

## Çalışanların Demografik Farklılığı İle Değişime Karşı Tutum Algılamalarının Örgütsel Analizi: Havacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama (Organizational Analysis of Attitude Perception of Employees Against Change With Demographic Difference: An Application in the Aviation Sector)

Abdullah TÜRK  <sup>a</sup>

<sup>a</sup> İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye. [abturk@gelisim.edu.tr](mailto:abturk@gelisim.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgütsel Değişim Demografi Sivil Havacılık</p> <p>Gönderilme Tarihi 10 Kasım 2019 Revizyon Tarihi 2 Mayıs 2020 Kabul Tarihi 5 Mayıs 2020</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – Genel olarak işletmeler, değişimin birçok etkisiyle faaliyetlerine sürdürürler. İşletmelerin bu etkilere uyum gösterecek çalışanlarla birlikte yollarına devam etmeleri zorunlu görülmektedir. Bu bakış açısı ile hazırlanan çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel çevrede değişime karşı tutumlarında, demografik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığını havacılık sektöründe incelemektir. Değişim temelinde, örgütsel değişim ve değişime karşı tutum üzerinde durulmuştur. Ardından bu amaca yönelik olarak demografik farklarının önemine değinilmiştir.</p> <p><b>Yöntem</b> – Çalışma İstanbul ili çevresinde havacılık sektöründe çeşitli kademede, farklı özellikteki 417 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada birincil veri toplama aracı olan anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında tek yönlü varyans analizi olan Anova ve T-testi ile aktarılmıştır.</p> <p><b>Bulgular</b> – Çalışanların değişime karşı, cinsiyet, yaş, tecrübe ve eğitime farklılaştığı anlaşılmıştır.</p> <p><b>Tartışma</b> – İşletmeler amaçlarını çalışanları aracılığı ile gerçekleştirir. Ancak bu çalışanlar kişilik, yetenek ve uzmanlık bakımından türdeş değildir. Bu nedenle her çalışanın sektördeki değişimlere uyum sağlamada ya da direnç göstermede hangi özellikler bakımından farklılaştıklarını anlamak işletmeler için rekabet avantajı sağlamada önemli ip uçları verebilir. Nitekim çalışmada, çalışanların değişime karşı tutumlarında, demografik özellikleri açısından farklılık olduğu anlaşılmıştır.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> Organizational Change Demography Civil Aviation</p> <p>Received 10 November 2019 Revised 2 May 2020 Accepted 5 May 2020</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – In general, businesses continue their activities with many effects of change. Enterprises are obliged to continue their journey with employees who will adapt to these effects. The purpose of the study, prepared with this imperative perspective, is to examine whether there is a significant difference in the attitudes of employees towards change in the organizational environment in terms of demographic characteristics. On the basis of the concept of change, organizational change and attitude towards change are emphasized. Then the importance of demographic differences is addressed for this purpose.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – The study is carried out in the aviation sector around Istanbul with 417 people with different expertise and features. In the study, the survey method, which is the primary data collection tool, is applied. The obtained data is transferred by Anova and T-test, which is one-way analysis of variance in SPSS program.</p> <p><b>Findings</b> – It is understood that the employees differ towards change in gender, age, experience and education.</p> <p><b>Discussion</b> – Businesses achieve their goals through their employees. However, these employees are not homogeneous in terms of personality, ability and expertise. Therefore, understanding what features each employee differs in adapting or resisting changes in the industry can provide important clues for businesses to gain competitive advantage. As a matter of fact, in the study, it is understood that there are differences in employees' attitudes towards change in terms of demographic characteristics.</p>

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Türk, A. (2020). Çalışanların Demografik Farklılığı İle Değişime Karşı Tutum Algılamalarının Örgütsel Analizi: Havacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1256-1266.

## Giriş

İşletmelerin çevreleri, kaynakları ve tedarikçileri ile birbirinden farklılaştıkları görülmektedir. Bu farklılıklar işletmelere kendilerine özgü bir kimlik kazandırmaktadır. Böylece her firma farklı temel değerler ile oluşmaktadır. Bu değerler, onların benzer durum ve fiillere farklı bir bakış açısıyla bakmalarına sebep olmaktadır. Bu da farklı kurumsallaşma süreçleri yaşamalarına neden olmaktadır. Bu süreç içinde kendilerine özgü bir kültür inşa eden işletmeler, sürdürülebilirlik, karlılık ve büyüme gibi amaçları ulaşmak istemektedir. Bu amaçlar rekabet ortamı içinde gerçekleştirmek zorunda olduğu için, iktisadi, ticari, hukuki, siyasi, demografik ve teknolojik bütün değişkenlerin izlenmesi gerekmektedir. Buradaki değişimlerle uyumlaşma ve bunlara reaksiyon gösterme, firmadaki işgörenlerden bağımsız değildir. Bilindiği üzere işletmelerin ellerinde bulunana kaynakları kullanabilme becerileri çok önemlidir. Bu aşamada o kaynakları kullananlar farkı yaratanlar olmaktadır. İşletmeler bu farkı işgörenleri vasıtası ile ortaya koyarlar. Bu bakımdan insan unsuru işletme için bir kaynaktan daha çok bir değerdir. İnsan kaynağı bu yönü ile firmayı rakiplerinden ayıran, değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez bir özellik sergilemiş olur. Bu, helvacı örneğinde olduğu gibi; bir helva su, şeker, yağ ve un ile yapılır. Ancak o helva farklı ellerden farklı lezzette oluşur (Ülgen ve Mirze, 2013). İşletmeler için böylesine fark yaratan bir değerli bir unsurun her bir bireyi ayrı kıymette olacaktır. Bu nedenle kişilerin bireysel özellikleri de çok önemlidir. Ancak işletme literatüründe çalışanların kişisel durum değişkenleri üzerinden elde edilen veriler ikinci düzey olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonuçların sistematik bir şekilde yorumlanmasını hata payını arttırabilir. Bu bakış açısıyla ortaya koyulan bu çalışma çalışanların kişisel durum değişkenlerindeki farklılıklara göre değişime karşı gösterdikleri tutumların ne şekilde farklılaştığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışma havacılık sektöründe uygulanmaktadır. Bunun nedeni ise özellikle ülkenin uluslar bilinirliğini arttıran önde gelen ticari kuruluşlarının bu sektörde yer alması. Sektör olarak havacılığın seçilmesindeki diğer gerekçeler ise; yaşanan teknolojinin hızı ve bunun doğrudan çalışanların hayatlarına olan etki, birim maliyetlerin yüksek olması ve bu maliyetleri düşürücü en önemli unsurların içinde işgörenlerin olması, bu faaliyet sahasındaki rekabetin ölçeğinin çapı ve ölçek ekonomisinden faydalanabilme fırsatı, havacılık işletmelerinin uluslararası taşıma ağı içinde payının yüzde 33'e ulaşmış olması, bu sektörün, teknolojik siyasi, hukuki ve ekonomi mücadele alanlarının içinde olması, sektördeki firmaların uluslar arası marka değerleri olarak sayılabilir. Araştırmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeve, ikinci bölümünde yöntem, üçüncü bölümünde bulgular ve son kısımda sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1 Değişim kavramı

Herakleitos (M.Ö. 540-480)'tan günümüze farklı düşünürlerce dünyanın sürekli değişim içinde olduğu aktarılmaktadır. Özellikle Herakleitos tarafından o dönemde "Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer", veya "Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir" ifadeleri, değişimin değeri konusundaki önemi vurgulamaktadır (Basım vd., 2009: 13).

Değişim; herhangi bir şeyi bir seviyeden farklı bir seviyeye dönüştürmeyi ifade etmekle birlikte kişisel bilgi, yetenek gibi durumların farklılaşmasına vurgu yapmaktadır (Koçel, 2011: 668). Konuya literatür penceresinden bakılırsa, farklı firmaların olduğu bunların çoğunun benzer sektörde olduğu buna rağmen, iş yapış biçimleri, süreçleri, özgü değerleri, kaynak yapıları gibi hususların birbirlerine göre değiştiği görülecektir. Peki bu firmalar aynı çevrede yaşıyorlarsa nasıl olur da bu kadar farklılaşırlar? Bu soruya tek doğru bulunamaz elbette ancak sürdürülebilirlik için rekabet edebilmek bir zorunluluk haline gelmiştir. Tabi ki bunların hiç biri değişimden bağımsız değildir ve değişimin bu dinamik yapısına uyum birçok kez farklı kaynaktan vurgulanmıştır.

Dijital çağda değişen koşullar altında birçok toplumsal yapı bu değişimi kabullenirken uyumdan daha çok onu isteyen tarafta olmaktadır. Aslında bugün Türkiye'de teknolojik açıdan öncesine nazaran daha hızlı bir dönüşüm görülmektedir (Top, 2006: 263). Değişimin bu dinamik yapısı, gerek sosyal gerekse de bireysel düzeyde öncesine göre farklı olma durumuna dikkat çekmektedir. Günümüz hayatı içinde bilginin, teknolojik gelişmeler ile birlikte değişmesi, gelişmesi ve yayılması hız kazanmış ve hayatın içindeki her yapı birbiri ile bağlantılı hale gelmiştir. Bu sürece uyumlaşmak için yalnızca onu takip etmek yeterli gibi görünmemektedir. Bu konuda değişimden önde olmak hatta onu başlatmak zorunlu olabilir.

Değişimin bu ivmesi içinde başarılı olabilmek için değişime olan ihtiyacı ve bu ihtiyacın sebeplerini görebilmek ve onu doğru algılamak ile sağlanabilir. (Argüden, 2004: 6).

### 1.1.1 Değişimin Türleri

Değişim her örgüt için aynı yönlü olmak zorunda değildir. Çünkü işletmelerin kendi içinde bir takım temel yetenekleri vardır. Bu yetenekler işletmelerin değişime duydukları ihtiyacın boyutunu, sınıfını, metodunu, zamansal yönünü, gerekliliğini, ölçüsünü farklılaştırabilmektedir. bu bakımdan değişimin türlerine bakmakta fayda olacaktır.

**Planlı - Plansız Değişim:** planlı değişim karar üzerinde düşünülüp önceden başlatılan, çaba iken plansız değişim ise; üzerinde düşünülmeyen ancak uyumun gerektiren çabadır (Allen, 2001: 24).

**Makro - Mikro Değişim:** Performansın artırılabilmesi amacıyla, örgütü toptan ele alan değişim makro, örgüt içi daha küçük sistemler yapılan değişim mikro değişimdir (Koçel, 2011: 673).

**Zamana Yayılmış-Ani Değişim:** Değişim bazı dönemlerde kısa süre içinde ani olur. Zaman yayılan ise; plan içinde ve tedricidir (Serinkan ve Arat, 2013: 21-22).

**Proaktif- Reaktif Değişim:** rekabet için önceden uyum zorunludur bu tür değişim, proaktif sonradan oluşan koşullara uyum için girilen tepki reaktif değişimdir (Yemen, 2010: 48).

**Aktif değişim- Pasif Değişim:** Aktif değişim, yenilik yönetimi ile dışsal etkileşim ve değişimdir. Pasif değişim de yine dışsal koşullar içindir ancak burada uyum odaklıdır (Yemen, 2010: 48).

**Evrim Niteliğinde Değişim – Devrim Niteliğinde Değişim:** Çevredeki uzun süreli değişimler evrim, ani ve kısa süreli, radikal değişimler ise devrim niteliğindedir (Özkara, 1999: 122).

### 1.1.2 Örgütsel Değişim

Dinamik yapı içinde, amaçların gerçekleştirilmesi, hatta yeni amaçların saptanması için bazı dönemlerde örgüt yapısında yeniliğe gitmeye örgütsel değişim denir (Prokopenko, 2005: 29). Bu değişim sistemler için tanımlanmış, bazı zamanlarda bazı zamanlarda olumsuz bazen sayısal veriler bazen özellikler üzerinden bazen planlanarak bazen ise plan yapmadan ortaya koyulur. Firmalar için çevresel uyum zorunludur çünkü sürdürülebilirliğin temel koşulu adaptasyondur. Örgütsel değişim, denge sağlayıcı niteliktedir (Budak ve Budak, 2004: 544). Dikkat edilirse birçok çalışma örgüt çevre arası ilişkiden bahsetmekte ve uyum vurgusu yapılmaktadır. Ancak örgütsel değişim daima çevresel bir sorun değildir. Bazı zamanlarda değişim, kendiliğinden gerekli olabilir. Bu bir fırsat olarak da görülebilir çünkü değişime öncül olma işletme için büyük bir başarı olarak görülebilmektedir. Bu bakımdan işletmelerin uyumdan bir adım sonrasında değişime öncülük etmeleri gerekebilir.

Örgütsel değişim, değişen durumlar sebebiyle etkinlik ve verimlilik artışı, iş gereklilikleri işgören ve müşteri beklentilerine cevap verilebilmeyi kapsamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 38).

Özellikle 21. yy'da globalleşme ile birlikte işletmelerin yoğun rekabet mücadelesi, rakiplerine nazaran önde olmasını zorunlu hale getirmiştir. Sürdürülebilirlik sorununa kadar giden bu durum örgütsel değişime büyük önem atfetmektedir. Bu bakış açısıyla, yapısal esneklik kazanmak için örgütsel sermayenin en değerli yanı, insan unsurunun iş birliği çok önemlidir. İnsanı işi üzerinde güçlendirmek, müşteri beklentilerini karşılamak, değer yaratacak mal ve hizmetler üretmek bu kapsamda yer almaktadır. Bu yönü ile değişim türlerine bakmak faydalı olacaktır.

**Doğal Çevre ve Değişim:** Doğal çevre tüm canlıların bir arada yaşadığı cansız varlıkları da kapsayan organik yapıdır (Serinkan ve Arat, 2013: 14). Bugün iklim sorunları, sera gazı, doğal afetlerdeki artış, emisyonun yoğunluğu, endüstriyel atıklar, denizlerin kirletilmesi gibi unsurların tümü yaşayan popülasyona olumsuz etki etmektedir. Tüm bu ekolojik değişimler sosyal hayatı, kaynakları doğrudan etkilemekte ve bu durumdan örgüt yapıları payını almaktadır.

**Teknolojik Değişim:** teknoloji değişim ve dönüşümün gücünü temsil etmektedir. Teknolojinin bu etkisi örgüt yapılarını rekabet edebilmek için dönüştürmek zorunda bırakmaktadır (Auster, Wylie ve Valente, 2005: 24). Burada değişime ayak uyduran teknolojik süreci yönetebilen işletmeler kendi kulvarlarında önde çıkanlar olmaktadır.

**Ekonomik Değişim:** Ekonomik çevre, sınırsız ihtiyaçlar az olan kaynaklarla toplumsal ilişkisidir. Bu çevre, mal hizmet ve sermayenin paylaşıldığı bir ortamdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 84). 21.yy' da sosyal ihtiyaçlardaki çeşitlilik ve artış bir çok alanda kendisini göstermektedir. Bu durum mübadeleyi dolayısı ile ekonomik yapıyı olumsuz biçimde etkilemektedir. Tüketimdeki aşırılık ciddi bir denge sorununa neden olmakta kaynak kısıtı bu dengesiz ortamda durgunluğa sebep olmaktadır. Durgunluk dönemi ise yatırım olanaklarına da olumsuz yönde etki etmektedir (Auster, Wylie ve Valente, 2005: 23). Tüm bunların etkisi altında ülkeler ekonomi politikasında değişime gitmek zorunda kalmaktadır. Ülkelerin bu ekonomik yapısal sorunları bölgedeki firmaları etkileyerek örgütsel yapıya da sirayet ederek değişim etkisi başlatıyor. Tabi ki Pazar payı ve rekabet gibi temel unsurlardaki değişimler şartlara uygun yenilikleri yapan işletmeleri öne çıkarmaktadır (Serinkan ve Arat, 2013: 16-17).

**Sosyo-Kültürel Değişim:** Endüstri etkisi geç hareketliliği, sosyolojik devinime yol açmıştır. Çalışma hayatlarına sirayet eden bu hızlı değişim, iyi eğitilmiş, bilinçli bir işgören grubunu örgüt yapısına katmış bu durum örgütsel değişime zemin hazırlamıştır (Auster, Wylie ve Valente, 2005: 21).

**Hukuki ve Politik Değişim:** Politik unsurlar; mevzuatlar, hukuki normal ve doktrinler, siyasi istikrar, düzenlemeler ve hatta hükümet karşıtı eylemler ve lobcilik gibi farklı ve geniş bir tabana yayılmıştır (Auster, Wylie ve Valente, 2005: 22). Bu bakımdan devletlerin onayladığı yasalar ticari kotalar firma yatırım kararlarına etki edebilmektedir.

**Yönetim Kadrosundaki Değişim:** Yöneticiler örgütsel kimliğin kurucusudur. Bu sebeple örgüt içi yapı birçok değer yargısı, yöneticiler aracılığı ile yayılır ve örgüt nitelik kazanır. Örgütün için bu derece önemli olan yöneticilerde oluşacak bir değişim, hem gidenlerin hem de gelenlerin etkisiyle daha da hızlı bir değişime neden olacaktır (Özkara, 1999: 51).

**Çalışanlardaki Değişim İsteği:** Çalışanların iş ile ilgili kariyer hedefleri vardır bu hedefler eğitim düzeyi ile beklentileri de daha çok yükseltiyor. İşgörenlerin statü maaş iyi bir çalışma hayatı beklentisi olacaktır. Değer yaratma adına işgörenlerin sürece katılması çok önemlidir. Çalışanın motivasyonel beklentileri örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır (Özkara, 1999: 51).

### 1.1.3 Değişime Karşı Tutum

Değişime direnç kavramı işletme içinde işgörenlerin değişime karşı çıkması buna şüphe ile yaklaşması bu durumu güvensiz hissetmesi ya da değişimin karşısında durması gibi durumlarla açıklanabilir değişim bir süreçtir ve bu sürece en çok zorlaştıran konu ise değişime olan dirençtir. (Şahin, 2011: 311). Literatüre bakıldığında değişime direncin önüne nasıl geçilecek konusunda birçok çözüm önerisi sunulduğu görülecektir bu durum için ya uyum göstermekten ya da olası bir bozulmanın önüne geçmekten bahsedilir işletme literatüründe entropi olarak karşımıza çıkan bu durum negatif hale getirme konusunda tavsiyeler vermektedir Bu bakış açısı ile çalışma değişime karşı örgütsel uyumu yakalayabilme ile birlikte değişime adapte olabilmeye birey örgüt arası ilişkiye odaklanmaktadır.

İşletme içi süreçlerdeki değişimler çoğu zaman bireysel düzeydedir. Elbette bu durum bir dizi sorunu da beraberinde getirir. Özellikle değişime dirence neden olabilir. Bu nedenle, bireysel aktivitelerin duygusal yönünün hangi anlama geldiğini anlamak önem arz etmektedir. Bu sebeple değişimin her unsuru için geçişlerin yönlendirilmesine dikkat edilmelidir (March, 2007: 216). Katılım , değişimi kabul etmede çok önemlidir. İşletme içinde çalışanların olası bir süreç için bilgilendirmesi ve temsil edilmesi değişimin kabul edilmesini kolaylaştırmaktadır (William ve Kraye, 2003: 5).

### 1.1.4 Değişime Karşı Direnci Giderme Yolları

Değişim Uzun soluklu bir süreçtir bu süreç içerisinde belirli yol haritaları çizilmelidir bu şekilde esneklik yakalanarak uyumlu bir yapı oluşturulabilir başarıyı yakalamak bu süreç içerisinde direnci engelli bilmekle mümkündür Tabii ki burada bahsedilen değişim direnç tümüyle ortadan kaldırılabilmelidir. Ancak yine de bu konu üzerinde hedef noktaların belirlenebilmesi değişimin kabulünde başarıyı getirebilir. Elbette bunun için bazı yöntemler sunulmaktadır.

**Katılım:** Değişimin bir süreç olduğundan daha önceden bahsedilmişti ve bunu en aza indirmenin anlarından bir tanesi katılımdır. Eğer bir kurumda hizmet veren çalışanlar bir sorun meydana geldiğinde o sorunun çözümünde kendilerinin inisiyatif alabilmesi hususunda bilgilendirilmişse bu konuda çözümün bir parçası

olduklarını bilirlerse değişime direnç göstermeyeceklerdir. Hatta bu kişiler, başarı için çaba sarf edeceklerdir (Serinkan ve Arat, 2013: 35).

**İletişim ve Eğitim:** Değişim dinamik bir süreçtir bu sürecin dinamizmini sağlayan en önemli unsur ise iletişimdir MEB iletişim tüm paydaşların birbirleri ile entegre olabilmeleri adına bir avantajdır (Lewis, 2011: 23).

**Vizyon ve Misyon:** Bugünün var olma sebebi olan misyon ve yarının fotoğrafı olan vizyonun tüm işletme içerisinde bilinir kılınması gerekir. Çünkü işgörenlerin şuan nerede olduklarını bilmeleri ve yarın nereye gideceklerini anlamaları, oluşabilecek yeni durumlara daha hızlı uyum göstermelerini sağlayacaktır (Özmen ve Sönmez, 2007: 85).

### 1.1.5 Demografik farklılıklar Üzerinden Yapılmış Çalışmalar

Demografik değişkenler, kişilerin farklı özelliklerinin yapılacak olan o anki çalışma içindeki dağılımı ile ilgilidir. Demografik değişkenlerin çalışmalara hem çeşitli bakış açıları katarak zenginleştirmeye, hem çalışmanın o anki alanı açısından daha kapsayıcı sonuçlara ulaşılmasına hem de çalışmanın şeffaf ve tek düzelikten uzak, çeşitlilik temsil etme bakımından gücü arttırmaya yardımcı olduğu için önemli görülmektedir.

Farklı alanlarda yapılan farklılık analizlerde demografi ve değişime karşı tutum araştırmalarına bakıldığında; (Seren, 2005: 91;Uzun, 2008: 54; Gürses ve Helavacı, 2011:1549; Anghelache ve Bentea, 2011: 595;Yelken, 2012: 50;Taner ve Özkan, 2013: 221). Gibi çoğu çalışma incelenmiştir. Bu araştırma hipotezleri, kişisel durum değişkenleri baz alınarak ortaya koyulmuştur. Literatürde yapılmış çoğu demografik araştırmanın, kendine özgü sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Bunun sebebi, farklı iş sahalarındaki işgörenlerin mevcut işin yapısına göre farklı özelliklere sahip olması olabilir.

### 1.2 Türk Sivil Havacılık Sektörünün Gelişimi ve Değişimi

Çalışmanın yapıldığı sektörü havacılık sektörü, dünyadaki gelişim düzeyi ve ekonomi içindeki payı düşünüldüğünde özellikle tercih edilmiştir. Öte yandan akademik çalışmalar için değerlendirildiğinde yine ilgili sektörde çokça çalışma yapılmamış olması bu noktada katkı yapma ihtiyacı doğurmuştur.

Havacılık sektörünün ne türlü bir değişim etkisi altında olduğunu anlayabilmek için hangi sektörlerle ilişkili olduğuna bakmakta fayda vardır. Bu durumda havacılık sektörünün daha çok dış ticaret, ihracat, turizm ve lojistik gibi sektörlerle olan ilişkisini görmekteyiz. Bu sektörde meydana gelen gelişmelerin tamamı yeni pazarların oluşturulmasında ve firmaların bu pazarlar düzeyinde rekabet stratejileri ortaya koymaları da önem arz etmektedir. Bu bakış açısı ile değerlendirildiğinde havacılığın bağlantılı olduğu tüm sektörlere öncülük ettiği ve o sektörleri bir adım daha öne taşıdığı söylenebilir (Türk ve Şener, 2018: 5). Havacılık askeri temelli bir serüvene sahiptir. Özellikle 1. Dünya savaşında büyüme evresi yaşayan havacılık 2. Dünya savaşına kadar askeri alanda kullanılmıştır. Teknolojisi özellikle savunma savaş teknolojisi üzerine kurulmuştur. Bu durum Türkiye açısından da bu şekilde seyretmiştir.

Havacılık sektörü asıl gelişimini 2. Dünya Savaşı sonrasında yapmıştır. Bu dönemden sonra hem uçakların daha teknolojik bir yapı ile donatılmış olması hem de havalimanları yapımının başlaması önemli gelişmelerdendir. Yapımına başlanan havalimanlarının işletmesi bu dönemde kurulan devlet hava meydanları işletmeciliğine devredilmiştir (Yazgan ve Yiğit, 2013: 424). 1958-1983 yılları arasında ülkenin tek havayolu firması THY'dir. Sektörel gelişim 1990 yılına kadar sürmüştür ancak 90'ların başında çıkan Körfez krizi ve akabinde gerçekleşen savaşlarla birlikte sigortacılık giderlerinin artması rezervasyon ve seferlerin iptal edilmesi sektörü olumsuz açıdan etkilemiştir (DPT, 2001: 43). Bu dönemden sonra özellikle 98 yılında Uzakdoğu'da yaşanan ekonomik kriz ülke içine de sirayet etmiştir 2000'lerin başına doğru yavaş yavaş kendini toparlamaya başlayan sektör bu dönemde Amerika'da yaşanan 11 Eylül saldırısı nedeniyle tekrardan düşüş yaşamıştır. Bu gelişmelerin ardından firmada filo küçültme ve işten çıkarmalar yaşanmış aynı zamanda da birçok uçuş hattının iptal edildiği görülmüştür (Korul ve Küçükonal, 2003: 26).

Havacılığın yakın tarihteki serüvenine bakıldığında savaşlardan, ekonomik krizlere ve farklı birçok siyasi gelişmeleri sektöre etkileri görülmektedir bu durum işletmelerin aldıkları stratejik kararları uygulayabilmeleri, işgörenlerinin teknik donanım açısından çok iyi eğitilmiş olma zorunluluğunu, örgüt yapıları dahil her konuya etki etmiştir. Sektörün etkilenmesi sadece olumsuz gelişmelere değil olumlu

gelişmelerin de eksenindedir. Bu durum açıklamak için havacılığın ilk dönemlerine kadar gitmekte fayda vardır.

Özellikle 1903 yılında Wright kardeşlerin icadıyla yapılan ilk uçuş denemesinin yerden yalnızca 10 feet yükseklikte ve toplamda yalnızca 120 metre olduğu ve bu uçuşun sadece 12 saniye sürdüğü bilinmektedir. Bu başlangıçtan yalnızca 24 yıl sonra ilk okyanus ötesi uçuşun Charles Lindbergh tarafından yapılmış olması havacılığın teknolojik olarak bilimsel çalışmalar ve gelişmeler ışığında nasıl bir değişim gösterdiğine önemli bir kanıttır (Rowell, 2011: 7).

## 2. Yöntem

Bu çalışma 417 çalışan ile evreni 191.716 olan havacılık sektöründe yapılmıştır. Çalışma için tespit edilmiş bu evren fortuneturkey e-dergisinin verileri baz alınarak ortaya koyulmuştur ([www.fortuneturkey.com](http://www.fortuneturkey.com)).

Bu çalışmada nicel araştırma yönetimi kullanılarak, veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Bu veriler ile SPSS programında tek yönlü varyans analizi olan Anova ve T-testi yapılmıştır. Bir farklılık testi olan T-testi, tek faktörlü varyans analizi olup iki grup arasındaki farklılıklar ortaya koymayı amaçlar. Eğer grup varyansları ( $p < 0,05$ )'ten küçük ise ifadelerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır denilir. Diğer tek yönlü varyans analizi olan ANOVA analizinde yapılan hipotez testi iki ve daha çok ortalama arasındaki farklılık için kullanılır. Yine burada da grup varyansları ( $p < 0,05$ )'ten küçük ise ifadelerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır denilir.

Çalışma kapsamında, araştırma için kullanılan ölçeklerden olan değişime karşı tutum ölçeği Clement'in (1997) kullandığı ve bir meta-teori için Tichy tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek 2005 yılında bir doktora tezi için, geçerlik güvenilirlik analizi yapıldıktan Seren (2005) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu ölçek 29 ifade 4 boyut olup 5'li likert özelliğindedir. Ölçeğe ait boyutlar "değişimde kurumsal politika" (12 madde), "değişimin sonuçları" (8 madde), "değişime direnç" (5 madde) ve "değişimde yönetim tarzı" (4 madde) olarak alt boyuta ayrılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği için Cronbach Alfa Katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın amacı ve Önemi: Bu çalışmada, çalışanların değişime karşı tutumlarında, demografik özellikleri açısından farklılıkların ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışmanın önemi, sivil havacılık sektöründe bu yönde yapılmış çalışmaların az sayıda olması ve firma düzeyinde Türkiye'nin yurtdışında bilinirliği en üst olan markasının bu sektörde ön plana çıkmasıdır.

Araştırmanın Kapsam Sınırlılıkları: Araştırma bulgularının genele yayılabilme düzeyini etki eden sınırlılıklar ise; araştırma, Türkiye'de havacılık firmalarının İstanbul ve çevresinde faaliyet gösterenler arasında olmasıdır. Bu açıdan daha kapsamlı bir örneklemin, genele yayılma seviyesi farklı olabilir. Çalışma zamanlama açısından ise araştırma yapıldığı dönem olan 2018 yılının ikinci yarısını kapsadığından, sonraki gelişen ve değişen unsurlar bakımından da sınırlılık arz edebilir. Bu bilgiler ışığında yapılan çalışmanın hipotezleri;

H1: Çalışanların cinsiyet değişkeni açısından değişime karşı tutum ortalamalarında farklılık vardır.

H2: Çalışanların yaş değişkeni açısından değişime karşı tutum ortalamalarında farklılık vardır.

H3: Çalışanların çalışma süresi değişkeni açısından değişime karşı tutum ortalamalarında farklılık vardır.

H4: Çalışanların eğitim değişkeni açısından değişime karşı tutum ortalamalarında farklılık vardır.

H5: Çalışanların maaş/ücret değişkeni açısından değişime karşı tutum ortalamalarında farklılık vardır.

## 3. Bulgular

**Tablo 1. Örneklem Grubuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Demografi		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	211	50,4
	Erkek	206	49,6

## A. Türk 12/2 (2020) 1256-1266

	Total	417	100
Medeni Durum	Evli	215	51,5
	Bekar	204	48,5
Yaş	18-24	63	15,5
	25-34	197	47
	35-44	111	26,5
	45-49	19	4,5
	50+	27	6,5
Çalışma Süresi	1 Yıldan az	61	15,3
	1-3 Yıl	90	21,8
	4-6 Yıl	96	23
	7-9 Yıl	66	15,6
	10+	104	22,9
Eğitim	Lise	36	9,7
	Önlisans	19	4,5
	Lisans	276	55,6
	Yüksek lisans	67	15,7
	Doktora	19	4,5
Maaş	1500-2000 TL	71	16,8
	2001-3000 TL	66	15,6
	3001-4500 TL	86	18,5
	4501-6500 TL	64	15,4
	6501 TL +	132	28,7

Örneklem grubuna ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında kadın ve erkeklerin nispeten birbirine yakın oranlarda olduğu görülmektedir. Burada çalışmanın dengeli bir dağılım göstermesi amaçlanmıştır. Yaş dağılımına bakıldığında yoğunluğun 25-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bunun yaş aralığındaki yoğunluk daha çok havacılığın doğası gereğidir. Çalışma süreleri bakımından da kısmen dengeli bir dağılım söz konusudur. Eğitim bakımından değerlendirildiğinde en yüksek oranın Lisans düzeyi olduğu bu durum da yine havacılığın doğası ile ilişkili görülmektedir. Maaş konusundaki dağılıma bakıldığında farklı dağılımlardan söz etmek gerekir bunun nedeni ise havacılık alanında her düzeyden çok farklı departmanların bulunması ile açıklanabilir.

**Tablo 2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Değişime Karşı Tutum Farklılaşması**

Cinsiyet	N	Ort.	Standart sap.	t	p
Kadın	211	3,1008	,54577	6,892	,000
Erkek	206	3,1702	,53340		

Çalışmaya katılan örneklem kümesinin cinsiyet değişkeni bakımından değişime karşı tutumlarındaki farklılığa bakıldığında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yani H1 hipotezi desteklenmiştir. Tablo 2'ye bakıldığında kadınların değişime karşı tutumları ortalamasının 3,1008 ile erkek katılımcıların değişime karşı tutumlarından 3,1702 daha düşük tespit edilmiştir. Bu sonuçla erkeklerin değişime karşı dirençlerinin kadınlardan yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 3. Yaş Açısından Değişime Karşı Tutum Farklılaşması**

Yaş Grupları	N	Ort.	Standart sap.	F	p
18-24 yaş aralığı	63	3,3300	,58348	6,892	,000
25-34 yaş aralığı	197	3,1649	,48500		
35-44 yaş aralığı	111	3,0836	,55632		

45-49 yaş aralığı	19	3,0726	,34057		
50 ve üzeri yaş	27	2,7190	,63321		
Toplam	417	3,1351	,54017		

Çalışmaya katılan örneklem kümesinin yaş değişkeni bakımından değişime karşı tutumlarındaki farklılığa bakıldığında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yani H2 hipotezi desteklenmiştir. Tablo 3'e bakıldığında 50+ yaş grubunun değişime karşı tutumları ortalamasının 2,7190 ile 18-24 yaş grubu katılımcıların değişime karşı tutumlarından 3,3300 daha düşük olduğu görülmektedir. Farklı ifade ile yaşı daha genç olanların değişime karşı dirençlerinin yaşı daha yaşlı olanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4. Çalışma Süresi Açısından Değişime Karşı Tutum Farklılaşması**

Tecrübe	N	Ort.	Standart sap.	F	p
1 yıl ve daha az	61	3,3929	,57056	5,016	,001
1-3 yıl	90	3,1969	,49917		
4-6 yıl	96	3,1782	,49235		
7-9 yıl	66	2,9033	,56506		
10 yıl+	104	3,0378	,50994		
Toplam	417	3,1351	,54017		

Çalışmaya katılan örneklem kümesinin çalışma süresi değişkeni bakımından değişime karşı tutumlarındaki farklılığa bakıldığında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yani H3 hipotezi desteklenmiştir. Tablo 4'e bakıldığında 7 yıl ve üzeri katılımcıların değişime karşı tutumları ortalaması 2,9033 ve 3,0378 olarak daha eski çalışanlarda, olduğu 1 yıl ve daha az çalışan katılımcıların değişime karşı tutumlarından 3,3929 daha düşük olduğu görülmüştür.. Yani ilk dönemlerinde olanların değişime karşı dirençlerinin çalışma süresi olarak daha eski olan katılımcılardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 5. Eğitim Açısından Değişime Karşı Tutum Farklılaşması**

Eğitim Durumu	N	Ort.	Standart Sap.	F	p
Lise	36	3,1485	,67410	5,016	,001
Ön Lisans	19	2,8421	,34604		
Lisans	276	3,1812	,51009		
Yük Lisans	67	3,1415	,56279		
Doktora	19	2,7114	,53891		
Toplam	417	3,1351	,54017		

Çalışmaya katılan örneklem kümesinin eğitim değişkeni bakımından değişime karşı tutumlarındaki farklılığa bakıldığında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yani H4 hipotezi desteklenmiştir. Tablo 5'e bakıldığında lise tahsilinden, doktora tahsiline kadar çok farklı anlamlılık düzeyleri tespit edilmiş olup katılımcıların değişime karşı dirençlerinin eğitim durumlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

**Tablo 6. Gelir/Maaş Açısından Değişime Karşı Tutum Farklılaşması**

Gelir Dağılımı	N	Ort.	Standart Sap.	F	p
1500-2000 TL	69	3,2619	,60555	1,805	,111
2001-3000 TL	66	3,1865	,52935		
3001-4500 TL	86	3,1247	,51796		
4501-6500 TL	65	3,1606	,54398		
6501 TL ve üzeri	131	3,0387	,51273		



Toplam	417	3,1351	,54017		
--------	-----	--------	--------	--	--

Çalışmaya katılan örneklem kümesinin gelir düzeyi değişkeni bakımından değişime karşı tutumlarındaki farklılığa bakıldığında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Yani H5 hipotezi desteklenmemiştir. Tablo-6'dan de anlaşılacağı üzere p değerinin 0,111 olduğu görülmektedir.

## Sonuç ve Tartışma

Elde edilmiş olan bulgulara bakıldığında bilgilerin birbirlerinden farklılık gösterdikleri görülmektedir. Sonuç detaylarında; temel olarak değişimin olgusu incelendiğinde hem kişisel boyutta hem de örgütsel boyutta kaçınılması mümkün olmayan bir koşul olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde;

Çalışanların cinsiyet açısından değişime karşı tutumlarda farklılaştıkları görülmektedir. Buna benzer bir sonuç, öğretmenlerin değişime karşı tutumlarının araştırıldığı bir çalışmada aynı yönde tespit edilmiştir (Gürses ve Helavacı, 2011:1549). Sektörel açıdan baktığımızda havacılık sektöründeki yönetici sayısının erkek ağırlıklı olduğu ifade edilmektedir. Bu ifadeye göre havacılık sektöründe istihdam edilen kadınlar açısından incelenmeye değer bir sonuç ortaya koyulduğu görülmektedir. Buna ek olarak çalışmanın farklılık barındırması beraberinde yapılacak olan yeni akademik çalışmalara da fayda sağlayabileceği söylenebilir. Ancak benzer bir çalışma öğretmenler üzerinde yapıldığında yaş üzerinden anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Yelken, 2012: 50).

Çalışanların yaş açısından değişime karşı tutumlarda farklılaştıkları görülmektedir. Bu yönde hemşirelerin değişime karşı tutumlarının araştırıldığı bir çalışmada yaş üzerinden aynı farklılıklar tespit edilmiştir (Uzun, 2008: 54). Yine Mersin Üniversitesi'nde yapılan kalite odaklı bir çalışma, akademisyenlerin yaş farkının değişime karşı tutumda farklılıklar ortaya koyduğunu göstermiştir (Taner ve Özkan, 2013: 221). Havacılık sektöründe verimlilik elde edebilmek için, oluşturulacak olan ekiplerde yaş farklılıkları dikkate alınarak ölçülü bir dağılım yapılması gerekmektedir. Çünkü havacılık sektörünün ruhunda en fazla ön plana çıkan unsur ekip çalışmaları olarak ifade edilmektedir.

Çalışanların eğitim açısından değişime karşı tutumlarda farklılaştıkları görülmektedir. Buna benzer bir sonuç, hemşirelerin değişime karşı tutumlarının araştırıldığı bir çalışmada aynı yönde tespit edilmiştir (Seren, 2005: 91). Yine öğretmenlerin değişime karşı tutumlarının araştırıldığı bir çalışmada aynı yönde tespit edilmiştir (Anghelache ve Bentea, 2011: 595). Havacılık sektöründe görülen bu durum havacılık alanındaki yönetim, teknik ve sosyal konuların iç dinamiklerinin birbirlerinden farklılık göstermesi ile ilgili olabilir. Ancak bu yönde hemşirelerin değişime karşı tutumlarının araştırıldığı bir çalışmada eğitim üzerinden anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. (Uzun, 2008: 56). Bu durum ise ilgili mesleğin net bir mesleki uzmanlık ve aynı tür eğitim alınan okullardan mezun olunması ve uzmanlığın temelde aynı bilgi düzeyini gerektirmesi ile ilgili olabilir.

Çalışanların mesleki çalışma süresi açısından değişime karşı tutumlarda farklılaştıkları görülmektedir. Bu yönde hemşirelerin değişime karşı tutumlarının araştırıldığı bir çalışmada tecrübe üzerinden herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir (Uzun, 2008: 56). Bu durum ilgili mesleğin net bir mesleki uzmanlık ve aynı tür eğitim alınan okullardan mezun olunması ve uzmanlığın temelde aynı bilgi düzeyini gerektirmesi ile ilgili olabilir. Ancak bu tespitinin tam aksi yönünde öğretmenlerin değişime karşı tutumlarının araştırıldığı farklı bir çalışmada anlamlı farklılık tespit edilmiştir (Gürses ve Helavacı, 2011: 1549). Yine Mersin Üniversitesi'nde yapılan kalite odaklı bir çalışmada akademisyenlerin mesleki tecrübe farkının değişime karşı tutumda farklılıklar ortaya koyduğunu göstermiştir (Taner ve Özkan, 2013: 222). Sektörde teknik bakımdan oluşacak bir problem geri dönüşü olmayan hasarlara sebebiyet vermektedir. Bu hasarların örgütsel açıdan ekonomik maliyetleri çok fazla olmakla birlikte birçok örgüt bu gibi problemler nedeniyle faaliyetlerinin devamlılığını sonlandırma durumunda kalmaktadır. Sektörün sosyal alandaki deneyimi ise; direkt olarak müşteri ilişkilerinin yönetilmesi olduğundan, geri dönüşler çok hızlı şekilde elimize ulaşmaktadır. Bu ifadeye bakıldığında örgütlerin olumsuz geri dönüşlerle yüzleşmeleri de çok hızlı şekilde olmaktadır. Sektörle ilgili bahsettiğimiz bu dinamik yapı ise, sektörün deneyim bakımından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda sektördeki işletmelerin, işgücü niteliklerinde ciddi bir sektörel deneyim olması koşulu aranmaktadır. Bu koşula ek olarak işletmelerin yeni işgücünü seçerken sektörün değişen dinamiklerine ayak uydurabilecek çalışanı seçmeleri, yetiştirmeleri, bunları desteklemek için insan kaynaklarının esnekliğini

genişletmeye odaklanan stratejiler yaratmaları da oldukça önemli olacaktır. Nitekim örgütsel performans ve esneklik ile alakalı uygulanmakta olan insan kaynakları yaklaşımları ile stratejik beceri ve yetkinlikler, rekabetçi performans ve esneklik arasında bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011, 253).

Kişisel boyutun değişkenlerine ayrıntılı bakılmasının nedeni, havacılık sektörünün yapısının temelinde bireyin başrolde olmasıdır. Bu açıdan sektörel düzeyde insana yönelik çokça araştırma olmaması gerek teknik, gerek örgütsel gerekse de sistematik unsurların kullanıcısı, yöneticisi daha da fazlası vazgeçilmez parçası olan insan unsuruna yeterli atfın yapılmadığını göstermektedir. Bu açıdan akademik camia içinde çalışma yapmak isteyen araştırmacılara havacılık alanın insan unsuruna yönelik çalışmalar yapmaları gerek akademi için farklı örgütsel değişkenler üzerinden, gerekse de personel değişim hızı düşünülerek sektörel gelişim açısından önerilmektedir.

#### Kaynakça

- Allen, D., (2001). Doğal Değişimin Sonuçları, *Executive Excellence Dergisi*, Y. 5, S. 49, s. 24
- Anghelache, V; Bentea, C., (2011). Educational Changes And Teachers' Attitude Towards Change, *Social and Behavioral Sciences*, 33, pp. 593-597
- Argüden, Y., (2004). Değişim Noktalarını Yakalayabilme, *Executive Excellence Dergisi*, Y.8, S.93, s. 6
- Auster, E. R. and Krista K. W. and Michael S. V., ( 2005). Strategic Organizational Change Building Change Capabilities in Your Organization. New York: Palgrave Macmillan.
- Basım, H. N. ve Sözen, H. C. ve Yeloğlu, H.O. ve Sağsan, M. ve Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009). Değişim ve örgütler, A. Kadir Varoğlu ve H. Nejat Basım (ed), *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- DHMI., (2004). İstatistik Yıllığı, Ankara.
- Dirik, D., (2017). Liderin Sosyal Güç Kaynakları İle Çalışan Performansı Ve Liderin Etkililiği Arasındaki İlişkiler: Cinsiyet Perspektifinden Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- DPT., (2001). 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.
- Gürses, G., Helvacı, M, A., (2011). Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* C:8, S:1, ss.1541-62
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. 13.Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Korul, V., Küçükonal, H., (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi, *Ege Academic Review*, 3(1), 24-38
- Lewis, L.K. (2011). Organizational Change, A John Wiley-Sons, Publication, This edition first published, Malaysia.
- Lengnick-Hall, C, A.,Beck, T, E., Lengnick-Hall, M, L., (2011). Developing A Capacity For Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, c 21, pp243–255.
- Marc, j, s., (2007). Changing Organizational Culture ,The Change Agent's Guidebook, This edition first published, John Wiley & Sons, England
- Özkara, B. (1999). Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları*, Afyon.
- Özmen, F., Sönmez, Y., (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c17, s2, ss177-198
- Prokopenko, J. (2005). Verimlilik Yönetimi, International Labour Office, 6. Baskı, Mpm Yayınları, Ankara, Çev: O, Baykal., N, Atalay., E, Fidan.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2008). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım Ltd.

- Rowell, C., (2011). Charles Lindberg. Usa: Abdo Publishing company.
- Seren Ş., Baykal, Ü., (2007). Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü Ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Erzurum, 10: 2.
- Seren, Ş., (2005). Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Serinkan, C. ve Arat G. (2013). İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik, 1.Baskı, Beta yayın, İstanbul.
- SHGM., (2017). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Plan, Ankara
- Şahin, A. (2011). Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik", (Ed. Tuncay T. Turaboğlu), İşletmecilikte Güncel Konular, Ekin Yayınları, Bursa, s.305-330,
- Taner, P., Özkan, A. (2013). Kalite Yönetim Sistemi Ve Yaşanan Değişime İlişkin Tutumlar: Mersin Üniversitesi Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 22 (1) ,213-228
- Top, S. (2006). Girişimcilik: Keşif Süreci, Beta Yayınları, İstanbul.
- Türk, A., (2018), Değişim ve Örgüt Kültürü'nün Çalışan Performansı ile İlişkisi: Sivil Havacılık Sektöründe bir Uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Türk, A , Şener, A . (2018). Hizmet Kalitesi ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkinin Analizi: Havacılık Alanında Bir Uygulama, *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1), 1-21
- Uzun, A., ( 2008). Üniversite ve Kamu Kuruluşlarının Çalışan Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumlarının Belirlenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü*.
- Ülgen, K. ve Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim (7.Baskı), Beta yayın, İstanbul.
- Yazgan, A. E., ve Yiğit, S., (2013). Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 13, Sayı: 25
- Yelken, İ.,(2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları: Uşak İli Örneği. (*Yüksek Lisans Tezi*). *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- Willam. W., Krayner, K. J., (2003). Organizing Change, Published by Pfeiffer An Imprint of John Wiley & Sons, Inc.