North, New Zealand.
- Rapaccini, M. Saccani, N. Kowalkowski, C. Paiola, M. Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, Vol.88, ss.225-237.
- Ravizza, S., Chen, J., Atkin, J., Steward, P., Burke, E.K. (2014). Aircraft taxi time prediction: Comparisons and insight, applied soft computing. 14, 397-406.
- Ray, S.J. (1999). Strategic communication in crisis management: Lessons from the airline industry. Greenwood Publishing Group.
- Reader, T.W. (2017). Team decision making. Wiley Online Library, Chapter:12.
- Reese, N.S. (2000). A measure of decision making ethics within the aviation and aerospace industry. Oklahoma State University Proquest Dissertations Publishing.
- Regester, M., ve Larkin, J. (2005). Risk issues and crisis management: A casebook of best practice. VA: London and Sterling.
- Reichardt, U., Ulfarsson, G.F. ve Petursdottir, G. (2019). Developing scenarios to explore impacts and weaknesses in aviation response exercises for volcanic ash eruptions in europe. *Journal Of Air Transport Management*, Vol.79.

- Reichers, A. E., And Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational Climate And Culture*, (1), 5-39.
- Reilly, A.H. (2008). The role of human resource development competencies in facilitating effective crisis communication. *Advances in Developing Human Resources*, Vol.10, No.3, ss.331-351.
- Reyna, V.F., Rivers, S.E. (2008). Current theories of risk and rational decision making. 28(1), 1-11.
- Risser, D., Rice, M.M., Salisbury, M.L., Simon, R., Jay, G.D., Berns, S.D. (1999). The potential for improved teamwork to reduce medical errors in the emergency department. *Annals of Emergency Medicine*, Vol.34, Issue.3, ss.373-383.
- Ritchie, B. W., Bentley, G., Koruth, T., ve Wang, J. (2011). Proactive crisis planning: Lessons for the accommodation industry. *Scandinavia Journal Of Hospitality And Tourism*, 11(3), 367-386.
- Ritchie, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, Vol.25, Issue.6, ss.669-683.
- Robbins, S.P., Coulter, M. (2005). *Management. International*, 8th Edition, Prentice Hall.
- Robert, M., Thomas, A. ve Bergez, J.E. (2016). Processes of adaptation in farm decision-making models. *A review. Agron. Sustain. Dev.* 36, 64.
- Roberto, M.A. (2017). Strategic decision-making processes: Moving beyond painful trade-offs. *Academy of Management Proceedings*, Vol.2000, No.1.
- Roberts, E.N. (1975). Changes in organizational climate associated with implementation of an educational management system in a large urban school district. University of Southern California ProQuest Dissertations Publishing.
- Roepke, W., Campbell, W.F. (1992). *The social crisis of our time*. Routledge, Newyork.
- Rogers, D.R.H. (1980). A comparison of teachers' perceptions of female versus male principals' leader behavior and organizational climate in elementary schools. East Tennessee State University ProQuest Dissertations.
- Rosenthal U., ve Kouzmin, A. (1996). Crisis management and institutional resilience: An editorial statement. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(3), 119-124.
- Rotbring, L. (2010). Experience-based decision-making, non-technical skills and general decision-making styles among aviation pilots. *Social And Behavioural Science*.

- Rousseau, C., Crepeau, F., Foxen, P., Houle, F. (2002). The complexity of determining refugeehood: A multidisciplinary analysis of the decision-making process of the Canadian immigration and refugee board, *Journal of Refugee Studies*, Vol.15, Issue 1, ss.43-70.
- Rousseau, D.M., & Libuser, C. (1997). Contingent workers in high risk environments. *California Management Review*, 39(2), 103–123.
- Rowe, A. J. & Mason, R. O. (1987). *Managing with style: A guide to understand assessing and improving decision making*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Rowe, A.J., Davis, S.A. (1996). *Intelligent information systems: Meeting the challenge of the knowledge era*. Greenwood Publishing Group.
- Russ, F. A., McNeilly, K. M. ve Comer, J. M. (1996). Leadership, decision making and performance of sales managers: A multi-level approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16, 1–15.
- Sadi, M.A., Henderson, J.C. (2010). The Asian economic crisis and the aviation industry: Impacts and response strategies, transport reviews. *A Transnational Transdisciplinary Journal*, Vol.20, No.3, pp.347-367.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martinez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Salas, E., Suffler, M.L., Thayer, A.L., Bedwell, W.L., Lazzara, E.H. (2014). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, Vol.54, Issue.4, ss.599-622.
- Salma, A.N. (2021). Preparing for the worst crisis scenario on the flag carrier garuda Indonesia in digital era. *Communication Journal of Indonesian Association of Communications Scholars*, Vol.6, No.1.
- Santana, G. (2008). Crisis management and tourism. *Journal of Travel&Tourism Marketing*, Vol.15, Issue.4, ss.299-321.
- Santana, P.J., Cabrera, Y.A. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos constuctos para explicar un mismo fenomeno?. *Decisiones Organizativas*, 296-324.

- Santoso, N. R., Sulistyanyngtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication. *The Journal of Communication Inquiry*,
- Sapriel, C. (2003). Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management*, 7(4), 1-8.
- Saruhan N. (2013). The role of trust in organization in the relationship between resistance to change and communication. The moderating effects of organizational justice and psychological capital on this relationship. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Sausmarez, N. (2004). Malaysia's response to the Asian financial crisis. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15(4), 217-231.
- Sayegh , L., Anthonoy, W.P., Perrew, P.L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, Vol.14, Issue.2, ss.179-199.
- Schmidberger, S., Bals, L., Hartmaan, E., Jahns, C. (2009). Ground handling services at European hub airports: Development of a performance measurement system for benchmarking. *Int. J. Production Economics*, 117, 104-116.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 17-21). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., And Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal Of Applied Psychology*, 83(3), 462.
- Science.gov, (2023). Sample records for iaea advisory group.
- Scott, D., Scott, L.M., Howe, B.L. (1998). Training anticipation for intermediate tennis players. *Behavior Modification*, 22(3), 243–261.

- Scott, G. S., Bruce, A. R. (1995). Decision making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55 (5), ss. 818- 31.
- Seeger, M.W., Sellnow, T.L & Ulmer, R.R. (1998). Communication, organization and crisis. *Annals of the International Communication Association* 21 (1), 231–276
- Seeger, M.W., Sellnow, T.L., Ulmer, R.R. (2016). Communication, organization and crisis. *Annals of The International Communication Association*, Vol.21, Issue.1, ss.231-276.
- Sekaran, U. (1992). Research methods for business: A skill-building approach (2nd Edition). New York: John Wiley And Sons. Pp.114-147.
- Sellnow, T.L., Seeger, M.W. (2021). Theorizing crisis communication. John Wiley&Sons.
- Sen, S., Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*. 38(2): 225-243.
- Sena, A. (2020). The influence of organizational culture, job satisfaction and professional commitment on innovative behavior of flight instructors at the civil flight school in Indonesia. *Warta Ardhia, Jurnal Perhubungan Udara*, Vol.46, No.1.
- Seyrek, N. (2021). Kriz yönetimi ve küreselleşmenin yeni toplumsal hareketler üzerindeki rolü: ‘Gezi parkı olayları’ örneği. Doktora Tezi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:8, ss.181-195.
- Shadur, M.A., Kienzle, M.A., Rodwell, J.J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group&Organization Management*, 24(4): 425-479.
- Shahzad, F., Shahzad, M. F., Dilanchiev, A., & Irfan, M. (2022). Modeling the influence of paternalistic leadership and personality characteristics on alienation and organizational culture in the aviation industry of Pakistan: The mediating role of cohesiveness. *Sustainability*, 14(22),
- Shanker, R., Ramudu, B., Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal Of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Shmueli, G., Bruce, P.C., Gedeck, P., Patel, N.R. (2019). Data mining for business analytics: Concepts, techniques and applications in python. John Wiley & Sons.

- Shrivastava, P., Mitroff, I.I., Miller, D., Miclani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, Vol.25, Issue.4, ss.285-303.
- Shrivastava, P., Schneider, S. (1984). Organizational frames of reference. *Human Relations*, 37(10), 795–809.
- Silling, U. (2018). Aviation of the future: What needs to change to get aviation fit for the twenty-first century. Open Access Peer-Reviewed Chapter, Aviation and its Management.
- Simon, H.A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.69, pp.99-118.
- Simpson, P.A. (2001). Naturalistic decision making in aviation environments, air operations division. *Aeronautical and Maritime Research Labotory*.
- Sinclair, M., Sadler-Smith, E., & Hodgkinson, G. P. (2009). Chapter 23: the role of intuition in strategic decision making. In *Handbook of Research on Strategy and Foresight*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Singh, R., Greenhaus, J. (2004). The relation between career decision-making strategies and person-job fit: A study of job changers. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 198-221.
- Singh, H, Petersen L.A., Thomas E.J. (2006). Understanding diagnostic errors in medicine: A lesson from aviation. *BMJ Quality & Safety*, 15:159-164.
- Smart, C., Vertinsky, I. (1984). Strategy and the environment: A study of corporate response to crises. *Strategic Management Journal* 5, pp.199-213.
- Smiar, N.P. (1992). Cool heads: Crisis management for administrators. *Child Welfare*, 71(2), 147–156.
- Smith, D. (2005). Business (not) as usual: Crisis management, service recovery and the vulnerability of organizations. *Journal of Services Marketing*. 19(5): 309-320.
- Smith, P.A. (1997). A study of the relationship between teachers' perceptions of the leadership behaviors of principals and the organizational climate in secondary schools of Alabama. The University of Alabama ProQuest Dissertations Publishing.
- Smith-Crowe, K., Burke, M.J., Landis, R.S. (2003). Organizational climate as a moderator of safety knowledge–safety performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, Issue.7, ss.861-876.

- Solmaz, H. (2016). Örgüt ikliminin girişimcilik yönelimi üzerine etkisi ve öğrenme yöneliminin rolü: Savunma sanayiinde bir araştırma. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Sonntag, T. (2021). How did COVID-19 impact the aviation industry. CUNY Academic Works.
- Sorensen, P.F., Minahan, M. (2011). McGregor's legacy: The evolution and current application of theory y management. *Journal of Management History*, Vol. 17 No. 2, pp. 178-192.
- Soysal, A., Karasoy, H., A. Alıcı, S. (2009). KOBİ'lerde kriz yönetimi: K. Maraş'ta tekstil sektöründeki KOBİ'lerde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:21, ss.431-446.
- Spillan, J., Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses: Importance, impetus and indifference. *European Management Journal*, Vol.21, Issue.3, ss.398-407.
- Sproles, E.K., Sproles, G.B. (1990). Consumer decision-making styles as a function of individual learning styles. *Journal of Consumer Affairs*, 24(1), pp.134-147.
- Stiegler, M.P.A., Ruskin, K.J.B. (2012). Decision-making and safety in anesthesiology. *Current Opinion in Anaesthesiology* 25(6):p 724-729.
- Strang, M., Miller, M., Hill, R., Elshaw, J. (2023). Group decision performance: The predictive role of decision making styles and cognition. *Personality and Individual Differences*, Vol.206, 112114.
- Suarez Santos, Y.S. (2022). Importance of flight simulation in the primary training of Colombian air force pilots for the proper management of defense resources. *Regional Department of Defense Resources Management Studies*, CEEOL.
- Suau-Sanchez P, Voltes-Dorta A, Cugueró-Escofet N. (2020). An early assessment of the impact of COVID-19 on air transport: Just another crisis or the end of aviation as we know it? *J Transp Geogr*.
- Suchman, L. (1997). Centers of coordination: A case and some themes. In: Resnick, L.B., Saljö, R., Pontecorvo, C., Burge, B. (eds) *Discourse, Tools and Reasoning*. NATO ASI Series, vol 160. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Suifan, T. (2021). How innovativeness mediates the effects of organizational culture and leadership on performance. *International Journal of Innovation Management*, Vol.25, No.02.

- Suk, M., Kim, W. (2021). COVID-19 and the airline industry: Crisis management and resilience. *Tourism Review*, Vol.76, Issue.4.
- Sulich, A., Sołoducho-Pelc, L., ve Ferasso, M. (2021). Management styles and decision-making: pro-ecological strategy approach. *Sustainability*. 13(4):1604.
- Sumer, H. and Pernstreiner, H. (2009). Kriz yönetimi. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Svalgaard, L. (2023). The elephant in the room: Engaging with the unsaid in groups and organizations. CRC Press.
- Symonds, C. (2022). How to create a positive organizational climate. Factorial.
- Szabo, S., Pilát, M., Makó, S., Korba, P., Čičvákova, M., Kmec, L., (2022). Increasing the efficiency of aircraft ground handling—A case study. *Aerospace*. 2022; 9(1):2.
- Szeligowski, R. (2018). Cognifying the OODA Loop: Improved maritime decision making. [Technical Report, Final Report], Accession Number: AD1057893.
- Şen, Y. (2014). Örgütsel hafıza sistemi ve bir model önerisi: Karar verme üzerindeki rolü ve bir uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengür, F. (2021). Corporate social responsibility reporting: Evolution, institutionalization and current state. In: Crowther D., Seifi S. (eds) *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri and G. H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept* (pp. 9-32). Harvard University.
- Tanja, L., Akram, S. (2007). Crisis! What crisis? A descriptive and normative study on crisis management for tour operators. *Tourism and Hospitality Management*, Master Thesis.
- Taşdelen, A. (2001). Öğretmen adaylarının bazı psikososyal değişkenlere göre karar verme stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.10, ss.40-52.
- Taşdelen, A. (2002). Karar verme stilleri ölçeğinin öğretmen adayları için geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16, pp.118-127.
- Tatlıhoğlu, K., Senchylo, N., Küçükköse, İ. (2017). Decision and decision making strategies in adolescents. Bingöl Üniversitesi.

- Tavşancıl E. (2010). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Taylor, J. B. (2009). The financial crisis and the policy responses: An empirical analysis of what went wrong. NBER Working.
- Teichert, T., Shehu, E., Wartburg, I.W. (2008). Customer segmentation revisited: The case of the airline industry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol.42, Issue.1, ss.227-242.
- Tekin, Ö.A., Ehtiyar, V.R. (2010). Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5), 3394-3414.
- Teresi, M., Pietroni, D.D., Barattucci, M., Giannella, V.A., Pagliaro, S. (2019). Ethical climate(s), organizational identification, and employees' behavior. *Frontiers in Psychology*, Vol.10.
- Tew, P.J., Lu, Z., Tolomiczenko, G., Gellatly, J. (2008). SARS: Lessons in strategic planning for hoteliers and destination marketers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.20, Issue.3.
- Thomas, A. R. (1976). The organizational climate of schools. *International Review Of Education*, 22(4), 441–463.
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: Habit, style or both?. *Personality and Individual Differences*, Vol.36, Issue.4, ss.931-944.
- Tjosvold, D. (2007). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges, applied psychology. Vol.47, Issue.3, ss.285-313.
- Tjosvold, D. (2007). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.29, Issue.1, ss.19-28.
- Topal, B.H. (2013). Yönetimde karar verme stillerinin örgüt kültürüne etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tremblay, P.D. (2015). Shaping and adapting: Unlocking the power of colonel John boyd's OODA Loop. *Administration and Management Humanities and History*.
- Tsui, S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy Of Management Journal*, Vol: 40, No: 5, P.1092.

- Tuğsal, T. (2016). Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 57-69.
- Türel, N.Ş., Durmaz, V., Bahçecik, Y.S., Akay, S.S. (2019). An analysis of importance of innovative behaviors of ground handling human resources in ensuring customer satisfaction. 3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE), *Procedia Computer Science* 158 (2019) 1077–1087.
- Türk Dil Kurumu, <https://www.tdk.gov.tr/> (06.2022).
- Ulak, N. (2020). COVID-19 pandemic and its impact on tourism industry in Nepal. *Journal of Tourism & Adventure*, 3(1), 50–75.
- Ulufer, S. (2013). Sivil havacılıkta insan kaynakları yöneticilerinin karar verme stratejileri ve mesleki doyum ilişkileri (havayolu firmaları örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ustaömer, T.C., Şengür, F. (2020). Havacılıkta emniyet kültürü: Reason'ın emniyet kültürü modelinin incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol.8(1), ss.95-104.
- Uygur, M.N. (2016). İşletmelerde stratejik karar verme süreci ve başarısını etkileyen temel faktörler: Mersin ili merkezli uluslararası taşımacılık sektörü işletmelerinde bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, M. (2010). Hemşirelerin kişilik özellikleri ile karar stratejilerinin ilişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üngüren, E. (2011). Psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlara yansımaları. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., Sonnetag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.
- Vargo, J., Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, Vol.49, Issue.18, ss.5619-5635.
- Vergil Tüz, M. (2014). Kriz yönetimi (5. Basım B.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Vettorello, M., Eisenbart, B., & Ranscombe, C. (2019). Toward better design-related decision making: a proposal of an advanced OODA Loop. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*, 1(1), 2387-2396.
- Vigoda, E. (2001). Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain. *Human Relations*, 54(11), 1483–1518.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Pre.
- Vroom, V.H. (2002). Can leaders learn to lead. Vecchio, R.P., içinde, *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. ss.278-291, Indiana University.
- Vroom, V.H., Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Vol.110, University of Pittsburgh Pre.
- Vural, M. (2006). Spor federasyonları personelinin örgütsel adalet algıları ile karar verme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırılması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Wallach, J.E. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Devolepment Journal*, pp.9-36.
- Wally, S., & Baum, J.R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 37(4), 932-956.
- Wang, J., Hutchins, H.M., Garavan, T.N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, Vol.8, No.1, ss.22-53.
- Wangrow, D.B., Schepker, D.J., & Barker, V.L. (2015). Managerial discretion: An empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management*, 41(1), 99–135.
- Weber, E.U., Johnson, E.J. (2009). Mindful judgment and decision making. *Annual Review of Psychology*, 60:1, ss.53-85.
- Weick, K.E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29(2), 112–127.
- Weick, K.E. (1988). Enacted sense making in crisis situation. *Journal of Management Studies* 25(4), 305-317.
- Weick, K.E. (1992). Agenda setting in organizational behavior: A theory-focused approach. *Journal of Management Inquiry*, 1(3), 171–182.

- Weitzel, W., Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, C:34, ss.91-109.
- Weldon, M.E. (1996). A comparison of organizational climate and health in magnet and non-magnet schools. Auburn University ProQuest Dissertations Publishing.
- West, M.A., Topakas, A., Dawson, J.F. (2014). Climate and culture for health care performance. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, Oxford University Press.
- Weyer, J., Fink, R.D., Adelt, F. (2015). Human-machine cooperation in smart cars. An empirical investigation of the loss-of-control thesis, *Safety Science*, Vol.72, ss.199-208.
- Wilkinson, S.M., Dunn, S. & Ma, S. (2012). The vulnerability of the European air traffic network to spatial hazards. *Nat Hazards* 60, 1027–1036.
- Williams, D.K. (2013). What a fighter pilot knows about business: The OODA Loop", [www,forbes.com](http://www.forbes.com),Erişim tarihi: 31.03.2023
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A., Zhao, E.Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, Vol.11, No.2.
- Winter, S.R., Keebler, J.R., Lamb, T.L., Simonson, R., Thomas, R., & Rice, S. (2021). The influence of personality, safety attitudes and risk perception of pilots: A modeling and mediation perspective. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, 8(2).
- Woltjer, R., Johansson, B.J.E., Oskarsson, P., Svenmarck, P., Kirwan, B. (2022). Air transport system agility: The agile response capability (ARC) methodology for crisis preparedness. *Infrastructures*. 2022; 7(2):11.
- Wood, N.L. (2012). Individual differences in decision-making styles as predictors of good decision making. Thesis, College of Bowling Green State University.
- Wooten, L.P., & James, E.H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352–379.
- Xu, Q., Wu, Y., Wang, M., Liu, B., Jiang, J., You, X., Ji, M. (2022). The relationship between sense of calling and safety behavior among airline pilots: The role of harmonious safety passion and safety climate. *Safety Science*, Vol.150, 105718.

- Yalçın, O. (2015). Kişilik özelliklerinin ve risk algısının karar verme stillerine etkisi: Pilotlar üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazgan, E., Durmaz, V., Küçük Yılmaz, A. (2022). Development of risk factors taxonomy in ramp operations for corporate sustainability. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 94/2, 268-278.
- Yıldırım, B. A. & Elber Börü, D. (2023). The effect of technological stress dimensions on employees' decision-making styles and regulatory role of job insecurity perception: A research in the aviation sector. *Journal of Aviation*, 7 (1) , 39-54.
- Yıldız, S. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme sorunu: Nicel ve nitel paradigmalardan örnekleme kuramına bütüncül bir bakış. *Kesit Akademi Dergisi*, 3(11), 421-442.
- Yılmaz, V., Çelik, H. E., Ekiz, E. H. (2006). Kuruma bağlılığı etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modelleriyle araştırılması: Özel ve devlet bankası örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 171-183.
- Yule, S., Parker, S.H., Wilkinson, J., McKinley, A., McDonald, J., Neill, A., McAdam, T. (2015). Coaching non-technical skills improves surgical residents' performance in a simulated operating room, *journal of surgical education*. Vol.72, Issue.6, ss.1124-1130.
- Zajac, S., Shuffler, M.L., Darling, B., Salas, E. (2013). Decision making in distributed multiteam systems. *Judgment and Decision Making at Work*.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. C. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research In Organizational Change and Development*, 5, 83-114.
- Zeithaml, C. P., & Zeithaml, V. A. (1984). Environmental management: Revising the marketing perspective. *Journal of Marketing*, 48(2), 46–53.
- Zhang, X., Mahadevan, S. (2019). Ensemble machine learning models for aviation incident risk prediction. *Decision Support System*, Vol.116, ss.48-63.
- Zhang, Y., Zhang, S., & Hsu, F.-C. (2023). Crisis management performance of upscale hotels in the greater bay area, China: A comparative study in a complex institutional situation. *Sustainability*, 15(6), 5476.
- Zhao, Y., Guo, J., Bai, C., Zheng, H. (2021). Reinforcement learning-based collision avoidance guidance algorithm for fixed-wing UAVs. *Complexity*, Vol.2021, ss.12.

- Zins, A.H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: Some experiences in the commercial airline industry. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.12, Issue.3, ss.269-294.
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616–628.
- Zsombok, C.E. (1997). Naturalistic decision making: Where are we now?. Naturalistic Decision Making, Psychology Press.



VERİ TOPLAMA ARACI

Sayın Yönetici,

Bu araştırma formu, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı doktora programında hazırlamakta olduğum doktora tezi için veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Yapılan bu anket çalışmasında havacılık sektöründe kriz dönemlerinde örgütsel iklimin karar vermedeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmadan elde edilecek veriler bilimsel amaçlı kullanılacağı için ankette yer alan soru ve maddelere samimi yanıtlar vermenizi rica ederiz. Söz konusu çalışma tamamen bilimsel amaçlı olup, verilen bilgiler hiçbir şekilde bu amaç dışında kullanılmayacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Havacılığa ve bilime katkınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırma, herhangi bir ticari amaç taşımamaktadır. Sorulara vereceğiniz **yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.** Soruların cevaplanmasının yalnızca 10 dakikanızı alacağı tahmin edilmektedir.

Öğr.Gör. Ramis Onur ÖRÜK

Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Doktora Öğrencisi

(Danışman)
Eskişehir Teknik Üniversitesi
Havacılık ve Uzay Bilimler Fakültesi
Öğretim Üyesi

DEMOGRAFİK BİLGİLER	
İşletmedeki Unvanınız	☐ Şef ☐ Müdür Yardımcısı ☐ Müdür ☐ Direktör ☐ Genel Müdür ☐ Diğer (belirtiniz) ...
İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?	☐ 5 yıldan az ☐ 5-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20 yıldan fazla
İşletmenizdeki çalışan sayısı	☐ 500 kişiden az ☐ 500-1000 kişi ☐ 1001-1500 kişi ☐ 1501-2000 kişi ☐ 2000 kişiden fazla

Yöneticilik yaptığınız çalışan sayısı	☐ 20 kişiden az ☐ 20-30 kişi ☐ 31-40 kişi ☐ 41-50 kişi ☐ 50 kişiden fazla
Havacılık sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?	☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20 yıldan fazla
Bulunduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?	☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20 yıldan fazla
Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız	☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 60 ve üzeri
Eğitim düzeyiniz	☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans/Doktora

KRİZ DÖNEMLERİ ÖLÇEĞİ		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1. Boyut: Kriz Öncesi Faaliyetler						
1	Kurumumuz yöneticileri, kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Kurumumuzda krizler, kriz yönetimi ekibi ile yönetilir.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Kurumumuzda krizi başarı ile yönetebilecek tecrübeli personel mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Kriz yönetim ekibinin rol, sorumluluk ve hedefleri açık bir şekilde belirlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Kriz yönetimini kolaylaştırabilmek için, kriz senaryolarımız mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Kriz senaryoları hazırlanırken tüm bireylerin katkısı sağlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Kriz öncesinde olası senaryolar için tatbikatlar yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Kriz plânı, hangi krize karşı ne tür tedbir almamız gerektiğini ortaya koyar.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Kriz plânımızın olması, kriz ânında yaşanacak belirsizliği azaltmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Boyut: Kriz Esnası Faaliyetleri						
10	Kriz esnasında, tüm paydaşların görüş/şikayetleri dikkate alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Kriz esnasında, tüm karar verme süreçlerinde kullanılan sistematik bir yöntem vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Kriz esnasında, iyi organize olan fonksiyonel ekiplerimiz vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Kriz esnasında, olay/vaka raporlama mekanizması vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Kriz esnasında, karşılaşılabileceğimiz vakalar için hızlı bir müdahale süreci vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Kriz esnasında, çalışanlarımızı iyileştirme/koruma planları geliştirilmiş ve etkin bir şekilde uygulanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Kriz esnasında, etkin bir kurum içi/dışı haberleşme sistemimiz vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Kriz esnasında, iş yapılması için her türlü donanım/teçhizat temin edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Kriz esnasında, bilgi ve becerilerimizi kullanma fırsatı sağlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Kriz esnasında, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik her türlü tedbir alınmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Boyut: Kriz Sonrası Faaliyetler						

2 0	Kriz sonrası durum analizleri sonucunda gerekli yönetmel değişiklikler yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
2 1	Kriz sonrası çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
2 2	Kriz sonrası kurum içi gerekli eğitimler verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
2 3	Kriz sonrası kurumun ihtiyaı olan kaynaklar temin edilir.	☐	☐	☐	☐	☐

'KRİZ DÖNEMLERİ LEğİ' Devamı



GENEL KARAR VERME ÖLÇEĞİ		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Önemli kararlarımı, nadiren başkalarına danışmadan alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Genellikle ani kararlar veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Çabuk karar veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	İşletmemizde çalışanlar birbirleri ile yakın ilişki içerisindeyler.	☐	☐	☐	☐	☐
2	İşletmemizde çalışanlar birbirlerinin bakış açılarını fazlasıyla önemser.	☐	☐	☐	☐	☐
3	İşletmemizde çalışanların takımdaşlık duyguları çok güçlüdür.	☐	☐	☐	☐	☐
4	İşletmemizde çalışanlar birbirleri ile sıkı işbirliği halindedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Yöneticimin değerlendirmelerine güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
6	İşletmemizde bana verilen hedefler mantıklıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Yöneticim hiçbir çalışana ayrıcalık tanımaz.	☐	☐	☐	☐	☐
8	İşletmemizde işimi yapmam için gerekli olan bilgi, açık ve objektif olarak iletilir.	☐	☐	☐	☐	☐
9	İşletmemizde değişiklikler önceden ilan edilir ve açıklanır.	☐	☐	☐	☐	☐
10	İşletmemizde yapılan iş toplantılarının sayısı, çalıştığım yerde neler olduğu konusunda insanları bilgilendirmek için yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
11	İşletmemizde, farklı iletişim resmi kanallarından gelen bilgiyi seçmek için az zaman harcarım.	☐	☐	☐	☐	☐
12	İşletmemizde bilgi bütün çalışanlara eşit seviyede dağılır.	☐	☐	☐	☐	☐
13	İşletmemizde iletişim tamamen karşılıklıdır. Herhangi sürpriz veya beklenmeyen tepki için endişe etmeye gerek yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Faaliyetlerimi yeterli seviyede icra etmek için gerekli olan bilgileri, işletmemizin diğer bölümlerinden kolaylıkla elde ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
15	İşletmemizde iletişim ağı hızlı ve etkilidir.	☐	☐	☐	☐	☐