

JAR - 3 / 1

E-ISSN: 2687-3338

FEBRUARY 2021



JOURNAL OF
AVIATION
RESEARCH

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERĐİSİ



3 / 1



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



JOURNAL OF
AVIATION
RESEARCH

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERĐİSİ

3 / 1

İSTANBUL - 2021



JOURNAL OF
**AVIATION
RESEARCH**

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERĐİSİ

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

Cilt: 3
Sayı: 1
Yıl: 2021

2019 yılından itibaren yayımlanmaktadır.

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

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

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

Volume: 3
Issue: 1
Year: 2021

Published since 2019.

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

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



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

Kep Adresi:
maltepeuniversitesi@hs01.kep.tr

E-Posta:
jar@maltepe.edu.tr

Telefon:
+90 216 626 10 50

Dahili:
2289 veya 2286

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

Kep Address:
maltepeuniversitesi@hs01.kep.tr

E-Mail:
jar@maltepe.edu.tr

Telephone:
+90 216 626 10 50

Ext:
2289 or 2286



JOURNAL OF AVIATION RESEARCH

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Yayın Sahibi:

Maltepe Üniversitesi adına
Prof. Dr. Şahin Karasar

Editörler:

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

Yayın ve Danışma Kurulu:

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

Grafik Tasarım:

Rıza Gürleri Akgün

Owner:

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

Editors:

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

Editorial and Advisory Board:

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

Graphic Design:

Rıza Gürleri Akgün



JOURNAL OF
**AVIATION
RESEARCH**
HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

HASAN HAGHIGHI - DAVOOD ASADI - DANIEL DELAHAYE

Insight into Genaveh 11-29 Runway Geometric Redesign Based on Meteorological Synoptic Data
Genaveh 11-29 Pistinin Meteorolojik Sinoptik Verilerini Temel Alan Geometrik Yeniden Tasarımı 1 - 20

HALİL ŞİMŞEK

Havayolu Taşımacılığında Kriz Yönetimi
Crisis Management in Air Transport 21 - 40

BORA ÖÇAL - OĞUZHAN ÇARIKÇI

Batı Akdeniz Bölgesi İhraç Ürünlerinin Lojistik Faaliyetleri Açısından Isparta Süleyman Demirel Havalimanının İncelenmesi
Evaluation of Isparta Süleyman Demirel Airport in terms of Logistic Activities of West Mediterranean Region Exported Products 41 - 52

ÇAĞAN CENGİZ - BİLGİN ÇELİK

İnsansız Hava Araçlarında Elektro-Optik Kamera Yerleşim Tasarımı
Electro-Optical Camera Installation Design in Unmanned Air Vehicles 53 - 62

CELİL ANIL KORKMAZ

Türkiye’de Gerçekleşmiş Uçak Kaçırma Eylemleri ile İlgili Kavramsal Bir Araştırma
A Conceptual Research Related with the Aircraft Hijackings Have Occurred in Turkey 63 - 80

İBRAHİM TUNÇ

Hava Trafik Kontrol Hizmetlerinde Emniyet Yönetim Sistemi Uygulamaları
Safety Management System Applications in The Air Traffic Control Services 81 - 105

GÜLAÇTI ŞEN - ERHAN BÜTÜN

Covid-19 Salgınının Havacılık Sektörüne Etkisi: Gig Ekonomisi Alternatifi
The Impact of Covid-19 Outbreak on The Aviation Sector: The Alternative of The Gig Economy 106 - 127



Havayolu Taşımacılığında Kriz Yönetimi

Halil ŞİMŞEK¹ 

Araştırma Makalesi	DOI: 10.51785/jar.777273	
Gönderi Tarihi: 05.08.2020	Kabul Tarihi: 12.08.2020	Online Yayın Tarihi: 15.02.2021

Öz

Küreselleşmeyle birlikte ülke sınırlarını aşan ticari faaliyetler zorlukları da beraberinde getirmiştir. Yarattığı fırsatların yanı sıra rekabetin de artmasına zemin hazırlayan küreselleşme, aynı zamanda mevcut stratejilerin işlerliğini kaybetmesine neden olmuştur. Bununla birlikte artan küresel hareketlilik ve öngörülemez boyutlara varan değişim, piyasaları beklenmedik zaman ve boyutlarda risklere maruz bırakabilmektedir. Küreselleşmenin bir sonucu olan ülkeler arası geçiş kolaylıkları krizlerin tek bir bölgeyle sınırlı kalmadığını gösterirken, kriz dönemlerinde ortaya çıkan durgunluk ve güvensizlik gibi olumsuzlukların etkisi de dünyanın farklı bölgelerinde hissedilebilmektedir. Bu noktada odaklanılması gereken en temel husus krizi ekonomik yaşamın bir parçası olarak kabullenmek ve en az hasarla atlatılabilecek etkinlikte stratejiler geliştirebilmektir. Kriz olgusuna gerek genel anlamda gerekse de havacılık sektörü bağlamında kavramsal bir bakışın amaçlandığı çalışmanın ilk bölümünde krizle ilgili kavramlara değinilmiş, ikinci bölümde havayolu taşımacılığı sektörünün tarihsel süreçte karşı karşıya kaldığı en büyük krizlerden bahsedilmiştir. Son bölümde ise havayolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin kriz koşullarında ne gibi önlemler almaları gerektiğine dair birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Havayolu Taşımacılığı.

JEL Sınıflandırma: M10, M19.

Crisis Management in Air Transport

Abstract

With the globalization, commercial activities passing through the borders of the countries have given rise to difficulties. Globalization, which paved the way for increased competition as well as the opportunities it has created, also caused the existing strategies to lose their functionality. However, increasing global mobility and unpredictable changes may expose markets to risks at unexpected times and dimensions. While the ease of transition among countries as a result of globalization shows that the crises are not limited to a single region, the effects of adversities such as stagnation and insecurity in crisis periods can be felt in different regions of the world. At this point, the main thing to focus on is to accept the crisis as a part of economic life and to develop strategies that can overcome it with minimum damage. In the first part of the study, in which a conceptual view of the crisis phenomenon is aimed both in general and in the context of the aviation sector, the concepts related to the crisis are examined, and in the second part, the biggest crises faced by the airline transportation sector in the historical process are mentioned. In the last part, a number of suggestions were made regarding what measures should be taken by companies operating in the air transport sector in case of any crisis.

Key Words: Crisis, Crisis Management, Air Transport.

JEL Classification: M10, M19.

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, halilsimsek@sdu.edu.tr

GİRİŞ

Ülke sınırlarının ortadan kalktığı günümüz dünyasında küreselleşme olgusu etkisini her alanda göstermektedir. Gelişen teknolojiyle birlikte gerek sosyal gerekse de ticari ilişkilerin anlık olarak gerçekleştiği görülür. Bu etkileşim neticesinde devlet ve toplumlar arasındaki karşılıklı bağımlılıklar artmış ve ticari faaliyetler çok daha etkin bir şekilde yürütülebilir hale gelmiştir (Surugiu ve Surugiu, 2015: 132). Bununla birlikte küreselleşme neticesinde bölgesel de olsa yaşanan herhangi bir gelişme dünyanın çok farklı noktalarında dolaylı ya da dolaysız etkiler gösterebilmektedir. Dolayısıyla bu koşullarda hiçbir aktörün dış dünyaya kapalı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebileceği düşünülemez.

Açık birer sistem olan ve böylelikle yaşamlarını dış çevreyle etkileşim içinde sürdüren işletmeler hedeflerine ulaşma çabası içerisindeyken negatif olaylar ve beklenmeyen durumlarla mücadele etmek zorunda kalabilmektedirler. Zira küresel gelişmeler işletmelerin içinde buldukları rekabet koşullarını etkileyerek krizlere zemin hazırlamaktadır. Özellikleri itibarıyla beklenmedik bir zaman ve şekilde gerçekleşerek ani müdahale gerektiren, dolayısıyla teşhis ve önleme mekanizmalarının çoğu zaman yetersiz kaldığı kriz (Jaquen, 2010: 10) bugün her sektör için en büyük tehdit faktörüdür. Krizle başa çıkabilmek ise onu kabullenmekle başlar. Aceleci ve panik içinde alınabilecek yanlış kararlara karşı öncelikle mevcut durumu korumak ve en doğru biçimde kriz yönetim stratejilerini uygulamaya koymak gerekmektedir.

Havayolu taşımacılığı krizlere karşı en kırılgan sektörlerden biridir. Tarihsel süreç incelendiğinde kriz dönemlerinde en hızlı kan kaybeden sektörün havayolu taşımacılığı olduğu ancak sürecin iyi yönetilmesiyle birlikte yine aynı süratle toparlandığı görülmektedir (Kali, 2020). Faaliyetlerin uluslararası düzeyde gerçekleştirilmesi, finansal yapının küresel değişkenlere bağlı oluşu ve çalışanların niteliği gibi sahip olunan özellikler kriz dönemlerinde bu sektörün diğerlerinden daha etkin ve rasyonel bir şekilde yönetilmesini zorunlu kılmaktadır.

1. KRİZ

Bireyler ve örgütler yaşamlarını sürekli değişim gösteren teknolojik, ekonomik, yasal, politik ve sosyo-kültürel çevre koşullarıyla etkileşim içinde sürdürürler. Tanımladıkları hedeflere ulaşma yolunda çaba gösterirken açık bir sistem içinde yaşıyor olmaları çevresel değişimlere uyum bağlamında zaman zaman istenmeyen durumlarla karşı karşıya kalmalarına sebep olur (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 5). Olağandışı bir durumla yüzleşmenin en temel argümanı ise sürecin sağlıklı bir biçimde yönetilebilmesi ve böylelikle karşılaşılan zorluğun üstesinden gelinebilecek en doğru çözümlerin uygulanabilmesidir. Zira benzer koşullarda dahi etki altına aldığı örgüte göre farklılık gösterebilen kriz olgusunun altında yatan tehditlerle başa çıkabilmenin anahtarı, sahip olunan uyum yeteneğidir (Al-Khrabsheh, 2018: 4). Bu da her durumda krizlerin algılanarak yapı ve süreçlerin işletilebilmesine olanak sağlayan esnek bir örgüt yapısıyla mümkün olacaktır (Özden, 2011: 16). Gerek bireysel gerekse de örgütsel açıdan düşünüldüğünde, durumsal farkındalık, proaktif davranış yeteneği ve esnek yapı günümüz zorlu rekabet koşullarında bilhassa ticari faaliyet içerisindeki kurumsal yapılar için hayatta kalabilmenin ön koşullarındandır. Hem durumsal

hem de gelişimsel bağlamda ortaya çıkacak olan sorunlar yapısal bütünlüğün sarsılmasına neden olacaktır

Fransızca kökenli kriz kavramı acil müdahale gerektiren çok yönlü negatifliklerin bütünsel bir birikimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bünyesinde barındırdığı negatif etmenler, işletmelerin olağan işleyişini bozmaktadır (Tutar, 2016: 14). İyi yönetildiği takdirde fırsata dönüşebilme potansiyeline sahip kriz olgusu (Schneider, Kallis and Alier, 2010: 511) en genel tanımıyla, ansızın ortaya çıkarak işletmelerin yaşamlarını tehdit eden ve tedbir alınmakta genellikle geç kalınan sorun şeklinde ifade edilmektedir (Bundy, ve diğ, 2017: 1162). Bununla birlikte yerli ve yabancı literatür incelendiğinde krizin farklı şekillerde tanımlandığı da görülür. Ancak tüm tanımlamalarda; aniden gelişen, öngörülemeyen ve olağandışı özelliklere sahip üç temel faktörden bahsedilmektedir (Sezgin, 2003: 182).

1.1. Krizin Özellikleri

Kavramla ilgili yapılan her bir tanımda az ya da çok krize ait özelliklerden bahsedilmektedir. Kriz her örgütün yaşamında nadiren de olsa karşılaşılabileceği bir durumdur. Farklı zaman ve koşullarda oluşan ve birbirine bağlı birçok olaya dayanan (Tekin ve Zerenler, 2017: 47) her kriz yönetime yeni bir tecrübe kazandırmakta, örgütsel yapı ve stratejilerin revize edilmesinde kılavuz görevi görmektedir. Özetle; önceden tahmin edilememesi ve buna bağlı olarak önlemede yetersiz kalınması (Tüz, 2014: 12), ortaya çıktığında bertaraf edebilecek düzeyde bilgi ve yeterli süre olmaması ilk akla gelen özelliklerdendir. Ancak detaya inildiğinde yönetim fonksiyonlarının etkinliği sayesinde gerek önleyici gerekse de yok edici tedbir ve uygulamaların zamanında, doğru ve etkin mücadele gücüne sahip sağlıklı yönetim stratejileriyle mümkün olacaktır (Sapriel, 2003 1). Zira kriz yönetimi, örgütleri her koşulda ayakta tutarak gelişimi sürekli kılabilme için üzerinde durulması gereken en kritik konuların başında gelmektedir. Kriz dönemlerinde en sık karşılaşılan problem belirsizliğe zamanında verilemeyen tepkidir (Tutar, 2016: 18). Bu bağlamda tedbirli olabilmek ve gerekli müdahaleleri zamanında tatbik edebilmek için tehlikeyi doğru analiz etmek gerekmektedir. Bunu yaparken negatif inanç ve önyargılara karşı kapılmaksızın krizin başlıca özelliklerini doğru bir şekilde teşhis etmek önemlidir. Yanıltıcı birtakım faktörlere sahip krizin temel özellikleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir (Sezgin, 2003: 184):

- **Krizler kaçınılmazdır:** Rekabetin hüküm sürdüğü bugünün piyasalarında örgütler için başlıca stres kaynakları, karlılık ve büyüme hedefleridir. Bu faktörler ise yalnızca negatif çalışma ortamlarına zemin hazırlamakla kalmaz (Ahmad and Al-Kharabsheh, 2003: 425), zorlu dış çevre koşullarıyla bir araya geldiğinde yöneticiler için krizlerin kaçınılmaz hale gelmesine neden olur. Zira potansiyel tehlikelerin varlığı örgütleri kaderlerine teslim olmuş yapılar haline getirebilmektedir. Ancak krizlerin, potansiyel tehlikelere karşı her an hazır halde bulunmak için altın birer fırsat oldukları da unutulmamalıdır. Dolayısıyla krizlerin kaçınılmaz birer tehlike olduğu fikri, işletmelerin kendilerine çeki düzen vermeleri için iyi bir tedbir kaynağıdır. Bu stratejik düşüncüyü pozitif yönde kavrayan örgüt yöneticileri kadercilikten uzaklaşarak piyasada daima bir adım ileride olacak ve önceden alınan tedbirlerle örgütlerini muhtemel tehlikelere karşı hazır halde bulundurabileceklerdir.

- **Krizi kavramak ve engellemek adına sahip olunan bilgi eksikliği:** Örgütlerin yönetim biçimleri krizlerin tanınması bakımından önemli göstergelerdendir. Dikey

yapılanmadan ziyade yatay ve çapraz ilişkilerin ağırlıklı olduğu örgüt yapılarında bilgiye erişim ve iletişim daha sağlıklı koşullarda gerçekleşir. Her çalışanın örgüt amaçları hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olabilmesi krizlerin daha iyi tanınmasını sağlayacak gerek engelleme gerekse de krizden çıkış stratejileri noktasında çok yönlü müdahale imkânı taniyacaktır. Çünkü krizler anlık ve kritik müdahaleler gerektiren önemli hastalıklara benzerler (Sucu, 2000: 17). Dolayısıyla sağlıklı ve bilimsel temellere dayalı örgüt yapılarının kriz ile mücadelede vazgeçilmez derecede güçlü unsurlar olduğunu söylemek mümkündür.

- **Teknolojiye uyum sağlamayı zorunlu kılması:** Teknolojik dönüşüme uyum sağlayabilmek, bilimsel gelişmeleri yakından takip edebilmek için zaruridir. Gelişen ve değişen teknolojiye adaptasyon çağın gerekliliklerine yanıt verebilmek anlamına gelir. Çünkü iş dünyasında tedarik süreçlerinden üretim, pazarlama ve dağıtım dahil tüm yönetim süreçlerine kadar her alanda teknolojinin belirleyiciliği çok fazladır (Örnek ve Aydın, 2011: 54). Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken husus karmaşa ve kazalara öncülük edebilecek potansiyele sahip (Saka, 2014: 81) teknolojinin doğru bir şekilde kullanılması ve ona olan bağımlılığın dozunda tutulabilmesidir. Gerek somut gerekse de soyut birikimlerin en etkin biçimde yönetilmesi karşılaşılmaması muhtemel her türden krize gereken cevabın verilebilmesi açısından şarttır. Aksi takdirde krizin negatif etkilerinden kaçabilmek mümkün olmaz. Dolayısıyla yalnızca üst düzey teknolojiye sahip olmak değil, aynı zamanda bunu amaç ve hedeflerle eşgüdüm içerisinde kullanabilmek de önemlidir. Çünkü gelecekte karşılaşılabilecek krizlerle mücadele edebilmek için en etkili yöntemlerden biri de güncel ve doğru yönetilen teknolojidir.

- **Kriz yönetiminin örgütsel gelişime olan etkisi:** Örgütsel gelişim denildiğinde akla gelen unsurlardan biri de sistem içerisindeki yerleşik politikalardır. Katı kurallar ve işleyiş çoğu zaman serbestliği sınırlayan negatif sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü korumacı yönetim tarzının getirdiği aşırı güvenlik kaygısı hedeflere ulaşma noktasında karar alma serbestisini zedelemektedir. İnisiyatif kullanamayan çalışan ve yeteneksiz yöneticiler hem öz yeterlilik hem de bağımsız çalışabilme yeteneklerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırlar. Bu durum ise çevresel değişimleri gözlemleyerek sağlıklı bir şekilde veri toplayabilecek ve bu verileri yorumlayarak değerlendirebilecek kaliteye sahip insan kaynağının azalmasına neden olacaktır (Özden, 2011: 12). Dolayısıyla kriz yönetiminde dengelerin korunması, bir yandan örgütsel gelişimi desteklerken diğer yandan ise gelişime katkıda bulunacak yenilik ve vizyon sahibi olmayı zorunlu kılmaktadır. Kriz yönetiminin örgütsel gelişim bağlamında pozitif etkiye sahip olabilmesi, örgütlerin yaşayan birer canlı organizmalar oldukları göz önünde tutularak çalışanların pozitif yönde güdülenmesi ve sosyal ilişkilerin daima otomasyonun başarısı için ön koşul olduğu gerçeğine bağlı kalmakla sağlanacaktır.

- **Kriz yönetiminde duygusal yaklaşım:** Örgütlerde yönetim kademesinin tesis etmesi gereken başlıca yeteneklerden biri de her çalışanın olaylara karşı sergileyeceği yaklaşımı kontrol etmesini sağlayabilmektir. Profesyonel yaşamda duygu kontrolü iş başarısını doğrudan etkilemektedir. Yapılan her faaliyette başarının anahtarı aklın egemen kılınması, duyguların kişileri değil kişilerin duyguları yönetebilmesinde gizlidir (Töremen ve Çankaya, 2008: 34). Kriz dönemlerinde uzun vadeli planlara saplanıp kalmak yerine kısa süreli hedeflere odaklanmak daha sağlıklı olacaktır. Bu noktada önemli olan husus küçük

revizyonlarla ve realist bir yönetim stratejisiyle sonuç almaya odaklanmaktadır. Krizlerin çözümünde geçmiş deneyimler, yönetime alınacak önlemlere ilişkin ipuçları verecektir (Özden, 2011: 13). Bu bağlamda geçmişte yaşananlar ile geleceğe dair hayallerin optimizasyonu, karar alma süreçlerinde örgütlerin yalnızca krizden en kısa sürede ve en az zararla atlatmalarını sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda nihai amaçların gerçekleştirilebilmesi noktasında da yönetime yol gösterecektir.

1.3. Kriz Koşulları

Krizin varlığı birtakım koşullara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar önlem alınmış olsa da gerek iç gerekse de dış çevre ile etkileşim neticesinde ortaya çıkan stres faktörleri faaliyette bulunan piyasa koşulları ile bir araya geldiğinde kriz kaçınılmaz olacaktır. Can, Azizoglu ve Aydın'a (2011) göre bu faktörler özetle çevresel ve örgütsel koşullar olarak aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (433-437):

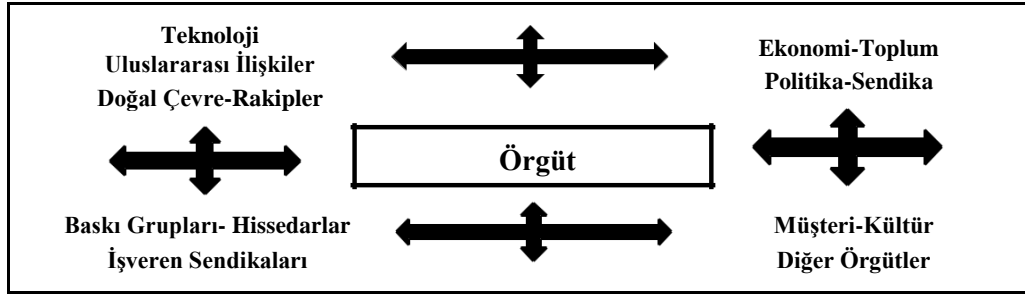
1.3.1. Çevresel Koşullar

Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren her işletme değişime adapte olabilmek için zaman zaman yüzleşmek zorunda kaldığı karmaşa ve belirsizliklerin üstesinden gelmek zorundadır. Koşullar her ne kadar zor olsa da hedefleri tutturmak için gerekli olan karar mekanizmalarını devreye sokabilmek, işletmelerin dış çevreyle uyum içinde faaliyet göstermelerine ve değişimlere en kısa sürede adapte olacak yapısal esnekliğe sahip olmalarına bağlıdır. Bu bağlamda krize zemin hazırlayan öncüller şunlardır (Özden, 2011: 8-9-10):

- a.** Ekonomik Faktörler
- b.** Teknolojik Yenilik Faktörleri
- c.** Toplumsal ve Kültürel Faktörler
- d.** Yasal ve Politik Faktörler
- e.** Küresel Çevre Faktörleri
- f.** Kızgın Rekabet Koşulları
- g.** Doğal Faktörler

Can ve diğerleri de (2011: 434) işletmelerin çevreleriyle etkileşim içinde yaşamlarını sürdürdüklerine değinmektedir. Bu bağlamda işletmeleri krize sürükleyebilecek çevresel koşulları aşağıda şekilde tanımlamaktadırlar.

ÇEVRESEL KOŞULLAR



Şekil 1. Çevresel Kriz Koşulları

Kaynak: Can ve diğ., 2011: 434.

1.3.2. Örgütsel Koşullar

Örgütsel koşullar iki grupta inceleyebilir:

a. Örgütsel Yapı: Örgütsel yapı, örgütün değişimlere olan direnciyle açıklanmaktadır. Problemlere yakın birimlerin üst yönetime hızlı bir şekilde ulaşmasına engel niteliğindeki esnek olmayan bir yapının sorunlar karşısında gerekli çözümleri üretmeyeceği ve problemlerin çözümü noktasında örgüt içi iletişimin yetersiz kalacağı söylenebilir (Asunatlı, Safran ve Tosun, 2003: 144). Muhtemel krizlerle başa çıkabilmek için gerekli olan entegrasyonu sağlanamayabilmek, yapısal bütünlük ve buna bağlı olarak esnek karar alma mekanizmalarının sağlıklı biçimde işletilmesine bağlıdır.

b. Yönetimin Niteliği: Örgütlerin krizlere karşı savunmasız kalmaları yönetimin nitelik ve politikalarıyla doğrudan ilişkilidir. Yetersiz bilgi ve deneyim ile donanım eksikliği hem kriz koşullarına sürüklenmede (Özden, 2011: 12) hem de kriz durumunda doğru stratejilerin uygulanmasına engel olacaktır. Çevresel değişimleri en doğru biçimde analiz ederek krizden çıkış için gerekli uygulamaları tatbik etme yetkinliğine sahip yöneticiler örgütlerini krizlere karşı koruyacak, uzun vadeli planların daha etkin bir şekilde uygulayabilmesini sağlayacaklardır.

1.4. Kriz Süreci

Kriz temelde birbirini takip eden aşamalardan oluşan bir süreçtir. Kavramsal açıdan beklenmeyen bir durum olarak tanımlanan kriz (Kadıbeşegil, 2001: 55) emareleri ile birlikte gelebildiği gibi daha çok ansızın ortaya çıkar ve işletmelerin hazırlıksız yakalanmasıyla kendini gösterir. Dolayısıyla krize karşı gerekli ikaz sistemlerinin işletme bünyesine entegrasyonu önem arz etmektedir. Çünkü krizi bertaraf etmenin ilk basamağı teşhistir. Öncesi, kriz dönemi ve sonrası şeklinde üç temel aşamadan oluşan kriz süreci (Tekin ve Zerenler: 2017: 74); uyarıların algılanması, körlük (çevresel değişimlerin farkında olmama) ve hareketsizlik, kriz dönemi ile krizden çıkış ve çöküş olmak üzere detaylandırılacaktır.

1.4.1. Uyarıların Algılanması, Körlük (Çevresel Değişimlerin Farkında Olmama) ve Hareketsizlik

Krizin sinyallerinin alındığı ancak kavrama ve içselleştirme eksikliği neticesinde teşhis ve tanımlama için yetersiz değerlendirmenin mevcut olduğu safhadır. Acil eylem gerektiren kriz sinyallerine zamanında müdahale edilmediği takdirde bu sinyaller örgütün mevcut

işleyişini bozmakla kalmayıp varlığını tehdit edecek seviyeye dahi ulaşabilmektedir (Kash ve Darling, 1998: 181). Bu problemlerden kaçış çoğu zaman mümkün olmaz. Çünkü örgütler ögesi oldukları dış çevre içinde faaliyet gösterirler ve yaşamlarını sürdürebilmeleri dış çevreyle olan alışverişlerine bağlıdır. Alınan negatif sinyaller örgüt içinde gerekli bilgi akışının sağlanamaması neticesinde ilgili yerlere zamanında ulaşamayacaktır. Çözüm makamlarına iletilmeyen sorunlar ise bir süre sonra telafi edilemeyecek boyutlara ulaşır. Neticede gerektiği düzeyde analiz edilemeyen kriz öncülleri yönetimin eski deneyimlerine istinaden üretilecek çözüm yöntemlerine maruz bırakılacaktır. Demode çözüm girişimleri kriz olgusunun daha da büyümesine ve belirginleşmesine zemin hazırlayacak örgütün her kademesine yayılacak bir panik havasına dönüşecektir. Zamanla gelişerek çözümü mümkün olmayan bir yapıya dönüşecek olan krize engel olabilmek, örgütlerin dış çevrelerinin farkında olmalarına ve uyarı mekanizmalarını sağlıklı bir şekilde faal tutarak dinamik yapılarını korumalarına bağlıdır.

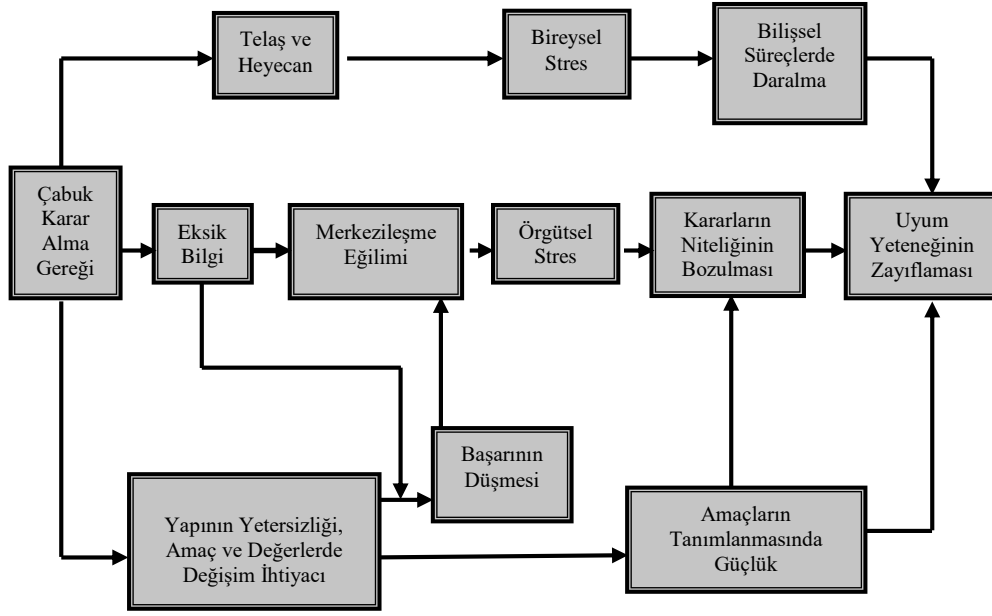
1.4.2. Kriz Dönemi

Krizin ortaya çıkmasıdır. Erken teşhis ve gerekli önlemlerin alınamamış olması krizin kızgınlık ve telaş durumuyla birlikte vücut bulmasına neden olacaktır. Bu dönemde bilhassa yönetim kademesinde büyük bir korku ve panik ortaya çıkar. Kriz döneminin en riskli özelliği ise önceki aşamaların görünmemesine rağmen gerçekleşebilecek olmasıdır (Akat ve Budak, 1999: 348). Yöneticilerin örgüt içi yapıya olan güvenleri sarsılarak yetki devri gibi yönetsel faaliyetler askıya alınır. Yetkinin merkezileşmesi ise karar verme süreçlerinin bozulmasına zemin hazırlar. Bu süreçte yapılması gereken soğukkanlılığın korunması ve krizin nedenleri ile sonuçlarına yönelik objektif değerlendirmeler yapılarak en uygun çözüm yollarının aranmasıdır. Özetle kriz döneminin üç belirgin özelliğinden bahsetmek mümkündür. Bunlar; yetki karmaşası neticesinde ortaya çıkacak merkezileşme eğilimi, güvensizliğin doğurduğu korku ve panik ile tüm bunlar neticesinde bozulmaya uğrayacak karar süreçleridir.

1.4.3. Krizden Çıkış

İşletme kriz sürecinde doğru stratejiler belirler ve uygularsa krizden çıkış da o derece mümkün olacaktır. Aksi takdirde iletişim kopukluğu ve devamında çöküşe doğru gidildiği görülecektir. Çöküşün en somut göstergeleri ise; itibar kaybı, sermaye darlığı, yetersiz pazar payı, deneyimli çalışanların işten ayrılması gibi neticeler olacaktır (Tekin ve Zerenler, 2017: 89). Kriz sonrası dönem de işletme için çok önemlidir. Yaşanan krizlerden elde edilen deneyimler doğru bir şekilde yönlendirilirse işletme krizden güçlenerek çıkabilecektir. Zira her krizin, beraberinde yeni fırsatlar doğurabileceği unutulmamalıdır.

Sonuçları açısından değerlendirildiğinde; gerilim, çatışma, stres ve karar mekanizmalarının merkezileşmesine olan etkileriyle yaşanan her kriz (Mestçi, 2013: 66) kimi zaman yıkıcı sonuçlar ortaya çıkarmaktayken kimi zaman ise işletmelerin zayıflamalarına neden olmaktadır. Ancak kar beklentisinin ön planda olduğu bugünün piyasalarında krizler işletmeler için telafi edilemeyecek büyüklükte hasarlarla sonuçlanmaktadır. Sürecin iyi yönetilmediği takdirde işletmeler üzerinde ne gibi sonuçlar doğurabileceğine ilişkin sonuçlar Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 2. Krizin İşletmeler Üzerindeki Negatif Sonuçları

Kaynak: Dinçer, 2007: 422.

1.5. Kriz Yönetim Süreci

Krizi etkin bir şekilde yönetebilmenin ön koşulu varlığından haberdar olmaktır. İşletme yöneticileri potansiyel kriz riskine karşı geliştirilecek olan alternatif planları süreci minimum hasarla atlatabilmek için önceden hazır bulundurmalarıdır. Detaylı bir şekilde analiz edilmesi gereken bu sinyaller çoğunlukla; teknik, ekonomik, sosyal veya bu unsurların bir arada geliştiği kompleks yapıda olacaktır. Yine çıkış noktası gerek bireysel gerekse de örgütsel olsun iç ya da dış kaynaklı olabilir. Örgütsel yapıdaki şeffaflık kriz sinyallerinin tespit edilebilmesinde önemli rol oynayacaktır. Zira bu sinyaller ne kadar erken alınırsa krizle başa çıkmak da o derece kolay olacaktır. Sinyallerin alınması, çıkış için uygun stratejilerin seçimi ile dönüşüm süreçlerinin uygulanması ve denetim (Saka, 2014: 81) olmak üzere temelde üç madde ile özetlenen kriz yönetim süreci başlıklar halinde aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

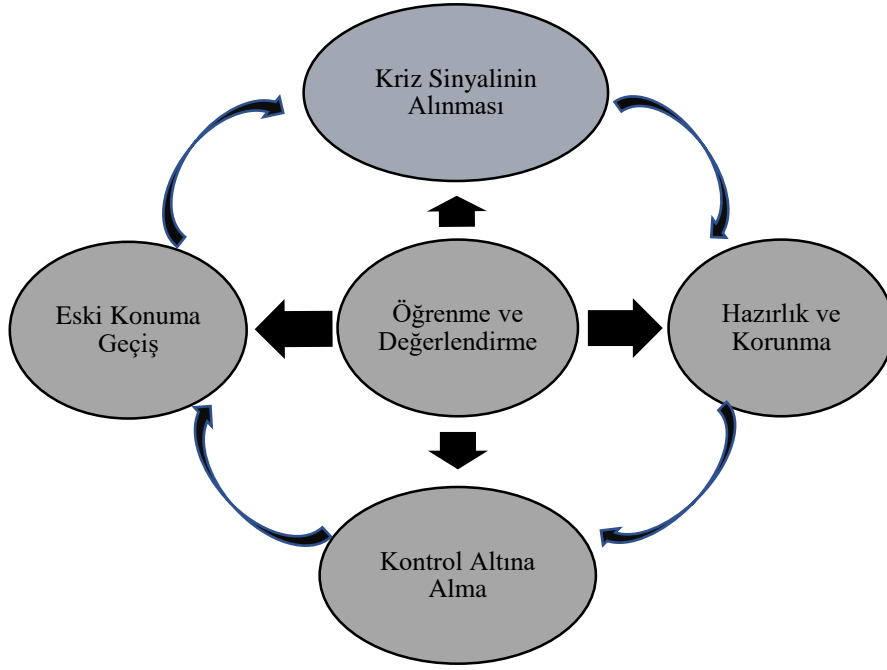
a. Kriz sinyallerinin alınması: Kriz yaratması muhtemel faktörlerin tespit edilerek önleyici tedbirlerin devreye sokulması.

b. Krize hazırlık ve korunma: Önleyici tedbirlerle birlikte başlangıçta oluşacak riskin minimize edilmesi.

c. Krizin kontrol altına alınması: Kaçınılmaz olan krizin kontrollü bir şekilde atlatılması.

d. Eski konuma geçiş: Kriz sonrasında en az zarar ve en seri şekilde eski duruma geçerek kriz öncesi faaliyetlerin tekrar başlaması.

e. Öğrenme ve değerlendirme: Kriz neticesinde kazanılan deneyim ile birlikte mevcut durumu koruyarak ileride karşılaşılabilecek başka krizlere karşı etkin mücadele için yapılacak olan düzenlemeler.



Şekil 3. Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: Can ve diğ., 2011: 444.

2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINA GENEL BAKIŞ

Havayolu taşımacılığı hizmet sektörünün en kırılgan alanıdır. Tüm dünyada birbiriyle entegre şekilde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin sektörden bağımsız şekilde hareket etme gibi bir şansları yoktur. Gerek insan kaynakları gerek ekonomik faktörler gerekse de teknoloji kullanımı gibi her alanda üst düzey girişimlerin hâkim olduğu bu sektör ülke ekonomilerinin lokomotifidir.

Küreselleşmeyle birlikte insanlığa olan çok boyutlu faydaları göz önüne alındığında havacılık alanında gelişmiş teknoloji ve insan kaynağına sahip ülkelerin diğerlerinden daima bir adım önde olacağı bilinmektedir. Çünkü ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin en belirgin özelliklerinden biri havacılık sektörüne yaptıkları yatırımlardır. Derinleşen ve küreselleşen rekabet koşulları, havayolu taşımacılığının önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır.

Finansal açıdan bakıldığında ise başka hiçbir sektörle kıyaslanamayacak derecede yüksek olan maliyetler bu sektörün ne derece kırılgan olduğunun bir başka göstergesidir. Dolayısıyla ülkelere kattığı değer de bir o kadar yüksek olacaktır.

2.1. Havayolu Taşımacılığının Özellikleri

Havayolu taşımacılığında kriz yönetimine değinmeden önce kısaca sektörün özelliklerinden bahsetmekte fayda vardır. Zira havayolu işletmelerinin krizlerden nasıl etkilendiklerini ve bu krizleri ne tür stratejilerle yönettiklerini açıklamak daha sağlıklı olacaktır.

Diğer hizmet sektörlerine benzemekle birlikte havayolu taşımacılığı daha kompleks ve kendine has birtakım özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Gerede, 2015: 13-14):

➤ Turizm sektöründe olduğu gibi havayolu taşımacılığında da hizmetler depolanmamaktadır. Satılmayan bir hizmet, operasyonun gerçekleşmesiyle birlikte karlılığını yitirmiş demektir. Dolayısıyla biletleme faaliyetleri başta olmak üzere tüm hizmetlerin pazarlamasında üst düzey teknolojilerden faydalanılmaktadır.

➤ Kullanılan teknoloji pazarlama faaliyetlerinde kişiye özel verilerden yola çıkarak hizmet verir. Daha açık bir ifadeyle, kişisel verilerin analiz edilmesi neticesinde hizmet alanların tercihlerine yönelik seçenekler sunulabilmektedir.

➤ Üretim ile tüketim aynı anda gerçekleşir. Hizmetin tüketimi esnasında algılanan memnuniyet düzeyi o anda sunulanlarla kalıcı hale gelecektir. Dolayısıyla vad edilen kalite ancak hizmet sunumu esnasında ortaya çıkacaktır.

➤ Vad edilen hizmet her zaman gerçekleşmeyebilir. Havacılığın doğası gereği bazı kısıtlar hizmetlerin aksamasına ya da tamamen iptal edilmesine neden olabilecektir.

➤ Havayolu hizmeti daha çok toplu olarak sunulur. Kişiyeye özel hizmetler sınırlı sayıda gerçekleşir. Dolayısıyla birbirinden farklı ve çok sayıda tüketiciye aynı hizmeti bir arada sunabilmek ekstra çaba gerektirmektedir.

2.2. Havayolu Taşımacılığında Kriz Yönetimi

Havayolu taşımacılığında talep; ekonomik, sosyo-kültürel koşullar ve siyasal ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir. Ansızın ortaya çıkarak genellikle işletmeleri hazırlıksız yakalayan krizler kapasite kullanımına yönelik stratejileri ne denli önemli olduğu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla havayolu işletmeleri, talep frekansını istedikleri gibi daraltıp genişletebilecek stratejilere sahip olmak zorundadırlar. Bu stratejilerin uygulanabilmesi de şirketlerin filo planlamalarındaki esneklik yetenekleriyle doğru orantılıdır. Talebe bağlı olarak arzın da anlık olarak daraltılabilmesi gerekmektedir. Fakat kapasite kullanımına yönelik düzenlemeler arzın çok evvelden piyasa dinamikleri haricindeki koşullara göre sunulmasını zorunlu kılar. Dolayısıyla belirli dönemlerde gerçekleşecek talep değişimlerinin karşılanamaması esnekliği ortadan kaldırabilir. Havayolu taşımacılığında ayrıca talebin büyük oranda mevsimsel ve farklı çevresel koşullara bağlı olarak değişmesi, pozitif ivmelenme dönemlerinde filoya ilave edilecek ekstra hava aracı gereksinimine, azaldığında ise atıl envanter kapasitesinin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Dönemsel değişimlere bağlı olan yoğunluğu ya da atıl kapasiteyi karşılama zorunluluğu ise havayolu işletmelerine yüksek maliyetler yükleyecektir (Gerede, 2011b: 32; ICAO, 2004: 4.2-3, 4.2-4, 4.2-5).

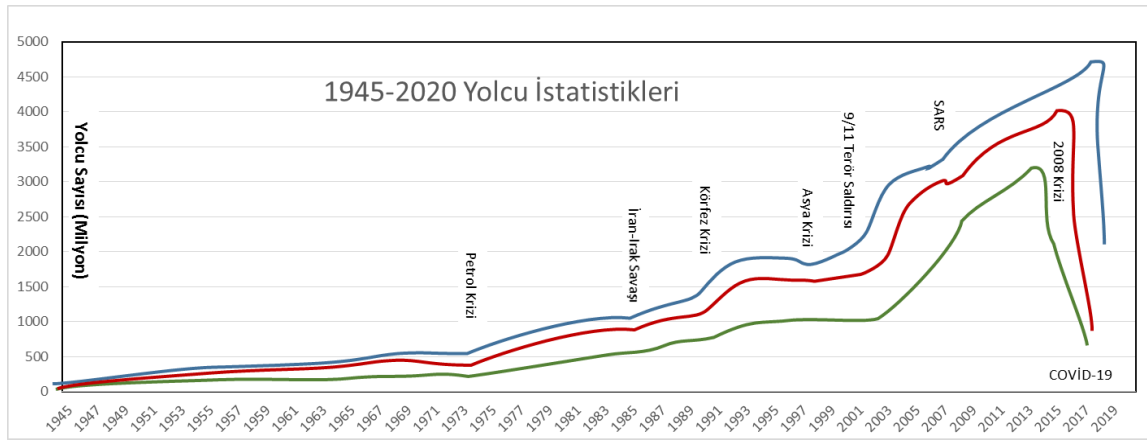
2.3. Havacılık Sektörünü Etkileyen Küresel Krizler

Küreselleşmenin önemli göstergelerinden biri olan havacılık sektörü gerek bölgesel gerekse de dünya çapında olsun yaşanan krizlerden en hızlı ve yoğun düzeyde etkilenen sektördür. Tarihi boyunca yaşanan krizlere bağlı olarak iniş çıkışlı bir seyir izlemiştir. Finansal krizler, salgın hastalıklar, terör ve savaşlar ile doğal felaketler sektörün krizlerle karşı karşıya kalmasının temel nedenleri olmuştur.

Sosyo-ekonomik açıdan bakıldığında havacılık sektörünün dünyanın en uzak bölgelerine dahi katkıda bulunduğu görülmektedir. Aralarındaki sinerjiden dolayı küresel düzeyde yaşanan ekonomik ve güvenlik krizleri uluslararası hava taşımacılığında daralmaya neden

olmaktadır. Havayolu seyahatine olan talep düşüşü ise daha ucuz ulaşım seçeneklerinin değerlendirilmesine, birçok havayolu şirketinin kapasite azaltımına gitmesine ve nihayet endüstrideki karlılığın düşüşüyle birlikte istihdamın da negatif etkilenmesine sebep olmaktadır (Oprea, 2010: 60).

Tarihsel seyrine bakıldığında 1945 yılından bugüne kadar gerçekleşen tüm krizlerin havacılık sektörünü ne derece olumsuz etkilediği görülmektedir. Ancak dalgalı seyre rağmen pozitif oranda gerçekleşen büyüme rakamları sektörün her krizden güçlenerek çıktığını göstermektedir. Gerek kargo gerekse de yolcu taşımacılığı bağlamında diğer sektörlerle oranla hız, konfor ve güvenlik açısından avantajlı oluşu insanoğlunun hava taşımacılığına olan talebini yaşanan her türlü zorluğa rağmen arttıracağını kanıtlamıştır.



Şekil 4. Yaşanan Krizler Bağlamında Yıllara Göre Taşınan Yolcu İstatistikleri

Kaynak: Uniting Aviation: 2020:6

Tarihsel süreçte havacılık sektörünü etkileyen krizler şunlardır:

- **Petrol Krizi (1973):** 5 Ekim 1973 yılında Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Birliği (OAPEC) tarafından ABD-İsrail savaşı ortaklığına karşı ilan edilen petrol ambargosudur. Dünyaya petrol arzını kısıtlayan OAPEC küresel piyasalardaki petrol fiyatlarının yükselmesine sebep olmuştur. Bu süreçte uyguladıkları arz kısıtlamasıyla petrol gelirlerini artırma yoluna giderken tüm dünyayı büyük bir krizle karşı karşıya bırakmışlardır. Dört ay gibi kısa bir sürede petrolün varil fiyatı 3 ABD dolarından 13 ABD dolarına yükselmiş, işsizlik oranlarındaki artış, ticaret hacmindeki düşüş ve ekonomik durgunlukların yanı sıra bu artıştan en büyük zararı gören sektör ise havacılık sektörü olmuştur. Maliyetleri artan havayolu şirketlerinin bir kısmı iflas ederken bir kısmı da küçülmek durumunda kalmıştır. Bu dönemde ayakta kalmaya çalışan havayolu şirketleri yükselen maliyetlere karşın bilet fiyatlarını arttırmak zorunda kalmış ve bu politika yolcu potansiyelinde düşüşle sonuçlanarak durumun daha da kötüye gitmesine neden olmuştur. Ancak 1978 yılında ABD, devamında Avrupa Birliği tarafından dünya sivil havacılık sektörüne yönelik getirilen serbestleşme politikaları paydaşlar arasındaki iş birlikleri ve koordinasyona imkan sağlamış ve krizin etkilerini hafifletmiştir. Toparlandıktan bir süre sonra serbestleşme sürecinin rekabeti ağırlaştırması ve özellikle gelişmiş pazarlardaki doygunluk düzeyi karlılığı negatif yönde etkilemeye başlamıştır.

- **İran-İrak Savaşı (1980-1988):** Yaklaşık 8 yıl süren, bir milyon insanın ölümü, iki milyon insanın da yaralanması ve 150 milyar ABD doları kayba neden olan bu büyük savaş iki ülke için de büyük bir yıkımla sonuçlanmıştır. Kazananı olmayan bu savaş dünya ekonomi piyasalarını olumsuz etkilemiştir. Ortadoğu bölgesindeki istikrarsızlık güvenlik risklerini beraberinde getirmekle kalmamış, dünya petrol ihracatında lider konumdaki bu iki ülkenin savaş ve sonrasındaki petrol üretim kapasitesini de etkilemiştir. Uzun yıllar süren savaş petrol üretiminin azalmasına, fiyatların ise artarak havacılık sektöründe yeni bir küresel krizin doğmasına neden olmuştur. Öyle ki Birleşmiş Milletlerin öncülüğünde sona eren savaştan bu yana bölgedeki petrol üretimi ancak 35 yılda eski seviyesine ulaşabilmiştir (Saxton, 2006: 2).

- **Körfez Krizi (1990-1991):** 2 Ağustos 1990 yılında Irak, bir parçası olarak gördüğü Kuveyt'i işgal etmiştir. İşgal neticesinde doğan küresel kriz ABD'nin liderliğinde toplam 37 ülke tarafından oluşturulan koalisyon gücünün Kuveyt topraklarının yeniden Irak'tan alınmasına yönelik müdahalesiyle son bulmuştur. Krizin temelinde yatan neden Irak'ın, kotayı delerek gerçekleştirdiği fazla petrol üretiminden dolayı Kuveyt'i suçlamasıydı. Zira bu durum Irak'ın petrol gelirlerinde düşüşe neden olmaktaydı. Savaşın siyasi sonuçları Ortadoğu'da beklenen istikrarın elde edilemeyerek Arap Birliği fikrinin gerçekleşmemesi ve ileriki yıllarda daha büyük kaoslara kapı açması olmuştur. Havacılık açısından ise İran-İrak savaşında olduğu gibi petrol üretiminde yaşanan sorunların getirdiği fiyat istikrarsızlıkları ile bölgede yaşanan kaosla birlikte yolcu hareketliliğindeki düşüş olmuştur.

- **Asya Krizi (1997):** 1990 sonrası dönemde etkileri bakımından dünya ekonomisinin karşı karşıya kaldığı tartışmasız en büyük kriz olarak tarihe geçen Asya krizi, IMF'nin uluslararası para politikalarının tartışılmasına neden olmuştur (Turgut, 2006: 5).

Bu krizde en çok eleştirilerin merkezi haline gelen IMF'nin çağın gerekliliklerine cevap vermekten uzak kalan uygulamalarındaki yetersizlikler ön plana çıkmıştır. Uluslararası finansal krizlere karşı çözüm üretebilme becerisini her geçen gün yitiren IMF'nin uygulamış olduğu stratejiler şöyle sıralanmaktadır (Parasız, 2001: 148):

- a. Denetimli Para Politikası
- b. Devalüasyon
- c. Kamu Harcamalarının Kısılması
- d. Kamu Giderlerinde Artışı
- e. Piyasa Faiz Oranlarının Artışı
- f. Ücretlerin Kontrol Altına Alınması
- g. Ticarete Serbestleşmesi
- h. Fiyat Kontrollerindeki İptaller

Krizin merkezi konumunda olan ülke ekonomileri üzerindeki baskıcı mali politikalar, halihazırda Ortadoğu'daki sorunlara ek olarak yeni krizlerin baş göstermesine sebep olmuştur. Finansal kaoslara bağlı olarak havayolları şirketlerinin mali yapıları bozulmuş, bilançoları alt üst olmuştur. Teknolojinin kalbi durumundaki ülkelerin borsaları çökmüş,

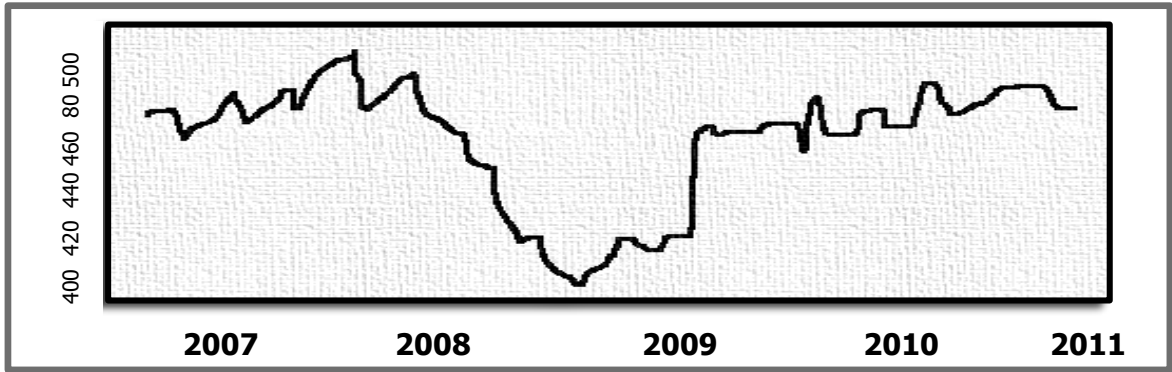
IMF'nin ekonomik yaptırımlarıyla birlikte ise toparlanma süreçleri daha ağır koşullar altında seyretmiştir. Havayolları açısından diğer krizlere oranla nispeten daha hafif atlatılan bu kriz sürecinde yine de birçok havayolu şirketinin iflas ettiği, büyük çaplı olanların ise toparlanma süreçlerinin devlet desteklerinin yoksunluğundan dolayı uzun sürdüğü görülmüştür.

- **9/11 Terör Saldırısı (2001):** Dünya genelinde yaşanan çatışma, karmaşa ve siyasi belirsizlikler terörizm için araç olmuşlardır. 11 Eylül 2001'de ABD'de bulunan havalimanlarından dört ayrı uçağın aynı anda kaçırılması, ikisinin dünya ticaret merkezi binalarına, birinin pentagon üssüne, dördüncüsünün de boş bir araziye düşürülmesiyle gerçekleşen terör saldırısıdır. Tüm dünyada şok etkisi yaratan bu saldırılar sonrasında havacılık güvenliği konuları ivedilikle sorgulanmış, daha katı kuralların geçerli olduğu yeni bir konsept ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda havacılık sektörünü hedef alan terör eylemlerine karşı BM tarafından üye devletlerin katılımıyla geniş kapsamlı mevzuat çalışmaları yapılmıştır (Türk, 2017: 39). Getirilen çok sayıdaki yeni düzenleme ve önlemlere adapte olabilmek havacılık sektörü için çok zor olmazken güvenlik riskinden dolayı insanların seyahatleri için havayolunu kullanım alışkanlıkları büyük oranda düşmüştür. Yaklaşık dört yıl kadar bir sürede toparlanabilen sektörün kaybı yapılan yeni düzenleme ve alınan tedbirlerle birlikte 50 milyar doları aşmıştır.

- **SARS (2002-2003):** Koronavirüs kaynaklı Akut Solunum Yolu Sendromu olarak ifade edilen hastalık 2002 sonlarında Hong Kong'da başlamış, kısa süre içinde pandemiye dönüşerek dünya çapında 8422 vaka ve 916 ölüm rakamlarına ulaşmıştır. Ölüm oranlarının yaklaşık yüze 10,9 olduğu bu salgın hastalık 37 ülkeye yayılmıştır. Ekonomik açıdan bakıldığında, Asya ülkelerinde 3 milyondan fazla kişinin işsiz kalmasına ve 20 milyar doların üzerinde gelir kaybına neden olmuştur (Türker, 2020: 209). Gelir düzeyi ile turizm arasındaki negatif ilişkiden ötürü de insanlar seyahat planlarını uzun bir süre ertelemiş ve bu durum başta Çin, Hong Kong, Tayvan ve Singapur gibi Uzakdoğu Asya ülkeleri olmak üzere küresel ölçekte tüm havayolu taşımacılığını olumsuz etkilemiştir. Hem iş hem de turizm amaçlı yapılan seyahatlerde yaşanan talep darlığı şirketlerin operasyonlarını düşük kapasite ile yapmalarına neden olmuş bu da küçük ölçekli havacılık şirketlerinin iflasına kadar gitmiştir.

- **2008 Ekonomik Krizi (2008):** 2007 yılında ABD'de ortaya çıkarak zamanla genişleyen ve 2008 yılı itibarıyla küresel boyuta ulaşan kriz tüm dünya ülkelerini etkilemiştir. Bankalar tarafından mali piyasa dengelerini bozacak ölçüde ve kontrolsüz şekilde verilen ipotekli konut kredilerinde yaşanan geri ödeme problemleri zaman içinde büyüyerek ABD sınırlarını aşmış, ülke ekonomileri üzerindeki negatif etkilerine rağmen bankaların ayakta kalabilmesi devlet destekleri ile sağlanabilmiştir (Apak, 2009: 13). İlk etapta normal seyrine devam eden havayolu şirketleri ilerleyen kriz sürecinde çok büyük zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Son 5 yılın en düşük yolcu talebiyle karşı karşıya kalan havacılık sektörünün (IATA, 2008) turizm, bankacılık ve finansal sektörlerle doğrudan bağlantılı olması, iflas ve kredi notu düşüşleriyle birlikte şirketlerin yüksek finansman gereksinimlerini karşılayamaz duruma gelmesine zemin hazırlamıştır (Arkun, 2018: 230). Bununla birlikte ABD menşeli olan bu kriz dünya petrol piyasasını da etkileyerek fiyatların artmasına, bu artış ise maliyetlerin karşılanamayacak düzeyde yükselmesine sebep olmuştur.

Aşağıdaki grafikte 2008 ekonomik kriziyle birlikte düşen uluslararası yolcu potansiyelinin yaklaşık iki yıl içinde tekrar toparlandığı görülmektedir.



Şekil 5. 2007-2011 Yılları Yolcu İstatistikleri

Kaynak: IATA 2019 End Year Report, 2019: 1.

Yaklaşık iki yıllık toparlanma sürecinden sonra normal seyrine dönen dünya havacılık sektörünün 2008 küresel ekonomik krizinden çıkardığı dersler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Yüksek verimlilik ile düşük maliyet dengesini sağlayabilmek,
- Nitelikli personel ihtiyacını karşılayabilecek tedbirlere yönelmek,
- Önleyici tedbirler olarak risklerden mümkün olan en az zararla kaçınabilmek,
- Gerektiğinde ittifak stratejilerini uygulamaktan imtina etmemek.

• **COVID-19 (2019...):** Koronavirüs hastalığı ilk olarak 2019'un son aylarında Çin'in Vuhan eyaletinde bir takım solunum yolları problemleriyle karşılaşan hastaların detaylı tetkikleri neticesinde 13 Ocak 2020'de ortaya çıkmıştır. Virüs öncelikle bu bölgedeki balık ve hayvan pazarlarında çalışan insanlarda görülürken kısa bir süre içinde ülkedeki diğer eyalet ve bölgelere (WHO, 2020: 9), devamında ise tüm dünyaya yayılmıştır. Diğer hastalıklara oranla bulaşıcılık riskinin çok daha yaygın olması (Gürkan, 2020: 14) ve üzerinden yaklaşık bir seneye yakın süre geçmesine rağmen etkilerinin halen tam olarak tespit edilememiş olması sağlık sektörünün hastalığa karşı ne denli yetersiz kaldığını göstermektedir. Dünya tarihinde görülen en büyük salgın niteliği taşıyan Covid-19 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olarak ilan edilmiştir (Anjorin, 2020: 199). Belirtilerin 14 güne kadar ortaya çıkmama ihtimali (Li, Guan, Wu, Wang, et al., 2020: 1201) ve hastalığı birçok kişinin farkında olmadan geçiriyor olması bulaşıcılık etkisini daha riskli hale getirmiştir. Hastalığın yayılmasındaki en büyük etkenin dünya genelindeki insan hareketliliği ve bu hareketliliğin de havayolu vasıtasıyla yaşanıyor olması dikkatleri havacılık sektörüne çevirmiştir.

Ülke sınırlarının kapanması ve seyahat yasakları ile uluslararası ticari faaliyetlerin durma noktası gelmesi yalnızca ekonomik değil aynı zamanda sosyo-kültürel açıdan da telafi edilemeyecek düzeyde hasarlar bırakabilecektir. Zira bu süreçte hastalığın yayılmasını önlemeye yönelik getirilen ülkeler arası uygulama farklılıklarının da zaman zaman bürokratik krizlere neden olduğu görülmektedir. Bununla birlikte turizmi canlandırabilmek

için devletler tarafından yapılan tüm girişimlere rağmen toplumların gezi ve tatil alışkanlıklarında dönüşüm kaçınılmaz olmuştur. Bu bağlamda hastalığın dünya genelinde yayılmasındaki en önemli faktör olan havayolu taşımacılığı durma noktasına gelmiştir. Havacılık tarihinin en büyük krizini yaşayan sektörün öncü şirketleri dahi devlet destekleriyle ayakta kalmaya çalışmaktadır. Covid-19 salgınının havacılık sektörüne olan negatif etkileri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur:

Tablo 1. Havaalanları 2019-2020 Dönemi İstatistikleri

Bölge	Yolcu Sayılarındaki Değişim		Havaalanı Gelirlerindeki Değişim	
	Milyon/Yüzde		Milyar ABD doları/Yüzde	
Afrika	-149	%-61.4	-2.570	%-59.8
Asya/Pasifik	-1,914	%-55.1	-27.600	%-54.9
Avrupa	-1,605	%-64.5	-38.800	%-65.4
Latin Amerika	-430	%-61.3	-6.500	%-61.9
Karayıplar				
Orta Doğu	-250	%-59.6	-8.000	%-60.6
Kuzey Amerika	-1,263	%-60.4	-21.000	%-60.5
Toplam	-5,611	%-59.6	-104.470	%-60.8

Kaynak: ACI Advisory Bulletin – The Impact of COVID-19 on the Airport Business, 2020: 6.

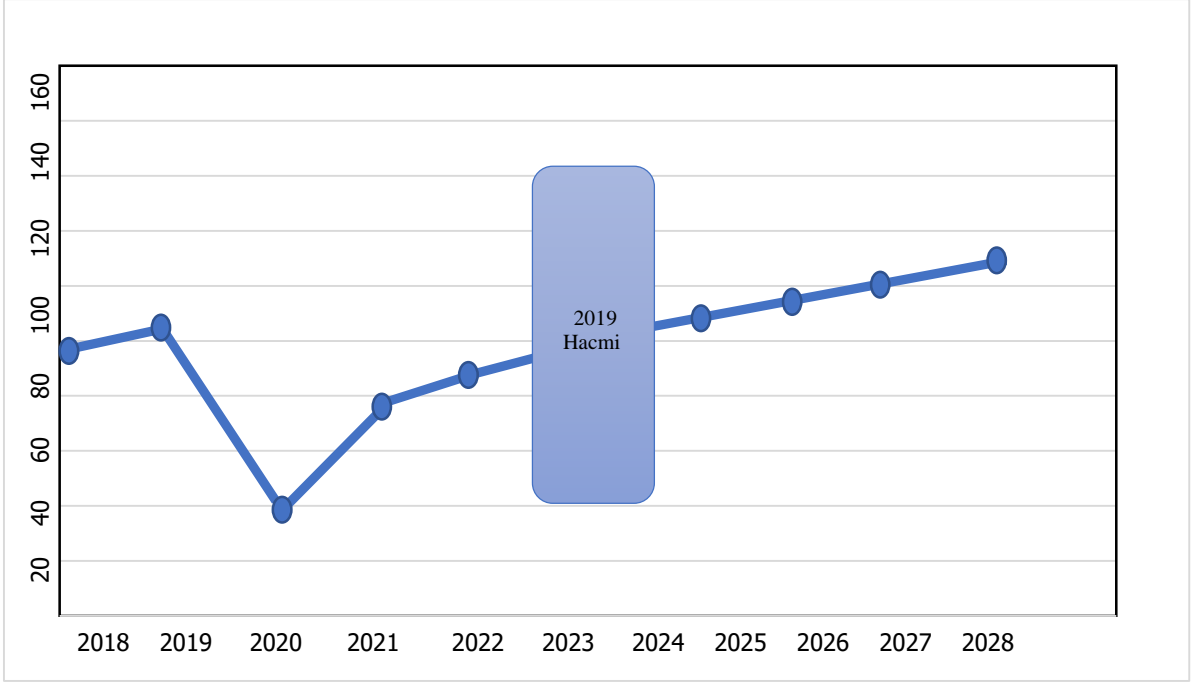
Covid-19 salgınıyla birlikte havacılık sektöründe yaşanan kayıplar tüm aktörleri olumsuz yönde etkilemiştir. Tablo.1’de de görüldüğü üzere seyahat maksadıyla havaalanlarına gelen yolcu sayılarındaki azalma ve bu hareketliliğin havaalanı gelirlerinde yarattığı negatif değişim 2019-2020 dönemi için yaklaşık 105 Milyar dolara ulaşmaktadır. Havayolu şirketlerine yönelik yapılan araştırmalar ise 2019-2020 dönemine ait istatistikleri aşağıdaki şekilde sunmaktadır:

Tablo 2. Havayolu Şirketleri 2019-2020 Dönemi İstatistikleri

Havayolu Şirketinin Bağlı Bulunduğu Bölge	Taşınan Yolcu Trafığı Değişimi		Havayolu Şirketlerinin Gelirlerindeki Değişim	
	Milyon/Yüzde		Milyar ABD Doları/Yüzde	
Afrika		%-58.5	-2.0	
Asya/Pasifik		%-53.8	-29.0	
Avrupa		%-56.4	-21.5	
LatinAmerika		%-57.4	-4.0	
Karayıplar				
Orta Doğu		%-56.1	-4.8	
Kuzey Amerika		%-52.6	-23.1	
Toplam		%-54.7	-84.3	

Kaynak: IATA Airline Industry Economic Performance, 2020: 2.

Tablo 2’de sunulan veriler havayolu taşımacılığında yaşanan krizin boyutlarını göz önüne sermektedir. Yaşanan krizden yalnızca havayolları ile havaalanları değil, yukarıda bahsedildiği gibi uçak üreticileri ve genel havacılık gibi sektördeki diğer aktörlerin de etkilendiği düşünüldüğünde yeniden toparlanmanın uzun yıllar alacağını söylemek mümkündür. Gelecek yıllarda sektörden beklenen değişim aşağıdaki grafikte sunulmuştur.



Şekil 6. 2018-2028 Yılları Arası Uluslararası Hava Trafığı Projeksiyonu

Kaynak: ACI Advisory Bulletin – The Impact of COVID-19 on the Airport Business, 2020: 13.

Grafik 3'e göre Covid-19 salgınıyla birlikte tarihindeki en kapsamlı daralmayı yaşayan havacılık sektörünün 2019 yılı için baz alınan yüzde yüzlük kapasiteye ulaşması ancak 2023-2024 yıllarında sağlanabilecektir. Geçmişteki krizlerden farklı olarak toplumsal çekinceler ve ekonomik toparlanma süreçlerinin bir arada yaşanacak olması gerek tatil gerekse de iş amaçlı seyahatlerdeki düşüşü açıklayan temel faktörlerdir (Hepburn, O'Callaghan, Stern, Stiglitz and Zenghelis, 2020: 15).

SONUÇ

Sektördeki gelişim devamlılık arz etmekte iken asıl önemli olan işletmelerin pastadan alacakları payın büyüklüğü olacaktır. Bu noktada ise akla, krizler aşılrken mevcut payların ne oranda yeniden dağıtıldığı gelmektedir. Kriz sonrası dönemlerde dengelerin değişmesiyle birlikte kartlar yeniden dağıtılır ve şirketler krizden ne gibi fırsatlarla çıkabileceklerini hesap ederler. Gerçek olan bir husus var ki o da nispeten küçük çaplı olan şirketlerin havacılığın doğasında mevcut devasa maliyetler karşısında çok kısa süre içinde yok olabilecekleridir. Çünkü krizler daha çok sabit maliyetleri yüksek olan havacılık işletmelerini etkilemektedir.

Operasyonel ve finansal açıdan yönetilmesi en zor iş alanlarından biri olan havayolu taşımacılığı, personelden hava aracına, yakıtından yer hizmetlerine kadar çok sayıda maliyet kalemini içermektedir. Tüm bunların başarılı bir şekilde yönetilerek kar edebilmek için özellikle kriz dönemlerinde uygulanacak stratejilerin başarısına bağlıdır. Zira sabit maliyetlerin toplam şirket giderleri içindeki oranı yaklaşık 3/2'ye ulaşan sektörde karlılığın sağlanması için operasyonların minimum yüzde 65 doluluk oranlarıyla gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Kaya, 2016: 5). Bunun yanı sıra talebin çok düşük olduğu kriz dönemlerinde dahi uçuş ağı iznini (slot) kaybetmek istemeyen şirketler zarar etme pahasına da olsa operasyonlarına devam etmek zorunda kalabilmektedirler. Uluslararası standartlardan ödün

vermeksizin sektördeki dönüşüme uyum sağlamaya yönelik dikkate alınması gereken hususlar aşağıda sıralanmıştır;

- Kriz dönemlerinde orta ve uzun vadeli planlar yapmak zordur. Krizin özelliklerinden biri olan belirsizlik durumu kararların kısa dönemler için verilmesi gerektiğine işaret eder. Dolayısıyla krizden sonra oluşacak yeni konseptte uyum sağlayabilmek için gerekli olan filo planlamaları sektördeki orta ve uzun vadeli büyüme stratejilerine uygun şekilde revize edilmelidir. Bu kapsamda operasyonlarını kiralama yoluyla sürdüren hava araçlarının kriz dönemlerindeki maliyetleri önemli derecede arttırdığı bilinmektedir. Bu artışları en aza indirebilmek, envanter planlamasının muhtemel kriz senaryoları çerçevesinde yapılmasıyla mümkün olacaktır.

- Uluslararası standartlarda yürütülen havacılık operasyonlarındaki tüm faaliyetler küresel piyasalarda mevcut ve muhtemel finansal hareketler dikkate alınarak planlanmalıdır.

- Kriz dönemlerinde akla gelen ilk tedbirin maliyetleri kısmak olduğu bilinir. Ancak bu strateji havacılık sektörünün parçası olan nitelikli insan kaynaklarını kaybetmeyi önleyecek tedbirler dahilinde uygulanmalıdır. Bu kapsamda yüksek teknolojiye bağlı olmakla birlikte istihdam edilen nitelikli personelin gelişimi için gerekli olan eğitimler her koşulda desteklenmelidir.

- Büyüme ve karlılığı arttırmaya yönelik orta ve uzun dönemli planların kriz dönemlerinde iptal edilmesi yerine, koşullar uygun hale geldiğinde tekrar uygulamaya konacak şekilde ertelenmesi tercih edilmelidir.

- Kriz durumlarında çalışanlarla eşgüdüm içinde hareket edileceği ve hiçbir çalışanın işini kaybetme endişesiyle karşı karşıya kalmayacağı güvencesi verilmelidir. Zira özellikle zor dönemlerde sağlanacak motivasyonla birlikte şirkete karşı gelişen aidiyet duygusu kriz sonrasında şirketin toparlanması ve sürdürülebilir rekabet gücünü kaybetmemesi bakımından önemlidir.

- Tarihsel süreçte de görüldüğü üzere havayolu şirketlerinin krizlerden en az hasarla çıkabilmeleri çoğu zaman devlet desteğine bağlıdır. Buna ilişkin koordinasyonun yöneticiler tarafından etkin bir şekilde yürütülmesi önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- ACI. (2020). *Airports Council International Advisory Bulletin*. The Impact of COVID-19 on the Airport Business.
- Ahmad, Z.A.B. and Al-Kharabsheh, A.A. (2013). Characteristics of Crisis and Decision Making Styles among Leaders in Jordanian Civil Defense. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(14), 425-435.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınevi.
- Al-Khrabsheh, A.A. (2018). Impacy of Strategic Planning on Crisis Management in The Profit and Non-Profit Sector in Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1-12.
- Anjorin, A.A. (2020). The Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic: A Review and an Update on Cases in Africa. *Asian Pacific Journal of Tropical Medicine*, 13(5), 199-203.
- Apak, S. (2009). 1929 ve 2008 Krizlerinin Karşılaştırılması: Dünya ve Türkiye Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 41, 6-16.
- Arkun, S. (2018). 2008 Finansal Krizin Havayolu Sektörüne Yansımaları ve Bir Uygulama. *Mali Çözüm İSMMMO*, 28(150), 221-231.
- Asunatlı, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.
- Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E. and Coombs, W.T. (2017). Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Can, H., Azizoğlu, Ö.A. ve Aydın, E.M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları. Art Ofset Matbaacılık, Yayın No: HUD/T-01.
- Gerede, E. (2011b). Türkiye'nin İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmalarının Havayolu Yönetimine Etkileri Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 29-50.
- Gürkan, C.G. (2020). *Covid-19 Makalelerinin Özetler*. Türk Toraks Derneği.
- Hepburn, C., O'Callaghan, B., Stern, N., Stiglitz, N. and Zenghelis, D. (2020). Will COVID-19 Fiscal Recovery Packages Accelerate or Retard Progress on Hange? *Forthcoming in the Oxford Review of Economic Policy*, 36(S1), 1-48.
- IATA (2008). Airlines to Lose US \$ 5.2 Billion in 2008 - Slowing Demand and High Oil to Blame. *Pressroom, Press Release No:41*, <https://www.iata.org/en/pressroom>, Erişim Tarihi: 26.07.2020.
- IATA (2019). Economic Performance of the Airline Industry. *2019 End Year Report*.
- IATA (2020). *Airline Industry Economic Performance*. Industry Statistic Fact Sheet.
- ICAO (2004). *Manual on the Regulation of International Air Transport*. ICAO: Doc. 9626.

- Jaquen, T. (2010). Reshaping Crisis Management: The Challenge for Organizational Design. *Organizational Development Journal*, 28(1), 9-17.
- Kadıbeşegil, S. (2001). *Kriz Geliyorum Der, Kriz İletişimi ve Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya.
- Kali, M. (2017). Havacılık Sektörü ve Kriz Yönetimi. *Aeroport Ist*, <http://www.aeroportist.com/havacilik-sektoru-ve-kriz-yonetimi.html>, Erişim Tarihi: 25.07.2020.
- Kash, T.J. and Darling, J.R. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership and Organization Development Journal*, 19(4), 179-186.
- Kaya, D.S. (2016). *Hava Yolu Taşımacılığı Sektörü*. Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü Raporu.
- Li, Q., Guan, X., Wu, P., and Wang, X. (2020). Early Transmission Dynamics in Wuhan, China, of Novel Coronavirus–Infected Pneumonia. *The New England Journal of Medicine*, 382(13), 1199-1207.
- Mestçi, A. (2013). *Teknoşirketlerde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Pusula Yayıncılık.
- Oprea, M.G. (2010). The Effects of Global Economic Crisis on the Air Transport of Passengers in Europe and in Romania. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, Year III, 1(5), 52-61.
- Örnek, A.Ş. ve AYDIN, Ş. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özden, K. (2011). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Parasız, İ (2001). *Enflasyon-Kriz-Ayarlamalar: Dünyada ve Ülkemizde Kalkınma Makro Ekonomisi Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saka, R.O. (2014). Crisis Management Strategy and Its Effect on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence from Promassidor Ltd.. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 79-86.
- Saxton, J. (2006). *Iran's Oil and Gas Wealth*, Joint Economic Committee Research Report 109-31.
- Sapriel, C. (2003). Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for The New Millennium. *Journal of Communication Management*, 7(4), 1-8.
- Schneider, F., Kallis, G. and Alier, J.M. (2010). Crisis or opportunity? Economic Degrowth for Social Equity and Ecological Sustainability. Introduction to this Special Issue. *Journal of Cleaner Production*, 18, 511-518.
- Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 181-195.
- Sucu, Y. (2000). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Sumer, H. and Pernstremer, H. (2009). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Surugiu, M.R. and Surugiu, C. (2015). International Trade, Globalization and Economic Interdependence between European Countries: Implications for Businesses and Marketing Framework. *Procedia Economics and Finance*, 32, 131-138.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2017). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. Konya: Günay Ofset.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitim Bilim*, 1(1), 33-47.

- Turgut, A. (2006). Finansal Krizlerde IMF'nin Rolü ve Önemi: 1997 Asya ve 2000-2001 Türkiye Krizleri. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(9), 1-14.
- Tutar, H. (2016). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk, A. (2017). *21. Yüzyılda Terör Konsepti Havacılık Güvenliği*. SHGM Havacılık Güvenliği ve Daire Başkanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Türker, G.Ö. (2020). Covid-19 Salgını Turizm Sektörünü Nasıl Etkiler? Turizm Akademisyenleri Perspektifinden Bir Değerlendirme. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(2), 207-224.
- Tüz, M.V. (2014). *Kriz Yönetimi Uygulama İçin Temel Adımlar*, Ankara: Nobel.
- Uniting Aviation. (2000). *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*. Montreal, Canada: Air Transport Bureau.
- World Health Organization. (2020). *Clinical Management of COVID-19: Interim Guidance*. World Health Organization Document.



Bu eser [Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) ile lisanslanmıştır.