



VOLUME • CİLT: 1 / ISSUE • SAYI: 1 • AUGUST • AĞUSTOS 2022



T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

## **İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi**

### **Journal of Economics Business and International Relations**

Volume • Cilt: 1 / Issue • Sayı: 1 August • Ağustos: 2022

Biannual Peer-Reviewed Academic Journal / 6 Aylık Hakemli Akademik Dergi

Published In Turkish & English / Bu Dergi Türkçe ve İngilizce Yayınlanmaktadır

#### **Owner of the Journal • Derginin Sahibi**

On behalf of T.C.Istanbul Kültür University,

Faculty of Economics and Administrative Sciences,

Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. adına Prof. Dr. Müge ÇETİNER (Dean • Dekan)

#### **Editorial Board • Yayın Kurulu**

Editor • Editör • Prof.Dr. Mahmut PAKSOY

Asst. Editor • Editör Yrd. • Dr.Öğr.Üyesi Artür Yetvart MUMCU

Area Editors • Alan Editörü • Prof.Dr. Dilek ÜNALAN

Area Editors • Alan Editörü • Dr.Öğr.Üyesi Ahmet Cemal ERTÜRK

Area Editors • Alan Editörü • Dr.Öğr.Üyesi Nazlı ŞAHANOĞULLARI

Area Editors • Alan Editörü • Dr.Öğr.Üyesi Artür Yetvart MUMCU

Language Editors • Dil Editörleri • Prof.Dr. Dilek ÜNALAN

Typesetting • Dizgi • Assist.Prof.Dr. Artür Yetvart MUMCU

#### **Advisory Board • Danışma Kurulu**

AKGÜN Mensur, Prof.Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi

AŞKUN Bige, Prof.Dr., T.C. Marmara Üniversitesi

BARAN Muhteşem, Prof.Dr., T.C. İstanbul Üniversitesi

ÇARIKÇIOĞLU Peyami, Prof.Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi

ÇETİNER Müge, Prof.Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi

ERCAN Metin, Prof.Dr., T.C. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

GÜVEN Kemal, Prof.Dr., T.C. Namık Kemal Üniversitesi

HARCAR Talha, Prof.Dr., Pennsylvania University

KILIÇ Özcan, Prof.Dr. Wisconsin University

KIYILAR Murat, Prof.Dr., T.C. İstanbul Üniversitesi

NAS Tülay, Prof.Dr., T.C. Karadeniz Teknik Üniversitesi

ÖZMEN Ömür, Prof.Dr., T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi

PAKSOY Mahmut, Prof.Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi  
SARUHAN Şadi Can, Prof.Dr., T.C. Marmara Üniversitesi  
TORLAK Ömer, Prof.Dr., T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi  
VAROĞLU Kadir, T.C. Başkent Üniversitesi Prof.Dr.  
YALÇIN Azmi, Prof.Dr., T.C. Çukurova Üniversitesi  
YELOĞLU Okan, Prof.Dr., T.C. Başkent Üniversitesi  
YOZGAT Uğur, Prof.Dr., T.C. Nişantaşı Üniversitesi

**Referees of This Issue • Bu Sayının Hakem Kurulu (İsim Sırasına Göre)**

ALPARSLAN Ali Murat, Doç.Dr., T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi  
BARAN Muhteşem, Prof.Dr., T.C. İstanbul Üniversitesi  
BİLİŞİK Murat Taha, Doç.Dr., T.C. Kültür Üniversitesi  
BÖRÜ Deniz, Prof.Dr., T.C. Marmara Üniversitesi  
ÇELİK Adnan, Prof.Dr., T.C. Selçuk Üniversitesi  
ESER Gül, Doç.Dr., T.C. Marmara Üniversitesi  
İLHAN Ahmet, Doç.Dr. T.C. Bayburt Üniversitesi  
KANTEN Selahattin, Prof.Dr. T.C. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi  
KARA Ergun, Doç.Dr. T.C. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi  
KARAVARDAR Gülşah, Prof.Dr., Giresun Üniversitesi  
KUMRAL Tuğçe, Dr.Öğr.Üyesi, T.C. Kültür Üniversitesi  
LEBLEBİCİOĞLU Burak, Dr.Öğr.Üyesi, T.C. Medeniyet Üniversitesi  
SEMERCİÖZ Fatih, Prof.Dr. T.C. İstanbul Üniversitesi  
TERAMAN Seray Begüm Samur, Dr.Öğr.Üyesi, T.C. Kültür Üniversitesi  
TURHAN Özge, Dr.Öğr.Üyesi, T.C. Gelişim Üniversitesi  
ÜLGEN Arzu, Prof.Dr., T.C. İstanbul Üniversitesi  
YALÇIN Azmi, Prof.Dr., T.C.Çukurova Üniversitesi  
YILDIRIM Bekir Alper, Dr.Öğr.Üyesi, T.C. Arel Üniversitesi, THY

**Contact Details • İletişim Bilgileri**

T. C. İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. Web: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jebi>  
Address • Adres: Halkalı Merkez, Basın Ekspres Cd., 34303 Küçükçekmece/İstanbul  
Phone • Tel: +90 212 498 41 41

**Journal of Research in Business** is an international peer-reviewed and open-access academic journal issued by the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kültür University. JEBI publishes two times a year. The editorial aim is to publish articles to advance theoretical and empirical knowledge in the business field. Papers in English and Turkish are welcomed.

**İktisat, İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi**, Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F tarafından yayınlanan hakemli ve açık erişimli uluslararası bir akademik bir dergidir. JEBI yılda iki kez yayınlanmaktadır. İşletme alanında teorik ve ampirik bilgi birikimini arttıracak makaleler yayınlamayı amaçlamayan dergide İngilizce ve Türkçe alışmalar kabul edilmektedir.

## İçindekiler / Table of Contents

1. AİLE ANAYASASINA 5N1K YAKLAŞIMI: “ŞENER OTO YEDEK PARÇA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.” ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ  
Yakup Selvi, Tekin Şener, Serpil Demir , Havva Nur Çiftçi.....(Sayfa 1-17)
2. ÖRGÜTSEL KRONİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE YABANCILAŞMANIN ARACI ROLÜ  
Gülbahar Elibol, Emine Sever..... (Sayfa 18-38)
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ALAN ARAŞTIRMASI AZERBAYCAN ÖRNEĞİ  
Elkhan Gurbanlı, Mustafa Taşlıyan ..... (Sayfa 39-67)
4. RUSYA- UKRAYNA SAVAŞININ TÜRKİYE’DEKİ TURİZM SEKTÖRÜNE ETKİLERİ: KRİZ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ AÇISINDAN ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ İNCELEMESİ  
Mahmut Demirkıran, Mehmet Hekim, Nergiz Çetin Kılıç, Gül Eser (Sayfa 68-87)
5. IMPACTS OF THE COVID-19 OUTBREAK ON THE AVIATION INDUSTRY: THE CASE OF QATAR AIRWAYS DURING THE COVID-19 PANDEMIC  
Tunali, Rasit Emre ..... (Sayfa 88-116)
6. SEMBOLİK (SİMGESEL) ŞİDDETİ ELEŞTİREL YÖNETİM PERSPEKTİFİNDE DEĞERLENDİRMEK VE MÜCADELE ETMEK MÜMKÜN MÜ?  
Gökçe Topçu, Muhsin Murat Yaşlıoğlu .....(Sayfa 117-128)

## AİLE ANAYASASINA 5N1K YAKLAŞIMI: “ŞENER OTO YEDEK PARÇA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.” ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ \*

Yakup Selvi<sup>1</sup>

Tekin Şener<sup>2</sup>

Serpil Demir<sup>3</sup>

Havva Nur Çiftçi<sup>4</sup>

### ÖZ

Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri sonraki nesillere devir yani sürdürülebilirliktir. Nesiller arasındaki geçişteki başarısızlık aile işletmelerinin yok olmalarındaki en önemli sebeplerin başında gelmektedir. Bu sorunun minimize edilmesinde kurumsallaşma önemli bir role sahiptir. İşletme sahipliğinin nesilden nesillere devrine olanak sağlamaya katkı sunan kurumsallaşma; işletmenin bir sistem haline gelerek işletme sahipleri ile işletme yöneticileri arasında kolektif çalışma ruhunun oluşturulmasıdır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, kurumun işleyişi ve sürdürülebilirliği ile ilgili; ailenin kurumsallaşması ise, aileyi oluşturan üyelerin bugün ve gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmaları gerektiğini gösteren bir yapının oluşturulmasıdır. Bu yapının yazılı olarak belirlenmesi ise “aile anayasası” olarak tanımlanmaktadır. Aile anayasası, aile işletmelerinde çatışmaların önlenmesi, azaltılması, ortadan kaldırılması veya makul ölçülerde sürdürülebilmesi için başvurulacak en önemli araç olup; aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kilit bir rol üstlenmektedir. Çalışmanın amacı, “ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.” aile şirketinin maliki olan ŞENER ailesi için aile anayasası oluşturulması ihtiyacına yönelik durum tespitinin yapılmasıdır. Çalışmada, 5N1K (ne, nerede, ne zaman, neden, nasıl ve kim) metodu ile “değerlendirici örnek olay” yöntemi birlikte kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmesi, Aile Anayasası, Sürdürülebilirlik, 5N1K Metodu, Vaka Çalışması

**JEL Sınıflandırması:** D22, D23, J28

## 5W1H APPROACH TO FAMILY CONSTITUTION: “ŞENER OTO YEDEK PARÇA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.” CASE STUDY

### ABSTRACT

One of the most essential problems of family businesses is the transfer to the next generations, that is, sustainability. Failure in the transition between generations is one of the most important reasons for the extinction of family businesses. Institutionalization has an important role in minimizing this problem. Institutionalization contributes to the transfer of business ownership from generation to generation. It generates a collective working spirit between business owners and business

\* Bu çalışma 15.04.2022 tarihinde İstanbul Kültür Üniversitesi bünyesinde kurulan Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından düzenlenen 9. Aile İşletmelerin Kongresinde sunulmuştur.

<sup>1</sup> Prof.Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı, selviyak@istanbul.edu.tr, orcid.org/0000-0003-4896-7707

<sup>2</sup> Şener Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş., Yönetim Kurulu Üyesi, tekin@seneroto.com.tr, orcid.org/0000-0002-1828-9821

<sup>3</sup> Şener Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş., Mali İşler Müdürü, S.M.M.M., smmmserpildemir@hotmail.com, orcid.org/0000-0002-7943-5108

<sup>4</sup> Dr. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı, hnciftci@istanbul.edu.tr, orcid.org/0000-0002-3859-6693

managers by becoming a system of the business. Institutionalization in family businesses is related to the functioning and sustainability of the institution. On the other hand, institutionalization of the family is the creation of a structure that shows where and in which position the members of the family should be today and tomorrow. The written determination of this structure is defined as the "family constitution". The family constitution is a crucial tool to be used to prevent, reduce, eliminate or sustain conflicts in family businesses; plays a key role in ensuring the sustainability of family businesses. The aim of the study is to determine the situation regarding the need to create a family constitution for the ŞENER family, who is the owner of the family company, "ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.". In the study, the 5W1H (what, where, when, why, who, and how) method and the "evaluative case study" method were used together.

**Keywords:** Family Business, Family Constitution, Sustainability, 5W1H Model, Case Study

**JEL Classification:** D22, D23, J28

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **Introduction**

The contribution and role of family businesses in the global economy is very important. However, family businesses have problems in transferring their assets from generation to generation and maintaining their existence. Institutionalization has an important role in minimizing this problem. Institutionalization contributes to the transfer of business ownership from generation to generation. It generates a collective working spirit between business owners and business managers by becoming a system of the business. Institutionalization in family businesses is related to the functioning and sustainability of the institution. On the other hand, institutionalization of the family is the creation of a structure that shows where and in which position the members of the family should be today and tomorrow. The written determination of this structure is defined as the "family constitution". The family constitution is a crucial tool to be used to prevent, reduce, eliminate or sustain conflicts in family businesses; plays a key role in ensuring the sustainability of family businesses.

The family constitution is a written legal document that sets and defines the policies that guide the relations between the subsystems of a business, family, business and property. The family constitution has three main purposes. First one is to create a strong commitment to move the business into the future while preserving the family's property. Second one is to put the family business on a solid foundation and to establish trust for non-family managers and business partners. Finally, it is to shape the expectations of future generations of the family for the roles they will take in the business as the future owners of the business, and to prevent possible family conflicts by overcoming misunderstandings and keeping the family together. Therefore, the most important feature expected by family members from this document is that it is legal, that

is, it is legally valid and binding. Although the scope of the family constitution differs for each family business, it basically consists of four parts. The first chapter is titled "General Provisions" and consists of the rationale and purpose of the family constitution, the mission of the family, its values, and the sub-headings of family relations. The second part is titled "Labor Relations" and consists of the sub-titles of professional management, family member managers, family and business boundaries, separation of family and business purposes, approach to personnel and professional managers. The third chapter is titled "Administrative Structure" and consists of sub-titles of family meetings, establishment of family council, members of family council, decision making in family council, meeting and meeting agenda and activities of family council. The fourth and last part, which is titled "Property", consists of the sub-titles of ownership of the family company(s), disposal of company shares, giving shares to family members and enforcement.

### **Methodology of the Research**

The aim of the study is to determine the situation regarding the need to create a family constitution for the ŞENER family, who is the owner of the family company, "ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.". In the study, the 5W1H (what, where, when, why, who, and how) method and the "evaluative case study" method were used together. This approach is used in different areas in the literature, and when describing a fact described by people (who) interacting with a certain situation (what) in a certain location (where), a certain time period (when), which purpose (why) is taken into account. It is a method of explaining (how) the action should be done. Within the scope of the study, which was carried out using the evaluative case study, a one-to-one interview was conducted with Tekin ŞENER, a second-generation member of the founding family of the enterprise and also a Member of the Board of Directors of the enterprise.

### **Findings of the Research**

In line with the findings of the study, it has been determined that the family constitution to be prepared for the ŞENER family is important in terms of maintaining a strong and healthy ŞENER A.Ş.. In addition, it has been determined that it is necessary to eliminate possible problems and conflicts in the future in the business and to ensure the transfer of the family business to the next generations in confidence by protecting the family wealth. In this process, not compromising the basic principles and policies of the family and basing the process on a legal basis were also determined as very important factors. In addition, ensuring the



participation of all family members in this process and obtaining their consent has emerged as a desirable situation. It is desired that the family contract be arranged before conflicts and tensions occur within the family, by preventing the negative interventions from the outside environment, by preserving the existing share structure, ensuring that it remains within the family, and obtaining the necessary professional and legal advice. It is expected that the process of creating the family constitution will be completed within three years by acting quickly in a controlled and planned manner.

## 1. Giriş

Aile işletmelerinin küresel ekonomideki payı ve rolü çok önemlidir. Ülkemizde aile işletmelerinin toplam ekonomi içerisindeki payı %75'ini oluşturmaktadırlar ve bu durumun bir sonucu olarak da bu işletmeler istihdamın %65'ini sağlamaktadırlar (Peşkircioğlu, 2015, s.14) Ancak aile işletmeleri varlıklarını nesillerden nesillere aktarma ve varlıklarını devam ettirebilmekte sorunlar yaşamaktadır. Bu işletmelerin ancak %30'u ikinci nesillere, %12'si üçüncü nesillere, %3'ü ise dördüncü nesillere aktarılabilmektedir (Paksoy, 2020, s.15). Bu nedenle, kurumsallaşmanın önemi aile işletmeleri için giderek artmaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri noktasında aile anayasasının oluşturulması işletmenin ait olduğu ailelerin en önemli gündem maddesi olmuştur.

Bu çalışmada öncelikle aile işletmeleri için kurumsallaşmanın önemi belirlenecek, daha sonra aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri için aile anayasası, kapsamı ve hazırlık süreci açıklanacaktır. 5N1K (ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin ve kim) metodu ile “değerlendirici örnek olay” yöntemi birlikte kullanıp; “ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.” aile şirketinin maliki olan ŞENER ailesi için aile anayasası oluşturulması ihtiyacına yönelik durum tespiti yapılacaktır.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1.Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Yerel ve global ekonomide üretilen gelirden aile işletmelerinin payı ve önemi oldukça yüksektir. Mevcut işletmelerin kahir ekseriyeti ya aile işletmesidir ya da ilk kuruluş şekli aile işletmesidir. Bununla birlikte aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri ise sonraki nesillere devir yani sürdürülebilirliktir. Bir aile işletmesinin ikinci nesle ve oradan da üç ve dördüncü nesillere geçiş oranı oldukça düşüktür (Yükselen, 2018, s. 5-11). Nesiller arasındaki geçişteki başarısızlık aile işletmelerinin yok olmalarındaki en önemli sebeplerin başında gelmektedir. Bu sorunun minimize edilmesinde kurumsallaşma önemli bir role sahiptir. Bir aile işletmesinde; aile,

işletme ve mülkiyet unsurları birlikte bir araya geldiğinden dolayı (Alp ve Karabacak, 2021, s.52-61); aile işletmelerinde kurumsallaşma, ekseriyeti aile olmayan işletmelere kıyasla daha karmaşık, daha zor ve daha geç olabilmektedir.

İşletme sahipliğinin nesilden nesillere devrine olanak sağlamaya katkı sunan kurumsallaşma; işletmenin bir sistem haline gelerek işletme sahipleri ile işletme yöneticileri arasında kolektif çalışma ruhunun oluşturulmasıdır. Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanması için kurumsallaşma iki boyutta gerçekleşmelidir (Özkaya ve Şengül, 2006, s. 111-112). Birinci boyut aile işletmesinin kurumsallaşmasıdır. Kurumsallaşma faaliyetleri, aile işletmesinde amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulmasını, iş ve görev tanımlarının yapılmasını, iç yönetmeliklerin oluşturulmasını ve yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesini gerekli kılar. İkinci boyut ise ailenin kurumsallaşmasıdır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, kurumun işleyişi ve sürdürülebilirliği ile ilgili; ailenin kurumsallaşması ise, aileyi oluşturan üyelerin bugün, yarın ve gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmaları gerektiğini gösteren bir yapının oluşturulmasıdır. Bu yapının yazılı olarak belirlenmesi ise “aile anayasası” olarak tanımlanmaktadır.

## **2.2.Aile Anayasası**

Aile anayasası, bir işletmenin alt sistemleri olan aile, işletme ve mülkiyet arasındaki ilişkilere rehberlik eden politikaları belirleyen ve tanımlayan yazılı yasal bir belgedir. Diğer bir ifadeyle aile anayasası, aile işletme ilişkilerinin düzenlendiği, aile bireylerinin uymaları gereken ilke ve sorumlulukların belirlendiği, aile değerlerinin netleştirildiği temel referans kaynaktır (Paksoy, 2020, s.25). Aile anayasası, aile işletmelerinde çatışmaların önlenmesi, azaltılması, ortadan kaldırılması veya makul ölçülerde sürdürülebilmesi için başvurulacak en önemli araç olup; aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kilit bir rol üstlenmektedir.

Aile anayasasının temel amaçları;

- a) Ailenin mülkiyetini koruyarak işletmeyi geleceğe taşımak için güçlü bir taahhüt oluşturmak,
- b) Aile işletmesini sağlam bir temele oturtup aileden olmayan yöneticiler ve iş ortakları için güven tesis etmek,
- c) Ailenin gelecek nesillerinin işletmenin gelecekteki sahipleri olarak işletmede alacakları roller için beklentilerini şekillendirmek ve yanlış anlaşılmalardan üstesinden gelerek olası aile çatışmalarını önleyip aileyi bir arada tutmaktır.

Bundan dolayı aile bireylerince bu belgeden beklenen en önemli özellik, bu belgenin yasal olması, yani hukuken geçerli ve bağlayıcı olmasıdır (Çelik, 2013). Ailenin aile işletmesiyle

birlikte kurumsallaşarak sürekliliğin sağlanması için ülkemizde kurumsal yönetime etki eden mevzuat hükümleri de bulunmaktadır (ayrıntılı bilgi için bkz. Alp ve Karabacak, 2021, s. 149-154).

### **Aile Anayasasının Kapsamı**

Aile anayasasının kapsamı her bir aile işletmesi için farklılık göstermekle birlikte aşağıdaki başlıklar altında oluşturulması önerilmektedir (Alp ve Karabacak, 2021, s.98-131).

- a) Giriş,
- b) Çalışma ilişkileri,
- c) Kurumsal yönetim yapıları,
- d) Gelirler ve harcamalar,
- e) Mülkiyet,
- f) Halef planlaması ve
- g) Diğer hükümler.

Aile işletmeleri için aile anayasası oluşturulmasına yönelik Ankara Sanayi Odası'na yapılan çalışmalar sonucu oluşturulan raporda aile anayasasının kapsamı 4 bölüm ve 20 maddeden oluşacak şekilde öneri mahiyetinde belirlenmiştir (Ankara Sanayi Odası, 2005). Birinci bölüm "Genel Hükümler" başlığını taşımakta ve aile anayasasının gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler alt başlıklarından oluşmaktadır. İkinci bölüm "Çalışma İlişkileri" başlığını taşımakta ve profesyonel yönetim, aile üyesi yöneticiler, aile ve işin sınırları, aile ve işletme amaçlarının ayırımı, personele yaklaşım ile profesyonel yöneticiler alt başlıklarından oluşmaktadır. Üçüncü bölüm "İdari Yapılanma" başlığını taşımakta ve aile toplantıları, aile konseyinin kurulması, aile konseyinin üyeleri, aile konseyinde karar alma, toplantı ve toplantı gündemi ile aile konseyinin faaliyetleri alt başlıklarından oluşmaktadır. "Mülkiyet" başlığını taşımakta olan dördüncü ve son bölümü ise, aile şirket(ler)inin mülkiyeti, şirket hisselerinin elden çıkarılması, aile üyelerine hisse verilmesi ile yürürlük alt başlıklarından oluşmaktadır.

### **Aile Anayasasının Hazırlık Süreci**

Aile anayasasının hazırlanmasına ne zaman başlanması gerekir sorusuna verilecek yanıt aile anayasasının içeriği kadar önemli olup; aile anayasasının oluşturulmasından beklenen amaçlara ulaşılması noktasında en önemli unsurlardan biridir (Alp ve Karabacak, 2021, s. 135).

Aile işletmelerinde belirsizliklerin arttığı dönemlerde, kriz dönemlerinde veya işletmenin sürdürülebilirliği tehlikeye girdiği dönemlerde aile anayasasına olan talep artar. Ancak, bu dönemler aile anayasası hazırlığının en zor olduğu dönemlerdir. Bu nedenle aile anayasası

hazırlıklarına tüm aile bireylerinin görüşleri ve rızaları alınarak, tarafsız ve objektif bir şekilde ve de oybirliği sağlanarak hazırlanabilmesi için, işler iyi durumdayken, gelecek kaygısı duyulmuyorken, yani mevcut bir sorun yokken başlanması ve aşağıdaki aşamalardan geçilerek oluşturulması önerilmektedir (Alp ve Karabacak, 2021, s. 135-137).

- a) *İnceleme*: Anayasanın fiilen yazım aşamasından önceki hazırlık ve plan yapma aşamasıdır. Bu aşamada aile anayasasını oluşturacak idari yapılar kurulur ve uzman ekipler seçilir.
- b) *Oluşturma*: Anayasanın içeriğinin oluşturulmasıdır. Bu aşamada anayasanın kapsam ve içeriği ortaya çıkar.
- c) *Sonuçlandırma*: Aile üyelerinin fikir, görüş ve beklentileriyle hazırlanan aile anayasası nihai hale getirilir ve aile üyelerine sunulur.
- d) *Uygulama ve gözden geçirme*: Aile anayasası uygulanır ve uygulama aşamasında belli dönemlerde gözden geçirilir ve gerekirse revize edilir.

### 3. Araştırma Yöntemi

Örnek olay incelemesi literatürde başvurulan yöntemlerdendir (Susar Özdil ve Kara, 2010; Öner ve Turhan, 2010). Bu çalışmada tek bir olayın derinlemesine odaklanan “değerlendirici örnek olay” yöntemi (Köklü, 1994, s. 772) ile 5N1K (ne, nerede, ne zaman, neden, nasıl ve kim) metodu birlikte kullanılıp; “Şener Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.” aile işletmesinin maliki olan Şener Ailesi için aile anayasası oluşturulmasına yönelik durum tespiti yapılmıştır.

5N1K yaklaşımı “ne, nerede, ne zaman, neden, nasıl, kim” sorularının kısaltılmalarından oluşmaktadır. Bu yaklaşım literatürde farklı alanlarda kullanılmakta olup (Koç ve Koca, 2016, s. 755-778, Rathı, S. ve Alam, 2018, s. 51-63, Chung, Won, Baeg, ve Park, 2009, s. 1-6); belirli bir konumda (nerede), belirli bir zaman diliminde (ne zaman) belirli bir durum (ne) ile etkileşimde bulunan kişilerin (kim) betimlenen bir olguyu açıklarken, belirli bir amaç (neden) dikkate alınarak, hangi eylemin (nasıl) yapılması gerektiğinin açıklandığı bir yöntemdir (Bkz. Tablo 1).

**Tablo 1: 5N1K Yönteminin İçeriği**

SORULAR	SORULARIN HEDEFİ	SORULARIN TANIMLANMASI
Ne?	Durum belirlemek	Sorun nedir? Olayın içeriği nedir?
Kim?	Rol belirlemek	Araştırmanın çıkış noktası nedir? Bu durumdan kim etkilenmektedir?

Nerede?	Konum belirlemek	Olayın katılımcıları kimlerdir? Bu durum nerede ortaya çıkmaktadır? Olay nerede gerçekleşmektedir?
Neden?	Amaç belirlemek	Bu duruma neden olan unsurlar nelerdir? Araştırmanın amacı nedir?
Ne Zaman?	Zaman belirlemek	Bu durum ne zaman ortaya çıkmaktadır? Olay ne zaman gerçekleşmektedir?
Nasıl?	Eylem belirlemek	Bu olaya neden olan unsurlar nasıl çözümlenmelidir? Olaylar birbiriyle ne şekilde bağlantılıdır?

**Kaynak:** Kim, J. D., Son, J., & Baik, D. K., (2012). “CA5WIH Onto: Ontological Context-Aware Model Based on 5WIH”, *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 8 (3), pp.1-11.

Bu yöntem belirli bir problemdeki ilişkinin nedenini ve etkisini araştırmak için kullanılan bir soru cevap yöntemidir. Bu yöntemin temel amacı analiz edilen sorunun her açıdan dikkate alınarak ayrıntılı bir şekilde incelenmesinin sağlanmasıdır. Başta vaka yazımı olmak üzere çeşitli araştırmalarda karşımıza çıkan bu yaklaşım okuyucuya bir olay hakkında gerekli tüm bilgileri sunmaktadır.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

##### Araştırmanın Örnek Olayı

Bu çalışmada 5N1K yöntemi bir aile işletmesi olarak ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin (İşletme) kurucu ailesi olan ŞENER Ailesi için kullanıldı. Değerlendirici örnek olay uygulaması kullanılarak İşletmenin kurucu ailesinin ikinci kuşak bir üyesi ve aynı zamanda İşletmenin de Yönetim Kurulu Üyesi olan Tekin ŞENER Bey ile birebir görüşme yapıldı.

İşletme Fazlı ŞENER’in girişimiyle “Oto ŞENER” adıyla 1974 yılında şahıs işletmesi olarak Ford marka otomobillerin yedek parçalarının perakende satıcısı olarak Elâzığ’da kuruldu. İşletme 1976 yılında İstanbul’a taşındı ve 1995 yılında da nevi değiştirerek “ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi” ismini aldı. Bu süreçte İşletme faaliyet alanını hem toptan hem de perakendecilik üzerine yaygınlaştırdı. 2005 yılında ürünlerini yurt dışına ihraç etmeye de başlayan İşletme, 2010 yılında ise nevi değiştirerek “ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.” ismini aldı. Fazlı ŞENER Bey’in üç erkek ve iki kız olmak üzere beş evladı bulunmaktadır (Bkz. Tablo 2).

**Tablo 2: ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ortaklık Yapısı**

ORTAK ADI (*)	SERMAYE MİKTARI (TL)	HİSSE EDİNİM ŞEKLİ	HİSSESİ (%)
1 MEHMET TANER ŞENER	19.240.000,00	Borsa dışı	29,6
2 TEKİN ŞENER	19.240.000,00	Borsa dışı	29,6
3 SERAP ERSÜL	3.640.000,00	Borsa dışı	5,6
4 SERPİL DEMİR	3.640.000,00	Borsa dışı	5,6
5 TUNCER ŞENER	19.240.000,00	Borsa dışı	29,6
<b>TOPLAM</b>	<b>65.000.000,00</b>		<b>100</b>

(\*) Not: Sıralama kardeşlerin yaşları esas alınıp, en büyük kardeşten başlanılarak yapılmıştır.

Fazlı ŞENER Bey 2015 yılında vefat etti ve vefatından önce, 2004 yılında, İşletmenin yönetimini üç oğluna devretti. İşletme şu an ikinci nesil tarafından yönetilmekte olup; İşletmede üçüncü nesilden üyeler de çalışmaktadır (Bkz. Tablo 3).

**Tablo 3: ŞENER Ailesi Üyeleri ile Eş ve Çocuklarının ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Çalışma Durumları**

KARDEŞLER	EŞ ve ÇOCUKLARI	ÇALIŞMA DURUMU
1 MEHMET TANER ŞENER	SEFA ŞENER (Eşi) SEDA ŞENER (Kızı) BURAK ŞENER (Oğlu) BUKET ZEYNEP ŞENER (Kızı)	<i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Çalışmıyor Başka firmada çalışıyor <i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Üniversite öğrencisi
2 TEKİN ŞENER	BELGİN ŞENER (Eşi) GÖZDE ŞENER (Kızı) YANSI HİLAL ŞENER (Kızı) EYMEN ŞENER (Oğlu)	<i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Çalışmıyor <i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Başka firmada çalışıyor Üniversite öğrencisi
3 SERAP ERSÜL	MURAT ERSÜL (Eşi) TUNA ERSÜL (Oğlu)	Çalışmıyor <i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Üniversite öğrencisi
4 SERPİL DEMİR	DENİZ DEMİR (Kızı)	<i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Üniversite yeni mezunu
5 TUNCER ŞENER	MELİKE ŞENER (Eşi) OĞUZHAN ŞENER (Oğlu) KAAN ŞENER (Oğlu)	<i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Çalışmıyor <i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Üniversite öğrencisi

Şener Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin 2021 yılı net satış tutarı 517,8 milyon TL, 31 Aralık 2021 tarihli bilanço aktif toplamı 488,5 milyon TL ve özkaynak toplamı da 112,9 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. İşletmenin üç tane bağlı ortaklığı bulunmakta olup (Bkz. Tablo 4); Makro Otomotiv Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.’deki hisse oranı %100, Tunç A.Ş.’deki hisse oranı %100 ve Kama Motorlu Araçlar Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.’deki hisse oranı %70’dir.

**Tablo 4: ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin ve Bağlı Ortaklıklarının Aktif ve Özkaynak Tutarları (31.12.2021 Tarihli)**

	HİSSE ORANI	AKTİF TOPLAM (000,-TL)	ÖZKAYNAK TOPLAMI (000,-TL)
1 ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ana ortaklık	488.490	112.939
2 MAKRO Otomotiv Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	%100	81.683	7.228
3 TUNÇ A.Ş.	%100	32.471	7.234
4 KAMA Motorlu Araçlar Oto. San. ve Tic. A.Ş.	%70	42.794	5.676

### Araştırmanın Analizi

“Şener Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.” aile işletmesinin maliki olan Şener Ailesi için aile anayasası oluşturulmasına yönelik durum tespiti yapılması amacıyla 5N1K (ne, nerede, kim, neden, nasıl, ne zaman) metodu kapsamında oluşturulan sorular Tablo 5’deki gibidir.

**Tablo 5: 5N1K Yöntemi Kapsamında Oluşturulan Sorular**

SORU	OLUŞTURULAN SORULAR
Ne?	Bir aile işletmesi olan ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin sürdürülebilirliği için “ne” yapılmalıdır?
Nerede?	Bir aile işletmesi olan ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin sürdürülebilirliği için bir Aile Anayasası “nerede” yapılmalıdır?
Kim?	“Kimin” görüşlerine göre ŞENER Ailesi için bir Aile Anayasası yapılmalı?
Neden?	ŞENER Ailesi için bir Aile Anayasası “neden” oluşturulmalıdır?
Nasıl?	ŞENER Ailesi için bir Aile Anayasası “nasıl” oluşturulmalıdır?

Ne Zaman? ŞENER Ailesi için bir Aile Anayasası “ne zaman” oluşturulmalıdır?

### Ne?

- Bir aile işletmesi olan ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin (İşletme) sürdürülebilirliği için “ne” yapılmalıdır?

İşletmenin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için İşletmenin ihtiyaçlarına uygun bir “Aile Anayasası” hazırlanmalıdır. İşletmenin ihtiyaçlarına uygun olması beklenen “Aile Anayasası” farklı içeriklerde ve kapsamda olabilmektedir. Aile ile İşletme arasındaki ilişkilerin akılcı bir zemine oturtulmasına yardımcı olacak olan aile anayasası tek sayfalık bir metin olabileceği gibi ayrıntılı hüküm ve kuralları ortaya koyan çok geniş kapsamlı bir metin de olabilir (Karabacak ve Alp, 2021, s.426 -427).

### Nerede?

- Bir aile işletmesi olan ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin (İşletme) sürdürülebilirliği için bir aile anayasası “nerede” yapılmalıdır?

İşletmenin ortaklık yapısı incelendiğinde İşletme sahiplerinin tamamı İşletmenin kurucusu olan Fazlı ŞENER Bey’in çocuklarıdır. Bu nedenle oluşturulacak olan aile anayasası “ŞENER Ailesi” için oluşturulmalıdır. Böylece, ŞENER Ailesinin mirasını, kültürünü, umutlarını ve geleceğe ilişkin hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin planlarını yapan yazılı bir bildirim (Kardeş Selimoğlu ve Özsözgün Çalışkan, 2018, s. 48) hazırlanmış olacaktır.

### Kim?

- “Kimin” görüşlerine göre ŞENER Ailesi için bir “Aile Anayasası” yapılmalı?

ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin (İşletme) yönetiminin tamamı ŞENER Ailesine aittir. Tekin ŞENER Bey de İşletmenin Yönetim Kurulu Üyesidir. Bu nedenle, bu çalışmada “değerlendirici örnek olay” yöntemi kullanılırken Tekin ŞENER Bey değerlendirici olarak belirlenmiştir. Bundan sonraki sorular (neden, ne zaman ve nasıl) Tekin ŞENER Bey’e yüz yüze yapılan görüşmede yöneltilmiştir. Kendisinden alınan cevaplar doğrultusunda analiz yapılmıştır.

### Neden?

- ŞENER Ailesi için bir aile anayasası “neden” oluşturulmalıdır?



Bu soru Tekin ŞENER Bey'e yöneltildi ve Tekin ŞENER Bey'in bu soruya cevabı aşağıdaki gibidir:

*“Şirketimiz 1974 yılında kurucumuz Fazlı ŞENER tarafından kurulmuştur ve 1989 yılında Otomotiv Yedek Parça pazarında kendisini hissettirerek yoluna devam etmiştir. Bu süreçte firmamız 2000’li yıllardan itibaren büyümesini sürdürmüş ve ikinci kuşak olan beş kardeşle (3 erkek ve 2 kız) beraber ana şirketin büyümesiyle bünyesine ayrıca 3 firma daha satın alarak hem şirketi daha güçlendirmiş hem de pazar payını arttırmıştır. Günümüz itibarı ile büyüme ivmesini sürdürüp gelecekte de güçlü ve daha sağlıklı bir yapıya ulaşması için çalışmalar devam etmektedir. Bu süreç sonunda daha kurumsal ve en iyi bir şekilde yönetilebilir yapı oluşması için hukuki bir zemin hazırlanmalıdır. Bu yapı oluşurken ileride doğacak olası tüm sorunlar ve anlaşmazlıkların önüne geçecek bir aile anayasası taslağı oluşturulmalı ve bu taslak şirketin geleceği için bağlayıcı olmalıdır. Oluşturulacak taslakta şu anki yönetim ve bundan sonraki kuşaklararası geçişin temel taşı oluşturacak ve şirketin yapısının daha güçlü şekilde olmasını ve Temel Prensiplerin ve Politikaların oluşturulması ve kalıcılığının sağlanması sürecinde etkili olması gerekmektedir.”*

Tekin ŞENER Bey'in bu cevabı doğrultusunda aile anayasası oluşturma ihtiyacının nedenlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- a) İşletme kuruluşundan bu yana büyüme trendi içindedir. İşletmenin bu trendi güçlü ve sağlıklı bir şekilde sürdürmesini sağlama ihtiyacı.
- b) İşletmenin ve ailenin kurumsallaşması ve kurumsal bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı.
- c) Aile işletmesinin sürdürülebilirliğini hukuki bir zemine dayandırma ihtiyacı.
- d) Gelecekteki olası sorun ve anlaşmazlıkları önceden çözümlenme ihtiyacı.
- e) Tüm aile bireylerinin rızası alınarak hazırlanması ve tüm aile bireylerini bağlayıcı olması ihtiyacı.
- f) Yönetimin gelecek kuşaklara devrini belirleyici olması ihtiyacı.
- g) Aile işletmesinin gücünün korunması ve geliştirilmesi ihtiyacı.
- h) Aile için temel prensiplerin ve politikaların (aile değerlerinin, vizyon, misyon ve stratejilerinin) belirlenmesi ihtiyacı.

### **Nasıl?**

- ŞENER Ailesi için bir Aile Anayasası “nasıl” oluşturulmalıdır?

Bu soruya Tekin ŞENER Bey'in cevabı aşağıdaki gibidir:

*“Tüm bu süreçle beraber tartışılacak aile anayasası taslağında ilişkilerin sağlıklı yürütülebilmesi ve bireyler arası gerginliklerin ve görüş farklılıklarının azaltılabilmesi, çevre ve dışarıdan müdahalelerin önüne geçilebilmesi için hisse ve hisse yapılarının bozulmaması ve ana şirketin içinde kalarak bu yapının yıpranmaması sağlanmalıdır. Bu yapı oluşturulurken şu anki yönetimin ortak kararı ve yönlendirmesiyle hukuki bir zemin oluşturulup karar alınmalıdır. Aksi durumda, beklentiler ve ihtiyaçların karşılanamaması söz konusu olacak ve bu olumsuz durum ise aile işletmelerinde en çok çatışma doğurma potansiyeli olan alanların başında gelmektedir.”*

Tekin ŞENER Bey’in bu cevabı doğrultusunda aile anayasasının nasıl oluşturulması gerektiğini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- a) Aile anayasası oluşturma süreci aile bireyleri arasında gerginlik yaratılmadan,
- b) Aile bireyleri arasındaki görüş farklılıkları dikkate alınıp, azaltılarak,
- c) Dışarıdan ve dış çevreden gelebilecek müdahaleler engellenerek,
- d) Mevcut hisse yapısı korunarak ve aile içinde kalması sağlanarak,
- e) Hukuki bir altyapıya oturtularak,
- f) Aile içinde çatışmaların doğmasına fırsat verilmeyerek hazırlanmalıdır.

Hazırlanacak olan Aile Anayasasının aile şirketinin sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için hukukten de geçerli ve bağlayıcı olması beklenmektedir. Hazırlanacak olan aile anayasası hukuka ve yasalara uygun hazırlanması gereken oldukça teknik hukuki metinlerdir. Bu nedenle, hazırlanırken ticaret hukuku, şirketler hukuku, borçlar hukuku, miras hukuku, aile hukuku ve medeni hukuk alanlarında uzman hukukçulardan da görüş alınmalıdır (ÇELİK, 2013). Aile Anayasası aile üyelerinin katkıları ile oluşturulması ve kurumsal politikalara ilişkin olarak aile üyelerinin mutabakatını gerektirir.

### **Ne zaman?**

- ŞENER Ailesi için bir Aile Anayasası “ne zaman” oluşturulmalıdır?

Bu soruya Tekin ŞENER Bey’in cevabı aşağıdaki gibidir:

*“Bu süreç doğru bir şekilde yürütülüp en kısa zamanda aile anayasası oluşturulmalıdır. Şu anki sürecin başlatılan çalışmayla 2 ila 3 yıl içinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.”*

Tekin ŞENER Bey’in bu cevabı doğrultusunda aile anayasasının ne zaman oluşturulması gerektiğini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- a) Aile anayasası oluşturulurken kontrolü kaybetmeden hızlı davranılmalıdır.

b) Kontrollü ve planlı bir şekilde sürdürülecek olan bu süreç 3 yıl içinde tamamlanmalıdır.

Aile anayasası oluşturma süreci hassas bir süreçtir. Tüm aile bireylerinin görüşleri alınarak ve olası aile içi çatışmalara fırsat vermeden hazırlanması gerektiğinden hızlı davranılmalıdır. Ancak, bu hız sürecin yönetilmesindeki kontrolün kaybedilmesine sebebiyet vermemelidir. “Kontrolsüz hız, hız değildir.” Diğer taraftan sürecin aşırı yavaşlaması da aile içi huzursuzluklara ve anlaşmazlıklara ve hatta dış çevre faktörlerinin sürece olumsuz yönde etki etmesine sebebiyet verebilir.

Yapılan görüşmenin sonunda, Tekin ŞENER Bey’in aşağıdaki son sözü ise çok manidar olup; aile anayasasının oluşturulmasındaki temel amacı, zamanlamayı ve neden hızlı davranılması gerektiğini çok güzel özetlemektedir.

*“İlk nesil tacir, ikinci nesil beyefendi, üçüncü nesil dilenci” kavramının yıkılması için bu sağlam adımlar atılmalıdır.*

## 5. Sonuç

Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri sonraki nesillere devri yani sürdürülebilirliktir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasındaki en önemli etkidir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma ile profesyonel bir yapı içerisinde hesap verilebilirlik ve tutarlılık unsurları ön planda tutularak işletmenin bir sistem haline gelebilmesini ifade edilmektedir. Aile anayasasının hazırlanması ailenin kurumsallaşmasında, işletme, aile ve mülkiyet unsurlarının korunmasında ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Ayrıca aile ilişkilerinin de belli ilkelere bağlanarak aile ve işletme ilişkilerinin belirlenmesi açısından da önemlidir.

Aile anayasası, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyebilecek unsurların ve aile bireyleri arasında anlaşmaya varılan konuların yazıya dökülmesi sonucunda oluşturulan bir belgedir. Bu belge yardımıyla gerek aile üyeleri arasında gerekse aile ve işletme arasındaki ilişkiler sağlıklı bir şekilde yönetilebilmekte, işletme yönetimi ile ilgili temel ilkeler ve rehber olabilecek unsurlar belirlenmektedir.

Bu çalışmada ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin kurucu ailesi olan ŞENER ailesi özelinde bir aile anayasasının oluşturulması çalışmaları “5N1K metodu” ile “değerlendirici örnek olay” yöntemi birlikte kullanılarak analiz edilmiş ve durum tespiti yapılmıştır. Çalışma bulguları doğrultusunda, ŞENER ailesi için hazırlanacak olan aile anayasasının büyüme trendinde olan ŞENER A.Ş.’nin güçlü ve sağlıklı bir şekilde

sürdürülmesi, ailenin kurumsal yönetiminin sağlanması, gelecekteki olası sorun ve anlaşmazlıkların önceden giderilmesi, aile işletmesinin gelecek nesillere güven içinde devrinin aile serveti korunarak sağlanması için gerekli olduğu saptanmıştır. Bu süreçte ailenin temel prensip ve politikalarından ödün verilmemesi ve sürecin hukuki bir zemine dayandırılması da çok önemli unsurlar olarak saptanmıştır. Ayrıca, bu sürece tüm aile bireylerinin katılımının sağlanması ve rızalarının alınması da arzulanan bir durum olarak ortaya çıkmıştır. Aile içinde çatışmalar ve gerginlikler oluşmadan, dış çevreden gelebilecek olumsuz müdahaleler engellenerek, mevcut hisse yapısı korunarak ve aile içinde de kalması sağlanıp gerekli profesyonel ve hukuki danışmanlık alınarak aile sözleşmesinin düzenlenmesi arzulanmaktadır. Aile anayasasının oluşturulma sürecinin kontrollü ve planlı bir şekilde hızlı davranılarak üç yıl içinde tamamlanması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

Alp, A. ve Karabacak, H. (2021). İşletmeler İçin Aile Anayasası, İşletmeleri Geleceğe Taşımaya Bir Rehber, Ankara, Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.

Ankara Sanayi Odası (ASO) (2005). “Ankara Sanayi Odası Aile Anayasası”, Ankara. [https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/aso\\_aileanayasasi.pdf](https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/aso_aileanayasasi.pdf). E.T.: 5.02.2022.

Çelik, K. (2013). “Şirket Anayasası / Aile Şirketi Sözleşmesi”, Türk Hukuk Sitesi, [http://www.turkhukuk sitesi.com/makale\\_1724.htm](http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_1724.htm). E.T.: 10.03.2022.

Chung, S., Won, D., Baeg, S-H, ve Park, S. (2009). “*Service-Oriented Reverse Reengineering: 5W1H Model-Driven Redocumentation and Candidate Services Identification*”, IEEE International Conference on Service-Oriented Computing and Applications (SOCA09), December 14-15, Taipei, Taiwan: 1-6.

Kardeş Selimoğlu, S. ve Özsözgün Çalışkan, A. (2018). “Başarılı ve Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Yol Haritası: Aile Anayasası”, Muhasebe ve Denetime Bakış, 53:39-54.

Karabacak, H. ve Alp, A. (2021). “*Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası*”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 39 (3): 425-440.

Kim, J. D., Son, J. ve Baik, D. K. (2012). “*CA5W1H Onto: Ontological Context-Aware Model Based on 5W1H*”, International Journal of Distributed Sensor Networks, 8 (3): 1-11.

Koç, F. ve Koca, E. (2016). “*Halk Giyim Kuşamının Yok Olmasına İlişkin Nedenler ve Koruma Altına Alınması Gerekliliğinin 5N1K Yöntemi ile Analizi*”, Turkish Studies, Vol.11/2 Winter: 755-778.

Köklü, N. (1994). “*Örnek Olay Çalışma Metodları*”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 40(491): 771-779.

Öner, H. ve Turhan, Ö. (2010). “*Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi*”, (Ed. KOÇEL, T.) AİK’10, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: 119-131.

Özkaya, M. O. ve Şengül, C. M. (2006). “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın ‘Kurumsallaşma’ Konusuna Bakış Açısı*”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 21 (1): 109-126.

Paksoy, M. (2020). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Organizasyonel Esneklik ve Dayanıklılık (Resilience) Prensipleri İş İnsanlarından Yaşanmışlık Örnekleri, Ed: Şen, A.,

Çağlar, N., Ergün, S., Çakarel, T.Y., Toksoy, A., Kumral, T., İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:265.

Peşkircioğlu, N. (2015). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma-II: Kurumsal Yönetim, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 14-19.

Rathi, S. ve Alam, A., (2018). “*ESO-5WIH Framework: Ontological Model for SITL Paradigm*”, In *HumL@ ISWC*: 51-63.

Susar Özdil, F. ve Kara, M. (2010). “*Bir Örnek Olay İncelemesi: Üç Kuşaktır Yaşatılan Bir Aile İşletmesi ‘Üç Yıldız Şekerleme’*”, (Ed. KOÇEL, T.) AİK’10, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: 3-10.

Yükselen, C. (2018). “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası”, Ankara, Detay Yayıncılık.

## ÖRGÜTSEL KRONİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE YABANCILAŞMANIN ARACI ROLÜ

Gülbahar Elibol<sup>1</sup>  
Emine Sever<sup>2</sup>

### ÖZ

Bu araştırma, örgütsel kronizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, işe yabancılaşmanın aracı rolünü tespit etmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla Hatay ve Osmaniye illerindeki iki demir çelik tesisinde çalışan 300 işgören, araştırma örneklemine dâhil edilmiştir. Nicel yöntemlerle 300 kişiden elde edilen veriler, SPSS ve AMOS programları kullanılarak bir dizi regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre, örgütsel kronizm ile işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, işe yabancılaşma ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, araştırma hipotezlerini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmış olup, örgütsel kronizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, işe yabancılaşmanın aracı rolünü üstlendiği tespit edilmiştir. Buradan hareketle, araştırmaya katılanların örgütsel kronizme ait tutum puanları arttıkça, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetine ilişkin puanlarının da arttığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Kronizm, İşten Ayrılma Niyeti, İşe Yabancılaşma.

**JEL Sınıflandırılması:** D22, D23, J28

### THE MEDIATING EFFECT OF WORK ALIENATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CHRONISM AND INTENTION TO LEAVE

### ABSTRACT

This research aims to reveal the mediating role of work alienation in the effect of organizational cronism on intention to leave. For this purpose, 300 employees working in two iron and steel plants in Hatay and Osmaniye provinces were included in the research sample. Data obtained from 300 individuals using quantitative methods were subjected to a series of regression analyzes using SPSS and AMOS programs. According to the results of the analysis, it has been determined that there is a positive and significant relationship between organizational cronism and the variables of alienation from work and intention to leave. Similarly, it was found that there was a positive and significant relationship between alienation from work and intention to leave. In addition, the Structural Equation Model (SEM) was used to test the research hypotheses, and it was found that work alienation played a mediating role in the effect of organizational cronism on turnover intention. From this point of view, it has been determined that as the attitude scores of the participants towards organizational cronism increase, their scores on work alienation and intention to leave work also increase.

**Keywords:** Organizational Chronism, Intention to Leave, Work Alienation.

**JEL Classification:** D22, D23, J28

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, gulbaharelibol46@gmail.com, ORCID: 0000 0002 3481 3611.

<sup>2</sup> Öğretim Görevlisi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, eminesever@hotmail.com, ORCID: 0000 0001 9760 7447.

**To cite this article:** Elibol, G. & Sever, E. (2022). Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde, İşe Yabancılaşmanın Aracı Rolü. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*,

## 1. Giriş

Çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen ve çalışanların örgüte karşı davranışlarını şekillendiren, onların örgüte yönelik algılarıdır. Örgüt içinde işgücünden en iyi şekilde faydalanılmasında, işgörenlerin algılamaları önem taşımaktadır (Gümüştakin ve Emet, 2007). Bu bağlamda, örgütsel amaçlara ulaşmada temel unsur olan işgörenlerin beklentilerini karşılamanın, onların sorunlarını çözmenin ve çalışma yaşam kalitelerini yükseltmenin, örgütsel başarı açısından önemli unsurlar olduğu söylenebilir.

Sosyal ağ içinde ortaya çıkan, sosyal-psikolojik nedenlere dayanan, kişilerin yollarının çeşitli ortak noktalarda kesişmesinden kaynaklanan kayırmacılık uygulamaları sorumluluk, güven, dayanışma, çıkar eksenli olabilmektedir. Fayda/çıkar merkezli kayırma ediminin başkalarını rahatsız edebileceğinin gözetilmemesi ve bireysel, toplumsal ve iş hayatında önemsiz olarak kabul edilmesi, kayırmacılık algısı taşıyan işgören gruplarının motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve örgüte ciddi zararlar vermektedir.

Uygulama alanı geniş, sonuçları ciddi olan ve araştırmalarda kuramlardaki varlığı tespit edilen kronizm, örgütsel politikalarda alışık olunan bir olaydır (Yan ve Bei, 2009: 1). Kronizm, bireysel olarak bazı kişiler için istenilen birtakım sonuçlar (yüksek maaş, hızlı terfi vb.) ortaya çıkarıyor olsa da örgüt açısından bakıldığında zarar verici etkilere sahip olduğu bilinmektedir. Çünkü kronizmde arkadaş, eş-dost ve tanıdıklara tanınan tolerans diğer kişiler için tanınmamakta ve böylece eşitlik ilkesine aykırı davranılmaktadır. Bunun sonucunda da işgörenlerin örgüte olan bakış açıları olumsuzlaşabilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012: 143). Örgüt içinde adalet ve şeffaflığı göz ardı ettiğinden büyük problemlere yol açan nepotizm ve kronizmin, şirket itibarının zedelenmesine kadar gidebilecek boyutta tehlike doğrulanabilir olasılığı vardır. Kronizm; örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, ayrımcılık ve yasal uygulamalarla ilişkilendirildiğinden dolayı ciddiye alınmalıdır (Chandler, 2012: 110).

Kronizm ve örgütsel zayıflık birbiriyle bağlantılı iki kavram olup (Begley vd., 2010: 292) örgütlerin güçlendirilmesinde, kronizmin ortadan kaldırılması etkili bir araçtır (Park, 2003). Kurumsallaşmayı tamamlayan işletmelerde insan kaynakları politikaları keyfi ve kişisel takdirden ziyade objektif kriterler doğrultusunda liyakat ve yeterlilik ilkesi bağlamında gerçekleşmektedir.

Buradan yola çıkarak tasarlanan araştırmada, ağır sanayi ve tehlikeli sınıfta yer alan işletmeler bağlamında, örgütsel kronizmin işten ayrılma niyeti ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın bulguları ile örgüt içerisindeki kronizmin; motivasyon, dikkat ve mutluluk düzeylerinin önemli olduğu ana metal sektöründe, düzeyinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Ayrıca ana metal sektöründe kronizmin varlığı durumunda, işten



ayrılma ve işe yabancılaşma gibi iki önemli örgütsel kavram ilişkilerinin incelendiği araştırmaların yetersiz düzeyde olması, bu çalışmadaki bulguların literatüre katkısını artırmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Kronizm

Çalışma hayatında, örgütlerde algılanan kronizm kavramı, “yöneticiler tarafından çalışanların performans kriteri açısından resmi prosedürlere bakılmaksızın kişisel ilişkiler, kişisel bağlılık vb. kriterlere dayalı ayrıcalıklı tercih edilen muamele” olarak tanımlanmıştır (Sezici ve Yıldız, 2017). Kronizmin boyutlarını ise Yan ve Bei (2009), örgüt içerisinde çalışanların grup oluşturmaları ve o grupta yer alanlara ayrıcalıklı davranılması anlamına gelen “Grup İçi Kayırmacılık”; yöneticilerin kendilerine sadık çalışanlarını diğerlerinden farklı tutarak ayrıcalıklar vermesi anlamına gelen “Kişisel Sadakat” ve çalışanların kendi çıkarları için daha hızlı terfi, daha yüksek maaş vb. beklentileri doğrultusunda yöneticilerini desteklemeleri anlamına gelen “Karşılıklı Çıkara Bağlı Kronizm” olarak kategorilendirmektedirler.

Bu konuda yapılan araştırmalardan bazıları aracılığıyla ayrıntılı bilgi paylaşılmaktadır:

Chandler’in (2012) “Black Women’s Perceptions of the Relationship among Nepotism, Cronyism Job Satisfaction, and Job-Focused Self-Efficacy” adlı çalışmasında siyahi kadınların işyerinde nepotizm ve kronizm algılarını incelemiştir. Ayrıca çalışmada, işyerinde nepotizm, kronizm, iş tatmini ve iş odaklı özyeterlik (JFSE) arasında ne ölçüde bir ilişki olduğu incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmada siyahi kadınların nepotizm ve kronizm ile kişisel deneyimleri, işyerindeki başkalarının algılarını ve başkalarının nepotizm ve kronizm ile ilgili deneyimleri alınmıştır. Sosyal bilişsel özyeterlik kuramı, bu çalışma için kuramsal mantık görevi gördü; çeşitlilik ve azınlık kavramları, çalışmaya ek destek sağlamıştır. Yapılan bu çalışmada nicel bir metodoloji kullanılmıştır. 40 maddeden ve demografik bilgilerden oluşan çevrimiçi bir anket ele alınmıştır. Daha önce test edilen envanterler kullanılarak veriler Survey Monkey aracılığıyla toplanmış ve daha fazla analiz ve test için SPSS ve Minitab kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, siyahi kadınların ve haklarından mahrum edilmiş diğer grupların veya korunan sınıfların işyerinde nepotizm ve kronizm yaşadığı bulgularına ulaşılmıştır. Bununla birlikte, nepotizm, kronizm, iş tatmini ve JFSE arasında önemli bir ilişki görülmemiştir. Genel olarak çalışma kapsamında siyahi kadın katılımcılar mevcut işlerinden büyük ölçüde memnun olduklarını ve işlerini yapma ve karşılaştıkları her türlü zorluğun üstesinden gelme yeteneklerinden son derece emin oldukları bulguları elde edilmiştir.

Sadozai ve diğerlerinin (2012) yapmış oldukları “Impact of Favoritism, Nepotism and Cronyism on Job Satisfaction A Study From Public Sector of Pakistan” adlı çalışmada Pakistan’ın kamu sektörü kuruluşlarında iltimas, adam kayırmacılık ve kayırmacılığın iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Verileri toplamak için uygun bir örnekleme tekniği ele alınmıştır. Sekiz kamu kuruluşunun tam zamanlı çalışanına 250 anket uygulanmış ve 222 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Araştırma neticesinde ulaşılan bulgulara göre, Pakistan kamu sektöründe favoritizm, nepotizm ve kronizmin iş tatmini ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Nadeem ve diğerlerinin (2015) yapmış oldukları “Favoritism, nepotism and cronyism as predictors of job satisfaction: Evidences from Pakistan” adlı çalışmalarında Pakistan’ın Telekom sektörü organizasyonlarında favoritizm, nepotizm ve kronizmin iş tatmini üzerindeki sonuçlarını gözlemlemek amaçlanmıştır. Veri toplama için uygun örnekleme tekniği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında 4 kuruluşun çalışanlarına 300 anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, Pakistan’ın Telekom sektöründe favoritizm, nepotizm ve kronizmin iş tatmini ile olumsuz bir şekilde bağlantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 2.2.İşten Ayrılma Niyeti

Rusbult ve diğerleri (1988) işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatmin olmamaları durumunda, göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde tanımlamaktadırlar.

Bu konuda yapılan araştırmalardan bazıları aracılığıyla ayrıntılı bilgi paylaşılmaktadır:

Karataş’ın (2013) yapmış olduğu “Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla Bir Araştırma” adlı çalışmada otel işletmelerinde çalışmakta olan personellerin kronizm algıları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Çalışma örnekleme Muğla’da faaliyette olan üç, dört ve beş yıldızlı otel firmalarında çalışan personel olarak belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, çalışma kapsamında oluşturulan hipotezleri doğrulamıştır. Çalışma sonucunda elde edilen sonuçlara göre, kronizmle iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca kronizmle işten ayrılma niyeti arasında, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sezici ve Yıldız’ın (2017) yapmış oldukları “Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmemenin Aracı Rolü” adlı çalışmada örgütsel

kronizmin, işten ayrılma eğilimindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmemenin aracılık etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler ve çalışma soruları Sakarya’da faaliyette olan küçük ve orta çaplı firmalardaki personelden anket tekniğiyle ulaşılan verilerle incelenmiştir. Yapılan bu araştırmada, Turhan’ın (2014) geliştirmiş olduğu örgütsel kronizm, Mael ve Ashforth’un (1992) geliştirmiş olduğu örgütsel özdeşleşme ile Meyer ve diğerleri (1993) ve Moore’un (2000) geliştirmiş olduğu işten ayrılma eğilimi ölçekleri kullanılmıştır. Toplam 510 personelden ulaşılan verilerle analiz yapılmıştır. Yapılan bu araştırmada veri elde etmek için tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve veri analizi için SPSS 21 ve LISREL 8.51 programlarıyla değerlendirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, örgütsel kronizmle işten ayrılma eğilimi arasında yer alan ilişkide örgütsel özdeşleşmemenin kısmi aracılık etkisinin olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Kassing ve diğerleri (2012), çalışanların muhalif davranışları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış olduğu araştırmada, örgüt üyelerinin muhalif davranışlarının işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda 137 çalışandan alınan veriler doğrultusunda örgütsel muhalefet ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, çalışmada işten ayrılma niyetinde olan çalışanların dışsal muhalefet veya gizli muhalefet stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

### **2.3.İşe Yabancılaşma**

Kavram olarak “yabancılaşma” kişinin kendini bütün olarak hissedememesine ve bilincine yönelik bölünmelere yol açan eylemler ve deneyimler olarak ifade edilebilir (Bonjean ve Grimes, 1970).

Hirschfeld ve Feild (2000) işe yabancılaşmayı, çalışmaya karşı ilgi göstermemek olarak ifade etmişlerdir. Patrick (1984) işe yabancılaşmayı, iş üzerinde algılanandan daha az özgürlük ve kontrol sahibi olmak şeklinde tanımlamıştır. Seeman (1959) işe yabancılaşmanın boyutlarını güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, sosyal izolasyon ve kendine yabancılaşma olarak gruplandırmıştır. Bu boyutlardan güçsüzlük, bireyin yaşamı üzerinde etkili olaylarda denetim sağlayamaması; anlamsızlık, bireyin içerisinde bulunduğu süreçlerde nasıl sonuçlar elde edeceğini tam olarak netleştirememesi; normsuzluk, bireyin belirlemiş olduğu kişisel hedefleri için norm ve kuralların dışında davranması; sosyal izolasyon, toplum için önemli olan hedeflerin, inanışların birey açısından bir anlamının olmaması ve kişinin kendisini sosyal

ortamdan izole etmesi; kendine yabancılaşma ise bireyin davranışları ile geleceğe yönelik beklentilerinin uyumsuz olması anlamına gelmektedir.

Bu konuda yapılan araştırmalardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

Elma (2003) ilköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşmasını incelediği çalışmasında öğretmenlerin güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma düzeylerinin düşük çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin işe yabancılaşma algılarının en yüksek olduğu boyutların okula yabancılaşma ve güçsüzlük boyutları olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işe yabancılaşma duygusu, bekar öğretmenlerde, küçük okullarda görev yapan öğretmenlerde ve branş öğretmenlerinde daha yüksek bulunmuştur. Araştırma sonucunda, branş, okul büyüklüğü, medeni durum ve kıdem değişkenlerinin işe yabancılaşmanın önemli yordayıcıları olduğu belirlenmiştir.

Chiaburu ve diğerleri (2014) yabancılaşma ile ilgili meta-analiz çalışması yapmışlardır. Bu bağlamda yabancılaşma ile ilgili yapılan 45 çalışmayı incelemişlerdir. Araştırmada yabancılaşmanın öncüllerinin ve çıktılarının neler olduğuna ilişkin bir teorik model geliştirmişlerdir. Araştırma sonucunda yabancılaşmanın öncüllerini kişilik özellikleri, liderlik boyutları ve işin içeriği olmak üzere üç ana boyut altında toplamışlardır. Yabancılaşmanın çıktılarını ise iş doyumu, katılım, örgütsel kimlik, örgütsel bağlılık, işe devamsızlık ve çalışan performansı şeklinde sıralamışlardır. Bu bağlamda çalışanların kişilik özellikleri, örgüt yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları ve çalışanların yaptıkları işlerin özellikleri yabancılaşmaya neden olmaktadır. Yabancılaşma yaşayan çalışanın ise iş doyumu, örgütsel bağlılığı ve performansı azalmakta bunun yanında işine devamsızlık etmekte ve örgütsel kimlik duygusunu kaybetmektedir.

Brooks ve diğerleri (2008) araştırmalarında, resmi bir lisede görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşmalarını iki yıl süren vaka çalışması ile incelemişlerdir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk ve yalıtılmışlık boyutlarının her birini deneyimlediği ancak farklı biçimde yorumladığı belirtilmiştir. Bunun yanında gayri resmi ve şeffaf olmayan karar verme süreçlerinin, öğretmenlerin sınıfları ve bölümleri dışında yürüttükleri faaliyetlerin, yöneticilerin görevler yerine vizyonlar ve uzun vadeli değişim modelleri gibi soyut fikirlere odaklanırken öğretmenlerin kendi vizyonlarını, görevlerini ve ilkelerini keşfetmelerine fırsat verilmemesi gibi durumların öğretmen yabancılaşmasını arttırdığı belirlenmiştir.

Hearn (1971) araştırmasında ilköğretim öğretmenlerinin işe yabancılaşmaları ile okul sisteminin yapısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda hipotezin aksine öğretmenlerin işe yabancılaşmaları ile okul sistemi yapısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden anlamlı derecede daha fazla yabancılaşma yaşadığı, bunun da okul sisteminin yapısal özelliklerinden değil, erkek öğretmenlerin öğretmenliğe ilişkin tutumlarından kaynaklandığı saptanmıştır. Geçmişte düşük sosyal statüye sahip öğretmenlerin yabancılaşma düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Bunun da benzer şekilde okul sisteminin yapısal özelliklerinden değil öğretmenlerin geçmiş tutumlarından kaynaklanabileceği ifade edilmiştir. Yaş değişkeninin öğretmenlerin işe yabancılaşmaları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Araştırmalar**

Literatür incelendiğinde örgütsel kronizm, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetinin aynı model üzerinde incelendiği bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bununla birlikte, her bir değişkenin bir diğeri ile ele alındığı pek çok ulusal ve uluslararası araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda detaylandırılmıştır.

Kronizm, örgütlerdeki yetenekli ve deneyimli çalışanların fırsatlardan yararlanamamalarına ve sindirilmelerine neden olabilmektedir. Bunun sonucu olarak, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasına ve organizasyondan ayrılmasına yol açar. Yeteneğin bu şekilde uzaklaştırılması, kaçınılmaz bir şekilde örgütün gücünü zayıflatabilmektedir (Khatri ve Tsang, 2003). Bunu destekleyecek nitelikteki bir araştırma, Sezici ve Yıldız (2017) tarafından, Sakarya ilinde faaliyet gösteren bir KOBİ işletmesinde çalışan 510 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada, örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, Banai ve diğerlerine göre (2004) işe yabancılaşma bir kişilik özelliğinden çok, ortaya çıkan bir durumdan dolayı oluşmaktadır. Dolayısıyla, işyeri koşulları, çalışandaki gözlenen işe yabancılaşma düzeyini önemli oranda etkilemektedir. Bu görüşü destekler nitelikte Kanungo (1979), insan tutum ve davranışlarını örgüt bağlamında en iyi açıklama yolunun, motivasyon teorisi ile olacağını öne sürmüştür. Bu anlamda işgörenlerde işe yabancılaşma

kavramı, azalan motivasyonlarındaki azalma eğiliminin habercisi olarak görülebilir. Bu kavramın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ile ilgili olarak Ünsar ve Karahan'ın (2011) İstanbul'daki bir konfeksiyon fabrikasında çalışan 137 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların işe yabancılaşmasının, zaman içerisinde işten ayrılmaya yol açtığı tespiti yer almaktadır.

İşe yabancılaşmanın, çalışanın değişik sebeplerden dolayı işe olan ilgisinin, coşkusunun ve bağlılığının kaybedilmesi sonucunda yaşanan psikolojik durum olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Hirschfeld vd., 2000), öncülleri arasında örgütsel nedenlerin ön plana çıktığı söylenebilir. Özellikle, kayırmacılıktan kaynaklanan ve kişilerin bireysel hedefleriyle uyumsuz, örgüt kararlarına katılma imkânı sağlamayan, en önemlisi de şeffaf, adil ve liyakate dayalı bir yönetim tarzının olmayışı, işe yabancılaşmanın nedenleri olarak gösterilebilir (Kanten ve Ülker, 2014). Bu durumu destekler nitelikte Gülsever'in (2016), Van ilindeki 291 hastane çalışanın katılımıyla yapmış olduğu araştırmada, kayırmacılık ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

### **3. Araştırma Yöntemi**

#### **3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

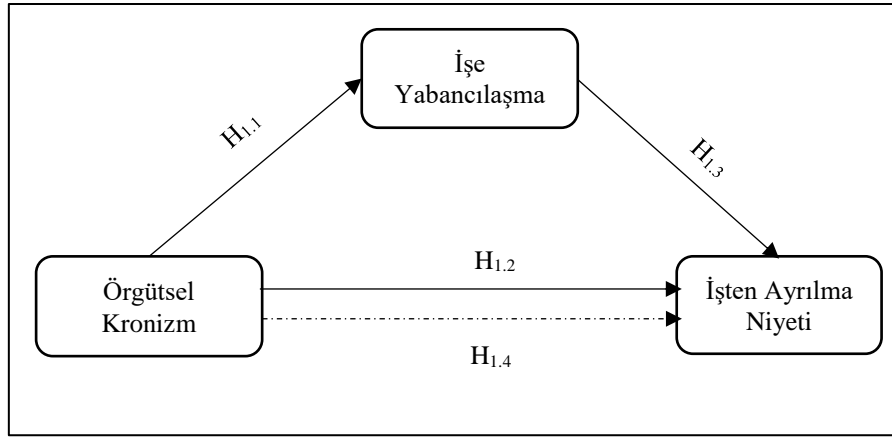
Araştırmanın modeli Şekil 3.1'de verilmiştir. Modelde Örgütsel kronizm bağımsız, işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İşe yabancılaşma ise aracı (mediator) değişken olarak modele dahil edilmiştir. Bu araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1.1</sub>: Örgütsel kronizm, işe yabancılaşmayı olumlu yönde etkiler.

H<sub>1.2</sub>: Örgütsel kronizm, işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1.3</sub>: İşe yabancılaşma, işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1.4</sub>: Örgütsel kronizm, işe yabancılaşma vasıtasıyla işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkiler.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

### 3.2. Araştırma Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini, toplamda 500 kişiden oluşan bir metalurji işletmesinin, Hatay/Payas Organize Sanayi Bölgesi ve Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan iki işletmesinde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Bu işletmelerden Payas'da yer alan, inşaat demiri üreten bir haddehane; Osmaniye'de yer alan ise çelikhane tesisinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu, kâğıt ortamında işletmelere ulaştırılarak iki hafta içerisinde veriler toplanmıştır. Bu sürecin sonucunda katılımcılardan toplam 309 veri elde edilmiştir. Elde edilen bu veri üzerinden gerekli veri düzenleme, aykırı değerlerin belirlenmesi, tekli ve çoklu normallik kontrolleri yapılmıştır. İşlemler neticesinde 9 adet gözlem, çoklu normalliği ihlal ettiğinden veri setinden çıkarılmış ve tüm istatistik analizler geriye kalan 300 kişilik örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan gönüllülerin demografik özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 3.1'de verilmiştir. Buradaki bulgulara göre; araştırmaya katılanların %94,7'si (284 kişi) erkek, %5,3'ü (16 kişi) ise kadındır. Deneklerin %31'i 18-30, %46'sı 31-40 yaş aralığında, %21'i 41-50 yaş aralığında ve geriye kalan %2'si ise 51 ve üstü yaş aralığındadır. Pozisyon açısından bakıldığında yönetici düzeyinde olanların toplam 54 kişiden oluştuğu görülmektedir. Buradaki "Diğer" olarak ifade edilen ve 217 kişiden oluşan grupta Formen, Operatör ve Teknisyen unvanlı çalışanlar bulunmaktadır. Katılımcıların diğer demografik özelliklerine dair bulgular Tablo 3.1'dedir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Özellik	N	% Yüzde
Cinsiyet	Kadın	16	5,3
	Erkek	284	94,7
Yaş Grupları	18 – 30 arası	93	31,0
	31-40 arası	138	46,0
	41-50 arası	63	21,0
	51 ve üstü	6	2,0
Eğitim düzeyi	İlköğretim	85	28,3
	Lise	145	48,3
	Ön Lisans	40	13,3
	Lisans	13	4,3
	Yüksek Lisans	14	4,7
	Doktora	3	1,0
Pozisyon	Üst düzey yönetici	2	0,7
	Orta düzey yönetici	25	8,3
	Alt düzey yönetici	27	9,0
	Memur	29	9,7
	Diğer	217	72,3

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini (ör. Yaş, Cinsiyet vb.) öğrenmeyi amaçlayan sorular yer almaktadır. Anket çalışmasının sonraki bölümlerimde ise araştırmanın değişkenlerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklere yer verilmiştir. Ankette yer alan ölçek maddeleri çoktan seçmeli olup 1-Hiç Katılmıyorum ile 5-Tamamen Katılıyorum arasında olmak üzere beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir.

#### 3.3.1. Örgütsel Kronizm Ölçeği

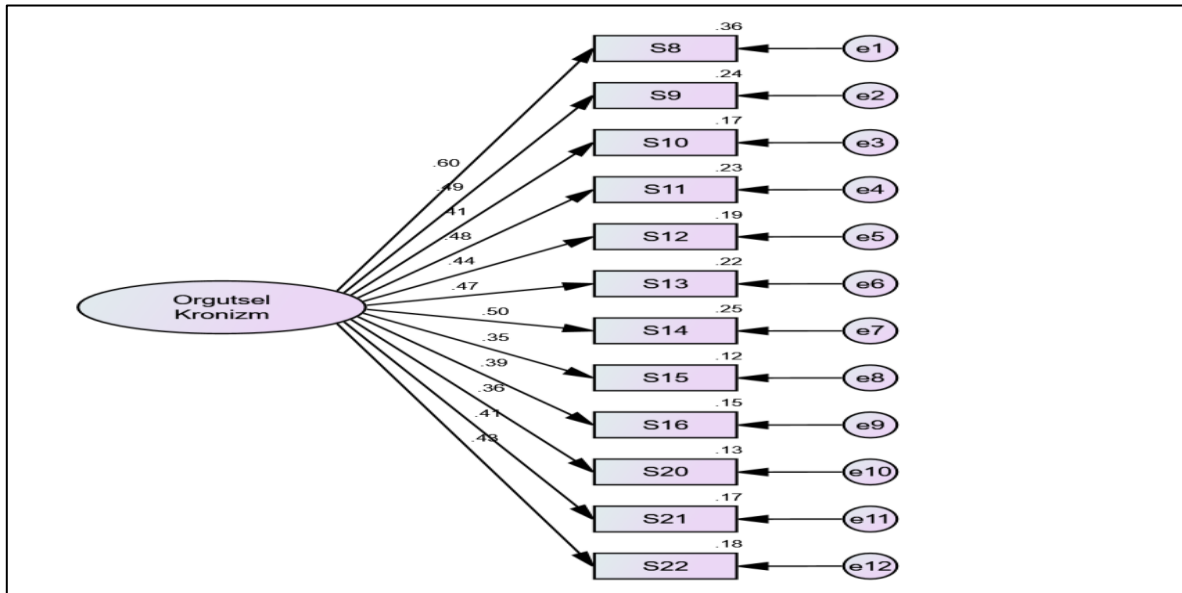
Öğretmenlerin kronizm algılarını tespit etmek için (Turhan, 2014) tarafından geliştirilen “Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği” üç boyuttan ve toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada da kullanılan bu ölçeğin yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğu Turhan (2014) tarafından tespit edilmiştir. Ölçeğin birinci boyutunu, yöneticinin kendisine herhangi bir nedenle yakın hissettiği çalışanlara yanlı davranmasını ifade eden “İç Grup Yanlılığı”, ikinci



boyutunu yönetici ve çalışan arasındaki sadakat-kayırmacılık ilişkisini ifade eden “Paternal Kronizm” ve üçüncü boyutunu ise yönetici ve çalışan arasındaki çıkara dayalı ilişkileri ifade eden “Karşılıklı Çıkar İlişkisi” oluşturmaktadır.

Bu araştırma kapsamında, Örgütsel Kronizm Ölçeğinin güvenilirliği, içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach Alfa) ile hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda üç maddenin (s17, s18 ve s19) toplam madde korelasyon katsayılarının yaygın kabul gören eşik değer olan 0,200’un altında olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu maddeler içsel tutarlılık katsayısını düşürdüğünden analizden çıkarılmıştır. Nihai analizde ölçeğin Cronbach alfa katsayısının 0,74 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer yazında kabul edilebilir değer olan 0,70’ten yüksek (Nunnally ve Bernstein, 1994) olması, söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Kronizm Ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için Gürbüz ve Şahin’in (2018) önerileri doğrultusunda birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda 12 maddeden oluşan tek boyutlu faktör yapısı doğrulanmıştır. Söz konusu analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin, yazında genel kabul gören sınırlar (Gürbüz, 2019) dahilinde olduğu görülmüştür ( $X^2 [54, N=300] = 83,61; p < 0,01; X^2/sd = 1,55; CFI = 0,93; RMSEA = 0,043; SRMR = 0,03$ ). Örgütsel Kronizm Ölçeğine ait DFA yol diyagramı Şekil 3.2’de verilmiştir.



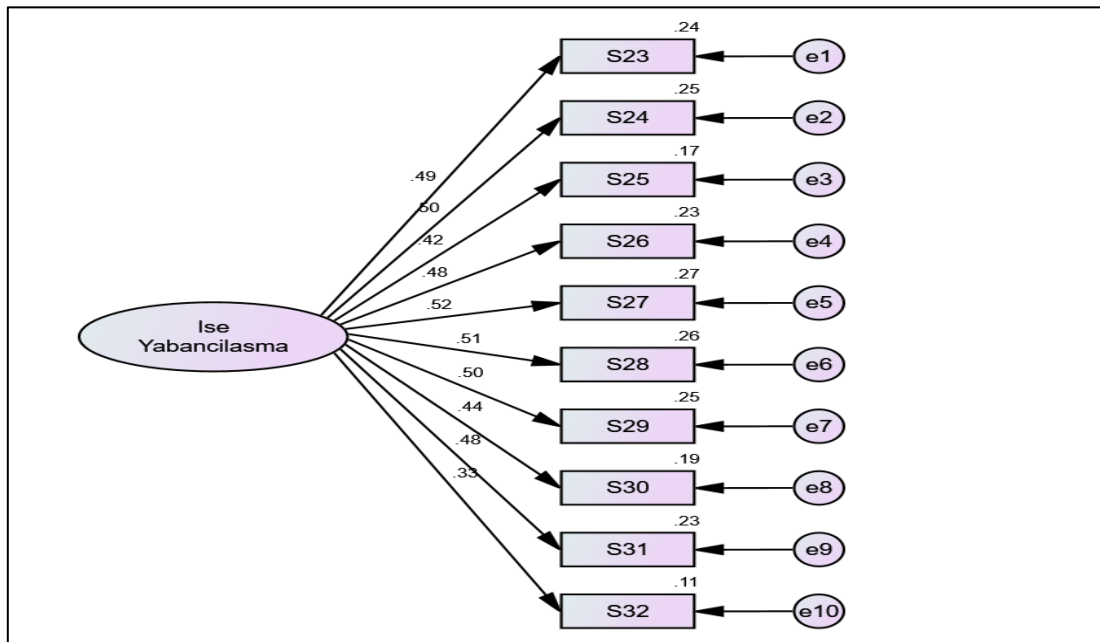
Şekil 3.2. Örgütsel Kronizm Ölçeğine Ait Yol Diyagramı

### 3.3.2. İşe Yabancılaşma Ölçeği

Çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacı ile Hirschfeld ve Field tarafından (2000) geliştirilen İşe Yabancılaşma Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte yer alan her ifade 5’li Likert tipte olup “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5-Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen derecelerde puanlanmaktadır. Araştırmada İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Mehmet Ferhat Özbek tarafından “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüt İçerinde Uyum Sağlamanın Aracı Rolü” isimli makalede kullanılan Türkçe tercümesi kullanılmıştır (2011).

Bu araştırma kapsamında, İşe Yabancılaşma Ölçeğinin güvenilirliği, içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) ile hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin Cronbach alfa katsayısının 0,73 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer yazında kabul edilebilir değer olan 0,70’ten yüksek (Nunnally ve Bernstein, 1994) olması, söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

İşe Yabancılaşma Ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için Gürbüz ve Şahin’in (2018) önerileri doğrultusunda birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda on maddeden oluşan tek boyutlu faktör yapısı doğrulanmıştır. Söz konusu analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin, yazında genel kabul gören sınırlar (Gürbüz, 2019) dahilinde olması ölçeğin faktör yapısı geçerliliğine işaret etmektedir ( $X^2 [35, N=300] =62,00; p<0,01; X^2/sd= 1,77; CFI= 0,93; RMSEA=0,051; SRMR=0,04$ ). İşe Yabancılaşma Ölçeğine ait DFA yol diyagramı Şekil 3.3’te verilmiştir.



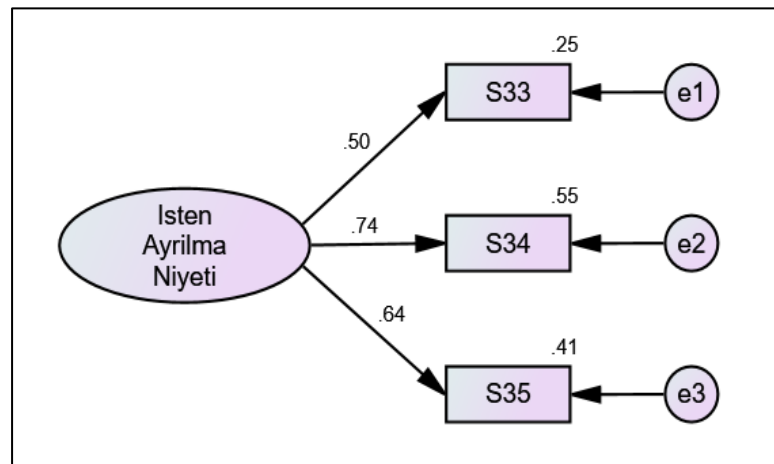
Şekil 3.3. İşe Yabancılaşma Ölçeğine Ait Yol Diyagramı

### 3.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Kaya (2010) tarafından yapılan “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Üç maddeli ölçeğin, Mobley ve diğerlerinin (1979) geliştirildiği belirtilmiştir (Kaya, 2010: 59). Ölçek 5’li likert tipte olup “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5-Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen derecelerde puanlanmaktadır.

Bu araştırma kapsamında, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin güvenilirliği, içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) ile hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin Cronbach alfa katsayısının 0,73 olduğu tespit edilmiştir.

Bu değer yazında kabul edilebilir değer olan 0,70’ten yüksek (Nunnally ve Bernstein, 1994) olması söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için Gürbüz ve Şahin’in (2018) önerileri doğrultusunda birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda üç maddeden oluşan tek boyutlu faktör yapısı doğrulanmıştır. Söz konusu analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri yazında genel kabul gören sınırlar (Gürbüz, 2019) dahilinde olması ölçeğin faktöriyel yapısının geçerliliğine işaret etmektedir ( $X^2 [0, N=300] =00.00$ ;  $p<0,01$ ;  $X^2/sd= 0$ ; CFI= 1; RMSEA=0,00; SRMR=0,00). İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine ait DFA yol diyagramı Şekil 3.4’te verilmiştir.



Şekil 3.4 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Yol Diyagramı

### 3.4. İşlem ve Analizler

Bu araştırmanın verileri IBM SPSS 25 ve IBM AMOS 25 (Arbuckle, 2016) paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerliliğini ve ölçüm modeli test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA), maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood) hesaplama yöntemi ile yapılmıştır (Gürbüz, 2019). Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri tespit etmek için ise örtük yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. DFA ve YEM sonuçları;  $X^2/df$  (Ki Kare/degrees of freedom), CFI (Comparative Fit Index), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) uyum iyiliği indeksleri tercih edilerek raporlanmıştır (Gürbüz, 2019; Kline, 2016).

Aracılık ya da dolaylı etkiye dair araştırma sorularının test edilmesinde ise bootstrap tekniği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniğinin, (Baron ve Kenny, 1986) önerdiği klasik yöntemden ve Sobel testinden daha güçlü olduğu iddia edilmektedir (Gürbüz, 2019; Hayes, 2018). Bootstrap tekniğinde 5000 yeniden örnekleme seçeneği kullanılmıştır. Aracılık analizlerinde 5000 yeniden örneklemenin yeterli olduğu iddia edilmektedir. Tüm analizlerde %95 güven düzeyi temel alınmıştır.

## 4. Bulgular ve Tartışma

### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Araştırmanın bağımsız, ara ve bağımlı değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve Pearson korelasyon değerleri Tablo 4.1’de sunulmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel kronizm ile işe yabancılaşma ( $r= 0,509$ ;  $p<0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $r= 0,377$ ;  $p<0,01$ ) değişkenleri arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, işe yabancılaşma ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır ( $r= 0,453$ ;  $p<0,01$ ). Buradan hareketle, katılımcıların örgütsel kronizme ait tutum puanları arttıkça, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti ilişkin değişkenlerine ait puanlarının da arttığı söylenebilir.

Tablo 4.1. Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri (N=300)

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
Örgütsel Kronizm	2,25	0,59			
İşe Yabancılaşma	2,40	0,67	0,509**		
İşten Ayrılma Niyeti	2,11	0,86	0,377**	0,453**	-

NOT:  $p < 0,05$ ,  $**p < 0,01$  düzeyinde anlamlı korelasyon

#### 4.1.Hipotez Testleri

Korelasyon analiz bulguları değişkenler arasındaki ilişkilere dair ön bulgular sunmuştur. Ancak değişkenler arasındaki etkileri ve yordama güçlerini daha net olarak tespit etmek ve araştırma hipotezlerini test etmek için daha güçlü analizlere ihtiyaç bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu kapsamda araştırma hipotezlerini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi yapılmıştır.

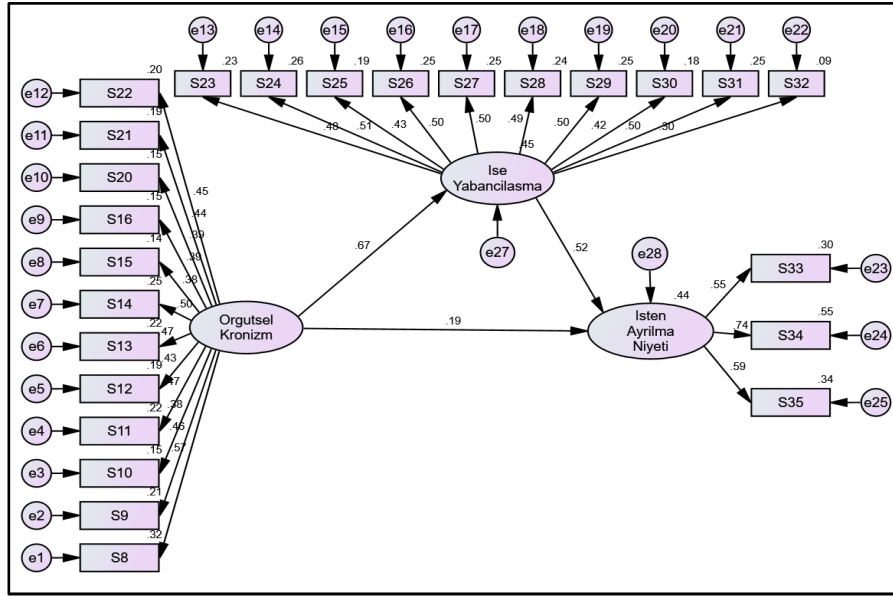
Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla örtük değişkenli yapısal model analizi yapılmıştır. Araştırma modeli aracılı bir model olduğundan kurulan yapısal model, aracılı bir YEM modelidir. YEM analizinde aracılık ya da dolaylı etkileri test etmek için bootstrap yöntemini esas alan yol analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny'nin geleneksel yönteminden (1986) ve Sobel testinden daha güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülmektedir (Gürbüz, 2019; Hayes, 2018). Bootstrap analizinde 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019).

Yapısal model üzerinden gerekli analizleri yapmadan önce, tüm değişkenlerin (bağımsız değişken, aracı değişken ve bağımlı değişken) bulunduğu ölçüm modeli test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, elde edilen uyum iyiliği değerlerinin yazında kabul edilebilir eşik değerler içinde olması (Gürbüz, 2019; Kline, 2016) ölçüm modelinin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir ( $X^2 [272, N=300] = 374,32$ ;  $p < 0,01$ ;  $X^2/sd = 2,37$ ; CFI= 0,91; RMSEA=0,035; SRMR=0,02). Ölçüm modeline ait uyum iyiliği değerleri Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2: Test Edilen YEM Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İstatistikleri	Ölçüm Modeli	Yapısal Model	Yazında Kabul Edilebilir Değerler
$\chi^2/df$	2,37	1,37	$\leq 5$
CFI	0,91	0,91	$\geq 0,90$
SRMR	0,02	0,03	$\leq 0,08$
RMSEA	0,035	0,035	$\leq 0,08$

Ölçüm modeli doğrulandıktan sonra aracı değişkenli yapısal model kurulmuş ve test edilmiştir (Örgütsel Kronizm  $\rightarrow$  İşe Yabancılaşma  $\rightarrow$  İşten Ayrılma Niyeti). Söz konusu ilişkilere yönelik YEM modeli Şekil 4.1’de verilmiştir. Yapılan nihai analiz sonucunda, elde edilen uyum iyiliği değerlerinin yazında kabul edilebilir eşik değerler içinde olması, (Gürbüz, 2019; Kline, 2016) yapısal modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir ( $X^2 [272, N=300] = 374,32; p < 0,01; X^2/sd = 1,37; CFI = 0,91; RMSEA = 0,035; SRMR = 0,03$ ). Ölçüm Modeline ait uyum iyiliği değerleri Tablo 4.2’de verilmiştir.



Şekil 4.1: Yapısal Model ve Yol Katsayılar

Şekil 4.1’de, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde ve aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerindeki yordama güçlerini gösteren standardize yol katsayıları (doğrudan etkiler) görülmektedir. Söz konusu doğrudan etkileri daha ayrıntılı incelemek bakımından Tablo 4.3’te bulgular verilmiştir. Buna göre, örgütsel kronizmin işe yabancılaşmayı ( $\beta = 0,672; p < 0,01$ ) yordadığı gözlemlenmiştir. Bir başka ifadeyle, kronizm davranışının bir birim artması işe yabancılaşmanın 0,672 birim artmasına yol açmaktadır. Bu bulgular ışığında  $H_{1.1}$  hipotezi

desteklenmiştir. Örgütsel Kronizmin işe yabancılaşmayı artırdığı bulgusu dikkate alındığında, diğer bazı araştırmalarla benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Gülsever, 2016).

Aynı model çerçevesinde örgütsel kronizmin işten ayrılma niyetini ( $\beta= 0,191$ ;  $p<0,01$ ) yordadığı gözlemlenmiştir. Bir başka ifadeyle, kronizm davranışının bir birim artması işten ayrılma niyetini 0,191 birim artmasına yol açmaktadır. Bu bulgular ışığında  $H_{1,2}$  hipotezi desteklenmiştir. Algılanan örgütsel kronizmin, işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif yönlü etkisi, çalışanların işyerinde adil ve şeffaf bir yaklaşımla karşılaşmamaları durumunda, adalet duygularının zedelendiği (Burucuoğlu ve Gül, 2015), iş tatmini ve buna bağlı olarak motivasyon düzeylerinin düştüğü (Bute, 2011) gözlemlenmektedir. Ayrıca, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını sorgulamalarına ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açmaktadır.

Benzer şekilde işe yabancılaşmanın, işten ayrılma niyetini ( $\beta= 0,517$ ;  $p<0,01$ ) yordadığı saptanmıştır. Başka bir ifadeyle işe yabancılaşma davranışının birim artması işten ayrılma niyetini 0,517 birim artırmaktadır. Bu bulgular ışığında,  $H_{1,3}$  hipotezi desteklenmiştir. Bunun sonucu olarak, işe yabancılaşan bir çalışanın belirli bir sürenin sonunda iş yerinden ayrılma davranışı gösterebileceği gözlemlenebilir. İşe yabancılaşmanın işyeri koşullarına bağlı olarak geliştiği de göz önünde bulundurulduğunda (Banai vd., 2004), bunun sonucu olarak işten ayrılma niyetine sebep olacağı gözlemlenebilir.

Tablo 4.3: Doğrudan Etkiler Tablosu

Doğrudan Etkiler			$\beta$	SH	P
Örgütsel Kronizm	→	İşe Yabancılaşma	0,672	0,133	***
Örgütsel Kronizm	→	İşten Ayrılma Niyeti	0,191	0,177	***
İşe Yabancılaşma	→	İşten Ayrılma Niyeti	0,517	0,171	***

NOT: \*\*\* $p<0,001$  düzeyinde anlamlı. Standardize edilmiş regresyon katsayıları Raporlanmıştır.

Örgütsel kronizm, işe yabancılaşma vasıtasıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı olarak etkisi ya da işe yabancılaşma aracılık rolü olup olmadığı ise yukarıda açıklandığı şekilde bootstrap yöntemini esas alan yol analizi ile yapılmıştır (Gürbüz, 2019). Dolaylı etkilerin yer aldığı bulgular ise Tablo 4.4'te yer almaktadır. Bootstrap sonuçlarına göre, Örgütsel kronizm, işe yabancılaşma vasıtasıyla işten ayrılma niyeti ( $\beta =0,348$ , %95 GA [0,099-0,587]) üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Zira, yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri (GA), 0 (sıfır) değerini kapsamamaktadır.

Bu sonuçlar, örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe yabancılaşma aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak H<sub>1,4</sub> hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.4: Dolaylı Etkiler Tablosu

		Dolaylı Etkiler		$\beta$	GA
Örgütsel Kronizm	→	İşe Yabancılaşma	→	İşten Ayrılma Niyeti	0,348 0,099-0,587

NOT: Standardize edilmiş regresyon katsayıları raporlanmıştır. GA= Güven Aralığı.

## 5. Sonuç Ve Öneriler

Yapılan istatistik analizi sonuçlarına göre, araştırmaya dahil olan çalışanların algıladıkları örgütsel kronizm düzeylerinin, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, algılanan örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın kısmi aracılık rolü saptanmıştır. Buna göre, örgütsel kronizm algısına sahip çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisi, işe yabancılaşma aracılığıyla da gerçekleşmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanın örgütsel kronizm algısına bağlı olarak işten ayrılma niyetinin olumlu yönde etkilenmesi sadece işe yabancılaşmasına bağlı değildir. Ancak çalışanın algılanan örgütsel kronizm ile birlikte işe yabancılaşmaya sahip olması, işten ayrılma niyeti üzerinde nispeten daha olumlu bir etki yaratmaktadır.

Bu bulgular ışığında ortaya çıkan sonuçların, örgütlerin gelişimi, yetenekli çalışanların elde tutulması, birey ve örgüt performansları açısından önemli sonuçlara yol açacağı görülmektedir. Örneğin, çalışanların işyerindeki beklenti düzeylerinin düşmesi, kronizm nedeniyle örgüt içerisinde kendilerine yeni kariyer imkânları görememeleri, dolayısıyla işe yabancılaşmaları, motivasyon ve iş performanslarının düşmesi, sonuç olarak da geleceklerini başka bir örgütte aramaları durumunu beraberinde getirecektir. Bu durum, örgütün entelektüel sermayesi ve know-how kaybına, rekabet avantajını kaybetmesine sebep olabilir.

Bu durumda örgüt yöneticilerinin, kronizm ve beraberinde gelen işe yabancılaşma, işten ayrılma kavramları hakkında bilinçlenmeleri önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Böylece, örgütün doğrudan ve dolaylı olarak gözlemlenebilecek performans kayıplarının önüne geçilebilir.



Yöneticilerin bilinçlenmelerinin yanında, kronizm ve diğer kayırmacılık türlerinin azaltılması için örgütün kurumsallaşmasının ve daha profesyonel yaklaşımlar gösterilmesinin önemini de vurgulamak yerinde olacaktır.

Araştırmacılar olarak, kronizm ve sonuçlarının liyakati engelleyen ve böylece örgütün güçlenmesinin önünde engel teşkil ettiği gözlemlendiği için, ortaya çıkan bulguların bu görüşü desteklemesi önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Özetle, rekabet ortamının yoğun olduğu günümüzde, örgütlerin kendilerini var edebilmeleri, sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için, bu tür araştırma sonuçlarının irdelenmesi, daha yaygın şekilde uygulanması, üzerinde tartışılması zorunluluk arz etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, araştırma bulgularının hem literatüre hem de pratik iş yapış biçimlerine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bununla birlikte, diğer araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, veriler araştırma örnekleme üzerinden derlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle ortaya çıkan bulgular üzerinden kapsamlı genellemeler yapmak doğru olmayabilir. Diğer bir husus olarak, araştırma kapsamında elde edilen bulgular kişinin kendi bireysel değerlendirmesine dayanmaktadır. Ayrıca, ölçme araçlarının kullanılması belirli değerlendirme ve objektiflik sorunlarının ortaya çıkmasına sebep olsa ve çeşitli tartışmaları beraberinde getirse de kuramsal çerçevede oluşturulan yapıyı desteklemektedir. Araştırma sonuçlarının genelleyebilmesi için örneklem hacminin genişletilerek ve/veya farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarla daha kapsamlı incelenmesi ya da işgören performansı, iş tatmini ve çalışan sessizliği gibi konularla birlikte ele alınabileceği önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Arbuckle, J. L. (2016). IBM® SPSS® Amos™ User's Guide.
- Banai, M., Reisel, W. D., & Probst, T. M. (2004). A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary. *Journal of International Management*(10), s. 375–392.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Begley, T. M., Khatri, N., & Tsang, E. W. (2010). Networks and Cronyism: A Social Exchange Analysis. *Asia Pac J Manag*(27), 281-297.
- Bonjean, C. M., & Grimes, M. D. (1970, March). Bureaucracy and Alienation: A Dimensional Approach. *Social Forces*, 48(3), 365–373.
- Brooks, J. S., Hughes, R. M., & Brooks, M. C. (2008). Fear and Trembling in The American High School: Educational Reform and Teacher Alienation. *Educational Policy*, 22(1), 45-62.
- Burucuoğlu, M., & Gül, O. Ç. (2015). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Örgütsel Adalet ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Hakemli Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 33-59.
- Bute, M. (2011, Bahar). Kayırmacılık Algısı ile İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), s. 187-203.
- Chandler, J. L. (2012). Black Women's Perceptions of The Relationship Among Nepotism, Cronyism Job Satisfaction, and Job-Focused Self- Efficacy. *Yayımlanmamış Doktora tezi*. University of San Francisco USA.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., & Wang, J. (2014). Alienation and Its Correlates: A Metaanalysis. *32(1)*, 24-36.
- Elma, C. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdem, M., & Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 142-154.
- Gülsever, F. (2016). Hastanelerde Kurumsallaşma Açısından Kayırmacılığın İşe Adanmışlık ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gümüştekin, G., & Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(17), 90-116.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (2nd Edn)*. New York: The Guilford Press.
- Hearn, J. J. (1971). Teachers' Sense of Alienation with Respect to School System Structure. *Phi Delta Kappan*, 52(5), 312-312.
- Hirschfeld, R. R., Feild, H. S., & Bedeia, A. G. (2000). Work Alienation as an Individual-Difference Construct for Predicting Workplace Adjustment: A Test in Two Samples. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), s. 1880-1902.
- Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work. *Journal of Organizational Behavior*(21), 789-800.
- Ünsar, A. S., & Karahan, D. (2011). Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), s. 361-378.
- Kanten, P., & Ülker, F. (2014, Bahar). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşılı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(32), s. 16-40.

- Kanungo, R. N. (1979). The Concepts of Alienation and Involvement Revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), s. 119-138.
- Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kassing, J., Piemonte, N., Goman, C., & Mitchell, C. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253.
- Kaya, E. (2010). İş stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*(43), s. 289-303.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (4th Edn.)*. London: The Guilford Press.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Moore, J. E. (2000). One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly*, 24(1), 141-168.
- Nadeem, M., Ahmad, R., N., A., Batool, S., & Shafique, N. (2015). Favoritism, Nepotism and Cronyism as Predictors of Job Satisfaction: Evidences From Pakistan. *Journal of Business and Management Research*(8), 224-228.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*(3), 248-292.
- Ozbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma ilişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Park, H. (2003). Determinants of Corruption: A Cross-National Analysis. *Multinational Business Review*, 11(2), 29- 48.
- Patrick, A. (1984). An Experimental Study of the Effects of Implementation of a Management Control System on Rehabilitation Counselor Job Satisfaction and Alienation from Work. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. USA: The Florida State University College of Education.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sadozai, A. M., Zaman, H. M., Marri, M. Y., & Ramay, M. I. (2012, October). Impact Of Favoritism, Nepotism and Cronyism on Job Satisfaction A Study From Public Sector Of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(6), 760-771.
- Seeman, M. (1959). On the Meaning of Alienation. *American Sociological Review*, 24(6), s. 783-791.
- Sezici, E., & Yıldız, H. (2017). Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Turhan, M. (2014). Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers. *J Bus Ethics*(123), 295-308.
- Yan, Y., & Bei, H. (2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. *Management and Service Science*, 1-4.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ALAN ARAŞTIRMASI AZERBAIJAN ÖRNEĞİ

Elkhan Gurbanlı<sup>1</sup>  
Mustafa Taşlıyan<sup>2</sup>

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı insan kaynakları yönetim uygulamalarının otel çalışanlarının örgütsel yabancılaşma ve psikolojik dayanıklılıkları üzerine olan etkisini analiz etmektir. Araştırmanın evren ve örneklemini Azerbaycan'ın başkenti Bakü'de yerleşen 3 otel işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmaya 3 otelden toplamda 150 kişi katılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır ve anketler çevrimiçi ortamda toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve yüksek güvenilirlik sonuçlarına ulaşılmıştır. Aynı zamanda araştırmada toplamda 8 hipotez kurulmuş ve kurulan bu hipotezler korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutularak yorumlanmıştır. Elde edilen korelasyon analizi sonuçlarına göre insan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma, psikolojik dayanıklılık ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Araştırmanın hipotezleri regresyon analizine tabi tutulmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarını (güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma) negatif yönde etkilediği saptanmıştır. İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının psikolojik dayanıklılık üzerine olan etkisine ilişkin yapılmış regresyon analizi sonucunda ise pozitif yönlü bir etki saptanmıştır. Bu sonuçlara göre H<sub>1</sub> (H<sub>1a</sub>; H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>) ve H<sub>2</sub> (H<sub>2a</sub>; H<sub>2b</sub>, H<sub>2c</sub>) hipotezleri kabul edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, psikolojik dayanıklılık, örgütsel yabancılaşma.  
**JEL Sınıflandırılması:** M120, I 19, O15.

### The Effect of Human Resources Management Practices on Psychological Resilience and Organizational Alienation: (A Field Research On The Hotel Businesses: Case of Azerbaijan)

#### Abstract

The aim of this paper is to analyze the effect of human resources management practices on organizational alienation and psychological resilience of hotel employees. The universe and sample of the research consists of 3 hotel businesses located in Baku, the capital of Azerbaijan. A total of 150 people from 3 hotels participated in the research. A questionnaire was used as the data collection method and the questionnaires were collected online. The scales used in the research were subjected to reliability analysis and high reliability results were obtained. At the same time, a total of 8 hypotheses were established in the research and these hypotheses were interpreted by subjecting correlation and regression analysis. According to the results of the correlation analysis obtained, significant relationships were found between human resource management practices and organizational alienation, psychological resilience and its sub-dimensions. The hypotheses of the research were subjected to regression analysis. According to the results of the regression analysis, it was determined that human resources management practices negatively affected organizational alienation and its sub-dimensions (weakness, meaninglessness, self-alienation). As a result of the regression analysis made on the effect of human resources management practices on psychological resilience, a positive effect was found. According to these results, hypotheses H<sub>1</sub> (H<sub>1a</sub>; H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>) and H<sub>2</sub> (H<sub>2a</sub>; H<sub>2b</sub>, H<sub>2c</sub>) were accepted.

**Keywords:** Human resources management practices, psychological resilience, organizational Alienation.

**JEL Codes:** M120, I 19, O15.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme, elxan.qurbanli@bk.ru, ORCID: 0000 0002 8838 9799.

<sup>2</sup> Prof. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme, mustafatasliyan@hotmail.com, ORCID: 0000 0003 1141 9846

**To cite this article:** Taşlıyan, M. & Gurbanlı, E. (2022). İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi: Otel işletmelerinde alan araştırması: Azerbaycan örneği, İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi

## **Extended Summary**

Issues and problems such as human resource management practices, organizational alienation and psychological resilience have been important for organizations from past to present. As a matter of fact, human capital, which is the most important power for organizations to continue their activities, has a very important share in the survival of organizations in today's competitive age, providing competitive advantage and increasing their profitability rates. For this reason, the human factor, which is one of the most important factors in the efficiency of the organization, should always be taken into account, their needs, problems and needs they encounter inside or outside the organization should be determined and the identified needs and requirements should be met. Otherwise, employees may become alienated from the organization or lose their psychological resilience. At this stage, the most important tasks fall to the human resources management department. If the human resources management department functions well, they can quickly identify and fix the problems faced by the employees working under their management and the needs they need. In this study, as the main purpose, "the effect of human resources management practices on organizational alienation and psychological resilience" has been tried to be examined. For this purpose, three hotel businesses operating in Baku, Azerbaijan were reached. 150 questionnaires were distributed to employees working in hotel businesses in the online environment and the data obtained were interpreted by subjecting them to reliability, demographic, factor, correlation and regression analyzes, respectively. In order to realize the aim of the study, 8 hypotheses were determined and regression analysis was performed on these hypotheses.

As a result of the analysis of the demographic variables of the research, the majority of the participants in the research were men, the rate of married participants was lower than the singles, the majority of the participants were between the ages of 18-25 (34.7), and the lowest rate was individuals aged 46 and over (16.0%). It can be stated that the participants mostly have undergraduate and high school graduation degrees. At the same time, when the income rates of the individuals participating in the study were examined, it was determined that the majority of them worked for 4000 TL or less, the majority of the employees had a total working time of 7-10 years, and they worked in the same position for less than 1 year. In addition, it has been determined that the rate of employees receiving training related to their work is almost equal, the majority of them actually work between 9 and 11 hours and they are satisfied with their working hours.

According to the results of the reliability analysis, it was determined that all the variables and sub-dimensions used in the study were quite reliable.

As a result of the factor analysis of the research, it was determined that the KMO values of the scales used in the study were respectively “888” for human resources management practices, “812” for organizational alienation, and “911” for psychological resilience, and it was seen that the expressions were correctly distributed according to the dimensions. This shows that the individuals participating in the study understood the questionnaire statements correctly.

According to the results of the correlation analysis, there was a negative and significant relationship between HRM, which is the independent variable of the research, and organizational alienation, while a positive and significant relationship was found between psychological resilience and HRM.

According to the results of the regression analysis, a negative effect of HRM on organizational alienation and its sub-dimensions was determined. On the other hand, a positive effect of HRM on resilience and its sub-dimensions was also detected.

## 1. Giriş

Günümüzde tüm dünyayı etkisi altına alan ve milyonlarca insanın hayatını kaybetmesine neden olan COVID-19 salgını Azerbaycan’da da birçok değişime neden olmuştur. Bu değişimler arasında sokağa çıkma yasakları ilan edilmesi, okulların online eğitime geçirilmesi ve çoğu sektörlerin geçici süreliğine kapatılması gibi uygulamalar da hayata geçirilmiştir. İnsanların sosyal ve ekonomik yaşam şekillerini derinden etkileyen COVID-19 salgını, insan hareketliliğinin yoğun olduğu otel işletmelerinde de değişikliğe yol açmıştır. Sürecin çok hızlı bir şekilde yayılması ve tüm dünyayı esaret altına alması turizm karşısındaki en büyük kısıtlamalardan biri olarak görülmektedir. Nitekim turizm kısıtlamalarının en büyük yansıması da otel işletmeleri üzerinde derinlemesine hissedilmiştir. Bu süreç Azerbaycan’da da otel işletmeleri için çok önemli birtakım sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Otel işletmelerinin mevsimlik çalışması da iş görenler üzerine olumsuz bir etki yaratmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde görev alan personeller iş hayatlarında sürekli işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedirler.

Bu durumda otel işletmelerinde görev alan personelin zamanla motivasyon kaybına, yabancılaşmaya ve psikolojik olarak dayanıksız hale gelmelerine sebep olabilmektedir. Nitekim otel işletmeleri normal süreçlerde yani COVID-19 sürecinin öncesinde bu gibi birtakım mevsimsel sorunlar yaşamış ve bu gibi sorunlarla başa çıkmaya çalışmıştır. Fakat böyle bir sürecin beraberinde COVID-19 sürecinin girmesi ve otel işletmelerinin mevsimsel

işleyişlerinin de hasar görmesi her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de çok ciddi problemlerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Böyle bir süreçte en büyük görev insan kaynakları yönetim birimlerine düşmektedir. Genel olarak işletmeler için en büyük sermayelerden biri onların başlıca iş gücü olarak kabul edilen insan kaynaklarıdır. Çünkü işletmelerin başarısındaki en önemli rollerden birini de insan kaynakları oluşturmaktadır.

Bir işletmede insan kaynakları doğru yönlendirilmediği zaman çok ciddi sorunlar ortaya çıkabilir. Yukarıda bahsi geçen ve araştırmanın da bağımlı değişkenleri olarak ele alınan örgütsel yabancılaşma ve psikolojik dayanıklılık günümüz işletmelerinde karşılaşılan en büyük sorunlar olarak bilinmektedir. Her iki kavramda birey üzerine odaklanmaktadır. Psikolojik dayanıklılık örgüt bünyesinde görev alan bireylerin çalışma süreçleri boyunca karşılaştıkları sorunlar karşısında ne derecede dayanıklı olabileceklerini ifade ederken, örgütsel yabancılaşma sözü geçen bu bireylerin karşılaştıkları sorunlar sonucunda iş yerlerine, iş arkadaşlarına, çalışma ortamlarına, astlarına veya üstlerine yabancılaşmasını ve onlardan zamanla uzaklaşarak örgüte yabancılaşmasını ifade etmektedir. Her iki kavramında insan faktörü ile yakından ilişkili olduğu için bu kavramaların otel işletmelerindeki insan kaynakları yönetim uygulamaları ile ilişkisi çalışmamızın konusu olarak ele alınmıştır. Çünkü belirli bir işletmede insan kaynakları uygulamaları eksiksiz olarak yerine getirilirse iş görenler daha dayanıklı olarak örgütte daha az yabancılaşma yaşayabilmektedirler. Çalışmamızın ana amacı Azerbaycan'daki otel işletmelerinde insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel yabancılaşma ve psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisini ölçmektir.

## **2. Literatür Taraması**

### **İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı**

İnsan kaynakları yönetiminin tarihine bakıldığında, bu kavram tarihte ilk defa 1817 yılında ekonomist Sprinter tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Fakat genel bir bakış açısıyla incelendiğinde bahsi geçen bu kavramın yönetim alanında Amerikalı mühendis FredrickWinslow Taylor ve Fransız asıllı mühendis Henry Fayol tarafından ortaya konulduğu görülmektedir (Berber, 2016).

Genel bir ifadeyle tanımlamak gerekirse insan kaynakları yönetimi, organizasyonların amaç ve hedeflerine doğru ve başarılı bir şekilde ulaşmaları için beceri kaynaklarını harekete geçirmek ve yönlendirmek mecburiyetinde kaldıkları kaynakların başında gelen insanı vurgulamaktadır. Bu kavram sadece organizasyonların iç çevrelerinde bulunan iş gücünü değil, aynı zamanda dış

çevrelerinde mevcut olan ve maksimum düzeyde faydalanabilecekleri iş gücünü de kapsamaktadır (Sadullah, 2000).

İlgili alan yazın incelendiğinde, “İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının” birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Sabuncuoğlu & Tokol (2001)’a göre insan kaynakları yönetimi, organizasyonun bünyesinde çalışan tüm beceri kaynakların örgüt içinde ve dışında görevlerini verimli ve eşgüdümlü bir şekilde yerine getirerek, örgütün amaç ve hedeflerine başarılı bir şekilde yaklaşmasını amaçlayan çabaların bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile insan kaynakları yönetimi, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için, insan sermayelerini doğru ve verimli bir şekilde yönlendirmeleri, geliştirmeleri ve belirli bir koordinasyon kapsamında çalışmalarını olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu & Takol, 2001).

Örgütler “insan Kaynakları Yönetimini” iyi ve eksiksiz bir şekilde yerine getirdikleri zaman, yani beceri kaynaklarını verimli bir şekilde yönettiklerinde, uzun vadede verimliliği sağlayabilmektedirler. Ayrıca örgütler, entelektüel birikime ve üstün beceri düzeylerine sahip olan insan kaynaklarını örgüte kazandırarak sadece mevcut amaç ve hedeflerini değil aynı zamanda geleceğe yönelik uzun vadeli amaç ve hedeflerini de gerçekleştirebilirler (Yüksel, 2000).

Tüm bu tanımlar göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları yönetimi örgüt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde veya hayata geçirilmesinde gereksinim duyulan iş gücünün örgüte alınmasından, bahsi geçen bu iş gücünün işine son verilmesine kadar olan süreçte, bu çalışanların doğru bir şekilde doğru işlere yönlendirilmelerini ve örgüt içinde bu faaliyet süreçleri boyunca karşı karşıya kaldıkları sorunlarının giderilmesine ilişkin yöntem ve faaliyetleri ele alan bir örgüt fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Çünkü örgüt bünyesinde görev alan iş görenlerin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlamak, insan kaynakları yönetiminin başlıca görevlerinden biri olarak görülmektedir (Mercin, 2005).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemi hızlı bir şekilde artış göstermektedir. Çünkü hem değişen çevre faktörleri hem insan ihtiyaçlarının çeşitlenmesi hem de örgütler arasındaki rekabetler işletmeleri büyümeye zorlamaktadır. Örgüt bünyesindeki büyümeler ise sadece fiziksel değil aynı zamanda beşerî faktörlerin artması anlamına da gelmektedir. Beşerî faktörlerin artması ise örgüt içinde karışıklıklara yol açmakta, bu karışıklıkları gidermek ve iş gücünü belirli bir düzen içinde yönetmek insan kaynakları yönetiminin kapsamı alanına girmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin örgütün başlıca amaçları ve hedefleri doğrultusunda işletmede çalışan beşerî kaynakların istek ve ihtiyaçlarının saptanması ve bahsi geçen



kaynakların işletmeye maksimum düzeyde verimlerinin sağlanması için gerekli ortam ve koşulların oluşturulmasını mümkün kılması gerekmektedir (Öge, 2016).

Örgütlerin bünyelerinde barındırdıkları üretim ve diğer işlevler için kullandıkları araç gereç ve malzemeler sektörde rekabet halinde oldukları diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilebilen unsurlar veya araç gereçlerdir. Tüm bunların aksine beşerî kaynakları hiçbir rakip tarafından taklit edilememesi veya çoğaltılması mümkün olmayan unsurlardır. Başka bir ifadeyle söylememiz gerekirse beşerî kaynaklar ikame edilmesi mümkün olmayan unsurların başında gelmektedir. Bu yüzden de günümüzde örgütler bünyelerinde bulunan mevcut beşeri kaynakları işletmede tutmak ve ihtiyaç duyulan diğer pozisyonlara da bilgi, beceri ve yetenek düzeyi açısından yüksek donatıma sahip olan yeni iş görenler seçme çabası göstermektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin başlıca hedefi sadece bilgi, beceri ve yetenek düzeyi yüksek olan insanları doğru pozisyonlarda en verimli şekilde çalıştırmak değil, aynı zamanda bu çalışanları örgüt bünyesinde uzun vadede tutmaktır. Bunun için de bu çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, iş hayatlarını sağlıklı ve güvenli bir iş ortamında sürdürmeleri ve aynı zamanda örgüt içinde barınabilmeleri açısından gerekli tüm işlemlerin yapılması, insan kaynakları yönetim birimi tarafından gerçekleştirilmesi gereken başlıca görevler olarak bilinmektedir (Yılmaz & Eroğlu, 2008). Bütün bunları göz önünde bulundurmamız gerekirse insan kaynakları yönetiminin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Canman, 2000; Durai, 2010; akt. Bakan, 2014; Irmak, 2013):

- Yöneticileri örgütün amaçlarını gerçekleştirmede beşerî kaynakların önemini büyük olduğu konusunda bilinçlendirmek.
- Örgütün bünyesinde çalışan iş görenlerin sahip oldukları kapasiteden faydalanarak, onların bu potansiyelinden en yüksek düzeyde verim almağa çalışmak,
- Örgütsel başarıda iş görenlerin rolünü sağlamak için sadece örgütün değil aynı zamanda çalışanların da performansını artırmak,
- Örgütün amaç ve çıkarları ile çalışanların amaç ve çıkarlarını bir bütün hale getirmek,
- Örgütlerin sahip oldukları mevcut beşerî kaynakları örgüt ihtiyaçları ile bütünleştirmek ve bunu hayata geçirmek için de gerekli politikaları veya fonksiyonları yerine getirmek,
- Çalışanların inovatif fikirler üretebilmeleri için onlara gerekli iş ortamının, araç gereç veya malzemeleri sağlamak,
- İç ve dış çevredeki değişimleri yakından izleyerek bu gelişmelere ayak uydurmak amacıyla takım çalışmaları ve toplam kalite yönetimi gibi belirli politikalar ortaya koymak,

- İşletmenin bütünlüğünü sağlamak amacıyla, işletme genelinde görev alan çalışanlar arasında etik değer ve yargıların yaratılmasına destek vermek,
- Çalışanların verimliliğini ve Üretimi yükseltmek amacı ile adil ücret sistemi kurmak, eğitim faaliyetleri ile iş görenlerin yeteneklerini geliştirmek ve motivasyonlarını en üst düzeye çıkarmak,
- İşletmenin verimliliği ve rekabet avantajını sağlamak amacıyla aynı zamanda örgütün üzerine düşen görev ve sorumlukları zaman kaybetmeden eksiksiz bir şekilde gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyulan yeterli çalışan sayısının temin etmek ve bu temin edilen çalışanların örgütte kalması için gerekli tüm faaliyetlerin yapılmasını sağlamak.

Tüm bu faaliyetlerin doğru ve eksiksiz bir şekilde gerçekleştirildiği zaman örgüt verimliliği artmakta ve örgüt kültürü oluşmaktadır. Örgüt kültürü oluşturulmayıp, değişen çevre koşullarına uyum sağlanmaması halinde, çalışanların mevcut durum ve şartları doğru bir şekilde analiz edilip onların amaç ve hedefleri işletmenin amaç ve hedefleri ile bütünleştirilmediği takdirde, örgütün uzun vadede başarısını sağlanması ve dış çevre ile rekabetini sürdürmesi söz konusu olmaktadır.

### **Psikolojik Dayanıklılık**

İnsanlar hayatta yaşadıkları sarsıntılardan ve travmalardan etkilenebilirler. Bazı insanlar bu sarsıntılar karşısında ruh sağlıklarını kaybederek kaygı, depresyon gibi hastalıklara maruz kalabilirler ve aynı zamanda bu hastalıklardan kurtulmak onların zamanını alabilir. Buna karşı bazı insanlar ise bu tür olumsuz olaylardan etkilenmez, en kısa zamanda olumsuz ruh halinden çıkararak hayatlarına devam edebilirler. İkinci gruptaki bireyler psikolojik dayanıklılık kavramıyla ilişkilendirilmektedir (Doğan, 2015) Günümüze kadar bireylerin olumsuz yönlerini inceleyen, bu olumsuzluklara çözüm arayan, bireyin güçlü yönlerini gösteren birçok çalışma yapılmıştır. Bu tip çalışmalar özellikle 2000'li yıllardan sonra yapılmaya başlanmıştır. Bahsi geçen bu çalışmalardan biri de pozitif psikoloji olarak bilinmektedir. Pozitif psikoloji adı altında mutluluk, affedicilik, iyi düşünce ve umutlu olma gibi konular yer almaktadır (Tümlü & Recepoğlu, 2013; Gable & Haidt, 2005).

Psikolojik dayanıklılık kavramı denetim, meydan okuma ve bağlanma boyutlarından oluşmaktadır (Tekin, 2011). Bu boyutlar aşağıda verildiği gibidir:

**Kendini Adama:** Kendini Adama Kendini adama kavramı, bireylerin yaşamın her yönü ile içinde olma isteklerini sürdürmek, yaşamlarında karşılaştıkları olumsuzluklara rağmen iyimser kalabilmek, karşılarına koyulan amaç ve hedeflere ulaşmakta ısrarcı olmak, yaşamlarını anlamlı

bulmak ve buna bağlı olarak da ellerinden gelenin en iyisini yapmak olarak tanımlanmaktadır (Durak, 2002).

**Kontrol:** Kontrol bireylerin yaşamlarında ve kariyerlerinde karşılaştıkları olumsuz olaylar karşısında sessiz kalmamaları durumu olarak tanımlanabilir. Kontrol mekanizması yüksek olan bireyler veya çalışanlar fiziksel ve psikolojik şartlarda durum ne olursa olsun olayları ve durumları etkileyebileceklerine dair güçlü bir inanca sahip olabilirler (Tekin, 2011).

**Meydan Okuma:** Meydan okuma, bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları olumsuz durumlara tehdit olarak algılamadan bakabilmeyi ifade etmektedir. Psikolojik dayanıklılığın meydan okuma bileşeni, bireylere hayatları boyunca karşılaştıkları çetin ve zorlu durumlar karşısında hatalarını olduğu gibi kabul etmeleri konusunda destekçi olmaktadır (Sarıkaya, 2015).

### **Örgütsel Yabancılaşma**

Örgütsel yabancılaşmaya kavramsal çerçeveden bakıldığı zaman örgütün çatısı altında görev yapan iş görenlerin örgüt içindeki diğer çalışanlarla olan ilişkilerinden uzaklaşması, örgütün değerlerini ve kurallarını terk etmesi olarak tanımlandığı görülmektedir. İşletmede görev alan iş görenler iş yaşamlarını ikinci veya üçüncü kişiler tarafından belirlenmiş kurallar çerçevesinde yürütmektedirler. Nitekim böyle bir durum söz konusu olduğu için de sözü geçen bu bireyler kendilerini örgütte gereksiz bir insan olarak görmeye başlamakta, birer makina gibi görülmelerinden dolayı örgütten uzaklaşmaya ve dolayısıyla örgütsel yabancılaşmayla karşı karşıya kalmış olmaktadır (Şimşek vd, 2006).

**Güçsüzlük:** Genel olarak siyaset bilimcileri, psikologlar ve sosyologlar tarafından kapsamlı bir şekilde incelenen yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu, kişisel ve sosyal anlamda güçsüzlüğün önemini vurgulamaktadır. Güçsüzlüğün kapsamlı bir şekilde incelenmesi kontrol merkezli tutumları ölçmek ve değerlendirmek bakımından oldukça önemlidir. Literatürde güçsüzlük çalışanın yöneticileri veya destekçileri olmadığı sürece kendi başına bir görevi ya da sorumluluğu üstlenemeyeceği veya başaramayacağı şeklinde ifade edilmektedir (Seeman, 1959; Soysal, 1997).

**Anlamsızlık:** İsminden de anlaşıldığı gibi anlamsızlık bireylerin iş yaşamlarında ya da hayatlarında hangi gerçeklere inanacağını veya kabulleneceğini anlamaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireylerin karar verme aşamasında kendi bildikleri doğrular ile toplumsal olarak kabul edilmiş doğrular arasında bir çelişki yaşaması anlamsızlık olarak kabul edilmektedir (Seeman, 1959).

**Kendine Yabancılaşma:** Alan yazın incelendiği zaman kendine yabancılaşmanın iki ayrı boyutta ele alındığını görülmektedir. Bunlardan birincisi iş görenin örgüt içinde kendini iyi bir şekilde göstermemesi ikinci ise ona verile görev ve sorumluluğun başlıca anlamının ne

olduğunu kavrayamaması olarak ifade edilebilir. İş görenlerin kendilerine yabancılaşması onların örgüt içi faktörler ile ilgilenmemesi ve bunun yerine para ve güvenlik gibi unsurlara önem vermesi kendine yabancılaşma olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir durumda iş görenler yerine getirdikleri görevlerden zevk almamakta ve içsel bir boşluk yaşamaktadırlar. Bireyler içsel anlamalarını kaybetmeleri sonucunda kendilerine yabancılaşma ile karşı karşıya kalabilirler. Bahsi geçen bu durum modern yabancılaşmanın bir özelliği olarak bilinmektedir (Seeman, 1959).

### **İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisi**

Örgütlerin en önemli sermayelerinden biri de insandır. İnsan sermayesi örgütleri bir noktadan diğer noktaya taşıyan, girdi ve çıktılardan elde edilen ürünlerin pazarlamasına kadar olan tüm süreçlerin başında yer alan taklit edilemeyen unsur olarak bilinmektedir. İşletmelerde yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt seviyesinde sonuçları yanında çalışan bireyler düzeyinde de bazı sonuçları görülmektedir. Güler vd, (2018:804-820)"nin yaptığı bir araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütlerine yabancılaşmaları üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde ayrımcılık algısının ve çalışan sessizliğinin düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik çalışanların algısının artmasının örgüte yabancılaşmalarını azaltan anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu etkinin ayrımcılık algısı ve sessizlik düzeyi yüksek çalışanlarda anlamlı olmadığı, ayrımcılık ve sessizliğin düzenleyicilik rolünün olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Araştırmaya göre insan kaynakları yönetimi biriminde görev alan yöneticilerin yönetim uygulamalarını doğru ve tam bir şekilde yerine getirmeleri örgüt çalışanlarının motive olmasını ve onların örgüte daha sıkı bir şekilde bağlanmasını sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak da iş görenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.

### **Psikolojik Dayanıklılık Ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisi**

Psikolojik dayanıklılık, kötü olaylar sonucunda hızlı bir şekilde toparlanma, hastalıklardan hızlı bir şekilde iyileşme, olumsuz olaylardan sonra hemen eski durumuna dönme olarak tanımlanan bir kavramdır. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler, hayatlarını daha sağlıklı ve mutlu bir şekilde sürdürebilir, kendilerine teslim edilen görev ve sorumlulukları doğru bir şekilde gerçekleştirebilir, iş ve eğitim hayatlarında başarıyı kolayca yakalayabilirler. Buna karşılık örgütsel yabancılaşmanın örgütün çatısı altında görev yapan iş görenlerin örgüt içindeki diğer çalışanlarla olan ilişkilerinden uzaklaşması, örgütün değerlerini ve kurallarını terk etmesi olarak tanımlandığı görülmektedir. İşletmede görev alan iş görenler iş yaşamlarını ikinci veya üçüncü kişiler tarafından belirlenmiş kurallar çerçevesinde yürütmektedirler. Nitekim böyle bir durum

söz konusu olduğu için de sözü geçen bu bireyler kendilerini örgütte gereksiz bir insan olarak görmeye başlamakta, birer makina gibi görülmelerinden dolayı örgütten uzaklaşmaya ve dolayısıyla örgütsel yabancılaşmayla karşı karşıya kalmış olmaktadır. Alanyazın incelendiğinde bu iki konun birlikte sık çalışılmadığı görülmektedir. Çetinkaya (2019)'un yaptığı doktora çalışmasında örgütsel yabancılaşma ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu çalışmanın sonucunda göre örgütsel yabancılaşma ve psikolojik dayanıklılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik dayanıklılığın örgütsel yabancılaşmayı negatif yönde etkilediği görülmektedir.

### **3.Araştırma Metodolojisi**

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra araştırmanın evreni ve örnekleme, hipotezleri, veri toplama yöntemi, veri analizi, araştırmanın sınırlılıkları açıklanmıştır. Bununla birlikte araştırmanın modeli ve kullanılan ölçeklere de yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışma insan kaynakları uygulamalarının psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma üzerine olan etkisini araştırmayı konu edinmektedir. Günümüzde bireyler gerek iş hayatında gerek sosyal hayatlarında kişisel bazda kendisinden, değer yargılarından, içinde bulunduğu toplumdan, parçası olduğu örgütlerden veya toplumsal birlikteliklerden yaşadığı birçok sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunların yaşanması olumlu ve olumsuz sonuçlar açısından daha fazla önem taşımaktadır. Örgütsel yabancılaşma ve psikolojik dayanıklılık da yaşanan sorunlar arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları içerisinde yabancılaşma bir bireyin kişisel bazda kendisinden, değer yargılarından, içinde bulunduğu toplumdan, parçası olduğu örgütlerden veya toplumsal birlikteliklerden uzaklaşması durumudur. Örgütsel ve toplumsal açıdan yabancılaşmayı ifade edecek olursak çalışanların mevcut örgütsel ve toplumsal koşullara karşı uyumsuzlukları şeklinde ifade edebiliriz. Bahsi geçen bu uyumsuzluğu ve işe yabancılaşmayı aradan kaldırmak için çalışanların psikolojik dayanıklılığı yüksek olmalıdır. Bu araştırmada insan kaynakları, psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma konuları ele alınacaktır. Araştırmanın ana amacı insan kaynakları uygulamalarının psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma üzerine olan etkisini çalışanlar açısından incelemektir. Bu amaçtan yola çıkılarak literatür taraması yapılarak, araştırmanın modeli ve buna bağlı olarak hipotezler oluşturulmuştur ve bir alan araştırması ile desteklenmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Kapsamı (Evreni ve Örneklemi)

Araştırmanın evrenini Azerbaycan'ın başkenti olan Bakü'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır (anket çalışması 3 otele uygulanmıştır). Araştırma için asgari düzeyde gerekli olan katılımcı sayısını hesaplamak için aşağıdaki formül kullanılmıştır (İspir, 2019).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Formülde yer alan parametrelerin anlamları şu şekildedir:

n: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek birey sayısı)

N: Evren büyüklüğü (ana kütle)

t: Anlamlılık düzeyi (t tablosuna göre bulunan teorik değer)

d: Olayın gerçekleşme olasılığında karşılaşılabilecek örnekleme hatası

p: Olayın gerçekleşme olasılığı

q: Olayın gerçekleşmeme olasılığı (q=1-p)

Buradan N=245, p=0,5, q=0,5 (%95 anlamlılık düzeyinde), t=1,96 ve d=0,05 (örneklem hatası %5 olmak üzere), minimum örneklem büyüklüğü “n” değeri aşağıdaki gibi hesaplanır. Bu çalışmanın örneklem büyüklüğü de aşağıdaki gibi (n=150) hesaplanmıştır.

$$n = \frac{245 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2(245 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 150$$

### 3.3. Veri Toplama Aracı ve Yöntem

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır ve anketler online ortamda 150 kişiye ulaştırılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümünde insan kaynakları yönetim uygulamalarına ilişkin sorular, üçüncü bölümünde örgütsel yabancılaşmaya ilişkin sorular ve son bölümünde yani dördüncü bölümünde ise psikolojik dayanıklılığa ilişkin sorular yer almaktadır. Bu sorularda 5'li Likert ölçeğinden (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) yararlanılmıştır. Anket formu oluşturulurken alan yazındaki çeşitli kaynaklardan yararlanılıp geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler (İnsan Kaynakları Yönetim

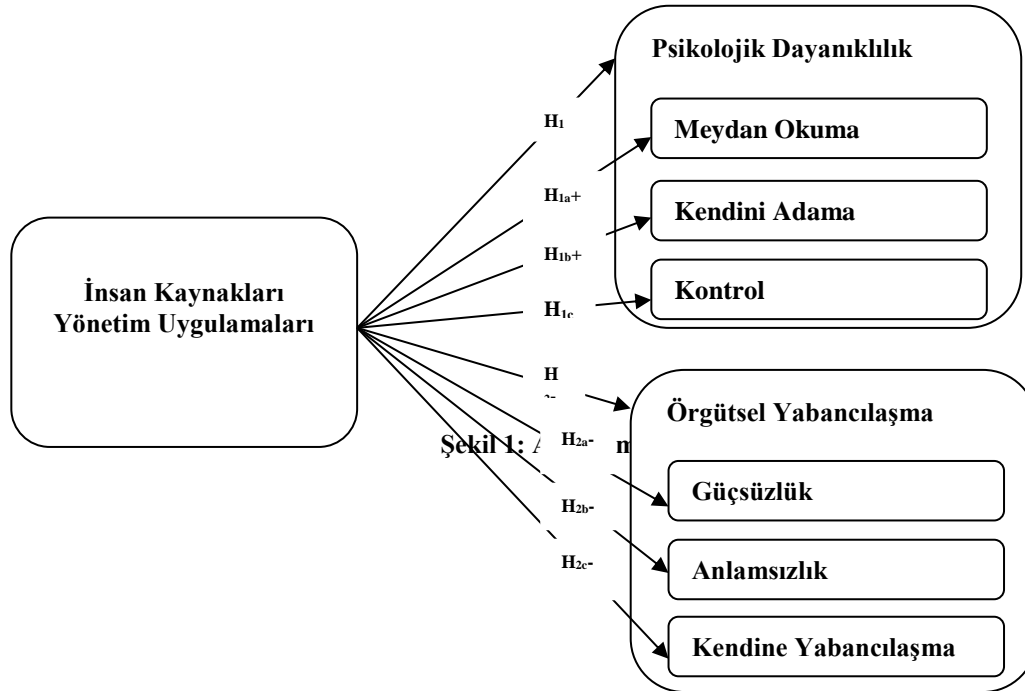
Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Psikolojik Dayanıklılık) İngilizceden Türkçeye çevrilerek araştırmaya uyarlanmıştır. Araştırma anket formu bu doğrultuda hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılmış ölçekler ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir.

**İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği:** 2011 yılında Prof. Dr. Oya Özçelik ve çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır. Bu ölçek aynı zamanda Ertuğrul (2018)'in doktora tezinde kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan bu ölçek Ertuğrul (2018)'in doktora çalışmasından alınmış ve güvenilirliği test edilmiştir.

**Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği:** 1981 yılında Clifford J. Mottaz tarafında geliştirilmiştir. Çalışmada Yumuk (2011)'de Yüksek lisans çalışmasında kullandığı tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır.

**Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği:** 2016 yılında Prof.Dr. Şerife Işık tarafından geliştirilmiştir. Ölçek "Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. The Journal of Happiness and Well-Being (JHW), 2016, 4 (2), 165–182." isimli çalışmadan alınmıştır.

### 3.4. Araştırma modeli



### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın  $H_1$  ( $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ) ve  $H_2$  ( $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$ ) hipotezleri insan kaynakları yönetim uygulamalarının psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma üzerine olan etkisini ölçmektedir. Araştırmanın bu hipotezleri korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Sözü geçen bu hipotezler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

**H<sub>1</sub>:** İnsan kaynakları yönetim uygulamaları psikolojik dayanıklılığı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H<sub>1a</sub>:** İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan meydan okumayı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H<sub>1b</sub>:** İnsan kaynakları yönetim uygulamaları psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kendini adamayı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H<sub>1c</sub>:** İnsan kaynakları yönetim uygulamaları psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kontrolü anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H<sub>2</sub>:** İnsan kaynakları yönetim uygulamaları örgütsel yabancılaşmayı negatif yönde etkiler.

**H<sub>2a</sub>:** İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutunu negatif yönde etkiler.

**H<sub>2b</sub>:** İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutunu negatif yönde etkiler.

**H<sub>2c</sub>:** İnsan kaynakları yönetim uygulamaları örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutunu negatif yönde etkiler.

### 3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Alan yazında yer alan her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanında birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulaması konulu bu araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekildedir; araştırma sadece Azerbaycan'ın Bakü ilinde bulunan üç otel işletmesini kapsamaktadır. Bu durumun daha fazla veriye ulaşılmasına engel olacağı ve araştırmanın en büyük sınırlılığını meydana getireceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan otel çalışanlarının da anket formundaki ifadelerle ilişkin algıları ve cevaplandırmadaki samimiyetleriyle gerçekte olanı yansıtmamış olma ihtimalleri bulunmaktadır. Anket formlarının uygulandığı zamanın belli bir süre içerisinde başlayıp-bitmesi düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın COVID-19 sürecinde yapılması da sonuçları önemli ölçüde etkileyebilir. Buna sebep olarak da otel işletmelerinin çoğunlukla turizm amaçlı kullanılması ve sözü geçen bu süreçte Azerbaycan'da turizmin önemli ölçüde kısıtlanması gösterilebilir.



#### 4. Araştırma Bulguları

##### 4.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi Sonuçları

$0,000 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kayış, 2018).

**Tablo 1: Araştırmaya İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İfade sayısı	Alpha Katsayısı
Psikolojik Dayanıklılık	21	<b>0,90</b>
Meydan Okuma	7	<b>0,86</b>
Kendini Adama	7	<b>0,72</b>
Kontrol	7	<b>0,70</b>
İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları	16	<b>0,90</b>
Örgütsel Yabancılaşma	21	<b>0,70</b>
Güçsüzlük	7	<b>0,82</b>
Anlamsızlık	7	<b>0,71</b>
Kendine Yabancılaşma	7	<b>0,72</b>

Araştırmanın anket formunda yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yorumları:

- İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ölçeğinin 16 ifade bulunmakta ve alfa değerinin (0,900)  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  arasında olduğundan oldukça güvenilir olarak değerlendirilebileceği saptanmıştır.
- Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin 21 ifadesi ve üç boyutu bulunmaktadır. Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin genel olarak alfa değerinin 0,905 olarak bulunduğu ayrıca birinci boyut olan meydan okumanın alfa değerinin (0,864), ikinci boyut olan kendini adama alfa değerinin (0,722) ve üçüncü boyut kontrol alfa değerinin (0,704) olarak bulunmuştur. Yukarıda belirtilen bilgiler ışığında ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.
- Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin 21 ifadesi ve üç boyutu bulunmaktadır. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin genel olarak alfa değerinin 0,709 olarak bulunduğu ayrıca birinci boyut olan güçsüzlük alfa değerinin (0,820), ikinci boyut olan anlamsızlık alfa değerinin (0,713) ve üçüncü boyut kendini yabancılaşmanın alfa değerinin (0,726) olarak bulunmuştur. Yukarıda belirtilen bilgiler ışığında ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

##### 4.2. Demografik Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerine (cinsiyetiniz, medeni durum, eğitim düzeyiniz, yaşınız vb.) ilişkin frekans analizi yapılmıştır. Yapılan frekans

analizi sonucu elde edilen tanımlayıcı istatistikler Tablo 1.2’de yer almaktadır. Verilerin incelenmesinde 150 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

**Tablo 2: Personellerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımlar**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	İşletmede Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
Kadın	45	30,0	1 yıldan az	47	31,3
Erkek	105	70,0	1-3	40	26,7
Toplam	150	100,0	4-6	32	21,3
			7-10	19	12,7
			11 yıl ve üzeri	12	8,0
			Toplam	150	100,0
Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
Evli	63	42,0	1 yıldan az	41	27,3
Bekar	87	58,0	1-3	32	21,3
			4-6	37	24,7
			7-10	25	16,7
Toplam	150	100,0	11 yıl ve üzeri	15	10,0
			Toplam	150	100,0
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Yaş	Frekans	Yüzde
Ortaöğretim	22	14,7	18-25	52	34,7
Lise	41	27,3	26-35	48	32,0
Önlisans	22	14,7	36-45	26	17,3
Lisans	53	35,3	46 ve üzeri	24	16,0
Lisansüstü	12	8,0	Toplam	150	100,0
Toplam	150	100,0			
Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Aylık Kazancımız	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	21	14,0	4000 TL ve altı	109	72,7
1-3	22	14,7	4001-5000 TL	31	20,7
4-6	30	20,0	5001-6000 TL	10	6,6
7-10	37	24,7	6001-8000 TL	/	/
11-15	20	13,3	8001 TL ve üzeri	/	/
16 yıl ve üzeri	20	13,3	Toplam	150	100,0
Toplam	150	100,0			
Çalışanların Eğitim ve İş Uyumu	Frekans	Yüzde	Günlük Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
Evet	79	52,7	4 saatten az	5	3,3
Hayır	71	47,3	4-5	11	7,3
Toplam	150	100,0	6-8	58	38,7
Çalışma Saatlerinden Memnuniyet Düzeyi	Frekans	Yüzde	9-11	Frekans	Yüzde
Hiç Memnun Değilim	9	6,0	12 ve üzeri	8	5,3
Memnun Değilim	25	16,7	Toplam	150	100,0
Kısmen Memnunum	51	34,0			
Memnunum	55	36,7			
Çok Memnunum	10	6,7			
Toplam	150	100,0			

Tablo 2. incelendiğinde ankete katılan 150 çalışandan 45’inin (%30,0) kadın, 105’nin (%70,0) ise erkek olduğu görülmektedir. Buna göre, katılımcıların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların 63’ünün (%42,0) evli, 87’sinin (%58,0) bekar olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 52 kişi (%34,7) 18- 25 yaş aralığında, 48 kişi (%32,0) 26-35

yaş aralığında, 26 kişi (%17,3) 36-45 yaş aralığında, 18-25 yaş aralığında ve 24 kişi (%16,0) ise 46 yaş ve üzeri aralığındadır. Buna göre, katılımcıların büyük çoğunluğunun 18-25 yaş aralığında (34,7), en az oranın ise 46 yaş ve üzeri (%16,0) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ankete katılan 150 çalışandan 53 kişinin (%35,3) lisans mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 12'si (%8,0) lisansüstü, 22'si (%14,7) ön lisans, 41'i (%27,3) lise ve 22'i (%14,7) ortaöğretim mezuniyet derecesine sahiptir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların çoğunlukla lisans ve lise mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık kazanç durumları incelendiğinde 109 kişinin (%72,7) 4000 TL ve altı, 31 kişinin (20,7) 4001-5000 TL ve 10 kişinin (%6,6) ise 5001 TL ve üzeri kazanca sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun 4000 TL ve altı gelir düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma süreleri incelendiğinde ankete katılan 150 çalışandan 21 kişinin (%14,0) 1 yıldan az, 22 kişinin (%14,7) 1-3 yıl, 30 kişinin (%20,0) 4-6 yıl, 37 kişinin (%24,7) 7-10, 20 kişinin (%13,3) 11-15 yıl ve 20 kişinin (%13,3) 16 yıl ve üzeri kurumda çalışmakta oldukları belirlenmiştir. Bu oranlara göre Azerbaycan'da katılımcıların çoğunluğunun 7-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip oldukları söylenebilir. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde ankete katılan 150 çalışandan 47 kişinin (%31,3) 1 yıldan az, 40 kişinin (26,7) 1-3 yıl, 32 kişinin (%21,3) 4-6 yıl, 19 kişinin (%12,7) 7-10, 12 kişinin (%8,0) 11 yıl ve üzeri kurumda çalışmakta oldukları belirlenmiştir. Böylece katılımcıların çoğunluğunun 1 yıldan daha az bir süredir kurumda çalıştıkları görülmektedir. Ankete katılan 150 çalışanın mevcut vazifesindeki çalışma süreleri incelendiğinde 41 kişinin (%27,3) 1 yıldan az, 32 kişinin (%21,3) 1-3 yıl, 37 kişinin (%24,7) 4-6 yıl, 25 kişinin (%16,7) 7-10, 15 kişinin (%10,0) 11 ve üzeri mevcut vazifesinde çalışmakta oldukları belirlenmiştir. Böylece çalışanların çoğunluğunun 1 yıldan az bir süredir aynı vazifede çalışmakta oldukları görülmektedir. Katılımcıların aldıkları eğitim ile çalışılan bölümün ilgili olup olmadığı incelendiğinde 150 katılımcıdan 71 kişinin (%47,3) aldıkları eğitimin işle ilgili olduğu, 79 kişinin (%52,7) ise aldıkları eğitimin işle ilgili olmadığı belirlenmiştir. Buna göre çalışanların yaptıkları işle ilgili eğitim alma oranı ankete katılanların yarısından fazladır kısaca iş ile ilgili eğitim alan çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıdan 5 kişi (%3,3) günde 4 saatten az, 11 kişi (%7,3) 4-5 saat, 58 kişi (%38,7) 6- 8 saat, 68 kişi (%45,3) 9-11 saat, 8 kişi (%5,3) 12 saat ve üzeri sürede fiili olarak çalışmaktadır. Tablodaki bilgilere göre katılımcıların büyük bir kısmı bir günde 9 ile 11 saatlik süre arasında fiili olarak çalışmaktadır. Yapılan anket çalışmasında 150 Katılımcıya sorulan “çalışma saatlerinizden ne kadar memnunsunuz?” sorusuna 9 kişi (%6,0) hiç memnun değilim ve 25 kişi (%16,7) memnun değilim yanıtını

vermiştir. 51 kişi (%34,0) kısmen memnunum, 55 kişi (%36,7) memnunum, 10 kişi ise (%6,7) çok memnunum yanıtını vermiştir. Böylece çalışanların büyük çoğunluğunun çalışma sürelerinden memnun oldukları görülmektedir.

### 4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, asıl amacı değişkenler arasındaki temel yapıyı tanımlamak olan bir bağımlılık tekniğidir. Genel olarak faktör analizi, birbirleri ile ilişkili çok sayıda değişken arasındaki ilişkinin yapısını, birbirleriyle ilişkili değişken kümelerini tanımlayarak analiz etmek için araçlar sağlar. Tek değişkenli teknikler doğası gereği tek bir değişkenle sınırlıdır, ancak çok değişkenli tekniklerin onlarca, yüzlerce hatta binlerce değişkeni olabilir. Kısacası, çok değişkenli analizlerde anahtar rol oynamaktadır (Hair vd., 2014). Genel olarak faktör yüklerine bakıldığında,  $\pm .30$  ile  $\pm .40$  arasındaki faktör yüklerinin, yapının yorumlanması için minimum seviyeyi karşıladığı düşünülmektedir. Bunun yanında,  $\pm .50$  veya daha büyük faktör yükleri pratikte daha anlamlı kabul edilir (Hair vd., 2014).

### 4.4. İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ölçeği 4 boyuttan oluşmaktadır (araştırmada tek boyutlu olarak ele alınmıştır). İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ölçeği incelendiğinde faktör analizi yapabilmenin ön şartlarından birincisi olan KMO değeri,888'dir. İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları kare 1019,3363, serbestlik derecesi değeri 120,sig ,000 ve açıklanan toplam varyans 41,166 olarak bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda elde edilen faktör analizi değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları**

İKY-1	,70			
İKY-2	,77			
İKY-12	,66			
İKY-13	,50			
İKY-15	,52			
İKY-11	,71			
İKY-14	,77			
İKY-4		,75		
İKY-6		,54		
İKY-3		,75		
İKY-7		,73		
İKY-5			,75	
İKY-9			,73	
İKY-8			,83	
İKY-10				,60
İKY-16				,61

#### 4.5. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Yabancılaşma ölçeği 3 boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel Yabancılaşma ölçeği incelendiğinde faktör analizi yapabilmenin ön şartlarından birincisi olan KMO değeri,812'dir. Örgütsel Yabancılaşma ki kare 1133,706 serbestlik derecesi değeri 210, sig ,000 ve açıklanan toplam varyans 26,294 olarak bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda elde edilen faktör analizi değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 4:Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

OA.9	,67	
OA.8	,67	
OA.10	,70	
OA.14	,67	
OA.12	,82	
OA.11	,57	
OA.13	,73	
OA.4		,66
OA.2		,61
OA.6		,77
OA.1		,66
OA.5		,75
OA.3		,74
OA.7		,69
OA.18		,64
OA.16		,45
OA.19		,67
OA.21		,57
OA.15		,67
OA.17		,64
OA.20		,55

#### 4.6. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Psikolojik Dayanıklılıkölçeği 3 boyuttan oluşmaktadır. Psikolojik Dayanıklılıkölçeği incelendiğinde faktör analizi yapabilmenin ön şartlarından birincisi olan KMO değeri,911'dir. Psikolojik Dayanıklılıkki kare 1507,579 serbestlik derecesi değeri 210, sig ,000 ve açıklanan toplam varyans 41,234 olarak bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda elde edilen faktör analizi değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 5: Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

PR.8	,76	
PR.16	,74	
PR.9	,74	
PR.7	,75	
PR.14	,74	
PR.13	,78	
PR.17	,74	
PR.4		,71
PR.12		,62
PR.10		,69
PR.11		,76
PR.20		,78
PR.19		,75
PR.15		,73
PR.5		,60

PR.2	,76
PR.1	,76
PR.3	,60
PR.6	,77
PR.18	,61
PR.21	,79

#### 4.7. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 6’da korelasyon analizi tablosunda Pearson korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel yabancılaşma boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon katsayıları şu şekilde belirtilmiştir:

**Tablo 6:Korelasyon Analizi ve Sonuçları**

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
İKY Uygulamaları(1)	1						
Kendini Adama (2)	,510**	1					
Meydan Okuma(3)	,475**	,769**	1				
Kontrol(4)	,521**	,703**	,719**	1			
Güçsüzlük(5)	-,269**	-,267**	-,091	-,206**	1		
Anlamsızlık(6)	-,502**	-,526**	-,318**	-,441**	-,316**	1	
Kendine Yabancılaşma(7)	-,435**	-,473**	-,247**	-,484**	-,490**	-,611**	1

\*\* $p < 0,01$ : Korelasyon 0,01 düzeyi için anlamlıdır.

\* $p < 0,05$ : Korelasyon 0,05 düzeyi için anlamlıdır.

- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları ( $r = ,510$ ;  $p < 0,05$ ) ile psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kendini adama arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları ( $r = ,475$ ;  $p < 0,01$ ) ile psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan meydan okuma arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları ( $r = ,521$ ;  $p < 0,01$ ) ile psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kontrol arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenirken, insan kaynakları yönetim uygulamaları ( $r = -,269$ ;  $p < 0,01$ ) ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan güçsüzlük arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları ( $r = ,502$ ;  $p < 0,01$ ) ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan anlamsızlık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, insan kaynakları yönetim uygulamaları ( $r = -,435$ ;  $p > 0,05$ ) ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan kendine yabancılaşma arasında ise bir negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

#### 4.8. Regresyon Analizi ve Sonuçları

Araştırmanın “H<sub>1</sub>” hipotezine ilişkin (İnsan kaynakları yönetim uygulamaları psikolojik dayanıklılığı pozitif etkiler)sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7: İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının, Psikolojik Dayanıklılık Üzerine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	Beta	t	P değeri
İnsan Kaynakları Uygulamaları	,553	8,06	0,00
	R2 = 0,30	F= 65,06	

Bağımlı Değişken: Psikolojik Dayanıklılık

Tablo 7:incelendiğinde, insan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu bağımlı değişken olan psikolojik dayanıklılık varyansının %,30,5’ini açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda insan kaynakları yönetim uygulamalarının ( $\beta=,553$ ;  $p<0,05$ )Psikolojik dayanıklılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre “H<sub>1</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları psikolojik dayanıklılığın meydan okuma boyutunu pozitif etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın “H<sub>1a</sub>” hipotezine ilişkin (İnsan kaynakları yönetim uygulamaları psikolojik dayanıklılığın meydan okuma boyutunu pozitif etkiler)sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8:İnsan Kaynakları Uygulamalarının Meydan Okuma (Psikolojik Dayanıklılık Boyutu) Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Beta	t	P değeri
İnsan Kaynakları Uygulamaları	,475	6,56	0,00
	R2 =0,22	F= 43,14	

Bağımlı Değişken: Meydan okuma

Tablo 8:incelendiğinde, insan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan meydan okuma varyansının %22,6’ini açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda insan kaynakları yönetim uygulamalarının ( $\beta=,475$ ;  $p<0,05$ ) psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan meydan okumayı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre “H<sub>1a</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları psikolojik dayanıklılığın meydan okuma boyutunu pozitif etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın “H<sub>1b</sub>” hipotezine ilişkin (İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları psikolojik dayanıklılığın kendini adama boyutunu pozitif etkiler) sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9:İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kendini Adama (Psikolojik Dayanıklılık Boyutu) Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Beta	t	P değeri
İnsan Kaynakları Uygulamaları	,510	7,21	0,00
	R2 =0,26	F= 52,06	

Bağımlı Değişken: Kendini Adama

Tablo 9:incelendiğinde, insan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kendini adama varyansının %26,0'nı açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda insan kaynakları yönetim uygulamalarının ( $\beta=,510$ ;  $p<0,05$ )psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kendini adama pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre “ $H_{1b}$ : İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları psikolojik dayanıklılığın kendini adama boyutunu pozitif etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın “ $H_{1c}$ ” hipotezine ilişkin (İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları psikolojik dayanıklılığın kontrol boyutunu pozitif etkiler)sonuçlar Tablo 10’de gösterilmiştir.

**Tablo 10: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kontrol (Psikolojik Dayanıklılık Boyutu) Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken: Kontrol

Değişkenler	Beta	t	P değeri
İnsan Kaynakları Uygulamaları	,52	7,42	0,00
	$R^2 = 0,27$	$F = 55,05$	

Tablo 10:incelendiğinde, insan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kontrol varyansının %27,1'ini açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda insan kaynakları yönetim uygulamalarının ( $\beta=,521$ ;  $p<0,05$ )psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kontrolü pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre “ $H_{1c}$ : İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları psikolojik dayanıklılığın kontrol boyutunu pozitif etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın“ $H_2$ ” hipotezine ilişkin (İnsan kaynakları yönetim uygulamaları örgütsel yabancılaşmayı negatif etkiler) sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11: İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.**

Değişkenler	Beta	t	P değeri
İnsan Kaynakları Uygulamaları	-,510	7,20	0,00
	$R^2 = 0,26$	$F = 51,97$	

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yabancılaşma

Tablo 11:incelendiğinde, insan kaynakları yönetim uygulamaları bağımlı değişken olan örgütsel yabancılaşma varyansının %26,0'nı açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda insan kaynakları yönetim uygulamalarının ( $\beta=-,510$ ;  $p<0,05$ )örgütsel yabancılaşmayı negatif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre “ $H_2$ : İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel yabancılaşma boyutundan olan güçsüzlüğü negatif etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın “ $H_{2a}$ ” hipotezine ilişkin(İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel yabancılaşma boyutundan olan güçsüzlüğü negatif etkiler) sonuçlar Tablo 12’de gösterilmiştir.



**Tablo 12: İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Güçsüzlük (Örgütsel Yabancılaşma Boyutu) Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.**

Değişkenler	Beta	t	P değeri
İnsan Kaynakları Uygulamaları	-,269	3,40	0,00
	R2 = 0,07	F= 11,58	

Bağımlı Değişken: Güçsüzlük

Tablo 12: incelendiğinde, insan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından olan güçsüzlük varyansının %0,7’ni açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda insan kaynakları yönetim uygulamalarının ( $\beta=-,269$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan güçsüzlüğü negatif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre “H<sub>2a</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel yabancılaşma boyutundan olan güçsüzlüğü negatif etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın “H<sub>2b</sub>” hipotezine ilişkin (İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel yabancılaşma boyutundan olan anlamsızlığı negatif etkiler) sonuçlar Tablo 13’de gösterilmiştir.

**Tablo 13: İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Anlamsızlık (Örgütsel Yabancılaşma Boyutu) Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Beta	t	P değeri
İnsan Kaynakları Uygulamaları	-,502	7,05	0,00
	R2 = ,25	F= 49,76	

Bağımlı Değişken: Anlamsızlık

Tablo 13: incelendiğinde, insan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından olan anlamsızlık varyansının %25,2’ini açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda insan kaynakları yönetim uygulamalarının ( $\beta=-,502$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan anlamsızlığı negatif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre “H<sub>2b</sub>: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel yabancılaşma boyutundan olan anlamsızlığı negatif etkiler” hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmanın “H<sub>2c</sub>” hipotezine ilişkin (İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel yabancılaşma boyutundan olan anlamsızlığı negatif etkiler) sonuçlar Tablo 14’de gösterilmiştir.

**Tablo 14: İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Kendine Yabancılaşma (Örgütsel Yabancılaşma Boyutu) Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Beta	t	P değeri
İnsan Kaynakları Uygulamaları	-,435	5,87	0,00
	R2 = 0,18	F= 34,48	

Bağımlı Değişken: Kendine Yabancılaşma

Tablo 14: incelendiğinde, insan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından olan Kendine yabancılaşma varyansının %18,9’unu açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda insan kaynakları yönetim uygulamalarının ( $\beta=-,435$ ;  $p<0,05$ ) Örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan kendine yabancılaşmayı negatif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre “H<sub>2c</sub>: İnsan

kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel yabancılaşma boyutundan olan kendine yabancılaşmayı negatif etkiler” hipotezi kabul edilmiştir

## 5. Sonuç

İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, örgütsel yabancılaşma ve psikolojik dayanıklılık gibi konular ve sorunlar örgütler için geçmişten günümüze önem arz etmektedir. Nitekim örgütlerin faaliyetlerini sürdürmelerindeki en önemli güç olan beşerî sermaye, örgütlerin günümüzün rekabet çağında varlıklarını sürdürmelerinde, rekabet avantajı sağlamalarında ve karlılık oranlarını yükseltmelerinde oldukça önemli bir paya sahiptir. Bu sebeple örgütün verimliliğindeki en önemli etkenlerden biri olan insan faktörü her zaman dikkate alınmalı, ihtiyaçları, örgüt içinde ya da dışında karşılaştıkları sorunları ve gereksinimleri tespit edilmeli ve tespit edilen ihtiyaç ve gereksinimleri giderilmelidir. Aksi durumda çalışanlar örgüte yabancılaşabilir veya psikolojik açıdan dayanıklılıklarını kaybedebilirler. Bu aşamada en önemli görevler insan kaynakları yönetim departmanına düşmektedir. İnsan kaynakları yönetim departmanı iyi bir şekilde faaliyet gösterirse, yönetimi altında çalışan iş görenlerin karşılaştığı sorunları ve ihtiyaç duydukları gereksinimleri hızlı bir şekilde belirleyebilir ve giderebilirler. Bu çalışmada da başlıca amaç olarak “insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel yabancılaşma ve psikolojik dayanıklılık üzerine olan etkisi” incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Azerbaycan’ın Bakü ilinde faaliyet gösteren üç otel işletmesine ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde çalışan iş görenlere online ortamda 150 anket dağıtılmış ve elde edilen veriler sırasıyla güvenilirlik, demografik, faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutularak yorumlanmıştır. Çalışmanın amacını gerçekleştirmek için 8 hipotez belirlenmiş ve bu hipotezler üzerinden regresyon analizi yapılmıştır.

Çalışmanın güvenilirlik analizi sonuçlarına göre kullanılan ölçeklerin C.Alpha Değerlerinin sırasıyla İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları (0,900), Örgütsel Yabancılaşma (0,709), Örgütsel Yabancılaşma ölçeğinin 1. boyutu Güçsüzlük (0,820), Örgütsel Yabancılaşma ölçeğinin 2. boyutu Anlamsızlık (0,713), Örgütsel Yabancılaşma ölçeğinin 3. boyutu Kendine Yabancılaşma (0,726), Psikolojik Dayanıklılık (0,905), Psikolojik Dayanıklılık ölçeğinin 1. Boyutu Meydan Okuma (0,864), Psikolojik Dayanıklılık ölçeğinin 2. Boyutu Kendini Adama (0,722), Psikolojik Dayanıklılık ölçeğinin 3. Boyutu Kontrol (0,704), olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler  $0,70 \leq \alpha < 1,00$  arasında olduğu için oldukça güvenilir olarak kabul edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olması araştırma sonuçlarını doğru bir şekilde yansıtması açısından oldukça önemlidir.

Araştırmanın demografik değişkenlerinin analizi sonucunda araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu, evli katılımcı oranının bekarlara göre daha az olduğu, Katılımcıların çoğunluğunun 18-25 yaş aralığında (34,7), en az oranın ise 46 yaş ve üzeri bireylerin (%16,0) oluşturduğunu, Katılımcıların çoğunlukla lisans ve lise mezuniyet derecesine sahip olduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda Çalışmaya katılan bireylerin gelir oranları incelendiğinde büyük çoğunluğunun 4000 TL ve altı ücret karşılığında çalıştığı, Çalışanların çoğunluğunun 7-10 yıl aralığında toplam çalışma sürelerine sahip oldukları ve 1 yıldan az aynı görevde çalıştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca Çalışanların yaptıkları işle ilgili eğitim alma oranının neredeyse eşit olduğu, çoğunluğunun 9 ile 11 saatlik süre arasında fiili olarak çalıştıkları ve çalışma saatlerinden memnun oldukları saptanmıştır.

Araştırmanın faktör analizi sonucunda çalışmada kullanılan ölçeklerin KMO değerlerinin sırasıyla insan kaynakları yönetim uygulamaları “888”, örgütsel yabancılaşma “812” psikolojik dayanıklılık “911” olduğu tespit edilmiş ve ifadelerin boyutlara göre doğru bir şekilde dağıldığı görülmektedir. Bu da çalışmaya katılan bireylerin anket ifadelerini doğru bir şekilde anladığını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın korelasyon analizi sonucuna göre, İnsan kaynakları yönetim uygulamaları ile psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kendini adama ( $r=,510^{**}$ ;  $p<0,01$ ), meydan okuma ( $r=,475^{**}$ ;  $p<0,01$ ) ve kontrol ( $r=,521^{**}$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre insan kaynakları yönetim uygulamaları iyileştikçe çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının da yükseleceği kabul edilmektedir. Alan yazında insan kaynakları yönetim uygulamaları ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiyi inceleyen biraraştırma olmasa da psikolojik dayanıklılığın da kapsamında kullanıldığı psikolojik sermaye ile insan kaynakları yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Baytaş (2018) yüksek lisans çalışmasında insan kaynakları yönetim uygulamaları ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü olumlu ilişki tespit etmiştir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük ( $r=-,269^{**}$ ;  $p<0,01$ ), anlamsızlık ( $r=-,502^{**}$ ;  $p<0,01$ ) ve kendine yabancılaşma ( $r=,502$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara göre insan kaynakları yönetim uygulamaları iyileştikçe çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır. Bu sonuçlar alan yazında kıyaslandığında doğru orantılı ilişki ortaya koymaktadır. Örneğin Güler vd., (2018:804-820)'in yaptığı çalışmada insan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın regresyon analizi sonuçlarına göre:

- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu bağımlı değişken olan psikolojik dayanıklılık varyansının %30,5'ini açıklamakta ve ( $\beta=,553$ ;  $p<0,05$ ) Psikolojik dayanıklılığı pozitif yönde etkilediği,
- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan meydan okuma varyansının %22,6'ini açıklamakta ve ( $\beta=,475$ ;  $p<0,05$ ) psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan meydan okumayı pozitif yönde etkilediği,
- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kendini adama varyansının %26,0'ını açıklamakta ve ( $\beta=,510$ ;  $p<0,05$ ) psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kendini adamayı pozitif yönde etkilediği,
- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kontrol varyansının %27,1'ini açıklamakta ve ( $\beta=,521$ ;  $p<0,05$ ) psikolojik dayanıklılık boyutlarından olan kontrolü pozitif yönde etkilediği görülmektedir.
- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları bağımlı değişken olan örgütsel yabancılaşma varyansının %26,0'ını açıklamakta ve ( $\beta=-,510$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel yabancılaşmayı negatif yönde etkilediği,
- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından olan güçsüzlük varyansının %0,7'ini açıklamakta ve ( $\beta=-,269$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan güçsüzlüğü negatif yönde etkilediği,
- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından olan anlamsızlık varyansının %25,2'ini açıklamakta ve ( $\beta=-,502$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan anlamsızlığı negatif yönde etkilediği,
- İnsan kaynakları yönetim uygulamaları boyutu örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından olan kendine yabancılaşma varyansının %18,9'unu açıklamakta ve ( $\beta=-,435$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan kendine yabancılaşmayı negatif yönde etkilediği görülmektedir.

### **Araştırmacılara Ve Yöneticilere Öneriler**

- Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler ve farklılıklar sadece otel işletmeleri arasında değil aynı zamanda eğitim, tekstil ve banka gibi farklı sektörlerde de yapılabilir.
- Çalışmanın konusu olan değişkenler COVID-19 süreci dışında tekrar olarak otel işletmelerinde de yapılabilir.

- Çalışmanın kapsamının Araştırmada yer alan insan kaynakları yönetim uygulamalarının tek boyutlu olarak ele alınmasına karşılık gelecek yıllarda alt boyutları da ele alınarak daha kapsamlı bir şekilde incelenebilir.
- Araştırmada örgütsel yabancılaşmanın Mottaz tarafından geliştirilmiş üç boyutlu ölçeği kullanılmıştır. Fakat alan yazında örgütsel yabancılaşma ile ilgili geliştirilmiş beş ve altı boyutlu diğer ölçekler de bulunmaktadır. Konu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılar sözü geçen farklı ölçeklerden de yararlanabilirler
- Araştırmanın insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile psikolojik dayanıklılık değişkenleri arasında ilişki alan yazında incelenmemiştir. Bu yüzden araştırmacılar sözü geçen bu iki değişken arasındaki ilişkiye farklı veya aynı sektörler açısından bakabilirler.
- Araştırmanın insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma değişkenleri ve örgütsel yabancılaşma ile psikolojik dayanıklılık değişkenleri arasındaki ilişkiler alan yazında oldukça sınırlı sayıda bulunmaktadır. Bu yüzden sözü geçen değişkenler arasında farklı ülkeler, iller veya sektörler baz alınarak çalışmalar yapılabilir.

Sonuç olarak; gelecekteki araştırmalarda işletme büyüklüğünün, sektörel farklılıkların ve coğrafi konumun farklı bulgulara yol açıp açmayacağı test edilebilir. Böylelikle elde edilen araştırma sonuçlarının genellenebilmesi daha mümkün olacaktır. Konuyla ilgilenecek olan araştırmacıların yanı sıra yöneticilere de bazı önerilerimiz var. Bu önerileri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yöneticilerin örgütsel yabancılaşmayı önlemesi için sadece insan kaynakları yönetimi uygulamalarını değil aynı zamanda örgüt kültürünü ve örgüt yapısını da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Alan yazında da söylenildiği gibi örgütsel yabancılaşmayaneden olan örgüt içi faktörlerden biri de örgütün yapısıdır.
- Yöneticiler örgüt bünyesinde görev alan çalışanlar arasında karşılıklı ilişkilerin kurulmasına özen göstermelidirler. Çünkü iş görenler arasında iletişim ve etkileşim eksikliğinin mevcut olması onların örgüte veya işe yabancılaşmasına neden olabilir.
- Yöneticiler örgütün ekonomik ve teknolojik olarak kalkınmasına destek çıkmalıdır. Çünkü örgütler gelişen çevre koşullarına yani teknolojiye ve ekonomiye ayak uyduramadıkları zaman yabancılaşmaya sürüklenmektedirler. Bu da direkt olarak iş görenleri etkilemektedir.
- Yöneticiler örgütün kalkınmasına, ekonomik yapısına, örgüt kültürünün oluşturulmasına ve teknolojik yapının yanı sıra iş görenlerin bireysel ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdırlar. Çünkü çalışanların özellikle COVID-19 pandemi

sürecinde en fazla ihtiyaç duyduğu şeylerden biri de örgüt tarafından ihtiyaç ve sorunlarının giderilmesidir.

- Yöneticiler alan yazında bahsedildiği gibi iş zenginleştirme, iş değiştirme veya rotasyon, iş genişletme, çalışanların yönetime katılmasını sağlama ve güçlendirme gibi bir çok adımlar atarak örgütsel yabancılaşmanı önleyebilirler.

### Yazar Katkısı

KATKI ORANI	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNANLAR
Fikir veya Kavram	Araştırma fikrini veya hipotezini oluşturmak	Yazar 1
Literatür Taraması	Çalışma için gerekli literatürü taramak	Yazar 2
Araştırma Tasarımı	Çalışmanın yöntemini, ölçeğini ve desenini tasarlamak	Yazar 1 & Yazar 2
Veri Toplama ve İşleme	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak	Yazar 2
Tartışma ve Yorum	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak	Yazar 1 & Yazar 2

### Çıkar Çatışması

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

### Finansal Destek

Bu çalışma BAP (bilimsel araştırma projesi) tarafından desteklenmiştir.

## KAYNAKÇA

- BAYTAŞ, B., (2018). Psikolojik Sermayenin, İky Uygulamalarının Ve Hat Yöneticileri İky Etkililiğinin Çalışanların İş Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. (Master's thesis) Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BERBER, A., (2016). 100 Yıl Öncesine Bir Yolculuk: Genel ve Endüstriyel Yönetim” ve Fransa’da Fayolizm-Taylorizm Kutuplaşması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 45, 118- 132.
- CANMAN, D., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınları.
- ÇETİNKAYA, M., C., (2019) . Psikolojik Dayanıklılık Ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Birey-Örgüt Uyumu, Birey-İş Uyumu, İşten Ayrılma Niyeti Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyicilik Rolü.(Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- DOĞAN, T., (2015). Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. The Journal of Happiness and Well-Being, 3(1), 93-102.
- DURAI, P., (2010). Human Resource Management. New Delhi: Pearson Education.
- DURAK, M., (2002). Deprem Yaşamış Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Belirtilerini Yordamada Psikolojik Dayanıklılığın Rolü. (Doctoral dissertation) Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- ERTUĞRUL, O., (2018). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bir Araştırma. (Doctoral dissertation). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GABLE, S. L., HAIDTH, J., (2005). What (and why) is positive psychology? Review of General Psychology, 9(2), 103-110.
- ŞİMŞEK, M. Ş., ÇELİK, A., AKGEMCİ, T., FETTAHLIOĞLU, T., (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, 569-587.
- GÜLER, M., TURGUT, H., & BASIM, H. N.(2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Sessizliğin ve Ayrımcılığın Düzenleyicilik Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(3), 804-820.
- HAİR, J. F., BLACK, W. C., BABİN, B. J., & ANDERSON, R. E., (2014). Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition. Essex: Pearson Education Limited, 1(2).
- IRMAK, N., (2013). Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi İç Denetim İlişkisi. (Master's thesis)Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Işık, Ş. (2016). Psikolojik dayanıklılık ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. The Journal of Happiness & Well-Being, 4(2), 165-182.
- İSPİR, İ., (2019). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi. (Master's thesis)Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- KAYIŞ, A., (2018). “Güvenilirlik Analizi”, Ed.: Şeref Kalaycı , SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.Ankara: Dinamik Akademi.
- MERCİN, L., (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14), 128-144
- MOTTAZ, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. Sociological Quarterly, 22(4), 515- 529.
- ÖGE, H. S., (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. , Konya: Eğitim Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Z., TOKOL, T., (2001). İşletme. Bursa;Ezgi Kitabevi.

- SADULLAH, Ö. (2013). İnsan kaynakları yönetimine giriş: İnsan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi ve çevresel faktörler. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları, 1-47.
- SARIKAYA, A., (2015). 14-18 Yaş Arası Ergenlerin Benlik Algısı ve Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. (Master's thesis)İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SEEMAN, M., (1959). On The Meaning of Alienation Alienation. American Sociological Review. 24 (6), 783-791
- SOYSAL, A., (1997). Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. (Master's thesis)Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- TEKİN, E., (2011). Askeri Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Psikolojik Dayanıklılık Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. (Master's thesis), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- TÜMLÜ, Ü., G., RECEPOĞLU, E., (2013). "Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık Ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki", Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 3(3), 205-213.
- YILMAZER, A., EROĞLU, C., (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara:Seçkin Yayınları.
- Yumuk, Y., & Koyuncu, M. (2011). Otel işletmelerinde işe yabancılaşmanın iş tatmini üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama. (Master's thesis) Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- YÜKSEL, Ö., (2000). İnsan kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

**Not:** Bu Araştırma Yüksek Lisans Tezinden Uyarlanmıştır



## RUSYA- UKRAYNA SAVAŞININ TÜRKİYE'DEKİ TURİZM SEKTÖRÜNE ETKİLERİ: KRİZ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ AÇISINDAN ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ İNCELEMESİ

Mahmut Demirkıran<sup>1</sup>  
Mehmet Hekim<sup>2</sup>  
Nergiz Çetin Kılıç<sup>3</sup>  
Gül Eser<sup>4</sup>

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye'de turizm sektöründe yaratabileceği tehditleri incelemek ve Türkiye'nin bu konudaki kriz yönetimi stratejilerini ortaya koymaktır. Bu amaçla, Rusya-Ukrayna savaşının turizme etkisi Türkiye'deki önemli turizm destinasyonlarından biri olan Antalya ili üzerinden incelenmektedir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle, Rusya ve Ukrayna'nın Antalya turizmindeki rolünü ortaya koymak amacıyla resmi istatistiklerden yararlanılmıştır. İkinci olarak, önemli turizm paydaşlarının savaşın turizme yansımaları konusundaki değerlendirmeleri incelenmiş, sonuçlar yorumlanmış ve raporlanmıştır. Araştırmanın bulguları, Rusya ve Ukrayna'nın Antalya turizminde kritik aktörler arasında olduklarını göstermektedir. Bulgular, savaşın ardından Rusya'dan ve Ukrayna'dan gelen ziyaretçi sayısında düşüş olduğunu göstermektedir. Türkiye, bu süreçte proaktif bir strateji benimseyerek savaşın bir turizm krizine dönüşmemesi için önemli adımlar atmıştır. Proaktif stratejilerle Rusya ve Ukrayna'dan gelen ziyaretçi sayısı azalsa bile Antalya'ya gelen toplam ziyaretçi sayısında artış sağlanmıştır. Araştırmanın Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye turizm sektöründeki etkilerini ve kriz yönetimi açısından benimsenen stratejileri tartışması bakımından kriz yönetimi ve turizm sektörüne ilişkin literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, kriz, kriz yönetimi, Rusya-Ukrayna savaşı, Türkiye, Antalya.

## THE EFFECTS OF THE RUSSIA AND UKRAINE WAR ON THE TOURISM SECTOR IN TURKEY: CASE OF ANTALYA IN THE CONTEXT OF CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES

### ABSTRACT

This study investigates the threats that the Russia-Ukraine war may create in the tourism sector in Turkey and identifies the steps Turkey took in terms of crisis management strategies. Accordingly, Antalya, one of the important touristic destinations in Turkey, is analyzed to address the effect of the war between Russia and Ukraine on tourism in Turkey. The document analysis method was used in the research. First, descriptive data were used to indicate the role of Russia and Ukraine in Antalya tourism. Second, the interpretation and comments of main tourism stakeholders' concerning the effect of the war between Russia and Ukraine on tourism were analyzed, interpreted, and reported. Research findings show that Russia and Ukraine are two critical actors for tourism in Antalya. However, the number of visitors from Russia and Ukraine decreased after the war. Therefore, Turkey adopted a proactive strategy and took important steps to prevent the war from becoming a tourism crisis. As a result of proactive strategies, although the number of visitors from Russia and Ukraine decreased, the total number of visitors to Antalya increased. It is expected that this research will contribute to the literature by revealing the effects of the Russia-Ukraine war on the tourism sector in Turkey and strategies adopted in terms of crisis management.

**Keywords:** Tourism, crisis, crisis management, Russia-Ukraine war, Turkey, Antalya.

### 1. Giriş

Salgınlar, savaşlar ve ekonomik krizler nedeniyle küresel olarak artan belirsizlik ve karmaşıklık ortamında örgütlerin krizleri önlemek için uygun önlemleri almaları ve hızlı hareket etmeleri daha önemli ve zor hale gelmiştir (Rao, 2021). Krizler kaçınılmazdır ve farklı dönemlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkmaları mümkündür, bu nedenle krizden kaçınmaktan ziyade kriz yönetimi kavramı önem kazanmaktadır. Dolayısıyla olası krizlerin önceden hesaplanarak gerekli önleyici tedbirlerin alınması, önlenemeyecek durumlar için de krizlerin kontrol altına alınarak zararlarının minimize edilmesi yönünde planlamaların yapılması için gerekli kaynakların tahsisi önemlidir. Krizler gerek bireysel düzeyde gerek örgütsel düzeyde etkili bir şekilde ele alınırsa birey ve örgütteki potansiyeli ortaya çıkarabilir. Benzer şekilde, krizler

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar: Arş. Gör., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, [mahmut.demirkiran@izu.edu.tr](mailto:mahmut.demirkiran@izu.edu.tr), ORCID:0000-0002-7962-9877

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, [mehmethkim@marun.edu.tr](mailto:mehmethkim@marun.edu.tr), ORCID: 0000-0002-1725-6462

<sup>3</sup> Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, [nergizcetinkilic@gmail.com](mailto:nergizcetinkilic@gmail.com), ORCID: 0000-0002-1521-789X

<sup>4</sup> Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, [guleser@marmara.edu.tr](mailto:guleser@marmara.edu.tr), ORCID: 0000-0003-1377-2635

örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkararak örgütsel mükemmellik ve etkililiğe ulaşmak için uygun eylem adımlarını atma fırsatları sağlayabilmektedir.

Son yıllarda Covid-19 salgını, iç ve dış savaşlar gibi olaylar küresel ölçekte etkili geniş çapta krizlerin oluştuğunu ve bu krizlerin etkileri ile uzun süredir mücadele edildiğini göstermektedir. Yaşanan krizler bireysel, toplumsal ve örgütsel alanlarda köklü ve hızlı değişimlerin gerçekleşmesine neden olmaktadır. Dijitalleşmenin öncülük ettiği bu paradigma dönüşümü bilgi işlem araçlarının hızla yaygınlaşması, hayatımızın her alanına girmesi ile tüketim, satın alma, pazarlama gibi alanlarda alışılmış tüm uygulamaların da değişmesine yol açmaktadır.

Krizlerin etkilediği sektörlerin başında ise turizm sektörü gelmektedir. Küreselleşmenin etkileriyle beraber mobilitenin de artmasıyla turizm sektörü gittikçe gelişmekte ve daha fazla kişinin erişimine açık hale gelmektedir. Bu bakımdan özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından gerek istihdam gerekse ekonomiye büyük katkılar sağlamakta ve önemli bir gelir kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber turizm faaliyetlerinin karşılıklı bağımlı yapısı, sektörün kur dalgalanmalarına, toplumların tutumlarına, siyasi ve sosyal olaylara karşı duyarlı olması sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin krizlere yönelik önleyici eylem planlarına sahip olmaları önem taşımaktadır (Solunoğlu vd., 2021). Buna rağmen, önceki araştırmalar konaklama ve seyahat işletmelerinin olası krizlere karşı gerekli yönetim planları oluşturmadıkları ve krizlere hazırlıklı olmadıklarına dikkat çekmektedir (Acuner ve Ergin, 2021).

Bireylerin turizm faaliyetleri konusundaki tercihleri doğal, siyasi ve ekonomik krizlerden doğrudan etkilenmektedir (Walters vd., 2019). Ayrıca, bireysel tercihlerin ötesinde Covid-19 salgın sürecinde seyahat kısıtlamaları ve turizm sektöründe bazı işletmelerin faaliyetlerine ara vermeleri, tatil gezi ve seyahat gibi etkinliklerin zaman zaman zorunlu bir kısıtlama halini almasına yol açmıştır (Acuner ve Ergin,2021). Bu nedenle turizm sektörünün Covid-19 pandemi sürecinden en çok etkilenen sektörlerden biri olduğunu söylemek mümkündür (Pavlatos,2021). Pek çok ülke için en önemli gelir kaynaklarından birisi haline gelmiş olan turizm gelirleri bu süreçten olumsuz yönde etkilenmiş; turizm sektöründe direkt faaliyet gösteren oteller, tur firmaları gibi birincil sektörler yanında sektöre hizmet sunan gıda, ulaşım vb. ikincil sektörler de krizlerden büyük zarar görmüştür. Türkiye'nin de 2021 yılı turizm gelirinin 24,5 milyar ABD doları (TÜİK, 2022) olduğu göz önünde bulundurulduğunda turizm sektöründe krizlerden kaynaklı yaşanabilecek kayıpların etkisinin kritik olacağı görülmektedir. Rusya-Ukrayna Savaşının da Covid-19 sonrası toparlanmaya çalışan Türk Turizmi için yeni riskler barındırdığı açıktır.

Türkiye Turizm Sektörü de Rusya-Ukrayna Savaşının Türk turizmine etkilerini en az zararlarla atlatabilmek için önceki krizlerden edindiği tecrübeyle farklı ülkelere açılma, yoğun tanıtım faaliyetleri yapma gibi uygulamalarla krize karşı proaktif bir yönetim stratejisi uygulamaktadır. Böylece “bacasız fabrika” olarak değerlendirilen Türk Turizmi, bu krizi tecrübesi, güçlü alt yapısı ve kaynaklarının yanı sıra etkin kriz yönetim uygulamaları ile büyük kayıplar olmadan atlattığına çalışmaktadır. Bu bakımdan içinde bulunulan süreç, turizm sektörü firmalarının zayıf yönlerini de güçlendirmesi adına bir fırsata dönüştürülebilir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Kriz Yönetimi

Kriz dünyayı, ülkeleri, örgütleri, sektörleri, işletmeleri ve kamuoyunu, onların sahip oldukları ürün ve hizmetlerini, itibarlarını etkileyen ve potansiyel olarak sonucunun olumsuz olması beklenen büyük bir olaydır. Gerçekleşen kriz, bir salgın, terör eylemi, gıda kıtlığı, ürün tedarikinde yaşanan bir sorun, boykot, ülkeler arası çatışmalar, doğal afetler vb. çeşitli şekilde gerçekleşebilmektedir (Banks, 2016). Kriz kavramı için çeşitli tanımlar bulunmaktadır; 1) Kontrol edilemeyen faktörlerin sebebiyet verdiği ve canlı yaşamı veya sağlığı için tehdit unsuru

oluşturan ve ekonomik tahribatlara neden olan negatif veya acil durum, 2) Önceden tahmin edilemeyen olay, 3) Teknolojik veya insan kaynaklı bir olumsuzluğa yol açan ve gerçekleştiği yerin kapsamını aşan kaza, 4) Ölüm, yaralanma, maddi zarar, çevrede ve toplumun işleyişinde tahribata ve bozulmaya sebebiyet verebilecek, etkisi sahip olunan kaynaklarla hafifletilemeyen, onarılamayan veya engellenemeyen olağanüstü hal, 5) Doğal faktörler sonucunda oluşan afetler olarak ifade edilmektedir (Pecujlija ve Cosic, 2019).

Krizler ortaya çıkma türlerine göre ani gelişen krizler, zamanla ortaya çıkan krizler, uzunca bir süre devam eden krizler (sürekli krizler) olmak üzere birçok farklı şekilde gerçekleşebilmektedir (Parsons, 1996). Krizler topluluk krizleri, topluluk harici krizler (Quarantelli, 1988'den aktaran Shaluf, Ahmadan, Said, 2003), dış krizler, iç krizler (Shaluf, Ahmadan, Said, 2003), sosyal krizler ve ekonomik krizler olmak üzere çok çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır (Acharya, Richardson, 2009).

Bir kriz teorisi her şeyden önce bir deneyim ve anlam teorisidir (Roux-Dufort, 2007). Kriz yönetimi ise olası kriz alanlarını belirleme ve tahmin etme girişimleri, krizlerin oluşmasını veya bir olayın krize dönüşmesini önlemek için tasarlanmış eylem ve önlemlerin geliştirilmesiyle ve bir krizin engellenemeyen etkilerinin veya kesintilerinin en aza indirilmesiyle ilgilenir (Wilson, 1992'den aktaran Preble, 1997).

Kriz yönetim alanı, Johnson & Johnson'ın 1982'de Tylenol Extra Strength ağrı kesicisinin ölümcül siyanür ile bağlanmasıyla ürün sabotajı yaşamasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Kriz yönetimi alanı disiplinler arası olduğu için bilimsel araştırmalardaki ilerlemeler birden fazla perspektiften ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, çoğu kriz yönetimi araştırmasında birkaç tema ortaktır (Parnell, 2014):

- 1) Kriz olaylarının meydana gelme olasılığı düşüktür ve genellikle beklenmediktir.
- 2) Son derece zararlı olabilirler.
- 3) Hızlı ve kararlı eylemler gerektirirler.

Bir organizasyonun bir krize nasıl tepki verdiği, itibarını, finansal performansını ve hatta hayatta kalmasını önemli ölçüde etkileyebilir. Organizasyonlar, kriz planlaması için buldukları ortama ilişkin kriz senaryoları geliştirmelidir. Krizler oluşmadan önce bir kriz sırasında organizasyon üyelerine rehberlik sağlamak için standart işletim prosedürleri hazırlanmalıdır (Parnell, 2014).

Bir kriz yönetim faaliyeti operasyonel, taktiksel ve stratejik düzeyde gerçekleşen farklı işbirlikçi karar verme süreçlerinden oluşur (Boin ve diğerleri, 2005; Curnin ve Owen, 2013; Owen ve diğerleri, 2016'den aktaran Treurniet & Wolbers, 2021). Farklı ekipler ve farklı organizasyonlar için durumun farklı yönleri önemlidir. Ortak operasyonel resim bu farklılıkları yansıtılabilmelidir ve duruma ilişkin daha tutarlı, daha az belirsiz bir görüşe ulaşmak için farklı bakış açılarını uzlaştırmaya yardımcı olmalıdır (Klein ve diğerleri, 2010'den aktaran Treurniet & Wolbers, 2021).

Krizlerin nasıl, ne zaman ve nerede meydana geleceğini tahmin etmek genellikle mümkün değildir, dolayısıyla organizasyonlara düşen, krizlerin sebep olacağı zararları en aza indirecek hazırlıkları yapmak, yönetsel tedbirleri almak ve krizleri etkin bir şekilde yönetmektir (Mitroff & Shrivastava, 1987).

Alan yazında ele alınan kriz türlerinden bir diğeri de turizmde yaşanan krizlerdir. Özellikle küresel ölçekte yaşanan ekonomik ve finansal krizler, salgınlar, doğal afetler, terör olayları ve savaşlar turizm krizlerine yol açmaktadır (Hall, 2010). Bu araştırma kapsamında önemli bir siyasi kriz olan Rusya-Ukrayna savaşının turizm sektörü üzerindeki etkisi incelenmektedir.

## 2.2. Turizm Sektöründeki Krizler

Ülke ekonomisi ve kalkınmasında önemli bir yere sahip olan turizm sektörü gerek dünyada gerek ülkemizde büyümeye ve gelişmeye devam eden dinamik bir endüstridir (UNWTO, 2022).

Turizm sektörü, çok boyutlu yapısı nedeniyle bir ülkede gayri safi milli hasıla, dış ticaret dengesi, döviz faaliyetleri ve istihdam oranları gibi konularda ciddi bir role sahiptir.

Turizm, temelde birbiriyle ilişkili hizmet sağlayıcılar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Turizm, risk ve belirsizlik içeren karmaşık bir seyahat kararı verme sürecine dayanması nedeniyle ulusal ve uluslararası birçok unsura duyarlı nitelikte bir alandır (Maser & Weiermair, 1998). Küreselleşmenin de etkisiyle birlikte turizm sektörü çevresel, ekonomik, sosyal veya siyasi pek çok alanda yaşanan gelişmelerden hızlı bir şekilde etkilenmektedir (Yıldız & Işıldar, 2020).

Turizm sektörü, beklenmedik zamanlarda meydana gelen, turistlerin bölgeye akışını etkileyen ve işletmelerin olağan faaliyetlerini sekteye uğratan krizlere açık bir alandır (Aşık, 2016). Ulusal veya küresel çapta yaşanan savaşlar, iç karışıklıklar, terör faaliyetleri, doğal afetler, salgın hastalıklar ve ekonomik krizler turizm sektörünü doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Ertaş vd., 2021). Özellikle güven ve emniyet unsuruyla ilişkili krizler, turistlerin güvenlik algı ve tercihlerini etkileyerek turizm sektörünün sürdürülebilirliğini tehdit eden önemli faktörlerdendir. Zira, turistler kriz durumları karşısında tatil planlarını değiştirmeye veya iptal etmeye karşı oldukça kırılıgandır (Walters vd., 2019).

Turizm sektörü krizleri, turizm destinasyonlarının veya işletmelerinin itibarına yönelik turist algısının zedelenmesi neticesinde turizme yönelik talebin, yatırımların ve gelirlerin azalması anlamına gelmektedir. Turizmde yaşanan krizler turizm işletmelerinin ve ülke ekonomisinin zarar görmesine yol açmaktadır (Avraham, 2015; Ertaş vd., 2021). Turizm sektöründe yaşanan krizlerin en büyük göstergelerinden bir tanesi bölgeye yönelik turizm taleplerindeki değişikliklerdir. Turizm talebini etkileyen önemli bazı unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Doğruol, 2021; Henderson, 2007; Köşker, 2017):

1. Doğal faktörler: Deprem, sel, heyelan, yangın gibi doğal afetler geliştiikleri bölgede maddi ve manevi büyük hasarlara yol açabilmektedir. Bölgenin yeniden güvenliğinin sağlanması, ulaşım, altyapı, iletişim gibi alanların tahribatının giderilmesi ve turistler için yeniden cazip hale getirilmesi süreci belirli bir zamana mal olmaktadır.
2. Güvenlik faktörleri: Güven ortamı turizm kararlarının verilmesinde en önemli belirleyicilerdendir. Savaş, terör faaliyetleri veya terör tehdidi, iç çatışmalar gibi olayların varlığı bir ülkeye yönelik güvenlik algısını şekillendiren unsurlardandır.
3. Ekonomik faktörler: Durgunluk, döviz dalgalanmaları, enflasyon gibi konulara bağlı olarak oluşan ekonomik ortam, ulusal ve uluslararası turizmi etkileyen başlıca unsurlar arasındadır. Ulusal ekonomik krizler daha çok yerli turizmi etkilerken, küresel ekonomik krizler daha geniş çapta etkiler yaratmaktadır.
4. Siyasi faktörler: Hükümet politikaları, uluslararası ilişkiler gibi konuları kapsar. Siyasi ortam, ülke imajını olumlu/olumsuz şekillerde etkilemektedir. Özellikle, uzak ülkeler arasındaki turizm faaliyetlerinde siyasi imaj turizm kararlarında etkili bir role sahiptir.
5. Sağlıkla ilgili faktörler: Turizm destinasyonu kararlarındaki en etkili faktörlerden biri sağlıktır. Bulaşıcı hastalıklar veya salgınlar gibi sağlığı tehdit eden unsurlar turizm kararlarında belirleyici rol oynamaktadır.
6. Teknolojik faktörler: Bilgisayar teknolojileri, internet, güvenli iletişim ve ulaşım ağları turizm kararlarında büyük etkiye sahiptir. Teknolojik hatalar veya kazalar turizm kararlarını etkileyebilir.

### **2.3. Krizlerin Türkiye'deki Turizm Sektörüne Etkileri**

Turizm sektörüne yönelik taleplerin değişimi, ülkeye gelen ziyaretçi sayıları üzerinden gözlemlenebilmektedir. Doğruol (2021), 1990-2021 dönemi arasında Türkiye ve dünyada gerçekleşen krizlerin Türkiye'deki turizm sektörünü ne yönde etkilediğini araştırmıştır. Çalışmada; küresel ekonomik kriz (2008), uluslararası politik krizler, iç terör krizleri (2016), geniş çaplı doğal afetler (1999) ve salgın hastalıkların (2020) Türkiye'deki turizm sektörünü olumsuz yönde etkileyen başlıca faaliyetler arasında olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan; ulusal

ekonomik kriz (1994), ulusal siyasi krizler ve Türkiye’de görülmeyen salgın hastalıkların (2003) Türkiye’ye yönelik turizm taleplerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Ülkemizde turizme yönelik talepleri tespit etmek üzere, son 10 yıllık zaman dilimi içerisinde (2012-2022) gelen ziyaretçi sayıları incelendiğinde (Tablo 1 ve Tablo 2), dönemsel faktörlerin turizme etkisi rakamlardaki değişiklikler aracılığıyla görülmektedir. Ülkemize gelen ziyaretçi sayısının 2012 yılından 2014 yılına kadar devamlı şekilde arttığı, 2015 yılında da yüksek oranda ziyaretçi geldiği görülmektedir. Türkiye’de 2014-2015 dönemi turizm sektörü açısından altın yıllar olarak nitelendirilmektedir (Hacıoğlu & Çavuşoğlu, 2018). 2015 yılının sonunda başlayan olaylar ise 2016 yılında turist sayısında ciddi bir düşüşe neden olmuştur. 2016 yılı içerisinde yaşanan yoğun terör faaliyetleri, 15 Temmuz darbe girişimi, Suriye iç savaşı, sığınmacı problemleri, yoğun turist gönderen Rusya, Almanya ve Hollanda gibi ülkelerle yaşanan gerilimler neticesinde Türkiye’de turizm sektöründeki en ağır krizlerden biri yaşanmıştır (Yıldız & Işıldar, 2020). Özellikle, 2015 yılının sonlarında Türkiye’nin Suriye sınırlarında hava ihlali gerekçesiyle Rus askeri uçağını düşürmesi olayı iki ülke arasında ciddi bir krize yol açmıştır. Olayın ardından Rusya yaklaşık 8 ay boyunca Türkiye’ye seyahat yasağı getirmiştir. Bu olay, Türkiye’deki turizm sektöründe önemli bir yer tutan Rus turist sayısının önceki yıllara göre büyük ölçüde azalmasına neden olmuştur (Uslu & Akay, 2019). Türkiye, 2016 yılında gelen toplam turist sayısı bakımından bir önceki yıla göre dörtte bir oranında kayıp yaşamıştır.

**Tablo 1: Türkiye’ye Gelen Ziyaretçilerin Yıllara ve Aylara Göre Dağılımı (2012-2016)**

AYLAR	YILLAR				
	2012	2013	2014	2015	2016
OCAK	1 328 271	1 384 609	1 426 149	1 594 400	1 521 249
ŞUBAT	1 347 800	1 618 943	1 708 255	1 751 380	1 631 277
MART	1 920 629	2 212 616	2 197 885	2 269 962	2 034 471
NİSAN	2 602 910	2 896 079	3 010 627	2 768 482	2 219 619
MAYIS	3 698 116	4 273 472	4 330 933	4 187 786	3 029 374
HAZİRAN	4 432 358	4 606 676	4 794 562	4 482 621	2 902 139
TEMMUZ	5 373 363	5 183 470	5 829 607	6 131 213	4 211 530
AĞUSTOS	5 167 261	5 529 096	5 816 977	5 656 083	3 709 503
EYLÜL	4 534 938	4 706 616	4 773 251	4 708 032	3 412 154
EKİM	3 542 275	3 779 120	3 821 286	3 688 684	2 853 430
KASIM	2 021 085	1 967 743	2 025 739	2 055 549	1 699 949
ARALIK	1 746 219	1 702 331	1 891 975	1 819 877	1 681 985
<b>TOPLAM<sup>1</sup></b>	<b>37 715 225</b>	<b>39 860 771</b>	<b>41 627 246</b>	<b>41 114 069</b>	<b>30 906 680</b>

*Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri*

2017 yılında Türkiye turizm sektörü açısından bir toparlanma sürecine girse de krizin etkileri sebebiyle 2018 yılına kadar Türkiye’ye gelen turist sayısı önceki yıllara göre geride kalmıştır. 2019 yılı ise son 10 yıllık zaman dilimi içerisinde en fazla turist talebinin yaşandığı yıl olarak tarihe geçmiştir. Ne var ki, 2019 yılının Aralık ayında ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını, 2020 yılında pek çok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de son yılların en ağır krizinin yaşanmasına neden olmuştur. 2020-2021 dönemi turizmde “duraklama ve durgunluk dönemi” olarak nitelendirilmiştir (Şahin & Güzel, 2020). Covid-19 salgını nedeniyle küresel düzeyde uygulanan seyahat kısıtlamaları turizm faaliyetlerini büyük oranda sekteye uğratmıştır. 2020 yılında Türkiye’ye gelen turist sayısı, bir önceki yıla göre yaklaşık %69 oranında azalışla ciddi bir kayıp yaşamıştır. 2021 yılında, dünyada Covid-19 aşılama oranları arttıkça uluslararası ve ulusal seyahat kısıtlamalarının bir kısmı esnek hale getirilmeye veya kaldırılmaya başlanmıştır. 2021 yılında salgının bir nebze kontrol altına alınması,

<sup>1</sup> Toplam ziyaretçi sayısı, yabancı ziyaretçi ve yurtdışı ikametli vatandaş ziyaretçileri kapsamaktadır.

turizmde ziyaretçi sayısına yansımıştır. 2021 yılında, gelen turist sayısı bir önceki yıla oranla yaklaşık %100'lük bir artışla tekrar yükselme eğilimine girmiştir.

**Tablo 2: Türkiye'ye Gelen Ziyaretçilerin Yıllara ve Aylara Göre Dağılımı (2017-2021)**

AYLAR	YILLAR				
	2017	2018	2019	2020	2021
OCAK	1 384 622	1 892 737	1 999 642	2 287 010	727 301
ŞUBAT	1 494 891	1 932 686	2 113 909	2 196 453	764 314
MART	1 944 942	2 581 201	2 746 159	968 537	1 198 371
NİSAN	2 498 489	3 212 476	3 809 819	24 239	1 072 496
MAYIS	3 388 560	4 206 437	4 512 020	30 392	1 254 673
HAZİRAN	3 962 416	5 091 496	5 969 981	216 408	2 540 872
TEMMUZ	5 845 934	6 531 670	7 413 887	1 381 804	5 319 992
AĞUSTOS	5 305 838	6 158 597	7 016 330	2 192 251	4 630 334
EYLÜL	4 691 972	5 425 845	5 982 789	2 534 376	3 999 305
EKİM	3 381 691	4 238 873	4 818 001	2 044 001	3 967 363
KASIM	1 993 329	2 405 758	2 693 151	1 104 834	2 081 243
ARALIK	2 077 140	2 434 816	2 671 511	990 896	2 482 697
<b>TOPLAM<sup>1</sup></b>	<b>37 969 824</b>	<b>46 112 592</b>	<b>51 747 199</b>	<b>15 971 201</b>	<b>30 038 961</b>

*Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri*

#### 2.4. Rusya-Ukrayna Savaşının Türkiye'deki Turizm Sektörüne Etkileri

2022 yılına gelindiğinde, dünyada aşılma oranlarının artması ve salgının büyük oranda kontrol altına alınmasıyla Covid-19 salgınının etkileri daha hafif düzeyde hissedilmeye başlanmıştır. Yaşanan olumlu gelişmelerle birlikte, pek çok uluslararası kısıtlamanın yürürlükten kaldırılması neticesinde turizm sektörü bir toparlanma sürecine girmiştir. Öte yandan, 2022 yılında Rusya'nın Ukrayna'yı işgal etmesi, uluslararası turizm açısından yeni bir tehdit doğurmuştur. Rusya'nın Ukrayna'yı işgali birçok Avrupa ülkesinin Rus havayollarını yasaklaması, Avrupa ve Doğu Asya arasındaki uçuşların sapması gibi sonuçlara neden olmuştur. Ukrayna'daki savaş küresel ekonomiye ve küresel seyahat ortamına duyulan güvene yeni zorluklar getirmektedir. Avrupa'daki turizm pazarında önemli yer tutan iki ülke olan Rusya ve Ukrayna'nın savaş hali, küresel turizm açısından tehdit yaratmaktadır (UNWTO, 2022).

Rusya'nın Ukrayna topraklarını işgal etmesine kadar giden Rusya-Ukrayna gerginliğinin sebeplerini SSCB'nin dağılmasının ardından Ukrayna Parlamentosu'nun 24 Ağustos 1991 tarihinde bağımsızlık kararı almasına kadar götürmek mümkündür. Bağımsızlık ilanının ardından Ukrayna'da Avrupa'ya entegre olma yönünde gelişen eğilimler sonucunda Rusya yanlısı yönetime karşı Batı yanlılarının yönetimi değiştirmesiyle sonlanan 2004-2005 Turuncu Devrimi ve 2013'teki Meydan Olayları bugünkü savaşa giden sürecin kilometre taşlarını oluşturmuştur. Ukrayna'nın farklı coğrafyalarının tarihsel olarak farklı yönetimler altında kalmış olmasının yanı sıra günümüzde de ülkenin batısında yaşayan halkın AB ile entegrasyonu tercih ederken, doğusunda yaşayanların azımsanmayacak bir kısmının Rusya ile yakınlaşmayı savunması yine çatışmanın temel sebepleri arasında sayılabilir. Ukrayna'da gerek ulusal düzeyde yaşanan bu politik bölünmeler gerekse de AB/NATO'nun genişleme stratejisini kendisi için bir tehdit olarak algılayan, bir yandan da SSCB dönemi hegemonya alanlarında tekrar hak iddia etmeye başlayan Rusya'nın Ukrayna'yı hedef alması, ilk ağır sonucunu Rusya'nın 2014 yılında Kırım'ı ilhak etmesi ile göstermiştir. Ardından Ukrayna'nın Donbas bölgesindeki ayrılıkçıların Rusya tarafından silahlandırılmasıyla kısmi bir iç savaş çıkmış, artan gerginlik 24 Şubat 2022 tarihinde, Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin'in, "Ukrayna'nın

<sup>1</sup> Toplam ziyaretçi sayısı, yabancı ziyaretçi ve yurtdışı ikametli vatandaş ziyaretçileri kapsamaktadır.

askerden ve Nazizm'den arındırılması" amacıyla başlattığı askerî operasyonla iki ülke arasında bir savaşa dönmüştür. Türkiye, stratejik coğrafi konumu itibarıyla Rusya ve Ukrayna arasındaki savaşta önemli aktörlerden biri olarak öne çıkmıştır. Rusya ile diplomatik ilişkilerini devam ettiren tek NATO üyesi olan Türkiye bu süreçte ılımlı diplomatik faaliyetler yürütmüştür (Oktav, 2022). Türkiye'nin izlediği denge politikasına rağmen her iki ülkele de enerji, turizm, hammadde, gıda gibi birçok kritik alanda iş birliği olması sebebiyle bu savaştan olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır. Her iki ülke vatandaşlarının da turizm için öncelikle tercih ettikleri Türkiye'nin bu alanda önemli kayıplar yaşaması olasıdır. Bu nedenle Rusya-Ukrayna savaşı, Türkiye'de turizm sektöründe olası bir kriz potansiyeli yaratması bakımından önemle ele alınması gereken bir meseledir.

Türkiye son yıllarda turizm alanında birçok krizle karşı karşıya kalmıştır. Turizm alanında yaşanan bu krizler karşısında kriz yönetimi ve kriz yönetimi stratejileri konusu önem kazanmaktadır. Çakar (2018) Türkiye'deki önemli turizm destinasyonlarından biri olan Antalya üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, turizm alanında yaşanan krizler karşısında etkin kriz yönetimi için dört adet kritik başarı faktörü tanımlamaktadır: cevap verebilirlik, paylaşılan roller, strateji oluşturma ve iş birliği. Cevap verebilirlik, krizler karşısında hazırlıklı ve hızlı olmayla ilgili konuları kapsarken; paylaşılan roller iletişim ve bilgi paylaşımı konularının yönetilmesi ile ilgilidir. İş birliği boyutu koordinasyon ve birlikteliği kapsamaktadır. Strateji oluşturma ise reaktif ve proaktif kriz yönetimi stratejilerini ifade etmektedir. Çalışma, etkin bir kriz yönetimi stratejisinin gerçekleştirilebilmesi için reaktif stratejilerden ziyade proaktif stratejilerin benimsenmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Kesimli (2011) ise Türkiye'de yaşanan bazı önemli politik krizlerin turizme etkisini incelediği araştırmasında, gelen turist sayıları ve ekonomik göstergeler aracılığıyla politik krizlerin boyutuna, şiddetine ve süresine bağlı olarak turizmi farklı düzeylerde etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışmada, turizmin önemli belirleyicilerinden biri olan politik krizlerin, turizm sektörünü olumsuz yönde etkilememesi adına krizler karşısında proaktif kriz yönetimi yaklaşımlarının tercih edilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda, turizm sektörünün devlet ve ilgili kuruluşlarla iş birliği içinde olması ve krizler karşısında önceden hazırlıklı olunması gerektiği belirtilmektedir.

Bu çalışmada, halen devam etmekte olan Rusya ve Ukrayna savaşının, Türkiye'deki turizm sektöründeki olası etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak, Rusya ve Ukrayna'nın Türkiye'deki turizm sektöründeki yeri Antalya örneği üzerinden ortaya konulmaktadır. Daha sonra, Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye'de turizm sektöründe olası bir kriz oluşturma potansiyeli karşısında Türkiye'nin izlediği kriz yönetimi stratejileri (proaktif, reaktif vb.) değerlendirilmektedir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, araştırma sorusuna katkı sağlayabilecek çok sayıda yazılı ve görsel materyallerin olması, araştırma konusunun doküman incelenmesine uygun olması bakımından nitel araştırma yöntemlerinden olan belge (doküman) incelemesi yöntemi kullanılmış olup, ikincil verilerden yararlanılmıştır. Bu noktada, turizm sektörünün önemli paydaşlarının medya kuruluşlarıyla yapmış oldukları röportajlarda yer alan ifadeleri, Turizm Bakanı'nın basın açıklamaları, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Antalya Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nün yayınladığı veriler başta olmak üzere turizm sektöründe yer alan veya bu alanda çalışmalar yapmış olan farklı kurum, kuruluş, yönetici, akademisyen ve araştırmacıların oluşturduğu makaleler, kitaplar, raporlar, görsel ve işitsel belgeler, resmi rapor ve tutanaklar, resmi istatistik veriler, basına yönelik yapılan açıklamalar, medyada yer alan haberler, inceleme yazıları gibi çeşitli dokümanların incelenmesi gerçekleştirilmiş ve yapılan incelemelerde ilgili belgelerin doğruluğu incelenerek güvenilir oldukları düşünülen belgeler incelenip analiz edilerek açıklanmaya, yorumlanmaya daha sonrasında da raporlanmaya çalışılmıştır.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

##### 4.1. Rusya ve Ukrayna'nın Türkiye Turizmindeki Yeri

Kültür ve Turizm Bakanlığında alınan verilere göre Tablo 3'te 2017-2022 yılları arasında Türkiye'ye gelen toplam ziyaretçi sayısının milliyetlerine göre dağılımı gösterilmektedir.

**Tablo 3: Türkiye'ye Gelen Ziyaretçilerin Milliyetlerine Göre Dağılımı- İlk 5 Ülke (2017 – 2022)**

	2017		2018		2019
Rusya Fed.	4 715 438	Rusya Fed.	5 964 613	Rusya Fed.	7 017 657
Almanya	3 584 653	Almanya	4 512 360	Almanya	5 027 472
İran	2 501 948	Bulgaristan	2 386 885	Bulgaristan	2 713 464
Gürcistan	2 438 730	İngiltere	2 254 871	İngiltere	2 562 064
Bulgaristan	1 852 867	Gürcistan	2 069 392	İran	2 102 890
	2020		2021		2022 <sup>1</sup>
Rusya Fed.	2 128 758	Rusya Fed.	4 694 422	Almanya	813 792
Bulgaristan	1 242 961	Almanya	3 085 215	Bulgaristan	679 406
Almanya	1 118 932	Ukrayna	2 060 008	İran	654 631
Ukrayna	997 652	Bulgaristan	1 402 795	Rusya Fed.	490 914
İngiltere	820 709	İran	1 153 092	İngiltere	406 490

*Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri*

Tablo 3 incelendiğinde, Covid-19 salgın dönemi de dâhil olmak üzere son beş yıllık dönem içerisinde Rusya'nın Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi sayısı bakımından lider konumda olduğu görülmektedir. Ukrayna'nın ise özellikle son iki yılda (2020-2021) Türkiye'ye en fazla turist gönderen ülkeler arasında yer alarak Türkiye turizminde önemli bir konuma sahip olduğu görülmektedir. Tablodan hareketle hem Rusya'nın hem Ukrayna'nın Türkiye'deki turizm sektörü açısından kritik bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Ocak-Nisan Döneminde Türkiye'ye Gelen Yabancı Ziyaretçilerin Milliyetlerine Göre Dağılımı-İlk 5 Ülke (2020-2022)**

Ülkeler	2022	Mil. Payı (%)	2021	Mil. Payı (%)	2020	Mil. Payı (%)
<b>Almanya</b>	813 792	10,88	185 032	6,74	356 696	8,37
<b>Bulgaristan</b>	679 406	9,09	159 653	5,82	399 460	9,37
<b>İran</b>	654 631	8,76	194 384	7,08	220 108	5,16
<b>Rusya Fed.</b>	490 914	6,57	552 048	20,12	317 088	7,44
<b>İngiltere</b>	406 490	5,44	30 448	1,11	118 579	2,78

*Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Sınır İstatistikleri Aylık Bülteni (Nisan, 2022)*

2022 yılına gelindiğinde Ocak-Nisan döneminde ülkemize gelen yabancı ziyaretçilerin milliyetlerine göre dağılımı incelendiğinde Almanya'nın lider konumda olduğu görülmektedir. Rusya ise Bulgaristan ve İran'ın ardından dördüncü sırada yer almaktadır. Rusya'nın 2021 yılının Ocak-Nisan ayında ülkemize gelen yabancı ziyaretçi sayısı açısından lider konumda olmasına rağmen 2022 yılında dördüncü sıraya gerilemesi Türkiye'deki turizm sektörü açısından endişe verici bir durumdur.

<sup>1</sup> 2022 yılı verileri Ocak-Nisan 2022 dönemini kapsamakta olup geçicidir.



Rusya'nın Türkiye'deki turizm sektörüne yönelik talebini Rusya'dan gelen ziyaretçiler için en önemli turizm noktalarından biri olan Antalya ili üzerinden daha detaylı değerlendirmek mümkündür. Antalya; Kaş, Alanya, Kemer gibi birçok tatil bölgesiyle İstanbul'dan sonra Türkiye'deki en popüler turizm destinasyonlarından biridir.

**Tablo 5: Antalya'ya Gelen Ziyaretçi Sayısı ve Milliyetlerine Göre Dağılımı- İlk 3 Ülke (2017-2021)**

Yıllar	Milliyetler	Ziyaretçi Sayısı	Milliyet Payı <sup>1</sup>
2017	Rusya Fed	3 796 374	40,10
	Almanya	1 694 956	17,91
	Ukrayna	715 670	7,56
2018	Rusya Fed	4 803 860	38,41
	Almanya	2 319 319	18,54
	Ukrayna	400 633	3,20
2019	Rusya Fed	5 582 763	38,10
	Almanya	2 673 545	18,25
	Ukrayna	554 998	3,79
2020	Rusya Fed	1 509 648	46,35
	Ukrayna	557 765	17,13
	Almanya	346 319	10,63
2021	Rusya Fed	3 586 928	41,05
	Ukrayna	1 271 672	14,55
	Almanya	1 268 179	14,51

*Kaynak: Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü*

Son beş yıl içerisinde (2017-2021) Antalya'ya gelen yabancı ziyaretçilerin milliyetlere göre dağılımı incelendiğinde, Rusya'nın devamlı olarak lider konumda olduğu görülmektedir. Ukrayna ise son 5 yıl içerisinde Antalya'ya en fazla ziyaretçi gönderen ilk üç ülke arasındaki yerini korumuş, 2020 ve 2021 yıllarında Rusya'dan sonra ikinci sırada yer almıştır (Tablo 5). Tabloda görüldüğü üzere Rusya ve Ukrayna Antalya'daki turizm sektörünün en önemli aktörleri arasındadır.

**Tablo 6: Ocak-Mayıs Dönemi Antalya'ya Gelen Yabancı Ziyaretçi Sayısı (2020-2022)**

Yıllar	Ziyaretçi Sayısı
2020	509 362
2021	747 159
2022	2 415 305

*Kaynak: T.C Antalya Valiliği (2022)*

**Tablo 7: 2022 Yılı Ocak-Mayıs Döneminde Antalya'ya Gelen Yabancı Ziyaretçilerin Milliyetlerine Göre Dağılımı**

Ülke	Ziyaretçi Sayısı
Almanya	595 837
Rusya	367 749
İngiltere	282 092

<sup>1</sup> Milliyet payı, toplam gelen ziyaretçi sayısı üzerindeki payı ifade etmektedir.

Diğer (Hollanda, Polonya, İsrail, 1 169 627  
Kazakistan, Litvanya, İran, Danimarka)

**Toplam 2 415 305**

*Kaynak: T.C Antalya Valiliği (2022)*

Rusya ve Ukrayna'dan gelen turistler ülkemize kara, deniz ve hava yolu ile gelmekte olup ağırlıklı olarak hava yolunu tercih etmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İstatistikleri, 2022). 2022 yılında 1 Ocak-31 Mayıs arasında Antalya'ya hava yoluyla gelen ziyaretçi sayısına bakıldığında bir önceki yılın aynı dönemine göre gelen ziyaretçi sayısında %223 artış kaydedilmiştir. Bu aynı zamanda 2020 ve 2021 yılında Antalya'yı ziyaret edenlerin toplamının iki katı anlamına gelmektedir (Tablo 6). Bu artış Türkiye açısından genel anlamda olumlu olsa da 2022 yılının ilk beş aylık döneminde, Antalya'ya gelen ziyaretçi sayısının milliyetlere göre dağılımı incelendiğinde Almanya'nın lider konumunda olduğu göze çarpmaktadır (Tablo 7). Rusya listede ikinci sırada yer almakta, Ukrayna ise ilk 10 ülke arasında dahi bulunmamaktadır (Antalya Valiliği, 2022). Gerek Rusya'dan gerekse Ukrayna'dan gelen ziyaretçi sayısındaki düşüşler Türkiye'de turizm sektöründe olası bir krize dönüşme potansiyeli açısından tehdit oluşturmaktadır.

#### 4.2. Rusya-Ukrayna Savaşı Karşısında Turizm Sektörünün Kriz Yönetimi Stratejisi

Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye ve Antalya özelinde turizm sektöründe yaratabileceği krizler karşısında Türkiye'nin benimsediği stratejileri turizm sektörü paydaşlarının görüşleri ve atılan adımlar ışığında değerlendirmek mümkündür.

**Tablo 8: Savaşın ilk dönemlerinde sürece ilişkin değerlendirmeler**

Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB) Yönetim Kurulu Üyesi (1 Mart 2022)	<i>"Normalde yaz rezervasyonları şu an Rusya'da satışlarda. Her gün bir rezervasyon alıyorlar ve her gün Türkiye'ye, otellere rezervasyon geçiyorlardı tur operatörleri. Ama son bir haftadır yeni rezervasyon almıyorlar. Bu savaşın uzamasından dolayı bu sefer iptallerin de hızlıca geleceğini tahmin edebiliyoruz. Savaş bölgesine en yakın yerlerden bir tanesiyiz. Diğer ülkelerin tercihleri de değişebilir. Eğer bu savaş uzar, sıcak çatışmaların devam ettiği bir hal alırsa, 1-2 ay böyle sürerse biz sadece Rusya'yı ve Ukrayna'yı kaybetmeyiz, diğer pazarlardan alacağımız turist sayılarında da düşüş yaşarız (VOA, 2022).</i>
Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED) Başkan Yardımcısı (1 Mart 2022)	<i>"Biz dünyadaki hemen hemen bütün ülkelerle çalışıyoruz... Kültür turizmi, spor turizmi, inanç turizmi var. Deniz, kum, güneş var, tarih var. Ama Rusya ayağı zayıf kalacaktır bunun yerini dolduracak kütlede bir trafik oluşacağını zannetmiyorum. Çünkü Türkiye'ye gelenlerin neredeyse %30'unu Rusya karşılıyor. Antalya turizminin %52'sini Rusya karşılıyor. Bu açığı kapatmak çok kolay değil. Diğer pazarları bu seviyede büyütme imkânsız gibi bir şey. En kötüsü bu, kötü giden yılların üzerine geldi. İki senedir turizm bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de pandemiyle boğuşuyor. Yani herkes yaralı... Yaralarımızı kapatmak adına çalışacaktık ama bu sene de böyle sıkıntılı geçerse işimiz zor." Uçak düşmesinden, ikili ilişkilere, pandemiden şimdi de savaşa kadar başımıza gelmeyen kalmadı...Şu an gerçekten tüm dünyada en çok zarara uğrayan sektör turizm sektörü. Halen ayakta...Hemen adapte olup, yeniden yeni ufuklara yol açabiliyoruz ama maalesef başımıza gelmeyen kalmadı" (VOA, 2022).</i>
İktisatçı (6 Mart 2022)	<i>"2022 yılında 35 milyar dolar dolayında turizm geliri bekleniyordu. Türkiye, an itibarıyla tarafsız kalmış ve Boğazları Montrö Boğazlar</i>

*Sözleşmesine dayanarak kapatmış bulunuyor. Bu tutum şimdilik Rusya'dan ve NATO'dan tepki çekmemiş olsa da Rus turistlerin gelmesi sıkıntıya girebilir. Benzer bir durum Avrupalı turistler açısından da söz konusu olabilir. Hatta Avrupalılar, Rus turistlerin Türkiye'ye gelmesi halinde gelmeyeceklerini öne sürmeye başladılar. Böyle bir gelişme turizmini yavaş yavaş toparlayan Türkiye açısından yaklaşık 15 milyar dolarlık bir döviz kaybı demektir” (mahfiegilmez.com, 2022).*

Rusya-Ukrayna Savaşı'nın Türkiye Turizmine yönelik etkisi ve oluşturabileceği krizlere ilişkin sektörün önemli temsilcilerinin değerlendirmeleri Tablo 8'de yer almaktadır. Savaşın ilk dönemlerinde yapılan bu değerlendirmelere bakıldığında, Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye'deki turizm sektörü açısından olumsuzluk yaratacağı öngörülürü hakimdir. Öyle ki, TÜRSAB Yönetim Kurulu Üyesinin açıklamasına bakıldığında yaşanan savaşın sadece Rusya ve Ukrayna'daki müşterilerin kaybindan oluşacak krizin yanı sıra farklı pazarlardan gelecek turist sayılarında da azalma yaşanacağı için krizi daha da derinleşeceğine yönelik endişeler olduğu görülmektedir. Diğer taraftan TÜROFED Başkan Yardımcısının açıklamalarında, Rusya pazarının Türkiye ve özellikle Antalya turizm sektöründeki payının çok yüksek olmasından kaynaklı krizler yaşanabileceği, alternatif pazarlar yoluyla bile krizin olumsuz etkilerinden kaçmanın zor olacağı belirtilmektedir. Yaşanan savaşın Türkiye turizm sektörü için bir krize neden olmaması adına Türkiye'nin ülkeler arasında alacağı konum ve atacağı adımların önemi vurgulanmaktadır. Krizleri tahmin etme girişimleri ve bunlara yönelik önlemler alınması etkili kriz yönetimi için gerekli adımlardır. Bu nedenle savaşın yaşandığı ilk dönemlerde bu durumun turizm sektörü açısından oluşturabileceği etkilerin tahmin edilmesi krize hazırlıklı olunması anlamında olumlu bir gelişmedir.

**Tablo 9: Antalya Turizm Paydaşlarının Görüşleri**

Antalya Büyükşehir Belediyesi Turizm Danışmanı	<i>“Yaklaşık 40 yıllık süreç içinde sürekli krizlerle boğuşarak bugünlere geldik ülkedeki turizm sektörü aslında kriz bağışıklığı olan bir sektör olarak da tanımlanmaktadır” Ukrayna'nın nasıl bir sayı ile geri döneceğini bu sene içinde öngörmek mümkün değil ama Rusya Federasyonu ile olan görüşmeler devam ediyor, Türk Hava Yolları, Pegasus Hava Yolları ve başka alternatiflerin devreye girmesiyle Rusya Federasyonu'ndan en kötü şartlar altında 1,5-2 milyon belki onun üstünde bir sayıyı göreceğiz ama yarın ne olacağını hiç kimse kestiremiyor”</i>
Antalya Rehberler Odası YK Başkanı	<i>“Rusya Ukrayna krizinden dolayı Rusça konuşan misafir sayısında şu anda belirsizlik var, en önemli sorun uçak. Daha önceden charter (özel sefer) uçaklarıyla misafirler Rusya ve Ukrayna'nın farklı şehirlerinden ülkemize özellikle Antalya'ya gelirken şu anda bu uçak sorunundan dolayı misafirler charter seferleriyle gelemiyorlar” “Fakat şu an itibarıyla umutlarımız yeşerdi Avrupa pazarında ciddi bir canlanma var İngiltere'den yoğun şekilde misafirlerimiz buraya geliyor. Almanya'dan da rehberlerimizin turları almaya başladığını da memnuniyetle görüyoruz”</i>

---

Antalya Tanıtım Vakfı Başkanı	<i>“Her zaman Antalya turizmi için yeni fırsatlar yaratmak için çalıştık, çabaladık”</i>
Rusya Tur Operatörleri Birliğinden (ATOR)	<i>“Antalya’ya uçuş bulmak imkânsız hale geldi...Talep, kısıtlı hava yolu taşımacılığı nedeniyle arzı önemli oranda aşılıyor. Ege sahillerine yönelik arz sıkıntısı daha da fazla.”</i>
Seyahat Acentesi Sahibi	<i>“İngiltere ve Almanya pazarından Antalya’ya özellikle paskalya ile beraber büyük bir artış yaşandı, böyle devam ederse Temmuz-Ağustos ayları boyunca İngiltere pazarından avantajlı operasyonlar yapabileceğiz diye düşünüyorum”</i>

---

#### Limak Otelleri

Turizm Grup Başkanı *“Rusya-Ukrayna gerilimi bizi çok farklı boyutlarda etkiledi. Yüzde 50’ye yakın kayıpta olduğumuz, yüzde 10 kayıpta olduğumuz otellerimiz de var. Bu iki pazarla yoğun çalışmamıza bağlı olan bir husus bu. Avrupa pazarında da bu yıl, pandemi öncesi 2019 rakamlarına ulaşamadık. Bu yıl en güvendiğimiz pazarlardan biri İngiltere’ydi. Sonuç beklediğimiz gibi oldu. İngiliz pazarı yükselişte gözüküyor. Ama Antalya’nın özellikle en doğusu ve en batısı Rusya-Ukrayna geriliminden çok kötü etkilendi. Bu bölgeler aynı zamanda bizim pazar çeşitlendirmesini çok yoğun yapamayan bölgelerimiz. Bu sebepten krizden çok ağır etkilendiler diyebiliriz. Sezonun başında 13-14 milyon arasında bir beklentimiz vardı. Şimdi ise geçen seneyi yakalarsak başarılı sayacağız kendimizi. Geçen sene 9 milyon 100 bin turist rakamına ulaşmıştık. 2022’de bu rakama ulaşmayı başarı sayıyoruz.”*

#### Barut Hemera Otel

Yönetim Kurulu Başkanı *“En kötü zamanda Rusya’dan Antalya’da 1 milyona yakın turist geldi. Bu yıl gündemde savaş olmasaydı beklentimiz 5 milyon Rus 2 milyon Ukraynalı yolcuymuştu. Türk Hava Yolları’nın destekleri, acentelerin bulduğu birtakım çözümlerle bu pazarlarda savaşa rağmen başarılı olacağımızı düşünüyorum. Bu yılki temennimiz Antalya’ya tüm pazarlarda 16 milyon, Rus pazarında ise 3 milyon turistin gelmesi, umarım ulaşırız.”*

*Kaynak: (DW Türkçe, 2022; Bloomberg, 2022; Hürriyet, 2022)*

Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye’deki turizm sektörüne etkisini incelemek için bu pazarın önemli destinasyonlarından biri olan Antalya ili incelenmektedir. Bu kapsamda Antalya turizm paydaşlarının duruma ilişkin görüşleri Tablo 9’da yer almaktadır. Tablodaki ifadeler incelendiğinde, genel olarak Türkiye’de krizlerin turizm sektörünün artık bir parçası haline geldiği ve turizm sektörünün krize karşı bir dayanıklılık geliştirdiği vurgulanmaktadır. Özellikle öngörülerin bugün var olan değişkenler ve durumlar altında geçerli olduğu ve kriz sürecinde verilerin, olayların ve duygu düşüncülerin hızlı bir şekilde değişerek yeni formlar alabileceği ve bu noktada yeni reaksiyonların alınmasının önemine değinilmektedir. Antalya turizmi, savaş nedeniyle oluşan belirsizliğin ve kriz ortamının aşılabilmesi amacıyla yeni pazarlardan ve müşterilerden (İngiltere ve Almanya) gelen talebi arttırmayı hedeflemektedir. Bu ifadeler ışığında Antalya’da turizm sektörünün kriz karşısında alternatif seçenekler oluşturduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 10: Kültür ve Turizm Bakanı'nın süreç içerisindeki ifadeleri**

Kültür ve Turizm Bakanı (9 Mart 2022)	<p><i>“Krizlere karşı bağımsızlık elde etmeniz gerekiyor. Bunun da en önemli aşısı, pazar çeşitliliğidir. Bütün sektörlerde ne kadar fazla pazar çeşitliliği elde ederseniz, krizlere de o kadar bağımsızlık kazanmış hale gelirsiniz. Biz, 2023 turizm hedeflerini belirlerken en başında bu vardı. Pazar çeşitliliğini yakalamak için de Turizm Geliştirme Ajansı'nı (TGA) kurduk. Bu, dünyada yüz yıldır var olan ülkemize de 2019'da kazandırdığımız bir kanun. Bu kanunla devlet ve sektör, çok sıkı bir tanıtıma başladık. Türkiye tarihinde hiç olmadığı kadar tanıtım yaptık. Bu rakamları çok daha ileri seviyelere götürebiliriz. Dünyada en iyi turizm potansiyeline sahip ülkeler arasında, Türkiye var ama hak ettiği yerde değil. Dünya genelinde çok yoğun tanıtım yapmamız, pandemi döneminden rakiplerimize göre hızlı çıkışımızı sağladı. Pandemide 21 ülkede televizyonlar aracılığıyla, 80'den fazla ülkede dijital tanıtım yaptık. Şu anda Türkiye, 120 ülkede uluslararası kanallarda ve dijital platformlarda tanıtım yapıyor” (NTV, 2022)</i></p>
Kültür ve Turizm Bakanı (27 Nisan 2022)	<p><i>“Başta Cumhurbaşkanımız Recep Tayyip Erdoğan olmak üzere savaşın bitmesi için büyük gayret gösteriyoruz. Bizim öncelikli hedefimiz bir an önce ateşkesin sağlanması ve barış ortamına yeniden geri dönülmesi. Dualarımız bunun için. Bu bölgede artık savaş olmasını istemiyoruz. Bu savaşın bitmesi için en üst seviyede en büyük çabaları gösteriyoruz”</i></p> <p><i>“Turizm sezonu ile ilgili olarak açıkçası biliyorsunuz yılbaşında bir hedef açıklamıştık. 42 milyon turist, 35 milyar dolar gelir hedefimiz vardı. Bu tarz krizler geçmişte de vardı. Günümüzde de var, gelecekte de olacak. Önemli olan krizlere karşı bağımsızlık elde etmek. Krizlere karşı bağımsızlık elde etmeninde en önemli aşısı pazar çeşitliliği. Bununla ilgili önlemleri Türkiye çok yoğun bir şekilde alıyor. Türkiye 140'tan fazla ülkede yoğun tanıtım yapıyor. Rakiplerimizle kıyaslandığında açık ara dünyada yoğun ve en etkili tanıtım yapan ülkeyiz. Pazar çeşitlemesi konusunda yaptığımız çalışmaların meyvesini topluyoruz. Başta Batı olmak üzere mevcut pazarlarımızdan geçen seneye kıyaslanmayacak oranda hatta bazı bölgelerde 2019'un bile üzerinde rezervasyon akışı var. Ben bu bağlamda özellikle bu seneki hedefimizi koruduğumuzu belirtmek istiyorum. Yılbaşında açıkladığımız 42 milyon turist, 35 milyar dolar hedefimize sadıkız” (Milliyet, 2022).</i></p>

Kültür ve  
Turizm  
Bakanı (30  
Mayıs 2022)

*“Şu anda biz 140 ülkede tanıtım yapıyoruz. Televizyon tanıtımları ve dijital alanlarda tanıtımlar yapıyoruz. Global televizyon kanallarıyla da bu sene çalışma yapmaya başladık. İşte CNN International, BBC Int. olsun, Al Jazeera Int. olsun. Onlarla birlikte de 200 ülkeye de çıkabiliyoruz. Bize yoğun yolcu veren 40 pazarda çok yoğun tanıtım yapıyoruz. Son olarak diğer pazarlara da yayılıyor. Bunu pazar çeşitliliği için yapıyoruz.” 43 ülkede 170’e yakın tur operatörüyle ikili anlaşmalar yapıyoruz. Tanıtım anlaşmaları yaptık. Onlarla da iletişim içerisindeyiz. Aynı şekilde 32 ülkeden şu anda 3 binden fazla kanaat önderini, gazetecileri, influencer’ları Türkiye’ye getiriyoruz. Çağımızın tüm iletişim yöntemlerini kullanıyoruz” (turizmgunlugu, 2022).*

Kültür ve Turizm Bakanının savaşın Türkiye’de turizm sektöründe oluşturabileceği krize karşı alınan tedbirleri ve bu yönde yapmış olduğu çeşitli değerlendirmeleri içeren, 9 Mart, 27 Nisan ve 30 Mayıs 2022 tarihlerinde medya kuruluşlarına vermiş olduğu röportajdaki ifadeleri Tablo 10’da yer almaktadır. Bakan Ersoy’un ifadeleri dikkate alındığında Rusya ve Ukrayna arasındaki savaşın Türkiye Turizm sektöründe yaşanabilecek krizin olası etkilerini hafifletmek ve ortaya çıkmasını önlemek adına dünyanın çeşitli noktalarındaki pazarlara odaklandıkları, bu pazarlarda yoğun bir halkla ilişkiler süreci yürütüldüğü görülmekte ve yeni pazarlardan yeni turistlerin Türkiye pazarına çekilmesi için ciddi uğraşlar verildiği görülmektedir. Dünya çapında önemli yayın organları olarak bilinen CNN Int., BBC Int., ve Al Jazeera Int., gibi medya kuruluşlarında yayınların gerçekleşmesi, ülkelerin kanaat önderlerinin ve özellikle son dönemlerde sosyal medya için referans olarak konumlandırılan influencer’ların Türkiye’ye getirilerek, Türkiye’nin turizm için en uygun yerlerden biri olduğunun ifade edilmesi yeni müşteri kitlelerinin, yeni pazarların Türkiye’ye çekilmesine katkı sağlayan unsurlar olabileceği ve yaşanacak krizin önüne geçmek için yoğun bir iletişim, tanıtım, halkla ilişkiler, pazarlama stratejilerinin izlendiği görülmektedir. Savaşın sürdüğü 30 Mayıs 2022 tarihinde bir medya kuruluşunda önemli açıklamalarda bulunan Ersoy, Türkiye’nin turizm tanıtımı noktasında hazırlanmış olan, çeşitli düzenleme ve güncellemeler yapılan "goturkiye.com" web sitesinin geçen yıl 80 milyon tıklanma almasına karşın bu yılki hedefin 200 milyon olduğunu belirtmektedir (tr.sputniknews, 2022). "goturkiye.com" ile farklı pazarlara, farklı müşteri profillerine ulaşmak ve pazar hacmini ve çeşitliliğini artırabilmek adına 10 farklı dilde hizmet sunan web sitesinde Türkiye’nin turistik noktalarına ilişkin kapsamlı bilgiler, görseller bulunması da oldukça önemlidir. Bakan Ersoy’un açıklamaları dikkate alındığında, krizlerin artık sürekli karşımıza çıkabilecek olgular olduğu ve krizlerden kaçmak yerine krizlerle başa çıkmanın öğrenilmesinin değerli ve gerekli olduğu vurgusu öne çıkmaktadır. Turizm sektöründe yaşanan bu kriz karşısında Türkiye’nin devlet kurumları aracılığıyla attığı adımlara dayanarak proaktif bir yaklaşım sergilediğini söylemek mümkündür.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Türkiye turizm sektörü geçmişten bu yana politik, ekonomik ve sağlık dahil çok çeşitli alanlarda yaşanan gelişmelerden etkilenmiş ve birçok kez kriz durumlarıyla karşı karşıya kalmıştır. Rusya ve Ukrayna savaşı Türkiye’de turizm sektörüne yönelik olarak yeni bir kriz oluşturması potansiyeli bakımından önemli bir meseledir. Bu çalışma Rusya ve Ukrayna arasındaki savaşın Türkiye’de ve Antalya özelinde turizm sektöründe yaratabileceği etkileri ve Türkiye’nin bu durum karşısında benimsediği kriz yönetimi stratejilerini tartışmaktadır.

Çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlardan ilki, Rusya ve Ukrayna’dan gelen yabancı ziyaretçilerin Türkiye ve Antalya turizmi açısından kritik önemde olduğudur. Antalya’ya gelen ziyaretçi sayılarının milliyetlerine göre dağılımı incelendiğinde Rusya’nın son yıllarda devamlı olarak liderliği elinde tuttuğu, Ukrayna’nın da Antalya’daki turizm üzerinde etkili aktörlerden

biri olarak öne çıktığı görülmektedir. Rusya ve Ukrayna savaşının ardından 2022 yılının ilk beş aylık periyodu incelediğinde Antalya'ya gelen ziyaretçi sayılarında genel olarak bir artış yaşandığı tespit edilmesine rağmen, gelen ziyaretçilerin milliyetlere göre dağılımına bakıldığında Rusya'nın sıralamada geriye düştüğü, Ukrayna'nın ise ilk 10 ülke arasında bile yer almadığı saptanmıştır. Bu bulgular neticesinde Rusya-Ukrayna savaşının Antalya'da turizm sektöründe kriz yaratma tehdidi barındırdığı öngörülmektedir.

Bu çalışmanın ikinci kapsamı ise Rusya ve Ukrayna savaşının Türkiye'de turizm sektöründe kriz yaratma olasılığına yönelik olarak Türkiye'nin benimsediği kriz yönetimi stratejilerinin değerlendirilmesidir. Türkiye'nin mevcut kriz tehdidi karşısındaki öngörülerini, attığı adımlar ve aldığı önlemler çeşitli turizm paydaşlarının görüşleri ışığında ele alınmaktadır. Sektör temsilcilerinin görüşleri incelendiğinde, savaşın başladığı ilk dönemlerde turizm sektörü paydaşları başta olmak üzere birçok kurum ve kişinin sektörün yaz sezonuna yönelik olarak karamsar bir öngörüye sahip olduklarını göstermektedir. Sektördeki birçok kurum ve kişi tarafından, savaşın sona ermemesi ve uzamasının Türkiye turizm sektörünün önemli ve büyük bir bölümünü oluşturan Rusya ve Ukrayna pazarının büyük oranda kaybedilmesi sonucunda, krizlerle sürekli mücadele etmek durumunda kalan ve henüz pandemi krizinin etkilerini yeni yeni atlatmaya başlayacağı düşünülen Türkiye turizm sektörünün yeniden bir krizle karşılaşabileceği öngörülmüştür. Bu noktada yaşanan savaşın, Türkiye Turizm sektöründe bir krize neden olmaması veya krizden en az etkilenilecek şekilde mücadele edilmesi ve krizin yönetilmesi adına birçok adım atılmıştır. Başta Cumhurbaşkanlığı'nın, sonrasında da Dışişleri Bakanlığı'nın siyasi olarak Rusya ve Ukrayna devlet yöneticileri ve bürokratlarıyla gerçekleştirdikleri görüşmeler, temaslar ve arabulucu rolleri bu yönde atılan siyasi adımlardandır. Kültür ve Turizm Bakanlığı yeni ülkelerde yeni pazarlar ve müşteriler elde etmek amacıyla dijital platformlar ve influencer'lerden yararlanarak Türkiye Turizm sektörünün tanıtılması, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi noktasında yoğun uğraşlar vermiştir. Bu gelişmelere dayanarak Rusya ve Ukrayna arasındaki savaşın Türkiye Turizm sektöründe yaşanabilecek bir krizin önüne geçilmesi noktasında proaktif bir kriz yönetimi yaklaşımı sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Antalya Valiliği Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nün 2022 yılında yayınladığı turist sayısındaki artış miktarı faaliyetlerin olumlu sonuçlar verdiğini destekler niteliktedir. Ulaşılan bu bulgular, özellikle geçtiğimiz yıllarda önemli hasarlar alan Türkiye turizmi ve ekonomisi adına olumlu gelişmeler yaşanacağına işaret etmektedir.

Araştırmalar turizm sektöründe krizlere verilen tepkilerin hotellerin sahip yapısı ya da hizmet kalitesine göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin Solunoğlu vd.nin yaptıkları araştırma bulgularına göre (2021) konaklama işletmelerinin sahipliğinin kamu ya da özel sektör olması kriz yönetimi stratejileri üzerinde etkili olmaktadır. Özel sektör işletmeleri daha fazla müşteri elde etmek ile ilgilenirken kamu işletmeleri ise mevcudu korumak yönünde bir yaklaşım izlemektedir. Genel olarak yöneticilerin verimlilik ve personel tedbirlerini önceliklendirdikleri ve iç değerlendirmeye önem verdikleri görülmektedir. Kırıkkale'de yürütülen bu araştırma konaklama işletmelerinin daha çok siyasi ve iç kaynaklı krizlerle karşılaştıklarını ortaya koymuştur. Bu anlamda işletmeleri etkileyen en önemli unsurlardan birisinin siyasi krizler olduğu görülmektedir. Acuner ve Ergin (2021) özellikle seyahat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz yönetimi sürecinde insan kaynakları ve pazarlama alanına yönelik uygulamalarına daha fazla yönelerek işletme performansını artırabileceklerini ve bu şekilde krizle başa çıkma kabiliyetlerini de artırabileceklerini ifade etmektedirler. Özellikle Covid-19 pandemi döneminde hem çalışan hem de yöneticiler yüksek finansal belirsizlik, zihinsel ve ruhsal sağlık endişeleri ile yüksek stres altında çalışmak zorunda kalmıştır. Bu durum ise kriz öncesi ve sonrasında hem işletmenin sürdürülebilirliğini hem de tüm çalışanlarının refahını korumak amacıyla insan kaynaklarının önemli bir rol oynamasını

gerekli kılmıştır. Özellikle personel eğitimi, liderlik ve iyi tanımlanmış örgüt kültürü kriz yönetimine olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Alketbi vd., 2022).

Yunanistan’da gerçekleştirilen bir araştırmanın bulguları, hotellerin kriz yönetim sürecinde en fazla devlet uygulamalarına güvendiklerini ve krizi atlama için devletten destek beklemediklerini göstermektedir. Örneğin vergi ödemeleri için daha uzun bir süre tanınması ve böylece sağlık protokolleri ile artan giderler için gerekli olan nakit akışının desteklenmesi yönündeki beklenti bunlardan birisidir. Bu noktada işletmelerin dışsal kaynaklı krizlerde devlet yönetiminden daha fazla destek bekleme eğiliminde oldukları görülmektedir. Acuner ve Ergin (2021)’in bulgularına benzer şekilde yine hotel yöneticilerinin pazarla faaliyetlerine ağırlık vererek sağlık protokollerine uyulmakta olduğuna dair güvence vermek bakımından daha yoğun çaba sarf ettikleri görülmüştür. Hotel yapısı da Covid-19 sürecinde krizle baş etme yaklaşımı üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin beş yıldızlı hotel yöneticileri kaliteden ödün vermeden en güvenli şekilde hizmet vermeye devam etmek yönünde bir strateji izlemektedir. Diğerleri ise tam kapasite hizmet verme yaklaşımını benimsemişlerdir (Pavlatos vd., 2021).

Mevcut araştırma bulguları da benzer şekilde turizm alanından yaşanan krizlerde devletin izlediği politikaların ve işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin önemini ortaya koymaktadır. Oraya çıkan krizlerin doğası farklılık gösterse de geçmişte karşılaşılan krizlerden bilgi ve deneyim adına elde edilen kazanımların yeni krizleri atlarmaya yönelik önlem uygulamalarına katkı sağladığı görülmektedir.

Sonuç olarak, yapılan değerlendirmeler ve öneriler aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir.

- Rusya ve Ukrayna savaşının ne zaman sona ereceği net olarak tahmin edilemezken, Türkiye’nin özellikle jeopolitik konumu göz önüne alındığında hem ülke olarak kendisinin başka ülkelerle yaşayabileceği belirli krizler, hem de Türkiye’nin doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilerinin bulunduğu ülkelerin birbirleri arasında yaşayacakları siyasi, ekonomik, sağlık vs. krizleri başta olmak üzere çeşitli krizlerin Türkiye turizm sektörüne etkisinin her zaman farklı düzeylerde gerçekleşeceğine yönelik öngöründe bulunmak yanlış olmayacaktır.
- Türkiye için önemli ekonomik getiri sağlayan bir sektör olan turizm sektöründe yaşanacak krizlerin hem doğrudan turizm sektöründe hem de Türkiye ekonomisinde tahribatlara yol açacağı görülmektedir.
- Sektör paydaşlarının ve akademisyenlerin de ifade ettiği üzere, Türkiye turizm sektörünün birçok önemli krizle karşılaştığı ve bu konuda sahip olduğu deneyimle beraber direnç kazandığı görülmekle beraber önümüzdeki süreçlerde de farklı nedenlerden kaynaklanan krizlerle karşılaşmaya devam edecekleri düşünülmektedir.
- Yaşanacak krizlerden sakınmanın mümkün olmamasından ötürü, ortaya çıkabilecek krizleri en az zararla atlatabilmek için gerek devlet kurumlarının gerekse de turizm sektörü firmalarının ve ilgili Odalar, Birlikler vb. STK’ların birlikte ve koordineli şekilde hareket edip ortak kararlar almaları ve olası krizlerle ilgili erken hazırlık yapmaları son derece önemlidir.
- Turizm sektöründeki ilgili tüm paydaşların krizlerin olumsuz etkilerini azaltacak başta proaktif yönetim teknikleri olmak üzere alternatif stratejiler geliştirerek krizler çıkmadan gerekli tüm önlemleri almaları krizlerin etkin bir şekilde yönetilmesi açısından son derece önemlidir.

#### Yazar Katkısı

**KATKI  
ORANI**

**AÇIKLAMA**

**KATKIDA BULUNANLAR**



---

Fikir veya Kavram	Araştırma fikrini veya hipotezini oluşturmak	Tüm yazarlar
Literatür Taraması	Çalışma için gerekli literatürü taramak	Tüm yazarlar
Araştırma Tasarımı	Çalışmanın yöntemini, ölçeğini ve desenini tasarlamak	Tüm yazarlar
Veri Toplama ve İşleme	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak	Tüm yazarlar
Tartışma ve Yorum	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak	Tüm yazarlar

---

#### **Çıkar Çatışması**

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

#### **Finansal Destek**

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

#### **KAYNAKÇA**

- Acharya, V. V. ve Richardson, M. (2009). Causes of the Financial Crisis. *Critical Review*, 21(2-3): 195-210.
- Acuner, E. ve Ergin, E. (2022). Covid-19 Küresel Salgın Sürecinde Turizm İşletmelerinin Kriz Yönetim Uygulamaları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkide İyimsizliğin Düzenleyici Rolü: TR90 Bölgesi Örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 21(1): 397-418.
- Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2022). Erişim Adresi <https://antalya.ktb.gov.tr/>
- Alketbi, A. H. S. B., Jimber del Rio, J. A., ve Ibáñez Fernández, A. (2022). Exploring the Role of Human Resource Development Functions on Crisis Management: The case of Dubai-UAE During Covid-19 Crisis. *PloS one*, 17(3), 1-20.
- Aşık, M. (2016). *Turizm işletmelerinde kriz ve kriz yönetimi: Bodrum bölgesi'ndeki beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Avraham, E. (2015). Destination image repair during crisis: Attracting tourism during the Arab Spring uprisings. *Tourism Management*, 47, 224–232.
- Banks, F. K. (2016). *Crisis Communications: (5th ed.)*. New York, USA. Casebook approach. Routledge.
- Bloomberg. (2022). Erişim Adresi <https://www.bloomberght.com/rus-turistin-turkiye-de-tatil-talebi-arzi-asiyor-2308904>
- Cakar, K. (2018). Critical success factors for tourist destination governance in times of crisis: a case study of Antalya, Turkey. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(6), 786–802.
- Doğruol, D. (2021). 1990 ile 2021 yılları arasında yaşanan krizlerin Türkiye turizm sektörüne etkileri. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 96–109.
- DW Türkçe. (2022). Erişim Adresi <https://www.youtube.com/watch?v=yIfFMMtWV2k>

- Ertaş, M., Sel, Z. G., Kırlar-Can, B., & Tütüncü, Ö. (2021). Effects of crisis on crisis management practices: a case from Turkish tourism enterprises. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(9), 1490–1507.
- Hacıoğlu, N. ve Çavuşoğlu, F. (2018). Türkiye'nin Karşılaştığı Küresel, Bölgesel ve Yerel Olaylar ve Turizm Sektörüne Etkilerinin İncelenmesi: Antalya ve İstanbul Örneği. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 2(1): 23–40.
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Henderson, J. C. (2007). *Tourism crises: causes, consequences and management*. Routledge.
- Hürriyet. (2022). Erişim Adresi <https://www.hurriyet.com.tr/yerel-haberler/antalya/turizmciler-2022den-umutlu-42083092>
- Kesimli, I. G. (2011). Turizm Perspektifinden Politik Krizlerin Ekonomiye Yansımaları. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1(1), 25–42.
- Köşker, H. (2017). Krizlerin turizm sektörüne etkileri üzerine bir araştırma: 2016 yılı Türkiye örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 62, 216–230.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı turizm istatistikleri. (2021-2022). Erişim Adresi <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>
- Mahfi Eğilmez.com. (2022). Erişim Adresi <https://www.mahfiegilmez.com/2022/03/ukrayna-savasnn-ekonomik-etkileri.html>
- Maser, B., ve Weiermair, K. (1998). Travel decision-making: From the vantage point of perceived risk and information preferences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(4): 107–121.
- Milliyet. (2022). Erişim Adresi <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/bakan-ersoy-42-milyon-turist-hedefine-sadigiz-6745851>
- Mitroff, I. I., ve Shrivastava, P. (1987). Effective Crisis Management. *The Academy of Management Executive*, 283-292.
- NTV. (2022). Erişim Adresi <https://www.ntv.com.tr/seyahat/2022de-42-milyon-turist-ve-35-milyar-dolar-gelir-hedefi,DQ7Hs0SsK06slpQeDwtAIA>
- Oktav, P. D. (2022). Ukrayna Savaşı'nın Türkiye-Rusya ilişkilerine olası etkileri: Fırsatlar ve krizler. *Bilge Strateji*, 17-22.
- Parnell, J. A. (2014). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1-13.
- Parsons, W. (1996), Crisis management, *Career Development International*, 1(5), 26-28.
- Pavlatos, O., Kostakis, H., ve Dıgkas, D. (2021). Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic. *Anatolia*, 32(1), 80-92.
- Pecujlija, M., ve Cosic, D. (2019). *Crisis Management: Introducing Companies Organizational Reactivity and Flexibility*. Nova Science Publishers, Incorporated.
- Preble, J. F. (1997). Integrating The Crisis Management Perspective Into The Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*, 769-791.
- Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of management studies*, 25(4), 373-385.
- Rao, M. S. (2021). Action Steps to Overcome Organizational Crisis. *The Journal of Values-Based Leadership*, s. 1-8.
- Roux-Dufort, C. (2007, June 2). Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 105-114.
- Shaluf, I.M., Ahmadun, F. and Mat Said, A. (2003), A review of disaster and crisis, *Disaster Prevention and Management*, 12(1), 24-32.

- Solunoğlu, S., Yavuz, E., ve Solunoğlu, A. (2021). Konaklama Tesisi Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması: Kırıkkale Örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42), 1-15.
- Sputnik Türkiye. (2022). Erişim Adresi <https://tr.sputniknews.com/20220530/bakan-ersoy-ayasofyada-cok-ciddi-bir-tadilat-gerceklestirilecek-1056810613.html>
- Şahin, İ., ve Güzel, F. Ö. (2020). Olumsuz güncel gelişmelerin ve krizlerin Türk turizmine etkileri: profesyonel turist rehberlerinin değerlendirmeleri ve sektörel çözüm önerileri. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 257–280.
- T.C. Antalya Valiliği (2022). Erişim Adresi <http://www.antalya.gov.tr/turist-sayisi-2021-yilina-gore-223artti#:~:text=%C5%9Eehri%20hava%20yoluyla%20ziyaret%20eden,bin%20305%20ki%C5%9Fi%20olarak%20ger%C3%A7ekle%C5%9Fti>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İstatistikleri (2022). Erişim Adresi <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>
- Treurniet, W. ve Wolbers, J. (2021). Codifying a crisis: Progressing from information sharing to distributed decision-making. *J Contingencies and Crisis Management*, 23-35.
- TRT Haber. (2022). Erişim Adresi <https://www.trthaber.com/haber/kultur-sanat/bakan-ersoy-ayasofyada-cok-ciddi-bir-tadilat-gerceklestirilecek-684127.html>
- TÜİK. (2022). Erişim Adresi Türkiye İstatistik Kurumu. TÜİK Veri Portalı: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-IV.Ceyrek:-Ekim-Aralik-ve-Yillik,-2021-45785>
- Turizm Günlüğü. (2022). Erişim Adresi <https://www.turizmgunlugu.com/2022/05/30/mehmet-nuri-ersoy-fox-tv-calar-saat/>
- UNWTO (2022). Erişim Adresi <https://www.unwto.org/>
- Uslu, A., ve Akay, B. (2019). Assessing The Effect Of International Relations On Tourism Demand In The Context Of Turkey-Russia Aircraft Crisis. *Journal of Tourism and Services*, 10(18): 63–78.
- VOA. (2022). Erişim Adresi <https://www.amerikaninsesi.com/a/turizmde-umutlar-yerini-karamsarliga-birakti/6464658.html>
- Walters, G., Wallin, A., & Hartley, N. (2019). The threat of terrorism and tourist choice behavior. *Journal of travel research*, 58(3), 370–382.
- Yıldız, Ö. ve Işıldar, P. (2020). 2016 Türkiye Turizm Krizi Üzerine Bir İnceleme. *Journal of Yaşar University*, 15(59): 407–425.

## EXTENDED ABSTRACT

### Purpose

This research aims to examine the effects of the war between Russia and Ukraine on the tourism sector in Turkey and to reveal how Turkey has adopted a crisis management strategy. First, the research aims to reveal the role of Russia and Ukraine in Turkish tourism. Second, the research aims to evaluate the crisis management strategies adopted by Turkey against the effects of the war between Russia and Ukraine. For this purpose, the case of Antalya, one of Turkey's most important tourism destinations, is examined.

### Literature Review

Crisis refers to negative situations that threaten the regular functioning of organizations (Banks, 2016). Crises arise from different factors, such as natural, political, and economic (Pecujlija & Cosic, 2019). Due to globalization, crises spread rapidly to many different sectors. The tourism sector is quickly affected by crises due to its multidimensional structure that includes risk and uncertainty (Maser and Weiermair, 1998). Political crises threatening security are among the

most critical factors affecting the tourism industry (Walters et al., 2019). Crises in the tourism sector can be observed through changes in tourism demand. Tourism sector crises cause a decrease in demand, investments, and revenues for tourism (Avraham, 2015).

Crises are unpredictable and inevitable situations. For this reason, organizations need to prepare for potential crises by adopting a proactive crisis management strategy (Cakar, 2018). In this study, Turkey's crisis management strategies are examined in response to the possible effects of the war between Russia and Ukraine on the tourism sector in Turkey. For this purpose, the place of Russia and Ukraine in the tourism sector in Turkey is examined through the example of Antalya province. The crisis management strategy (proactive, reactive, etc.) adopted by Turkey against the potential risks of the Russia and Ukraine war to create a possible crisis in the tourism sector in Turkey is examined.

### **Method**

The document analysis method, one of the qualitative research methods, was used to have many written and visual materials that could contribute to the research question. Secondary data was used in the research. In the scope of research, documents, articles, statements of the critical stakeholders of the tourism sector, the press statements of the Minister of Tourism, official reports, statistical data from Ministry of Culture and Tourism, Antalya Governorship Provincial Directorate of Culture and Tourism, news in the media and interviews were analyzed.

### **Results**

The study presents several important findings. First, the research findings show that after the Covid-19 pandemic, the tourism sector has recovered recently. There has been an increase in tourists visiting Antalya in the first five months of 2022. However, it has been observed that Russia and Ukraine lost their place compared to previous years.

Second, the crisis management strategies adopted by Turkey against the possibility of war creating a crisis in the tourism sector are examined. Findings show that Turkey has taken many steps to prevent a possible crisis in the tourism sector. For example, politically, the meetings, contacts, and mediator roles of the Presidency and the Ministry of Foreign Affairs with Russian and Ukrainian state administrators and bureaucrats are critical political steps taken in this direction. In addition, Turkey has made great efforts to promote the tourism sector by using media and digital platforms to acquire new markets and customers.

As a result, Turkey has adopted a proactive crisis management approach to prevent a possible crisis in the tourism sector. The tourism numbers published by the Antalya Governorship Provincial Directorate of Culture and Tourism in 2022 support the results (In 2022, the number of visitors to Antalya by airlines between January 1 and May 31 increased by 223% compared to the same period of the previous year, which is twice the total number of visitors to Antalya in 2020 and 2021). Findings indicate that there will be positive developments in the tourism sector in Turkey, which has suffered significant damage in recent years.

### **Conclusion**

This study discusses the effects of the war between Russia and Ukraine on the tourism sector in Antalya, Turkey, and the crisis management strategies adopted by Turkey against this situation. The tourism sector has an essential place in the economy of Turkey. However, it is impossible to avoid crises in the tourism sector. The crises will lead to negative consequences, but the crises will occur in the future again. For this reason, it has been determined that it will be necessary for government institutions and tourism sector stakeholders to make decisions, develop proactive management and alternative strategies against crises, and take necessary precautions before crises occur.

# IMPACTS OF THE COVID-19 OUTBREAK ON THE AVIATION INDUSTRY: THE CASE OF QATAR AIRWAYS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Tunali, Rasit Emre <sup>1</sup>

## Abstract

Before the World War II, the aviation has a niche place in the transportation industry. Today, air transportation is recognized as the most effective and preferred mode of transportation for the nation. Different countries and communities from various parts of the world are connected with passenger and cargo flights despite the distance. The rapid development of the aviation industry is relying on the technological improvements (National Research Council, 2002. p. 5).

The aviation industry has been challenged and has been followed by ups and downs. The historical growth of the aviation industry is marked from the mid-1990s to the beginning of the new millennium. The growth of airlines was sustained based on several happenings such as globalization that increased the demand for air travel, a new economy, and increasing GDP worldwide. However, this rapid progress of the industry has not been continuous. At the beginning of 2000, this growth phase slowed down, and several happenings had negative impacts on the aviation industry. The economic stagnation, terrorist attacks of September 11, 2001, and the SARS virus in 2003 aggravated the situation. Probably, the airline industry has faced the most challenging period in 2004. The whole industry was through uncertainty and even the major airlines were not able to predict anything further (Cento, 2009. p. 3).

Air travel is a large and growing industry. It is common knowledge that aviation has been one of the key contributors to economic growth. Air travel is expected to grow further due to increased population and more reliable aircraft in the air. Air travel is now becoming more affordable, and many people are eager to travel which was a dream for them previously. An introduction of the middle class in many countries has supported the airline industry in terms of leisure and business travel. Low-cost airlines are the main source of international travel, and many people are now able to travel by air (Sikander, 2019. p. 1).

In the past, one of the biggest challenges for the aviation industry has been safety and security concerns of the people towards air transportation. By time, more reliable aircrafts, engines, and aircraft components appeared that changed the safety perception of the aircrafts dramatically. Many accidents have been avoided as a result of improved safety and security systems. The fatality rate has been considerably reduced making air travel safer for passengers. 2017 has been the safest year for air travel, therefore, fatalities fell to 79 deaths compared to 1000 deaths in 2005 (Sikander, 2019. p. 2).

The main aim of this paper is to examine the influence of the COVID-19 outbreak on the aviation industry during the last two years and the strategies implemented to minimize the effects of this outbreak. Within the study, the impacts of some global crises on the aviation industry have been analyzed based on the secondary data and sectorial reports, and afterwards, relevant case study and SWOT analysis have been used to understand the strategies applied by Qatar Airways and might be useful towards the COVID-19 outbreak. Outcomes of this research propose significant hints for other entities within the aviation industry to diminish the influence of the pandemic.

## 1. Introduction

The aviation industry plays a crucial role in the economy of every country in the world and at the same time, contributes to the global economy as well. Being the huge industry itself, the airline industry has a direct impact on the growth of other industries such as aircraft manufacturing and tourism.

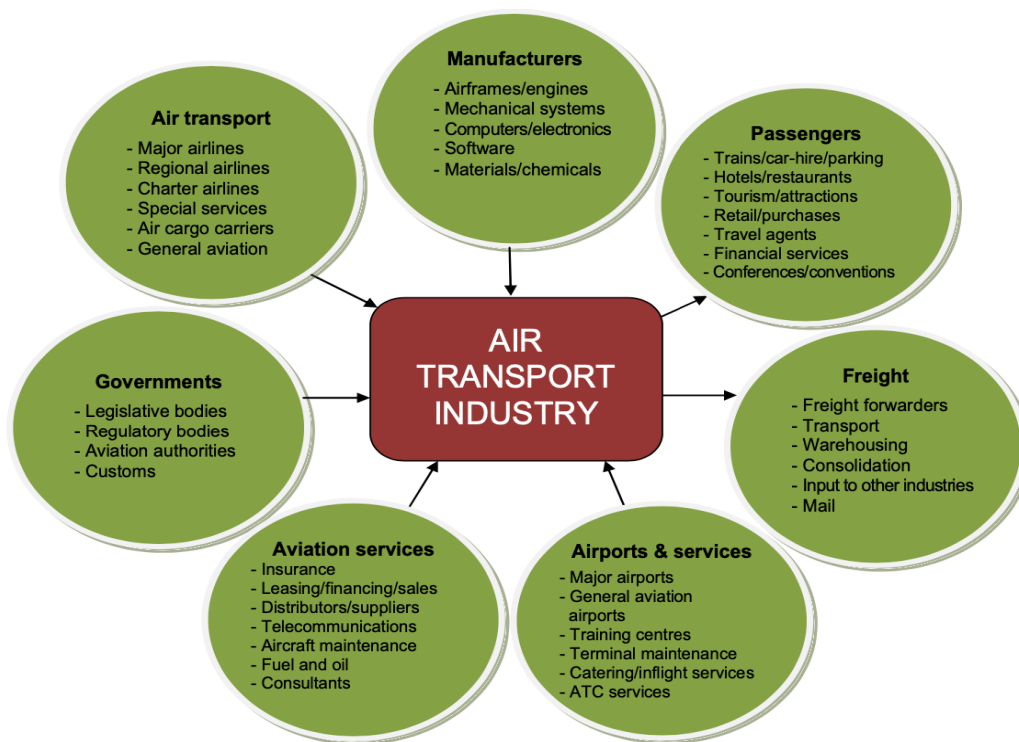
If we take a close look at the development of the airline industry, major developments were triggered by technological innovations that include the introduction of jet aircraft for commercial use in the 1950s, which was followed by the introduction of wide-body “jumbo jets” in the 1970s. (Belobaba et al., 2009, p. 1).

---

<sup>1</sup> Tunali Rasit Emre, Ibn Haldun University School of Graduate Studies Departments of Air Transport Management, [emrland@gmail.com](mailto:emrland@gmail.com), 0000-0002-4336-1311

The aviation industry is a major industry, especially, in our modern world, it has become an irreplaceable part of the supply chain. International tourism would not grow that much and even would not exist without air travel. From the perspective of trading, there is no better mode of transportation rather than air transport, especially, for perishable goods such as fresh food or cut flowers.

Civil aviation covers all air transport systems including airlines, service providers on the ground and in the air, and all the authorities on the ground that are correlated. There are many crucial players in the formulation of air transport systems and the below figure outlines the different actors of the industry.



**Figure 2.1. Air Transportation Industry**

Source: ILO, 2013

Civil aviation can be identified by its distinctive features such as being a transnational industry which is underlined at the first stage. However, the industry is truly international, and, at the same time, it is attached to the country. Secondly, the industry is regulated on both international and national levels in terms of safety and security and also for political and economic factors. Another feature that can be counted as the deregulation of the industry in the late 1970s which has introduced different airline categories. Finally, the job market in the

aviation industry is widely segmented containing different job descriptions and profiles (ILO, 2013).

Even though there is a huge demand for aviation, in general, this demand factor is very changeable following the fluctuations, seasonality, directional flow, and perishability, and other features of the industry. The business of airlines is highly dependent on factors such as GDP, growth of population, political stability, leisure time, and market access. Since the product is perishable meaning the inventory of the airline is consisting of the seats that are available on each flight respectively, the airlines are very vulnerable to external crisis. Business travel is the main revenue generator for the airlines and in its turn, business travel is very sensitive towards fluctuations (ILO, 2013).

While KLM is known as the oldest airline company in the world, British Airways is the first airline company that initiated the earliest international flight which started London to Paris service in August 1919. Although initially, European airlines were settled as private companies, most of them could not continue to run the business independently and became reliant on government support. Afterward, state control and in many cases direct ownership became common and dominant for European airlines. All these changes and happenings emerged the understanding of national carrier in each country (Billig et al., 2017, p. 5).

Talking about the positive effects of the aviation industry on the economy of a country, it is worth mentioning that aviation makes trade easier, is a key factor in the development of tourism, and creates work opportunities for millions of people locally. In this sense, airlines have traditionally been recognized as national symbols. Another era of growth of the aviation industry is commenced in the year of 1978 when The Airline Deregulation Act was implemented in the United States. This deregulation has brought several innovations alongside the extensive development of the aviation industry by introducing low-budget carriers that made travel possible for millions of people by air.

Besides, the positive effects of the industry, we can list several external impacts of airlines that are negative such as air pollution, noise pollution, and congestion. Overcrowded airports and air traffic delays are common for airlines that are characterized as external negative effects of airlines. Increasing demand in air traffic shows that the control of congestion will be a major issue within the scope of airline management. Generally, it is accepted that offering higher prices during high seasons would be useful to manage the congestion at airports. It is calculated to create a balance between peak and off-peak periods so airlines would have a demand during low seasons and could offer their services on a fair share basis during both

periods. Air and noise pollution is also a major negative impact of airlines on the environment however as a result of the latest developments in technology airplanes have become much eco-friendly (Bilotkach, 2017. p. 5-6).

Even though the airline industry is one of the main contributors to the global economy, at the same time, the industry is quite vulnerable to changes in the economy. Thus, the airline industry is very dependent on the changes of the economy so that it is difficult to predict the demand for air transportation and the control is out of reach in many cases. Since the airline business is very competitive, therefore, competitor companies are applying different strategies to grab their share from the market that leads to low price offers. Happenings such as political upheavals, wars, terrorist activities, outbreaks of disease that are hard to predict can bring to the recession of the industry at any time (Clark, 2010. p. 6).

By its nature in terms of operations, the airline industry can be classified the most international among other industries, however, in terms of ownership and management, probably, it is the most national industry. The characteristics of the airline industry demonstrate a paradox. Therefore, several factors are recognized as key impacts on the industry and how it is shaped as follows:

- Globalization effect – a convergence of global economies as one giant economy whereas the borders become less of importance that creates a suitable environment for cross-border trade, investment flows, and rapid growth of global brands.
- Gross domestic product (GDP) growth
- Passenger load factors – these figures have been increased by 80 per cent and the main increase is observed within the markets like North America, Europe
- High fuel costs – to save the cost and benefit from the advantages of fuel-efficient aircrafts most airlines used to try replacing their fleets much earlier (Samunderu, 2019. p. 8-10).

While talking about the external impacts that influence the airline industry, the factor of demand is the first to be stressed. The demand factor is correlated with the growth rate of the population and is ascertained by the rate of GDP. To qualify the demand factor makes it possible for the airlines to identify the business need and supply accordingly. Further on, there are other exogenous factors such as politics and fuel prices. Business operations of airlines are highly affected by a dynamic phase of politics and other happenings. Terrorism is one of these occurrences and during the period which covers from the end of 2015 to the beginning of 2016 quite a few terrorist attacks were observed. Apparently, such terrorist attacks cause a decrease in the number of passengers who travel by air. Even the International Air Transportation



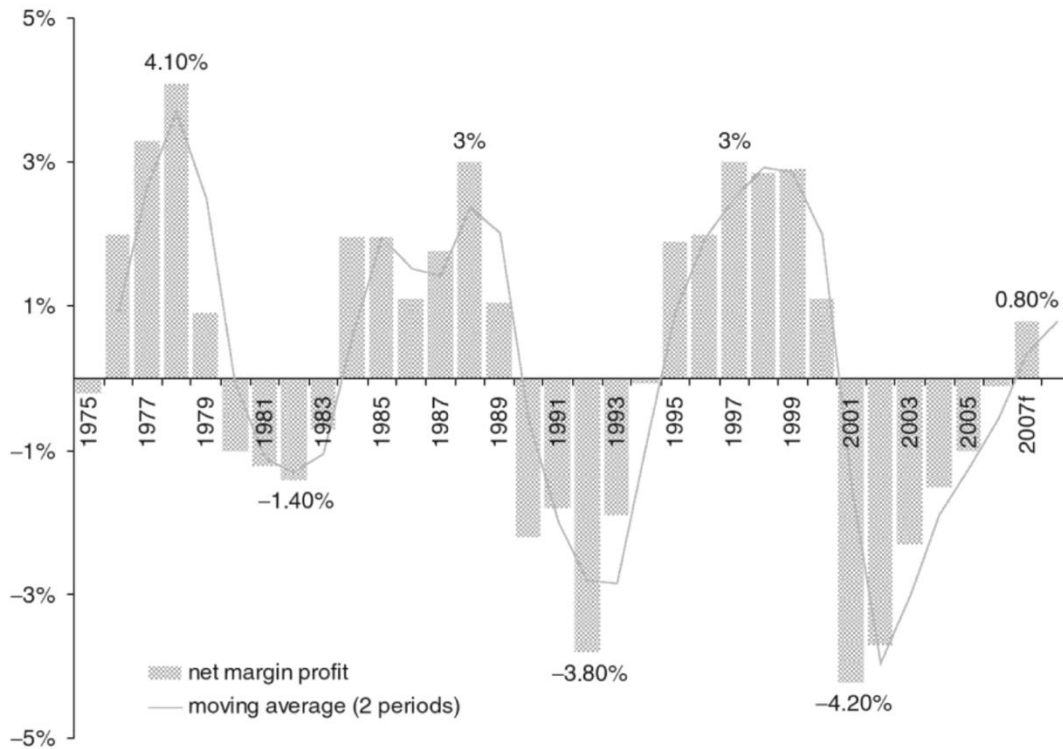
Association (IATA) prepared a report that highlighted the impact of terrorist attacks in the region of Western Europe (Samunderu, 2019. p. 12-13). However, happenings like these cannot be foreseen to forecast, but it can give insights to business owners on how to respond quickly and manage the crisis. Jet fuel prices that might fluctuate unpredictably from time to time are among the external factors that influence the operation of airlines. Since fuel is a large part of the operating cost of airlines and increased fuel rates are affecting the industry heavily (Dafir and Gajjala, 2016).

The prominent feature of air transportation is being international by the nature of the business and operations. So that aircraft has the speed advantage over other modes of transportation, especially, to the farther destinations. Various airlines around the world serve millions of people and carry them from one destination to another one fastest. Commercial airlines are not the only international players in the aviation industry, therefore, there are many suppliers to the airline industry, for instance, aircraft and engine manufacturers (Vasigh, 2010. p. 12).

## **2. Aviation Industry During Global Crises**

### **2.1. Major Global Crisis in the History**

As mentioned above the year 1995 was characterized as a new industry or economy for the airline industry and many airlines took these advantages of computer technology development that introduced new terms such as network management, yield management, e-commerce, and e-services. The below figure illustrates the positive return on investments of airlines during this period. Unfortunately, this progress was hit hard, first, during the 9/11 attacks and it was followed by the SARS epidemic in East Asia which occurred in February 2003. These two events are known as the most dramatic crises during that period. As it is shown from the below graph, the recovery of the airline industry has been observed only in 2007 after two major crises that happened back-to-back (Cento, 2008. p. 4).



**Figure 2.1. Net Margin Profits of The Worldwide Airline Industry**

Source: ICAO and IATA forecasts 2006-2007

While the impacts of the September 11 attacks were continuing, the new wave of crisis which was known as the SARS epidemic, or severe acute respiratory syndrome started in late 2002 and early 2003 in East Asia. That was another challenge that humankind faced and, surely, the economy was influenced by its circumstances. The most affected countries from the SARS epidemic were China, Hong Kong, Taiwan, Singapore, and Vietnam, as well as Canada. This disease was leading to morbidity and mortality, and there was neither an exact treatment for the disease nor was there a vaccine found to avoid the spread of the virus (Lee and Warner, 2008).

Although, SARS was a health crisis, it had negative impacts on the economy and later on, financial impacts appeared since this disease was not very well known. At its initial phase, airline, tourism, and retailing were the first sectors that were influenced by this epidemic. With the immediate impacts of SARS shopping malls, restaurants, hotels, and transportation hubs were left empty. In general, the effects of SARS were analyzed in the short and long term (Koh et al., p. 165). Being an international hub, Hong Kong was one of the cities that was affected by SARS, especially, tourism, catering, entertainment and retails sectors. Hong Kong's busiest airline, Cathay Pacific was operated with daily 4000 flights in April and May whereas 33,000

daily flights were served by this airline before the pandemic. During the same period, the occupancy of the hotels in the city dropped to 20 percent. Within only a few months, from February until May the rate of unemployment jumped to 8.3 percent from 7.8 percent. SARS virus lasted only a few months and gradual development of the economy was already observed in June. Therefore, hotel occupancy rates rose to 40 percent while the number of daily flights was increased to 11,000 (Koh et al., p. 150-151).

The year 2008 was marked in history as the start of the global financial crisis and the world economy was under pressure again. Initially, the US was not affected that much even though the crisis started there. Instead, the crisis had more of effect on European countries, and the list was led by the United Kingdom. However, in the last quarter of 2008, the bankruptcy of Lehman Brothers and the failure of American International Group which was the largest insurance company in the US emerged the appearance of GFC in the States. These two major happenings were an important influence on other sectors, and therefore, the first real global financial crisis started (Tienhaara, 2018).

The world economy was in commotion as a result of the global financial crisis and international trade and foreign exchange markets were the most affected areas. The growth of the US economy in the early 2000s was always accompanied by high risks at the same time. Before the crisis, the global economy was characterized by a high level of economic development, low inflation, and minimal interest rates. While financial institutions were relying on profit maximation during a short period of time, and long-standing banking executions were demolished. After a while, almost all financial markets were suffering from the mortgage in the states, and the range of this turmoil was already felt all over the world (Hacioglu and Dincer, 2017. p. 21).

Recently, the COVID-19 pandemic which was originated in Wuhan, China, and spread worldwide, infected millions of people in a short amount of time and resulted in death. World Health Organization (WHO) started looking for ways to stop the virus and announced it a worldwide pandemic. Today, the virus has reached almost every country around the globe and has brought death and debility along. Shortly, many precautions were applied by the governments from many countries to stop the spread of the COVID-19. The cities were put under lockdown; authorities asked people to stay at home; the borders were closed; the travel was banned locally, nationally, and internationally; markets, schools, universities, and shopping complexes were closed until further notice to avoid gatherings and crowd. Quarantine and self-isolation were the main requirements to avoid the virus (Koley and Dhole, 2020. p. 4-5).

At its early stages, as a response to the spread of coronavirus, several non-pharmaceutical precautions were applied. First, it was advised to wash hands regularly and properly, cough etiquette, and not to touch your face. The next round of precautions included avoiding social gatherings, maintaining social distance, stop shaking hands, hugging, and kissing non-family members. Finally, lockdown – almost every country announced complete closure of many entities such as schools, universities, restaurants, museums, theatres, libraries, churches. Weddings and other big events and as well as many international sports and cultural events were canceled or postponed. Only the retail businesses that provide essential necessities were allowed to remain open and people were allowed to leave their place of residence on special occasions (Horton, 2020. p. 14).

Since the spread of the coronavirus was fast and reaching many countries faster, the WHO declared this disease as a pandemic on the 30<sup>th</sup> of January and an outbreak on the 11<sup>th</sup> of March. According to the statistics of the 28<sup>th</sup> of May, 2020 less than six million people were infected with the COVID-19 in more than 188 countries which resulted in the death of more than 355,000 people. At the same, time more than 2.40 million patients who were infected with the virus recovered (Benedict, 2020. p. 6).

## 2.2.The COVID-19 Outbreak

From the beginning of March 2020, the COVID-19 virus started to appear in most countries around the globe and disseminate into more nations and markets. With its negative effects on the world economy, the COVID-19 outbreak became an economic crisis from a health crisis. Since international borders were closed and many domestic and international flights were suspended until further notice, there was a high uncertainty about the behavior of the consumers and international trade partners. On the other hand, social distancing which was one of the precautions implemented by the WHO led to the shutdown of corporate offices, financial markets, events, and businesses. These two implications of the COVID-19 mentioned above were the basic techniques for how the virus hit the economy. Further extension of lockdown and travel restrictions were dragging down the economy and had negative effects on stock prices (Benedict 2020. p. 6).

Closure of international borders and the ban implemented on international travel as a part of measures avoiding the coverage of the COVID-19 put air travel in a surviving situation. Since global airlines were obliged to call most of their flights off, an approximate loss of 134 billion dollars was reported for the year 2020 meaning a 55% decrease in the revenue compared

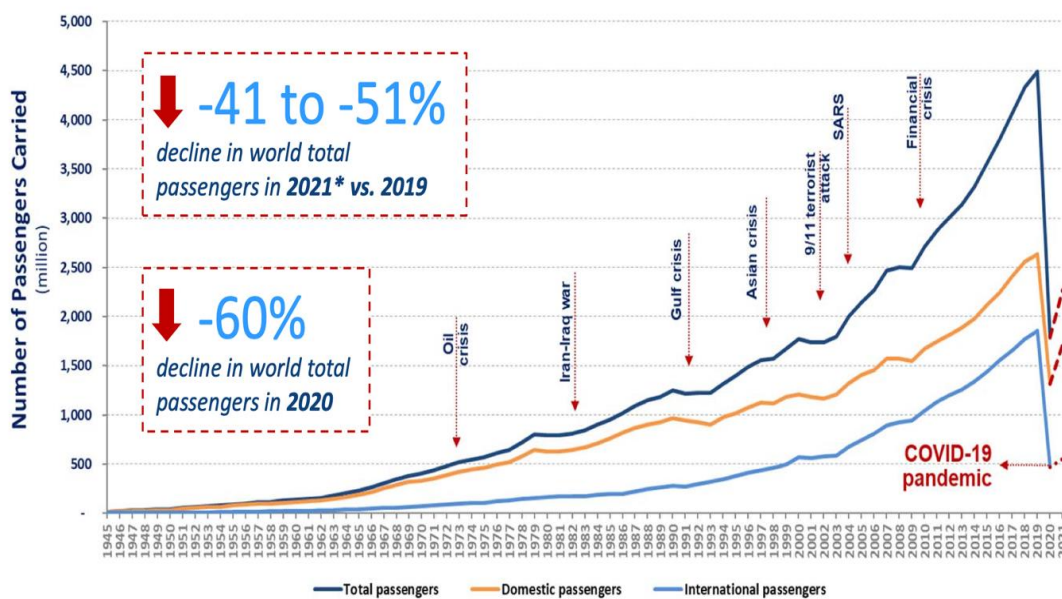
to 2019. Different areas of the aviation industry were under pressure because of the COVID-19 outbreak both on an international and domestic level. The development of the virus was not promising positive outcomes for 2020. Furthermore, travel demand was decreased from 35% to 65% in 2020 compared to the previous year; airports projected a 97 billion dollars drop in the revenue; another 48% decrease was forecasted in international and domestic travel; the loss for travel agencies was set at the range of 910 to 1170 billion dollars in the same year. As a result, world GDP was expected to fall by -3% in 2020, which is way worse than during the economic crisis in 2008-2009 (Gupta and Goyal, 2020. p. 291).

In general, the travel and tourism industry, and more specifically, airlines are the ones that are affected by the COVID-19 pandemic. The business environment has been changed for the airlines because of the restrictions imposed and many global airlines have been operating with the minimum number of flights. Lower oil rates might be beneficial for the airlines in terms of fuel costs however, sanitation costs are occurring out of line. The major risks for the airline companies are grounding some of their aircraft that is leading to reduced flight operations and furlough of the staff (Maller, 2021. p. 4.9). As the coronavirus is very contagious, international travel is a major threat to spread the virus, and it is obvious that international travel is carried out via air transportation, mostly. The structure of the seating in airplanes increases the risk of being infected on board as the passengers are using the same washroom during the flight and can touch the same surfaces in case there is at least one infected person in the same plane (Kugbe, 2020. p. 115).

As of December 2019, China was the third-largest aviation market following the United States and the United Kingdom. However, this ranking has been changed big time and China was positioned in 25<sup>th</sup> place within only four weeks after the spread of coronavirus in January 2020. In early February 2020, 59 airlines have applied several limitations or totally, stopped the flights to China. Meanwhile, some countries including the United States, Australia, Russia, and Italy have put travel restrictions as per government regulations. Clearly, the coronavirus has a major influence on the aviation industry, more precisely, airlines and their operations that resulted in massive cancellations of the flights either by airlines themselves or in the event of airport closure by the government (Mallya and D'Silva, 2020. p. 245).

The below chart derived from the latest report on the economic impacts of COVID-19 on civil aviation by the International Civil Aviation Organization (ICAO), shows the fluctuations in the passenger traffic starting from 1945 to 2021 during the major crisis that ever happened. The chart covers both international and domestic travels in comparison to the total of both. As it is shown from the chart the hardest hit on passenger traffic has been recorded

with the start of the COVID-19 outbreak and it is still going on. As a severe impact of the COVID-19, actual numbers of passenger traffic in 2020 were way far from the budgeted volume compared to the levels in 2019. Overall, there was a drop of 50 percent of the seats offered by air carriers and another 60 percent reduction in the number of passengers that counts for 2699 million passengers. As a result, airlines faced a loss of 371 billion dollars from the revenue expected from passenger operation. If we look at international and domestic passenger traffic separately, 66 percent of the seats for international flights and 38 percent of the seats offered for domestic flights were reduced accordingly. If we turn the same to the numbers, international passenger traffic was dropped by 1376 million passengers, while domestic passenger traffic was calculated at 1323 million passengers. Relatively, 250 billion dollars of loss was issued for international, and 120 billion dollars of loss was reported for the domestic passenger travels (ICAO, 2021).



**Figure 2.2. World Passenger Traffic Evolution 1945-2021**

Source: ICAO Air Transport Reporting Form A and A-S plus ICAO estimates. Accessed on 07.04.20221

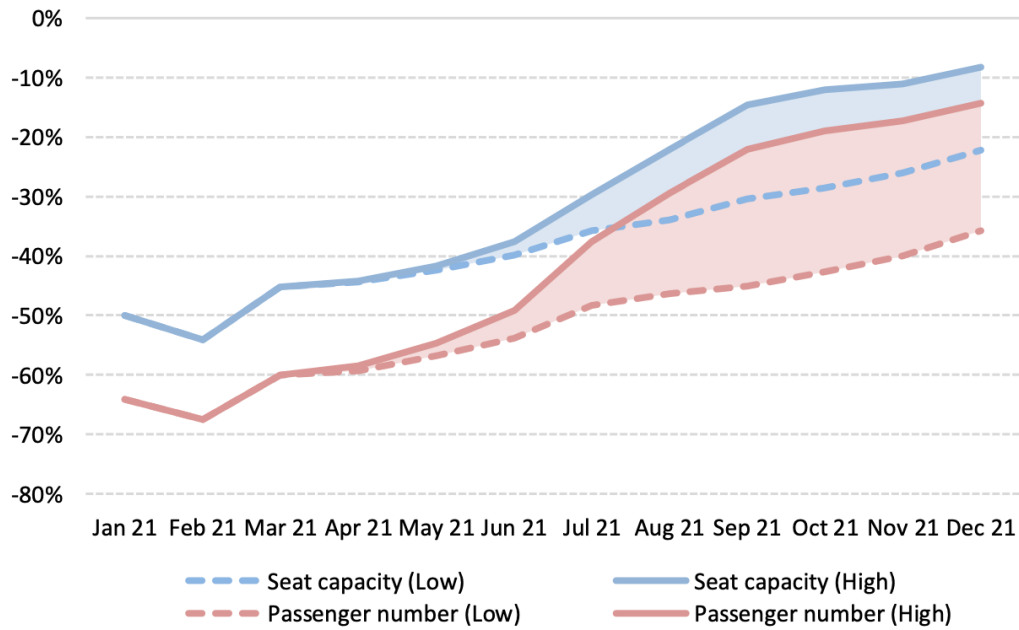
[https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO\\_Coronavirus\\_Econ\\_Impact.pdf](https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf)

Since the virus was spread all over the world, the pace of the aviation industry and as well as other industries has been changed dramatically. Therefore, global airlines have seen a 60 percent decrease in the number of both international and domestic passengers in 2020 compared to 2019. Also, airlines have witnessed a 65.9 percent decrease in revenue passenger kilometers (RPKs) on an international and domestic level compared to the previous year. Since

the aviation industry is not limited to airlines only, another component of the industry, airports have suffered during the outbreak. Therefore, the traffic of passengers at airports declined around 64.2 percent, and the revenue loss of the airports was counted almost at 65 percent or more than 111 billion dollars in 2020 compared to 2019 (ICAO, 2021).

During this period, almost all the countries around the globe have imposed restrictions on international travel and as a result tourism industry suffered. Based on the statistics of UNWTO, the estimated loss of the tourism industry is ranging between 910 and 1170 billion dollars whereas tourism hit 1.5 trillion dollars of revenue in 2019. The trade is highly dependent on international flights and the volume of the trade declined by 9.2 percent as reported by World Trade Organization (WTO). In general, the world economy is affected by the spread of COVID-19, and the GDP is affected by -3.5 to -4.3 percent in 2020 that surpassed the GFC 2008-09 as per IMF and World Bank (ICAO, 2021).

Since the COVID-19 is still going on and the aviation industry will continue losing revenue compared to passenger traffic levels in 2019. The outlook for 2021 based on the same report of ICAO states an overall reduction of 31 percent to 38 percent of the seat offered that is equaling to the range of 1823 to 2304 million passengers both internationally and domestic. In terms of revenue, the loss of 266 to 332 billion dollars is forecasted. The below graph shows the estimated outlook of the travel for the year 2021. Supposedly, closer to the end of the year some visible improvements should be noticed. However, the actual results will be dependent on several factors, primarily on the duration and extent of the outbreak. On the other hand, the restrictions imposed and surely, the confidence of the consumers to travel. As well as the economic conditions will define the purchasing power apart from all issues mentioned earlier (ICAO, 2021).



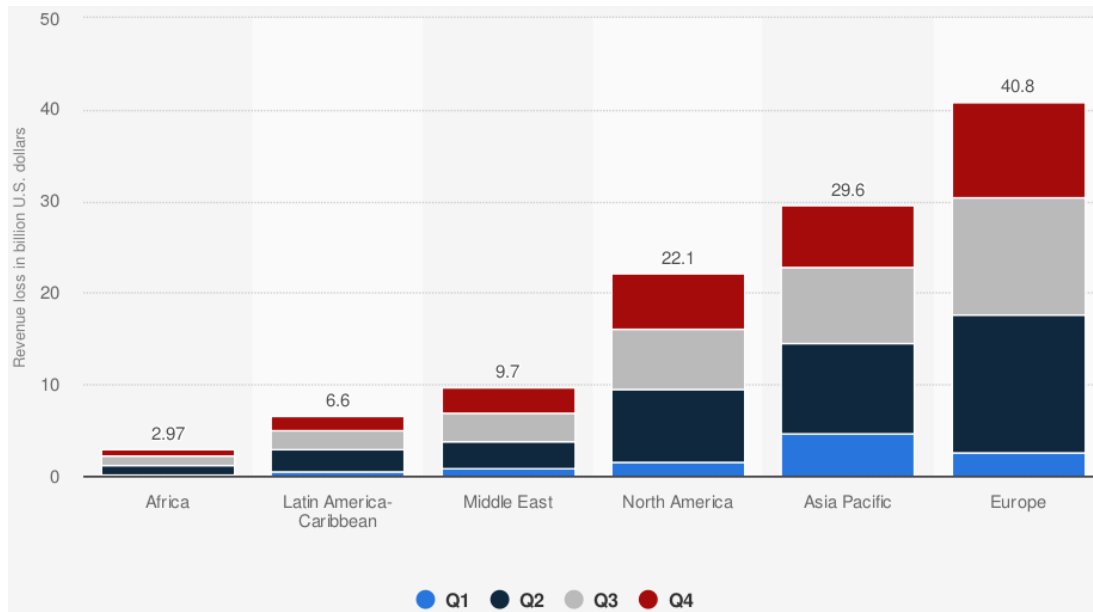
**Figure 2.3. Outlook 2021 Compared to 2019 Levels**

Source: ICAO Air Transport Reporting Form A and A-S plus ICAO estimates. Accessed on 07.04.20221

[https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO\\_Coronavirus\\_Econ\\_Impact.pdf](https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf)

The below chart provides an overview of the revenue loss of airports around the world due to the COVID-19 outbreak covering the full year 2020. The statistics are prepared by Statista and show that Europe is the most suffering region with a big difference from other regions. The total revenue loss of airports in Europe is accounting for 40.8 billion dollars. The origin of the coronavirus, the Asia-Pacific region has made the highest level of revenue loss during the first quarter and in total has reported 29.6 billion dollars of loss during the whole year of 2020. The next region, North America has lost 22.1 billion dollars of revenue loss by airports. The Middle East airports have lost 9.7 billion dollars and as it is seen from the chart, the fourth quarter the loss is lesser than the previous ones, therefore, partial recovery has been noticed in the Middle East. Latin America-Caribbean and Africa regions are the least affected regions with loss amounts being 6.6 billion and 2.97 billion dollars respectively.





**Figure 2.4. Quarterly Revenue Loss of Airports Worldwide by Region Due to the COVID-19 Outbreak**

Source: Statista 2021

### 3. Methodology

The methodology of the research paper is mainly based on the exploratory research. Exploratory research is chosen as a primary method in this project as it is this research design helps to explore the phenomenon more deeply. In this research design, the necessary information is collected based on the secondary or primary data. As exploratory research suggests, data collection methods used during the research are literature search and case studies. The biggest part of the project, mainly, based on the secondary data. Secondary data are data that have been collected for other purposes rather than the actual problem at hand. The books, academic journals, reports, internet portals and relative websites are used to collect the data and use them, accordingly. At the same time, examples are derived from the chosen company strategies as case studies in this area.

The SWOT analysis has been conducted based on the data collected. SWOT is a strategic analytical tool for examining the strengths and weaknesses of a company or a business, analyzing opportunities available for this company or business and, at the same time, threats that might affect the company or business. Strengths and weaknesses are internal, opportunities and threats are external factors.

### **3.1. The Objective of the Study**

The objective of this study is to analyze and understand the impacts of the COVID-19 pandemic on the aviation industry and the strategies implemented to minimize the influence of the outbreak. At the same time, to look at the impacts of other major crises that have happened up to the present. It is obvious that the COVID-19 outbreak has had the most severe influence on the world economy and aviation industry which is one of the key contributors to the world economy. First, the study aims to understand how airlines are well prepared for happenings such as terrorist attacks, diseases, pandemics, and other natural events. In such instances, how is the airline industry and more specifically, airlines affected. Secondly, different practices are looked at and the response of Qatar Airways to the COVID-19 outbreak is discussed and analyzed as a case study.

### **3.2. Scope of the Study**

The research paper aims to discover the impacts of the COVID-19 outbreak on the aviation industry. Meanwhile, the impacts of other global crises are also illustrated within the paper. The current study started by learning about the airline industry and its history, and at the same time, the development phases of the industry. The airline industry is characterized from a managerial perspective and economic characteristics have been described. Another important nuance while talking about the airline industry is its impact on labor and employment.

At times, the airline industry has been challenged and negatively influenced by many world events. The major global crises that the world economy has faced can be listed as the terrorist attacks of September 11, 2001, the Global Financial Crisis 2007-2008, the SARS pandemic in 2003, and recently, the COVID-19 recession. These global crises and their impacts on the world economy and the airline industry have been highlighted within the study.

Qatar Airways has been chosen as an example for this study and the strategy of the airline carrier during the COVID-19 outbreak has been discussed. Despite the losses suffered by the company, Qatar Airways might be considered as a success story while many carriers have grounded all planes and suspended almost all activities.

### **3.3. Importance of the Subject**

The importance of the subject is to add knowledge by understanding the topic thoroughly and through deriving examples from the best practices. The world economy has always faced challenges and crises throughout history and even today, the coronavirus outbreak has changed normal life all over the world. The aviation industry is one of the industries that was hit harder during crises and the coverage of the damage increases with the spread of the situation. Not all companies can pass through such happenings with minimum damage and that is why Qatar Airways has been chosen as an example. In this sense, it is important to learn the impacts of such events, and the ways airlines are trying to cope with crises.

## **4. Discussion**

### **4.1. The COVID-19 Outbreak and Qatar Airways**

Since 2020 has been the most challenging year for global aviation, the same was applicable for Qatar Airways as well. Despite the challenges and financial losses, Qatar Airways has achieved successful operation of the air carrier during the peak times of the pandemic. The national carrier of the State of Qatar never stopped flying throughout the pandemic and carried stranded people to their homes on scheduled and charter flights. The diverse fleet size of the airline, fuel-efficient aircraft, and qualified staff of the company allow responding to the market changes in a quick manner. During the pick period of the pandemic, May 2020, Qatar Airways was flying to 33 destinations and as of December 2020 it was able to reinstate the flights to over 110 destinations. Even during this period, Qatar Airways has launched seven new destinations based on customer needs. At the same time, the company initiated new partnerships with several global airlines such as American Airlines, Air Canada, and Air Alaska. Even though the company was not doing well financially, it continued its investments to advance customer experience both on the board and at the airport. On the report of IATA, Qatar Airways was the largest international carrier between April-July, therefore, 17.8 percent of the global passenger traffic was fulfilled by the company. More than 3.1 million passengers have been carried their homes safely, and more than 470 charter flights and other sector flights have been realized through the partnership with different governments and companies.

Qatar Airways has become a pioneer company in the industry for the implementation of safety measures during flights. Most advanced safety and hygiene measures have been

applied during the flights and provided Personal Protective Equipment (PPE) for cabin crew. Also, a protective kit and disposable face shields were provided to passengers free of charge. Qatar Airways was the first airline to use Ultraviolet Cabin System acquired from Honeywell.

During this uncertain period, Qatar Airways encouraged people to travel and book tickets with flexible booking conditions. Flexible booking features included two-year ticket validity, unlimited date amendment, the exchange of the ticket for a future travel voucher, and unlimited destination change. Qatar Airways did not obstacle making refunds for the canceled flights and trips and paid out refund amount which is more than 1.65 billion dollars. Recently, Qatar Airways applied unlimited date amendments and free cancellation with a full refund to be applicable for the tickets purchased from Qatar Airways directly until 30 April 2021 with the travel date until 31 December 2021. Also, there were some changes made to Privilege Club, the loyalty program of Qatar Airways. Therefore, the validity of the miles was extended to 36 months while earning or redeeming the miles, and booking fees were removed for award flights. In this sense, the required number of miles to book a ticket was dropped by almost 49 percent, and a new program, Student Club was launched which is tailored for students giving them several benefits.

To maintain the service standards at the same level as its service is recognized as the best customer service in the world Qatar Airways continued product development and upgrading its services during the pandemic. In August, a new updated version of the mobile application was introduced and in September, Qatar Airways marked the 100<sup>th</sup> aircraft in its fleet supplied with “Super Wi-Fi”. The full dining experience, comfort amenities, and award-winning service were provided like before on board with all precautionary measures in place.

The State of Qatar remains positive for the recovery of the industry and did not pause the preparations for FIFA World Cup Qatar 2022<sup>TM</sup> and in November, they celebrate two years to go until FIFA World Cup Qatar 2022<sup>TM</sup> tournament. On this occasion, a branded Boeing 777 aircraft with FIFA World Cup Qatar 2022<sup>TM</sup> livery was in the sky being an official partner of FIFA. The main focus of the airline has been COVID-19 and therefore Qatar Airways has helped the communities and counties that were in need. To support China during its struggle with coronavirus, around 300 tonnes of medical supplies have been sent to China. Qatar Airways Cargo sent five freighters to deliver the aid to China. As a sign of gratitude to first-liners that are working under difficult and risky circumstances during the pandemic, Qatar Airways gave away 100,000 tickets to the healthcare workers and 21,000 tickets to the teachers around the world.

Qatar Airways Cargo has been recognized as the number one cargo carrier in 2019 and despite the challenges of 2020, the cargo carrier has increased its market share during the pandemic. At the beginning of 2020, Qatar Airways Cargo has launched new cargo routes including Campinas, Brazil; Santiago; Bogota, Colombia; and Osaka, Japan. The freight department has continued its agile and innovative approach during the pandemic as well and increased daily cargo flights from 60 to 180-200 supporting global supply chains. Since the pandemic started, Qatar Airways has been collaborating with different NGOs and governments and carried more than 250,000 tonnes of medical and aid supplies on scheduled and charter flights. At the same time, more than 500 charter cargo flights have been served to impacted regions. In the course of the year, new destinations such as Melbourne, Perth, and Harstad-Narvik to cargo routes operated by Boeing 777.

In terms of volume of freight, Doha has entered into the list of 15 top airports worldwide. The below figure illustrates the data for February 2020. In general, these 15 airports have reported a growth rate of +0.1 percent year-on-year as of February 2020. Since some regions were already impacted by the COVID-19 virus, some airports reported a decrease in their volume as it is shown in the below chart by that time. Hong Kong has registered the most significant drop being -8.7 percent but still has occupied second place in the list according to the freight volume. Doha recorded a rise of +12.4 percent year-on-year and was one of the three airports that reported higher rates of increase among 15 airports in the list. Doha was outstripped by the airports of Incheon and Taipei that recorded higher growth rates than Doha being +21.2 percent and +16.6 percent respectively. Significant growth of these airports has been related to the lower volumes reported during the previous year (ICAO, 2020).

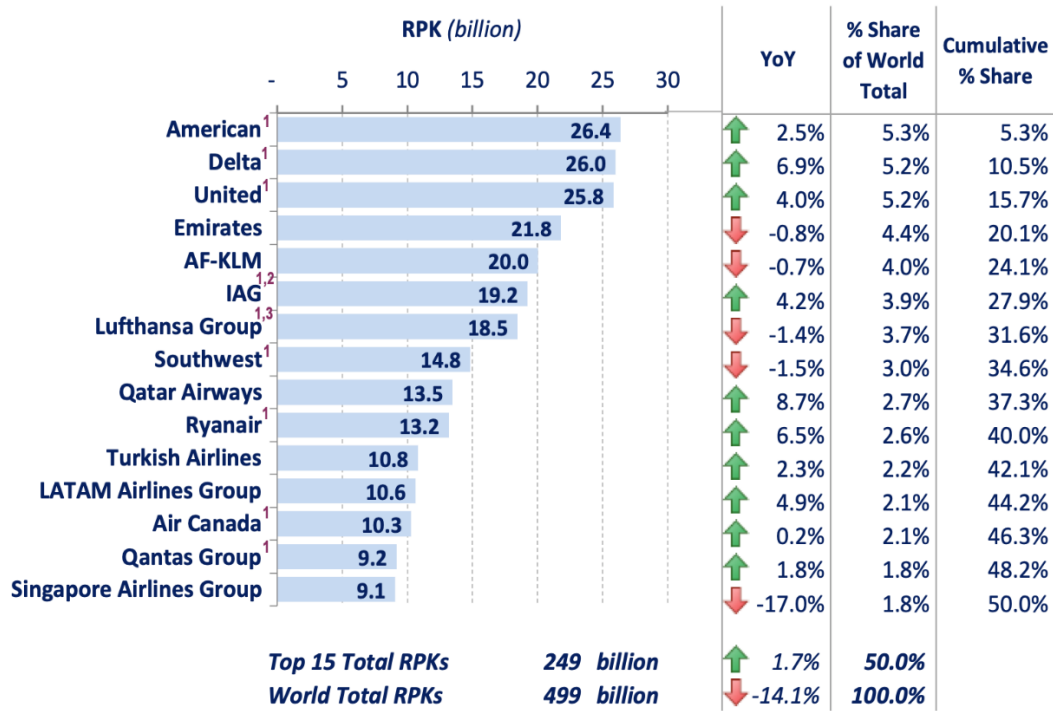
Airports (ranking by tonnes of freight)	Freight**	YoY
Memphis TN, US (MEM)	331,265	↓ -2.4%
Hong Kong, CN (HKG)	246,000	↓ -8.7%
Incheon, KR (ICN)	213,746	↑ 21.2%
Dubai, AE (DXB)	190,768	↓ -2.4%
Shanghai, CN (PVG)	179,029	↓ -7.1%
Louisville KY, US (SDF)	177,944	↑ 1.5%
Doha, QA (DOH)	173,248	↑ 12.4%
Miami FL, US (MIA)	158,953	↓ -1.4%
Tokyo, JP (NRT)	152,123	↑ 7.3%
Anchorage AK, US (ANC)	147,770	↓ -6.7%
Singapore, SG (SIN)	146,800	↑ 7.6%
Taipei, CN (TPE)	145,592	↑ 16.6%
Frankfurt, DE (FRA)	140,516	↓ -7.6%
Paris, FR (CDG)	135,153	↓ -7.8%
Los Angeles CA, US (LAX)	124,619	↓ -8.3%

**Figure 4.1. Top 15 Airports Ranked by Volume of Freight, February 2020**

Source: ICAO

Besides its cargo operations and flights, Qatar Airways has been placed in the top 15 airline groups based on Revenue Passenger-Kilometers (RPK). According to the data for February 2020 reported by ICAO, in February 2020, 50 percent of the total RPK of the world has been generated by the top 15 airline groups and reported +1.7 percent growth year-on-year including Qatar Airways. The below graph illustrates the list and relative data of 15 top airlines for the mentioned period and it is possible to notice the initial effects of the COVID-19 on airlines in the Asia-Pacific region. Qatar Airways is leading the list with the highest growth rate of +8.7 percent among 15 airline groups and carried its position two steps upper to ninth.

Many Asia-Pacific airlines and especially, Chinese airlines have left the top 15 ranking list due to the COVID-19 outbreak and Singapore Airlines Group was placed as 15<sup>th</sup> in the list with a drop of -17 percent (ICAO, 2020).



**Figure 4.2. Top 15 Airline Groups Ranked by RPK, February 2020**

Source: ICAO

The ranking of the top airports based on freight volume and airlines based on RPK for the month of February 2020 while the COVID-19 outbreak was not spread all over the world yet. However, March 2020 was one of the peak periods of the virus since almost every country on the earth has been suffering from a pandemic. The next two figures represent the data that has been discussed previously but this time for the month of March 2020 which is just following February with huge differences. Almost all airports in the list of the top 15 airports with the highest freight volume have declined due to the massive spread of the COVID-19 outbreak. While Dubai is leading the list with the highest drop rate of -32 percent which is followed by Singapore that is declined by -19.2 percent. However, Doha had the highest growth margins in February, just one month later was placed in the list as the ninth airport with a modest decline of -5.6 percent compared to other airports. Again, Hong Kong remained as a leader airport in the list even though volume was decline even more compared to February of the same year. According to March 2020 statistics, Doha could secure only ninth place in the list while it was ranked as the seventh airport in February 2020 (ICAO, 2020).

<b>Airports</b> (ranking by tonnes of freight)	<b>Freight**</b>	<b>YoY</b>
Hong Kong, CN (HKG)	375,000	↓ -11.2%
Memphis TN, US (MEM)	358,450	↓ -7.0%
Shanghai, CN (PVG)	293,769	↓ -4.8%
Anchorage AK, US (ANC)	253,920	↑ 5.0%
Incheon, KR (ICN)	233,025	↓ -2.7%
Louisville KY, US (SDF)	205,725	↑ 1.0%
Tokyo, JP (NRT)	190,527	↑ 2.6%
Taipei, CN (TPE)	183,028	↓ -2.4%
Doha, QA (DOH)	179,909	↓ -5.9%
Los Angeles CA, US (LAX)	160,193	↓ -10.5%
Frankfurt, DE (FRA)	160,112	↓ -16.1%
Dubai, AE (DXB)	158,258	↓ -32.2%
Singapore, SG (SIN)	149,400	↓ -19.2%
Miami FL, US (MIA)	149,381	↓ -15.0%
Chicago IL, US (ORD)	149,228	↓ -2.2%

**Figure 4.3. Top 15 Airports Ranked by Volume of Freight, March 2020**

Source: ICAO

The ranking data of the top 15 airline groups according to RPK in February 2020 has been compared to the figures of March of the same year with heavier impacts of the COVID-19 outbreak. The below chart shows that differing from the previous month, in March all airlines have been declined. The below listed top 15 airline groups consisted of 47.4 percent of the total world RPK in March 2020 and declined by -51.7 percent year-on-year. Due to the impacts of the COVID-19 pandemic, the ranking of the top 15 airlines has been changed dramatically. Two representatives of the GCC were able to maintain their positions in upper levels despite the challenges of that time. Qatar Airways made it to eighth in the ranking lifting one level up albeit with a decline of -37 percent while Emirates reported a total drop of -48 percent within the same period. Anyway, Emirates maintained the same position in the ranking as in February 2020. Compared to February 2020, Qantas and Singapore Airlines left the top 15 airlines list in March and China Southern came back with a drop of -72 percent and ranked 13th. China Southern was the most affected airline by that time and lost over two-thirds of its



traffic. Russian carrier, Aeroflot entered the list from the tenth position with a drop of -37.4 percent.

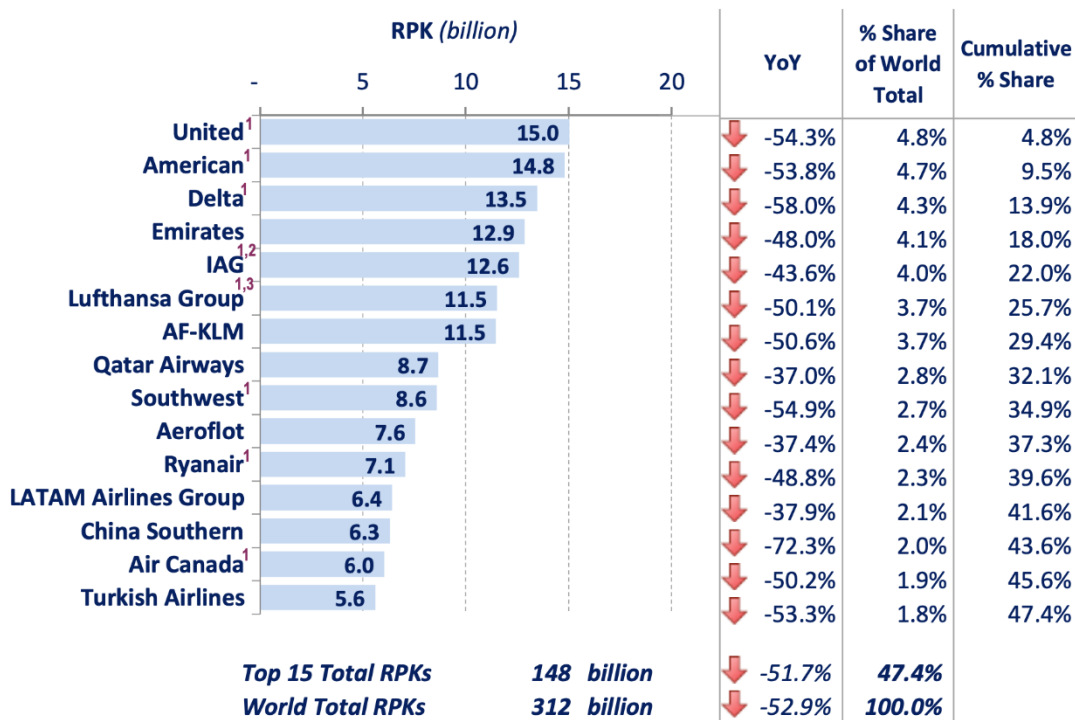


Figure 4.4. Top 15 Airline Groups Ranked by RPK, March 2020

Source: ICAO

#### 4.2. The SWOT Analysis of Qatar Airways

At the end of this research, the author has developed the SWOT analysis of Qatar Airways to demonstrate its advantages and disadvantages. Qatar Airways has been one of few operating airlines during the coronavirus outbreak and has demonstrated successful crisis management during other global crises. Based on the data collected from different sources and interpreted, the author has designed the SWOT analysis of Qatar Airways.

**Table 4.1. The SWOT Analysis of Qatar Airways**

<b>SWOT - Qatar Airways</b>	
<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strong brand reputation and service quality</li> <li>○ Geographical location</li> <li>○ International hub</li> <li>○ Government support</li> <li>○ Passenger and cargo destination network</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Low local population</li> <li>○ Dependency on international markets</li> <li>○ No availability of domestic flights</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2022 FIFA World Cup</li> <li>○ Being a major international hub</li> <li>○ Becoming a financial center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Regional conflicts</li> <li>○ Global crises</li> <li>○ Competition (Emirates, Etihad Airways )</li> </ul>

This SWOT analysis has been created based on the findings that the author came at as a result of the research process and the above table is initiated by the author. We will take a close look at each section of the analysis.

**Strengths.** Qatar Airways has been recognized as the youngest fast-developing airline in the world. However, Qatar Airways started its operations in 1994, today has become and many times awarded as the best airlines. Therefore, brand reputation has been built over these years and the service quality of the company is distinguished. Another strong point is the geographical location of Qatar, therefore, it is close to Europe, Asia, and Africa that has created an opportunity to turn Qatar's airport into a hub. Many passengers are flying through Qatar to reach their final destination. The destination network of Qatar Airways in terms of passenger and cargo flights is one of the strongest features of the company including 160 passenger destinations and 60 cargo destinations.

**Weaknesses.** Despite the fact that Qatar Airways is quite successful, there are some disadvantages for this company. It is a fact that the State of Qatar is a small country in terms of geography and population, therefore, the company is highly dependent on international markets. As mentioned earlier, the air carrier and airport are mainly used for transit flights.

Only international flights are realized from the airport of Qatar since there are no internal flights.

**Opportunities.** Qatar is the richest country in the world in terms of GDP per capita and this country is full of opportunities. The main and upcoming event is FIFA World Cup 2022 that will take place in Qatar, and it will be the first in history that FIFA World Cup is happening in an Arabic country. This event creates many business opportunities in the country, and it is expected to experience a boom in the number of visitors to the country during this period. Such events directly affect the activities of the airline. It has already been mentioned that Qatar is an international hub and recently, it is becoming a financial center which creates more opportunities for the country and Qatar Airways, surely.

**Threats.** Several risk factors are of importance for Qatar Airways. Within this paper, negative impacts of global crises on the airline industry have been learned and, in this context, global crises around the world create risks for most air carriers and Qatar Airways. Conflicts that happen among GCC countries regionally are risky for the airline as well. For instance, during the blockade among Qatar and Bahrain, UAE, KSA, and Egypt, Qatar Airways has been suffering for some time. Also, there is severe competition within the region, and Qatar Airways is competing with other regional airlines such as Emirates, Etihad Airways of UAE. Since UAE is also recognized as an international hub, the competition between Qatar and UAE is quite tough.

## 5. Conclusions

It has been illustrated throughout the paper that there are unpredicted threats such as terrorist attacks, economic catastrophes, diseases, and pandemics that affect not only the airline industry but also the whole world economy. The focus of this research has been on the airline industry. However, airline companies are always calculating the possibility of such events, and the difficulties they may have in coping with such situations. Since the product of the airlines is highly perishable, any catastrophe affects customer purchases with a direct influence on the profitability of the company.

Generally, the aviation industry is supposed to be one of the key contributors to the world economy. However, not all airline companies are making high volumes of profits. First of all, airlines are facing tough competition, especially with the existence of low-cost airlines. On the other hand, global crises are affecting the profitability of the airlines. Several, global crises such as September 11, 2001, GFC, the SARS pandemic, and the corona outbreak have

been highlighted since their impacts are worldwide. During the COVID-19 pandemic, some airlines have suspended their activities fully and grounded almost all planes. Such catastrophic situations of airlines affect the economy and certainly, employment since aviation creates many job opportunities directly and indirectly. Even full-service air carriers cannot show full resistance towards crises, and they are obliged to take necessary actions to decrease the impacts.

Most airlines fully or partially are supported by the government as a flag carrier. Such airlines are more likely to show more resistance rather than other companies. Qatar Airways is a governmental company and is supported financially by the State of Qatar. It has been learned that Qatar Airways has been one of the best air carriers around the globe to cope with the COVID-19 pandemic and has been able to operate even during the peak periods of the pandemic. Even, Qatar Airways has found new opportunities to expand its operations during the crisis such as cargo flights. It is obvious that the company has been standing still due to the government support since a huge amount of loss has been issued by the company during this period.

Study shows that investments the company makes to build a brand reputation and offer premium service, help the company survive the crisis better than other companies. Qatar Airways has been carrying a lot of people home via Hamad International Airport from one destination to another one during the pandemic. The company's strong presence and reputation in the market make it trustable for customers even during tough times. The strengths of Qatar Airways, outlined in the paper helped the company to survive during the crisis better than other competitors.

## References

- Abdelghany, A. and Abdelghany, K. (2016). *Modeling Applications in the Airline Industry*. Abingdon: Routledge
- Air Transport Action Group (ATAG) (2018). *Aviation: Benefits Beyond Borders (ABBB)*. Accessed at: [https://aviationbenefits.org/media/166344/abbb18\\_full-report\\_web.pdf](https://aviationbenefits.org/media/166344/abbb18_full-report_web.pdf)
- Alistair Craven, I. (2006), "An interview with Mr Akbar Al Baker: The 2005 Airline Personality of the Year", *Strategic Direction*, Vol. 22 No. 6, pp. 25-28. <https://doi.org/10.1108/02580540610665499>
- Alpen Capital (2014). *GCC Aviation Industry*. Dubai: Alpen Capital Investment Banking.
- Arblaster, M. (2018). *Air Traffic Management: Economics, Regulation, and Governance*. Oxford: Elsevier.

- Arab Center for Research & Policy Studies (7 January 2021). *Al-Ula Summit Ends the Blockade of Qatar*. Doha: Unit for Political Studies.
- Bartholomew, E. (2009). *Airport and Aviation Security: U.S. Policy and Strategy in the Age of Global Terrorism*. Boca Raton, FL: CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC
- Brands, H. and Francis J. G. (2020). *COVID-19 and World Order: The Future of Conflict, Competition, and Cooperation*. Baltimore: John Hopkins University Press
- Belobaba, P., Barnhart, C. and Odoni, A. (2016). *The Global Airline Industry*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bilotkach, V. (2017). *The Economics of Airlines (Economics of Big Business)*. Newcastle: Agenda Publishing.
- Chernick, H. (2005). *Resilient City: The Economic Impact of 9/11*. New York: Russell Sage Foundation.
- Cento, A. (2009). *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*. Segrate: Springer Science & Business Media
- Cento, A. (2008). *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*. Segrate: Springer.
- Cowton, C., Dempsey, J. and Sorell, T. (2019). *Business Ethics After the Global Financial Crisis: Lessons from The Crash*. Abingdon: Routledge.
- Clark D.E., McGibany J.M., and Myers A. (2009). *The Effects of 9/11 on the Airline Travel Industry*. In: Morgan M.J. (eds) *The Impact of 9/11 on Business and Economics. The Day that Changed Everything?*. Palgrave Macmillan, New York. [https://doi.org/10.1057/9780230100060\\_7](https://doi.org/10.1057/9780230100060_7)
- Civil Aviation Authority (March 2020). *Qatar Sky Magazine, Issue no: 9*. Doha: Public Relations and Communications Department
- Conrady, R. and Buck, M. (2011). *Trends and Issues in Global Tourism 2011*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Clark, P. (2010). *Stormy Skies: Airlines in Crisis*. Segrate: Routledge.
- Desai, P. (2011). *From Financial Crisis to Global Recovery*. New York: Columbia University Press.
- Dafir, M. S. and Vichnu, N. G. (2016). *Fuel Hedging and Risk Management: Strategies for Airlines, Shippers and Other Consumers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
- Dobbs, A. D. (2009). *Aviation Industry Performance: A Review of the Aviation Industry in 2008*. Washington, D.C: U.S. Department of Transportation.

- Dr. Prita, D. M. and Dr. D'Silva, R. (2020). *Impact of Covid-19 Crisis on the Global Economy and Other Sectors Worldwide*. New Delhi: Idea Publishing
- Dehbi, M. (2018). *To analyze the feasibility of business diversification as a mitigation strategy to compensate the impact of GCC crisis within aviation industry: A Case Study on Qatar Airways*. Cardiff: Cardiff Metropolitan University
- El-Saharty, S., Kheyfets, I., Herbst, C. and Ajwad, M. I. (2020). *Fostering Human Capital in the Gulf Cooperation Council Countries*. New York: World Bank Group.
- Ezeifekwuaba, T. B. (2020). *The Implication of the Outbreak of COVID-19 on the World Economy*. Kolkata: Exceller Books
- Ehambaranathan, E. and Murugasu, S. (2018). *Introduction to Resource Integration Management: The "M" Approach in the Global Airline Industry*. Independently published.
- El Beyrouty, K. and Tessler, A. (August 2015). *Economic benefits of improvements to Middle East air traffic control*. Oxford: Oxford Economics, A Report for NATS
- Gottdiener, M. (2001). *Life in the Air: Surviving the New Culture of Air Travel*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Gerald N. C. and Bruce, B. (2017). *Airline Operations and Management: A Management Textbook*. Segrate: Routledge Publishing.
- Gulf Health Council (30 April 2020). *The GCC Countries Face COVID-19*. Doha: Qatar University.
- Heshmati, A. and Kim, J. (2016). *Efficiency and Competitiveness of International Airlines*. Singapore: Springer Nature.
- Hanieh, A. (2018). *Money, Markets, and Monarchies: The Gulf Cooperation Council and the Political Economy of the Contemporary Middle East*. Cambridge: Cambridge University Press
- HIA Media (May 2018). *Hamad International Airport Company Profile*. Doha: Qatar Airways Group.
- Hans, B. (2021). *Grappling with Societies and Institutions in an Era of Socio-Ecological Crisis*. Maryland: The Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc.
- Higham, R. (2003). *One Hundred Years of Air Power and Aviation*. Texas: Texas A&M University Press College Station.
- Horton, R. (2020). *The COVID-19 Catastrophe: What's Gone Wrong and How to Stop It Happening Again*. Cambridge: Polity Press.
- Hanlon, P. (2011). *Global Airlines, Third Edition: Competition in a Transnational Industry*. Segrate: Routledge.

- Hacıoğlu, Ü. and Dinçer, H. (2017). *Global Financial Crisis and Its Ramifications on Capital Markets: Opportunities and Threats in Volatile Economic Conditions*. Berlin: Springer International Publishing.
- International Labor Organization (2012). *Civil aviation and its changing world of work*. Geneva: Sectoral Activities Department.
- Ito, H. and Lee, D. (2003). *Assessing the Impact of the September 11 Terrorist Attacks on U.S. Airline Demand*. USA: Elsevier Publishing.
- International Labor Organization (9 April 2020). *ILO Sectoral Brief: COVID-19 and Civil Aviation*. Geneva: ILO.
- ICAO (1 April 2021). *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*. Montreal: Economic Development – Air Transport Bureau.
- ICAO (2021). *Air Transport Reporting Form A and A-S plus ICAO estimates*. Accessed on 07.04.20221 [https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO\\_Coronavirus\\_Econ\\_Impact.pdf](https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf)
- Jeffrey, F. and Jeffrey, P. (2016). *Practical Aviation Security: Predicting and Preventing Future Threats*. Oxford: Elsevier Publishing.
- Karmani, H. (April 2016). *GCC Aviation Sector*. Muscat: Oman Arab Bank.
- Kugbe, J. X. (2020). *Impact of COVID-19 on Food Production, Nutrition Security & Hospitality in Northern Ghana: Mitigation Actions against the Pandemic*. West Bengal: Exceller Books.
- Koley, T. K. and Dhole, M. (2020). *The COVID-19 Pandemic: The Deadly Coronavirus Outbreak*. Oxford: Taylor & Francis.
- Krieg, A. (2019). *Divided Gulf: The Anatomy of a Crisis*. Singapore: Springer Nature.
- Kumar, G. M. and Kumar, G. A. (2020). *Integrated Risk of Pandemic: Covid-19 Impacts, Resilience, and Recommendations*. Berlin: Springer.
- Lynch, M. (October 2017). *The Qatar Crisis. Project on Middle East Political Science George Washington University, Institute for Middle East Studies*. Washington, D.C: POMEPS Briefings
- Luomi, M. (October 2020). *EU and GCC Aviation and Tourism: From A Historic Crisis towards A Sustainable Recovery*. Bruxelles: Bussola Institute.
- Lee, G. and Warner, M. (2008). *The Political Economy of the SARS Epidemic: The Impact on Human Resources in East Asia*. Segrate: Routledge.

- Lebel, J. (July 2019). *Emirates Airlines, Etihad Airways and Qatar Airways: Global Airline Companies Promoting the International Position and Reputation of Dubai, Abu Dhabi and Qatar*. France: Etudes de l'Ifri, Ifri.
- Makinen, G. (2002). *The Economic Effects of 9/11: A Retrospective Assessment*. New York: Congressional Research Service. The Library of Congress.
- Morrell, P. S. and Alamdari, F. (2002). International Labor Office (ILO), 2002a. Geneva: ILO.
- Maller, S. (2021). *A Quick Guide to Impact of COVID 19 on Financial Reporting*. London: Bloomsbury Publishing.
- Notis, K. (2005). *Issue Brief: Air Travel since 9/11*. Washington, D.C: U.S. Department of Transportation Research and Innovative Technology Administration Bureau of Transportation Statistics.
- National Research Council (U.S.), Transportation Research Board, and Committee for a Study of Public-Sector Requirements for a Small Aircraft Transportation System (2002). *Future Flight: A Review of the Small Aircraft Transportation System Concept*. Washington, D.C: Transportation Research Board
- Opotow, S. and Shemtob, Z. B. (2018). *New York After 9/11*. New York: Fordham University Press.
- Petcu, C. G. (2017). *The Assessment of the Role of Qatar Airways in the Economic Development of Qatar*. Doha: Qatar University.
- Qatar Airways Group Corporate Sustainability Report, 2019
- Rhoades, D. L. (2014). *Evolution of International Aviation: Phoenix Rising*. Surrey: Ashgate Publishing.
- Rahman, M. (April 2020). *The COVID-19 Pandemic: Vulnerability of Migrant workers in the GCC States*. Doha: Qatar University, College of Arts and Sciences.
- Sikander, A. (2019). *Aviation and Its Management: Global Challenges and Opportunities*. London: BoD-Books on Demand
- Seligson, D. (2019). *Women and aviation: Quality jobs, attraction and retention*. Geneva: International Labour Organization, Sectoral Policies Department.
- Salas, B. E. (2021, July 21). *Net profit of airlines worldwide 2006-2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/232513/net-profit-of-commercial-airlines-worldwide/>
- Samunderu, E. (2019). *Air Transport Management: Strategic Management in the Airline Industry*. London: Kogan Page.
- Stich, R. (2010). *History of U.S. Aviation Disasters: 1950 to 9/11*. Nevada: Silver Peak Publisher, A Nevada Corporation.



- Tienhaara, K. (2018). *Green Keynesianism and the Global Financial Crisis*. Segrate: Routledge
- Turnbull, P., and Harvey, G. (2009). *The impact of the financial crisis on labor in the civil aviation industry*. Geneva: International Labor Organization
- Turnbull, P., and Harvey, G. (2001). *The Impact of 11 September in the Civil Aviation Industry: Social and Labour Effects, Working Paper No. 182*. Geneva: International Labour Office.
- The Qatar Airways Story (2017). Qatar Airways Corporate Communications Group
- Thong, T. B. K., Plant, A. J. and Eng. Lee, H. (2003). *The New Global Threat: Severe Acute Respiratory Syndrome and Its Impacts*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- The Industry High Level Group (IHLG) (2019). *Aviation Benefits Report*. Accessed at: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>
- Ulrichsen, C. K. (2016). *The Gulf States in International Political Economy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ulrichsen, C. K. (2020). *Qatar and The Gulf Crisis*. Oxford: Oxford University Press.
- Vasigh, B., Tacker, T. and Fleming, K. (2013). *Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications*. Surrey: Ashgate Publishing.
- Vasigh, B., Fleming, K. And Mackay, L. (2010). *Foundations of Airline Finance: Methodology and Practice*. Surrey: Ashgate Publishing.
- Wald, A., Fay, C. and Gleich, R. (2010). *Introduction to Aviation Management*. Berlin: LIT Verlag Munster.
- Wensveen, J. (2018). *Air Transportation: A Management Perspective*. Segrate: Routledge
- Zweiri, M., Rahman, M. and Kamal, A. (2020). *The 2017 Gulf Crisis: An Interdisciplinary Approach*. Berlin: Springer

# SEMBOLİK (SİMGESEL) ŞİDDETİ ELEŞTİREL YÖNETİM PERSPEKTİFİNDE DEĞERLENDİRMEK VE MÜCADELE ETMEK MÜMKÜN MÜ?

Gökçe Topçu<sup>1</sup>

Muhsin Murat Yaşlıoğlu<sup>2</sup>

## ÖZ

İnsanlığın geçmişinin tasvirini incelediğimizde, paleolitik çağdan günümüze kadar uzanan yaklaşık iki milyon yıllık süreçte, şiddet kavramının devirlerin her döneminde karşımıza çıktığını söyleyebiliriz. Şiddet eyleminin sosyolojik ve psikolojik kökenlerine baktığımızda nedensellik zinciri içerisinde kimi zaman sebep kimi zaman ise sonuç olduğunu söyleyebiliriz. Şiddetin bağlamının genişliği sebebiyle onu tanımlamak ve kavramsal bir zemine oturtmak bir hayli zordur. Bu bağlamsal genişlikle birlikte, şiddet toplum içerisinde ve toplumlar arasında yaygınlaştıkça ve içselleştirildikçe şiddet eylemi daha kanıksanır hale gelmekle birlikte normalize edilme eğilimine girmektedir. Bu noktada sembolik şiddet olarak adlandırdığımız bir şiddet türü devreye girmektedir. Bu çalışmada şiddetin sembolik formunun örgütlerdeki yansımaları eleştirel bir perspektifte incelenecektir. Bu çalışmanın amacı, sembolik şiddetin örgütsel yapıya ve yöneticilerin yönetim uygulamalarına sinen bir tür şiddet türü olduğunu açığa çıkararak onu görünür kılmak ve eleştirel bir inceleme yaparak kişilerde farkındalık yaratıp şiddete maruz kalmanın önüne geçmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Sembolik (Simgesel Şiddet), Eleştirel Teori, Eleştirel Yönetim Çalışmaları.

## IS IT POSSIBLE TO ASSESS AND COMBAT SYMBOLIC VIOLENCE IN THE PERSPECTIVE OF CRITICAL MANAGEMENT?

### ABSTRACT

When we examine the description of the past of humanity, we can say that the concept of violence has appeared in every period of the ages, from the paleolithic age to the present, in the period of about two million years. When we look at the sociological and psychological roots of the act of violence, we can say that it is sometimes a cause and sometimes a result in the chain of causality. Due to the breadth of the context of violence, it is very difficult to define it and put it on a conceptual basis. Along with this contextual breadth, as violence becomes widespread and internalized within and between societies, the act of violence becomes more familiar and tends to be normalized. At this point, the concept of symbolic violence comes into play. In this study, the reflections of the symbolic form of violence in organizations will be examined in a critical perspective. The aim of this study is to reveal that symbolic violence is a type of violence that permeates the organizational structure and the management practices of managers, to make it visible and to prevent exposure to violence by raising awareness in people by making a critical analysis.

**Keywords:** Symbolic Violence, Critical Theory, Critical Management Studies.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon ABD, gokcetopcu@gmail.com, 0000-0002-9789-8675.

<sup>2</sup> Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon ABD, muratyas@istanbul.edu.tr, 0000-0003-2464-5439.

## 1. Giriş

20. yy'ın temel düşünürlerinden biri olan Pierre Bourdieu'nun sembolik (simgesel) şiddet kavramı, belirli bir toplumsal düzen içerisine gömülü olan, hangi katmanda olursa olsun toplumdaki tüm bireyleri kapsayan ve onlara bir takım edimlerle yüklenerek şiddeti uygulayanın da şiddete uğrayanın da rıza gösterdiği yumuşak bir şiddet türünü ifade etmektedir. Güç, tüm şiddet türlerinde olduğu gibi bu şiddet türünde de şiddet eylemiyle özdeşim halinde olmakla birlikte kullanımı farklılaşmaktadır.

Sembolik şiddetle ilgili en öz tanımın “şiddetin görünmez ve kibar formu” olduğunu söyleyebiliriz (Türk, 2014:613). Sembolik şiddet, herhangi bir aracı olmaksızın bireylerin bedenlerine tezahür eden ama bunun fiziksel bir güce başvurmadan gerçekleştirildiği bir türdür. Gücün kaynağı ise bireylerin alışkanlıkları, yatkınlıklarıdır. Peki uygulayıcı bu yatkınlıklardan nasıl destek almaktadır? Sembolik örüntülerle bezeli fiziksel dünyada, şiddet ediminin hissedilmeksizin kabullenilmesi ve baskı uygulanmak suretiyle kişiyle kurulan etkileşimin uzun vadede devamıyla gerçekleştiğinden etkisi ve sonucu fazlasıyla güçlü ve yıkıcıdır (Bourdieu, 2015: 54-55).

Toplumsal yaşamın her noktasına işleyen şiddetin iş hayatının içine de sindiğini ve bu durumun da sosyal bilimcilerin gündemine girişinin ve yaygınlaşmasının yakın zamanda yoğunluk kazandığını söyleyebiliriz. Sembolik (simgesel) şiddet; tıpkı cinsel, fiziksel, ekonomik, psikolojik vb. şiddet gibi şiddetin bir türüdür. Sosyal düzen içerisinde sıklıkla rastladığımız şiddetin bu biçimine iş hayatında da çalışanlar yoğun bir şekilde maruz kalmaktadırlar. Bourdieu'nun bu kavramı üzerine çalışılma sebebi; şiddetin tüm biçimleriyle ilintili olmakla birlikte ortaya çıkarılma güçlüğünden kaynaklanmaktadır.

Alanyazında politik bir eleştiri yaparak kasıtlı ve taraflı bir şekilde sadece yöneticilerin sorunlarına çözüm üretilmesine karşı çıkan ve kurulu örgütsel düzenleri ve yönetsel uygulamaları sorgulayan kuramlar eleştirel yönetim çalışmaları ve postmodernizm olmuştur (Özkan & Benligiray, 2022:119). Postmodernizm doğası gereği ortak gerçeklikleri kabul etmediğinden, eleştirel yönetim çalışmalarına göre örgütlerde yaşanan problemlere çözüm üretmekten uzak bir yaklaşımdır. Bu bağlamda eşit olmama, ayrımcılık yapma durumu gibi konulara aynı açılardan yaklaşılar da postmodernizmin bu konulara çözüm geliştirememesine eleştirel yönetim araştırmacıları eleştiride bulunur. Bu sebeple örgütsel derin bir problem olan şiddet konusu bu araştırmada eleştirel yönetim zemininde ele alınacaktır.

Bu çalışmanın amacı; örgütlere sinen, gizlenen ve varlığını asla belli etmeyen sembolik şiddetle ilgili bir farkındalık yaratmak ve bunu eleştirel yönetim paradigması çerçevesinde değerlendirmektir.

## 2. Sembolik Şiddet

Pierre Bourdieu, sembolik şiddet kavramını ilk kez 1979 yılında yayımladığı “La Distinction” isimli kitabında tartışmaya açmış olup, 1998’de yayımladığı “La Domination Masculine” kitabında kuramsal hale getirmiştir. Bourdieu, egemen güçlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için şiddetin fiziksel formunu içermeyen bir baskı kullandığını ifade eder. Bu sözkonusu baskının da maruz kalan tarafından baskı olarak algılanmaması sebebiyle baskının kendini şiddete dönüştüğünü belirtir. Burada baskının meşru bir form kazandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda şiddetin bu türünün son derece duygusal, yumuşak ve sınırsız olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Sembolik şiddette egemen gruplar / topluluklar / sınıflar, davranış, düşünüş, konuşma gibi araçlarla toplumsal yapı içerisinde kendilerine göre daha dezavantajlı olanlara uygulama durumu söz konusudur. Bourdieu’ya göre toplumsal alanlara hâkim olan bazı sosyal sınıflar (hâkim bir dini söylem, ataerkil düzen gereğince erkek cinsinden olmak, cinsel yönelimini heteroseksüel olarak tanımlamak, burjuva sınıfına ait olmak, etnik açıdan baskın bir kimliğe ait olmak), egemen pozisyonlarının devamlılığını sağlayabilmek adına sembolik şiddet uygularlar (Jenkins, 1992: 104-105).

Bourdieu sembolik şiddeti “yumuşak, kurbanlarınca bile hissedilmeyen ve görülmeyen, çoğunlukla iletişimin ve tanınmanın veya daha kesin olarak tanımamanın, kabullenmenin hatta hissetmenin saf sembolik kanallarıyla uygulanan şiddet” olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşıldığı üzere sembolik şiddet rıza ve kabul etmeyi beraberinde getirmektedir (Akbal, 2022: 29-30).

Tıpkı madalyonun iki yüzü gibi şiddetin de görünür kısımları olduğu gibi görünür olmayan tarafları da bulunmaktadır. İşte bu görünür olmayan tarafta sembolik şiddet belirmektedir. Bu türden şiddete maruz kalan bireyler zaman zaman aşağılayıcı ve küçük düşürücü durumlar içerisine düşmekte ve bu durumun bilincinde olmayarak kendilerini ifade edemez hale bürünmektedirler. Şiddeti uygulayan kişi de, şiddeti meşrulaştırıp devamlılığını sağlayarak maruz kalan kişi de dâhil olmak üzere tanık olan herkesin bunun bir şiddet eylemi olmadığı düşüncesine kapılmalarını sağlamaktadır. Bu türden bir yeniden üretim sürecinde eşitsizliklerde üretilmekte ve egemen düşüncüyü temsil etmeyen ya da taraftarı olmayanlar da kibar bir formda bu şiddete maruz kalmaktadırlar. Şiddetin bu biçimi, her ne kadar meşrulaştırılarak olağan

karşılansa da, gizli, örtük ve ince detaylarla işlenerek normalize edilse de unutulmamalıdır ki şiddet şiddettir.

Sembolik şiddet, hâkim olan gücün bireyleri kontrolü altına alması ve kendi davranış kalıpları çerçevesinde örgütlenmesinde ortaya çıkar. Şiddet kendisini tanımamaz hale getirir ya da fail tarafından yanlış aksettirilerek ettirilerek güç bağıntılarını karartır (Jones & Cushion, 2006). Şiddet türlerinin uygulanış biçimini ve tarihsel gelişimini incelediğimizde, günümüz dünyasında tahakkümün modernleştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Tahakkümün modern halinin başarılı olmasının sebebiyse, fizikselliğinden kaynaklanan görünürlüğünden değil, bilişselliğinden kaynaklanan gizliliğindedir. Kısacası modern tahakkümle bireyin bedenine değil bilincine baskı uygulanır. Bilince uygulanan bu soyut güç, Bourdieu'ya göre sembolik güçtür ve bu gücün yaptırımını oluşturan ise sembolik şiddettir. Tam da bu noktada belirtmek gerekir ki, Bourdieu'ya göre, günümüzde fiziksel şiddet gerilemekte sembolik şiddet gün geçtikçe artmaktadır (Bourdieu, 2015).

Sembolik şiddet, maruz kalanların ve aynı zamanda da çoğu kez onu uygulayanların sessiz suç ortaklığıyla yeniden üretilen ve her iki tarafında onu uyguladığı ya da ona maruz kaldıklarının bilincinde olmadıkları ölçüde meşruluk kazanan bir şiddet türüdür (Köse, 2004). Bourdieu'ya göre sosyal dünya eşitsiz güç ilişkilerinden ve tahakkümden oluşmaktadır. Böyle bir ortamda vuku bulan sembolik şiddet de; yumuşak, maruz kalan tarafından hissedilmeyen ve hatta görülmeyen, çoğunlukla iletişimin değişik kanallarıyla ya da tanımanın veya daha kesin olarak tanımamanın, kabullenmenin doğal sembolik kanallarıyla uygulanır (Bourdieu, 2015: 11-12). Sembolik şiddet, hegemonyanın kabulü ve özümsemekle içselleştirilmesiyle başlamaktadır. Zaman içerisinde bu gücün içselleştirilmesiyle normalleştirme başlamakta ve bu normalize etme süreci şiddetin yeniden ve yeniden üretimine sebep olmaktadır. Birey artık bu gücü kabul edip içselleştirdiğinden ve normalize ettiğinden maruz kalmaya devam etmekte ve uygulamaktadır ve bunu hayatının her noktasına kanalize etmektedir. Süreç normalleştiğinden bu örüntüyü şiddet olarak düşünmemekte ve değerlendirmemekte işte bu sebeple de şiddet gizli kalmaktadır. Birtakım semboller üretilmekte ve sembolik şiddet altında bu semboller kabul edilerek sorgulamadan yaşantı devam etmektedir. Peki bu kabullenilen semboller nasıl yeniden üretilmektedir? Makro düzeyde baktığımızda gelenek görenek gibi kültürel motiflerle, medya, ekonomi, din, eğitim gibi kurumlar aracılığıyla tekrarlanarak bireylere onlara öğretildiği şekilde yaşamaları tahakküm edilir.

## 1. Eleştirel Teori Çatısı Altında Eleştirel Bir Yönetim Çalışması Olarak Sembolik Şiddet Ve Mücadele Yolları

### 1.1.Sembolik (Simgesel) Şiddeti Eleştirel Yönetim Perspektifinde Değerlendirmek

Eleştirel Yönetim Çalışmaları (EYÇ), yönetim ve organizasyon alanında çok yakın bir geçmişte tartışılmaya başlansa da, 1980'lerin sonlarından itibaren dikkat çeken bir çalışma alanı olmuştur (Alvesson & Willmott, 2003:1). Eleştirel kuram, gerek toplumsal gerekse ekonomik arenada modern batı düşüncesine çok önemli ve değerli eleştiriler yöneltmekle birlikte, yönetim ve organizasyon alanında karşılığını biraz önce de vurguladığımız üzere Eleştirel Yönetim Çalışmaları adıyla almaktadır. Alvesson ve Willmott tarafından ilk defa 1992 yılında kullanılan EYÇ kavramı, 1998 yılında Academy of Management'ın içinde oluşturulan bir alt gruba adını vermiştir. EYÇ'nin araştırma düzeyi makro ölçekte örgütsel davranış ve strateji gibi alanlar olmakla birlikte mikro düzeyde pazarlama, üretim, muhasebe gibi işletmenin fonksiyonlarını da kapsayabilmektedir. (Grey & Willmott, 2005: 4).

Çalışmanın bundan sonraki kısmında şiddetin görünmez formu olan sembolik şiddetin eleştirel teorinin tabanından doğan eleştirel yönetim çalışması olarak değerlendirilip, maruz kalanlarda bir farkındalık yaratarak mücadele alanı yaratıp yaratılamayacağı tartışılacaktır.

#### 1.1.1. Eleştirel Teori ve Sembolik Şiddet

Eleştirel teori, temel çalışma alanı itibariyle, insanlarda gizli bir tahakkümün farkındalığını yaratarak onları bu tahakkümden arındıracak özgürleştirici bir bilgi oluşturmayı amaçlar (Geuss, 2002: 55). Eleştirel teori, bireyler için çelişkileri ortaya koyarak değişim ve dönüşüme zemin hazırlar. Görünür olmayan ve derine sinen inanç ya da uygulamaları yüzeye çıkararak onlara görünümüllük kazandırır. Bireyin içinde bulunduğu toplumsal koşullardan arınarak gerçek potansiyelini keşfetmesini sağlar. Ayrıca bireyin gerçek potansiyelini keşfedebilmesi için ona görünenin ötesine bakabilmeyi ve yaşadığı durumu nasıl dönüştürebileceğine yönelik yön sunar. Eleştirel teorinin dönüştürmekten kastı; kökten bir değişim yaratmak, ana yapıyı yeni bir düzene kavuşturmak ve sınırların ötesine geçmektir. Bu bağlamda sembolik şiddet, gizli olma, yapının ve yöneticilerin uygulamalarının içine sinme özellikleriyle eleştirel olarak incelenebilecek bir kavramdır. O halde şiddetin bu türüne karşı çıkmanın yolunu yine eleştirel teorinin söylemlerinde arama gerekliliği aşikârdır.

Örgüt teorilerine eleştirel teorinin katkıda bulunduğu en önemli alanlardan biri hâkimiyet ve gücün kontrolsüzce kullanımına dikkat çekerek bunun karşısında durmaktır. Bilindiği üzere eleştirel teoriyi örgütsel düzeyde incelediğimizde örgüt içerisinde bireyin rolünü son derece

önemsemekle birlikte çalışanlara gerek sembolik gerekse fiziksel olarak makul ve faydalı bir alan yaratmaya çalışır. Tam da bu noktada çalışanları maruz kaldıkları tahakkümden kurtarmayı hedefler. Örneğin çalışan “empower” edilerek yetkilendirilir oysaki zaman baskısının ve iş yükünün altında ezilebilir. Sembolik şiddet sembolik gücü elinde bulunduran iktidarın himayesi altında bulunanları naif bir şekilde tahakküm altına almasıdır. Bu şiddeti engellemenin yolu eleştirel teorinin satır aralarındadır.

Eleştirel teorinin üzerinde durduğu kavramlardan bir diğeri “rıza”dır. Çalışanlar kapitalist üretim düzeninde parça başı ücretlendirme usulü ile çalıştıkları bir işyerinde kendi rızalarıyla birbirleriyle rekabet ederler (Burawoy, 1979). Yani çalışan kendi rızasıyla emeğinin sömürülmesine müsaade eder, rekabet sahasında gittikçe bireyselleşir, böylelikle de kolektif direnişin önüne geçilmiş olur. Eleştirel perspektif ise bireylerin sürece daha aydınlanmış bir şekilde bakarak tahakküme boyun eğmeyip bilişsel bir direniş mekanizması geliştirmelerine destek olur. Eleştirel teorinin en çok tartıştığı kavramlardan biri olan rıza kavramı sembolik şiddetin bir nevi kilit noktasını oluşturur. Sembolik şiddet rıza temelinde yeniden üretime uğrayan bir şiddet türüdür. Kişi sorgulamadan tahakküme uğramayı kabul eder. Böylelikle de şiddete maruz kalmış olur. Bu husus da sembolik şiddetin eleştirel teori zemininde incelenmesi gerekliliğini vurgular.

### **1.1.2. Eleştirel Teori Çatısı Altında Eleştirel Yönetim Çalışmaları ve Sembolik Şiddet**

Bilindiği üzere eleştirel teorinin yönetim alanına uygulanışı yüksek düzeyde örgütlenme ve bürokratikleşmenin örgütsel ve toplumsal yaşantı üzerindeki olumsuz etkilerinin merak edilmesiyle başlamıştır (Yıldırım, 2002: 395). 1990’lı yıllarda çalışma alanı genişlemekle birlikte dönüm noktası Alvesson ve Willmott’un 1992 yılında yayımladıkları “Critical Management Studies” isimli kitapları olmakla birlikte bu eser eleştirel yönetim çalışmalarının başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Fournier & Grey, 2000). Eleştirel yönetim çalışmaları, örgütlerde hâkim olan düşünme biçimlerinin ve uygulamalarının varlığını, olurlu ve egemenliğini sorgulayan bir eylem olarak doğmuştur (Alvesson et al., 2009: 1).

Eleştirel yönetim çalışmalarının bilgi üretimindeki temel amacı herhangi bir tahakkümün olmadığı ve etki altında olanların eşit fırsatlara sahip olduğu toplumlar ve bunun paralelinde örgütler yaratmaktır. Çünkü hâkim olan örgütlenme ve yönetim biçimlerinin yaşamın birçok noktasını (toplumsal, doğal vb.) bozup zayıflattığını vurgular. Mikro ölçekli problemlerden çıkıp makro düzeydeki sorunlara çözüm arayışı mevcuttur. Örneğin bir örgütün mali başarısızlığına odaklanmaktansa ekonomik sistemdeki adaletsizliklere çözüm geliştirmeye

çalışır. Bu bağlamda sembolik şiddet kavramının eleştirel yönetim çalışmalarında kendine yer edinmesi ve bu bağlamda değerlendirilmesi son derece önemlidir.

Eleştirel yaklaşım, örgütlerde hâlihazırda devam eden düzenin olması gereken düzen olmayabileceğini, alternatif yaklaşımların devreye sokulabileceğini belirtir. Karşı çıktığı temel düşünce mevcudiyeti süren yönetim uygulamalarının en doğrusu ve iyisi olduğu, bu sebeple de devamlılığını sürdürmesi gerektiği düşüncesidir. Yoğun rekabetin, çok katmalı hiyerarşi, aşırı iş yükü, sadece belirli kesimlerin çıkarlarını sürekli korumak gibi yaygınlaşmış uygulamalar örgütler için doğal, kaçınılmaz ve olması gereken değildir. Eleştirel yaklaşıma göre bu uygulamalar müdahale edilebilir, değiştirilip dönüştürülebilir uygulamalardır. Örgütlerde bireylerin maruz kaldıkları sembolik şiddet de tıpkı bu uygulamalar gibi eleştirel yaklaşım zemininde sorgulanabilir ve şiddet formu yok edilerek sağlıklı ilişkilere dönüştürülebilir. Eleştirel yönetim çalışmaları biraz önce de vurgulandığı üzere örgütlerde belli kesimin/kesimlerin çıkarlarının herkesin benimsediği ortak çıkarmış gibi aksettirilmesine karşı çıkar. Örgütlerin karar alma ve uygulama süreçlerinde öncelik yöneticilere tanınmıştır. Bu doğrultuda yöneticilerin uygun gördüğü “iyi” ve “doğru”nun çalışanlar için de en iyi ve en doğru olduğu düşüncesi hâkimdir. Eleştirel bakış açısı yönetilen kesimin daha hümanist biçimlerde yönetilebileceğini iddia eder (Alvesson & Deetz, 2006: 261). Sembolik şiddet uygulayıcıları Bourdieu'nun illisuo olarak adlandırdığı çıkarların korunması ve devamlılığının sağlanması sebebiyle şiddetin bu naif biçimini tercih ederler.

Üst paragraflarda da belirtildiği üzere eleştirel yönetim çalışmalarında temel amaç, ilişkilerin tahakküm üzerine kurulmadığı topluluklar ve örgütler yaratmaktır. Bu tür örgütler özgür örgütler olarak adlandırılmakta ve bu örgütlerde çalışan bireyler süreçler ve sistemlere yönelik uygulama ve kararlara eşit düzeyde katılım şansına erişirler (Alvesson & Deetz, 2006: 259). Özgürleşmenin olduğu örgütler bireylerin psikolojik ve sosyal olarak sınırlamalardan arındıkları örgütlerdir. Ama bu özgürleşme, çalışanlara hayırsever yöneticileri tarafından bahşedilen bir şey olarak algılanmamalıdır (Alvesson & Willmott, 1996: 161-162).

Güç kavramı sembolik şiddetin üretimini sağlayan aynı zamanda eleştirel yönetim çalışmalarının odak noktasında yer alan temel kavramlardan biridir. Örgütlerle ilgili araştırmalara eleştirel bakmak, örgütsel yaşamdaki güç ilişkilerini değişik açılardan anlamayı kolaylaştırır, farklı toplulukların çıkarlarının eşit düzeyde korunması ve temsil edilmesi gerektiğini ortaya koyar (Alvesson & Deetz, 2006: 255). Gücün sirayet ettiği alanlarda eşitsizliğin yaygınlaştığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu tahakküme direnmek ve düzeni dönüştürmek için de güce ihtiyaç vardır. İşte bu ikinci türden güce ilk tür güce göre daha demokratik yöntemler ve sosyal hareketlerle erişilebilir. İlk türden gücün sahipleri eril düzende



egemenliklerini devam ettiren bireylerken ikinci türden gücü elde etmeye çalışanlar başta kadınlar olmak üzere, farklı din, farklı inanç, farklı cinsel yönelimi olan, bedensel yahut zihinsel engeli olan ötekilerdir (Knights, 2009: 153-154). Eleştirel yaklaşım ifade edildiği üzere daha belirsiz ve derinlere sinen gücü ortaya çıkarmaya çalışır bunu yaparken de mülkiyet sahipliği olmayan/olamayan, kararlara dâhil edilmeyen yani ötekileştirilen kişilerin tecrübelerini tarar. Gücün kontrolsüzce kullanımındaki saklı kalmış yapılar açığa çıkarılmaya çalışılır (Thompson & McHugh, 1995: 137-138). Sembolik şiddet gücün sembolik formunun kullanımıyla tezahür eden bir şiddet türüdür. Bu bağlamda bu kavramı eleştirel yönetim çalışması zemininde tartışmak mümkündür.

Eleştirel yönetim çalışmaları, halihazırda devam eden toplumsal düzenin, son derece ırkçı ve kapitalist bir yapıya sahip olduğunu ve çarkın idefiks bir şekilde sadece verimlilik odağıyla döndüğünü ifade eder. Ama buna teslim olmak son derece yersizdir çünkü tarih devinimi olan bir “an”dan ibarettir ve dönüşüm kaçınılmazdır. İşte tam da bu noktada eleştirel yönetim çalışmaları örgütlerde “öteki”lerin tecrübeleri, tahakküm altında olanların yaşadıkları eşitsizlik içeren durumlar, yabancılaşma, dışlanma gibi konulara odaklanır eğilimi gösterir (Adler, vd., 2007, s. 8-9). Örgüt içerisinde var olan görevleri ve rolleri sorgulayarak kabul etmeyip bunların dışında hareket eden bireyler, tahakkümü kabul eden ve uygulayan diğerleri tarafından dışlanmaya maruz kalmakta böylelikle de kişi sembolik şiddete maruz kalmaktadır. Sembolik şiddetin dışavurumlarından “dışlanma” kavramını da eleştirel yönetim perspektifinde değerlendirmek mümkündür.

### **1.2.Eleştirel Teori Zemininde Sembolik Şiddetle Mücadele**

Örgütsel aktörler; liderlik, yönetim, hiyerarşi gibi örgütsel konuları sorgulamadan kabul eder ve bu ortak kanılara ya da sonuçlarına dair derin bir anlayış ya da değiştirme çabası sergilemezler. Bu açıdan bireyler, derin düşünme ve davranma becerilerini örgütsel hayatı eleştirel, tepkisel ve sorgulayıcı bir çerçeveden yönlendirmek üzere kullanmazlar. Toplumsal ya da örgütsel alanda daha fazla güce sahip grup ya da bireyler, kendi çıkar ve ilgilerini çeşitli kontrol mekanizmaları sayesinde diğer kesimlere dayatırlar. Örgütsel aktörler maruz kaldıkları aşırı iş yükü, baskı, yönetime karşı yanıltıcı güven, örgüte olan bilinçsiz bağlılık gibi kontrol yöntemleri yüzünden içinde buldukları yoksunluğa dair bilinçli bir algı geliştiremezler (Keskin, Akgün & Koçoğlu, 2016).

Sembolik şiddet örgütsel aktörlerden gücü elinde bulundurmayanların sorgulamadan kabul ettiği bir şiddet biçimidir. Bu sebeple eleştirel perspektiften incelenerek görünür kılınmasına ihtiyaç vardır. Kişiler şiddetin bu formuna uğradıklarını algılayıp bu kibar sömürü düzenine

karşı çıkmalıdır. Bu karşı çıkış sorgulayıcılık ve tepkisellikle mümkün olmakla birlikte, karşı çıkışın zeminini “düşünümsellik” sağlayacaktır. Sömürüye, kontrolsüz güç uygulamalarına, tahakküm edici kontrole, baskıya dolayısıyla tüm bunların harmanını oluşturan sembolik şiddete maruziyeti azaltmanın hatta dindirmenin yolu eleştirel düşüncenin biricik “düşünümsellik” düşüncesidir. Örgütsel süreçlerde, örgütsel aktörlerin tamamının dahil olduğu kolektif bir anlayışla, yerleşik düzeni koruyan ve devamlılığını sağlayan güç unsurlarının etkisizleştirilmesiyle, sosyal gerçeklikle örgütsel gerçekliğin özdeşleştirilmesiyle tepkisel ve sorgulayıcı bir paradigma ile sembolik şiddetin etkilerini gidermek ve hatta yok etmek mümkündür.

Sembolik şiddet mevcudiyetini geçmişten günümüze kadar uzanan gelenek ve göreneklerle de sürdürmektedir (Yılmaz, 2020:164). Topluma yönelik kültürel bu yansımanın örgütsel izdüşümü örgüt kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bourdieu'nun habitus olarak adlandırdığı durum, bireylerin bedenlerine algısal örüntüler biçiminde yerleşerek eylemsel dışavurum yaratmaktadır. Bu örüntüler ile toplumsal yatkinlikler arasında kurulan ilişki ile yasal ve sembolik güç odakları durumu hiyerarşik hale getirmektedir. Örgütün yapısına ve dolayısıyla örgüt kurucu ve yöneticilerinin alışkanlıklarına, varsayımlarına, inanç ve değerlerine sinen ve buna paralel bir şekilde davranışlarına ve söylemlerine yansıyan örüntüler titizlikle değerlendirilmelidir. Toplumumuzda “saygı” diye adlandırdığımız birçok davranış, eylem ve söylemin temelinde sembolik şiddet yatmaktadır. Örgütlerde alışlagelmiş kuralların, uygulamaların, süreç veya sistemlerin nedenlerinin sorgulamaya tabii tutulmaksızın kabule geçerek durum özüm senerek içselleştirilmektedir. Böylelikle de birey örgütün yapısına sinen bu eylemler ile bağ kurmakta ve böylelikle de sembolik şiddet üretilmektedir. Bu türden düşünüş ve davranışlar değerlendirilerek rıza bağlamında yeniden üretiminin önüne geçilebilir.

## **Sonuç**

Birey sosyal hayat içerisinde mevcudiyetini süje statüsünde devam ettiren bir objedir. Varlığıyla orijinal olduğunu düşünen, süje statüsüyle sosyal yaşantıyı hem yönetip hem de yönlendirdiğine inanan fakat obje olarak içinde bulunduğu toplumca yönetilen ve yönlendirilen bir varlıktır. Mikro bağlamda düşündüğümüzde bir birey çalıştığı örgüte inançlarını, değerlerini, birikimini katarak örgütü dönüştürerek etkilemekte ve o örgütün somut ve soyut neredeyse tüm edimlerinden dönüşerek etkilenmektedir. Sembolik şiddet de bu edimlerden sadece bir tanesidir. Toplumsal arenada şiddetin bu türünü kısıtlayabileceğimiz herhangi bir alan maalesef bulunmamaktadır. Bilinçsiz bir kabulle günlük yaşantımızın birçok pratiğiyle birlikte iş hayatımızın da birçok noktasında bu şiddete maruz bırakmakta ya da bırakılmaktayız.

Şiddetin bu formu maruz bırakılanın asla şiddet olarak tanımlamadığı ve karşılıklı rızayla işlemektedir. Bazen bir bakış, bir mimik, fiili olarak küçük bir davranış, bir istek aslında şiddet olarak görülüp değerlendirilmemekte ama arka planda fazlasıyla şiddet eylemi barındırmaktadır.

Bilinmelidir ki şiddetin biçimi ne olursa olsun sonucu ve bıraktığı tahribat her zaman acı vericidir. Bu tahribat bazen fiziksel bazen psikolojik olabilmekte bazen de her ikisini birden içerebilmektedir. Şiddet eylemleri, bireyin sosyal, kültürel, psikolojik, ekonomik vb. çokça alanına sirayet etmektedir. Gerek bireysel gerekse toplumsal düzlemde değerlendirdiğimizde şiddet edimi içine negatif bir anlamı yüklese de bazı kesimler için bazı türleri özendirici olabilmektedir. Yani kişiler bazen farkındalıkla bazen de herhangi bir farkındalığa sahip olmadan şiddete özenebilmektedirler. Bu da tüm vadelere olumsuz tahribatlara yol açmaktadır.

Bourdieu'nun bu kavramının eleştirel bir yöntemle irdelenmesinin temel sebebi onun metodoloji tercihinde yatar. Bourdieu kabul gören genellemeleri sorgulayan ve tüm karşıtlıkları bir potada eriten bir araştırmacıdır. Bu çalışmada onun en değerli kavramlarından biri olan sembolik şiddet eleştirel paradigma zemininde yorumlamaya çalışılmış ve ortaya çıkarabilmek için bazı yollar sunulmuştur.

Eleştirel yönetim çalışmalarının üst başlıklarda çok yeni bir alan olduğundan bahsedilmiştir. Tabir-i caizse gençlik çağını yaşadığını söyleyebiliriz. Alanın yönetimin daha spesifik taraflarına yöneldiğini okuduğumuz çalışmalarda görmekteyiz. Bu yaklaşımın daha sık araştırılan yönetim yaklaşımları yanındaki ayrıştırılan konumundan soyutlanabilmesi ve daha genele yayılabilmesi için bir hayli bilimsel üretime tabii tutulması gerektiği ortadadır. Araştırmacılar bu çalışmadan sonra yapacakları araştırmalarında sembolik şiddete eleştirel yönetim çatısı altında sektörel bazda ya da yönetim düzeyi bazında yaklaşabilirler. Gelecekteki araştırmalarda, sembolik şiddetin güç, iktidar, politik davranış gibi kavramlarla olan ilişkisi incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Adler, P. S., Forbes, L. C. & Willmott, H. (2007). Critical Management Studies. *The Academy of Management Annals*, 1(1): 119-179.
- Akbal, A. (2022). Sağlıkta Sembolik Şiddetin İlişkisel Sosyolojik Karma Desen Analizi. A. Kasapoğlu (Ed.), *Sosyolojide Karma Desen Araştırmalar içinde* (27-94 ss.). Yeni İnsan Yayınevi:İstanbul.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2006). *Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies*. Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. B. & Nord, W. R. (Der.) *The SAGE Handbook of Organization Studies*, London: SAGE Publications: 255-283.
- Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, NewYork: Oxford University Press: 1-26.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. New Delhi: SAGE Publications.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2003). Introduction. *Studying Management Critically*: 1-22, Londra:Sage
- Bourdieu, P. (2015). *Eril Tahakküm*, Bediz Yılmaz (Der), İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fournier, V. & Grey, C. (2000). At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management. *Human Relations*, 53(1): 7-32.
- Geuss, R. (2002). *Eleştirel Teori: Habermas ve Frankfurt Okulu*. Çev. Ferda Keskin. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Grey, C. & Hugh W. (2005). *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford: Oxford University Press.
- Jenkins, R. (1992). *Pierre Bourdieu*. New York: Routledge.
- Jones R. & Cushion C. (2006). Power, Discourse and Symbolic Violence in Professional Youth Soccer: The Case of Albion Football Club University of Wales Institute, *Cardiff Sociology of Sport Journal*, (23): 142-161.
- Keskin, H., Akgün, A.E., Koçoğlu, İ. (2016), *Örgüt Teorisi*, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Knights, D. (2009). *Power at Work in Organizations*. Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (Der.) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, NewYork: Oxford University Press: 144-165.
- Köse, H. (2004). *Bourdieu Medyaya Karşı. Medya: İşbirlikçi, Zorba ve Çığırkan*, İstanbul: Papirüs Yayınevi.
- Özkan H. & Benligiray S. (2021). İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yapılan Ayrımcılıkların Doğallaştırılmasına Eleştirel Bir Bakış, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (42): 115-142.
- Thompson, P. & McHugh, D. (1995). *Work Organizations: A Critical Introduction*. London: Macmillan Business.

Türk, H.B. (2014). Sihirden Nefret Eden Bir İlizyonist”: Bourdieu, Gelenek ve İdeoloji, Güney Çeğin vd. (Der.), *Ocak ve Zanaat: Pierre Bourdieu Derlemesi*, 1. Baskı içinde: 605- 626, İletişim Yayınları, İstanbul.

Yıldırım, E. (2002). Cogito Ergo Sum’dan Vivo Ergo Sum’a Örgütsel Analiz, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 155-185.

Yılmaz, C. (2020). Bourdieu’da Temel Kavramlar ve Simgesel Şiddet Analizi, *Habitus Toplumbilim Dergisi*, (1): 161-179.