

## COVID-19 ve Havacılık Sektörünün Geleceği: Havacılık Yönetimi Kapsamında Bir Değerlendirme

Gökdeniz KALKIN<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup> Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Dalaman Sivil Havacılık Yüksekokulu, Muğla, Türkiye

### Özet

Bu çalışma 2020 yılının ilk yarısında ortaya çıkan COVID-19 pandemisinin küresel ölçekte havacılık sektörüne etkisini analiz etmektedir. Çalışmada, yaşanan krizin havacılık bağlamında ortaya konması ve örgütsel dayanıklılık açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Özellikle havacılık sektöründeki mevcut durum ve yaşanan kayıplar ve krizi yönetmek için alınan önlemler ve değerlendirmeler ele alınarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** COVID-19, Havacılık yönetimi, Örgütsel dayanıklılık, Havacılık

## COVID-19 and the Future of the Aviation Industry: An Assessment in the Scope of Aviation Management

### Abstract

This study analyzes the impact of the COVID-19 pandemic that emerged in the first half of 2020 on the aviation industry on a global scale. In the study, it is aimed to reveal the current crisis in the context of aviation and to examine it in terms of organizational resilience. In particular, various suggestions are made by taking the current situation and losses in the aviation sector and the measures and evaluations taken to manage the crisis into consideration.

**Keywords:** COVID-19, Aviation management, Organizational resilience, Aviation

### 1. Giriş

Günümüzde şahit olduğumuz büyük felaketler, insan yaşamının ve iş dünyasının neredeyse tüm alanlarında olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir [1]. Buna en yakın örnek ise, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Çin Ofisi tarafından 31 Aralık 2019

tarihinde yapılan açıklama ile Wuhan-Hubei' de nedeni bilinmeyen zatürre vakalarını bildirmesi ile birlikte başlayan COVID-19 salgınıdır [2]. Böylece dünya, daha önce hiç karşılaşmadığı büyük bir sorunla karşı karşıya olduğunu fark etmiştir. Çok kısa sürede yayılan salgın, 2020 Kasım ayı sonu it

**Corresponding Author/Sorumlu Yazar:** Gökdeniz KALKIN [gokdenizkalkin@mu.edu.tr](mailto:gokdenizkalkin@mu.edu.tr)

**Citation/Alıntı:** Kalkin, G. (2021). COVID-19 ve Havacılık Sektörünün Geleceği: Havacılık Yönetimi Kapsamında Bir Değerlendirme. J. Aviat. 5 (1), 53-63.

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9200-5893>

**DOI:** <https://doi.org/10.30518/jav.837803>

**Gelis/Received:** 9 Aralık 2020 **Kabul/Accepted:** 3 Mayıs 2021 **Yayınlanma/Published (Online):** 30 Haziran 2021

**Copyright © 2020 Journal of Aviation** <https://javsci.com> - <http://dergipark.gov.tr/jav>

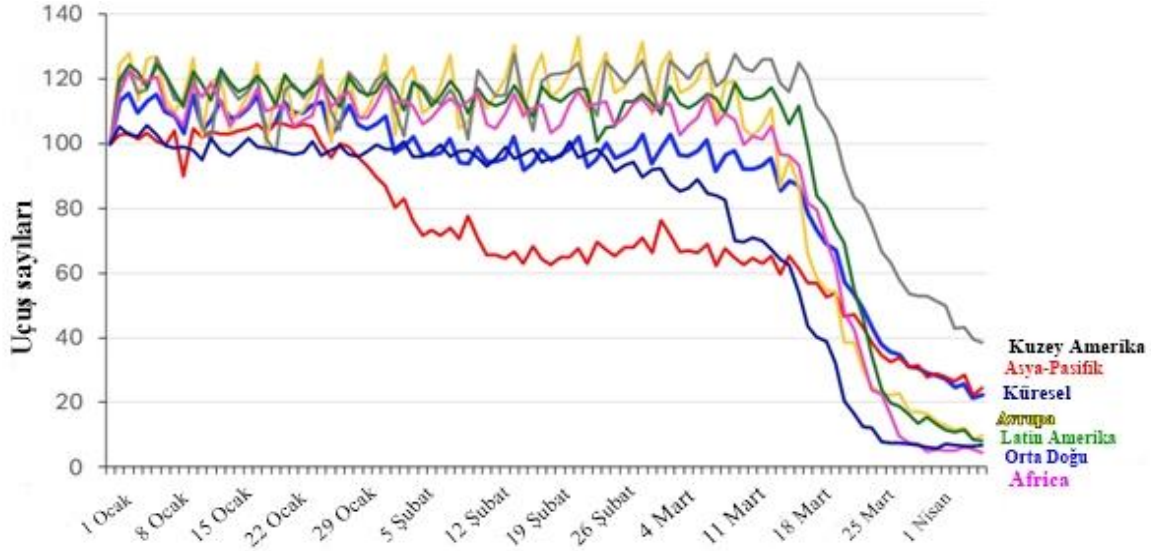


This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International Licence

itibariyle 1.300.000' den fazla kişinin ölümüne neden olmuştur [3].

Salgının halk sağlığı üzerindeki ağır sonuçlarının yanı sıra, işyerlerinin kapatılması ve seyahat yasakları gibi dünya çapında alınan tedbirler de beraberinde önemli ekonomik sonuçları getirmiştir. Son tahminlere ve analizlere göre, dünya genelinde 2020 yılı için Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'da (GSYİH) %9,7'lik bir düşüş olacağı ve Euro Bölgesi için bu düşüşün yaklaşık %13'e ulaşabileceği belirtilmektedir [4]. Pandeminin dünya ekonomisi üzerindeki etkisi sektörlere göre değişirken, havacılık sektöründeki etkisi oldukça

kritik seviyelere ulaşmıştır [5]. Çoğu havayolu, kısıtlamalara kadar normal programlarını korumaya devam etse de 2020 Mart ayı ortalarından itibaren karantina uygulaması ve sınırların kapatılması ile birlikte uçuş sayılarında ani düşüşler yaşanmaya başlanmıştır [6]. Şekil 1.'de Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA)'nin açıklamış olduğu verilere göre, Nisan 2020 başında dünya çapında uçuşlar neredeyse %80 azalma göstermiştir [7]. Salgının ilk etkisi yolcu sayısının azalması, ardından gelir kaybı nedeniyle iflaslar, çalışanların işten çıkarılması, uçak filolarının sayı ve kalitesindeki değişikliklerin başlamasıyla devam etmiştir [5, 8].



Şekil 1. Dünya Üzerindeki Günlük Uçuşlar

Havayolu firmalarının bu süreçte beklenmedik olaylara yeterince tepki vermelerini ve hayatta kalmalarını potansiyel olarak tehdit edebilecek olaylarla baş etmelerini sağlayabilecek birtakım yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Günümüz dünyasında her şeyin beklendiği gibi gitmeyeceği, çeşitli kriz durumlarının her zaman olabileceği gerçeğinden hareketle hazırlıklı olmak, çeşitli kriz durumlarına göre geliştirilmiş alternatif senaryolarla hareket etmek zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Belirsiz ortamlarda hayatta kalmak ve gelecekteki başarıyı teşvik etmek için havacılık sektöründe faaliyette bulunan örgütler de beklenmedik durumların tüm bu sonuçlarını etkin bir şekilde yorumlayabilmedir [9].

Bu çerçevede pandemi ile birlikte havacılık sektöründe çok önemli bir krizin yaşandığı görülmektedir. Çalışmada, mevcut krizin havacılık bağlamında ortaya konması ve örgütsel dayanıklılık açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Müteakip bölümlerde öncelikle havacılık sektöründe mevcut durum ve yaşanan kayıplar ve krizi yönetmek için alınan önlemler ve değerlendirmeler ele alınmıştır. Son olarak krizle ilgili bir değerlendirme ve çeşitli öneriler yapılmıştır.

## 2. Literatür Araştırması

### 2.1. COVID-19 ve Havacılık

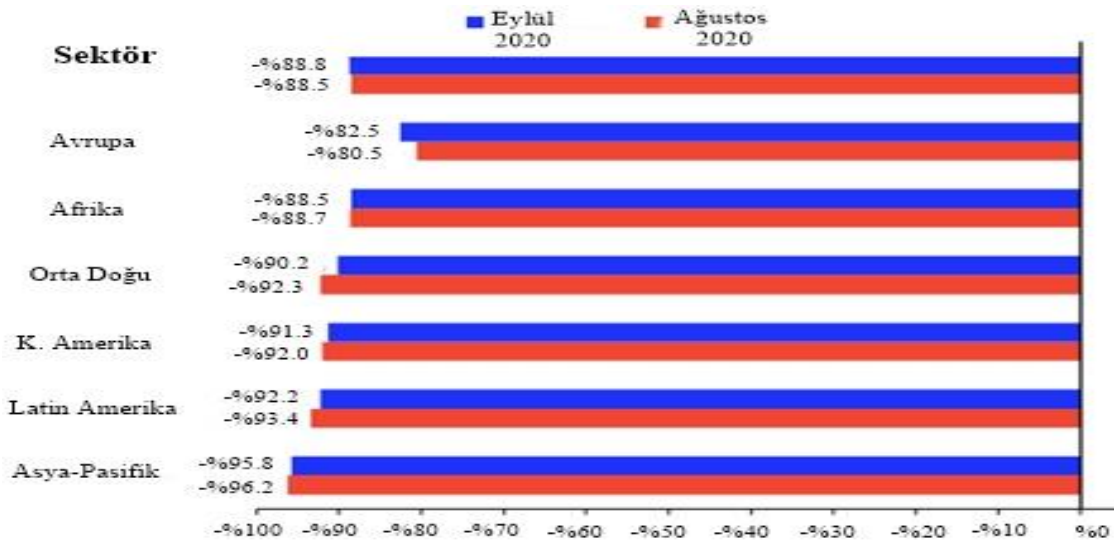
#### 2.1.1. Mevcut Durum ve Sektörel Kayıplar

2020'nin ilk yarısında COVID-19 salgını toplum için geniş kapsamlı ve ağır sonuçlar doğurmuştur.

Sağlık ve ölüm oranı üzerindeki bariz etkisinin dışında [5] hava, karayolu ve deniz taşımacılığı dahil olmak üzere ulaşım sektörünün tamamı olumsuz olarak etkilenmiştir [10, 11]. COVID-19, boyut ve kapsam bakımından önceki pandemilerden çok daha kötü bir tablo çizmektedir [8]. Seyahat kısıtlamaları ile ilgili değişen koşullarda, yolcu güveni üzerinde kalıcı bir etki ve bireylerin uçağa binme isteklerinde de derin bir etki bırakmıştır [12].

Salgının etkileri artmaya başladıkça, içinde olunan krizin çok daha vahim sonuçları olduğu görülmeye başlanmıştır [9]. COVID-19, havaalanları ve havayollarında itibar kaybı ve operatörler üzerinde ek maliyet baskısı oluştururken [12], birçok havayolu filolarını küçültmek, eski uçaklarını envanterden çıkartmak ve uzun mesafeli uçuşlarını sonlandırmak zorunda kalmıştır [13]. Bazı havayolları personellerine ücretsiz izin kullanırken, bazı havayolları ise personellerini

işten çıkartmak zorunda kalmıştır [14]. Havayollarının bir kısmı belirli havalimanlarından operasyonlarını geri çekmiş [12] ve birçok uçak yerde kalmak zorunda kalmıştır [15]. Örneğin, The German-Turkish holiday airline SunExpress salgından büyük darbe aldığını ve filosunun çoğunu 2 Nisan-31 Mayıs 2020 tarihleri arasında yerde bıraktığını resmi olarak açıklamıştır [16]. Emirates Group ise, %74 düşüşle 3,7 milyar dolar gerilediğini açıklamıştır [17]. IATA, uluslararası RPK (ücretli yolcu kilometre) verilerinin bir önceki yılın Ağustos ve Eylül aylarına göre %88.8 düşüş gösterdiğini [18] ve dünya çapında yapılan uçuşlarda %65'lik bir düşüşün küresel ekonomiye yaklaşık 252 milyar dolar yansımaya olacağını [7] açıklamıştır. Yapılan açıklamalara ilişkin veriler Şekil 2. ve Tablo 1.'de yer almaktadır.



Şekil 2. Uluslararası RPK (ücretli yolcu kilometre) verileri (%bir önceki yıla göre) [18]

Tablo 1. COVID-19'un Havacılık Sektöründeki Finansal Kesintiye Etkisi [7]

Havayolunun kayıt bölgesi	Yolcu geliri Milyon \$ 2019'a göre 2020 yılı
Asya-Pasifik	-88
Avrupa	-76
Kuzey Amerika	-50
Orta Doğu	-19
Latin Amerika	-15
Afrika	-4
<b>Toplam</b>	<b>-252</b>

Hem arz hem de talepteki yaşanan zorluklar, iflas eden havayolu şirketlerinin sayılarında keskin bir artışa neden olarak havacılık endüstrisini sert bir şekilde vurmuştur [19, 8]. 2020 yılının ilk yarısında

Tablo 2.'de görülebileceği gibi, içerisinde South Africa Airways, Flybe ve AtlasGlobal havayollarının da olduğu 23 şirket iflas başvurusunda bulduklarını açıklamıştır.

**Tablo 2.** Pandemiden Dolayı İflas Başvurunda Bulunan Havayolları [8]

Havayolu	Hizmet başlangıç yılı	İflas başvuru zamanı	Filo büyüklüğü
Flybe	1979	05.03.2020	63
Miami Air International	1990	24.03.2020	6
Trans States Airlines	1982	01.04.2020	45
Compass Airlines	2007	05.04.2020	56
Ravn Air	1948	05.04.2020	73
Braathens Regional Airlines	1976	06.04.2020	14
Germanwings	1997	07.04.2020	33
South African Airways	1934	16.04.2020	39
Virgin Australia	2000	21.04.2020	98
LGW	1980	22.04.2020	15
German Airways	1980	22.04.2020	20
Air Mauritius	1972	23.04.2020	14
Avianca	1919	10.05.2020	102
LATAM	1919	10.05.2020	315
Thai Airways	1988	27.05.2020	80
Level Europe GmbH	2017	18.06.2020	6
NokScoot	2015	26.05.2020	7
Aeromexico	1934	30.06.2020	68
Avianca Brasil	1998	06.07.2020	10

Diğer taraftan azalan yolcu sayısı havayollarını dar gövdeli uçaklara yöneltmeye ve herhangi bir ağda kullanılmayan uçak türlerinin de kullanımdan kaldırılmasını hızlandırmıştır. Airbus A380 ve Boeing 747-8 gibi geniş gövdeli uçakların üretimi risk altına girmiştir [20]. Örneğin; Singapur Havayolları filosundaki Boeing 777-200ER ve Airbus A330-300 gibi eski uçakları bir yıl içinde tamamen kaldıracağını açıklarken [21], Air France, Airbus A380 filosunu aşamalı olarak durdurma planlarını hızlandırma kararı almıştır [22]. Thai Havayolları ise, 747 filosunun tamamı dahil olmak üzere 34 uçağı satışa sunduğunu açıklamıştır [23].

Krizin etkisi sadece havayolu şirketlerine değil, havalimanlarına ve iştiraklerine de yansımıştır. Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI), havalimanları yolcu trafiği hacimlerinin küresel

ölçekte Nisan ayında %90 azaldığını ve bu azalışın Avrupa'da %97'den Asya-Pasifikte %70'e kadar değişim gösterdiğini açıklamıştır. Havalimanlarının bugüne kadar yolcu ve uçuş sayısındaki düşüşle birlikte, havayolları tarafından ödenen iniş ve park ücretleri, yolcular tarafından ödenen yolcu hizmet ücretleri ve güvenlik ücretleri gibi birçok ücretten de gelir kaybı yaşamaya devam edeceğini belirtmiştir [24]. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), havalimanlarının dünya genelinde Ekim ayında yaklaşık 10 milyar dolar kayıp yaşadığını açıklamıştır [25]. Yaşanan en somut örnek ise, Heathrow Havalimanı yılın ilk dokuz ayında toplam 1,5 milyar sterlin zarara uğrayarak, Avrupa'nın en yoğun havalimanı olma statüsünü kaybetmiştir [26].

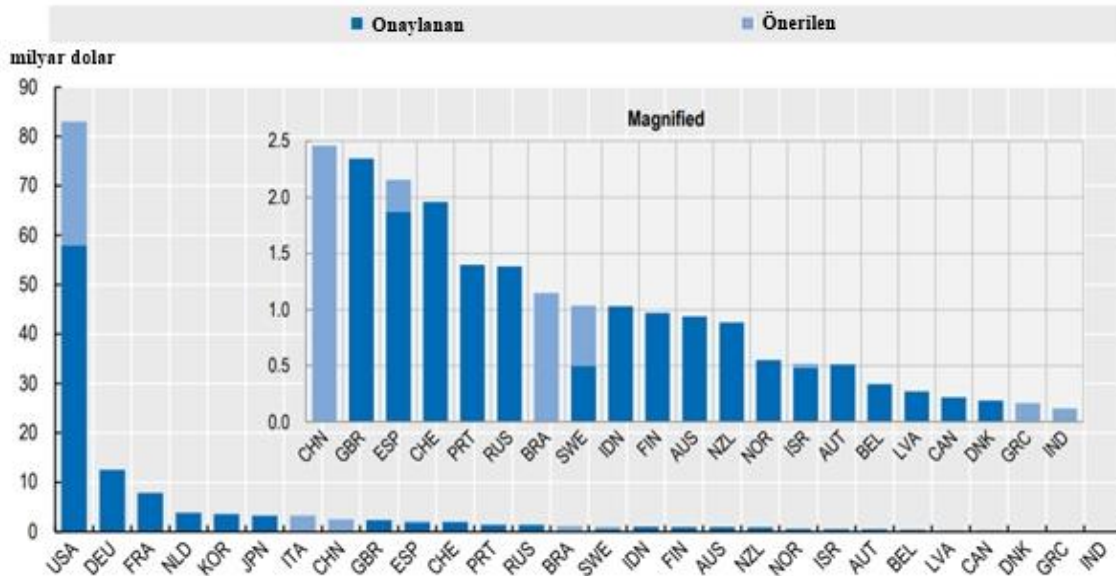
Salgının ekonomiye bir başka etkisi, bireylerin maaşları ve istihdamı üzerinde olmuştur [1]. IATA'nın hazırlamış olduğu analizde, dünya genelinde havacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanların yaklaşık %20'sinin işini kaybedeceği öngörülmüştür [27]. Hükümet desteklerine rağmen, British Airways salgın nedeniyle 42000 kişilik işgücünden yaklaşık 12000 işgöreni çıkaracağını açıklarken, Easy Jet ise 4000 kabin ekibini iki aylığına işten çıkarmıştır [28]. Bir başka havayolu şirketi olan Rynair, Avrupa'daki bir dizi üssü kapatabileceğini ve 3000 personeli işten çıkarmayı ve personel ücretlerini beşte bir oranında azaltmayı planladıklarını açıklamıştır [29]. Ülkemizde Turkish Do&Co, toplam 200 bin personeli işten çıkarırken, TGS yer hizmetleri işletmesi ise 200 sözleşmeli personeli sözleşmelerinde yenileme yapmayarak işten çıkarmıştır [30].

### 2.1.2. Krizle Başa Çıkma Stratejileri

Havacılık, çoğu hükümet tarafından ekonomik kalkınmayla yakından bağlantılı stratejik bir sektör olarak görülmekte ve sonuç olarak, değer zincirinin birçok bölümünde doğrudan veya dolaylı olarak desteklenmektedir. Bu nedenle likidite sıkıntısı çeken havayolları finansal destek için ulusal hükümetler ile görüşme gerçekleştirmektedir [5]. Ağustos 2020 itibarıyla hükümetler havayollarına yaklaşık 160 milyar ABD doları destek sağlamıştır. Bu desteğin neredeyse üçte ikisi doğrudan yardımdan (sübvansiyonlar, krediler, öz sermaye,

nakit enjeksiyonu) oluşurken, üçte biri ücret sübvansiyonları şeklindedir [31]. Avrupa'da Hollanda, Fransa, Alman ve İtalyan hükümetleri, Avrupa Komisyonu'nun himayesi altında olmasına rağmen kendi ulusal havayollarına milyarlarca avro yardımda bulunmuştur [32]. Örneğin Alman hükümeti Lufthansa hava yolu için 9 milyar avroluk mali destek paketini kabul etmiştir. Kabul edilen bu paketle hükümet, havayolunda %20 hisse sahibi olmuştur [33]. Krizden etkilenen bir başka havayolu Brüksel Havayolları için; Belçika Devleti 290 milyon avro ve Lufthansa şirketi ise 170 milyon avro taahhüt etmiştir [34]. Dünya çapında havacılık endüstrisine verilen devlet destekleri Şekil 3.'te gösterilmektedir.

Devlet desteklerinin yanı sıra bazı kurumlar da sektöre destek vermeye çalışmaktadır. Yolcu operasyonlarındaki önemli azalma nedeniyle, bazı operatörler planlanan bakım gereksinimleri açısından ek esneklik talep etmek zorunda kalmış ve ilgili kuruluş olan Federal Havacılık İdaresi (FAA) bu kolaylığı sağlayacağını duyurmuştur [35]. Ek olarak bazı kredi verenler kuruluşlar, birkaç havalimanının uzun vadeli borç vergilerini düşürmüştür [36]. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), havacılık endüstrisi için sürdürülebilir bir yörüngeyi teşvik etmek için hükümet politikalarının endüstri çapında önlemlere ve rekabete öncelik vermesi gerektiğini belirtmiştir [31].



Şekil 3. COVID-19 Krizi ile Birlikte Havayollarına Devlet Destekleri (OECD, 2020)

Yukarıda bahsedilen desteklere ek olarak, seyahat kısıtlamaları ve kapalı sınırlar nedeniyle, havayolları ve havalimanları hayatta kalmak için hızlı ve etkili alternatifler ve önlem arayışlarına girmişlerdir [15]. Havalimanlarının her işlem için kullanacağı self servis ve temassız teknolojiler sayesinde; operasyonel maliyetleri düşüreceği, yolcu deneyimini iyileştirebileceği ve aynı zamanda virüsün yayılmasını en aza indirebileceği düşünülmektedir [15]. Örneğin Qantas, tüm havalimanlarında ve dinlenme solanlarında hizmet ve satış masalarını kalıcı olarak kapatma ve yolcuları self-servis kiosklerde çevrimiçi olarak veya bir çağrı merkezi aracılığıyla iptalleri ve son dakika rezervasyon değişikliklerini kendilerinin yapması gerektiğini duyurmuştur [37].

## 2.2. Örgütsel Dayanıklılık

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle örgütler, beklenmedik olayların mevcut olduğu ve giderek karmaşıklaşan bir dünyada faaliyet göstermektedirler [38]. Örgütün ve çevresinin istikrarını ve güvenliğini zayıflatabilecek durumlara örnek olarak; doğal afetler, salgın hastalıklar, terörist saldırıları, ekonomik durgunluk, ekipman arızası ve insan hataları gibi birçok olay verilebilmektedir [39]. Örgütlerin, beklenmedik durumlarla/krizlerle etkili bir şekilde başa çıkmalarına ve eski düzenlerine geri dönmelerine olanak tanıyan bir direnç kapasitesi geliştirmeleri gerekmektedir [40].

Dayanıklılık kavramı fizik bilimlerinden doğmuştur ve bir sistemin, olumsuz bir durumun ardından eski şeklini geri alma kapasitesini ifade etmektedir [39]. Yönetim ve örgütsel çalışmalar literatüründe ise dayanıklılık kavramı, genellikle bir kuruluşun beklenmedik değişim karşısında [40], doğal afetler, ekonomik durgunluk ve yaygın salgın gibi dışardan gelebilecek beklenilmedik durumlarla baş edebilmesi için gerekli olan bir yetenek olarak tanımlanmaktadır [41]. Dolayısıyla dayanıklılık bireylerin, ekiplerin ve tüm organizasyonun ortak bir özelliği konumundadır [42].

Örgütsel dayanıklılık, örgütlerin sistemdeki bozulmalara uyum sağlama ve değişen çevreden kaynaklanan fırsatları yakalama kapasitesini [43] ve değişimle başa çıkmada kazandığı gücü ifade etmektedir [44]. Örgütsel dayanıklılık, kuruluşların

sahip olduğu veya olmadığı statik bir özellik değildir. Örgütlerin beklenmedik koşullarla başa çıkmalarına yardımcı olan uyumsuz eğilimleri fark edip düzelterek geliştirdikleri yola bağlı, gizli yetenekler kümesidir [45]. Bahsedilen yetenekler kümesi pozitif ilişkiler, öz yeterlilik, sosyal sermaye, öz disiplin, sosyal destek veya problem çözme ağları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir [46, 47, 48].

Örgütsel dayanıklılık, örgütlerin stratejik çevikliği ve iş sürekliliği için önemli unsurlardan biri olduğu gibi [49] beklenmedik olayların öncesinde ve sonrasında da etkili bir şekilde yanıt vermeyi de içermektedir [38]. Tıpkı bireyler gibi örgütlerde, hatalardan ders alarak dayanıklılığı artırabilmektedirler. Örgütler krizden ders çıkarırsa ve gerekli düzenlemeleri yaparsa, geçmişte yaşanan olumsuzluklar örgütleri güçlendirebilmektedir [50].

Dayanıklılığın uyarlanabilmesi, örgütün riski algılamasına, esnekliğine ve değişime hazır olmasıyla ilişkilidir [43]. Yaklaşan krizlerin erken tahmininden sonra, dirençli bir şekilde tepki vermek ve bu durumların üstesinden gelmek için uygun çözümler geliştirmek özellikle önemli bir unsurdur. Dayanıklı bir örgüt birey, ekip ve örgüt boyutuyla desteklenen bir bütündür [51]. Özellikle bireysel özelliklerin birleşimi, sistemin dayanıklılık potansiyelini belirlerken, çalışanlar ile bu bireylerin içinde olduğu sosyal ağlar arasındaki ilişkiler, sahip olunan yeteneklerin ve kaynakların kullanılabilirliğini ve erişilebilirliğini güçlü bir şekilde belirlemektedir [48]. Bu bağlamda, sosyal kaynaklar genellikle örgütsel dayanıklılığın kaynağı olarak kabul edilmektedir [9].

Örgütsel dayanıklılıkta çalışanların psikolojik dayanıklılığı da kilit rol oynamaktadır. Psikolojik dayanıklılık, bireylerin zorluklarla başa çıkmalarına ve bunlara olumlu bir şekilde uyum sağlamalarına izin veren bir özellik [43], zorlu yaşam deneyimlerine olumlu adaptasyon veya iyileşme gücü olarak tanımlanmaktadır [52]. Bu görüş, bireylerin stresli olaylarla karşılaştıklarında psikolojik kaynaklar elde ederek direnç geliştirdiklerini ve bu kaynakların ileriki dönemlerde de karşılaşılabilecekleri zorlu durumlarda kullanılacaklarını ifade etmektedir [43]. Böylece dayanıklılığın bireyden örgütsel

seviyelere ilerlemesi, problemlerin tekrarını önlemeye ve kalıcı iyileştirmeyi sağlamaya yardımcı olmaktadır [51]. Bu bağlamda, sosyal sermayenin toplulukların ve hayatta kalan örgütlerin iyileşmesini kolaylaştırdığı ve daha hızlı iyileşmelerin daha güçlü sosyal sermaye ile bağlantılı olduğu [46; 49] ve sosyal sermayenin varlığının veya yokluğunun da pandemiye karşı alınacak tedbirler için iş birliği boyutunu etkilediği düşünülmektedir [54].

### 3. Sonuç

İçerisinde bulunulan krizin etkilerinin birçok alanda devam edeceği söylenebilmektedir. Tahminlere göre, krizin etkisinin 2022 yılına kadar devam edeceği ve havacılık sektörünün 2025 yılına kadar pandemi öncesi durumuna gelemeyeceği öngörülmektedir [55]. Bu nedenle öncelikli olarak hem bireysel hem de örgütsel olarak yeni “normale” hazırlanmalıdır. ICAO, 2020 yılında havayollarının yolcu işletme gelirlerinde 389 ila 391 milyar USD kayıp yaşayacağı ve bu kaybın 2021 yılının ilk yarısında 135-185 milyar USD olacağını açıklamıştır [31]. Bu nedenle diğer ekonomik alanlarda olduğu gibi önümüzdeki dönemde de havacılık şirketlerini ve çalışanlarını zor günlerin beklediği söylenebilir.

İşgörenlerin ve çalıştıkları sektörün dayanıklılığı, pandemi sürecinin yönetilmesinde ve ekonomik büyümede daha da önemli hale gelmektedir [1]. Örgütler düşük olasılıklı, yüksek etkili olaylara yanıt verirken hem beklenmedik hem de son derece belirsiz olması muhtemel yeni durumlarla başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Dayanıklılık, kuruluşların bu tür olumsuzluklarla başa çıkmaları ve bunlardan kurtulmaları için gerekli olacaktır [56]. Bu nedenle finansal sürdürülebilirlik için havalimanları, temel olmayan harcamaları ertelemeli, kritik olmayan işe alımları durdurmalı, maliyet tasarrufu sağlayan çözümler bulmak için tedarikçilerle koordineli çalışmalı, temel olmayan sözleşmeleri azaltmalı veya durdurmalı, operasyonel olmayan alanları kapatmalı veya küçültmeli ve temel hizmetleri dış kaynak olarak kullanmalıdır [15]. Ayrıca önümüzdeki gelecek dönemde insanların seyahat etmekten korktuğu gerçeği göz önünde bulundurularak bu konuda ek tedbirlerin alınabileceği değerlendirilmekte ve genel olarak

uçanın iç tasarımlarının dahi revize edilebileceği öngörülebilmektedir.

Örgütler karmaşık sistemlerdir ve en önemli parçalarını ise işgörenler oluşturmaktadır [48]. Bu nedenle liderlerin, COVID-19 sırasında çok çeşitli korkulardan kaynaklanan duygusal sıkıntının, tek bir korkunun ele alınmasının, kişinin işini veya lisansını kaybetmenin psikolojik güvenliğinin yerini alabileceğini anlamaları önemlidir. Bu nedenle, normal zamanlarda çalışanın psikolojik güvenliğine öncelikle iş güvenliği açısından bakmak mantıklı olsa da duygusal sıkıntı ve çalışan tükenmişliğinin daha geniş etkisini önlemek için COVID-19 gibi eşi görülmemiş zamanlarda psikolojik güvenliğin daha bütünsel bir şekilde ele alınması çok önemlidir [42]. Örneğin; Gittell vd. (2006), bazı havayollarının 11 Eylül saldırıları sonrasındaki sergiledikleri örgütsel dayanıklılığın, yöneticilerin bağlılık ve üretkenliği sağlamak için kriz sırasında oluşturdukları güçlü çalışan ilişkilerinin sürdürmelerinin ve geliştirmelerinin önemini vurgulamışlardır [57]. Prayag vd. (2020) ise, 2010 yılında yaşanan Canterbury depremi sonrası ayakta kalabilen turizm firmaları çalışanlarının psikolojik dayanıklılığının, çalışan dayanıklılığı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Çalışan dayanıklılığı ise hem yaşam memnuniyeti hem de örgütsel dayanıklılık üzerinde olumlu katkıda bulunmaktadır [43].

Sonuç olarak, aşılama takvimini ve normale dönme eğilimlerini kesin olarak söylemek mümkün olmamakla birlikte her krizin ve ondan alınacak derslerin gelecekte faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda önümüzdeki dönem havacılık yöneticilerinin ve çalışanlarının krizle ilgili detaylı analizler yapacağı oldukça verimli bir dönem olacaktır. COVID-19 gibi beklenmedik durumların çıkışı ve etkileri önceden tahmin edilemese bile, sonrasında yaşanacakların öngörülmesi biraz daha olası bir durumdur. Her krizin aynı zamanda fırsatlar yarattığı da düşünülürse krizi fırsata çevirecek tedbirler de bu dönemde görülebilecektir.

**Etik Kurul Onayı**

Gerekli değil

**Kaynaklar**

- [1] D. Pathak, and G. Joshi, "Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during COVID-19: Indian tourism insights," *Current Issues in Tourism*, 2020.
- [2] World Health Organization (WHO). (2020a). "Novel coronavirus (2019-nCoV) situation report-1," <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf> sfvrsn 20a99c10 4, [Erişim Tarihi: 26-Kasım-2020].
- [3] World Health Organization (WHO). (2020b). "WHO coronavirus disease (COVID-19) dashboard," <https://covid19.who.int/>, [Erişim Tarihi: 26-Kasım-2020].
- [4] McKinsey & Company. (2020). "COVID-19: Briefing materials," [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business Functions Risk Our Insights COVID-19 Implications for business COVID-19 No. 2011 COVID-19 Facts and Insights Oct 30 Final.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/COVID-19%20Implications%20for%20business/COVID-19%20No.%202011%20COVID-19%20Facts%20and%20Insights%20Oct%2030%20Final.pdf), [Erişim Tarihi: 26-Kasım-2020].
- [5] M. Abate, P., Christidis, and A. J. Purwanto, "Government support to airlines in the aftermath of the COVID-19 pandemic," *Journal of Air Transport Management*, 89, 101931, 2020.
- [6] P. Suau-Sanchez, A. Voltés-Dorta, and N. Cugueró-Escofet, "An early assessment of the impact of COVID-19 on air transport: Just another crisis or the end of aviation as we know it?," *Journal of Transport Geography*, 86, 102749, 1-8, 2020.
- [7] The International Air Transport Association (IATA). "COVID-19 Updated Impact Assessment," <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-fourth-impact-assessment/>, [Erişim Tarihi: 24-Kasım-2020].
- [8] A. I. Czerny, X. Fu, Z. Lei, and T. H. Oum, "Post pandemic aviation market recovery: Experience and lessons from China," *Journal of Air Transport Management*, 90, 101971, 2021.
- [9] S. Duchek, "Organizational resilience: a capability-based conceptualization," *Business Research*, 13, 215-246, 2020.
- [10] A. Abu-Rayash, and I. Dincer, "Analysis of mobility trends during the COVID-19 coronavirus pandemic: Exploring the impacts on global aviation and travel in selected cities," *Energy Research & Social Science*, 68, 101693, 2020.
- [11] E. Linden, "Pandemics and environmental shocks: What aviation managers should learn from COVID-19 for long-term planning," *Journal of Air Transport Management*, 90, 101944, 1-12, 2021.
- [12] L. Budd, S. Ison, and N. Adrienne, "European airline response to the COVID-19 pandemic – Contraction, consolidation and future considerations for airline business and management," *Research in Transportation Business & Management*, 2020.
- [13] S. Gössling, "Risks, resilience, and pathways to sustainable aviation: A COVID-19 perspective," *Journal of Air Transport Management*, 89, 101933, 1-4, 2020.
- [14] L. B. Bauer, D. Bloch, and R. Merkert, "Ultra Long-Haul: An emerging business model accelerated by COVID-19," *Journal of Air Transport Management*, 89, 101901, 2020.
- [15] F. Serrano, and A. Kazda, "The future of airports post COVID-19," *Journal of Air Transport Management*, 89, 101900, 2020.
- [16] SunExpress, "New strategic positioning for SunExpress: Clear focus on tourism in Turkey," <https://www.sunexpress.com/en/company/media-center/press-releases/new-strategic-positioning-for-sunexpress/>, [Erişim Tarihi: 20-Kasım-2020].
- [17] CNBC, "Emirates eyes return to profitability in 2022 as new travel corridors open," <https://www.cnbc.com/2020/11/15/emirates-eyes-return-to-profitability-in-2022-as-new-travel-corridors-open.html?&qsearchterm=airlines>, [Erişim Tarihi: 20-Kasım-2020].
- [18] The International Air Transport Association (IATA). "The recovery in passenger travel slows amid elevated risks,"



- <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-monthly-analysis-september-2020/> [Erişim Tarihi: 20-Kasım-2020].
- [19] G. Dickinson, “The 23 airlines that have collapsed since COVID-19,” <https://www.telegraph.co.uk/travel/news/airlines-collapsed-bankrupt-covid-pandemic/>, [Erişim Tarihi: 20-Kasım-2020].
- [20] S. Broderick, H. Massy-Bersford, A. Schofield, J. Flottau, and B. Goldstein, “Airlines revamping fleets with little insight on future,” *Aviation Week*, <https://aviationweek.com/air-transport-month/airlines-revamping-fleets-little-insight-future/>, [Erişim Tarihi: 20-Kasım-2020].
- [21] A. Chua, “SIA coy on accelared retirements amid pandemic hit,” *FlightGlobal*, <https://www.flightglobal.com/airlines/sia-coy-on-accelerated-retirements-amid-pandemic-hit/138388.article> [Erişim Tarihi: 19-Kasım-2020].
- [22] G. Dunn, “Air France terminates A380 fleet with immediate effect,” *FlightGlobal*, <https://www.flightglobal.com/fleets/air-france-terminates-a380-fleet-with-immediate-effect/138463.article>, [Erişim Tarihi: 19-Kasım-2020].
- [23] Flightglobal, “Thai puts 34 aircraft on sale, including entire 747 fleet,” <https://www.flightglobal.com/airlines/thai-puts-34-aircraft-on-sale-including-entire-747-fleet/140975.article>, [Erişim Tarihi: 19-Kasım-2020].
- [24] Airports Council International (ACI), “Economic impact assessment of COVID-19 on the airport business,” <https://aci.aero/wp-content/uploads/2020/05/200505-Third-Economic-Impact-Bulletin-FINAL.pdf>, [Erişim Tarihi: 20-Kasım-2020].
- [25] International Civil Aviation Organization (ICAO), “Airport revenue/losses,” <https://data.icao.int/coVID-19/airports.htm>, [Erişim Tarihi: 19-Kasım-2020].
- [26] D. Sales, and J. Wright, “Heathrow loses its status as Europe’s busiest airport and suffers £1.5 billion loss in 2020 as boss says Britain has been ‘too slow’ on passenger testing,” *Dailymail*, <https://www.dailymail.co.uk/news/article-8887599/Heathrow-Airport-records-1-5BILLION-loss-nine-months-2020-coronavirus.html>, [Erişim Tarihi: 23-Kasım-2020].
- [27] The International Air Transport Association (IATA), “COVID-19 pandemic puts employment at risk,” <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-pandemic-puts-employment-at-risk/>, [Erişim Tarihi: 20-Kasım-2020].
- [28] BBC, “British Airways to cut up to 12,000 jobs as air travel collapses,” <https://www.bbc.com/news/business-52462660>, [Erişim Tarihi: 19-Kasım-2020].
- [29] The Guardian, “Ryanair to cut 3,000 jobs as coronavirus grounds flights,” <https://www.theguardian.com/business/2020/may/01/ryanair-cut-jobs-coronavirus-grounds-flights-restructuring>, [Erişim Tarihi: 20-Kasım-2020].
- [30] Euronews, “Sivil havacılıkta COVID-19: Sefer iptalleri, ücretsiz izin ve işten çıkarmalar THY ne durumda?” <https://tr.euronews.com/2020/03/19/korona-virus-salgini-thy-nasil-etkileniyor-covid-19-corona-virus-pegasus-ucak-doco-bilet>, [Erişim Tarihi: 02-Ocak-2021].
- [31] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), “COVID-19 and the aviation industry: Impact and policy responses,” <file:///C:/Users/aidata52/Downloads/document.pdf>, [Erişim Tarihi: 20-Kasım-2020].
- [32] S. Albers, and V. Rundshagen, “European airlines strategic responses to the COVID-19 pandemic,” *Journal of Air Transport Management*, 2020.
- [33] The Guardian, “Lufthansa agrees €9bn bailout with German government,” <https://www.theguardian.com/business/2020/may/26/lufthansa-9bn-bailout-german-government-coronavirus-flights>, [Erişim Tarihi: 20-Kasım-2020].
- [34] Le Soir, “L’aide de 460 millions approuvée par Brussels Airlines et sa société mère Lufthansa,” <https://www.lesoir.be/315138/article/2020-07-24/laide-de-460-millions-approuvee-par-russels-airlines-et-sa-societe-mere>, [Erişim Tarihi: 27-Kasım-2020].
- [35] Federal Aviation Administration (FAA), “Information for operators (INFO) 20005,”

- [https://www.faa.gov/other\\_visit/aviation\\_industry/airline\\_operators/airline\\_safety/info/all\\_infos/media/2020/InFO20005.pdf](https://www.faa.gov/other_visit/aviation_industry/airline_operators/airline_safety/info/all_infos/media/2020/InFO20005.pdf), [Erişim Tarihi: 15-Kasım-2020].
- [36] International Finance Corporation (IFC), “The impact of COVID-19 on airports: An analysis,” [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/26d83b55\\_4f7d\\_47b1\\_bcf3\\_01eb996df35a/IFC\\_Covid19\\_Airport\\_FINAL\\_web3.pdf\\_MOD\\_AJPERES\\_CVID\\_n8l9pkG](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/26d83b55_4f7d_47b1_bcf3_01eb996df35a/IFC_Covid19_Airport_FINAL_web3.pdf_MOD_AJPERES_CVID_n8l9pkG), [Erişim Tarihi: 27-Kasım-2020].
- [37] The Sydney Morning Herald (SMH), “Qantas to shut airport service desks, force customers onto self-service,” <https://www.smh.com.au/business/companies/qantas-to-shut-airport-service-desks-force-customers-onto-self-service-20201105-p56byw.html>, [Erişim Tarihi: 27-Kasım-2020].
- [38] S. Duchek, S. Raetz, and I. Scheuch, “The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework”, *Business Research*, 13, 387-423, 2020.
- [39] A. Annarelli, and F. Nonino, “Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions,” *Omega*, 62, 1-18, 2016.
- [40] X. Jia, M. Chowdhury, G. Prayag, and Md M.H. Chowdhury, “The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster,” *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614, 2020.
- [41] W. Huang, S. Chen, and L. T. Nguyen, “Corporate social responsibility and organizational resilience to COVID-19 crisis: An empirical study of Chinese firms,” *Sustainability*, 12, 8970, 1-19, 2020.
- [42] P. Rangachari and J. L. Woods, “Preserving Organizational Resilience, Patient Safety, and Staff Retention during COVID-19 Requires a Holistic Consideration of the Psychological Safety of Healthcare Workers,” *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 4267, 1-12. 2020.
- [43] G. Prayag, S. Spector, C. Orchiston, and M. Chowdhury, “Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes”, *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233, 2020.
- [44] F. Bouaziz and Z. S. Hachicha, “Strategic human resource management practices and organizational resilience”, *Journal of Management Development*, 37(7), 537-551, 2018.
- [45] N. Ortiz-de-Mandojana and P. Bansal, “The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices,” *Strategic Management Journal*, 37, 1615-1631, 2016.
- [46] J. H. Gittel, “Relationships and resilience: Care provider responses to pressures from managed care,” *The Journal of Applied Behavioral Science* 44: 25–47, 2008.
- [47] C. A. Lengnick-Hall, T. E. Beck, and M. L. Legnick-Hall, “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management,” *Human Resource Management Review*, 21, 243-255, 2011.
- [48] G. S. Van Der Vegt, P. Essens, M. Wahlstrom, and G. George, “Managing risk and resilience”, *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980, 2015.
- [49] B. Herbane, “Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495, 2019.
- [50] S. R. Veil and C. L. Woods, “Resilience”, *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-10, 2018.
- [51] P. Rangachari and J. L. Woods, J.L., “Preserving organizational resilience, patient safety, and staff retention during COVID-19 requires a holistic consideration of the psychological safety of healthcare workers”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 4267, 1-12, 2020.
- [52] S. E. Pinar, G. Yildirim, and N. Sayin, “Investigating the psychological resilience, self-confidence and problemsolving skills of midwife candidates”, *Nurse Education Today*, 64, 144-149, 2018.
- [53] A. K. Forsman, C. Herberts, F. Nyqvist, K. Wahlbeck, and I. Schierenbeck, “Understanding the role of social capital for mental wellbeing among older adults,” *Ageing and Society*, 33(5), 804-825, 2012.

- [54] K. Kokubun, Y. Ino, and K. Ishimura, “Social capital and resilience make an employee cooperate for coronavirus measures and lower his/her turnover intention,” <https://arxiv.org/pdf/2007.07963.pdf>, 2020.
- [55] The International Air Transport Association (IATA), “Airline industry will continue to burn through cash until 2022,” <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-will-continue-to-burn-through-cash-until-2022/>, 9 October 2020.
- [56] M. Llyod-Smith, “The COVID-19 pandemic: Resilient organisational response to a low-chance, high-impact event,” *BMJ Leader*, 0, 1-4.
- [57] J. H. Gittell, K. Cameron, S. Lim, and V. Rivas, “Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11,” *The Journal of Applied Behavioral Science* 42, 300-329, 2006.