PANDEMİ DÖNEMİNDE PAYDAŞ ALGISI VE YÖNETİMİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Levent Kaya
19 11 53 109

DOKTORA TEZİ
Disiplinlerarası İletişim Bilimleri Anabilim Dalı
İletişim Bilimleri Doktora Programı
Danışman: Doç. Dr. Şenay Yavuz

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Mayıs, 2022

PANDEMİ DÖNEMİNDE PAYDAŞ ALGISI VE YÖNETİMİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Levent Kaya
ORCID: 0000-0003-4937-8349

DOKTORA TEZİ
Disiplinlerarası İletişim Bilimleri Anabilim Dalı
İletişim Bilimleri Doktora Programı
Danışman: Doç. Dr. Şenay Yavuz

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Mayıs, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Doktora tez sürecimin tüm aşamalarında yanımda olan, bana yol gösteren değerli danışmanım Doç.Dr.Şenay Yavuz başta olmak üzere, değerli jüri üyeleri; Prof.Dr.Erhan Eroğlu, Prof.Dr.Yalçın Kırdar, Dr.Öğr.Üyesi Özlem Çapan Özeren ve Dr.Öğr.Üyesi Nuran Karaağaoğlu'na, İletişim Bilimleri Fakültesi'nde derslerine girdiğim emek veren tüm hocalarıma, doktora yapmam konusunda desteklerini esirgemeyen değerli büyüğüm Prof.Dr.Şahin Karasar'a teşekkür ederim. Bu zorlu süreçte yanımda olan ailemin tüm fertlerine, sevdiklerime ve arkadaşım Dr. Öğr.Üyesi İsmail Uzut'a teşekkür ederim.

Doktora çalışmamın havacılık sektöründe yaşanan zorlu dönemlerde paydaş yönetimi temsilcilerine ışık tutmasını dilerim.

Levent Kaya

Mayıs, 2022

ÖZ

PANDEMİ DÖNEMİNDE PAYDAŞ ALGISI VE YÖNETİMİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Levent Kaya
Doktora Tezi
İletişim Bilimleri
Disiplinlerarası İletişim Bilimleri
Danışman: Doç. Dr. Şenay Yavuz
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

Bu araştırmada iç paydaşlar ile yolcular arasındaki tutumlar kendi arasında ve birbiriyle kıyaslanmış ve yolcuyu anlamak ve doğru iletişim kurmak ve krize yönelik etkili adımların atılabilmesi bakımından alt, orta ve üst düzey kademedeki çalışanların hangisinin yolcuyla tutumlarının daha benzer olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmada IATA tarafından Pandemi sürecinde, paydaşların tutumlarını ölçmek üzere hazırlanmış olan bir ölçek Türkçe'ye uyarlanmıştır. Araştırmanın evreni Türkiye'de faaliyet gösteren havayollarının farklı pozisyonlardaki çalışanları (İç paydaş) ile yolcularıdır (Dış paydaş). 404 yolcuya uygulanan anketlerden 392 adeti geçerli kabul edilmiştir 72 adet sektör çalışanına anket uygulanabilmiştir.Pandemi sonrası yolcuların Covid-19'a yakalanma endişesinin yolcuda düşük olduğu görülürken diğer tüm iç paydaşlarda benzer olduğu görülmüştür.Bununla birlikte yolcuların pandemi sonrası alacağı önlemler ile ilgili olarak yolcular ile üst düzey yöneticilerin tutumlarının benzer olduğu anlaşılmıştır. Pandemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemleri ile ilgili yolcu güveni ile iç paydaş güven derecelerinin çok benzer olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma ile Pandemi döneminde yolcular ile sektör paydaşları arasında bilgi aktarımının doğru olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan sektör üst düzey yönetim kademelerinin, yolcuları daha iyi anladığı ve bu doğrultuda daha etkili önlemler geliştirebileceği düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Havayolu Paydaşları, Salgın Hastalıklar,Covid-19, Kriz İletişimi**.**

ABSTRACT

STAKEHOLDER PERCEPTION AND MANAGEMENT IN THE PANDEMIC PERIOD: A STUDY ON THE AVIATION SECTOR

Levent Kaya
PhD
Department
Interdisciplinary Communication Sciences Programme
Thesis Advisor: Assoc. Prof. Şenay Yavuz
Maltepe University Graduate School, 2022

In this research, the attitudes between the internal stakeholders and the passengers were compared among themselves and with each other, and it was aimed to reveal which of the lower, middle, and upper-level employees had more similar attitudes to the passenger in terms of understanding the passenger, establishing correct communication and taking practical steps towards the crisis. In the research, a scale prepared by IATA to measure stakeholders' attitudes during the pandemic process was adapted into Turkish. The universe of the study consists of the employees (Internal stakeholder) and passengers (External stakeholder) of the airlines operating in Turkey in different positions. Of the questionnaires applied to 404 passengers, 392 were accepted as valid. A questionnaire could be applied to 72 sector employees. While it was observed that the concern of the passengers catching Covid-19 after the pandemic was low in the passenger, at the same time it was observed that it was similar for all other internal stakeholders. It has been understood that senior managers have similar attitudes to the passengers. It has been determined that passenger confidence and internal stakeholder confidence levels regarding Covid-19 measures in travel after the pandemic are very similar. With this research, it has been revealed that the transfer of information between passengers and industry stakeholders during the Pandemic period is correct. On the other hand, it is thought that the senior management levels of the sector understand the passengers better and can develop more effective measures in this direction.

Keywords: Airline Stakeholders, Epidemics, Covid-19, Crisis Communication.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ..... **ii**

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI ..... **iii**

TEŞEKKÜR ..... **iv**

ÖZ ..... **v**

ABSTRACT ..... **vi**

İÇİNDEKİLER ..... **vii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **x**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xii**

KISALTMALAR ..... **xiii**

ÖZGEÇMİŞ ..... **xiv**

BÖLÜM 1. GİRİŞ **1**

BÖLÜM 2. LİTERATÜR **8**

2.1. Paydaş Kavramına Genel Bakış **8**

2.1.1. Paydaş Kavramı **8**

2.2. Paydaş Teorisi ve Unsurları **15**

2.3. Paydaş Yönetimi İle İlgili Yaklaşımlar **22**

2.3.1. Paydaş Yönetimi Stratejileri **25**

2.4. Paydaş Yönetiminin Analizi ve Sınıflandırılması 32

2.4.1. Paydaş Katılımı, Yönetimi ve Ortaklık Taktikleri……..34

2.5. Havacılık Sektöründe Paydaşlar 41

2.6. Salgın Hastalıklar 43

2.7. Covid-19 Tanımı ve Yayılımı 44

2.7.1. Covid-19'un Etkileri 45

2.7.2. Covid 19'un İş Dünyasındaki Etkileri 46

2.7.3. Covid-19 Pandemi Dönemi Dünya Sivil Havacılık Sektörü Etkileri ve Faaliyetleri 46

2.7.4. Türk Sivil Havacılığında Covid-19 Pandemisi Etkileri ve Faaliyetleri……..51

2.8. Kriz Kavramı ve Kriz İletişimi 52

2.8.1. Havacılık Sektöründe Kriz İletişimi 59

BÖLÜM 3. YÖNTEM 62

3.1. Araştırma Modeli 62

3.2. Evren ve Örneklem 64

3.3. Veriler ve Toplanması 64

3.4. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 71

BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR 83

4.1. SPSS Testlerine ilişkin Bulgular 83

4.2. Araştırmadaki Sosyo-Demografik Faktörlerin Değişkenler Üzerindeki Etkileri 86

4.3. Non-Parametrik Dağılan Maddelerin Kruskal Wallis(Anova) Testleri…….. 88

BÖLÜM 5. SONUÇ, ÇIKARIMLAR ve ÖNERİLER 98

EK'LER 104

KAYNAKÇA 140

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Paydaş Tanımlarına İlişkin Literatür Çıktıları 9

Tablo 2. Paydaş Kavramı İle İlgili Yapılmış Temel Çalışmalar 12

Tablo 3. Havalimanı Paydaşları Odaklı Bazı Temel Çalışmalar 13

Tablo 4. Paydaş İletişim Türleri 21

Tablo 5. Paydaş Teorisine İlişkin Donaldson ve Preston'ın Sınıflandırması..... 24

Tablo 6. RDAP Ölçeği 30

Tablo 7. Paydaşlara Yönelik Politikalar..... 31

Tablo 8. Paydaş Sınıflandırmaları .....**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**

Tablo 9. Paydaş Türleri 36

Tablo 10. Paydaş Yönetimi ve Paydaş Ortaklık Taktikleri..... 39

Tablo 11. İflas Eden Havayolları (Alfabetik sıraya göre sıralanmıştır.)..... 47

Tablo 12. Kriz Türleri 53

Tablo 13. Anketlerin güvenilirlik testleri..... 65

Tablo 14. Araştırmanın Demografik Değişkenlerine Ait Bulgular (Yolcu Anketi) 65

Tablo 15. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Demografik Bilgiler (Sektör Çalışanı) ... 69

Tablo 16. Ölçekleri Oluşturan Maddelere İlişkin Betimleyici İstatistikler (Yolcu Anketi) 71

Tablo 17. Ölçekleri Oluşturan Maddelere İlişkin Betimleyici İstatistikler (Sektör Çalışanı)..... 76

Tablo 18. Gruplandırılmış Maddeler Üzerinden Yolcu ve Sektör İç Paydaş Ortalamalarının Karşılaştırılması..... 83

Tablo 19. Gruplandırılmış ifadelerin cinsiyet değişkenine göre farklılık (t-testi) analizi (Yolcu)..... 86

Tablo 20. Gruplandırılmış ifadelerin cinsiyet değişkenine göre farklılık (Mann Whitney U Testi) analizi (Sektör Çalışanı) 87

Tablo 21. Gruplandırılmış ifadelerin yaş değişkenine göre farklılık (Kruskal Wallis) analizi (Sektör Çalışanı)..... 89

Tablo 22. Gruplandırılmış Madde Boyutlarının Sektörel Tecrübe Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analiz Tablosu (Sektör Çalışanı)..... 90

Tablo 23. Havayolu tipinin gruplandırılmış maddelere ilişkin algılamalara etkisi (Anova-Yolcu Anketi) 92

Tablo 24. Yaşın gruplandırılmış maddelere ilişkin algılamalara etkisi (Anova-Yolcu)93

Tablo 25. Gruplandırılmış maddelere ilişkin algılamaların mesleklere göre farklılık analizi (Anova-Yolcu) 95

Tablo 26. Gelirin gruplandırılmış maddelere ilişkin algılamalara etkisi (Anova-Yolcu) 96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Geliştirilmiş Paydaş Modeli 18

Şekil 2. Paydaş Modeli 23

Şekil 3. Paydaş Stratejileri 28

Şekil 4. Stratejik Paydaş Duruşları ve Paydaş Yönetim Stratejileri 30

Şekil 5. Rekabet Stratejisini Belirleyen Altılı Etki Modeli 34

Şekil 6. Paydaş Yönetim Modeli 38

Şekil 7. Paydaş Katılım Adımları 38

Şekil 8. Havacılık Sektörü Paydaşlar 42

Şekil 9. ICAO,Ülkelerin Güvenlikle İlgili Paydaşları 43

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

DHMİ : Devlet Hava Meydanları İşletmesi

DSÖ : Dünya Sağlık Örgütü

IATA : Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

ICAO : Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

MERS : Ortadoğu Solunum Sendromu

PGS : Pegasus Hava Yolları

STD SAPMA : Standart Sapma

SARS : Şiddetli Akut Solunum Sendromu

SHGM : Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

THY : Türk Hava Yolları

TGS : Turkish Ground Services

YÖK : Yüksek Öğretim Kurulu

ÖZGEÇMİŞ

Levent Kaya

İletişim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Y.Ls.	2018	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
		Halkla İlişkiler Anabilim Dalı/Pazarlama İletişimi
Ls.	2022	Anadolu Üniversitesi Havacılık Yönetimi(AÖF)
Ls.	2012	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi/İşletme Bölümü/İşletme

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2016	Öğretim Görevlisi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Programı-Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu
2015-2016	Operasyon Memuru- Kuveyt Türk Katılım Bankası
2011-2014	Yolcu Hizmetleri Memuru – TGS Yer Hizmetleri
2009-2010	Yolcu Hizmetleri Memuru Part-Time – Türk Hava Yolları

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Havacılık sektörü her türlü olumsuzluktan son derece etkilenen bir iş sahasıdır. Salgın hastalıklar, jeopolitik sorunlar, savaşlar, ekonomik çalkantılar, terör saldırıları yaşanan olumsuzluklar bu bağlamda ilk akla gelenlerdir. 2019 yılında Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkan Covid-19 salgını da havacılığı iki yılı aşkın bir süre boyunca pençesine alan ve ciddi bir yıkım yaratan olumsuzluklardan biridir.Her ne kadar havacılık sektöründe yer alan kurumlar, belirledikleri stratejilerden yola çıkarak pandemiye yönelik mümkün olan tüm önlemlerini alıp bu önlemlerle ilgili mesajlarını havayolu yolcusu ile paylaşmış olsa da durma noktasına gelen uçuşlar beklenen düzeye ulaşamamıştır. IATA(Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği), uçuş verilerinden (IATA, 2020) yola çıkarak pandemi döneminde (2020) bir önceki yıla (2019) göre havayolu gelirlerinin %60,9 oranında azaldığını belirtmektedir. 2019 yılında dünyadaki yolcu ve kargo dahil toplam uçuş sayısı 42.1 milyon iken bu sayı 2020'de 27.6 milyon olarak gerçekleşmiştir. Dünyadaki uçuş sayısı %34,4 oranında azalırken Avrupa'da %52,4 oranında azalmıştır.(HOPANCI, B., Akdeniz, H., & Şahin, Ö. 2021, s. 446-467)

Pandemi koşullarıyla ile ilgili alınan tedbirlere ve yapılan paydaş yöneti ve algısı çalışmalarına rağmen havacılık sektörünün, başta yolcular olmak üzere tüm paydaşlarını ikna etmek ve doğru bir algı oluşturmak ile ilgili belli yetersizlikleri olduğu gözlemlenmiştir. Bu problemden hareketle, bu çalışmada havayollarında farklı kademelerde çalışan bireyler ve yolcular ile yapılacak olan bütüncül bir araştırma aracılığıyla problemin nedenleri açığa çıkarılacak ve çözümü için gerekli önerilerin üretilmesi mümkün olacaktır. Havayolu şirketlerinde çalışanların, yolcuların endişelerine güven verecek şekilde cevap verebilmeleri önem arz etmektedir. Yolcuların, özellikle pandemi dönemi gibi kriz dönemlerinde isteklerinin, önceliklerinin, kaygılarının ne olduğunun anlaşılması, bir paydaş yönetimi anlayışı ile bu isteklerin ve endişelerin yönetilmesi gerekmektedir. Havayolu kurumlarının bu bağlamda iletişimlerini stratejik olarak yönetmeleri beklenmektedir. Örneğin, yolcular seyahat etme kararı aldıklarında, havayolundan gelen bilgilendirmeleri ve alınan önlemleri anlayabilmeli ve güvenle seyahat edeceklerine ikna olmalıdırlar. Havayollarında bilindiği üzere üst düzey, orta düzey yöneticilerin yanısıra operasyonu yürüten alt kademe çalışanlar da bulunmaktadır.

Bu çalışmada, havayollarında görev yapan farklı kademedeki çalışanlardan hangi grubun yolcuların sehayat algısına daha yakın olduğu araştırılacaktır. Bundan sonraki benzer kriz durumlarında hangi kademe çalışanların yolcuların istek, öncelik ve kaygılarını daha iyi anlayabildiğinin tespit edilerek, stratejik kriz iletişimi yönetimine ışık tutulmaya çalışılacaktır.

Havacılık sektörünün paydaşlarından olan, yöneticiler (üst düzey ve orta düzey), çalışanlar ve yolcular ekseninde yürütülen bu araştırmanın sonucunda paydaş gruplarının çıktıları birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Bu çıktılar ışığında bundan sonraki kriz dönemlerinde, yolcuların çıktılarına benzer ya da yakın paydaş grubunun önerilerinin önem kazanması beklenmektedir.

Bu çalışmada IATA'nın (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) Türkiye hariç 11 tane ülkede kullandığı anketi Türkiye'ye uyarlanmıştır. Türkiye'ye uyarlanan anket, önce yolculara, sonrasında havayolu temsilcilerinin üst düzey, orta düzey yöneticilerinin yanısıra yolcu ile en çok temas eden yer hizmetleri personeline yapılmıştır. Buradaki amaç; pandemi/kriz dönemlerinde havayolunun en önemli paydaşlarından olan yolcuların algısına bakıldıktan sonra havayolunda çalışan üst, orta ve alt kademe paydaşlardan hangisinin ya da hangilerinin yolcu algısına en yakın olan taraf olduğunu tespit etmeye çalışmaktır. Ulaşılan sonuçlar sonraki dönemlerde ortaya çıkan pandemi gibi krizler için havayolu temsilcilerinden hangi kademelerin görüşlerinin alınması gerektiğine dair ipucu verecektir.

Çalışmaya katılan paydaş gruplarının yaş, cinsiyet, gelir, seyahat sayısı(yurtiçi,yurtdışı,) seyahat amaçları, gelir durumları, yönetim kademeleri ve mesleki durumlarına göre değişip değişmediği analiz edilmiştir. Bunun yanısıra yapılan anketlerden yola çıkılarak aşağıdaki sorulara cevap bulunlamaya çalışılmıştır;

- Havacılık sektöründe, pandemi döneminde, yolcu beklentileri, öncelikleri ve kaygıları nelerdir?
- Havacılık sektörü çalışanları ve yöneticilerinin pandemi döneminde havayolu seyahati ile ilgili beklenti ve algıları yolcu öncelikleri, beklentileri ve algıları ile benzerlik gösteriyor mu?

Yukarıdaki sorular ışığında araştırmanın merak edilen temel konusu olan paydaş algılarına bakılarak karşılaştırma yapılmıştır. Oluşturulan anketin soruları, ilgili oldukları konulara göre aşağıdaki gibi üst başlıklar halinde gruplandırılarak paydaşların algısı ve tutumları arasında benzerlik olup olmadığına bakılmıştır.

1) Pandemi döneminde yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumları
2) Pandemi döneminde yolcuların maske ile ilgili tutumları
3) Pandemi döneminde yolcuların Covid-19'a yakalanma endişeleri
4) Pandemi döneminde yolcunun Covid-19 için aldığı önlemler
5) Yolcunun Covid-19 pandemi sonrası için alacağı önlemler
6) Pandemi döneminde yolcuların uçakla seyahat etme düşünceleri
7) Pandemi döneminde uçakla seyahat etmeyen yolcuların gerekçeleri
8) Pandemi dönemi sonrası seyahatte yolcunun HAVALİMANI içi faktörler kaynaklı endişeleri
9) Pandemi dönemi ve sonrası seyahatte yolcunun UÇAK içi faktörler kaynaklı endişeleri
10) Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerine yolcunun güven dereceleri
11) Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerinin yolcu için önemlilik dereceleri
12) Pandemi dönemi sonrası seyahatte yolcuların Covid-19 için kişisel olarak alacağı önlemler
13) Yolcuların Covid -19 ile ilgili genel düşünceleri
14) Yolcuların pandemi dönemi seyahat deneyiminde Covid-19 endişe faktörleri
15) Yolcuların pandemi dönemi seyahatine karantina uygulamalarının etki düzeyleri
16) Yolcuların pandemi dönemi seyahat görüşleri
17) Yolcuların pandemi dönemi kamu alanlarında zaman geçirirken risk düşüncesi
18) Yolcuların pandemi dönemi seyahat sürecinde Covid-19 testi ile ilgili görüşleri
19) Yolcuların pandemi dönemi seyahatinde Covid-19 önlemlerine güven dereceleri

20) Pandemi dönemi yolcuların seyahat sigortası(İptal,aksaklık) ile ilgili düşünceleri

Yapılan araştırmada, yukarıda verilen gruplandırılmış ölçeklerin başlıkları ışığında; havayolu paydaşlarından yolcu ve sektör çalışanlarının farklı kademeleri arasındaki benzerliklere veya farklılıklara değinilmiştir.

Havacılık sektörü yönetim birimleri yolcularına sosyal medya, kampanyalar, duyurular ve basın bültenlerinin yanısıra çeşitli kanallar ile ulaşmaya çalışmaktadır. Rekabet ortamında ve özellikle kriz dönemlerinde havayolu paydaşlarının algıları ve paydaş yönetimleri önem kazanmıştır. Kriz dönemlerinde havayolu çalışan paydaşlarının, yolcularının endişeleri, beklentileri ve algılarını anlayabilmeleri, havayolu tarafından yapılacak çalışmaların doğruluğuna fayda sağlayacaktır. Mevcut literatür taramaları yapıldığında, Türkiye'de havayolu paydaş grupları algısı ve yönetimine yönelik paydaş temelli yeterli çalışmanın olmaması bu araştırmayı önemli kılmaktadır.

Havacılık tarihi boyunca meydana gelen krizlerde havacılık sektör temsilcileri yolcularına çeşitli iletişim kanallarından ulaşmaya çalışmıştır. Krizin asgari düzeyde zararla atlatılması için çalışmalar yapmışlardır. Günümüzde sosyal medyadan yolcularına direkt ulaşma imkanı bulan sektör temsilcileri, yolcularını ikna etmek için iyi bir fırsat yakalamış, bunun yanında yolcuyu iyi tanımak, yolcunun endişelerini anlamak ve beklentileri doğrultusunda uygun adımlar atmak önem kazanmıştır. Bu çalışma paralelinde bundan sonraki olumsuzluklara ışık tutacak önerilerin getirilmesi hedeflenmiştir.

Havacılık sektörünün önemli otoritelerinden olan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), pandemi döneminde seyahat ile ilgili olarak havayolu yolcularına üç tane anket yayımladı. Bu çalışmada IATA tarafından yapılan anketin geliştirilerek Türkiye'de havacılık sektörü paydaşlarına uygulanması hedeflenmiştir. IATA tarafından yapılan bu anketlerin Türkiye'de yapılmamış olması araştırmanın başka önemli bir özelliğidir. Türkiye'de sektör paydaşlarının katılımı ile tamamlanan bu anketin hem Türkiye'deki duruma ışık tutması, hem de Türkiye'deki mevcut durumun dünya havacılık sektörü ile nasıl örtüştüğünü tespit etmeye yardımcı olması önemlidir. Üçüncüsü Ağustos 2020'de yayımlanan anket (IATA COVID-19 Passenger Insights, 2020) alanında üç uzman

tarafından Türkçe'ye çevrildikten sonra anket içeriğinin yeterliliği farklı havayollarından dört yönetici ile Delphi tekniği kullanılarak onaylatılmıştır. Oluşturulan anket , havayolu sektörü çalışanlarından, üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticler, şirket çalışanları ve yolculara uygulanmıştır. Çıkan sonuçlar bağlamında, havayolu sektörü pandemi krizinde paydaş yönetimi algısı çalışmalarının paydaş beklentileriyle nasıl bir örtüşme sağladığına bakılmış, ayrıca sektör paydaşlarının da algıları ve tutumları araştırılmıştır.

Deprem, savaş, salgın, politik ve ekonomik krizler gibi olağanüstü hallerde, havacılık sektörü kriz yönetimi uygulayarak paydaş ve algı yönetimi programlarını devreye sokmaktadır. Bu anlamda havayolu paydaş yönetimi ve paydaş algılarının araştırılması kurumların başarılı olmalarında önemli unsurlardandır. Havayolu paydaşlarından farklı kademelerdeki çalışanların algıları ve yolcu algıları, beklentileri arasında bir benzerlik olduğu varsayılmıştır. Yolcularla direkt temas eden operasyon memurlarının algılarının yolcu algısına daha yakın olduğu varsayılmıştır. Bu varsayımın, tez çalışmasında doğrulanmasının, ileride yapılacak paydaş yönetimi çalışmalarında bilginin yönetimi bağlamında kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada, ilk basamak olarak, Türkiye merkezli olan ve faaliyet gösteren dört havayolu şirketinin üst düzey yöneticileri ile ayrı ayrı online zoom programında görüşmeler yapılmıştır.Bu görüşmelerin amacı Türkçeye çevrilen IATA anketinin değerlendirilmesi ve burada paydaş temcilcilerinin görüşlerinin alınmasıdır. Yapılan görüşmeler sonucunda soruların net ve anlaşılır olduğuna karar verilmiştir. İkinci basamak olarak paydaş ayağının önemli taraflarından olan yolculara, sosyal medyadan çevrimiçi olarak anket uygulanmıştır. Sektör paydaş temsilcileri ve çalışanları yüzyüze anket ve internet aracılığıyla yapıldığından veriler, şirketler özelinde Türkiye ile sınırlı kalmıştır. Ayrıca havayolu yolcusuna çevrimiçi anket uygulandığından yolcu tarafı verileri Türkiye ve Türk yolcular ile sınırlı tutulmuştur. Bu anketlere katılımcıların verdiği cevaplar doğru olarak kabul edilmiş, bir ikinci kaynaktan bu cevapların doğruluğu teyit edilememiştir.

Bu araştırmada yer alan temel tanımlar:

- Paydaş teorisi: Kurumların kar maksimizasyonu ve hissedarlara değer yaratma amaçlarını genişletmiş, hissedarlar dışındaki diğer paydaşlar için de değer

yaratılması gerekliliğini ortaya koymuştur (Longo vd., 2005). Bu teoride kurumun amacı tüm paydaşlar için değer yaratmak ve bu değeri maksimize etmektir.

- Sürdürülebilirlik: Ekonomik beklentilere çevresel ve sosyal bir duyarlılıkla denge içinde bakılmasına"sürdürülebilirlik" denmektedir.
- Algı: Duyu organlarımızca taşınan duyusal verileri örgütleyip yorumlamaktadır. İnsanların çevresindeki yer alan uyaranlara anlam verme sürecidir (Arkonaç, 1998: 65).
- Kurum Algısı: Kurumsal algı yönetiminin ilk bileşeni, yönetilmesi mümkün olan bir algı oluşturmaktır. Kurumsal algı yönetimi, kuruma ilişkin algıları etki altına almak için tasarlanır. Burada bulunan araçlar;

1. İmaj (mevcut algının geçerli, tutarlı ya da güvenilir olması)
2. İtibar (sürekli zor bir rakip olarak görülme)
3. Kimlik (küçülme uygulamalarında kurum adilliği algısı ya da kurumun ekonomik performansını etkileyen karar verme kalitesi) (Elsbach, 2003: 300).

- İletişim : İletişim, kişiler , gruplar veya kurumlar arasında belli bir zamana işaret eden aynı zamanda belli bir ortdamda bilgi alıverişi şeklinde gerçekleşen bir anlaşma ve etkileşim sürecidir (Yılmaz , 2016). Türkçede kullandığımız iletişim kavramı köken olarak Fransızca ve İngilizceden gelen '' communication'' kelimesinden gelmektedir. Bu kavaramın kökenine baktığımızda "commun" ' kelimesi '' paylaşmak'', ''ortaklaşmak, ortak kılmak'' anlamlarına dayandırılır ki bunlar da iletişimin amaçlarından birkaçı olarak bilinmektedir. Ortak paydaya ulaşmanın yolunun da bilgi, duygu ve düşüncelerin karşılıklı olarak aktarılmasından geçtiği söylenmekdir (Işık,2000: 10).
- Yolcu : Yolcu, taşıyıcı şirket ile arasında yapılmış bir taşıma sözleşmesine (bilet) dayanarak uçakla seyahat eden kişidir (SHGM Yolcu Hizmetleri, 2013: 24).
- Covid-19 Pandemisi : COVID-19 pandemisi, Aralık 2019'da başlamış, Çin'in Hubei bölgesinin başkenti olan Vuhan kökenli SARS-CoV-2 olarak adlandırılan yeni bir koronavirüsün neden olduğu pandemidir. İlerleyen zamanlarda Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya-Pasifik'te yer alan çeşitli ülkelere yayılmış olan salgın, 11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edildi (wikipedia, 2020).
- Kriz : Beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, hızlı bir şekilde cevap verilmesi ve yönetilmesi gereken, şirketin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale

getirerek, mevcut değerlerini, amaç ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu olarak ifade edilebilmektedir (Gönenç ve Güldaş, 2010: 379).

BÖLÜM 2. LİTERATÜR

2.1. Paydaş Kavramına Genel Bakış

2.1.1. Paydaş Kavramı

20. yy'ın sonlarına kadar, işletmeler varlık sebeplerinin kâr elde etmek ve bu kârı ortaklara dağıtmak olduğunu düşünmekteydi. Güçlü bir finansal tablo işletmelerin başarılı görülmeleri için yeterli bir kriterdi. Sadece hissedarların öncelikli ve ayrıcalıklı konuma sahip olmaları ve işletmelerin amacının hissedarların kar payını maximize etmek olduğu anlayışı hakimdi. Neoklasik anlayışın, hissedarları ayrıcalıklı bir konuma yerleştirdiği Pay Sahipleri Teorisi, Freeman'ın (1984) çığır açan çalışması Stratejik Yönetim, Paydaş Teorisi ile sert bir darbe alarak popülerliğini kaybetmiştir. Nielsen ve Thomsen (2007:39)'a göre ise işletmeler açısından sürdürülebilirliğin devamı için stratejik yönetim yönüyle paydaş yönetiminin bilinmesi beklenmektedir.

Stratejik yönetim ; Paydaşların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, dış çevre ile etkileşimin de önem kazandığı ve işletmeler dahil tüm örgütleri kapsayan yönetsel çalışmaların yanında geleceğe/değişime yönelik faaliyetlerin de yürütülmesidir. (Akdemir,AOY,2012:1,Koç, 2018:28).

20. yy'ın sonlarında gelişen ve değişen bakış açısı ile meydana gelen paydaş kavramı, iş ve toplum arasındaki bağlantının anlaşılabilmesindeki en temel fikirdir. Paydaş kavramı ve analizi 1980'lerden beri iş etiği, pazarlama, kurumsal finans ve stratejik yönetim gibi birçok alanda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yönetim literatüründe Freeman'nın; işletmelerin paydaşlara sahip oldukları düşüncesi yaygın bir şekilde dile getilirmeye başlanmıştır. Freeman, paydaş kavramını; Kurumların farklı hedeflerinin gerçekleştirilmesinde etkilenen ya da etkileyebilen gruplar veya bireyler olarak tanımlamaktadır. (2010, s.46). Freeman ve Reed, paydaş teriminin dar tanımını, şirketin hayatta kalması ve başarısı için hayati öneme sahip gruplar olarak ifade etmişlerdir. Paydaş teriminin geniş tanımını ise, şirketi etkileyebilecek veya ondan etkilenebilecek herhangi bir grup veya birey olarak belirtmişlerdir (1983, s.42; Akt. Ergün, 2021).

Paydaşlara olan ilgi, Freeman'ın (1984) Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı eserinin yayımlanmasından bu yana önemli ölçüde arttı. "Paydaş teorisi" olarak adlandırılan kavramla ilgili 100'den fazla makale yalnızca 1995 yılına kadar yayınlandı (Donaldson ve Preston, 1995, s. 65). Paydaşlardan, yalnızca akademik metinlerde değil, ana akım medyada ve hükümet iletişimlerinde giderek daha fazla bahsedilmektedir(Friedman ve Miles, 2002).

Tablo 1. Paydaş Tanımlarına İlişkin Literatür Çıktıları

Yazar	Yıl	Tanım
Stanford	1963	Paydaşlar, yardımları olmadan organizasyonların var olamayacağı gruplardır.
Rhenman	1964	Paydaş grupları, kendi hedeflerini gerçekleştirmek için işletmelere bağlılar ve işletmeler de var olabilmeleri için bu gruplara bağlılar.
Freeman	1984	Paydaşlar, işletmenin başarı hedefinden etkilenen ya da başarı hedefini etkileyen kişi ve gruplardır.
Cornell ve Shapiro	1987	Paydaşlar, işletme ile bir sözleşme kapsamında hak elde eden kişi ya da gruplardır.
Evan ve Freeman	1988	Paydaşlar, işletme faaliyetlerinden fayda gören ya da zarar gören ve işletme tarafından hakları ihlal edilen veya gözetilen gruplardır.
Freeman ve Evan	1990	Paydaşlar, işletmeye sahip kişi veya kişilerle sözleşme yapanlardır.
Thompson vd.	1991	Paydaşlar, örgüt ile ilişki içindelerdir.
Savage vd.	1991	Paydaşlar, işletmelerin faaliyetleri üzerinde dikkatleri olan ve bu faaliyetleri etkileme yetenekleri olan kişi veya gruplardır.
Hill ve Jones	1992	Paydaşlar, işletmeler üzerinde yasal hakları olanlardır.
Brenner	1993	Paydaşlar, örgüt ile arasında bazı yasal ve yasal olmayan ilişkiler bulunan gruplardır
Carroll	1993	Paydaşlar, işletme bünyesinde bir ya da birden fazla paya sahip olan kişi veya gruplardır .
Freeman	1994	Paydaşlar, katılımcı olarak insan ilişkilerinde ortak değer yaratanlardır.
Clarkson vd.	1994	Paydaşlar, bir işletmede olan ve o işletmenin faaliyetlerinde pay ya da hakkı olanlardır.
Nasi	1995	Paydaşlar, işletme ile etkileşim içinde olduğundan işletme faaliyetini de mümkün kılan gruplardır.
Brenner	1995	Paydaşlar, işletmeyi etkilerken işletmeden de etkilenen gruplardır.

Mitchell vd.	1997	Paydaşlar, yardımları olmadan işletmenin varlığını sürdüremeyeceği gruplardır.
Baron	2000	Paydaş, işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleri ile işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır .
Brugha ve Varvasovsky	2000	Paydaşlar işletmelerin başarılarında desteği bulunan birey veya gruplardır. Paydaşlar işletmenin performansını olumlu/olumsuz yönde etkileyebilecek güce sahiptirler.
Hillman ve Keim	2001	Paydaşlar, işletmenin finansal performansını iyi yönde yükseltmek için ihtiyaç duyulan gruplardır .Paydaşlarla ilişkilerin kötü sürdürülmesi işletmenin de devamlılığını da sürdürmesini tehlikeye atmaktadır. Tüketiciler, çalışanlar, toplum ve tedarikçiler paydaşların içerisinde yer almaktadır .
Jensen	2001	Paydaşlar işletmenin hissedarlarının yanı sıra çalışanlarını, müşterilerini, toplumu, hükümeti yani etkileşimde olduğu bütün kurum ve bireyleri kapsamaktadır.
Gimbel ve Wellard	2002	Paydaş , bireysel ya da grup olarak etkisi olan veya olmayan, ortaya konmuş parası olan kişilerdir.
Johnson ve Scholes	2002	Paydaşlar, amaçlarını gerçekleştirmek için örgüte bağlı olan ve örgütün de kendi amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu birey veya gruplardır.
Davies	2003	Paydaşlar, içinde bulunduğu işletmeden fayda sağlayan veya o işletmenin faaliyetlerinden etkilenen birey ya da gruplardır
Bakoğlu	2010	Örgüt, kurum ya da firmaları doğrudan ya da direkt olarak etkileyen, etkileme potansiyeli olan ve örgüt/ kurum/ işletmelerin faaliyet, politika ve kararlarından doğrudan/dolaylı etkilenen herkestir.

Kaynak: (Öztürk, 2016:477).

Paydaş kavramına olan ilgi arttıkça, konuya ilişkin bakış açıları da çoğalmıştır (Friedman ve Miles, 2002). Stoney ve Winstanley (2001) tarafından paydaş kavramı sınıflandırma girişimleri olmuştur. Ancak bu sınıflandırma girişimlerinden yaygın olarak kabul görenini Jones (1995) ortaya koymuştur. Jones (1995), paydaş teorisine üç ana yaklaşım olduğunu öne sürer: bize ne olduğunu söyleyen tanımlayıcı yaklaşımlar; aşağıdaki durumlarda ne olacağını açıklayan araçsal yaklaşımlar; ve ne olması gerektiğini tanımlayan normatif yaklaşımlar. Öne sürülen bu farklı yaklaşımların savunucularından gelen hararetli ve bazen kişisel bir tartışma, paydaş kavramının daha verimli keşiflerini gölgede bırakmıştır (Freeman, 1999; Frooman, 1999; Gioia, 1999a, 1999b), Freeman ve McVea (2001), paydaş teorisinin içgörülerinin gerçek dünya sorunlarına uygulanması çağrısında bulunmuş, bu bakış açısıyla paydaş teorisi daha da geliştirilmiştir. Friedman

and Miles (2006), uygulama ve uygulamalı araştırma için sağlam bir temel sağlayarak paydaş teorisi literatürünü pekiştirmek için Freeman'ın 1984 çalışmasını etkin bir şekilde güncelleyerek yanıt vermiştir.

Paydaşları ve paydaş olmayanları doğru bir şekilde birbirinden ayırabilen bir teori ihtiyacının olduğunu belirten Mitchell, Agle ve Wood, paydaşların dışlanmaması için kapsayıcı bir tanımla başlamayı misyon edinmişlerdir. Yazarlar sonrasında aşağıda belirtildiği gibi paydaş sınıflarının nasıl tanımlanabileceğini göstermiştir.

Etkileyebilen; Paydaşın işletmeyi etkileme gücü,

Meşruiyet sahibi; Paydaşın işletme ile olan yasal ilişkisi

Kapsayıcı olan; Paydaşın firma üzerindeki acilliği

Bu teori, paydaşların alanlarının belirlendiği normatif varsayıma dayanan kapsamlı bir paydaş tipolojisi üretir. Mitchell, Agle ve Wood, bu tipolojiye göre paydaş belirginliği teorisi adlı bir teori önermektedir. Bu teoride yöneticiler paydaşlarla olan ilişkilerine ne şekilde öncelik tanıdıklarını anlatmak için tanımlama tiplojisine dayandırılmış dinamik bir model oluşturmuşlardır. Bu belirginlik kavramının, yöneticilerin farklı paydaş gruplarına ne şekilde ve hangi koşullar altında cevap verebileceğini belirleyen paydaş teorisinin gelecekteki süreci için zemin hazırladığını belirtmektedirler (1997,s.854,Ergün,2021)

Aşağıda **Tablo.2**'de paydaş kavramı ile ilgili yapılmış temel çalışmalar, **Tablo.3**'te ise havacılık ile ilgili havalimanı paydaşlarıyla ilgili bazı temel çalışmalara yer verilmiştir (Koç, 2018: 31).

Tablo 2. Paydaş Kavramı İle İlgili Yapılmış Temel Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazarı	Yayın Yılı
Developing stakeholder theory	Friedman, A.L. ve Miles, S.	2002
Stakeholder theory and corporate responsibility: some practical questions	Freeman, E. R.	2004
Paydaş teorisi ve işletmenin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi	Ertuğrul, F.	2008
Stakeholder theory the state of the art	Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A.C., Parmar, B. ve Colle S. D.	2010
Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility	Fassin, Y.	2012
Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance	Harrison, J. S. ve Wicks, A. C.	2013
Stratejik iletişim yönetimi bağlamında paydaş kuramı'nın eleştirel bir değerlendirmesi	Çınarlı, İ.	2014

Kaynak : (Koç, 2018: 31)

Havacılık ile ilgili havalimanı paydaşları odaklı bazı temel çalışmalara ise **Tablo 3**'te gösterilmistir.

Tablo 3. Havalimanı Paydaşları Odaklı Bazı Temel Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazarı	Yayın Yılı
Simulation to support the airport stakeholder decision-making process	Hans Offerman	2001
Stakeholder Engagement: A Mechanism for Sustainable Aviation	Kenneth M. Amaeshi ve Andrew Crane	2006
Analysis of airport stakeholders	David Schaar ve Lance Sherry	2010
Accountability and stakeholder engagement in the airport industry: An assessment of airports' CSR reports	Antonis Skouloudis, Konstantinos Evangelinos ve Stavros Moraitis	2012
The importance of stakeholder participation to sustainable airport master planning in the UK	Rebecca Rawson ve Paul D. Hooper	2012
The airport business in a competitive environment	Edgar Jimenez, João Claro ve Jorge Pinho de Sousa	2013
Conceptual provisions of the theory of stakeholders in the system of economic interests of an airport	Olga Katerna	2013
Does privatisation drive innovation? Business model innovation through stakeholder viewpoints: the case of Sydney Airport 10 years post-privatisation	Dorothea Bowyer ve Ross L. Chapman	2014

Kaynak: (Koç, 2018: 31)

Tablo 2'de sıralanan araştırmalar paydaş odaklı bazı temel çalışmalar olduğu için bu araştırma için önem arz etmektedir.

Bahsi geçen araştırmaların sonuçlarına bakıldığında ;

Hans Offerman (2001) yaptığı çalışmada, havaalanı paydaşlarının karar verme sürecini desteklemek için yaptığı simülasyon çalışmasında ; Bir havalimanını en yüksek kapasitede işletmek için, havalimanı işletmecisi, yerel hava trafik kontrol kurumu ve en

önemli taraf olan havayollarının minimum gecikme ile uçuş hareketlerinin sayısını en üst düzeye çıkarmaları için birlikte yakın bir şekilde çalışmaları gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bir simulasyon aracı farklı senaryolara dayanarak etkili "ne-ne durumda" analizleri sağlayabilir ve farklı paydaş sorunlarını bir arada çözümleyen yöntemler sağlayalabilir. Amsterdam havaliamının kapasitesini maksimize etmek amacıyla NLR işleme sokulmuştur. Bunun amacı dinamik kapasite modeli yaratmaktır ve bu model TAAM (Toplam uçuş ve havalimanı modelleme) platformuna göre geliştirilmiştir.

Amaeshi, K. M., & Crane, A. (2006) yaptıkları araştırmada, havacılık sektörünün ekonomik kalkınma ve çevresel bozulma üzerinde farklı etkilerinin olduğu söylemiştir. Piyasa araçları ve düzenlemeler bu faklı etkileri dengelemek için her zaman yeterli olmamıştır. Paydaş katılımı, hem piyasa araçlarını hem de düzenlemeleri tamamlayabilecek, piyasa dışı ve düzenleyici olmayan olası bir mekanizma olarak kabul edilmiştir. Yapılan çalışma, havalimanı şirketlerini sürdürülebilir havalimanı gelişimi için stratejiler oluşturma ve uygulama konusunda desteklemek için bir paydaş katılım çerçevesi sağlamış ve bunları operasyonel hale getirmek için bir uygulama kılavuzu önerisi getirmiştir.

Schaar, D., & Sherry, L. (2010, May) yaptıkları çalışmada havalimanlarının yönetimine yönelik önlemleri, ölçütleri ve kıyaslamaları belirlemek amacıyla paydaşları ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla çalışma yapmışlardır. Havalimanları, güvenli, emniyetli, hızlı ve uygun fiyatlı hava taşımacılığı hizmetlerine erişim sağlayarak bölge işletmeleri ve bölge sakinlerinin yaşam kalitesi için önemli bir ekonomik öneme sahiptir. Hissedar kar amacı gütmeyen bir kamu kuruluşu olarak havalimanı yetkililerine, havalimanı altyapısını inşa etmek, hizmet sağlayıcılara yer kiralamak ve hizmet sağlayıcıların sorunsuz, güvenli, güvenli, verimli ve güvenli hizmet sağlamak için işbirliği içinde tüm paydaşlarının çıkarlarını dengelemek için çalışmakla yükümlüdür. Sonuç olarak , paydaşlar ve paydaş sınırları konusunda büyük ölçüde belirsizliğin yüksek oranda olduğunu ortaya koymuşlardır.

Skouloudis, A., Evangelinos, K., & Moraitis, S. (2012) yaptıkları çalışmada, havalimanları tarafından yayınlanan kurumsal sosyal sorumluluk raporlarının kapsamlılığını ve kalitesini değerlendirmiştir. Küresel raporlama girişimi yönergeleri kullanılarak bir içerik analizi derecelendirme sistemi oluşturulmuştur.Sonuç olarak,

kurumsal sosyal sorumluluk raporlamalarının uluslararası havalimanlarında yaygın bir uygulama olmadığını ve bu raporlamaların yapıldığı yerlerde bilgilendirme uygulamalarında önemli farklılıkların olduğunu göstermiştir.

Rawson, R., & Hooper, P. D. (2012) çalışmasında , mevcut uygulamaları belirlemek ve iyileştirme alanlarını ana hatlarıyla belirlemek için, planlama raporlarının içeriğini analiz etmiştir.Yapılan araştırmada iki vaka çalışması havaalanındaki kilit aktörlerle yapılan görüşmelerden yararlanılarak, İngiliz havalimanı master planlamasının ilk nitel araştırmasını sunmuştur. Araştırma, havalimanlarının paydaş katılımı statejilerini takip etmesine rağmen, yaklaşımlarının, halkın güvenini artıracak ve muhalefeti azaltacak şekilde etkileşimli katılımı tam olarak benimsemediği tespit edilmişitir.

Bowyer, D., & Chapman, R. L. (2014) bu çalışmada, yenilikçi iş modellerinin her zaman paydaşların bir kuruluşla sahip olduğu simbiyotik ve karşılıklı bağımlı ilişkiyi dikkate alması ve içermesi önerilmiştir. Bir havalimanının özelleştirilmesi, havalimanı sahibi ve havalimanının işletilmesinde yer alan çeşitli paydaşlar için genel iş modelinde radikal bir değişiklikler yaratabilir. Sydney Havalimanı, paydaşların taleplerini karşılamak için kapsayıcı iş modelini yeniden yapılandırmıştır. Kilit paydaşlardan gelen geri bildirimleri kullanan bu araştırma, havalimanı özelleştirmesinin havalimanı performansında bir iyileşmeye yol açtığına dair genel kabul görmüş görüşü incelemiştir. Chesbrough'un İş Modeli Çerçevesi, özelleştirmeden önce ve sonra Sidney Havaalanı operasyonlarının analizine yardımcı olacak bir mercek sağlamış ve özelleştirmenin iş modeli yeniliği üzerindeki etkisine ilişkin değerli bilgiler sağlamıştır.

2.2.Paydaş Teorisi ve Unsurları

Paydaş teorisi, işletme ve paydaşları arasında bulunan bağlantı şekli, işletmeler ile paydaşları arasında bulunan bağlantı süreçleri ve neticeleriyle alakalıdır. Literatürde, paydaş tanımları Freeman'ın belirttiği gibi "işletmelerin eylemlerini etkileyen veya etkilenen kişi veya gruplar" olarak geniş ve kapsamlı yapılırken, dar anlamda da yönetim, paydaş etkinliği, kaynak bağımlılığı ve risk anlayışını ilke edinerek paydaşları belirleyen ya da kavram dışı bırakan ifadeler de bulunur (Driscoll & Starik, 2004). Paydaş teorisi, karar almada kimin etmen olduğu ve oluşan kararların neticesinden kimin faydalandığıyla alakalıdır (Philips, Freeman, & Wicks, 2003).

Metcalfe (1998: 30)'ye göre paydaş teorisi, yalnızca işletme pay sahiplerini önemsememekte, işletmenin diğer paydaşları da dikkate almaktadır ve kurumun paydaşları; çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, hükümet, yerel toplum, toplum, bankacılar, özel ilgi grupları ile çevresel ve teknolojik süreçleri içermektedir. (Çakır, 2011)

Paydaş teorisi, paydaşların yönetimsel karar alma sürecine dahil edilmesi için normatif ve araçsal bir temel sunmada etkilidir (Donaldson, T. & Preston, L. E., 1995). Bir firmanın ilişkisel bileşenini anlamamıza katkıda bulunur (Buchholz & Rosenthal, 2005) ve ilgili paydaşları tanımak için bir çerçeve ve çıkarlarını önceliklendirmek ve karar verme sürecine entegre etmek için çeşitli mantıklar sağlar (Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J., 1997). Bununla birlikte, paydaş gruplarının gerçek kimliği belirsiz ve yüzeysel kalmıştır (Dunfee, T. W., 2008). Bu da teorinin kullanımını sınırlandırmakta ve "paydaş"ın anlamsız bir terim haline gelmesi riskini taşımaktadır (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010).

Bir bütün olarak incelendiğinde, paydaş teorisinin farklı unsurlarını vurgulayan birçok iş akışı vardır ve bunların her biri paydaş tanımını etkiler. Donaldson ve Preston (Donaldson & Preston, 1995) bu yaklaşımları şu temellere göre sınıflandırır: **tanımlayıcı doğruluk**, **araçsal güç ve normatif geçerlilik**. Araçsal paydaş teorisi, ekonomik bir paydaş tanımlama modelinin benimsenmesinde etkili olmuştur. Bu görüş, yalnızca firmayla doğrudan ekonomik bağlantısı olan "birincil" paydaş gruplarını dikkate alır. Paydaşlar, firmaya kritik kaynaklar (katkılar) sağlayan ve karşılığında çıkarlarının tatmin edilmesini (teşviklerle) bekleyen "'firma üzerinde meşru bir iddiaya sahip olan bir değişim ilişkisinin varlığı yoluyla kurulan' bileşenler olarak tanımlanır. '" (Hill & Jones, 1992). Araçsal görüş, firmaların ya güvene ve işbirliğine dayalı ilişkiler ya da risk azaltma, itibar veya diğer parasal kazanımlar yoluyla paydaş yönetiminden yararlandığı değişim ilişkisini vurgular (Jones, 1995).

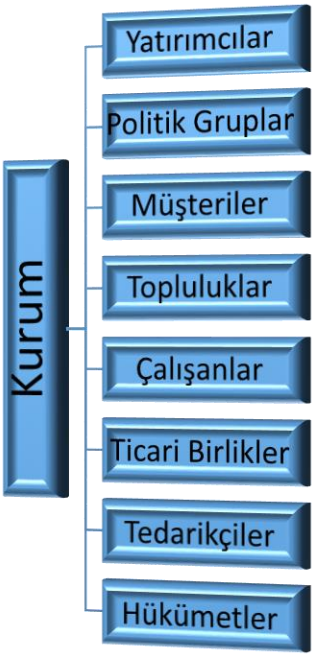
Normatif yaklaşım; paydaş grupların, karlı bir amaç için bir araç olduğu ve paydaşların kendi içlerinde bir amaç olduğu Kantçı görüşe meydan okur (Clarkson & et al, 1994; Evan & Freeman, 1993). Normatif argümanlar ise sosyal işbirliğine dayanır ve topluluk, işbirlikçi çabaya katılan herkesi içerir (Hartman, 1996). Bununla birlikte, bir firma ile sosyal işbirliği, genellikle ekonomik işbirliği olarak dar bir şekilde tanımlanır

(Cappelen, 2004), paydaş kimlikleri araçsal bir görünüme dönüşür. Bazı görüşler daha geniş bir paydaş yelpazesi için ahlaki sorumluluğu savunurken, paydaşların sınıflandırılması önemli ölçüde değişmez. Ana paydaşlar, firma ile aynı ekonomik ilişkiye dayalı olarak belirlenir ve ikincil bir grup, "topluluk" veya "aktivist gruplar" gibi daha genel terimlerle sınıflandırılır. İkinci grupların vurgulandığı yerlerde, bunlar hala özel olarak tanımlanmamıştır.

Tanımlayıcı paydaş teorisi, paydaşların uygun şekilde tanımlanması konusunda agnostiktir ve bunun yerine paydaşların uygulamada nasıl yönetildiğine odaklanır (Clarkson M. B., 1995). Tipik olarak, paydaş yönetimi uygulayan ve yapmayan firmalar arasında ayrım yapar. Yakın tarihli bir araştırmasında Fortune 500, sirketlerin %90'ının yalnızca "kar konuşması" (Fairfax, 2006) yerine bir tür paydaş yönetimini benimsediğini tespit etmiştir (Agle & Agle, 2007). Paydaşlar; özellikle çalışanlar, müşteriler ve toplum için hissedilen endişe açısından; şirketlerin misyonlarını beyanlarında sıklıkla belirmişlerdir (Bart, 1997).

Bazı akademisyenler, paydaş teorisinin araçsal yönünün benimsenmesiyle ilgili sorunları belirlediler. Örneğin, Jensen (2001), araçsal yönün uygulanabilirliğine karşı çıkmış ve kuruluşların çoklu paydaş ilişkilerini etkin bir şekilde yönetme kapasitesine sahip olmadığını savunmuştur. Bu olası sorunu çözmek için PMI (Project Management Institute, 2013) proje yöneticilerinin, hangi paydaşın en fazla veya en az dikkat gerektirdiğini belirlemek için paydaş analizi sürecinin bir parçası olarak bir önceliklendirme matrisi kullanmasını tavsiye etti. Donaldson ve Preston (1995), paydaş teorisinin araçsal yönünün, yönetim ve paydaş grupları arasında gerilimlerin meydana gelebileceği vekâlet teorisi gibi benzer konulara maruz kalabileceği ikinci bir potansiyel sorun belirlediler. Bu nedenle proje yöneticileri, olumlu paydaş ilişkilerini teşvik eden ve şirkete ekonomik değeri artıran paydaş yönetimi stratejileri geliştirmelidir düşünce ortaya çıkmıştır.

Donaldson ve Preston (1995)'nın girdi-çıktı modeline göre kurumlar; yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlar tarafından etkilenmektedir (1995, s.68). Daha sonra paydaş modelini geliştirerek, geleneksel girdi-çıktı modelini geniş bir perspektif ile kurum ile paydaşları arasındaki etkileşimi öne süren Donaldson ve Preston (1995) paydaş teosini dar ve genişleştirilmiş paydaş teorisi olmak üzere ikiye ayırmışlardır. (1995,s.69)



Şekil 1. Geliştirilmiş Paydaş Modeli

Kaynak : (Donaldon ve Preson, 1995,s.69; Ergün, 2018 s.66)

Dar anlamda paydaş teorisinde paydaşlar, işletmede mülkiyet hakkı sahibi ve işletme ile önemli sözleşmelere dayalı etkileri olan katılımcılar olarak açıklanmaktadırlar. Bu perspektiften bakıldığında işletmelerdeki doğrudan katılımcılar, çalışanlar, işletmenin hissedarları,alacaklıları ve diğer sermaye sahipleri paydaş olarak kabul edilmektedir. **Genişleştirilmiş paydaş teorisine** göre ise ise paydaş yelpazesi ne kadar geniş olursa paydaşların çıkarları arasındaki çatışma ve anlaşmazlık o kadar derinleşmektedir.Genel anlayıştan farklı olarak işletmeden etkilenebilen veya işletmeyi etkileyebilen herkesi ve herşeyi içerir. (Orts ve Strudler,2002, s.218-2020)

Perspektifleri entegre etme girişimleri – örneğin Mitchell ve arkadaşlarının (1997) normatif (meşruiyet) ve araçsal (güç) argümanlar arasında bir orta yol sağlamak için "paydaş belirginliği" kavramını kullanması — öncelikle firma merkezli bir paydaş kimliği görüşüne ve meşruiyete dayanır. Parents ve Deephouse'un (2007) iddia ettiği gibi belirginlik için bulunan, normatif ve araçsal kriterler eşit değildir.

Mitchell ve arkadaşlarının üç kriterinden, firmanın hayatta kalmasını etkileme yeteneği olarak tanımlanan güç, paydaşların önceliğini sıralamada en kritik olanıdır. Firmayla olan ekonomik ilişkinin önceliği ve ekonomik olmayan bir iddiaya sahip olan paydaşların ikincil sınıflandırması, kimin önemli olduğuna dair rakip bakış açılarını bütünleştirmeyi ve dengelemeyi amaçlayan çalışmalarda bile bulunur. Bu geleneksel paydaş teorileri, paydaşların sınıflandırılmasını firmayla ekonomik alakaları açısından sağlamlaştırmaya ve somutlaştırmaya hizmet etmiştir (Dunfee, T. W., Stakeholder theory: Managing corporate social responsibility in a multiple actor context, 2008). Standart iş düşüncesini güçlendirmede kaçınılmaz olarak değer yüklüdürler (Lozano 2005; McVea and Freeman 2005).

Diğer kriterlerden aciliyet, paydaşların istek ve şikayetlerinin derhal dikkate alınması durumudur. Burada zaman kısıtlamaları ve ilişkinin önemi boyut kazanır. Meşruiyet ise paydaşların bir projede ya da kuruluştaki etki derecesini anlatır.Söz konusu paydaş yüksek etki derecesine sahip ise paydaş sıralamasında önem kazanır.(Mitchell, Agle ve Wood, 1997, s.872)

Araştırma ve uygulamada, paydaşlar tipik olarak şu şekilde listelenir: sahipler/finansörler/hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve rakipler—şirketle ekonomik ilişkileri tarafından tanımlanan birincil gruplar-ikincil topluluk grupları ve şirketin o anki durumunu takip eden yandaşlar (Buchholz and Rosenthal 2005; Cappelen 2004; Clarkson et al. 1994). Paydaş teorisinin yenilikçi yaklaşımları, firmaların paydaşlarının hedeflerinden ayrı bir amacı olan varlıklar olduğu görüşünün ötesine geçmeye çalışmıştır (Buchholz and Rosenthal 2005). Birçok yazar (Fassin 2008; Key 1999; Roloff 2008; Rowley 1997), firmanın modelin merkezine yerleştirilmesini sorun olarak görmektedir ve firmayı bir ilişkiler ağı içinde konumlandırarak, firmayı merkezden uzaklaştırmak için girişimlerde bulunmuştur (Pujenen 2006; Rowley 1997). Ahlaki hayal gücünü kullanarak, dezavantajlı bir işçinin yüzü (örneğin), bireyler, gruplar ve kurumlar arasındaki bileşenlerine ayrılamayan bir ilişkiler sisteminin merkezine taşınabilir (Werhane 2008). Ayrıca, önceki çalışmalar topluluklarla etkileşimi vurgularken, topluluklar içinde işbirliğine ve çalışmaya doğru bir kayma olmuştur (Dunham ve diğerleri 2006), bu da firma ve toplum arasındaki ayrılığa meydan okumaktadır (Lozano 2005).

Geleneksel paydaş teorisine meydan okuyan bu tür çalışmalara rağmen, “paydaş kimliği etrafındaki spesifikliğin eksikliği, paydaş teorisinin daha da geliştirilmesi ve yöneticiler tarafından fiili uygulamada benimsenmesi önünde ciddi bir engel olmaya devam etmektedir” (Dunham ve diğerleri. 2006, s. 23). Paydaş belirleme ve önceliklendirme sorunları hiçbir zaman tam olarak çözülmemiştir ve geride kural koyma kabiliyeti açısından genel bir teorik çerçeve kalmıştır (Dunfee 2008; Key 1999; Pujenen 2006). Bu, “yalnızca yüzeysel ve geniş kapsamlı etik değerlendirmeyle sonuçlanabilir; kaçınılmaz olarak önemli ve marjinalleştirilmiş çıkarları göz ardı edecek veya hesaba katmada başarısız olacaktır” (Dunham et al. 2006, s. 24). Son çalışmalar firmayı herhangi bir paydaşın sahip olabileceği çok sayıda bağa ve paydaş grupları arasındaki etkileşime odaklanan topluluğa dahil eder.

Paydaş teorisi sosyalizmdir ve tüm ekonomiyi ifade eder. Birleşik Krallık'ın bazı kısımlarında ve Avrupa'nın diğer kısımlarında, bir “paydaş ekonomisinden” söz edilmektedir (örneğin, Britanya Başbakanı Tony Blair tarafından kullanılan bir terim). Phillips ve diğerleri (2003), paydaş teorisinin her şeyden önce bir politik ekonomi teorisi değil, bir organizasyon teorisi olduğunu savunmaktadır. Paydaş teorisi, kapitalist bir ekonomide bireyler için gönüllü mübadele sistemi olarak geliştirilmiştir. Kesinlikle bir sosyalizm biçimi veya devlet tarafından uygulanacak bir dizi sosyal politika değildir.

Kurumların başarı performansı ilişkide olduğu paydaşlardan ayrı düşünülemez. Paydaşlarla doğrudan veya dolaylı bir temas sağlamadan paydaşların bakış açısını kurumlara ya da kurumların bakış açısını paydaşlara aktarmak mümkün değildir. Paydaşlarla doğrudan iletişim, paydaşlarla yapılan toplantılar, yazılı duyuru ya da açıklamalar sosyal medya gibi iletişim kanalları ile olabilir. Dolaylı iletişim ise kitle iletişim araçları ile yapılabilir (haber medyası) . İletişim süreci paydaşların sorunlarını dinlemek ya da onlara danışmak veya paydaşların düşüncelerini ve eylemlerini etkileyemeye çalışmak şeklinde olabilir (Ihlen,2013: s.394).

Paydaş iletişimi için Gregory, güç/ilgi matrisini oluşturmuştur. Güç ve ilgi kategorileri yüksek ve düşük olmalarına göre sınıflandırılır.Farklı paydaş grupları için iletişim stratejilerini anlamak için geliştirdiği iletişim tipolojisinin ana başlıkları aşağıdaki gibidir (2007,s.66).

Bilgilendirme : Bu bölümdeki paydaşlar bilgi arayışında olmazlar. Fakat kurumlar ilgiyi artırmak için bilgilendirme yolunu deneyebilirler.

Danışma : Bu bölümdeki paydaşların karşılıklı iletişime ve katılıma ihityaçları vardır. Burada paydaşların dinlenmesi, sorularına aktif yanıt verilmesi gerekir.

Dahil Etme (Katılım) : Paydaşların eksiksiz dahil edilmesi ve işbirliği önemlidir.

İş ortaklığı : Bu bölümda tam katılım, şeffaf iletişim, saygı, güven ve eşitlik önemlidir (2007, s.66-67).

Paydaşlar iletişimi paydaşların ihtiyaçlarına, özelliklerine ve beklentilerine göre iç ve dış paydaşlarla iletişim biçiminde de ele alınabilmektedir. İç paydaşlarla iletişim, kurum içindeki bireyler ya da farklı gruplarla, iletişimi farklı düzeylerde yürütmeye yönelik çalışmaların bütünüdür. İç paydaşlar kurumun dış paydaşlarına ulaştıkları irtibat ve iletişim noktalarıdır. İç paydaşlara kurumsal dahili e-posta ya da diğer kanallarla iletilen iletiler evlerinden okunduklarında birer dış iletişim biçimine dönüşür. Bu nedenle çalışanlar bazen dış paydaş ya da müşteri konumda olabilmektedir (Welch ve Jackson, 2007, s.180).

Roseke (2019) paydaş iletişim türlerini aşağıdaki gibi **tablo 4**'te belirlemiştir.

Tablo 2. Paydaş İletişim Türleri

Telefon görüşmeleri, çevrimiçi görüşmeler	Elektronik mesajlar
Grup toplantıları	Kurum içi iletişim ortamları
Sunumlar ve tanıtım broşürleri	Web siteleri
Duyuru, haber panoları	Odak grup çalışmaları,
Bültenler, magazinler, e-magazin	Danışma toplantıları, yemekli toplantılar
Personele yönelik bilgi mektupları	Açık hava etkinlikleri
Basılı bültenler, e-bültenler	Yüz yüze toplantılar
Yıllık raporlar, stratejik planlar	Sosyal medya kullanımı
Eğitimler	Internet tabanlı seminerler

Kaynak: (Roseke, 2019, s.1)

Roberts, paydaşların ilgi alanları ile alakalı olan başarıların paydaşlarla paylaşılmasının etkin olabileceğini ifade etmektedir. Araştırmacı, kurumların güçlü taraflarının paydaşlar tarafından önemsenmesi nedeniyle, bu konuda dikkatli olunması gerektiğini belirtmektedir (2009,s.16).

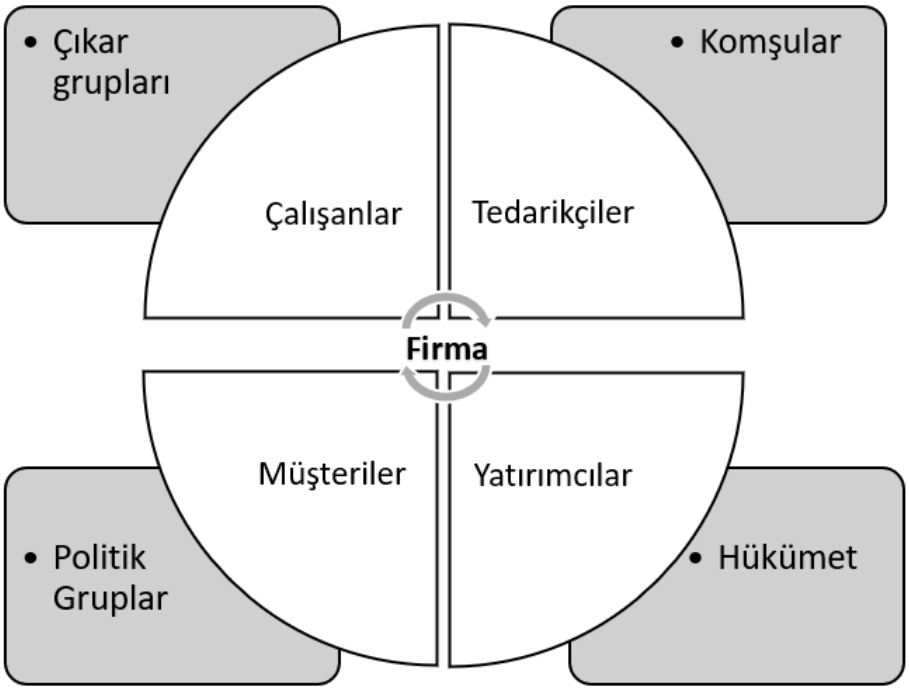
2.3.Paydaş Yönetimi İle İlgili Yaklaşımlar

Paydaş yaklaşımları, ekonomik sorunların ve belirsizliklerin büyük oranda arttığı dünyamızda işletmelerin ve kişilerin birbirlerine nasıl değer kattıkları ve birbirleriyle nasıl etkileşim içinde olduklarını görmenin alternatif bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Pazar ekonomilerini kullanan ülkelerde, işletmelerin vardıklarını sürdürebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için hissedarlarına maksimum değer ve fayda sağlaması ve karlılıklarını arttırmaları gerektiği fikri genel olarak kabul görmüştür. Bu kabul gören görüş genellikle "hissedar yaklaşımı" olarak bilinmektedir. Ancak pek çok kişi, kurumların belirli sosyal sorumlulukları olduğu konusunda ortak paydada buluşamamıştır. Hissedar yaklaşımından farklı olarak, "paydaş yaklaşımı" karlılıktan farklı olarak sorumluluğu vurgular ve kurumların başarısının sadece paydaş-hissedar tarafından değil, kurumların çevresindeki tüm paydaşların memnuniyetinin dikkate alınması ile ölçülmesi gerektiğini savunmaktadır (Nam, 2012, s.3; Ergün, 2018 s.67).

Paydaş teorisi uygulamaya geçirildiğinde, paydaş yönetimine veya stratejik yönetime yönelik bir paydaş yaklaşımına dönüşmektedir. Paydaş yönetimi, sadece özel şirket sahipleri için değil, onların paydaşları için de değer yaratmakla ilgilidir. Paydaş yönetimi, birincil ve ikincil paydaşları belirlemeyi ve önceliklendirmeyi, ihtiyaçlarını anlamayı, onlardan fikir toplamayı ve bu bilgiyi kuruluşun stratejik çerçevesine entegre etmeyi içerir. Genel olarak stratejik iletişim ve özel olarak diyalog, ortaklık ve katılım, kuruluşlar ve paydaşları arasındaki etkileşimde kilit rol oynar.

Paydaş yönetimi her zaman, herhangi bir şirketi çevreleyen karmaşık ve dinamik bireyler ve/veya gruplar (sahipler) ağı içindeki paydaş ilişkileri ve çoklu ve çoğu zaman çatışan çıkarlar (hisseler) ile ilgilenmekle ilgilidir. Paydaş yönetimindeki stratejik konu, etkileşimler, koalisyonlar, çeşitli paydaş grupları içinde ve arasında davranış, tutum ve tercihlerdeki farklılıkların durağan değil, sürekli bir akış halinde olduğu düşüncesidir.

Paydaş grubu; retorik, etik, düzenleme, resmi kontrol mekanizmaları ve piyasa mekanizmaları dahil olmak üzere çeşitli etki yaratma araçlarına sahiptir. Hill ve Jones (1992) tarafından belirtildiği gibi, paydaşlar, firmanın eylemleri veya eylemsizliklerinin bir sonucu olarak deneyimledikleri veya deneyimlemeyi bekledikleri fiili veya potansiyel zarar ve faydalar aracılığıyla tanımlanır. Bu nedenle, **Şekil 2**'deki paydaş modeli, bağlantıları ve bunların iç bileşenlerini ve meşruiyetini tanımladığı ölçüde örgütsel bir yapıdır. İç çember birincil paydaşları ve dış çember ikincil paydaşları temsil eder.



Şekil 2. Paydaş Modeli

Kaynak : Madsen, H., & Ulhøi, J. P. (2001).

Uygulamada, bir şirketin paydaşlarının tüm taleplerini belirlemek ve karşılamak imkansız değilse de genellikle zor ve maliyetlidir. Sonuç olarak, yönetimin, rekabet halindeki paydaş gruplarının önceliklendirilmesinden kaynaklanabilecek çatışmaya hazırlıklı olmak için her bir genel paydaş grubunun anlam ve önemini belirlemesi, analiz etmesi, değerlendirmesi ve ilgili güçlerini belirlemesi çok önemlidir.

Geleneksel paydaş yönetimi literatürü, birincil ve ikincil paydaşların neden olduğu tehditlere genel bir bakış elde etmek için ağırlıklı olarak paydaş yaklaşımına odaklanmıştır. Bununla birlikte, paydaş analizinin fırsat boyutuna ek vurgu yapılmalıdır, çünkü bu, paydaş, amaç ve paydaş arasındaki etkileşimli ve simetrik iki yönlü bir iletişim tarafından beslenip desteklenebilir (Madsen & Ulhøi, 2001).

Goodpaster, paydaş yaklaşımlarını aşağıdaki gibi üç gruba ayırmıştır. Bunlar;

Stratejik yaklaşım,

Çoklu (itibari) yaklaşım,

Paydaş sentezi yaklaşımlarıdır.

Stratejik yaklaşım daha çok paydaşların dikkate alınması gerektiğini savunur. Bu yaklaşımda kurum yöneticileri, paydaşları dikkate almalıdırlar. Görmezden gelinen paydaşlar zorluk çıkarabilir ve işletmelerin faaliyetlerini engelleyecek ve zora düşürebilecek bir araç olabilirler. Çünkü stratejik yaklaşım araçsal bir yaklaşımdır. Çoklu güven(itibari) yaklaşımında ise paydaşlar sadece ekonomik ve yasal gücü olan kişiler olarak görülmezler. Bu yaklaşımda paydaşlar ve hissedarlar eşit bir temele oturtulmaya çalışılırarak herkes dahil edilir ve sorumluluklar genişletilir (1991, s.61). Son olarak paydaş sentezi yaklaşımı, farklı görüşler ve gündemler arasında bir ortak paydada buluşma arayışı içinde olan bir yöntemdir (Winstanley ve Stuart-Smith,1996, s. 72). Paydaş sentezi, fiili bir şekilde karar alma ve bu kararları uygulamayı barındırmaktadır. Paydaş sentezi, paydaş tanımından daha kolay bir tanıma geçilmesi için bir model veya kanal sunmaktadır (1991. S.57).

Donaldson ve Preston (1995) **Tablo 5**.'te paydaş teorisini betimsel, araçsal ve kuralcı/normatif yaklaşım olmak üzere üç guba ayırmıştır. Uygulamada bu üç yaklaşım birbirini tamamlayıcı özellik göstermekte (Becan, 2011: 25) olup genelde de bu grupların iç içe olduğu belirtilmektedir. En dış tarafta betimsel, ortada araçsal ve en iç tarafta da kuralcı/normatif yaklaşımın yer aldığı görülmektedir (Jensen, 2001: 8-9).

Tablo 3. Paydaş Teorisine İlişkin Donaldson ve Preston'ın Sınıflandırması

Paydaş Teorisi	Açıklama
Betimsel (Descriptive) Yaklaşım	Bu yaklaşım türünde daha çok firmaların önemli özellik ve daranışlarına bakılır ve bunları açıklamak için çaba vardır. Firmanın yapısı, yönetim yaklaşımları, yönetim kurulunun beklentilerine yönelik bir şema çıkarılır. Özet olarak firmanın paydaşlarını ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi açıklama çabası vardır.
Araçsal (Instrumental) Yaklaşım	Bu yaklaşım türünde firmaların karlılık veya büyümeleri ile ilgili hedeflerinde paydaş grupları ile olan ilişkilerine bakılmaktadır. Bu nedenle firmalar hedeflerine ulaşmak için destek aldıkları paydaşlarla ilişkilerini iyi düzeyde tutmalıdır.Burada paydaş gruplarının isteklerini iyi analiz edilmelidir.Paydaşlar yapıcı faydalar sağlamaya teşvik edilmelidir. Bu teşvikleri sağlarken yönetimdekiler için önemsenen üç ana paydaş özelliği öne çıkar bunlar ; zorunluluk, güç ve yasallık
Kuralcı (Normative) Yaklaşım	Kuralların önemsendiği paydaş görüşlerinde firma ve yönetimdekilerin yürüttükleri işlerin hem ahlaki hemde de ilkesel olarak doğruluğu araştırılmaktadır. Bu yaklaşım türünde firmanın ve yönetimdekilerin yürüttükleri işlerin nasıl olması sorusunu cevaplarken etik ve ahlaki normları da gözetir.

Kaynak: (Donaldson ve Preston, 1995: 65-91; Jones, 1995:406; Jawahar ve McLaughlin, 2001: 397; Pesqueux ve Damak-Ayadi, 2005:21; Becan, 2011: 25; Çınarlı, 2014:24; Dereköy, 2015:43).

Yukarıda açıklanan paydaş yaklaşımlarının dışında da farklı bakış açıları da gündeme gelmiştir. Bu yaklaşımlardan hangisinin ya da hangilerinin kullanılması gerektiği konusunda da farklı görüşler mevcuttur. Kullanılan paydaş bakış açılarında ülkelere göre bile değişikliklerin görüldüğü bilinmektedir. Örneğin; Amerika'da pay sahibi olan paydaşlar kurumunların faaliyetlerinde çalışanlardan daha fazla söz sahibi iken, Avrupa bölgesinde pay sahibi olan hissedar paydaşların söz hakkı daha azdır ve buna karşın işleticilerin söz hakkı daha fazladır. Japonya'da ise kurum yöneticileri serbest bırakılmışlardır. Bu yöneticiler istedikleri gibi kurumları yönetebilmektedirler (Donaldson ve Preston, 1995, s.69).

2.3.1. Paydaş Yönetimi Stratejileri

Paydaş yönetimi, gerektiği anlarda ve doğru hamlelerin yapılması için paydaşları aktif olarak yönetmenin yöntemlerini kullanabilme kabiliyeti üzerine çalışmaktadır. Paydaş yönetiminin temellerinin 1984'te Freeman'ın paydaş teorisine dayandığını belirten Pedrini ve Ferri'ye göre ; paydaş yönetimi, kurumların ekonomik durumuna göre karar verme ve hesap verebilirlik süreçlerini iyileştirmede, risk azaltabilmede, kurumların

itibarını ve güven ile alaklı ilişkilerini sağlamlaştırmada destekleyici olan bir sistemdir. Pedrini ve Ferri, paydaş yönetiminin, firmanın ahlaki bakış açısı ve kurumsal duruşu, mülkiyet haklarını gözeterek sosyal sözleşmeleri kabul etmesi, ortak faydaya destekte bulunması veya eşit ve adil ilkeleri belirgin bir şekilde destekleyen, motive edlen bir sistem olduğu fikrini ortaya atmışlardır. (2017,s.45).

Freeman ve arkadaşları, paydaş yönetimi için dört aktivitenin önemini vurgulamışlar. Bunlar;

Değer yaratmak (dinamik pazarlarda) : Kurumlar, değer yaratmak için dünyayı paydaşlarının bakış açısıyla görebilmeli aynı zamanda paydaşlarının kontrol ettiği kaynakların yanısıra bu paydaşların kazandırabileceği bilgi ve yöntemleri de kullanma kabiliyetine sahip olmalıdır. Bu bilgiler ve yöntemler, kurumların değer yaratma yolları keşfetmelerine ve paydaşlar arasında herkesin değer oranını artırmasına fayda sağlayacaktır. Paydaş yaklaşımı empatinin önemini savunur. Bu da kurumlara, paydaşlararası yakın iletişim, anlayışların yumuşatılması ve ‘’ know-how’’ kazandırır.

Yenilik yapmak : Yenilik, kurumun tüm ürün ve hizmetlerini aynı zamanda bunların dağıtımını da kapsar. Kurumlar, ürün ve hizmetlerinin gelişimi, yenilenmesi ve dağıtımıyla ilgili yürüttükleri süreçlerde paydaşlarının bakış açılarını gözeterek onların bilgi ve uzmanlıklarınından faydalanırlar. Bu da ortaya çıkarılan yeni ürün veya hizmetlerin paydaşlar tarafından benimsenmesini ve kabullenmesini sağlar.

Fazlaca çeşitli grupların temsiliyeti : Paydaş yaklaşımı, kurumların sadece ilgili paydaşların çıkarlarını dikkate almayı değil, pek çok farklı paydaş ile başa çıkılması için de geniş temsiliyet kabiliyeti gerektirir. Böylesi bir kabiliyet kurumların streatejik hatalar yapmasına engel olurken, kurumlara rekabet gücünü de pekiştirme şansı verir.

Etik konulara daha iyi değinmek : Kurumların aldıkları kararların etik temellere dayandırılması gerekir. Bu da kurumları yönetimsel olarak uygun olmayan yönetimsel olumsuz yöntemlerden uzak tutar. Kurumlar itibarlarını, değer beyanı ve etik kurallarla süslemekle kalmamalı aynı zamanda bu kurallara göre faaliyetlerini sürdürmelidir. Bu faaliyetler kurumun iş dünyasında ömrünü uzatırken toplumun da fayda sağlama imkanı elde etmesini sağlar (2018, s.10-15).

Kurumlarda daha etkin bir paydaş yönetimi yaklaşımı tasarlayıp uygulayabilmek için bazı adımların dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir. Genel bir perspektif ile bakıldığında aşağıda belirlenen dört adıma bakılması önem arz etmektedir ;

Paydaşların tanımlanması(belirlenmesi) ve analiz edilmesi,

Paydaş yönetiminde gerekli stratejilerin uygulanması için formülize edilmesi,

Belirlenen stratejilerin uygulanbilirliği için kurum içindeki süreçlerin kolaylaşıtırılması,

Son olarak da paydaş yönetimi için uygulama stratejilerinin değerlendirilmesi (Freeman, 1984,s.46).

Caroll, paydaşları türlerine ve etkilerine göre sınıflandırırken; birincil ve ikincil paydaşlar olarak ayırmaktadır. Bununla birlikte paydaşların yönetim zorluğu nedeniyle birincil paydaşları kurumların hedeflerine ulaşmada ilk basamak olarak belirlemiş, ikincil paydaşların ise etik olarak ele alınıp sembolik olarak tatmin edildiklerini savunmuştur (1989,s.73). Clarkson'a (1995) göre birincil paydaşlar ayrı bir önem taşımaktadır. Clarkson, kurumun başarısı ve yönetimi için birincil paydaşlara değer yaratma becerinin olması gerektiğini belirtmektedir (1995,s.112). Clarkson'ın aksine Hart ve Sharma ise kurumların stratejik yönetim faaliyetlerinde sadece etkileyen grupların değil, etkilenenlerin de önemsenmesi gerektiğini savunmuştur (2004, s.9).

Paydaş yönetim için önemli diğer ikinci sorun, sınırlı kaynaklarla pek çok farklı paydaşın farklı taleplerine karşılık sağlayabilmektir. Bu nedenle kurumların birincil paydaş stratejileriyle diğer paydaş stratejileri arasında farklılıkların olması kaçınılmazdır. Kurumların üst yönetimleri, paydaşların çatışmalarını engellemek için kurumun sağlığına dikkat etmeli ve bir denge sağlamalıdır.

Paydaş teorisi, paydaş gruplar arasında ayrıcalıklar yapıp bazı paydaşlara öncelikler tanımaz. Fakat bazen bazı paydaş gruplarının diğerlerine göre daha fazla fayda sağlayacağı dönemler de olabilir. Genel olarak yönetimler paydaşlar arasındaki ilişkileri

dengelemelidir. Bu ilişkilerin dengesi sağlanmadığında kurumların hayatta kalması zorlaşacaktır ve tehlikeye girecektir (Freeman, 1982 : s.44).

Paydaş yönetiminde üçüncü sorun, en iyi yöntemleri bulmak ve bu yöntemlerin en iyi değer yaratan kazanımları sağlayabilecek bağlamları netleştirmektir. Zira bu bağlamları belirlemek kurumlar için zor ve önemlidir. Paydaşın tanımı, istekleri, bu isteklere yanıt verebilecek yetkinliğin olması konusunda fikir sahibi olmaya yardımcı olacaktır. Sonuç olarak bu yaklaşım, paydaş yönetimi için zaman içinde tüm kilit paydaşların kazandığı ve ‘’kazan-kazan’’ ilişkilerinin nasıl oluşturulacağı anlamına gelir (Freeman,Harrison ve Zyglidopoulos : 2018, s.3).

Paydaş yönetimi için diğer önem arz eden sorun ise paydaş yönetiminin statik olmamasıdır. Çünkü paydaşlar ve paydaşların etki oranları, dikkat çekme düzeyleri, aralarındaki ilişkiler ve ilgi seviyeleri zaman zaman değişebilmektedir.Bu da kurumların paydaş yönetimi stratejilerini sürekli canlı tutmalarını gerekli kılmaktadır.

Caroll, kurumların paydaşlarına karşı stratejilerini dizayn edebilmeleri için tepkisel (reaktif), savunmacı, uzlaşmacı ve proaktif olmak üzere dört tane paydaş stratejisi belirlemiştir (1979,s.502). Lim ve arkadaşları ise bu dört paydaş stratejisi için kurumların paydaşları ile alakalı tüm olasılıkları görebilme şansının doğduğunu belirtmişlerdir (Lim, Ahn ve Lee,2005, s.831).

Şekil 3’te Caroll’un dört tane paydaş yönetimi stratejisi verilmiştir;



Şekil 3. Paydaş Stratejileri

Kaynak: (Ergün, 2021: 73)

Tepkisel (reaktif) strateji, kurumların çevreden gelen tüm baskılarla başa çıkmak için tüm var gücünü kullanması olarak tanımlanır.

Bu strateji türünde kurum çalışanları ve üst yöneticilerinin destek ve katılımlarının olmadığı belirtilmiştir.**Savunmacı strateji** önerisinde ise kurumların sadece yasal zorunluluklar konusunda sorumluluklarını yerine getirdikleri söylenir. Burada, çalışanların ve üst düzey yöneticilerin kısmen de olsa etkisi söz konusudur. Bu strateji, kurum ile ilgili inanışı güçlendirir, mevcut planların devamını destekler ve paydaşların uyum süreçlerini yönlendirmesine onay verir (Fontaine,Haarman ve Schmid: 2006,s.20).

Uzlaşmacı strateji, sorumlulukları kabul etmek ve sorunları çözüme kavuşturmak için gerekenleri yapmayı konu eder. Bu tür stratejilerde kurumlar sorunları çözmede proaktif durumlara göre daha az aktiftir. Zira bir kurum protaktif bir strateji uyguladığında, sosyal sorumluluk sorunlarını çözüme kavuşturmada olandan çok daha fazlasını yapmak için çaba sarfeder (Williams, 2008: s.85-86). Paydaşları çıkarları konusunda tatmin etmekle ilgilenir. Bu tür strastejilerde, kurumlar çatışan çıkarları uzlaşmacı yollar ararken gönüllü pazarlık tartışmalarına olumlu kapılar açar. Kurum, paydaşların isteklerine yapıcı bir yaklaşım sergiler ve değerlendirmeye alır. Kurum ve paydaş karşılıklı birbirne bağımlıdır. Bu nedenle olası bir tehlikenin içine girmemek için ortak çözümlerin olmasını gerektirir (Frooman, 1999: s.200).

Proaktif kurumlar, proaktif olmanın yanında reakitf ve savunmacı stratejilerin özelliklerini de barındırır. Proaktif kurumlar, dışarıyı bir düzen içerisinde incelerken, gelecekte ihtiyaç duyulabilecek değişikliklere ayak uydurmak için yapılarını hazır hale getirirler. Özetle, proaktif paydaş yönetimi paydaşların ilgi ve isteklerinin ötesinde bir yönetim anlayışı olarak belirlenmiştir. Burada hem iç paydaş hem de dış paydaşların farklı düzeylerde dahil olabilmesi söz konusudur. İç ve dış paydaşların bir arada olması kurumlar için olumlu yönde fayda sağlamaktadır. Zira paydaşların kurumun hizmetleri ve ürünleri, yönetim ve çevre üzerindeki etkileri hakkındaki fikirlerinin açığa çıkması için fırsat tanımaktadır (Ali,2018: s.408).

Clarkson (1995) ise Caroll'un (1979) paydaş stratejileri modelini RDAP ölçeğine (The Reactive-Defensive-Accommodative-Proactive Scale) çevirmiştir. **Tablo 6**'da

gösterilen bu dört boyut, kurumların paydaşlarıyla etkileşim kurmak için ve onları tanımak için stratejileri temsil etmektedir.

Tablo 4. RDAP Ölçeği

Derece	Duruş ya da Strateji	Performans
1.Reaktif (Tepkisel)	Sorumluluğu reddetmek	Zorunlu olandan az yapmak
2.Savunmacı	Sorumluluğu itiraf etmek, yine de onunla mücadele etmek	Asgariyi yapmak, zorunlu olanı yapmak
3.Uzlaşmacı	Sorumluluğu kabul etmek	Zorunlu olanı yapmak
4.Proaktif	Sorumluluğu önceden tahmin etmek	Zorunlu olandan fazlasını yapmak

Kaynak: (Clarkson, 1995: 109.)

Paydaşların kurumları ile olan ilişkilerinde, Freeman, Harrion ve Zyglidopoulos (2018)'a göre stratejik paydaş duruşları ve paydaş yönetimi stratejileri, savunma, salınım(swing), tutma ve saldırgan olmak üzere dörde ayrılır. Kurumların işbirliği potansiyeli yüksek ve düşük tehdit içeren paydaşlara ayrı, düşük işbirliği potansiyeli ve yüksek tehdit içeren paydaşlara farklı yaklaşması gerekliliğini savunan Freeman ve arkadaşları **Şekil 4.**'te stratejik işbirliği potansiyeli ve tehdit özelliklerini özetlemişlerdir.



Şekil 4. Stratejik Paydaş Duruşları ve Paydaş Yönetim Stratejileri

Kaynak : (Freeman, Harrison ve Zyglidopoulos, 2018: 52)

Saldırgan stratejisi için, Freeman, Harrison ve Zyglidopoulos, kurumların yüksek işbirliği ve düşük tehdit potansiyeli olan paydaşlarla beraber değer yaratma yollarının belirlenmesi konularında daha cesurca davranmaları gerektiğini ifade eder. İşbirliği potansiyeli düşük fakat stratejik tehdit potansiyeli yüksek paydaşlar için ‘’**Savunmaya yönelik’’** paydaş yönetim stratejisi uygundur. Stratejik tehdit ve işbirliği potansiyeli düşük olan paydaşlar için ise **‘’Tutma stratejisi’’**nin uygun olduğu belirtilmiştir. Kurumlar, ilişkide oldukları paydaşların hiçbirini yok sayamaz. Son olarak **‘’Salınım (Swing) stratejisi’**nden bahsedecek olursak, yüksek işbiliğine sahip ve stratejik tehdit potansiyeli olan paydaşlara yöneticilerin çok daha önem vermesi gerekmektedir. Bu durumda salınım stratejisine olan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Freeman, Harrison ve Zyglidopoulos: 2018, s.52-56).

De Colle, paydaş yönetimini özetleyerek paydaş yönetimi için on adımdan bahsetmektedir. Bunlar ;

1) İlgili olan tüm paydaşların belirlenip detaylandırılması,
2) Tehdit içeren konuların değerlendirilmesi,
3) Kurumsal değer ve mevcut taahütlerin belirlenmesi,
4) Noksanlıkların, önceliklerinin tanımlanması,
5) Politikaların ve faaliyetlerin incelenmesi, bunların gelişimi için stratejiler : Bu aşamada paydaşlara yönelik potansiyel politika alanlarını anlamak için Wheeler ve Sillanpaa’nın (1997) **Tablo 7**’de belirlediği alanlara bakmak gerekir.

Tablo 5. Paydaşlara Yönelik Politikalar

Paydaşlar	**Paydaşlara yönelik politikalar**
Hissedarlar / Şirket Sahipleri	Ücretlendirme politikası; kâr payı politikası Birleşme ve devralma politikası
Çalışanlar ve Yöneticiler	İnsan kaynakları politikası; iş sağlığı ve iş güvenliği politikası; bireysel haklar ve sorumluluklar için kurumsal etik kuralları
Müşteriler	Şikâyet politikası; pazarlama ve reklam politikası

Topluluk	Gönüllülük politikası; Bağış Politikası
İş ortakları, Sağlayıcılar ve Küçük İşletmeler	Satın alma politikası; Ödeme politikası Etik kurallar (hediye vb. durumlar)
Küresel Ekonomi	Etik ve insan hakları politikası
Dünya ve Gelecek nesiller	Çevre politikası
Hayvan Hakları	Hayvan refahı politikası

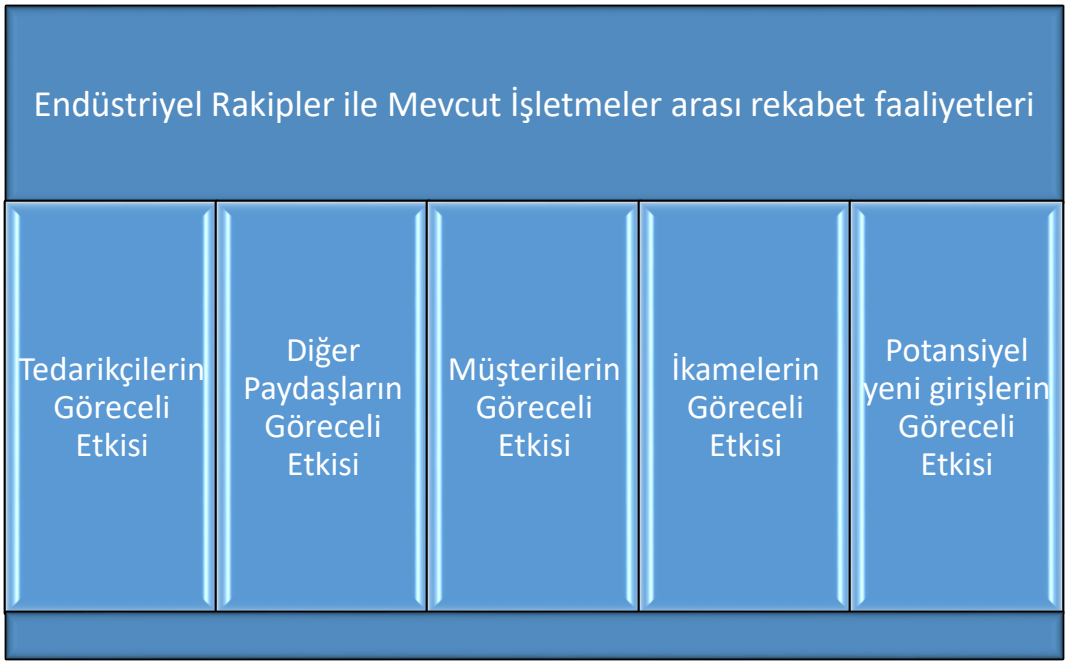
Kaynak: (Wheeler ve Sillanpaa, 1997, s.149-150,Akt. Ergün, 2021: 77)

2.4.Paydaş Yönetiminin Analizi ve Sınıflandırılması

Paydaş yönetimi; yöneticilerin, işletmelerinin faaliyetlerini gerçekleştirmek için dikkate alınması gereken birçok grubun olduğuna ikna olmaları sonucu daha da önemsenerek kabul görmüştür. Paydaş kavramı bölümünde de detaylı bir şekilde belirtildiği gibi; işletme üzerinde birçok grubun meşru hakları veya hisselerinin olması nedeniyle literatürde geniş yer bulmuştur. İşletmerin her türlü faaliyetlerinde paydaşların etkileri hissedilmektedir. Paydaşlarla temas halinde olmak; kuruma kaynak bulma, yöneticilere önemli yükümlülüklerini gösterme ve karar aşamalarında etkili olmaktadır (Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008: 72). Becan (2011: 24)'e göre işletmeler değişik durumlar ile paydaşlar ile temas halindedirler. Paydaş gruplarının zamanla çoğalması paydaşlar ile etkileşiminin karmaşıklığı ve önemini de göstermiştir . Bu sebeple paydaş yönetimi, son dönemlerde işletmeler tarafından dikkatle üzerinde durulan bir konu olmuş ve kurumların faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmeleri için önem kazanmıştır. Sonuç olarak kurumsal paydaş yönetimi, geleneksel yönetimin koyduğu sınırların çok daha ilerisine gitmiş ve tüm paydaşların yönetilebileceğini kabul etmiştir (Besler ve Sarıkaya, 2008: 2).

Kurum paydaşlarının her birinin istekleri, memnuniyet dereceleri birbirinden farklı olsa da, paydaş yönetimi işletmelerin geleneksel işlevlerinin yanısıra işletmenin faaliyetlerinden etkilenen, yarar ya da zarar gören tüm çıkar gruplarının uzun vadede verecekleri katma değerin göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmaktadır. (Eynullayev ve Özler, 2012:34; Öksüz, 2014:195; Özer ve Özer, 2014:121).

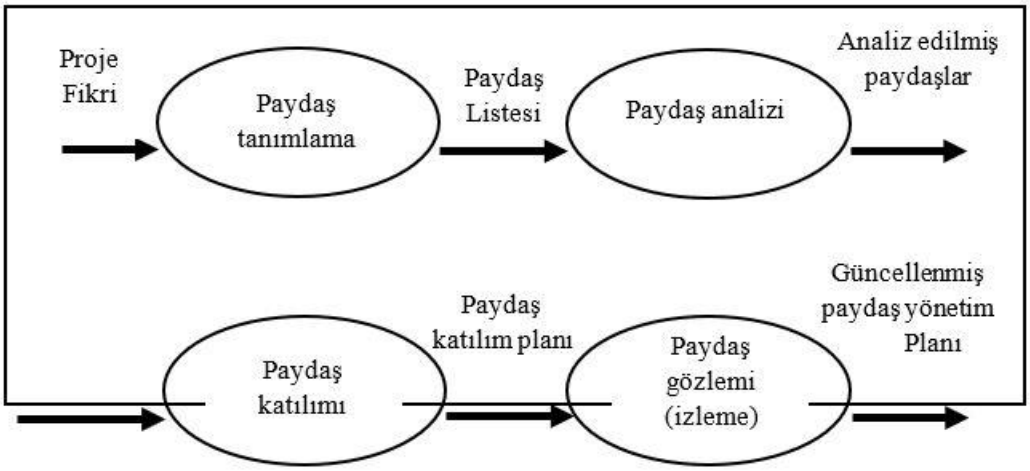
Paydaş yönetiminin önemi, işletmelerin günlük faaliyetlerine bağlı olmaması, işletmenin karlı ve etkin olabilmesi için işletmelerin faaliyetlerinden etkilenen veya etkileyen paydaşlarla olan etkileşimleri dikkate alarak uzun vadeli stratejileri gerçekleştirmeye yönelik olmasıdır. (Özer ve Özer,2014:121). Freeman (1999) paydaş yönetimini stratejik bir yaklaşım olarak görmektedir. Demirel (2013:151) tarafından derlenen sınıflandırmaya **Şekil 5**'te belirtilmiştir.



2.4.1. Paydaş Katılımı, Yönetimi ve Ortaklık Taktikleri

Paydaş katılımı, kurumun yönetim sürecinde karar alma hakkının paydaşlara verilmesidir (Manetti, 2011, s.111). Paydaş katılımı , kurumların tüm paydaşları için bir değer yaratma çabasıdır (Wheeler ve Sillanpaa, 1997: 156).

Kurumların devamlılıklarını sağlayabilmeleri kilit noktadaki paydaşlarını süreçlere dahil etmeleriyle gerçekleştirilmektedir. Paydaş katılım düzeyleri kurumun başarısını iyiye götürmesinde de yardımcı rol almaktadır (De Colle,2005: s.314). Bu nedenle Zwikael, Ahn ve Elias paydaş yönetiminin merkezdeki kurum ve çevresindeki paydaşlarıyla statik bir merkez ve uç modelinden, paydaşların işbirlikçi ve proaktif bir şekilde etkileşime girdiği dinamik, etkileşimli bir modele dönüşmesi gerektiğini belirtmektedirler (2012, s.122). Zwikael ve arkadaşları **Şekil 6**'da paydaş yönetim modelinden bahsetmişlerdir.



Şekil 5. Rekabet Stratejisini Belirleyen Altılı Etki Modeli

Kaynak: (Demirel, 2013: 151)

Freeman; Porter'ın jenerik stratejiyi belirlemede 5 güce dayalı sanayi yapılarının temel alındığı iddiasına Porter'ın modeline "paydaş grupları" adlı altıncı bir güç ekleyerek "paydaşlar yapısı" modelini geliştirdiğini öne sürmektedir.

Paydaşlar, işletmelerin devamlılıklarını sağlamaları için ihtiyaç duyduğu kaynakların bulunması ve kontrolü üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmalı, işletmelerin de ihtiyaç duyduğu bu kaynakları kontrol eden paydaşların rızalarını sağlamaları gerekmektedir. Güçlü paydaş yönetimi; çevrenin unsurlarını kullanarak işletmenin hedeflerine ulaşmasında, hedeflerin bölünmesine ve engellenmesine engel olarak, kaynakları kontrol eden ve davranışlarından etkilenilen paydaşları, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yönetilmesini sağlamaktır. Bununla birlikte, paydaşların bakış açıları, istekleri ve beklentileri birbiriyle uyum içinde olmayabilir (AOY, 2012: 116).

Paydaş yönetimi yaklaşımı; ahlaki, siyasi, teknolojik ve ekonomik çıkarlara benzer birçok unsuru dikkate almaktadır (Weiss, 2006; Koç, 2018: 47). Paydaş yönetiminde temel amaç tüm paydaşların refahını aynı şekilde geliştirmek değildir. Sadece belirli paydaşların işletme hedefleri doğrultusunda uygun bir şekilde kullanılarak hissedarların ve ortakların, birincil paydaşların refahının artırılmasıdır (Carroll ve Bucholtz, 2000). Gelinen noktada işletmelerin hedeflerine ulaşmada tüm çıkar gruplarının menfaatleri dengede tutulmalı, bu gruplara eşit davranılmalı hatta işletme dışında diğer tarafların da hakları korunmalıdır. Böylelikle ilişkisel konularda yetenekler geliştirilip olası riskler de azaltılmış olur (Chinyio ve Olomolaiye, 2010: 55)

Paydaş teorisininde, yöneticiler ilgili paydaşları ile doğru bir etkileşim içinde olup hedeflerini gerçekleştirirken etkin bir paydaş yönetimi sağlamalıdır (Carroll, 1993: 66; Reinig ve Tilt 2009: 177). Bu kapsamda paydaş yönetimi Tablo 4.te de gösterildiği gibi, paydaşların tanınmasını, paydaşlarla olan etkileşimin analiz edilmesini, işletme ve paydaşları arasında gerçekleşen işlerin yürütülmesini ve yönetilmesini yönetmek için stratejilerin belirlenmesini barındıran bir süreçtir (Dönmez, 2008: 92).

Paydaş kavramı ile ilgili literatür taraması yapıldığında, paydaşların grup eğiliminin geleneksel meşruluğuna dayanarak istekli, istekli olmayan, meşru hakkı olan veya olmayan, iç, dış, birincil ve ikincil gibi farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Birçok farklı sınıflandırmaya rağmen ortaya çıkan sınıflandırmaların genelde benzer olduğu söylenebilir. (Post, Frederick ve Davis, 1993: 86). Paydaş gruplarının işletmelerden talepleri ve hakları farklılık göstermesine rağmen, bu gruplar kendi aralarında ve işletmeler ile pozitif veya negatif temas halinde olabilirler. Paydaş gruplarına ilişkin sınıflandırmalarda bir sınıftaki bir

paydaşın kendisini diğer sınıfta görebileceğinden, kesin sınırlamalar yapılamamaktadır (Koç, 2018: 40).

Freeman paydaş gruplarını;siyasi gruplar, hissedarlar,finansal ve ticari birlikler,hükümetler,tüketiciler,çalışanlar,tüketici koruma dernekleri,tedarikçiler ve rakip işletmeler olarak sınıflandırmıştır (Ertuğrul, 2008: 216).

Rowley mevcut araştırmaların büyük oranda paydaşların sınıflandırılması için çaba ortaya koyduğunu açıklamıştır. Caroll, paydaşları kurumlar üstünde deneyimledikleri etki türlerine göre sınıflnadırırken, Freeman'nın (1984) iç ve dış değişimlerin ayrımı sınıflandırmaları örnek gösterilebilir. Tüm bu sınıflandırmalarda ortak payda ise kuruluşlar ile paydaşların ikili ilişkilerine odaklanmalarıdır (1997, s.889-890).

Caroll ve Bucholtz'a göre birincil sosyal paydaşlar, kurumların resmi olarak ilişkide olduğu kişileri kapsamaktadır. İkincil sosyal paydaşlar ise kurumlar ile direkt ilişkisi olmadığı halde kurumdan etkilenen ve kurumu etkileyen gruplardan oluşmaktadır. (2009,s.85-88) Bunlar **Tablo 8**.'de aşağıdaki gibi gösterilmiştir;

Tablo 8. Paydaş Türleri

Birincil sosyal paydaşlar	✓ Pay sahipleri, ✓ Çalışanlar, yöneticiler, ✓ Müşteriler, ✓ Sağlayıcılar ve diğer iş ortakları,
İkincil sosyal paydaşlar	✓ Hükümet ve düzenleyiciler, ✓ Toplum kuruluşları, ✓ Sosyal baskı grupları, ✓ Medya ve akademik eleştirmenler, ✓ Ticari yapılar, rakipler
Birincil sosyal olmayan paydaşlar	✓ Doğal çevre,

	✓ Gelecek jenerasyonlar, ✓ İnsan olmayan canlı türleri,
İkincil sosyal olmayan paydaşlar	✓ Çevreci gruplar, hayvan yardımseverler dernekleri

Kaynak: (Caroll ve Buchholtz, 2011: 68-69)

Rowley 'ye göre (1997) kurumlar paydaşlarını tanımaya çalışır ve bunların kim olduğunu anlamaya çalışırlar. Paydaşları sınıflandırmak ve paydaş ilişkilerine odaklanılması gerektiği söylense de bu tür faaliyetler paydaşların olası etkileri hakkında öngörü elde etmede işe yaramaz. Zira tüm kurumlar farklı etki tarzlarıyla ortaya çıkan ve bir araya gelen farklı birçok paydaş grubu ile karşı karşıyadır (1997, s.889-890).

Paydaş analizi, paydaşlarla ilgili strateji veya program tasarlandığında dikkat edilmesi gerekenlerin tespiti için niteliksel bilginin bir sistem dahilinde toplanması ve analizi olarak tanımlanır (Schmeer,1999 : s.9). Paydaş yönetimi, paydaş analizi ve uygulamasının kesiştiği noktadır. Kurumlar faaliyetleri için sarfettikleri çabalar için destek ve katılım elde edebilmek için paydaş analizlerini ele almaktadır. Paydaş yönetiminn ilk adımı, her bir paydaşın kurumda nerde hangi düzeyde olduğunu anlamaktır. Schemer paydaş analizinin sekiz adımını aşağıdaki gibi detaylandırmıştır:

1. Planlama : Burada analiz çalışmalarının hedefleri netleştirilir. Zaman çizelgeleri ve analizi yapılacak grup belirlenir.
2. Yürütülecek olan plan ve politikaların tanımlanıp belirlenmesi: Paydaş analizlerinden yola çıkarak ilgili yöneticilerin belirlenmiş konularla ilgili çaba göstermesi daha faydalı olacaktır.
3. Kilit noktadaki paydaşların belirlenmesi: Etkisi daha faydalı olacabilecek paydaşların belirmenmesi önem arz etmektedir.
4. Araçların uyarlanması : Paydaşlar ile ilgili ikincil bilgiler sınırlıdır. Bu nedenle analiz çalışmalarında paydaşların tanınması ve paydaşlarla ilgili ilgi alanları ile kurumları etkileyebilecek özelliklerin de toplanması ikincil bilgilerin toplanmasına katkı sağlayacaktır.

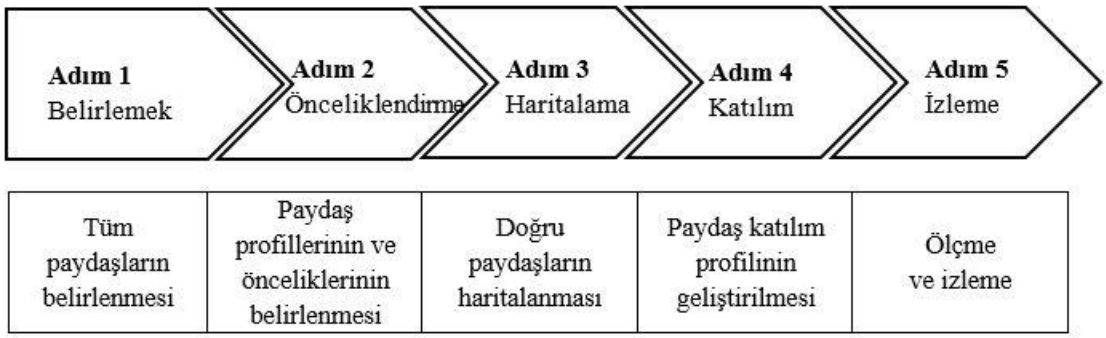
5. Tüm bilgi ve verilerin toplanıp kaydedilmesi,
6. Paydaş tablosunun doldurulması (Schmeer paydaş analizi için paydaş özellikleri tanım tablosu, paydaş tablosu, görüşme anketleri ve referans tablosu gibi tablo örneklerini vermektedir),
7. Paydaş tablosunun incelenmesi,
8. Son olarak eldeki verilerin kullanılması (Scheemer, 1999, s.8-9).

Paydaş analizi, kurumların paydaşları ile ilgili tüm bilgileri doğru bir şekilde edinmesi konusunda destek vermektedir. Bu süreçlerde elde edinilen bilgiler ve analizler yeni politika ve uygulamaların önünü açmaktadır (Ergün , 2021, s.84).

Şekil 6. Paydaş Yönetim Modeli

Kaynak: (Zwikael, Ahn ve Elias, 2012: 123)

Paydaş katılımı, fırsatların tanımlanması, önceliklerin ifade edilmesi, çözümlerin gelişimi, risklerin en aza indirgenmesi ve paydaşlarla ilgili değer ortaya çıkartılmasına fayda sağlamaktadır. Bourne , paydaş katılım adımlarını **Şekil 7**'de aşağıdaki gibi belirlemiştir.



Şekil 7. Paydaş Katılım Adımları

Kaynak: (Bourne, 2009: 65)

Paydaş katılımı, şeffaflık ve hesap verilebilirlik bakımından kurumlar açısından olumlu fayda sağlamaktadır. Şeffalık düzeyleri yüksek olan kurumların itibar düzeyleri de yüksek olmaktadır. Paydaşlar kendi deneyimlerini tecrübelerini kuruma katarak kuruma önemli katkılarda bulunabilmektedirler.

Paydaşlarla kurumlar arasında karşılıklı bağımlılık açısından doğru iletişim sağlandığında, müşterilerle yakın çalışan gruplar pazarın yönü hakkında risklere karşı proaktif ya da eksiksiz bilgiyi edinebileceklerdir. Bu durum, kurumların başarı oranını daha da artıracaktır. Bu proaktif iletişimin sonunda güvene dayalı daha kalıcı ve saygın bir süreci meydana getirebilecektir. Harrison ve John'un paydaş yönetim taktikleri ve dış paydaşlarla ortaklık taktikleri **Tablo 9**'da verilmiştir (1996: 52-53).

Tablo 9. Paydaş Yönetimi ve Paydaş Ortaklık Taktikleri

Paydaş	Paydaş Yönetimi Taktikleri	Paydaş Ortaklık Taktikleri
Müşteriler	Müşteri hizmetleri bölümleri Pazar araştırması; reklam Yerinde ziyaretler; 800'lü numaralar Uzun süreli kontratlar Ürün/ hizmet geliştirme Pazar geliştirme	Tasarım takımlarına müşteri katılımı Ürün testlerinde müşteri katılımı Müşterinin planlamaya katılması Geliştirilmiş iletişim bağlantısı Ortak eğitim/ hizmet programları Olanakların paylaşılması; müşteriye finansal yatırım; yönetim kuruluna paydaş atanması
Sağlayıcılar	Satın alma birimleri; sağlayıcılar arasındaki rekabetin teşvik edilmesi; yeni sağlayıcıların desteklenmesi; dikeyine entegrasyon tehlikesi; uzun süreli kontratlar	Sağlayıcı katılımlı tasarım ekibi Sipariş ve üretimin entegre edilmesi Katılımlı yeni ürün ve uygulamalar geliştirmek; koordine edilmiş kalite kontrol; eşzamanlı üretim
Rakipler	Ürün ve hizmet farklılaştırması, Teknolojik gelişmeler, Yenilikler, Hız, Fiyat indirimi, Pazar bölümleme,	Yatay ve dikey olarak bütünleşmiş şirket grupları, dev holdingler. Araştırma ve geliştirmede ortaklık Pazar geliştirmede ortaklık Toplu lobi çalışmaları; Gayri resmi fiyat liderliği veya gizli anlaşma

	Kurumsal casusluk,	İşgücü ve diğer sorunlar için kurul Şirket birleşmeleri (yatay)
Devlet Kurumları/ Yöneticiler	Yasal departmanlar Vergi kurumları Devlet kurumlarının iletişim birimleri Bireysel firmaların politik eylem komiteleri Bireysel otokontrol Politikacılara hediyeler	Uluslararası ticaret ve rekabet gücü Konsorsiyumu Ortak ya da devlet destekli araştırma; Ortak girişimler; Dış kalkınma projeleri; Ürün güvenliği kurulları; Emekli kamu yetkililerinin yönetim kurullarına atanması; Devlet destekli girişimlere katılım.
Aktivist Gruplar	İstekleri karşılamak için dahili programlar; politik çabalar	Hassas konularda üyelere danışmak Araştırma için ortak girişimler, Ortak sponsor edilmiş halkla ilişkiler çabaları...vb.
Birlikler	Çalışan memnuniyetini sağlayarak sendikalardan uzak durmak; Organize olmalarını engelleyerek sendikalardan uzak durmak; Profesyonel görüşmecilerin işe alınması; Halkla ilişkiler reklamcılığı.	Karşılıklı tatmin edici iş sözleşmeleri Ödemeyi performansla ilişkilendiren sözleşmeler; Güvenlik ve çalışanlarla ilgili diğer konularla ilgili ortak komiteler; Çalışan geliştirme programları...vb.

Kaynak: (Harrison ve John, 1996: 53.)

Netice olarak Harrison ve John (1996), paydaş gruplarının stratejik öneminin belirlenerek paydaş yönetim stratejilerinin nasıl olması gerektiğine destek/fayda sağlamaktadır. Bununla birlikte paydaşlarla kurulacak ilişkiler ve birliklerin gücü ile paydaşın önemi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Harrion ve John, 1996: 57).

1978 yılında Amerika'da serbestleşme yasası çıktığında havacılık sektörü, ilk olarak Amerika'da daha sonra Avrupa ve tüm dünyada güçlü bir ivme yakalamıştır. Türkiye'de ise serbestleşme 1983 yılında 2920 sayılı kanunun çıkarılmasıyla başlamış ve Türk Sivil Havacılık Sektörünün önü açılmıştır. Yeni ve özel havayolları kurulmuş aynı zamanda da devlet yap-işlet-devret modeliyle de sektöre yeni imkanlar getirilmiştir. Gelişen havacılık sektörü dünyada yaşanan olumlu veya olumsuz durumlardan etkilenmiş ve teknolojinin de gelişmesiyle sektörün aktörleri paydaşlarıyla daha etkin bir iletişim imkanına sahip olmuşlardır. Bu nedenle havacılık sektörü paydaş grupları ve yönetiminin literatür araştırması önem kazanmıştır.

2.5. Havacılık Sektöründe Paydaşlar

Havayolları ve havalimanı işletmeleri, yolcular, hava trafik hizmet sağlayıcıları, yer hizmetleri işletmeleri, uçak üreticileri gibi hava taşımacılığında faaliyet gösteren kuruluşlar sektör paydaşları olarak tanımlanmıştır. İşletmeler, gelişen iletişim ve teknoloji unsurlarının katkısıyla faaliyetlerini daha az maliyetle, daha verimli şekilde gerçekleştirebilmektedirler. Ancak küreselleşme ve sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte işletmelerin faaliyetlerinde paydaşların sayısı ve önemi de artmakta ve bu paydaşların faaliyet alanları da çeşitlendiğinden işbirliklerinin gerçekleştirilmesi de bir gereklilik olmaktadır. Paydaş teorisine göre sermayesi ile işletme faaliyetlerine katkıda bulunan ve bunun karşılığında çıkabilecek riski üstlenerek gerçekleşen faaliyetlerden kâr bekleyen pay sahipleriyle birlikte bu oluşumun işletilmesi için kendi çıkarları çerçevesinde destekleyen çalışanlar, tedarikçiler, kredi sağlayanlar, tüketiciler, vergi daireleri, resmi makamlar ve diğer toplumsal paydaşlar da kuruluş yapısının üyeleridir (Ülgen ve Mirze, 2007:425). Paydaşlar ile işletme arasındaki ilişkiler ne kadar kuvvetli olursa hedeflere ulaşım o kolay olacaktır; aksi takdirde hedeflere ulaşmak mümkün olmayabilir.

Paydaş teorisinde işletmeler içtimai bir unsur olarak görülmektedir. Paydaşlar, havaalanlarının yönetimsel kararlarından etkilenmektedir; havaalanlarının yönetimsel kararları da paydaşların havaalanları beklentilerinden etkilenmektedir. Başka bir tabirle; iki yönlü etkileşim vardır. Sunulan hizmetlerin, emniyetli ve zamanında sunulması ihtiyacı nedeniyle paydaşlarla sürekli bir ilişki kurulmalıdır. Bu durum, hem paydaşların

beklentilerinin karşılanması hem de havalimanı hizmetlerinin kalitesi ve karlılığı açısından önemlidir. Ayrıca, havaalanları bulunduğu çevreden bağımsız kabul edilemez. Çünkü; bulunduğu bölgeye ekonomik ve sosyal katılım sağladıkları gibi çevre sorunlarına da sebep olmaktadırlar. Tüm bu etmenler, havaalanları ve paydaşları arasında bir ilişki kurulması gerekliliğini ortaya koymakta ve bu ilişkinin vasıflarını belirlemektedir.

Havacılık sektörü paydaşları **Şekil 8**'de görülebilir;



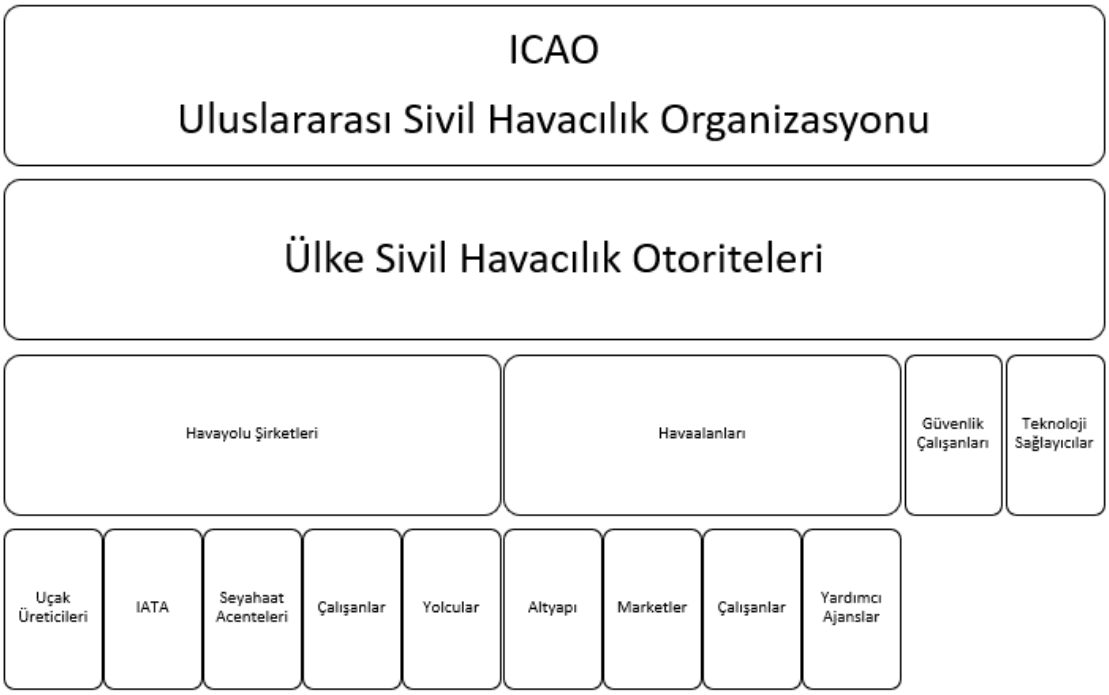
Kaynak : (Schaar, D., & Sherry, L. ,2010)

Şekil 8. Havacılık Sektörü Paydaşlar

İşletmeler farklı şekilde paydaş ilişkileri içindedirler. Bu ilişkinin sayısının giderek artması ile paydaş yönetiminin yönetimsel karmaşıklığı ve önemi de giderek artış göstermektedir. Bu sebeple paydaş yönetimi, işletmeler için son derece önemli bir konu olmanın yanında varlıklarını devam ettirmenin önemli bir unsuru olarak görülmektedir.

İşletmelerin etkin yönetiminde ilgili bu paydaşların çıkarlarının ve onlara aktarılan toplam katma değerin artırılması gerekmektedir. Paydaş teorisinin temel unsuru, yöneticilerin ilgili paydaşlarını tanımlayabilmesi ve işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesi için gerekli etkin ve etkili paydaş yönetiminin sağlanmasıdır (Carroll, 1993: 66; Reinig ve Tilt, 2009:177)

Amerika'da yaşanan 11 Eylül saldırılarından sonra yukarıda belirtilen paydaşlara ek olarak güvenlikte bu sektörde önemli bir paydaş olarak görülmektedir ve hatta güvenlik havacılık sektörünün temel paydaşlarından biri olmuştur.



Şekil 9. ICAO,Ülkelerin Güvenlikle İlgili Paydaşları

Kaynak: (Gemici, E.& Yılmaz H. ,2019)

2.6.Salgın Hastalıklar

Tıbbi olarak değerlendirildiğinde bazı hastalıklar geniş bir kitle için tehdit oluşturmaktadır. Bu hastalıklar kişilerin hayatlarını devam ettirmelerine engel olmakta hatta hayatlarını kaybetmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle hastalık kavramının ötesinde salgın hastalık kavramı ortaya çıkmıştır. Buna göre salgın hastalık, belirli bir

zaman diliminde çok sayıda insanı etkileyen ve önceki dönemde meydana gelen hastalıkların deneyimlerinin yetersiz kaldığı hastalığa verilen isimdir (Avrupa Komisyonu, 2005, s. 30).

Salgın hastalıklar, belirli bir süre içinde halk sağlığını tehdit eden, kısa sürede geniş kitlelere bulaşan ve halk sağlığını, kamu güvenliğini büyük ölçüde tehdit edecek boyutlara ulaşabilen hastalıklardır. Bu nedenle salgın hastalıklar toplum yaşamını kısıtlayan ve baskılayıcı önlemlere neden olan hastalıklar olarak kabul edilmektedir (Tognotti, 2013, s. 254). Kısıtlamaların ve baskıcı önlemlerin insan yaşamını korumak için tasarlandığını söylemek gerekebilir.

Salgın hastalık kavramı, hastalığın içeriği ve etkileri ile sınırlı değildir. Ayrıca salgın hastalık kavramı çeşitli aşamalarda karşımıza çıkmaktadır. Kavramlar şu şekildedir (Green vd., 2002, s. 3).

• Salgın hastalık: Bir hastalığın geniş kitlelere yayılması sonucu ortaya çıkan yeni kavramı ifade eder ve o hastalığın mevcut şeklinin yerelden genele taşınmasıdır.

• Endemik: Belirli bir bölgede, belirli kişilerde görülen ve çevreye çok fazla etkisi olmayan hastalıkları ifade etmek için kullanılan bir kavramdır.

• Hiperendemik: Belli bir bölgedeki virüs yapısının neden olduğu, artık sınırlı olmayan ve kendine genişleyerek yaşam alanı bulan bir hastalıktır.

• Pandemi: Bir hastalığın salgın boyutunu aşarak evrensel bir hastalık haline gelmesi sonucu ortaya çıkan yeni hastalık, tedavi ve sosyal yaşam biçimine verilen isimdir.

Yukarıda belirtilen salgın tanımına bakıldığında hastalığın seyrinin hızına göre; salgın hastalık kavramının çerçevesinin, özelliklerinin ve kapsamının genişlediği anlaşılmaktadır.

2.7.Covıd-19 Tanımı ve Yayılımı

2019 yılının sonundan itibaren Çin'in Vuhan kentinde meydana gelen ve tüm dünyaya yayılan ve 2020 yılı başı itibarıyla dünya genelinde milyonlarca insanın ölümüne

neden olan Covid-19 salgını, Şubat 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilmiş ve artık dünya çapında bir salgın haline gelip, küresel bir sorun olmuştur. Bu salgın hastalık temelde insan hayatını tehdit etse de oluşturduğu kasvetli tablo ile insanların psikolojik hayatını da tehdit eden bir probleme dönüşmüştür. Pandeminin yayılması, insan yaşamının tüm işlevlerini durma noktasına getirmiştir. İş hayatı ve buna paralel olarak bireyler ve kurumlar için düzenli bir finansal hayatın varlığı ciddi tehditlerle karşı karşıya kalmıştır.

Dünya çapında ülkeler, etkili tedaviler ve aşılar geliştirilirken tıbbi sistemi ezmekten kaçınmak amacıyla koronavirüs (COVID-19) pandemisinin yayılmasını durdurmak için sıkı sınırlama önlemleri ve farmasötik olmayan müdahaleler (NPI'ler) yürürlüğe koymuştur. Müdahaleler, teşhis testi, temaslı takibi, enfekte kişiler için izolasyon ve karantinadan, daha da önemlisi, hareketliliği azaltmaya ve sosyal mesafeyi oluşturmaya yönelik önlemlere (bundan sonra sınırlama önlemleri) kadar uzanmaktadır. Aynı zamanda, ülkeler karantinalar söz konusu olduğunda, hem uygulamanın ölçeği ve katılığı hem de kullanılan önlemlerin türü açısından farklı stratejiler kullanmışlardır. Örneğin, İtalya gibi ülkeler, iç hareket kısıtlamaları, okul ve işyerlerinin kapatılması, halka açık toplantı yasakları ve evde kalma emirleri dahil olmak üzere enfeksiyonları engellemek için katı sınırlama önlemlerine başvurdular. Yelpazenin diğer ucunda, İsveç gibi ülkeler küçük çocuklar için okullar açtı, elli kişiden daha az sayıdaki kalabalıklar için halka açık toplantılara izin verdi; restoran ve barları açık bırakmıştır. Araştırma açısından, ülkeler arasındaki sağlık tepkilerindeki bu heterojenlik, sınırlama önlemlerinin ekonomik ve sağlık üzerindeki etkilerini değerlendirmek için iyi bir doğal deney sağlamıştır. Ayrıca, bu ekonomik etkilerin nicelleştirilmesi ve bunların sınırlama önlemi türlerine göre farklılık gösterip göstermediği, dünya çapındaki birçok politika yapıcı için büyük önem taşımaktadır.

2.7.1. Covid-19'un Etkileri

Dünya Sağlık Örgütü salgını 12 Mart 2020'de pandemi ilan ettikten sonra Johns Hopkins Üniversitesi'nin 30 Kasım 2021 tarihli COVID-19 Raporuna göre dünya genelinde teyit edilen vaka sayısı 262.208.788'e, toplam ölüm sayısı ise 5.207.855'in

üzerine çıkmış ve 237.041.329'dan fazlası iyileşmiştir. COVID-19 pandemisi her türlü sektör ve endüstrinin yanı sıra toplumların sağlığını da derinden etkilemiştir.

Salgınlar, toplumlar ve devlet yönetimleri için beklenmedik durumlardır. Böyle dönemlerde devlet idarelerinin önlem alması son derece önemlidir ve devletler son derece zor bir sorumluluk üstlenmektedirler. Özellikle salgın hastalıkların şiddeti ile ilgili olarak sürecin sağlıklı işlemesi için devlet idarelerinin sorumluluk ve atması gereken adımlar çok kritik olmuştur. Çünkü hükümetlerin bu konudaki adımları hem devleti hem de toplumu psikolojik olarak etkilemektedir (Archibong, Annan & Ekhator Mobayode, 2020, s. 2).

2.7.2. Covid 19'un İş Dünyasındaki Etkileri

Mevcut COVID-19 pandemisi, kamusal yaşamı sınırlayan ve birçok şirketi geçici veya kalıcı olarak kapatan bir insani krize neden olmuştur. Dünya genelinde birçok ülke, virüsün yayılmasını en aza indirmek için ülkeden ülkeye değişebilen ciddi kısıtlamalar uygulamıştır. Ticari veya operasyonel faaliyetlerin büyük bir kısmı kaybedilmiş ve hava trafiği büyük ölçüde azalmıştır.

Bu pandemiden en çok etkilenen sektörlerden biri de şüphesiz havacılık sektörü olmuştur. Ülkelerin getirdiği uluslararası uçuş yasakları ve sınır kapatmaları nedeniyle yüzlerce havayolu binlerce uçağı yere indirmek zorunda kalmıştır. Mart ve Nisan 2020'de neredeyse tüm ülkeler tüm yolcu uçuşlarını durdurmuş ve ülkeler uçuş yasaklarını kademeli olarak değiştirmiştir. Bazı ülkeler ise vaka sayılarındaki artış ve mutasyonlar nedeniyle kış mevsiminde uçuş yasaklarını yeniden başlattığı için bu salgınının uluslararası hava yolcu trafiğini, havaalanlarını, havayollarını, turizmi, ticareti ve küresel ekonomiyi derinden etkilediği görülmüştür.

2.7.3. Covid-19 Pandemi Dönemi Dünya Sivil Havacılık Sektörü Etkileri ve Faaliyetleri

Havacılık sektöründe daha önce ekonomik krizler, Körfez Savaşı, İzlanda Yanardağ Patlaması, 11 Eylül Olayları, SARS Salgın Hastalığı gibi birçok kriz meydana geldiği bilinmektedir. Fakat bunların hepsi bölgesel ve belirli bir zaman dilimine ait

krizlerdir. COVID-19 salgını bölgesel başlayıp kısa sürede tüm dünyaya yayılmıştır. Bu özelliği ile tarihte ilk kez tüm ülkeleri etkileyen kriz olarak değerlendirilmektedir. Dünya Sağlık Örgütü'nün COVID-19 salgını nedeniyle pandemi alarmı vermesinin ardından dünya çapında yaşanan krizden en çok etkilenen sektör havacılık sektörü olmuştur. Virüsün yayılmasını önlemek amacıyla ilk adımda uçuş kısıtlamalarına gidilmiş ve kısa zamanda neredeyse tüm uçuşların geçici olarak durma noktasına geldiği görülmüştür. Uçuşların durması, büyük bir mali kaybın kapıda olduğunun habercisi olmuş ve bu dönemde, birçok havayolu şirketinin çalışanlarının işini kaybetmesi, krize dayanacak gücü olmayan şirketlerin iflas noktasına gelerek kapanması gibi büyük sorunlar yaşanmıştır. Havayolu sektörü düşük kârlarla çalışan işletmelere sahiptir. Düşük maliyetle çalışan şirketler %2-3 ile, geleneksel büyük havayolları ise %8-10 arası kârlarla çalışmaktadır. Bu kriz dönemine hazırlıksız yakalanan havayolu şirketlerinden likiditesi fazla olan daha fazla dayanabilmiş ve uçuş yasaklarının kalkmasıyla varlığını sürdürebilmeyi başarmıştır.

Covid-19 salgını sebebiyle tarihteki en büyük darbelerinden birini alan seyahat sektörünün ehemmiyetli bir kolu olan havacılık sektöründe değişik ve ilgi çekici gelişme ve değişimler yaşanmaktadır. Pek çok ülkede devletler, başta bayrak taşıyıcı havayolu şirketlerinden başlayıp önem arz eden diğer havayolu şirketleri için kurtarma çalışmaları yapmışlatdır. Örneğin; Almanya, Lufthansa Havayolu şirketinin iflasını durdurmak için şirketin %20 hissesini 9 milyar Euro ile satın almıştır. Bu gibi durumlar İspanya ve İtalya'da da gerçekleşmiştir.

Fakat, bu kamusal ödeneklere rağmen, dünyanın her yerinden birçok havayolu şirketi iflasını açıkladığı görülmüştür. Kamuya seyahat verileri ve havacılık analitiği sunan Cirium, Pandemi etkisiyle 42 havayolu şirketinin operasyonlarını gerçekleştiremeyip, iflasını açıkladığını belirtmiştir. Bu veriler 2019 yılı için 46 olarak bildirilmiştir. Enteresan olan durum şudur ki; böyle bir kriz döneminde resmi olarak kurulan ve kurulmakta olan 30 yeni havayolu şirketi için (**Tablo.10**) iflas eden havayolları fizibilite çalışmaları yapılmıştır.

Tablo 10. İflas Eden Havayolları (Alfabetik sıraya göre sıralanmıştır.)

Sayı	Havayolu	Ülke	Sayı	Havayolu	Ülke

1	Compass Airlines	ABD	**22**	Island Express Air	İzlanda
2	Air Asia	Japonya	**23**	Jet Time	Danimarka
3	Air Georgian	Kanada	**24**	Montenegro Airlines	Karadağ
4	Air Italy	İtalya	**25**	LATAM	Arjantin
5	AirAsia	Japan	**26**	LIAT	Antigua
6	LIAT	Antigua ve Barbuda	**27**	Level Europe	Avusturya
7	AtlasGlobal	Türkiye	**28**	Miami Air International	ABD
8	Avianca	Peru	**29**	Nantucket Express	ABD
9	BRA	İsveç	**30**	NokScoot	Tayland
10	Cathay Dragon	Hong Kong	**31**	One Airlines	Şili
11	CityJet	İrlanda	**32**	Ravn Alaska	ABD
12	Compass	ABD	**33**	SAA	G.Afrika
13	TAME	Ekvador	**34**	Shoreline Aviation	ABD
14	Ernest Airlines	İtalya	**35**	NokScoot	Singapur
15	Eurowings	Almanya	**36**	South African Airways	G.Afrika
16	Expressjet	ABD	**37**	SunExpress Deutschland	Almanya
17	Flybe	İngiltere	**38**	TAME EP	Ekvador
18	Flyest	Arjantin	**39**	Tigerair	Avustralya
19	Germanwings	Almanya	**40**	Trans States Airlines	ABD
20	Go2Sky	Slovakya	**41**	Virgin Atlantic	ABD
21	Interjet	Meksika			

Kaynak: The Cirium Airline Insights Review (Cirium, 2020)

Cirium'un açıkladığı verilere göre, 2019 yılında iflası gerçekleşen 46 havayolunun 10'unun filosunda en az 10 uçak varken 2020 yılında iflasını duyuran 42 havayolu şirketinin filosu 20 ve üzeri uçağa sahip olduğu görülmüştür. Bu şirketlerin filolarındaki toplam uçak sayısı ise 916 adet olarak anlaşılmıştır.

Tüm dünyada meydana gelen havayolu şirketleri iflasının ülkeler bazında dağılımına bakıldığında dokuz firmasıyla ABD öncü konumda yer almış, listede ise Güney Afrika ve Almanya üç şirket ile konumlanmaktadır. Türk Havayolları'nın da

ortaklığının bulunduğu Sun Express'in Almanya'da bulunan şirketi Sun Express Deustchland bu listede Alman şirketi olarak yer almaktadır.

COVID-19 salgını, hava taşımacılığı endüstrisi için bir kriz ve belirsizlik dönemini tetiklemiştir. Sektör için kasvetli beklentiler, iş esnekliğini kritik bir noktaya getirmiş ve kriz, havacılık endüstrisinin daha önce hiç tahammül etmediği hasar ve şoklara neden olmuştur. Ocak 2021 itibariyle DSÖ, teyit edilen vakaların 84 milyonu aştığını ve 1.8 milyondan fazla insanın öldüğünü bildirmiştir. Şiddetli akut solunum yolu sendromu (SARS), 2014'te Ebola ve 2015'te hava trafiği hacmini azaltan Orta Doğu solunum sendromu (MERS) (IATA, 2020a) hastalığı gibi önceki krizlerin aksine, bu krize dünya çapında şaşırtıcı derecede hızlı bir enfeksiyon ve ardından hareket kısıtlamaları eşlik etmiş , sonuç olarak, pandemi iş dünyasında büyük aksamalara neden olmuştur. İnsandan insana bulaşması - çok yönlü yayılmasını engellemek için – sosyal mesafe önlemlerine neden olmuştur. Turizm endüstrisi ve özellikle havayolu sektörü, müşteriye yönelik hizmetlerin kısıtlı olması veya mevcut olmaması nedeniyle en çok etkilenen sektör olmuştur (Dunn, 2020).

COVID-19'a yanıt olarak, dünya çapındaki tüm destinasyonlarda seyahat kısıtlamaları, yasaklar veya karantina önlemleri uygulandı. Dünya çapındaki 217 destinasyonun %45'i uluslararası turistlere sınırlarını tamamen veya kısmen kapatmıştır (UNWTO, 2020). Ayrıca, 65 destinasyon, tüm uluslararası uçuşları askıya aldı ve 39 destinasyon belirli menşe ülkelerinden gelen yolcuların girişini yasaklamıştır (UNWTO,2020). Ülkelerin getirdiği uluslararası uçuş yasakları ve sınır kapatmaları nedeniyle yüzlerce havayolu binlerce uçağı yere indirmek zorunda kalmış ve neredeyse tüm ülkeler Mart ve Nisan 2020'de tüm yolcu uçuşlarını durdurmuştur. Seyahat belgelerinin geçersiz kılınması, sağlık beyanının önceden talep edilmesi ve 14 gün boyunca kendi kendine tecrit gibi katı önlemler uzun bir süre yürürlükte kalmıştır. Bu koşullar hem seyahat talebinde hem de uçuş operasyonlarında keskin bir düşüşe neden olmuştur. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) (ICAO, 2020a), pandeminin yılın (2020) sonuna kadar yolcu trafiği pazarını yaklaşık 3 milyar yolcu azaltacağını tahmin etmiştir. Bu katı önlemler, ticari taşıyıcıların operasyonlarını %60'tan fazla kesintiye uğratmasına neden olmuştur (Josephs, 2020). 2020'de tahmini gelir kaybı, önceki yıla göre %55'lik bir düşüşle 314 milyar ABD Doları olmuştur (IATA, 2020b).

Havayolu endüstrisi tarafından benimsenen stratejik tepkiler çoğunlukla etkisiz olmuştur (Wenzel ve diğerleri, 2020). Birkaç araştırmacı, COVID-19'dan kaynaklanan varoluşsal tehditleri analiz etmek için hedef ülkelerin salgın dağılımını ve güvenlik açığı endeksini araştırmıştır (Bogoch ve diğerleri, 2020; Chinazzi ve diğerleri, 2020; Gilbert ve diğerleri, 2020; Haider et al., 2020). Bazı yazarlar, pandeminin havayolu endüstrisindeki ekonomik kararlar veya istihdam kesintileri üzerindeki etkilerini incelemiştir (Eichenbaum ve diğerleri, 2020; Sobieralski, 2020). Ayrıca Albers ve Rundshagen (2020), 148 haberin içerik analizi yoluyla Avrupalı taşıyıcıların COVID-19'a stratejik tepkilerini araştırmıştır. Ancak, havayolu endüstrisinin sekteye uğrayan ticari faaliyetleri ve kriz yönetimi konusunda hâlâ çok az araştırma olduğu düşünülmektedir.

Sivil havacılık sektöründe rakamların ve karlılık oranlarının hızlı bir şekilde düşmesi, sektörün küresel operasyonlarına ciddi zarar vermiştir. Sektörün ana aktörleri olan havayolları iflas tehdidiyle karşı karşıya kaldı ve birçok sektör çalışanı işini kaybetmiştir. Büyüme planları olan pek çok havayolu artık iflas tehdidiyle uğraşmış ve bu yüzden, sektördeki durumun bir sonucu olarak havayolu şirketleri de yeni bir yol haritası aramaya başlamışlardır. Çünkü pandeminin geleceği için yetkililer tarafından karanlık ve belirsiz bir dönem beklenmeye başlanmıştır. Bu nedenle sivil havacılık sektörü çeşitli arayışlar içerisine girmesine neden olmuştur.

Havayollarının insan sirkülasyonunun durması sonucu yaşadığı finansal çöküntü, ulaşım sektörünü bir umut olarak görmelerine neden olmuştur. Halihazırda kargo sektörünün ortak operasyonlar yürüttüğü sivil havacılık sektörü, uçağa yolcu alma şansını ortadan kaldırması sonucunda uçağı kargo taşıma araçlarına dönüştürme kararı almıştır. İlk başta sektörün beklentilerine uygun bir adım gibi görünmese de zamanla bu girişim sivil havacılık sektörü ve kargo taşımacılığı sektörü için eş zamanlı faydalar sağlamaya başlamıştır. Kargo taşımacılığı, düşen gelirler ve azalan operasyon sayısı sonucu havayolu şirketleri için önemli bir finansal alternatif haline gelmiştir. Bu durum sivil havacılık sektöründe ciddi bir değişimi temsil etmektedir.

Tüm dünya havacılığı açısından büyük bir krize yol açan Covid-19 pandemisi neticesinde verilen hizmetler bağlamında büyük değişiklikler meydana gelmiş, sektörün bütününde büyük kayıplarla beraber yeni dönüşümler de ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla

krizlerin hangi noktalarda zararlar oluşturuken, hangi noktalarda işletmelere öğretici olabileceği titizlikle analiz edilmelidir (Türk Kamu Yönetimi Dergisi, 2021).

2.7.4. Türk Sivil Havacılığında Covid19 Pandemisi Etkileri ve Faaliyetleri

Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınının yarattığı ekonomik ve toplumsal krizler Türkiye'de de varlığını göstermiştir. Hemen hemen sektör gözetmeksizin, tüm işletmeler bu krizden etkilenmiştir. Güçlü bir kurumsal itibara ve kriz yönetim stratejilerine sahip olan kurumlar, diğerlerine kıyasla daha az olumsuz etkiye maruz kalmışlardır. Havacılık sektörü ise Covid-19 döneminin yarattığı etkilerden en çok etkilenen sektörlerden biri olmuştur.

Türk Sivil havacılık sektöründe pandemi döneminde, başta Türk Hava Yolları olmak üzere ayakta kalmayı başarabilen şirketler bunu likidite yönetimi ile gerçekleştirmiştir. Covid-19 dolayısıyla başlıca gelir kaynağı olan bilet satışı durmuştur. THY daha önce planlanan ve satışı yapılan biletlerin iade hakkını bir süre durdurup daha sonra yolcuya bilet iadesi yerine bilet değeri + bilet değerinin %15'i olarak bilet çeki vererek süreci yönetmiştir. THY bu uygulama ile elindeki likiditeyi kaybetmeyip, gelirinin azalıp giderlerinin devam ettiği bu zorlu dönemde likidite yönetimini çok iyi uygulamıştır.

Bir başka stratejik uygulama gider kalemlerindeki ödemelerin ötelenmesi olmuştur. THY, ödemelerini mümkün olabildiğince öteleyerek, likiditenin şirket giderleri için yeterli olmasını sağlamıştır. En büyük gider kalemlerinden olan çalışan maliyetlerini (personel maaş ödemelerini) %55 oranında keserek giderlerini azaltmıştır.

Bu dönemde tarifeli uçuşlar durdurulmuş fakat ülke dışında bulunan vatandaşlarımızın ülkemize gelebilmeleri için ek seferler düzenlenmiştir. Yine kendi ülkesinin dışında bulunan etnik grupları ülkelerine taşıyarak düzenlenen charter uçuşlardan gelir elde edilmiştir. THY bu pazarda oldukça aktif rol almıştır. Kargo uçuşlarına olan yoğun talep THY için bu dönemde ayrı bir pazar olmuştur. Hastalığın yayılmasıyla acil ihtiyaç haline gelen maske, dezenfektan gibi tıbbi malzemelerin satışında patlama yaşanmıştır. Bu ürünlerin tedarik süreci önem arz ettiği için talep

havayolu kargo taşımacılığına olmuştur. Türk Hava Yolları kargo uçaklarıyla bu talebi karşılayamayınca yolcu uçaklarını kargo uçaklarına dönüştürerek kargo filosunu genişletmiştir. Bu strateji ile kargo taşımacılığı pazarında daha fazla pay alarak dünyada bu alanda 6. büyük şirket olmuştur.

2.8. Kriz Kavramı ve Kriz İletişimi

Kriz kelimesi Yunanca kökenli olup ayrıştırma/ayırma veyahut karar manalarında olan 'krisis' kelimesinden türemiştir (Glaesser, 2006: 1). Kriz kelimesinin literatürde birden fazla tanımı yapılmıştır. Bu tanımlamalardan birkaçı şöyledir:

- Kurum yada kuruluşların işlevlerini limitleyen; varoluşlarına, paydaşları ile aralarındaki ilişkiye zarar veren sıradışı olaylar (Carroll, 2009: 66).

- Doğal olarak veya insan hatası veyahut iyi olmayan amaçları neticesinde oluşan ciddi bir felaket. 'Somut yıkımları', kurumsal itibarın veya güvenirliğin kaybedilmesi yada kaybetme tehdidinin oluşması gibi 'soyut tahribatları' içerir (Argenti, 2009: 259).

- Finansal ve itibar açısından tehdit teşkil eden, kurumların işlevlerini bozan, olağanüstü bir durum (Coombs, 2007: 164).

- Kurum ve sektörle birlikte paydaşlarını, ürünlerini, hizmetlerini ve marka imajını kötü etkileyen bir durum (Fearn–Banks, 2007: 8).

- Kurumların hisse senedi değerlerini veya itibarlarını olumsuz etkileyen herhangi bir gelişme (Ruff ve Aziz, 2004: 6).

Tanımalarda da belirtildiği gibi, kriz birçok sebepten ötürü meydana gelebilmekte, olağandışı bir ortam oluşturarak maddi veya maddi olmayan çeşitli zararlı neticeler doğurabilmektedir. Krizlerin olağandışı gelişmesi, kurumların krizlere karşı dokunulmaz kılınamamasının sebebidir. Kriz oluşumunda kurumun, yerin ve zamanın bir önemi yoktur (Ray, 1999: 13). Kriz anları, kurumların rutin faaliyetlerini sekteye uğratmakta, paydaşlarıyla kurduğu güçlü ilişkileri zedelemektedir (Heath ve Millar, 2004: 4). Bu yüzden kriz zamanlarında gelişen olağandışılık, bütün işlevleri ve karar almaları

etkileyip, kurumların paydaşlarıyla sürdürdüğü ilişkilerinin zedelenmesine veya yok olmasına sebep olmaktadır.

Birçok faktör kriz oluşumuna sebep olmaktadır. Kriz çeşitlerini Lerbinger (1997: 10–13) doğal felaketler, teknolojik sorunlar, anlaşmazlıklar, kötü niyet, yönetim değerlerinin çarpıtılması, hile ve kötü yönetim olarak sıralamaktadır. Reid ise (2000: 3–4) kriz türlerini aşağıdaki tabloda yer aldığı gibi doğal felaketler, çalışmalar, çevresel sorunlar, çalışan güvenliği ve sağlığı, çalışan ilişkileri ve yönetim sorunları olmak üzere altı başlık altında sınıflandırmaktadır.

Tablo 11. Kriz Türleri

Doğal Felaketler	● Yıldırım ● Deprem ● Kar/Buzlanma durumları ● Sel/Kuraklık ● Kasırga/Tornado/Tsunami
Çalışmalar	● Donanım eksiklikleri ● Kurum aracını içeren kazalar ● Kilit taşeronların/tedarikçilerin kaybı ● Yapım geçikmeleri ● Aşırı maliyet ● Tasarım hataları/sorunları ● Patlamalar ● Yangınlar ● Temel hizmet başarısızlığı ● Çevrenin/toplulukların bir projeye karşı olması ● Yapıların yıkılması/çökmesi ● Veri/telekomünikasyon başarısızlığı/önemli bilgilerin kaybolması
Çevresel Sorunlar	● Yer altı suyu kirliliği

	● Toplumun zehirli kimyasallara maruz kalması ● Zehirli kimyasalların havaya ve suya yayılması
Çalışan Güvenliği ve Sağlığı	● Kronik güvenlik problemleri ● Kanserojen maddeye maruz kalınması ● Çalışanların ya da çalışan olmayan kişilerin yaraları/hastalıkları
Çalışan İlişkileri	● Müzakereler ● Adil olmayan çalışan uygulamaları ● Grev ● İşi durdurma
Yönetim Sorunları	● İflas ● Bir müşteri ile sözleşme anlaşmazlığının davayla sonuçlanması ● Rehin, adam kaçırma ● Saldırganca yönetimi ele geçirme girişimi ● Kilit personelin rakip işletmede çalışmaya başlaması ● Yönetim veraseti ● Şirket birleşmesi/devralma ● Cinayet ● Söylentilerle olumsuz tanıtım ● Politik yardımlarla ilgili olumsuz tanıtım

Kaynak: (Reid, 2000: 3-4)

Krizler kendi içlerinde birçok özelliği barındırmaktadır. Lerbinger'e (1197: 7-9) göre, krizlerin en büyük ve en önemli özelliği ani ve beklenmedik olmaları, belirsizlikleri ve zaman baskısını barındırmalarıdır. Bu üç ana özellik, kriz yönetim planlarında etkinliği zaruri kılmıştır.

Krizler, iç ve dış faktörlere bağlı olarak meydana gelebilmektedir. Krizler, teknolojik ve politik değişimler, çevresel etmenlerin hızlı değişimi, kurum yöneticilerine yönelik suikast gibi dış faktörlerden; yetersiz yöneticiler, karar alma sürecindeki aksaklıklar, iş ortamı memnuniyetsizliği gibi iç faktörlerden oluşabilmektedir (Tuğcu,2004)

Turner'a göre kriz altı evreden oluşmaktadır. Tuğcu (2004) ve Özdemir (1994) Turner'a aften bu evreleri şöyle açıklarlar:

1. Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası: Bu aşama, geçmişte etkili olan, tutum ve eylemlerde ifade edilen kabul edilmiş kültürel değerler, inançlar ve normlarla karakterize edilir.
2. Kuluçka dönemi: Kabul edilen bilgilerle bağdaşmayan, fark edilmeyen olayların giderek biriktiği aşamadır. Ancak bunlar, geleneksel bilgiye olan güçlü inanç tarafından engellenir. Gerekli bilgiye, öngörüye ve yeniliğe sahip bazıları bir krizin yaklaştığını algılamış olabilir, ancak bu görüşler kuruluşun diğer üyeleri tarafından hemen paylaşılmaz veya kabul edilmez.
3. Aslında bu aşamada yaklaşan kriz bazı sinyaller vermekte ve üst yönetimin bunlara duyarlı olması gerekmektedir. Bu nedenle kriz sinyallerini yakalamak için organizasyonda farklı sinyaller alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir.
4. Belirme anı: Krizin kaçınılmaz olarak karar vericilerin dikkatini çektiği aşamadır. Karar vericiler, krizin bir kuluçka dönemi olduğunu ancak henüz somut hale gelmediğini bilmektedirler.
5. Kuruluşun erken uyarı sistemleri kriz sinyallerini yakalarsa, kriz önleme ve koruma mekanizmaları devreye girer, kriz planları devreye girer, üst yönetim bu doğrultuda hareket etmeye başlar ve kriz yönetim ekibi oluşturulur. Ancak bazı durumlarda tüm şartlar sağlansa dahi örgüt krizden kurtulamayabilir. Bu nedenle yöneticilerin krizin gidişatını sürekli izlemeleri ve gerekli önlemleri almaya devam etmeleri gerekmektedir.
6. Hücum safhası: Krizin doğrudan etkilerinin örgüt çalışanlarının çoğu tarafından tam olarak anlaşıldığı aşamadır.
7. Kurtarma safhası: Krizin tekrar değerlendirildiği ve özelliklerinin yeniden tanımlanarak kurtarma işlemlerinin başlatıldığı aşamadır.
8. Bu aşamada kriz yönetim ekibi, krizi güncel bilgilerle yönetmeye çalışır ve krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için kriz planlarını uygulamaya devam eder.
9. Yeniden yapılanma safhası: Kriz sonrası oluşan sonuçlar giderildikten sonra daha önce benimsenmiş normların, inançların, prosedürlerin,

kuruluşların gelecekte oluşabilecek krizler ile mücadele etme sürecini geliştirmek üzere değerlendirildiği evredir.

Kriz yönetimi, “krizle mücadele etmek ve verilen fiili zararları azaltmak için bir dizi tasarlanabilir faktör” olarak tanımlanabilir (Coombs 2007b:5). Dahası, kriz yönetimi "bir krizin olumsuz sonuçlarını önlemeye veya azaltmaya ve böylece organizasyonu, paydaşları ve endüstriyi hasardan korumaya çalışır" (Coombs 1994: 4). Kriz yönetimi önleyici tedbirler, kriz yönetim planları, kriz sonrası değerlendirmeler gibi birçok parçadan oluşan bir süreç olarak görülmelidir. Kriz yönetimini önleyici tedbirler, kriz yönetim planları, kriz sonrası değerlendirmeler gibi birçok bölümü olan bir süreç olarak düşünülmelidir. Kriz yönetimini oluşturan faktörler kümesi üç kategoriye ayrılabilir: kriz öncesi, kriz ve kriz sonrası. Kriz öncesi, krizleri önleme ve kriz yönetimine hazırlanma çabalarını içerir. Krizler, gerçek bir olaya tepkidir. Kriz sonrası, kriz olaylarından ders çıkarma çabalarıdır (Coombs 2007b). Bu üç kategori, kriz yönetimi ifadelerini yansıtır ve kriz iletişiminin genişliğini dikkate almak için bir mekanizma sağladıkları için faydalıdır.

Turner’ın bahsettiği krizin altı evresini Coombs’un kriz yönetimini oluşturan faktörler içinde değerlendirebiliriz. Krizin başlangıç noktası ve kuluçka dönemini kriz öncesi dönemde; belirme dönemi, hücum safhası ve kurtarma safhasını kriz döneminde; yeniden yapılandırma aşamasını da kriz sonrası dönemde incelenebilir.

Kriz yönetimi konusunu daha iyi anlayabilmek için birçok araştırmacının ortaya koyduğu çeşitli stratejilerin ve modellerin genel hatlarıyla ele alınması gerekir.

1. Littlejohn’un Altı Adım Kriz Modeli: Modeller, karmaşık süreçleri basitleştirmeye yardımcı olabilir ve böylece problem alanının daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Littlejohn'un altı adımlı kriz modeli, temel kriz yönetimi geliştirme kılavuzu sağlayan bir çerçevedir. Littlejohn'a göre, herhangi bir organizasyon için ilk adım, kriz yönetimi organizasyon yapısını tasarlamaktır. Bu süreci daha sonra bir kriz ekibinin seçimi izleyecektir. Ekip seçildikten sonra, eğitim ve simülasyonlar yoluyla ekip gelişimi gerçekleşmelidir. Bir sonraki adım, bir kriz durumu denetimi tasarlamak ve yürütmektir. Potansiyel senaryoların kapsamlı bir

incelemesini yaptıktan sonra, bir acil durum planı taslağı hazırlanmalıdır. Littlejohn'un modelinin son adımı, krizi gerçekten yönetmektir.

2. Fink'in Kapsamli Kontrol Modeli: Fink geniş bir durum denetimi önermiştir. Böyle bir hazırlık denetimi, bir kuruluşu her bir işlevsel alanda hangi olayların krize neden olabileceğini belirlemeye sevk edecektir. Senaryolar oluşturulduktan sonra eylem planları hazırlanmalıdır. Plan, kriz durumu tanımını ve istenen sonuçların veya bir dizi kabul edilebilir sonuçların bir ifadesini içermelidir. Sonuç olarak, kriz ekibi üyeleri, stratejik veya taktiksel seçenekler geliştirmek için "eğer öyleyse" veya "öyleyse" sorularını sormalıdır.
3. Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı: Şirketler, akla gelebilecek her kriz senaryosuna hazırlanamasa da, krizleri temel yapısal benzerliklerine göre gruplandırabilirler. Kriz kümeleri belirlendikten sonra, kuruluş en iyi tedbir eylemleri göz önünde bulundurarak her kümedeki en kötü senaryoya hazırlanmalıdır. Bu nedenle, bir kriz senaryosu için hazırlık, sırayla, benzer veya ilgili birkaç başka senaryoya hazırlanmayı sağlar.
4. Kriz Stratejik Yönetim Organizasyonu: Kriz yönetimi, kuruluşlar için stratejik açıdan önemli olarak kabul edilmektedir. Mitroff bu nedenle kriz yönetimi perspektiflerinin stratejik yönetim süreclerıne entegre edilmesi gerektiğini savunmuştur. Stratejik yönetim pazarda rekabetin saldırgan yönlerini ele alırken, kriz yönetimi kuruluşların savunma yetenekleriyle ilgilenir. Kriz yönetimi şirketin refahı ve onu korumak için çalışır. Bu nedenle Preble ve Mitroff ve arkadaşlarına göre, her iki bakış açısı da üst yönetimin dikkatini ve katılımını gerektirir ve bu nedenle stratejik yönetim bakış açısına entegre edilmelidir.
5. Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi: Kriz durumları, tehdit seviyesi, müdahale seçenekleri, zaman baskısı ve kontrol derecesi ile ilgili 16 hücreli bir matrise dayalı olarak sınıflandırılabilir. Matris, bir tür kriz sürekliliği olarak görülebilir. Örneğin büyük bir kriz, zaman baskısının yoğun olduğu, kontrol derecesinin düşük olduğu, tehdit seviyesinin yüksek olduğu ve müdahale seçeneklerinin sınırlı olduğu bir durum olabilir. Böyle bir kriz Seviye 4 durumu olarak sınıflandırılırken, Seviye 3 krizi stratejik yönetimi

engelleyen özelliklerden üçünü vb. sergileyecektir. Sınıflandırma matrisinin çeşitli faydaları vardır. İlk olarak, kriz yönetimi ekibi tarafından matrisin hazırlanması ve analizi, sorun farkındalığında paha biçilmez bir alıştırmadır. Matris ayrıca, bir şirketin zaman zaman yüzleşmek zorunda kalabileceği tüm potansiyel kriz durumlarının bir listesini ortaya çıkararak ve önceliklendirerek ve kaynakların her potansiyel kriz için uygun şekilde tahsis edilmesini sağlayarak karar vermeyi geliştirir.

Kriz iletişimi, bir krizin giderilmesi için gerek görülen bütün bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve yayılması olarak ifade edilmektedir (Coombs, 2010: 19). "Kriz iletişim yönetimi, kriz ortamının kendi doğasındaki özel koşullarda geliştirilmiş stratejik iletişim hedeflerine uygun iş, ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştırılmasıdır." (Kadıbeşegil, 2003: 116). Başka bir deyişle kriz iletişimi; kurumlar ve paydaşları arasında krizden önce, kriz anında ve kriz sonrası gerçekleşen diyalogdur (Fearn–Banks, 2007: 9).

Weiner (2006: 4) göre; kriz yönetiminin ilk basamağı iletişim kurmaktır. Kadıbeşegil'e göre (2003: 107) "Kriz yönetimini fırsatlara taşıyacak olan etkileşim iletişimin nasıl yönetildiği ile yakından ilintilidir". Etkili kriz yönetiminde kriz iletişimi, yalnızca kriz sürecini hafifletebilmek veya ortadan kaldırmak için varolmamaktadır; bununla birlikte kriz öncesinden daha pozitif bir itibarı kriz sürecine taşımaktadır (Fearn–Banks, 2007: 9). Kurumlarda kriz süreçleri, paydaşlar ile uzun dönemli sağlam ilişkilerin temellerinin oluşturulduğu dönem olarakta görülür. Çünkü bu sıkıntılı dönemde kriz iletişimiyle kurumlar, paydaşlara krize neden olan sebepler ve krizin muhtemel sonuçları üzerine bilgiler verir.

Kriz iletişimi her ne kadar bilgi aktarmakla ilgili olsa da, her kriz kendi içinde bir bilgi boşluğu barındırır. Sessizlik ise negatif bir durum olarak değerlendirilir. Çünkü sessizlik, paydaşlarda ve medyada kurum içi bir gizliliğin olduğu algısını yaratır (Lerbinger, 1997: 31). "Kriz dönemlerinde etkili iletişim, sadece medya ilişkileri ile sınırlı olmayıp, ilgilenilmesi gereken çok çeşitli gruplar bulunmaktadır" (Oktay, 1996: 176). Kriz iletişiminin konumlandırılması tüm bu gruplar ile olan bağlantıları kapsamalıdır. "Bir kriz meydana geldiğinde önemli bir iletişim prensibi olarak 'olaylar meydana çıkıncaya kadar bekleme' düşüncesine gidilmemeli, krizle ilgili olan bilgiler

mümkün olduğunca medyayla ve ilgili hedef gruplarla paylaşılmalıdır." (Okay ve Okay, 2002: 430). Böylelikle kriz zamanlarında paydaşlar bilgilendirilerek endişe yaratacak birçok sorunun cevaba kavuşmuş olacağı düşünülmektedir.

Krizler ani ve beklenmedik şekilde gelişen durumlar olduğundan, kriz iletişiminde stratejilerin kriz öncesi belirlenmesi gerekir. Bu stratejilerde oluşabilecek riskler ve neticelerinin öngörülebilmesi ehemmiyet oluşturmaktadır. Kriz iletişim stratejileri için plan oluşturulmalı ve ruhsal ve bedensel olarak teşvik edilmelidir (Çelebi ve Sezer 2017: 121). Kriz yönetimiyle ilgilenenlerin, kriz öncesi paydaşlar ve medya ile güvene dayalı ilişkiler kurmaları gerekmektedir.

2.8.1. Havacılık Sektöründe Kriz İletişimi

Havacılık sektörü, krize karşı en savunmasız sanayi sektörlerinden biridir. Karşılaştıkları krizi yönetememek hayatlarını tehdit edebilir. Bu nedenle havayolu şirketlerinin yöneticilerinin krizleri yönetme ve kriz durumlarında iletişim kurma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Kriz iletişimi stratejisi, kriz yönetiminin önemli bir parçası haline gelmektedir.

Genel olarak Covid-19 pandemisi döneminde kurumlardan/markalardan iletişim ve kurumsal davranış konusundaki beklentiler artmaktadır. Kriz döneminin gereği olarak hızlı karar ve aksiyon almak (söylem değil eylem) en önemli öncelik olarak belirtilmektedir. Bunu yaparken markaların, neyi temsil ettiği ve neyi amaçladığı konusunda içten, dürüst ve güvenilir olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Kurumların bu süreçte muhataplarına karşı gelişmeler ve alınan kararlar konusunda daha bilgilendirici olmaları önerilmektedir. Güven ve şeffaflığın kamuoyunun ve müşterilerin en önemli beklentisi olduğu belirtilirken, markaların, sağlığı en öncelikli konu olarak gündemde tutmaları, bunun bir yansıması olarak "hijyen" vurgusunu ön plana çıkarmaları beklenmektedir.

Toplumsal ve sosyal fayda odaklı iletişimin ürün ve fiyat odaklı iletişime göre daha çok tercih edilmesi önerilmektedir. Toplumsal, sosyal sorumluluk ve dayanışma mesajlarına, geleceğe yönelik olumlu mesajlara ağırlık verilmesi, sağlık kahramanlarına yönelik hizmetlerin ve minnettarlık mesajlarının ihmal edilmemesi gerektiği

vurgulanmaktadır. Kriz döneminde dijital iletişim ve sosyal medya araçlarının başta olmak üzere dijital dönüşümün gereği olan dijital müşteri hizmetleri, online mağazalar, e-ticaret, elektronik ödeme sistemleri, uzaktan çalışma sistemleri, online eğitim pratikleri gibi faaliyetlerin hayata geçirilmesi önerilmektir. Sosyal medya içeriklerinde içerik paylaşım frekansının diğer zamanlara göre azaltılması, eğlenceli, keyifli, fiyat odaklı paylaşımlar konusunda tepki çekme ihtimali nedeniyle dikkatli olunması ve doğru iletişim tonunun yakalanması gerektiği tavsiye edilen hususlar arasında yer almaktadır (HBR, 2020; IPSOS, 2020; Pazarlamasyon, 2020; HSB, 2020).

Havacılık sektörü, ulaşımın krize karşı en savunmasız bileşenlerinden biridir (Ray, 1999). Nitekim havacılık sektörünün yaşadığı kriz, terörizm, finansal veya yönetimsel başarısızlık gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Endonezya'daki Sempati Air, Boraq, Mandala, Adam Air ve diğerleri gibi havayollarının isimleri artık sadece tarihi kayıtlarda mevcuttur. Örneğin Ansett Avustralia; Melbourne, Avustralya merkezli, büyük bir havayolu şirketiydi ve Qantas'tan sonra en büyük ikinci şirket olarak, krizini yönetmeyi başaramamıştır (McDonald, 2005). Hindistan'da Kingfisher Havayollarının yaklaşık 1,5 milyar dolarlık zarara uğraması çalışanların greve gitmesine ve filosunu küçültmek zorunda kalmasına neden olmuştur (voa Indonesia.com, 2012). Benzer finansal kriz British Airways ve United Airlines tarafından da yaşanmıştır (kompas.com, 2008 ve viva.co.id, 2010).

Taylor ve Perry (2005), kriz yaşayan kuruluşların %80'inden fazlasının resmi web siteleri aracılığıyla bir bilgi kaynağı olarak haber bülteni yüklediklerini ortaya koymuştur. Bu yüksek oran, basın bülteninin halen kurum tarafından tercih edilen iletişim taktiği olduğunu göstermektedir.

Türk Hava Yolları'nın Covid-19 pandemisi sürecinin başından günümüze kadar izlemiş olduğu kriz iletişimi anlayışını dijital ve sosyal medyaya yansıtması, bu süreçte önemli rol oynamıştır. THY, pandemi sürecinde dijital ve sosyal medya platformlarını ve araçlarını kriz iletişimi stratejisinin ve faaliyetlerinin merkezinde konumlarken krizin yarattığı kısıtları aşmada ve hedef kitleleri ile iletişim ve ilişki kurmada yoğun olarak kullanmıştır.

Pandemi süreci hava yolları açısından bir takım fırsatlar da doğurmuştur. İptaller, geri ödemeler, spesifik ve güncel bilgi alma açısından daha kolay olması nedeniyle insanların doğrudan markaya gitmeyi tercih etmeleri krizin olumlu sonuçlarındandır. Bu kriz iletişimi ve sosyal girişimler, şirketin imajını güçlendirebilir ve müşteri sadakatini sağlayabilmektedir. Ayrıca, insan temasından kaçınmak için daha fazla dijitalleşme fırsatı sağlamıştır (Erden, C., & Akgül S. K.,2022).

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada kullanılacak model, çalışma grubunun özellikleri, araştırma araçları ve bu araçlarla toplanılan verilerin analizinde kullanılacak olan istatistiki tekniklere ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın yönteminde hem nitel hem de nicel teknikler kullanılmıştır. Havacılık sektörünün önemli otoritelerinden olan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), pandemi döneminde havayolunu kullanan yolcular için üç farklı anket yayımlamıştır. Bu anketler çeşitli ülkelerin yolcularına (Türkiye hariç 11 ülke) uygulanmıştır. Anketin amacı pandemi döneminde yolcuların havayolu seyahatinden beklentilerini anlamak, pandemi dönemi seyahat endişeleri, havayollarının yaptıkları faaliyetlere güven gibi konuları aydınlatmaktır.

Bu çalışmada, IATA tarafından geliştirilerek uluslararası havacılık çevrelerinde yolculara uygulanan bu anketin, Türkiye'de kullanılabilmesi için ölçek uyarlama çalışmaları yapılmıştır. Bunula beraber hem dış paydaş olan yolculara hem de iç paydaş olan ve çeşitli pozisyonlarda görev yapmakta olan çalışanlara uygulanabilmesi için bu anketin iki ayrı versiyonu (Ek1. Yolcu Anketi ve Ek2. Sektör Çalışanı Anketi) hazırlanmıştır. İlk olarak her iki ölçek de alanında uzman üç yabancı dilbilimci tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Uyarlama çalışmasının sonraki aşamasında ise nitel yöntemler kullanılmıştır. Anketlerin Türkçe'ye tercümesi sonrası zoom konferansı aracılığıyla havayolu firmalarının üst düzey pozisyonlarında görev yapan temsilcilerinden, ölçekte yer alan maddeler hakkında derinlemesine mülakat aracılığıyla görüşleri alınmıştır. Görüşleri alınan üst düzey temsilcilerinin görev aldıkları havayolları; Türk Hava Yolları (THY) , Pegasus Havayolları, Sunexpress Havayolları ve Onur Air Havayolları olarak belirlenmiştir. Pandemi dönenimde Onur Air Havayolları uçuş faaliyetlerini durdurduğundan sadece anketlerin içerikleri ile ilgili görüş alınmıştır. Onur Air Havayolları'nın çalışanları ve yolcuları araştırmanın sonraki sürecinde anket çalışmasına dahil edilememiştir. Burada yapılan zoom görüşmelerinde sektör üst düzey yöneticilerinin görüşleri alınarak ölçeğin Türkiye gerçeğine uygun hale getirilmesi

hedeflenmiştir. Havayolu firmalarının İç paydaş temsilcileriyle yapılan bu görüşmelerde Delphi Tekniği (Davidson,t.y.) kullanılmıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde havayolu üst düzey temsilcilerinin anket soruları ile ilgili herhangi bir ekleme veya çıkarma yapmayacakları sonucu çıkarılmıştır. Anket sorularının yeterli olduğu görüşü alınmıştır.

IATA anketlerinin Türkçe'ye uyarlanması çalışmalarından sonra ortaya iki tane anket çıkarılmıştır. Bu anketler Yolcu Anketi (Ek1 , yolculara uygulanan anket) ve Sektör Çalışanı Anketi (Ek2 , şirket içi paydaşlara uygulanan anket) olarak literatüre kazandırılmıştır. Anketin (Ek2, Şirket Anketi) havayollarının farklı kademelerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey çalışanları olmak üzere üç ayrı kategorideki iç paydaşlarına uygulanması planlanmıştır. Böylece şirketin farklı pozisyonlarında görev yapan iç paydaşlarının, yolcuların seyahatine ilişkin görüş ve algıları araştırılmıştır. Eş zamanlı olarak anketin yolcular için uyarlanmış sürümü (Ek1, Yolcu Anketi) de yolculara uygulanmıştır. Hem yolcu hem de iç paydaşlar (memur, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici) için uygulanan iki anketin de sonuçları doğrultusunda, havayolu sektörünün pandemi krizinde yaşadığı paydaş yönetimi algısı çalışmalarının, yolcu beklentileri ile arasındaki benzerliklerine bakılmıştır. Ayrıca sektör (iç) paydaşlarının da algılarına ve tutumlarına bakılarak yolcular ve paydaşlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar bulunmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada dijital platformlarda çevrimiçi olarak yayımlanan anketin uygulanmasında, Kartopu Örneklem metodu kullanılmıştır. Kartopu örneklem metodu, katılan her katılımcı üzerinden başka yeni katılımcılara ulaşılmayı hedefleyen bir modeldir (Punch, 1998: 113). Bu aşama için Türkiye'de merkezi bulunan üç havayolu şirketinde çalışan ve her bir pozisyon için en az 30 iç paydaşın katılımcı olduğu toplam 90 çalışanın katıldığı bir anket uygulaması planlanmış ancak anketler sonucunda 72 tane iç paydaşa anket uygulanabilmiştir.

Türkiye'de uçan yolcu sayısı veya diğer bir deyişle araştırmanın evreni, 333.185 kişidir (Mayıs 2021, DHMI). Buna göre güven düzeyi % 95 olacak şekilde en az 384 yolcuya (örnekleme) ulaşılması planlanlanmıştır. Araştırmanın yolcuya ilişkin verileri için çevrimiçi kartopu örneklem metodu kullanılmış ve anket google drive ile havayolu yolcularının erişimine açıldıktan sonra 404 kişiden veri toplanmıştır.Ancak 404 kişiden toplanan verilerin 12 tanesi yanlış olduğundan yalnızca 392 tanesi araştırmaya dahil edilmiştir.

Kalitatif Ankette yer alan verilerin tümü SPSS 23.0 for Windows istatistik programı ile işleme konulmuştur. Daha sonra çalışmanın amaç ve araştırma sorularına bağlı olarak uygulanan istatistikî analizlerin seçimi için Kolmogorov-Smirnov (K-S) testiyle veri gruplarının normallik dağılımları incelenmiştir.

Araştırmanın amacına bağlı olarak istatiski analizler yapılmış ve sonuçları bulgular kısmında paylaşılmıştır.

3.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmada sosyal medyada kullanıma açılan çevrimiçi anket ile kartopu örneklem metodu kullanılmıştır. Merkezi Türkiye'de olan dört havayolu şirketinin (THY, Pegasus, Sunexpres ve OnurAir) yöneticileri ile görüşülmüştür. Bu dört şirketten bir tanesi olan OnurAir uçuşlarını durdurduğu için ve çalışanlarını izne gönderdiğinden OnurAir çalışanları çalışma dışında bırakılmıştır. Geri kalan üç şirketten toplam 72 çalışana anket uygulanmıştır. Seçilen çalışanlar kartopu örneklem yoluyla seçilmiştir. Üçüncü ve en önemli değişken olarak da geliştirilen anket havayolu yolcularına kartopu örneklem metoduyla ulaştırılmıştır. Türkiye'de katropu örneklem metoduyla çevrimiçi ulaşılacak yolcu sayısı en az 384 kişi olarak planlanmıştır. Sonuçta toplam 404 kişşiye ulaşılmıştır. Amaç yolcuların bu süreç ile ilgili endişe, beklentilerine ve algı düzeylerine ulaşmaktır.

3.3.Veriler ve Toplanması

Araştırmanın nicel kısmında, Türkiye'de merkezi bulunan üç havayolunun (THY,Pegasus, Sunexpress) çalışanlarına sektör çalışanı anketi uygulanmıştır. OnurAir havayolları faaliyetlerini durdurduğu için OnurAir havayolları çalışanlarına anket uygulanamamış ve sadece delphi görüşmesinde yararlanılmıştır. Sektör çalışanı anketi havayolu üst düzey, orta düzey ve alt kademe olarak belirtilen iç paydaşlardan 72 kişiye uygulanmıştır. Havayolu paydaşlarından olan yolcular için hazırlanan anket ise 404 kişiye uygulanmıştır. 404 kişiye uygulanan anketlerden 12 tanesi geçersiz sayılmış ve son olarak 392 kişilik anket ele alınmıştır.

Araştırma başında IATA anketi üzerinden, üst düzey dört yöneticiyle delphi tekniği ile görüşme sağlanmışıtr. Bu bağlamda geliştirilen anketin geçerlilik ve

güvenilirliği SPSS 23.0 programında incelenmiştir. Araştırmanın veri kontrol sürecinde ilk olarak yapılan pilot çalışmada, yolcu anketi (Ek 1) için 143 kişi üzerinde, sektör çalışanı anketi (Ek 2) için 72 kişinin yanıtları üzerinde sorulara ait Cronbach alfa güvenirlik kat sayılarına bakılmıştır. Yolcu anketi için Cronbach alfa değeri α=0.987, şirket anketi için α=0.958 olarak belirlenmiştir.

Tablo 12. Anketlerin güvenilirlik testleri

Anket	Sayı	Cronbach Alpha (%)
Yolcu Anketi (Ek1)	143	98,7
Sektör Çalışanı Anketi (Ek2)	69	95,8

Geçerliliği ve güvenilirliği test edilen anketler daha sonra google forms aracılığıya sosyal medyadan yolculara ulaştırılmıştır. Ayrıca anket dört yöneticiye ve söz konusu şirketler için 72 çalışana uygulanmıştır. Bu katılımcılara ait demografik bilgiler yolcular için **Tablo 13**, havacılık sektörü çalışanları için de **Tablo.14** 'te aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 13. Araştırmanın Demografik Değişkenlerine Ait Bulguları ve Durum Tespitleri (Yolcu Anketi)

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	211	53,8
Erkek	181	46,2
Toplam	392	100,0
Yaş	**Sayı**	**Yüzde (%)**
18-28 yaş	110	28,1
29-38 yaş	147	37,5
39-48 yaş	84	21,4
49 yaş ve üzeri	51	13,0
Toplam	392	100,0
Meslek Grupları	**Sayı**	**Yüzde (%)**
Kamu	139	35,5

Özel Sektör	192	49,0
Öğrenci	31	7,9
Çalışmıyor	14	3,6
Emekli	16	4,1
Toplam	392	100,0
Aylık Gelir(TL)	**Sayı**	**Yüzde (%)**
0-2825	52	13,3
2826-5000	151	38,5
5001-10000	138	35,2
10001 ve üzeri	51	13,0
Toplam	392	100,0
Yurtiçi Seyahat Sıklığı (Pandemi dönemi)	**Sayı**	**Yüzde (%)**
0 (Hiç seyahat etmeyenler)	155	39,5
1-3 kez	158	40,3
4-9 kez	55	14,0
10 ve üzeri	24	6,1
Toplam	392	100,0
Yurtdışı Seyahat Sıklığı (Pandemi dönemi)	**Sayı**	**Yüzde (%)**
0 (Hiç seyahat etmeyenler)	294	75,0
1-3 kez	66	16,8
4-9 kez	23	5,9
10 ve üzeri	9	2,3
Toplam	392	100,0

Genellikle Seyahat Edilen Havayolu Tipi	**Puan**	**Yüzde (%)**
Düşük Maliyetli Taşıyıcılar (Pegasus vb.)	190	48,5
Tam Hizmet Taşıyıcılar (THY vb.)	82	20,9

İkisi de Eşit	120	30,6
Toplam	392	100,0
Havayolu ile Seyahat Amacı	**Puan**	**Yüzde (%)**
İş	118	30,1
Eğlence	253	64,5
Seyahat Etmiyorum	21	5,4
Toplam	392	100,0
En Son Yapılan Uçak Seyahati	**Puan**	**Yüzde (%)**
Temmuz 2019'dan önce	125	31,9
Mart 2020'nin başından önce (Covid-19 öncesi)	121	30,9
Mart 2020'nin başından sonra (Covid-19 sonrası)	146	37,2
Toplam	392	100,0
Genel Olarak Havayolu ile Seyahat etme Eğilimi	**Puan**	**Yüzde (%)**
Evet	220	56,1
Hayır	172	43,9
Toplam	392	100,0
Seyahat Etmek için Bekleme Süresi (Cov-19 sonrası)	**Puan**	**Yüzde (%)**
Hiç Beklemem	160	40,8
1 veya 2 ay beklerim	94	24,0
6 ay beklerim	47	12,0
1 yıl kadar beklerim	30	7,7
Yakın gelecek için seyahat planı yapmıyorum	61	15,6
Toplam	392	100,0

Pandemi dönemi paydaş algısı ve yönetimi adlı yolcu anketi çalışmasına katılanların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında %53,8'isinin, kadın ve %46,2'sinin erkek olduğu saptanmıştır. Çalışmaya katılan kişilerin yaş gruplandırmalarına bakıldığında en büyük yaş grubu oranını %37,5'lik oran ile 29-38 yaş grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların meslek gruplandırmalarına bakıldığında ise

%49 ‘unu özel sektör, % 35,5 ‘ini kamu, %7,9’unu öğrenci, % 4,1’ni emekli ve % 3,6’sını da çalışmayan grubun oluşturduğu belirlenmiştir. Katılımcıların gelir gruplarına bakıldığında % 38,5’inin 2826-5000 TL , % 35,2’sinin 5001-1000 TL, %13,3 ‘ünün 0-2825 TL, % 13’ünün 10001 TL ve üzeri gelire sahip olduğu görülmüştür. Pandemi dönemi yurtiçi seyahat sıklığı verileri incelendiğinde %40,3‘lük en büyük oran ile 1-3 kez seyahat edenler çoğunluğu oluşturmaktadır. %39,5 ile hiç seyahat etmeyenler, % 14 ile 4-9 kez, % 6,1 ile 10 ve üzeri kez seyahat edenlerin örneklem içinde olduğu saptanmıştır. Pandemi dönemi yolcuların yurtdışı seyahat sıklığına bakıldığına % 75’lik oran ile hiç seyahat etmeyenlerlerin oluşturduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte yolcuların % 16,8 ile 1-3 kez seyahat ettiği, %5,9 ile 4-9 kez seyahat ettiği, %2,3 ile 10 kez seyahat ettiği görülmüştür. Burada %75 ‘lik büyük bir oran ile yurtdışı seyahatlerinin hiç olmamasının nedeninin ülkelerin hava sahalarının pandemiden dolayı kapatılması olduğu düşünülmüştür. Araştırmaya katılanların genellikle tercih ettikleri havayolu tipi verilerine bakıldığında % 48,5 ile düşük maliyetli taşıyıcıların (Pegasus vb.) , %20,9 ile tam hizmet taşıyıcıların (THY vb.) ve % 30,6 ‘lık oran ile her iki havayolu tipinin de eşit seçildiği görülmüştür. Katılımcıların seyahat amacına bakıldığında % 64,5’lik oranın eğlence, % 30,1’lik oranın ise iş amacıyla seyahat ettiği % 5,4 ‘inin ise havayolu ile seyahat etmiyorum seçeneğini işaretlediği saptanmıştır. Kişilerin en son yaptıkları uçak seyahatleri bilgileri incelendiğinde normal dönem (Temmuz 2019’dan önce), Covid-19 öncesi (Mart 2020’nin başından önce) ve Covid-19 sonrası (Mart 2020’nin başından sonra) oranlarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Sırasıyla % 31,9, %30,9 ve % 37,2 olarak görülmüştür. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun % 56,1’lik bir oran ile genel olarak havayolu ile seyahat ettikleri görülmüştür. Bu katılımcıların % 43,9’luk oranı ise havayolu seyahatini genellikle tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Covid-19 sonrası katılımcıların seyahat etmek için bekleme süreleri incelendiğinde %40,8’lik büyük bir oran ile hiç beklemem seçeneğini seçtikleri görülmüştür. 1 veya 2 ay beklerim diyenler %24, 6 ay beklerim diyenler %12, 1 yıl beklerim diyenler %7,7 ve yakın gelecekte seyahat planı yapmıyorum diyenler ise %15,6 olarak belirlenmiştir.

Şirket çalışanlarına uygulanan ankete ait demografik bilgilere ise aşağıda **Tablo.14**’te verilmiştir.

Tablo 14. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Demografik Bilgileri ve Durum Tespitleri (Sektör Çalışanı)

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	30	41,7
Erkek	42	58,3
Toplam	72	100,0
Yaş	**Sayı**	**Yüzde (%)**
22-30 yaş	20	27,8
31-40 yaş	37	51,4
41 yaş ve üzeri	15	20,8
Toplam	72	100,0
Unvan	**Sayı**	**Yüzde (%)**
Memur (Kabin, Yer Hizmetleri vb.)	32	44,4
Orta Düzey Yönetici	20	27,8
Üst Düzey Yönetici	20	27,8
Toplam	72	100,0
Aylık Gelir(TL)	**Sayı**	**Yüzde (%)**
3200-6000	24	33,3
6001-10000	27	37,5
10001 ve üzeri	21	29,2
Toplam	72	100,0
Sektör Tecrübesi (Yıl)	**Sayı**	**Yüzde (%)**
1-4	25	34,7
5-11	27	37,5
12 ve üzeri	20	27,8
Toplam	72	100,0
Çalışanı Olduğu/Hizmet Verdiği Havayolu Şirketi	**Sayı**	**Yüzde (%)**
THY A.O	31	43,1
Onur Air	1	1,4
Sun Express	19	26,4
Pegasus Havayolları	21	29,2
Toplam	72	100,0
Sizce Yolcular Genellikle Hangi Havayolu Tipini Tercih Eder?	**Sayı**	**Yüzde (%)**
Düşük Maliyetli Taşıyıcılar (Pegasus vb.)	21	29,2
Tam Hizmet Taşıyıcılar (THY vb.)	8	11,1
İki de Eşit	43	59,7
Toplam	72	100,0
Yolcuların Genellikle Havayolu ile Seyahat Amacı Nedir?	**Sayı**	**Yüzde (%)**
İş	19	26,4
Eğlence	52	72,2
Seyahat Etmiyorlar	1	1,4
Toplam	72	100,0
Yolcular En Son Ne Zaman Uçak Seyahati Yapmıştır Sorusuna Verilen Yanıtlar	**Sayı**	**Yüzde (%)**
Temmuz 2019'dan önce	3	4,2
Mart 2020'nin başından önce(Covid-19 öncesi)	11	15,3
Mart 2020'nin başından sonra (Covid-19 sonrası)	58	80,6
Toplam	72	100,0
Sizce Yolcuların Pandemi Dönemi Seyahat Sıklığı Nasıl Olmuştur? Sorusuna Verilen Yanıtlar (Yurtiçi)	**Sayı**	**Yüzde (%)**
0 (Hiç seyahat etmezler)	1	1,4
1-3 kez	21	29,2
4-9 kez	46	63,9

10 ve üzeri	4	5,6
Toplam	72	100,0
Sizce Yolcuların Pandemi Dönemi Seyahat Sıklığı Nasıl Olmuştur? Sorusuna Verilen Yanıtlar (Yurtdışı)	**Sayı**	**Yüzde (%)**
0 (Hiç seyahat etmezler)	5	6,9
1-3 kez	55	76,4
4-9 kez	12	16,7
Toplam	72	100,0

Pandemi dönemi paydaş algısı ve yönetimi adlı şirket anketi çalışmasına katılanların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında %41,7'si kadın ve %58,3' ünün erkek olduğu saptanmıştır. Çalışmaya katılan kişilerin yaş gruplandırmalarına bakıldığında en büyük yaş grubu oranını %51,4'lük oran ile 31-40 yaş grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların unvan gruplandırmalarına bakıldığında ise %44'unun memur (kabin, yer hizmetleri vb.), % 27,8'inin orta düzey yönetici, %27,8'inin ise üst düzey yönetici olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların gelir gruplarına bakıldığında % 37,5'inin gelirinin 6001-10000 TL , % 32,3'ünün gelirinin 3200-6000TL, %29'unun gelirinin ise 10001 TL ve üzeri olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan sektör çalışanlarının tecrübeleri incelendiğinde % 37,5 ile 5-11 yıl, % 34,7 ile 1-4 yıl, % 27,8 ile 12 yıl ve üzeri olduğu görülmüştür. Katılımcıların çalıştıkları veya hizmet verdikleri (yer hizmetleri) havayolu şirketlerine bakıldığında ise %43,1'lik oran ile THY, %29,2 'lik oran ile Pegasus Havayolları, % 26,4'lik oran ile Sun Express ve % 1,4 'lük oranla Onur Air olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların, yolcuların genellikle tercih ettikleri havayolu tipi ile ilgili düşüncelerine bakıldığında % 29,2 ile düşük maliyetli taşıyıcılar (pegasus vb.), %11,1 ile tam hizmet taşıyıcılar (THY vb.) ve % 59,7 'lik ve büyük oran ile her iki havayolu tipinin de eşit tercih edildiğini düşündüğü verilerine ulaşılmıştır. Katılımcıların yolcuların seyahat amacı durumlarına verdikleri yanıtların oranı % 72,2'lik oran ile eğlence amacı, % 26,4 ile iş amacıyla seyahat ettiği görülmüştür. Katılımcıların % 1,4 'i nün ise havayolu ile seyahat etmiyorum seçeneğini işaretlediği saptanmıştır. Kişilerin en son yaptıkları uçak seyahatleri bilgileri incelendiğinde, şirket çalışanı katılımcıların verdikleri yanıtların oranlarının normal dönem için (Temmuz 2019'dan önce) %4,2, Covid-19 öncesi için (Mart 2020'nin başından önce) %15,3 ve Covid-19 sonrası için (Mart -2020'nin başından sonra) ise %80,6 oranlarında olduğu görülmüştür. Sektör çalışanları gözünden yolcu ile ilgili pandemi dönemi yurtiçi seyahat sıklığı verileri incelendiğinde %63,9'luk en büyük oran ile 4-9 kez seyahat edenler grubu ön plana çıkmaktadır. %29,2 ile 1-3 kez, % 5,6 ile 10 kez ve üzeri, % 1,4 ile hiç seyahat

etmeyenler grupları da saptanmıştır. Sektör çalışanları gözünden yolcuların pandemi dönemi yurtdışı seyahat sıklığına bakıldığına ise %76,4 ile 1-3 kez, %16,7 ile 4-9 kez ve % 6,9 ile hiç seyahat etmezler sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.4.Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Kalitatif Ankette yer alan verilerin tümü SPSS 23.0 for Windows istatistik programı ile işleme alınmıştır. Çalışmaya katılan kişilerden elde edilen verilerin çözümüne geçilmeden önce, bu verilerin kişisel bilgiler formu ve ölçekler ile belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hatalar ve ciddi oranda eksiklikler barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiştir. Araştırmada maddelerin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş ve ilgili tablolar hem yolcu hem de şirket anketi için oluşturulmuştur. Basıklık ve çarpıklık tabloları Ek.3 'te verilmiştir. Araştırmanına anket maddelerine ilişkin ortalamalar, yolcu için **Tablo 15**'te , sektör çalışanı için **Tablo 16**'da verilmiştir.

Tablo 15. Ölçekleri Oluşturan Maddelere İlişkin Betimleyici İstatistikler (Yolcu Anketi)

Madde	Ortalama	Std. Sapma
COVİD 19 sürecinde seyahatime dair uzmanların sağlık tavsiyelerine daha fazla ihtiyaç duydum.	4,19	1,11633
COVİD 19 nedeniyle seyahat aşısı olmak konusu benim için daha önemli hale geldi.	4,03	1,24442
Maske takmak beni mikroplardan veya virüslerden korur.	4,09	1,13435
Maske takmak mikropları veya virüsleri yaymamı engeller.	4,45	0,82985
Yolcuları ağırlama/hizmet vermek için çalışanlar (örneğin kabin ekibi, havaalanı personeli, otel personeli) maske taktığında güvence altında hissetmemi sağlar.	4,36	0,97684
Kişisel olarak koronavirüs / COVID-19'a yakalanma konusunda ne kadar endişelisiniz?	3,60	1,27688
Halka açık yerlerde olmaktan kaçındım.	4,03	1,13928
Büyük toplantılarda bulunmaktan kaçındım.	4,22	1,07612
Halka açık yerlerde maske taktım.	4,51	0,87295
Seyahat ederken daha fazla dezenfektan kullandım.	4,37	0,98079
Ellerimi daha sık yıkadım.	4,68	0,64050
Havayolu sehayatinden kaçındım.	3,38	1,49257
Hiçbir önlem almadım.	1,69	1,24748
Halka açık yerlerde olmaktan kaçınırım.	3,67	1,25130
Büyük toplantılarda bulunmaktan kaçınırım.	3,86	1,20220

Halka açık yerlerde maske takarım.	4,10	1,15796
Seyahat ederken dezenfektan kullanırım.	4,24	1,10624
Ellerimi sık sık yıkarım.	4,64	0,63853
Havayolu ile seyahatten kaçınırım .	2,88	1,40820
Herhangi bir önlem almayacağım.	1,79	1,23963
COVID-19 için alınan koruyucu önlemler, uçaktayken kendimi güvende hissetmemi sağladı.	3,71	1,18483
COVID-19 koruyucu önlemleri iyi uygulandı.	3,43	1,20413
Seyahat deneyimim, diğerlerine kıyasla fazla rahat değildi.	3,27	1,28185
Deneyimlerime dayanarak, seyahat süreçleri "normale" dönene kadar tekrar uçmayacağım.	2,56	1,41085
COVID-19 önlemleri olmadan normal bir şekilde uçak ile seyahat edebilene kadar tekrar uçmak istemiyorum.	2,67	1,45185
17 Mart'tan beri seyahat etmemi gerektiren bir durum olmadı.	3,32	1,41357
Seyahat edeceğim ülkelerin sınırları Türkiye'ye kapalıydı.	2,85	1,58146
COVID-19 sigortası mevcut değildi.	2,76	1,48008
Evden uzakta COVID-19'a yakalanmaktan korkuyordum.	3,48	1,47770
COVID-19 önlemleri olmadan "normal" seyahat edebilene kadar tekrar uçmak istemiyorum.	3,16	1,46018
Gideceğim yerde yapmak istediğim şeyler yasaklardan dolayı kapalıydı /çalışmıyordu.	3,36	1,43976
Karantina şartları beni engelledi.	3,66	1,38992
İptal edilen uçuşlar gibi seyahat aksaklıkları beni engelledi.	3,03	1,52385
Tüm COVID-19 tedbirleri kulağa çok zor / uygunsuz geliyor.	2,82	1,38691
Uçakta COVID-19'a yakalanmaktan korkuyorum / korkuyordum.	3,45	1,41501
Maske / yüz siperliği ile seyahat etmek istemiyordum.	2,83	1,50002
Pasaportunuzu, telefonunuzu veya biniş kartınızı havalimanındaki havayolu acentelerine, güvenlik personeline veya devlet görevlilerine teslim etme	3,15	1,38082
Bagaj kontrolü	3,01	1,42139
Kapıda veya salonda bekleme	3,45	1,35046
Restoranlarda, barlarda veya salonlarda yeme veya içme	3,51	1,34174
Havaalanı tuvaletlerini kullanma	3,74	1,29922
Güvenlikten geçerken kutulara / tepsilere dokunma	3,54	1,31034
Terminalde havayı soluma	3,60	1,31418
Check-in, güvenlik, sınır kontrolü veya biniş sırasında sıraya girme / sırada bekleme	3,61	1,31396
Uçağa ulaşmak için otobüste veya trende olma	3,71	1,32691
Bagajı teslim aldıktan sonra bagaja dokunma	3,33	1,37157
Yiyecek ve içecek ürünleri tüketmek.	3,51	1,35129
Tuvalet olanaklarını kullanmak.	3,85	1,26459

Enfekte olabilecek birinin yanında oturmak.	4,26	1,08277
Koltuğunuza dokunmak	3,41	1,33344
Tepsi masalarına dokunmak	3,49	1,36449
Uçak içi eğlence ekranına dokunmak	3,50	1,34181
El bagajınızı yerleştirmek için baş üstü dolaplara dokunmak	3,40	1,37077
Uçakta tuvalete gitmek için koridorda yürümek	3,27	1,36287
Uçaktaki havayı solumak	3,71	1,30315
Kabin ekibi ile etkileşim kurmak	3,08	1,34362
Kalkıştan önce tüm yolcuların ateşinin ölçülmesi	3,52	1,36248
Kalkıştan önce tüm yolculara Koronavirüs / COVID-19 taraması yapılması	4,24	1,04132
Uçakta sosyal mesafenin sağlanması	4,25	,99484
Bütün ülkelerde size karantina muafiyeti garanti eden bir Koronavirüs / COVID-19 bağışıklık sertifikasının sağlanması(Aşı Kartı)	4,16	1,13407
Koltuk alanınızı temizlemek için kişisel bir temizlik seti verilmesi	4,10	1,11708
Yolcuların havalimanlarında ve uçaklarda zorunlu olarak maske takması	4,33	,93736
Havalimanında dezenfektasyon çalışmalarının görünür olması	4,29	,99210
Uçakta dezenfektasyon çalışmalarının görünür olması	4,26	,99984
Tüm yolculardan bir sağlık beyannamesi doldurmalarınının istenmesi	3,88	1,23732
Havalimanında işlemlerin temassız yürütülmesi	4,22	,97500
Havalimanlarında ve uçaklarda çalışanların zorunlu maske takması	4,31	,96274
Ekonomi sınıfında orta koltukların boş bırakılması	4,19	1,05992
Havaalanına giriş anından, varış havaalanını terk etmeye kadar maske takmak.	4,12	1,11589
Seyahat etmeye uygunluğu onaylayan bir sağlık sertifikası almak için seyahatten önce kişisel sağlık verilerimi paylaşmak.	3,88	1,20215
Yolculuk boyunca temassız işlemin mümkün olabilmesi için seyahatten önce kişisel sağlık verilerimi paylaşmak.	4,02	1,10317
Havaalanındaki diğer insanlarla etkileşimi en aza indirmek için çevrimiçi check-in işlemi yapmak.	4,24	1,02896
Kalkış anından uçaktan ayrılana kadar uçakta maske takmak.	4,21	1,06390
Uçağa binerken ve inerken tıkanıklığı önlemek için el bagajını bir parça ile sınırlamak.	3,83	1,28758
Dezenfektan mendillerle uçakta kendi alanınızı temizlemek.	4,05	1,07634
Pandemi yatıştığında, olağan seyahat planlarınıza dönmek için, ne kadar beklersiniz?	2,33	1,45950
Genel olarak seyahatimi azaltacağım.	2,67	1,34426
Sadece kendi ülkemde havayoluyla seyahat ederim.	2,77	1,46117
Mali durumum düzelene kadar havayolu seyahatimi erteleyeceğim.	3,06	1,40357
Seyahat edeceğim ama havayolu ile değil.	3,18	1,38754
En kısa zamanda tatil için havayolu ile seyahat edeceğim.	2,99	1,52974

En kısa zamanda bir iş gezisi için havayolu ile seyahat edeceğim.	2,88	1,42086
En kısa zamanda aile / arkadaşlarımı görmek için havayolu ile seyahat edeceğim.	2,70	1,47689
Keyif için havayolu ile daha az seyahat edeceğim.	2,90	1,46005
İş için havayolu ile daha az seyahat edeceğim.	2,90	1,44845
Havayolu seyahatimi daha kısa uçuşlarla sınırlamaya çalışacağım.	2,77	1,42622
Aşı olana kadar seyahat etmeyeceğim.	2,93	1,39809
Aşı olana kadar seyahatlerimi kısıtlayacağım.	3,34	1,59002
Yakın gelecek için herhangi bir seyahat planı yapmıyorum.	3,40	1,59162
Koronavirüs / COVID-19 'un kontrol altına alındığı beyan edilene kadar seyahat etmekten korkuyorum.	3,24	1,50106
Koronavirüs / COVID-19 kontrol altına alındıktan sonra bile uluslararası toplantılardan / konferanslardan kaçınacağım	3,43	1,38892
Sınırları seyahat etmek için kapatmak, COVID-19'u kontrol etmek için etkili bir önlemdir.	3,17	1,42282
COVID-19, ülkemde yeterince kontrol altında; sınırlarımız uluslararası gezginlere açılabilir.	3,80	1,27464
Gideceğim yerde karantinaya alınma ihtimalim varsa seyahat etmeyeceğim.	2,30	1,41284
Bir kişinin COVID-19 testi negatif ise o kişinin karantinaya alınması gerekli değildir.	3,99	1,28238
Havaalanında toplu taşımayı kullanmak.	3,20	1,40955
Seyahat edeceğiniz uçak.	3,74	1,19889
Varış noktasında otelde konaklamak.	3,61	1,25013
Varış noktanızda turistik yerleri ziyaret etmek.	3,38	1,35000
Varış noktanızda bir iş toplantısına katılmak.	3,35	1,26358
Seyahat ederken virüse yakalanmak.	3,46	1,27301
Seyahat ederken karantinaya alınmak.	4,02	1,14190
Seyahatten dönüşte karantinaya alınmak.	4,19	1,04044
Varış noktanızda 5 günlük karantina	4,04	1,14582
Eve döndüğünüzde 5 günlük karantina	3,47	1,42304
Eve döndüğünüzde 14 günlük karantina	3,55	1,37662
Varış noktanızda 14 günlük karantina	3,48	1,48123
Hem gideceğiniz yerde hem de eve döndüğünüzde 5 günlük karantina	3,54	1,47385
Seyahat etmem sağlasaydı, mümkün olan en kısa sürede aşı olmaya istekli olurdum	3,48	1,43391
Hiçbir yan etkisi olmadığından emin olmak için aşı olmadan önce bir süre bekleyeceğim.	3,75	1,38358
Havayolları, uçakta yüz maskesi takılmasını kesinlikle zorunlu kılmalıdır.	2,71	1,59729

Seyahat sırasında maske takmayı reddeden kişiler kanunen cezalandırılmalıdır.	4,22	1,09730
Seyahat etmek istediğimde hangi sınırların bana açık olduğu hakkında kolayca bilgi bulabilirim.	4,12	1,24095
Etkili seyahat kararları vermek için COVID-19 gereksinimleri hakkında yeterli bilgiye sahibim.	3,94	1,12967
Tiyatroya veya başka bir canlı performansa gitmek.	4,14	1,02311
Kapalı ortamda bir restoranda yemek yemek.	3,84	1,04158
Dış mekanlarda restoranda yemek yemek.	3,98	1,04249
Havayolu ile seyahat etmek.	2,97	1,15853
Market alışverişi yapmak.	3,60	1,15068
Spor salonuna gitmek.	3,43	1,07551
Bir ofiste çalışmak.	4,04	1,05871
Bir kafe ya da bara gitmek.	3,77	1,10427
Halk otobüsü veya metro kullanmak.	3,98	1,07859
Bir konferansa katılmak.	4,19	1,03207
Seyahat sürecinin bir parçası olarak COVID-19 testini yaptırmaya gönüllüyüm.	3,98	1,04739
Tüm yolculardan COVID-19 testi talep edilmelidir.	4,08	1,20886
Seyahatten 48 saat önce havalimanından başka bir yerde COVID-19 testi yaptırmak.	4,18	1,13086
Kalkışta havaalanında COVID-19 testi yaptırmak.	3,80	1,28800
Varışta havalimanında COVID-19 testi yaptırmak.	3,86	1,30299
Kalkıştan önce ve varışta COVID-19 testi yaptırmak.	3,70	1,38467
COVID-19 testine zaman kalması için havalimanına uçuşunuzdan 3 saat önce gelmek.	3,76	1,35221
İnsanların virüse yakalanmasını önleyen bir aşının yaygın olarak ulaşılabilir olması	3,71	1,35051
Hızlı ve eksiksiz COVID-19 testinin kolayca ulaşılabilir olması	4,29	,98488
Seyahat kısıtlamalarının kaldırılması	4,30	,99314
Hükümetlerin dışarı çıkma yasağı gibi uygulamalarını kaldırması	3,07	1,29330
Sağlık kuruluşlarının salgının yatıştığını açıklaması	3,21	1,27995
COVID-19 için tedavinin bulunması	3,34	1,31312
Nereye giderseniz gerekli sağlık ihtiyaçlarınız karşılayacak kapsamlı bir sağlık sigortasının olması	4,23	1,01700
COVID-19 seyahat önlemlerinin (ör. maske takma gereksinimi) kaldırılması	4,08	1,08864
Doktorunuzun seyahat etmenin güvenli olduğunu söylemesi	2,65	1,45214
Büyük olasılıkla havayolu ile seyahat etmeye başlardım.	3,53	1,18986
Havayolu ile seyahat etme olasılığım düşerdi.	3,45	1,24399
Bu tip bir sigorta seyahat etme ihtimalimi değiştirmezdi.	2,70	1,27865

Valid N (listwise) 280 sayı

Yolculara sorulan anket sorularının ortalamaları ve standart sapmaları **Tablo 15'**te verilmiştir. Pandemi dönemi öncesi, pandemi dönemi ve pandemi sonrası havayolu seyahati ile ilgili sorulan sorulara karşın yolcuların verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde ; Kitle iletişim araçlarında çıkan pandemi ile ilgili farklı görüşlere rağmen ,yolcuların pandemi döneminde seyahat ederken uzmanların tavsiyelerine ihtiyaç duydukları ve uzmanların tavsiyelerini önemsedikleri tespit edilmiştir. Araştırma yanıtlarının ortalamalarına göre, maske, aşı ve dezenfektan konusunda yolcuların pozitif yönlü yaklaştığı söylenebilir. Yani yolcular, maske, aşı ve dezenfektanların koruyucu olduğu görüşünü desteklemişlerdir. Genel olarak yolcular, seyahat ederken ellerini sık sık yıkamayı önemsemiş, halka açık yerlede, kalabalık toplantılarda bulunmaktan kaçınmıştır gibi tespitler yapılabilir.

Yapılan bu çalışmanın maddelerine verilen yanıtların ortalamalarının genel olarak yüksek çıktığı söylebenilir. Özellikle maske takmak, ellerin sık sık yıkanması/yıkacancağı, dezenfektan kullanımı gibi konuların önemli olduğu görülmüştür. Yolcularda , uçak içinde veya havalimanı içinde bulunurken kuralların tam uygulanması gerektiği görüşü hakim denilebilir. Son olarak, hiç önlem almayıp ilerde de önlem almayacağını açıklayan maddelerin ortlamaları düşük çıkmıştır. Neticesinde , yolcuların önlem alma konusunu önemsediği ve kuralların bütük orada uygulanması gerektiği düşüncesini destekledikleri söylenebilir.

Tablo 16. Ölçekleri Oluşturan Maddelere İlişkin Betimleyici İstatistikler (Sektör Çalışanı)

Madde	Ortalama	Std Sapma
Yolcular COVİD 19 sürecinde seyahatlerine dair uzmanların sağlık tavsiyelerine daha fazla ihtiyaç duydular	4,19	1,11633
COVİD 19 nedeniyle seyahat aşısı olmak, konusu yolcular için daha önemli hale geldi.	4,03	1,24442
Yolcular maske takmanın onları mikroplardan veya virüslerden koruyacağını düşünür.	4,09	1,13435
Yolcuların maske takması mikropları veya virüsleri yaymalarını engeller.	4,45	,82985

Yolcuları ağırlama/hizmet vermek için çalışanlar (örneğin kabin ekibi, havaalanı personeli, otel personeli) maske taktığında onları güvence altında hissetmesini sağlar.	4,36	,97684
Yolcular kişisel olarak koronavirüs / COVID-19'a yakalanma konusunda ne kadar endişelidir?	3,60	1,27688
Halka açık yerlerde olmaktan kaçındılar.	4,03	1,13928
Büyük toplantılarda bulunmaktan kaçındılar.	4,22	1,07612
Halka açık yerlerde maske taktılar.	4,51	,87295
Seyahat ederken daha fazla dezenfektan kullandılar	4,37	,98079
Ellerini daha sık yıkadılar.	4,68	,64050
Hava yolculuğundan kaçındılar.	3,38	1,49257
Hiçbir önlem almadılar	1,69	1,24748
Halka açık yerlerde olmaktan kaçınırlar.	3,67	1,25130
Büyük toplantılarda bulunmaktan kaçınırlar.	3,86	1,20220
Halka açık yerlerde maske takarlar.	4,10	1,15796
Seyahat ederken dezenfektan kullanırlar.	4,24	1,10624
Ellerini sık sık yıkarlar	4,64	,63853
Havayolu ile seyahatten kaçınırlar.	2,88	1,40820
Herhangi bir önlem almayacaklar.	1,79	1,23963
COVID-19 koruyucu önlemleri uçaktayken yolcuların güvende hissetmelerini sağladı	3,71	1,18483
COVID-19 koruyucu önlemleri iyi uygulandı.	3,43	1,20413
Seyahat deneyimleri çok daha az rahattı.	3,27	1,28185
Yolcular deneyimlerine dayanarak, işler "normale" dönene kadar tekrar uçmayacaklardır.	2,56	1,41085
Yolcular COVID-19 önlemleri olmadan "normal" seyahat edebilene kadar tekrar uçmak istemiyorlar.	2,67	1,45185
17 Mart 2020'den beri seyahat etmelerini gerektiren bir durum olmadı.	3,32	1,41357
Seyahat edecekleri ülkelerin sınırları Türkiye'ye kapalıydı.	2,85	1,58146
COVID-19 sigortası mevcut değildi	2,76	1,48008
Evden uzakta COVID-19'a yakalanmaktan korkuyorlardı	3,48	1,47770
COVID-19 önlemleri olmadan "normal" seyahat edebilene kadar tekrar uçmak istemiyorlar.	3,16	1,46018
Gidecekleri yerde yapmak istedikleri şeyler kapalıydı / çalışmıyordu.	3,36	1,43976
Karantina şartları yolcuları engelledi.	3,66	1,38992
İptal edilen uçuşlar gibi seyahat aksaklıkları yolcuları engelledi.	3,03	1,52385
Tüm COVID-19 tedbirleri yolcuların kulağına çok zor / uygunsuz geliyor.	2,82	1,38691
Yolcular uçakta COVID-19'a yakalanmaktan korkuyorlar.	3,45	1,41501

Maske / yüz siperliğiyle seyahat etmek istemiyorlar	2,8363	1,50002
Pasaportlarını, telefonlarını veya biniş kartlarını havalimanındaki havayolu acentelerine, güvenlik personeline veya devlet görevlilerine teslim etme	3,15	1,38082
Bagaj kontrolü	3,01	1,42139
Kapıda veya salonda bekleme	3,45	1,35046
Restoranlarda, barlarda veya salonlarda yeme veya içme	3,51	1,34174
Havaalanı tuvaletlerini kullanma	3,74	1,29922
Güvenlikten geçerken kutulara / tepsilere dokunma	3,54	1,31034
Terminalde havayı soluma	3,60	1,31418
Check-in, güvenlik, sınır kontrolü veya biniş sırasında sıraya girme / sırada bekleme	3,61	1,31396
Uçağa ulaşmak için otobüste veya trende olma	3,71	1,32691
Bagajı teslim aldıktan sonra bagaja dokunma	3,33	1,37157
Yiyecek ve içecek ürünleri tüketmek.	3,51	1,35129
Tuvalet olanaklarını kullanmak.	3,85	1,26459
Enfekte olabilecek birinin yanında oturmak.	4,26	1,08277
Koltuğunuza dokunmak	3,41	1,33344
Tepsi masalarına dokunmak	3,49	1,36449
Uçak içi eğlence ekranına dokunmak	3,50	1,34181
El bagajınızı yerleştirmek için baş üstü dolaplara dokunmak	3,40	1,37077
Uçakta tuvalete gitmek için koridorda yürümek	3,27	1,36287
Uçaktaki havayı solumak	3,71	1,30315
Kabin ekibi ile etkileşim kurmak	3,08	1,34362
Kalkıştan önce tüm yolcuların ateşinin ölçülmesi	3,52	1,36248
Kalkıştan önce tüm yolculara Koronavirüs / COVID-19 taraması yapılması	4,24	1,04132
Uçakta sosyal mesafenin sağlanması	4,25	,99484
Bütün ülkelerde size karantina muafiyeti garanti eden bir Koronavirüs / COVID-19 bağışıklık sertifikasının sağlanması(Aşı Kartı)	4,16	1,13407
Koltuk alanını temizlemek için kişisel bir temizlik seti verilmesi.	4,10	1,11708
Yolcuların havalimanlarında ve uçaklarda zorunlu olarak maske takması.	4,33	,93736
Havalimanında dezenfektasyon çalışmalarının görünür olması	4,29	,99210
Uçakta dezenfektasyon çalışmalarının görünür olması	4,26	,99984
Tüm yolculardan bir sağlık beyannamesi doldurmalarınının istenmesi	3,88	1,23732
Havalimanında işlemlerin temassız yürütülmesi	4,22	,97500
Havalimanlarında ve uçaklarda çalışanların zorunlu maske takması	4,31	,96274

Ekonomi sınıfında orta koltukların boş bırakılması	4,19	1,05992
Havaalanına giriş anından, varış havaalanını terk etmeye kadar maske takmak.	4,12	1,11589
Seyahat etmeye uygunluğu onaylayan bir sağlık sertifikası almak için seyahatten önce kişisel sağlık verilerini paylaşmak	3,88	1,20215
Yolculuk boyunca temassız işlemin mümkün olabilmesi için seyahatten önce kişisel sağlık verilerini paylaşmak	4,02	1,10317
Havaalanındaki diğer insanlarla etkileşimi en aza indirmek için çevrimiçi check-in yapmak.	4,24	1,02896
Kalkış anından uçaktan ayrılana kadar uçakta maske takmak.	4,21	1,06390
Uçağa binerken ve inerken tıkanıklığı önlemek için el bagajını bir parça ile sınırlamak.	3,83	1,28758
Dezenfektan mendillerle uçakta kendi alanlarını temizlemek.	4,05	1,07634
Genel olarak seyahatlerini azaltacaklar.	2,33	1,45950
Sadece kendi ülkelerinde havayoluyla seyahat ederler.	2,67	1,34426
Ekonomi istikrara kavuşana kadar hava yolculuğunu erteleyecekler	2,77	1,46117
Kişisel mali durumları istikrara kavuşana kadar hava yolculuklarını erteleyecekler	3,06	1,40357
Seyahat edecekler ama hava yoluyla değil.	3,18	1,38754
En kısa zamanda tatil için hava yoluyla seyahat edecekler.	2,99	1,52974
En kısa zamanda bir iş gezisi için havayoluyla seyahat edecekler.	2,88	1,42086
En kısa zamanda aile / arkadaşlarını görmek için havayoluyla seyahat edecekler	2,70	1,47689
Keyif için havayoluyla daha az seyahat edecekler.	2,90	1,46005
İş için hava yoluyla daha az seyahat edecekler	2,90	1,44845
Hava yolculuklarını daha kısa uçuşlarla sınırlamaya çalışacaklar	2,77	1,42622
Aşı olana kadar seyahat etmeyecekler	2,93	1,39809
Aşı olana kadar seyahatlerini kısıtlayacaklar	3,34	1,59002
Yakın gelecek için herhangi bir seyahat planı yapmıyorlar	3,40	1,59162
Koronavirüs / COVID-19 ‘un kontrol altına alındığı beyan edilene kadar seyahat etmekten korkuyorlar.	3,24	1,50106
Koronavirüs / COVID-19 kontrol altına alındıktan sonra bile uluslararası toplantılardan / konferanslardan kaçınacaklar.	3,43	1,38892
Yolcular için sınırları seyahat etmek için kapatmak, COVID-19'u kontrol etmek için etkili bir önlemdir.	3,17	1,42282
Yolcular COVID-19 ülkemizde yeterince kontrol altında; sınırlarımızın uluslararası gezginlere açılabileceğini düşünüyorlar .	3,80	1,27464
Yolcuların gidecekleri yerde karantinaya alınma ihtimali varsa seyahat etmeyecekler	2,30	1,41284

Yolcular, bir kişinin COVID-19 testi negatif ise o kişinin karantinaya alınmasının gerekli olmadığını düşünür.	3,99	1,28238
Havaalanında toplu taşımayı kullanmak.	3,20	1,40955
Seyahat edecekleri uçak.	3,74	1,19889
Varış noktasında otelde konaklamak.	3,61	1,25013
Varış noktasında turistik yerleri ziyaret etmek.	3,38	1,35000
Varış noktasında bir iş toplantısına katılmak	3,35	1,26358
Seyahat ederken virüse yakalanmak	3,46	1,27301
Seyahat ederken karantinaya alınmak.	4,02	1,14190
Seyahatten dönüşte karantinaya alınmak	4,19	1,04044
Varış noktasında 5 günlük karantina.	4,04	1,14582
Eve dönüldüğünde 5 günlük karantina	3,47	1,42304
Eve dönüldüğünde 14 günlük karantina	3,55	1,37662
Varış noktasında 14 günlük karantina.	3,48	1,48123
Yolcuların hem gittikleri yerde hem de eve döndüklerinde 5 günlük karantina olması.	3,54	1,47385
Yolcuların seyahat etmeleri sağlansaydı, mümkün olan en kısa sürede aşı olmaya istekli olurlardı.	3,48	1,43391
Yolcular hiçbir yan etkisi olmadığından emin olmak için aşı olmadan önce bir süre beklerler.	3,75	1,38358
Havayolları, uçakta yüz maskesi takılmasını kesinlikle zorunlu kılmalıdır.	2,71	1,59729
Seyahat sırasında maske takmayı reddeden kişiler kanunen cezalandırılmalıdır	4,22	1,09730
Yolcular seyahat etmek istediklerinde hangi sınırların onlara açık olduğu hakkında kolayca bilgi bulabilmeliler.	4,12	1,24095
Yolcular etkili seyahat kararları vermek için COVID-19 gereksinimleri hakkında yeterli bilgiye sahipler	3,94	1,12967
Tiyatroya veya başka bir canlı performansa gitmek.	4,14	1,02311
Kapalı ortamda bir restoranda yemek yemek.	3,84	1,04158
Dış mekanlarda restoranda yemek yemek.	3,98	1,04249
Havayolu ile seyahat etmek.	2,97	1,15853
Market alışverişi yapmak.	3,60	1,15068
Spor salonuna gitmek.	3,43	1,07551
Bir ofiste çalışmak.	4,04	1,05871
Bir kafe ya da bara gitmek.	3,77	1,10427
Halk otobüsü veya metro kullanmak.	3,98	1,07859
Bir konferansa katılmak.	4,19	1,03207
Yolcular seyahat sürecinin bir parçası olarak COVID-19 testini yaptırmaya gönüllü olurlar.	3,98	1,04739
Tüm yolculardan COVID-19 testi talep edilmelidir.	4,08	1,20886

Yolcuların seyahatten 48 saat önce havalimanından başka bir yerde COVID-19 testi yaptırmaya gönüllü olmaları.	4,18	1,13086
Yolcular kalkışta havaalanında COVID-19 testi yaptırmaya itiraz etmezler.	3,80	1,28800
Yolcular varışta havalimanında COVID-19 testi yaptırmaya itiraz etmezler	3,86	1,30299
Yolcular kalkıştan önce ve varışta COVID-19 testi yaptırmaya itiraz etmezler.	3,70	1,38467
Yolcular COVID-19 testine zaman kalması için havalimanına uçuştan 3 saat önce gelmeye itiraz etmezler	3,76	1,35221
İnsanların virüse yakalanmasını önleyen bir aşının yaygın olarak ulaşılabilir olması.	3,71	1,35051
Hızlı ve eksiksiz COVID-19 testinin kolayca ulaşılabilir olması	4,29	,98488
Seyahat kısıtlamalarının kaldırılması	4,30	,99314
Hükümetlerin dışarı çıkma yasağı gibi uygulamalarını kaldırması	3,07	1,29330
Sağlık kuruluşlarının salgının yatıştığını açıklaması.	3,21	1,27995
COVID-19 için tedavinin bulunması	3,34	1,31312
Nereye giderlerse gitsinler gerekli sağlık ihtiyaçlarını karşılayacak kapsamlı bir sağlık sigortasının olması.	4,23	1,01700
COVID-19 seyahat önlemlerinin (ör. maske takma gereksinimi) kaldırılması	4,08	1,08864
Doktorlarının seyahat etmenin güvenli olduğunu söylemesi	2,65	1,45214
Büyük olasılıkla hava yolu ile seyahat etmeye başlarlardı.	3,53	1,18986
Hava yolu ile seyahat etme olasılıkları düşerdi.	3,45	1,24399
Bu tip bir sigorta seyahat etme ihtimallerini değiştirmezdi	2,70	1,27865
Valid N (listwise) 69 sayı		

Yolculara sorulan yolcu anketi soruları sektör çalışanlarına uyarlanarak sorulmuştur.Bu anketlerin ortalamaları ve standart sapmaları **Tablo 16'**da verilmiştir. Sektör çalışanlarının yolcularla ilgili, Pandemi dönemi öncesi, pandemi dönemi ve pandemi sonrası havayolu seyahatleri ile alakalı sorulan sorulara karşın yolcuların verdiklerini düşündükleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde; Genel olarak, yolculara uygulanan anketlere verilen yanıtların ortalamalarına paralel sonuçların çıktığı görülnüştür. **Tablo 16**'da görüldüğü gibi maske , aşı ve dezenfektan konularının önemli olduğu söylenebilir. Ellerin sık sık yıkanması, endişe, güven ve önlem alma gibi konularda diğer konulara göre çok daha yüksek çıktığı söylenebilir.

Çalışmanın amaç ve araştırma sorularına bağlı olarak uygulanan istatistikî analizlerin seçimi için Kolmogorov-Smirnov (K-S) testiyle veri gruplarının normallik dağılımları incelenmiştir.

Araştırmanın amacına bağlı olarak belirlenen sorulara bağlı olarak analizler yapılmıştır. Yolcu anketi için yapılan analizler; çarpıklık ve basıklık, ortalamalar, standart sapmalar, frekans tabloları, gruplandırılmış yolcu verileri ortalamaları, T testi, Anova testleri yapılmıştır. Sektör çalışanı anketleri için de ; çarpıklık ve basıklık, ortalamalar, standart sapmalar, frekans tabloları, gruplandırılmış şirket çalışanları veri ortalamaları, Mann Whitney U (T testi) ve Kruskal Wallis (Anova) testleri yapılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar bulgular kısmında verilmiştir.

BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde geçerlilik ve güvenirlirliği test edilen maddelerin testlerine yönelik bulgular yer almaktadır. Anket maddeleri fazla sayıda olduğundan benzer maddeler birer başlık altında toplanmıştır. Benzer başlıklar altında toplanan gruplandırılmış maddelerin ortalamaları yolcu ve şirket çalışanı bağlamında karşılaştırılmıştır.

4.1.SPSS Testlerine İlişkin Bulgular

Aşağıda **Tablo 17**'de gruplandırılmış maddeler üzerinden yolcu ve şirket iç paydaş ortalamalarına yer verilmiştir. Bu ortalamalara göre ifadelere verilen yanıtların gruplara göre nasıl değişiklik gösterdiği konusunda yol gösterici olması beklenmektedir. Genel anlamda kesin yargılar içermese de araştırmanın yorumlanması konusunda yardımcı olacak veriler içerdiği söylenebilir. Bu bağlamda incelendiğinde yolcular ile iç paydaşların ifade gruplarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 17. Gruplandırılmış Maddeler Üzerinden Yolcu ve Şirket İç Paydaş Ortalamalarının Karşılaştırılması

Gruplandırılmış Maddeler	Ortalama ve Snd. Sapma (Yolcu)	Ortalama ve Std. Sapma Memur (Kabin, Yer Hizmetleri vb.)	Ortalama ve Std. Sapma Orta Düzey Yönetici	Ortalama ve Std. Sapma Üst Düzey Yönetici
Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu	4,11(,997)	4,81(,535)	4,85(,462)	4,80(,677)
Pandemi dönemi yolcuların maske ile ilgili tutumu	4,31(,863)	4,68(,832)	4,72(,544)	4,80(,424)
Pandemi dönemi yolcuların Covid-19'a yakalanma Endişesi	3,61(1,277)	4,66(,787)	4,50(,946)	4,45(1,146)
Pandemi dönemi yolcunun Covid-19 için aldığı önlemler	3,85(,629)	4,17(,638)	4,24(,535)	3,89(,778)

Yolcunun Covid-19 pandemi sonrası için alacağı önlemler	3,60(,723)	4,13(,682)	4,04(,984)	3,72(,950)
Pandemi dönemi yolcuların uçakla seyahat etme düşüncüleri	3,14(,781)	4,23(1,037)	4,13(,918)	3,89(,847)
Pandemi dönemi uçakla seyahat etmeyen yolcuların Gerekçeleri	3,16(,864)	4,45(,599)	4,36(,595)	4,08(,746)
Pandemi dönemi sonrası seyahatte yolcunun HAVALİMANI içi faktörler kaynaklı endişeleri	3,47(1,086)	4,24(1,121)	4,20(1,129)	4,00(1,300)
Pandemi dönemi ve sonrası seyahatte yolcunun UÇAK içi faktörler kaynaklı endişeleri	3,55(1,072)	4,37(1,050)	4,33(,968)	4,02(1,221)
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerine yolcunun güven derecesi	4,15(,804)	4,75(,522)	4,66(,552)	4,59(,599)
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerinin yolcu için önemlilik derecesi	4,05(,899)	4,69(,800)	4,56(,855)	4,34(,908)
Pandemi dönemi sonrası seyahatte yolcların Covid-19 için kişisel olarak alacağı önlemler	2,98(,694)	3,75(1,232)	3,69(,947)	3,39(1,264)
Yolcuların Covid -19 ile ilgili genel düşünceleri	3,32(,740)	4,08(1,022)	4,26(,984)	3,98(,918)
Yolcuların pandemi dönemi seyahat deneyiminde Covid-19 endişe faktörleri	3,73(,873)	4,20(,968)	4,44(,851)	4,28(,804)
Yolcuların pandemi dönemi seyahatine karantina uygulamalarının etki düzeyi	3,51(1,255)	4,69(,698)	4,75(,502)	4,62(,810)
Yolcuların pandemi dönemi seyahat Görüşleri	3,82(,710)	4,60(,724)	4,72(,453)	4,58(,497)
Yolcuların pandemi dönemi kamu alanlarında zaman geçirirken risk düşüncesi	3,78(,761)	4,58(,745)	4,46(,802)	4,22(,877)
Yolcuların pandemi dönemi seyahat sürecinde Covid-19 testi ile ilgili görüşleri	3,88(,999)	4,39(,943)	4,19(,940)	4,26(,867)
Yolcuların pandemi dönemi seyahatinde Covid-19 önlemlerine güven derecesi	3,64(,710)	4,66(,694)	4,62(,553)	4,56(,457)

Pandemi dönemi yolcuların seyahat sigortası(İptal,aksaklık) ile ilgili düşüncesi	3,20(,737)	4,27(1,082)	4,27(,915)	3,97(1,129)

"Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu" ifade grubunda verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde yolcuların (*X*=4.11) iç paydaşlara göre (*X*=4.80-85) daha düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu ifade grubu ise memurların en yüksek tutuma (aritmetik ortalamaya) sahip oldukları ifade grubu olarak kayıt edilmiştir. Diğer bir ifade grubu olan "Pandemi dönemi yolcuların maske ile ilgili tutumu" ifade grubunda ise verilen yanıtlara bakıldığında yine yolcuların(*X*=4.31) daha düşük aritmetik ortalama yada tutuma sahip oldukları görülmektedir. Buna rağmen bu ifade grubunda yinede yolcuların diğer ifadelere göre en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu ifade grubu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifade grubu olan "Pandemi dönemi yolcuların Covid-19'a yakalanma Endişesi" ifade grubunda ise yolcular (*X*=3.61), memurlar (*X*=4.66), orta düzey yöneticiler (*X*=4.50) ve üst düzey yöneticiler ise (*X*=4.45) aritmetik ortalamalarına sahip oldukları saptanmıştır.

İfade gruplarının tümünün yukarıdaki şekildeki gibi yorumlanması anlam karmaşası yaratacağından dolayı çarpıcı bulguları yorumlamak çalışma için önem arz etmektedir. Bu nedenle önemli ve diğerlerine göre farklı tutumlara sahip ifade grupları üzerinde durularak araştırmanın verimli sonuçlara ulaşması amaçlanmaktadır. "Pandemi dönemi yolcuların uçakla seyahat etme düşünceleri" ifade grubuna bakıldığında yolcular ile iç paydaşlar arasında tutumsal farklılıkların yüksek olduğu görülmektedir. Yani yolcuların bu ifade grubuna verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları (*X*=3.14), memurlar (*X*=4.23), orta düzey yöneticilerin (*X*=4.13) ve son olarak üst düzey yöneticilerin ise (*X*=3,89) olarak tespit edilmiştir. En düşük aritmetik ortalamaya sahip ifadeler grubu ise "Pandemi dönemi sonrası seyahatte yolcuların Covid-19 için kişisel olarak alacağı önlemler" grubudur. Bu ifade grubuna göre yolcuların en düşük tutuma (*X*=2.98) sahip olduğu nitelendirilebilir. Ayrıca hem memurlar (*X*=3.75) hem de orta (*X*=3.69) ve üst düzey yöneticilerin (*X*=3.39) en düşük katılımlı tutuma sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.2. Araştırmadaki Sosyo-Demografik Faktörlerin Değişkenler Üzerindeki Etkileri

Çalışmaya katılan kişilerin demografik özellikleri ve bu özellikler ışığında gruplandırılmış madde başlıkları altında analizler gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde pandemi dönemi paydaş algısı ve yönetimin katılımcılar arasında farklı şekillerde algılanıp-algılanmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda sosyo-demografik değişkenlerin algı ve tutumlarda farklılık yaratmasının olası olduğu düşünüldüğünden dolayı bir takım analizler vasıtası ile bu araştırma soruları sınanmaya çalışılmıştır.

Tablo 18. Gruplandırılmış ifadelerin cinsiyet değişkenine göre farklılık (t-testi) analizi (Yolcu)

	Ortalama(*X*)			
	Erkek	**Kadın**	**t Değeri**	**Anlamlılık Düzeyi(p)**
Pandemi dönemi yolcuların Covid-19 a yakalanma Endişesi	3,40	3,79	3,038	0,003
Yolcunun Covid-19 pandemi sonrası için alacağı önlemler	3,52	3,68	2,189	0,029
Pandemi dönemi sonrası seyahatte yolcunun HAVALİMANI içi faktörler kaynaklı endişeleri	3,33	3,59	2,433	0,016
Pandemi dönemi ve sonrası seyahatte yolcunun UÇAK içi faktörler kaynaklı endişeleri	3,37	3,71	3,138	0,002
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerine yolcunun güven derecesi	4,04	4,25	2,583	0,010
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerinin yolcu için önemlilik derecesi	3,89	4,20	3,482	0,001
Yolcuların pandemi dönemi seyahat deneyiminde Covid-19 endişe faktörleri	3,60	3,84	2,684	0,008

Yukarıdaki **Tablo18**'de gruplandırılmış ifadelerin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı konusu irdelenmektedir. Bu bağlamda katılımcıların cinsiyetleri ile aritmetik ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlılık değerleri (*p*) belirleyici olmaktadır. İlgili ifadelerin anlamlılık değerlerine bakıldığında tamamının cinsiyete göre farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir.

Buna göre "Pandemi dönemi yolcuların Covid-19 a yakalanma Endişesi" (*p*=0,003), "Yolcunun Covid-19 pandemi sonrası için alacağı önlemler" (*p*=0,029), "Pandemi dönemi sonrası seyahatte yolcunun havalimanı içi faktörler kaynaklı endişeleri" (*p*=0,016), "Pandemi dönemi ve sonrası seyahatte yolcunun uçak içi faktörler kaynaklı endişeleri" (*p*=0,002), "Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19

önlemlerine yolcunun güven derecesi" (p=0,010), "Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerinin yolcu için önemlilik derecesi" (p=0,001) ve "Yolcuların pandemi dönemi seyahat deneyiminde Covid-19 endişe faktörleri" (p=0,008) ifade grupları katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu anlamlı farklılıklar katılımcıların ifadelere vermiş oldukları aritmetik ortalamaların birbirinden uzaklaşması sebebiyle gerçekleştiği söylenebilir. Örneğin, "Pandemi dönemi yolcuların Covid-19 a yakalanma Endişesi" ifade grubuna göre kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre aritmetik ortalamalarının daha yüksek olmasının farklılığa sebep olduğu söylenebilir. Diğer ifade gruplarında anlamlı farklılıkların da aynı sebepten dolayı kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 19. Gruplandırılmış ifadelerin cinsiyet değişkenine göre farklılık (Mann Whitney U Testi) analizi (Sektör Çalışanı)

Madde	Erkek (42)	Kadın (30)	*P**
Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu	33,85	40,22	0,034
Pandemi dönemi yolcunun Covid-19 için aldığı önlemler	30,05	45,53	0,002
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerine yolcunun güven derecesi	32,76	41,73	0,041
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerinin yolcu için önemlilik derecesi	30,39	45,05	0,000
Yolcuların pandemi dönemi seyahatine karantina uygulamalarının etki düzeyi	32,15	42,58	0,005
Yolcuların pandemi dönemi seyahat görüşleri	32,18	42,55	0,020
Yolcuların pandemi dönemi kamu alanlarında zaman geçirirken risk düşüncesi	31,94	42,88	0,014

Yukarıdaki **Tablo 19**'da gruplandırılmış ifadelerin sektör çalışanı kişilerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Yani iki aritmetik ortalama arasındaki anlamlı farkın tespit edilmesi amacıyla Mann Whitney U testi gerçekleştirilmiştir. Mann Whitney U testi küçük örneklem gruplarında sıkça kullanılan istatistiki bir test türüdür.

Söz konusu ifade gruplarının tümü incelendiğinde hepsinde anlamlı farklılıklar mevcuttur. Buna göre "Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu" (p=0,034), "Pandemi dönemi yolcunun Covid-19 için aldığı önlemler" (p=0,002),

“Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerine yolcunun güven derecesi” (p=0,041), “Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerinin yolcu için önemlilik derecesi” (p=0,000), “Yolcuların pandemi dönemi seyahatine karantina uygulamalarının etki düzeyi” (p=0,005), “Yolcuların pandemi dönemi seyahat görüşleri” (p=0,020) ve son olarak “Yolcuların pandemi dönemi kamu alanlarında zaman geçirirken risk düşüncesi” (p=0,014) ifade gruplarının cinsiyetlere göre farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 19’daki anlamlı farklılıklara birkaç tane örnek vermek gerekirse; “Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu” (p=0,034) ifade grubunda, kadınların ortalama puanları (X=40,22) erkeklere (X=33,85) göre daha yüksek olmasından dolayı anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Diğer bir anlamlı farklılığın ise “Yolcuların pandemi dönemi seyahat görüşleri” (p=0,020) ifade grubunda kadınların (X=42,55), erkeklere (X=32,18) göre daha yüksek ortalama puana sahip olmalarından dolayı meydana geldiği görülmektedir. Diğer tüm ifade gruplarındaki anlamlı farklılıklar da kadın katılımcıların aritmetik ortalama puanlarının erkek katılımcılara göre yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

4.3. Non-Parametrik Dağılan Maddelerin Kruskal Wallis (Anova) Testleri

Kruskal Wallis tekniği, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirlerinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test eder. Analizde k tane örneklemin bir bağımlı değişkene ait puanları karşılaştırılır. Bu nedenle normal dağılım göstermeyen şirket anketine uygulanmıştır.

Bağımlı değişkenin en az sıralama ölçeğinde olma şartı, normal dağılım, varyansların eşitliği gerekmediği için tek yönlü varyans analizinin alternatifidir.

Gruplandırılmış madde başlıkları bağlamında unvan ile ilgili dağılıma bakıldığında fark bulunamamıştır. Gelir ile ilgili ve havayolu tipi seçimi ile ilgili dağılımlara bakıldığında farka rastlanmamıştır. Gruplandırılmış madde boyutlarının yaş değişkenini incelediğimizde **Tablo 20** ‘de aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 20. Gruplandırılmış ifadelerin yaş değişkenine göre farklılık (Kruskal Wallis) analizi (Sektör Çalışanı)

Madde	Değişken(Yaş)	N	Ortalama	Kruskal W. Değ.	*P**
Pandemi dönemi sonrası seyahatte yolcunun HAVALİMANI içi faktörler kaynaklı endişeleri	22-30	20	45,78	6,493	0,039
	31-40	37	32,68		
	41 ve Üzeri	15	33,57		
Pandemi dönemi ve sonrası seyahatte yolcunun UÇAK içi faktörler kaynaklı endişeleri	22-30	20	45,15	5,752	0,056
	31-40	37	33,77		
	41 ve Üzeri	15	31,70		
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerine yolcunun güven derecesi	22-30	20	43,43	4,223	0,121
	31-40	37	32,96		
	41 ve Üzeri	15	36,00		
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerinin yolcu için önemlilik derecesi	22-30	20	46,28	8,982	0,011
	31-40	37	31,77		
	41 ve Üzeri	15	35,13		
Yolcuların pandemi dönemi kamu alanlarında zaman geçirirken risk düşüncesi	22-30	20	47,43	10,974	0,004
	31-40	37	34,22		
	41 ve Üzeri	15	27,57		
Yolcuların pandemi dönemi seyahatinde Covid-19 önlemlerine güven derecesi	22-30	20	45,73	7,161	0,028
	31-40	37	33,22		
	41 ve Üzeri	15	32,30		

Gruplandırılmış madde boyutlarına bakıldığında fark olan maddeler de değerleri **Tablo 20**'de gösterilmiştir. Yapılan Kruskal Wallis testi ile iki değişkenden fazla değişkene sahip olan demografik soruların ifade grupları üzerinde farklılaşıp farklılaşmadığı sorgulanmaktadır. Bu bağlamda yaş değişkeni söz konusudur.

Araştırmada tasarımı yapılan üç farklı yaş kategorisi mevcuttur. Bunlar 22-30 yaş, 31-40 yaş ve 41 yaş ve üzeri gruplardır. Bu yaş grupları sektör çalışanlarını temsil eden yaş gruplarıdır.

Buna göre maddelerde bazı yaşlar arasında anlamlı farklılıkların mevcut olduğu görülmektedir. Buna rağmen iki adet ifade de herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu ifade grupları, "Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerine yolcunun güven derecesi" (p=0,121) ve "Pandemi dönemi ve sonrası seyahatte yolcunun uçak içi faktörler kaynaklı endişeleri" (p=0,056) ifadeleridir. Genel anlamda bakıldığında anlamlılığın bulunduğu ifade gruplarında yaş küçüldükçe ortalama puanların hemen hemen çoğunda yükseldiği görülmektedir.

Tablo 21. Gruplandırılmış Madde Boyutlarının Sektörel Tecrübe Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analiz Tablosu (Sektör Çalışanı)

Madde (İfade)	Değişken(Yıl)	N	Ortalama	Kruskal W. Değ.	P
Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu	1-4 yıl	25	41,50	6,088	0,048
	5-11 yıl	27	33,54		
	12 yıl ve Üzeri	20	34,25		
Yolcunun Covid-19 pandemi sonrası için alacağı önlemler	1-4 yıl	25	44,00	7,642	0,022
	5-11 yıl	27	36,70		
	12 yıl ve Üzeri	20	26,85		
Pandemi dönemi yolcuların uçakla seyahat etme düşüncüleri	1-4 yıl	25	44,36	7,757	0,021
	5-11 yıl	27	35,70		
	12 yıl ve Üzeri	20	27,75		
Pandemi dönemi uçakla seyahat etmeyen yolcuların Gerekçeleri	1-4 yıl	25	46,70	11,594	0,003
	5-11 yıl	27	34,83		
	12 yıl ve Üzeri	20	26,00		
Pandemi dönemi sonrası seyahatte yolcunun HAVALİMANI içi faktörler kaynaklı endişeleri	1-4 yıl	25	46,84	11,151	0,004

	5-11 yıl	27	31,43		
	12 yıl ve Üzeri	20	30,43		
Pandemi dönemi ve sonrası seyahatte yolcunun UÇAK içi faktörler kaynaklı endişeleri	1-4 yıl	25	46,26		0,007
	5-11 yıl	27	32,11	10,020	
	12 yıl ve Üzeri	20	30,23		
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerine yolcunun güven derecesi	1-4 yıl	25	46,46		0,003
	5-11 yıl	27	30,61	11,312	
	12 yıl ve Üzeri	20	32,00		
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerinin yolcu için önemlilik derecesi	1-4 yıl	25	44,72		0,010
	5-11 yıl	27	34,11	9,211	
	12 ve Üzeri	20	29,45		
Pandemi dönemi sonrası seyahatte yolcların Covid-19 için kişisel olarak alacağı önlemler	1-4 yıl	25	43,74	8,262	0,016
	5-11 yıl	27	37,54		
	12 yıl ve Üzeri	20	26,05		
Yolcuların pandemi dönemi seyahat Görüşleri	1-4 yıl	25	45,30	8,529	0,014
	5-11 yıl	27	32,41		
	12 yıl ve Üzeri	20	31,03		
Yolcuların pandemi dönemi kamu alanlarında zaman geçirirken risk düşüncesi	1-4 yıl	25	46,48	12,113	0,002
	5-11 yıl	27	33,56		
	12 ve Üzeri	20	28,00		
Yolcuların pandemi dönemi seyahatinde Covid-19 önlemlerine güven derecesi	1-4 yıl	25	44,74	7,873	,020
	5-11 yıl	27	32,22		
	12 yıl ve Üzeri	20	31,98		

Pandemi dönemi yolcuların seyahat sigortası(İptal,aksaklık) ile ilgili düşüncesi	1-4 yıl	25	45,46	8,671	,013
	5-11 yıl	27	33,06		
	12 yıl ve Üzeri	20	29,95		

Tablo 21'de gruplandırılmış maddelere göre sektörel tecrübelerinin algılarında bir fark yaratıp yaratmadığı konusu irdelenmektedir. Bu irdeleme kruskal Wallis testi aracılığıyla yapılmıştır. Tablo incelendiğinde tüm ifade gruplarında olan algının sektörel tecrübe değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Tüm bu anlamlılık değerleri incelendiğinde "Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu" (p=0,048), Yolcunun Covid-19 pandemi sonrası için alacağı önlemler" (p=0,022) ve "Pandemi dönemi yolcuların uçakla seyahat etme düşünceleri" (p=0,021) ifade gruplarının çalışanların mesleki tecrübelerine göre anlamlı farklılığa uğrayan tespitlerden sadece birkaç tanesidir.

Tablo 22. Havayolu tipinin gruplandırılmış maddelere ilişkin algılamalara etkisi (Anova-Yolcu Anketi)

	Düşük Maliyetli Taşıyıcılar (Pegasus vb.)	Tam Hizmet Taşıyıcılar (THY vb)	İkisi de Eşit	F	P
Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu	4,01*	4,07	4,31*	3,412	0,034
Pandemi dönemi yolcuların maske ile ilgili Tutumu	4,19*	4,37	4,45*	3,586	0,029

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların ifade gruplarına verdiği yanıtların havayolu tipine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Bu inceleme One Way Anova analizi vasıtasıyla yapılmıştır. One Way Anova analizi normal dağılım

gösteren yani parametrik verilere yapılabilmektedir. İki adet maddenin anlamlılık değerleri incelendiğinde iki maddeye verilen yanıtların aritmetik ortalamalarına göre havayolu tipinin algılarda farklılığa sebep olduğu görülmektedir. Daha detaylı incelendiğinde ise "Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu" (p=0,034) ve "pandemi dönemi yolcuların maske ile ilgili tutumu" (p=0,029) ile ilgili olan ifade grupları yolcuların kullandığı havayolu tipine göre anlamlı farklılık göstermektedir.Yani bu ifade grupları, tam hizmet sağlayıcılar (THY vb.) ve düşük maliyetli havayolları (Pegasus Havayolları vb.) arasında bir farklılığı göstermektedir.

Post hoc testleri vasıtası ile bu farklılıkların hangi gruplar arasında meydana geldiği de tespit edilmiştir. Buna göre "Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu" ifadesindeki anlamlı farklılıklar düşük maliyetli taşıyıcılar ile ikisi de eşit yanıtlarını veren katılımcılar arasında gerçekleşmiştir. İkisi de eşit (X=4,31) yanıtını veren katılımcıların aritmetik ortalamalarının düşük maliyetli taşıyıcıları (X=4,01) seçenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. "Pandemi dönemi yolcuların maske ile ilgili tutumu" ifade grubunda da anlamlı farklılıklar düşük maliyetli taşıyıcılar ile ikisi de eşit yanıtlarını veren katılımcılar arasında gerçekleşmiştir. İkisi de eşit (X=4,45) yanıtını veren katılımcıların aritmetik ortalamalarının düşük maliyetli taşıyıcıları (X=4,19) seçenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 23. Yaşın gruplandırılmış maddelere ilişkin algılamalara etkisi (Anova-Yolcu)

	18-28(yaş)	29-38(yaş)	39-48(yaş)	49 ve üzeri	F	P
Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu	3,86*	4,10	4,30*	4,41*	4,938	0,002
Pandemi dönemi yolcunun Covid-19 için aldığı önlemler	3,75*	3,78*	4,00*	4,00	4,121	0,007
Yolcunun Covid-19 pandemi sonrası için alacağı önlemler	3,64	3,46*	3,75*	3,68	3,312	0,020
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerine yolcunun güven derecesi	4,35*	4,07*	4,07	4,08	3,337	0,019
Yolcuların pandemi dönemi seyahat Görüşleri	3,98*	3,68*	3,84	3,83	3,674	0,012
Yolcuların pandemi dönemi seyahatinde Covid-19 önlemlerine güven derecesi	3,73	3,52	3,76	3,56	2,885	0,036

Tablo 23 incelendiğinde katılımcıların ifadelere verdiği yanıtların havayolu tipine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Bu inceleme One Way Anova analizi vasıtasıyla yapılmıştır. One-Way Anova analizi normal dağılım gösteren yani parametrik verilere yapılabilmektedir. Altı adet ifade grubunun anlamlılık değerleri incelendiğinde maddelere verilen yanıtların aritmetik ortalamalarına göre yolcuların yaş durumlarına göre algılarda farklılığa sebep olduğu görülmektedir.

Post hoc testleri vasıtası ile bu farklılıkların hangi gruplar arasında meydana geldiği de tespit edilmiştir. Buna göre "Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu" ifade grubundaki anlamlı farklılıklar 18-28 yaş arası ile 39-48 yaş ve 49 yaş ve üzeri yaşa sahip katılımcılar arasında gerçekleşmiştir. 18-28 yaş aralığında olan (X=3,86) katılımcıların aritmetik ortalamaları 39-48 (X=4,30) ve 49 ve üzeri (X=4,41) yaşında olan katılımcılara göre daha düşüktür. "Pandemi dönemi yolcunun Covid-19 için aldığı önlemler" ifade grubuna verilen yanıtlar incelendiğinde anlamlı farklılıkların 38-48 yaş (X=4,00) arasındaki katılımcılar ile 18-38 yaş (X=3,75-78) arasındaki tüm katılımcılar arasında gerçekleştiği görülmektedir. "Yolcunun Covid-19 pandemi sonrası için alacağı önlemler" ifade grubundaki anlamlı farklılık incelendiğinde 29-38 yaş (X=3,46) aralığı ile 39-48 yaş (X=3,75) aralığındaki katılımcılar arasında meydana geldiği görülmektedir.

"Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerine yolcunun güven derecesi" ifade grubunda katılım durumları incelendiğinde anlamlı farklılık bulunan yaş grupları ise 18-28 yaş ile 29-38 yaş gruplarıdır. Yani 29 yaşının altındaki yolcuların aritmetik ortalamasının (X=4,35) 29-38 yaş arasındaki yolculardan (X=4,07) farklılaştığı görülmektedir. "Yolcuların pandemi dönemi seyahat görüşleri" ifade grubundaki yaşa göre anlamlı farklılık incelendiğinde anlamlı farklılık bulunan yaş değişkenleri 18-28 yaş ile 29-38 yaşa sahip katılımcılardır. Yani 29 yaşının altındaki yolcuların aritmetik ortalamasının (X=3,98) 29-38 yaş arasındaki yolculardan (X=3,68) farklılaştığı görülmektedir. "Yolcuların pandemi dönemi seyahatinde Covid-19 önlemlerine güven derecesi" ifade grubunda ise genel olarak anlamlı bir farklılık olmasına rağmen grupların içerisinde herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 24. Gruplandırılmış maddelere ilişkin algılamaların mesleklere göre farklılık analizi (Anova-Yolcu)

	Kamu	Özel Sektör	Öğrenci	Çalışmıyor	Emekli	F	P
Pandemi dönemi yolcuların maske ile ilgili tutumu	4,15*	4,40*	4,39	4,74	4,10	2,893	0,022
Pandemi dönemi yolcunun Covid-19 için aldığı önlemler	3,80	3,88	3,62*	3,90	4,18*	2,536	0,040
Pandemi dönemi yolcuların uçakla seyahat etme düşüncüleri	3,23	3,07	2,99	2,63*	3,78*	3,208	0,013
Pandemi dönemi uçakla seyahat etmeyen yolcuların Gerekçeleri	3,17	3,20	2,76*	2,77*	3,71*	4,162	0,003
Pandemi dönemi sonrası seyahatte yolcların Covid-19 için kişisel olarak alacağı önlemler	3,02*	3,01*	2,61*	2,76	3,35*	3,952	0,004
Yolcuların Covid -19 ile ilgili genel düşünceleri	3,30	3,38	3,02	3,02	3,64	2,944	0,020
Yolcuların pandemi dönemi seyahat sürecinde Covid-19 testi ile ilgili görüşleri	3,68*	3,93	3,82	4,57*	4,35	4,192	0,002

Tablo 24 incelendiğinde katılımcıların ifade gruplarına verdiği yanıtların havayolu tipine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Bu inceleme One Way Anova analizi vasıtasıyla yapılmıştır. One-Way Anova analizi normal dağılım gösteren yani parametrik verilere yapılabilmektedir. Yedi adet ifade grubunun anlamlılık değerleri incelendiğinde maddelere verilen yanıtların aritmetik ortalamalarına göre yolcuların mesleki durumlarına göre algılarda farklılığa sebep olduğu görülmektedir.

Post hoc testleri vasıtası ile bu farklılıkların hangi gruplar arasında meydana geldiği de tespit edilmiştir. Sadece "Yolcuların Covid-19 ile ilgili genel düşünceleri" ifade grubunda modelin geneli anlamlı olmasına rağmen (p=0,020) değişkenler arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. "Pandemi dönemi yolcuların maske ile ilgili tutumu" ifade grubunda kamu (X=4,15) ve özel sektör (X=4,40) arasında, "Pandemi dönemi yolcunun Covid-19 için aldığı önlemler" ifade grubu öğrenci (X=3,62) ve emekli (X=4,18) arasında, "Pandemi dönemi yolcuların uçakla seyahat etme düşünceleri" ifade

grubuna göre çalışmayan (*X*=2,63) ve emekli (*X*=3,78) arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur.

Diğer anlamlı farklılığın söz konusu olduğu ifadeler incelendiğinde "Pandemi dönemi uçakla seyahat etmeyen yolcuların gerekçeleri" ifade grubundaki emekliler (*X*=3,71) ile çalışmayan (*X*=2,77) ve öğrenciler (*X*=2,76) arasında, "Pandemi dönemi sonrası seyahatte yolcuların Covid-19 için kişisel olarak alacağı önlemler" ifade gubundaki öğrenciler (*X*=2,61) ile özel (*X*=3,01), kamu sektörü (*X*=3,02) çalışanları ve emekliler (*X*=3,35) arasında, "Yolcuların pandemi dönemi seyahat sürecinde Covid-19 testi ile ilgili görüşleri" ifade gurunda ise anlamlı farklılığın kamu çalışanları (*X*=3,68) ile çalışmayan katılımcılar (*X*=4,57) arasında meydana geldiği tespit edilmiştir.

Tablo 25. Gelirin gruplandırılmış maddelere ilişkin algılamalara etkisi (Anova-Yolcu)

	0-2825(TL)	2826-5000(TL)	5001-10000(TL)	100000 + (TL)	F	P
Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu	3,92*	3,96	4,24	4,42*	4,22	0,006
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerine yolcunun güven derecesi	4,36*	4,16	4,00*	4,30	3,40	0,018
Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerinin yolcu için önemlilik derecesi	4,10	4,02	3,96*	4,36*	2,646	0,049

Yukarıdaki **Tablo 25**'te gruplandırılmış ifadelere karşı verilen cevapların yolcu katılımcıların gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Bu bağlamda yer alan üç adet ifade anlamlı sonuçlar ürettiği görülmektedir. Bu anlamlı sonuçların hangi değişkenler arasında meydana geldiği ise post hoc testleri vasıtasıyla yorumlanmaktadır.

Post hoc testlerine göre "Pandemi dönemi yolcuların aşı ve doktorlara karşı tutumu" ifade grubunda farklılıklar 0-2825 TL (*X*=3,92) gelire sahip olan katılımcılar ile

10000 TL üstü (X=4,42) gelire sahip katılımcılar arasında algı farkının olduğu görülmektedir. "Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerine yolcunun güven derecesi" ifadesine göre 0-2825 TL (X=4,36) ile 5001-10000 TL (X=4,00) arasında gelire sahip olan katılımcıların algılarında farklılaşmanın meydana geldiği de tespit edilmiştir. Son olarak "Pandemi dönemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemlerinin yolcu için önemlilik derecesi" ifade grubu incelendiğinde, 5001-10000 TL (X=3,96) ile 10000 üzerinde (X=4,36) gelire sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılığın meydana geldiği görülmektedir.

BÖLÜM 5. SONUÇ, ÇIKARIMLAR ve ÖNERİLER

2003 yılında şiddetli Akut Solunum Sendromu (SARS) salgını, 2005 yılında kuş gribi H5N1, 2009 yılında domuz gribi H1N1 ve 2013 yılında H7N9, 2014 yılında Batı Afrika'da Ebola salgını, 2007 ve 2015 yılında Güney Amerika'da Okyanusya'da Zika salgını, Orta Amerika'da, Afrika'da ve Asya'da, 2000'den beri salgın veya pandemi ile sonuçlanan en yüksek profilli bulaşıcı hastalıklardan bazılarıydı. Geçmişteki salgınların ve pandemilerin hiçbiri, COVID-19 için uygulananlar kadar sokağa çıkma kısıtlamaları ve seyahat kısıtlamaları ile bu kadar kapsamlı bir tedbirler bütününe sebep olmamıştır. Yukarıda bahsedilen salgın/pandemilerden farklı olarak COVID-19, 200'den fazla ülkeye yayılmış ve küresel ölçekte günlük hayata, dünya ekonomisine ve topluma önemli etkiler yapmış, değişiklikler meydana getirmiştir. Sivil havacılık endüstrisi de bundan belki de en önce ve en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Global bir soruna dönüşmesinden itibaren bu konuda havacılık endüstrisini ilgilendiren yayınlar da ortaya çıkmaya başlamıştır (Chinazzi vd., 2020; Lamb vd., 2020; Şengel vd., 2022; Gössling vd., 2020) Ancak, COVID-19'un havacılık endüstrisi üzerindeki etkisi ve mevcut belirsizlik göz önüne alındığında, daha fazla ampirik ve derinlemesine nitel araştırmalara ihtiyaç vardır.

Bu çalışma, COVID-19 salgını döneminde yolcuların ve iç paydaşların havayolu seyahatine karşı algılarını etkileyen faktörleri araştıran öncü çalışmalardan biri olmuştur. İlgili literatürde konu ile alakalı az sayıda çalışmanın olduğu bir gerçektir. Havacılık sektöründeki bulaşıcı hastalıklarla mücadele, önleyici tedbirler, izolasyon ve sosyal algılar gibi faktörler yolcuların seyahat etme kararlarında etkili olan faktörlerin başında gelmektedir. (Song ve Choi, 2020). Bu çalışmada da yolcuların dışında iç paydaşlar olan havayolu şirketi çalışanları ile birlikte karşılaştırmalı sonuçlar yer almaktadır.

Küresel COVID-19 krizi nedeniyle, çoğu ülke ve havayolu, pandemiyi durdurabilmek ve kayıp sayısını kontrol etmek için uluslararası ve ulusal uçuşları durdurarak veya azaltarak kısıtlayıcı önlemler almıştır. Her ne kadar pandemi, havacılık sektörünü etkilemiş gibi görünse de aynı zamanda virüsün yayılmasındaki önemli faktörlerden bir tanesinin de seyahat, yani sivil havacılık endüstrisinin olduğu da

unutulmamalıdır (Şengel ve diğ., 2020). Normalleşme sürecinde havayolu yolcularının ve iç paydaşların seyahate ilişkin niyetlerini etkileyen faktörlerin anlaşılması, sektörün toparlanma süreci ve sonrasındaki bu belirsizliğin azaltılmasında kritik bir rol oynayacaktır.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda bu kısımda tez çalışmasının bulgularında yer alan önemli sonuçlara değinmek gerekmektedir. Bu bağlamda ilk önce katılımcıların çoktan seçmeli ölçekte bulunan sorulara verdikleri cevaplar üzerinde durulmalıdır. Öncelikle yolcularla gerçekleştirilen araştırmanın önemli sonuçları mevcuttur. Türkiye'nin sosyo-ekonomik durumu baz alındığında yoğunlukla düşük maliyetli taşıyıcıları tercih ettikleri tespit edilmiştir. Havayolu seyahatininde tercih edilmesinin en önemli nedenleri arasında eğlence amacıyla seyahat edilmesinin yattığı görülmektedir. Diğer bir önemli sonuç ise Covid-19 başladıktan sonra seyahat sıklığının çok azaldığı ve hatta çoğunluk kısmın hiç uçakla seyahat etmediği görülmektedir. Yolcuların Covid-19 pandemisi sona erdiğinde ise seyahat için istekli oldukları da önemli bir gerçektir. Bu durum, sivil havacılık endüstrisi için potansiyel önemli bir talebin var olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

Sektör çalışanlarının araştırmada var olan çoktan seçmeli demografik sorulara vermiş oldukları yanıtlar baz alındığında önemli sonuçlardan bahsedilebilir. Yolcuların genellikle düşük maliyetli taşıyıcıları tercih etmelerine rağmen, çalışanlar ise yolcuların önemli çoğunluğunun ikisini de eşit olarak kullandıklarını düşünmektedir. Bu yolcular ile çalışanlar arasında genel yargılarda farklılıklar olduğunun bir göstergesidir. Aynı şekilde çalışanlar yolcuların çoğunluğunun pandemi başladıktan sonra uçak seyahati yaptığını düşünmektedir; fakat yolcuların çoğunluğu pandemi başlangıcından itibaren uçak seyahati yapmadığı konusunda görüş bildirmiştir. Diğer bir önemli sonuç ise şirket çalışanların genel anlamda pandemi döneminde yolcuların yurtdışı seyahatleri yaptığı düşünmekleridir. Belki de havacılık sektöründe çalışan personellerin sürekli yolcularla seyahat etmeleri, onları bu düşünceye sevk etmiştir.

Likert tipi ölçeklerin sonuçları da araştırmanın en önemli yapısını oluşturmaktadır. Betimleyici istatistikler baz alındığında yolcuların pandemi kurallarına önem gösterdiği, maske, el yıkama ve dezenfektan kullanımı gibi önemli hususlara dikkat ettiği sonucu mevcuttur. Bunun yanında her ne kadar tedbirlere uyduklarını belirtseler de

havayolu seyahatinden kaçıp kaçmadıkları konusunda belirsizliğin hakim olduğu görülmektedir. Ayrıca evden uzakta virüse yakalanma korkusunun var olduğu dolayısıyla bu durum seyahatin önünde engel olduğu görülmektedir. Diğer yandan pandemi sürecinde seyahat ederken temas etme, yiyecek içecek tüketme ve kalabalık yerlerde bekleme süresi gibi değişkenler yolcuları stres altına alan ana nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçleri minimum düzeyde temassız hale getiren ve kalabalığı azaltıcı uygulamalar önem kazanmaktadır. Mümkün oldukça bekleme süresi ve temas alanlarına çözümlerin getirilmesi şirket açısından önemli bir fayda sağlayabilir. Özellikle kalkış öncesi tüm yolculara koronavirüs taraması yapılması, uçak içi sosyal mesafenin sağlanması, aşı kartının bulunması, kişisel temizlik setinin temin edilmesi, havaalanı ve uçak içinde dezenfektan çalışmalarının yapılması/görünür olması gibi faktörler pandemi döneminde yolcular açısından olmazsa olmaz olarak belirtilmiştir. Aynı faktörler ve algılar sektör çalışanları tarafından da paralel doğrultuda belirtilmiştir. Yolcular ile sektör çalışanlarının betimleyici istatistikler açısından benzer algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Bu nedenle öne çıkan bu faktörlerin iç paydaşlar ve şirketler tarafından iyi analiz edilip, paydaşların algısal yönetimi konusunda rekabet avantajı elde edilebilir.

Çalışmanın önemli kısımlarından bir başkası yolcu ve iç paydaş algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı konusudur. Buna göre yolcu anketine verilen cevapların ortalamaları baz alındığında kadınların endişe düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucu tespit edilmiştir. Ayrıca covid-19 önlemleri önem derecelerine bakıldığında kadınların erkeklere göre önlemleri daha çok önemsedikleri görülmektedir. Genel olarak kadınların bu tip sağlık krizlerine erkeklerden daha çok duyarlı oldukları yorumu getirilebilir. Şirketlerin yada iç paydaşların bunun bilincinde olarak faaliyetlerini buna göre dizayn etmeleri gerekebilir. Pandemi döneminde yolcuların tutumları hakkında şirket çalışanlarının verdikleri yanıtlara göre yine kadın çalışanların bu duruma daha duyarlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Hem yolcu algısı hemde iç paydaş olarak sektör çalışanı algısının paralel yönlü olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yaş değişkeninin birçok çalışmada önemli bir belirleyici olduğu açıktır. Bu tez çalışmasında da yaş değişkeninin tutumlarda belirleyici olduğu düşünülmüştür. Sektör çalışanlarının yaş gruplarının algılarında önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak sektör çalışanlarının yaşlarında artış meydana geldikçe ortalama puanlarında düşüş olduğu tespit edilmiştir. Yaş artışı algılarda da değişikliğe neden olmaktadır. Diğer bir değişken ise sektörel tecrübe temelinde irdelenmiştir. Yine sektör çalışanlarının sektörel tecrübesinin algılarında belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır. Sektörel tecrübenin artması madde puanlarının düşmesine sebep olmuştur. Yani tecrübe sektör çalışanlarının bakış açılarında değişikliklere sebep olmaktadır. Yolcuların havayolu tipi seçimleri güven ve endişe algılamalarında da farklılıklar yarattığı sonucu elde edilmiştir. Mesela düşük maliyetli havayolu tercihinde bulunan yolcuların her ikisini de kullananlara göre daha düşük algısal ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yolcuların yaş durumlarının tutumsal algılarında önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çoğunlukla yaş durumu arttıkça olumlu algıya sahiplik durumu da artmaktadır. Yani maddelere daha olumlu yanıtların verildiği tespit edilmiştir. Tüm bu değişkenlerin dışında yolcuların meslekleri ve gelir durumları da pandemi döneminde uçak seyahatine karşı algılarında önemli rol oynayan bir değişken olarak tespit edilmiştir. İç paydaşların ve genel olarak havacılık şirketlerinin pazar bölümlendirme veya pazarlama faaliyetlerinde bu değişkenleri göz önüne alması önemlidir. Bu değişkenler vasıtası ile daha etkin ve karlı faaliyetler gerçekleştirme olanakları artmaktadır.

Anketler sonucunda elde edilen bulgular ışığında, havayolu sektöründe meydana gelen kriz dönemlerine hangi iç paydaşın tutumlarının yolcu endişesiyle benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Genel itibariye gruplandırılmış madde ortalamalarına bakıldığında kurum içi bilgi akışlarının doğru yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bazı konularda yolcu ile sektör iç paydaşlarının tutumlarında farklılık olduğu ve sektör iç paydaşlarının da bazı konularda kendi aralarında farklı tutumlarının olduğu görülmüştür.

Pandemi sonrası yolcuların Covid-19'a yakalanma endişesi yolcuda düşük çıkarken diğer tüm iç paydaşlarda da benzer sonuçlar çıkmıştır. Bununla birlikte yolcuların pandemi sonrası alacağı önlemler ile ilgili olarak yolcular ile üst düzey yöneticilerin tutumlarının benzer olduğu görülmüştür. Pandemi sonrası seyahatte Covid-19 önlemleri ile ilgili yolcu güveni ile iç paydaş güven derecelerinin çok benzer olduğu belirlenmiştir. Yolcuların pandemi dönemi seyahat deneyimlerinde endişe faktörüne bakıldığında yolcu ile iç paydaşların tutumlarının benzer olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yolcular daha az endişeli iken sektör iç paydaşları kendi arasında benzer ve daha yüksek

endişede görülmüştür.Pandemi dönemi yolcuların seyahat sigortası ilgili tutumları ile üst düzey yönecilerin tutumları daha benzer çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, genel olarak yolcular ile sektör çalışanları arasında yüksek derecelerde farklılıklar olmadığı saptanmıştır. Pandemi döneminde yolcular ile sektör çalışanları arasında bilgi akışının doğru olduğu söylenebilir. Ancak yukarıda bahsi geçen bazı konularda yolcular ile sektör üst düzey yöneticilerinin tutumlarının benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle sektör üst yönetim kademelerinin yolcuları doğru anladığı söylenebilir. Bundan sonraki kriz dönemlerinde üst yönetim kademelerinin görüşleri alınmaya devam edilebili Buna göre de önlemlerin geliştirebileceği söylenebilir.

SINIRLILIKLAR VE GELECEK ÇALIŞMALAR

Sonuç olarak, havayolu endüstrisi 2020'de COVID-19 pandemisinden zarar gördü. Mevcut araştırma projesi tamamlanırken havayolu endüstrisindeki ilk toparlanma belirtilerine rağmen, "yeni normalin" nasıl gelişeceği ve nerelere evirileceği konusunda belirsizlikler mevcuttur. Bu çalışma, bir organizasyonun itibarını korumak ve fırsatları tespit edebilmek için paydaş algısının göz ardı edilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Hem iç hem dış paydaş birlikte ele alındığında, yürütülen araştırmanın bulguları paydaşların farklı perspektiflerinin olabileceğini ve her krizin farklı olduğu ve krizin oluşturduğu tehdit ve fırsatları dengelemek tüm paydaşların algılarının çözümlenmesi ve yönetilmesinin çok önemli olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle, bir krizin bir organizasyon üzerindeki kapsamlı olumsuz sosyal ve psikolojik etkilerine rağmen, şirketler bunu bir fırsata dönüştürebilir ve geleceğe yönelik etkili yönetişim uygulamalarının oluşturulması açısından bundan yararlanabilir. Bununla birlikte, COVID-19 pandemisi devam ederken havayolu endüstrisinin yumuşak bir iniş mi yoksa çalkantılı bir yolculuk mu yaşayacağı henüz kesinlik kazanmamıştır.

Mevcut çalışmanın çeşitli sınırlılıkları vardır. İlk olarak, bu çalışma paydaşlara yolcu ve iç paydaşlara odaklanmıştır. Gelecekteki yapılacak çalışmalar, diğer tüm paydaşları kapsayıcı bir şekilde tasarlanabilir yada paydaşların önem dereceleri üzerine tespitler mümkün olabilir. İkinci olarak, araştırmada temsil edilen Türk yolcu ve çalışanların görüşlerini yansıtmaktadır. Aynı zamanda IATA tarafından oluşturulan bu

araştırma ölçeği ile aynı sınırlılıklara sahip olduğu belirtilebilir. Pandeminin ilerleyişi yada bitişi ile birlikte farklı ölçekler geliştirilebilir. Mevcut durum analizleri sürekli gelişen ve değişen havacılık sektöründe ihtiyaç duyulan birer bilgi kaynağıdır. Ayrıca, havayolu firmalarının pandemi sürecindeki paydaş algılarını veya yönetimlerini nasıl idare ettikleri üzerine örnek olay incelemeleri sektöre yol gösteri olabilir. Hatta kapsam genişletilerek farklı ülke taşıyıcılarının karşılaştırması yapılarak önemli bulgular elde edilebilir. IATA tarafından yapılan anketlerin sonuçları, Türkiye'de yapılan bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.

Son olarak, kriz öncesi ve kriz aşamasını kapsayan ancak kriz sonrası aşamayı içermeyen çalışmalara da ihtiyaç duyulacaktır. Nitekim kriz sonrası paydaş sosyoloji ve psikolojilerinde bir takım algı farklılıkları yada değişimler olması muhtemeldir. Gelecekteki çalışmalar, kriz sonrası aşamadaki tutum ve davranışlara odaklanması önerilmektedir.

EK'LER

Ek 1.Yolculara Uygulanan Anket

Değerli katılımcı,

Bu çalışma Maltepe Üniversitesi İletişim Bilimlerinde doktora öğrencisi olan Levent KAYA tarafından ***"Pandemi Döneminde Paydaş Algısı ve Yönetimi: Havacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma"*** konulu doktora çalışması kapsamında yürütülmektedir. Çalışma kapsamında vereceğiniz tüm bilgiler tamamen gizli tutulacaktır. Çalışmaya katılımınızın anonim olması sağlanacaktır ve sizden isim-soy isim gibi bilgiler istenmemektedir. Çalışmanın objektif olması ve elde edilecek sonuçların güvenirliği bakımından tüm soruları kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, kendi duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak şekilde içtenlikle yanıtlamanız önemlidir. Çalışmaya katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Katılım sırasında herhangi bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz çalışmayı istediğiniz anda bırakmakta serbestsiniz. Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz biçimde yorumlanacaktır. Ancak yanıtlarınız tüm sorulara cevap vermeniz halinde değerlendirmeye alınacaktır. Bu sebeple, soruların tamamını doldurmanız araştırma için büyük önem taşımaktadır. Verdiğiniz bilgiler sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir ve elde edilecek bilgiler bilimsel yayınlarda kullanılacaktır.

Anket ile ilgili sorularınızı leventkaya@maltepe.edu.tr mail adreslerinden araştırmayı yürüten Levent KAYA'ya ulaşarak sorabilirsiniz.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

A) SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİ SORULARI

1. **Cinsiyetiniz** Kadın ( ) Erkek ( )
2. **Yaşınız** …….
3. **Mesleğiniz nedir?** …….
4. **İş yerinizdeki ünvanınız nedir?**
   …….
5. **Aylık Bireysel Geliriniz Nedir? (Türk Lirası)**
   ……

B) ARAŞTIRMA KONUSUNA İLİŞKİN SORULAR

1. **Geçen yıl bu yıl (2020 ve 2021) havayolu ile kaç defa yurtdışı seyahati yaptınız?**
   .....

2. **Geçen yıl bu yıl(2020 ve 2021) havayolu ile kaç defa yurtiçi seyahati yaptınız?**
   .....

3. **Genellikle hangi tip hava yoluyla seyahat edersiniz?**

a)Düşük maliyetli taşıyıcılar (Pegasus vb.)
b)Tam hizmet taşıyıcılar (THY vb.)
c)Her ikisinde de eşit

4. **Aşağıdakilerden hangisi uçakla yaptığınız seyahat amacını en iyi şekilde açıklar? Birini seçiniz.**

( ) İş ( ) Eğlence ( ) Seyahat Etmiyorum

5. **En son ne zaman iş / eğlence(Tatil,Aile Ziyareti) amacıyla uçakla seyahat ettiniz? Birini seçiniz.**

( ) Temmuz 2019'dan önce

( ) Mart 2020'nin başından önce(Covid-19 öncesi)

( ) Mart 2020'nin başından sonra (Covid-19 Sonrası)

C) ÖLÇEĞE İLİŞKİN SORULAR

1. Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) COVİD 19 sürecinde seyahatime dair uzmanların sağlık tavsiyelerine daha fazla ihtiyaç duydum.					
2-) COVİD 19 nedeniyle seyahat aşısı olmak konusu benim için daha önemli hale geldi.					

2. Havayolu ile seyahatinizi düşündüğünüzde aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Maske takmak beni mikroplardan veya virüslerden korur.					
2-) Maske takmak mikropları veya virüsleri yaymamı engeller.					
3-) Yolcuları ağırlama/hizmet vermek için çalışanlar (örneğin kabin ekibi, havaalanı personeli, otel personeli) maske taktığında güvence altında hissetmemi sağlar.					

3. Aşağıdaki ifade ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç Endişeli Değilim	Endişeli Değilim	Kararsızım	Endişeliyim	Çok Endişeliyim
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Kişisel olarak koronavirüs / COVID-19'a yakalanma konusunda ne kadar endişelisiniz?					

4. Koronavirüs / COVID-19'a yakalanmamak için özellikle hangi önlemleri aldınız? Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Halka açık yerlerde olmaktan kaçındım.					
2-) Büyük toplantılarda bulunmaktan kaçındım.					
3-) Halka açık yerlerde maske taktım.					
4-) Seyahat ederken daha fazla dezenfektan kullandım.					
5-) Ellerimi daha sık yıkadım.					
6-) Havayolu sehayatinden kaçındım.					
7-) Hiçbir önlem almadım.					

5. Pandemi yatıştığında hangi önlemleri Koronavirüs / COVID-19'a yakalanmaktan kaçınmak için özellikle almaya devam etmeyi düşünürsünüz? Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Halka açık yerlerde olmaktan kaçınırım.					
2-) Büyük toplantılarda bulunmaktan kaçınırım.					
3-) Halka açık yerlerde maske takarım.					
4-) Seyahat ederken dezenfektan kullanırım.					
5-) Ellerimi sık sık yıkarım.					
6-) Havayolu ile seyahatten kaçınırım .					
7-) Herhangi bir önlem almayacağım.					

5. Genellikle hava yoluyla seyahat eder misiniz?

( ) Evet ( ) Hayır

Beşinci soruya cevabınız evet ise 7 numaralı soruyu cevaplayınız.

Beşinci soruya cevabınız hayır ise 8 numarılı soruyu cevaplayınız.

7. En son uçak yolculuğunuzu düşünerek, aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) COVID-19 için alınan koruyucu önlemler, uçaktayken kendimi güvende hissetmemi sağladı.					
2-) COVID-19 koruyucu önlemleri iyi uygulandı.					
3-) Seyahat deneyimim, diğerlerine kıyasla fazla rahat değildi. .					
4-) Deneyimlerime dayanarak, seyahat süreçleri "normale" dönene kadar tekrar uçmayacağım.					
5-) COVID-19 önlemleri olmadan normal bir şekilde uçak ile seyahat edebilene kadar tekrar uçmak istemiyorum.					

8. Covid-19 sonrası (17 Mart 2020 tarihinden sonra) neden uçakla seyahat ETMEDİĞİNİZİ düşündüğünüzde, aşağıdakilerden her biri ne kadar önemliydi?

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli

Maddeler	1	2	3	4	5
1-) 17 Mart'tan beri seyahat etmemi gerektiren bir durum olmadı.					
2-) Seyahat edeceğim ülkelerin sınırları Türkiye'ye kapalıydı.					
3-) COVID-19 sigortası mevcut değildi.					
4-) Evden uzakta COVID-19'a yakalanmaktan korkuyordum.					
5-) COVID-19 önlemleri olmadan "normal" seyahat edebilene kadar tekrar uçmak istemiyorum.					
6-) Gideceğim yerde yapmak istediğim şeyler yasaklardan dolayı kapalıydı /çalışmıyordu.					
7-) Karantina şartları beni engelledi.					
8-) İptal edilen uçuşlar gibi seyahat aksaklıkları beni engelledi.					
9-) Tüm COVID-19 tedbirleri kulağa çok zor / uygunsuz geliyor.					
10-) Uçakta COVID-19'a yakalanmaktan korkuyorum / korkuyordum.					
11-) Maske / yüz siperliği ile seyahat etmek istemiyordum.					

9. Pandemi etkisini kaybettikten sonra, havaalanında aşağıdakilerin her biri ile alakalı olarak ne ölçüde endişe duyardınız?

	Hiç Endişelenmem	Endişelenmem	Kararsızım	Endişelenirim	Çok Endişelenirim
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Pasaportunuzu, telefonunuzu veya biniş kartınızı havalimanındaki havayolu acentelerine, güvenlik personeline veya devlet görevlilerine teslim etme					
2-) Bagaj kontrolü					
3-) Kapıda veya salonda bekleme					
4-) Restoranlarda, barlarda veya salonlarda yeme veya içme					
5-) Havaalanı tuvaletlerini kullanma					
6-) Güvenlikten geçerken kutulara / tepsilere dokunma					
7-) Terminalde havayı soluma					
8-) Check-in, güvenlik, sınır kontrolü veya biniş sırasında sıraya girme / sırada bekleme					
9-) Uçağa ulaşmak için otobüste veya trende olma					
10-) Bagajı teslim aldıktan sonra bagaja dokunma					

10. COVID-19 ve gelecekteki havayolu seyahati söz konusu olduğunda, uçakta aşağıdakilerden her biri hakkında ne kadar endişelisiniz ?

	Hiç Endişelenmem	Endişelenmem	Kararsızım	Endişelenirim	Çok Endişelenirim
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Yiyecek ve içecek ürünleri tüketmek.					
2-) Tuvalet olanaklarını kullanmak.					
3-) Enfekte olabilecek birinin yanında oturmak.					
4-) Koltuğunuza dokunmak					
5-) Tepsi masalarına dokunmak					
6-) Uçak içi eğlence ekranına dokunmak					
7-) El bagajınızı yerleştirmek için baş üstü dolaplara dokunmak					
8-) Uçakta tuvalete gitmek için koridorda yürümek					
9-) Uçaktaki havayı solumak					
10-) Kabin ekibi ile etkileşim kurmak					

11 . Pandemi yatıştığında, aşağıdakilerden her biri sizi uçak yolculuğu hakkında ne kadar daha güvenli hissettirir?

	Hiç Güvenli Hissettirmez	Güvende Hissettirmez	Kararsızım	Güvende Hissettirir	Çok Güvende Hissettirir
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Kalkıştan önce tüm yolcuların ateşinin ölçülmesi					
2-) Kalkıştan önce tüm yolculara Koronavirüs / COVID-19 taraması yapılması					
3-) Uçakta sosyal mesafenin sağlanması					
4-) Bütün ülkelerde size karantina muafiyeti garanti eden bir Koronavirüs / COVID-19 bağışıklık sertifikasının sağlanması (Aşı kartı)					
5-) Koltuk alanınızı temizlemek için kişisel bir temizlik seti verilmesi					
6-) Yolcuların havalimanlarında ve uçaklarda zorunlu olarak maske takması					
7-) Havalimanında dezenfektasyon çalışmalarının görünür olması					
8-) Uçakta dezenfektasyon çalışmalarının görünür olması					
9-) Tüm yolculardan bir sağlık beyannamesi doldurmalarınının istenmesi					
10-) Havalimanında işlemlerin temassız yürütülmesi					
11-) Havalimanlarında ve uçaklarda çalışanların zorunlu maske takması					
12-) Ekonomi sınıfında orta koltukların boş bırakılması					

12. Pandemi yatıştığında ve seyahat etmenin güvenli olduğu ilan edildikten sonra, uçak yolculuğu sırasında kişisel olarak aşağıdakilerden hangisini yapmak istersiniz? Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Havaalanına giriş anından, varış havaalanını terk edene kadar maske takmak.					
2-) Seyahat etmeye uygunluğu onaylayan bir sağlık sertifikası almak için seyahatten önce kişisel sağlık verilerimi paylaşmak.					
3-) Yolculuk boyunca temassız işlemin mümkün olabilmesi için seyahatten önce kişisel sağlık verilerimi paylaşmak.					
4-) Havaalanındaki diğer insanlarla etkileşimi en aza indirmek için çevrimiçi check-in işlemi yapmak.					
5-) Kalkış anından uçaktan ayrılana kadar uçakta maske takmak.					
6-) Uçağa binerken ve inerken tıkanıklığı önlemek için el bagajını bir parça ile sınırlamak.					
7-) Dezenfektan mendillerle uçakta kendi alanınızı temizlemek.					

13.Pandemi yatıştığında, olağan seyahat planlarınıza dönmek için, ne kadar beklersiniz?

( ) Hiç beklemem

( ) Bir veya iki ay beklerim

( ) Altı ay beklerim

( ) Bir yıl kadar beklerim

( ) Yakın gelecek için seyahat planı yapmıyorum

14. Pandemi yatıştıktan sonra, aşağıdakilerden her birini yapma olasılığınız ne kadar?

	Hiç Muhtemel Değil	Muhtemel Değil	Kararsızım	Muhtemel	Çok Muhtemel
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Genel olarak seyahatimi azaltacağım.					
2-) Sadece kendi ülkemde havayoluyla seyahat ederim.					
3-) Ekonomi düzelene kadar havayolu seyahatimi erteleyeceğim.					
4-) Mali durumum düzelene kadar havayolu seyahatimi erteleyeceğim.					
5-) Seyahat edeceğim ama havayolu ile değil.					

6-) En kısa zamanda tatil için havayolu ile seyahat edeceğim.					
7-) En kısa zamanda bir iş gezisi için havayolu ile seyahat edeceğim.					
8-) En kısa zamanda aile / arkadaşlarımı görmek için havayolu ile seyahat edeceğim.					
9-) Keyif için havayolu ile daha az seyahat edeceğim.					
10-) İş için havayolu ile daha az seyahat edeceğim.					
11-) Havayolu seyahatimi daha kısa uçuşlarla sınırlamaya çalışacağım.					
12-) Aşı olana kadar seyahat etmeyeceğim.					
13-) Aşı olana kadar seyahatlerimi kısıtlayacağım.					
14-) Yakın gelecek için herhangi bir seyahat planı yapmıyorum.					

15. Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Koronavirüs / COVID-19 'un kontrol altına alındığı beyan edilene kadar seyahat etmekten korkuyorum.					
2-) Koronavirüs / COVID-19 kontrol altına alındıktan sonra bile uluslararası toplantılardan / konferanslardan kaçınacağım					
3-) Sınırları seyahat etmek için kapatmak, COVID-19'u kontrol etmek için etkili bir önlemdir.					
4-) COVID-19, ülkemde yeterince kontrol altında; sınırlarımız uluslararası gezginlere açılabilir.					
5-) Gideceğim yerde karantinaya alınma ihtimalim varsa seyahat etmeyeceğim.					
6-) Bir kişinin COVID-19 testi negatif ise o kişinin karantinaya alınması gerekli değildir.					

16. COVID-19 ile ilgili olarak seyahat deneyiminizi düşündüğünüzde aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç Endişelenmem	**Endişelenmem**	**Kararsızım**	**Endişelenirim**	**Çok Endişelenirim**
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Havaalanında toplu taşımayı kullanmak.					
2-) Seyahat edeceğiniz uçak.					
3-) Varış noktasında otelde konaklamak.					
4-) Varış noktanızda turistik yerleri ziyaret etmek.					
5-) Varış noktanızda bir iş toplantısına katılmak.					

17. Gelecekte uçakla seyahatiniz söz konusu olduğunda aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç Endişelenmem	Endişelenmem	Kararsızım	Endişelenirim	Çok Endişelenirim
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Seyahat ederken virüse yakalanmak.					
2-) Seyahat ederken karantinaya alınmak.					
3-) Seyahatten dönüşte karantinaya alınmak.					

18. Aşağıdaki karantina kısıtlamalarının uygulanması seyahat etme olasılığınızı nasıl etkiler? Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz

	Hiç Etkilemez	Etkilemez	Kararsızım	Etkiler	Çok etkiler
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Varış noktanızda 5 günlük karantina					
2-) Eve döndüğünüzde 5 günlük karantina					
3-) Eve döndüğünüzde 14 günlük karantina					
4-) Varış noktanızda 14 gün karantina					
5-) Hem gideceğiniz yerde hem de eve döndüğünüzde 5 günlük karantina					

19. Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Seyahat etmem sağlasaydı, mümkün olan en kısa sürede aşı olmaya istekli olurdum.					
2-) Hiçbir yan etkisi olmadığından emin olmak için aşı olmadan önce bir süre bekleyeceğim.					
3-) Havayolları, uçakta yüz maskesi takılmasını kesinlikle zorunlu kılmalıdır.					
4-) Seyahat sırasında maske takmayı reddeden kişiler kanunen cezalandırılmalıdır.					
5-) Seyahat etmek istediğimde hangi sınırların bana açık olduğu hakkında kolayca bilgi bulabilirim.					
6-) Etkili seyahat kararları vermek için COVID-19 gereksinimleri hakkında yeterli bilgiye sahibim.					

20. Birçok aktivite COVID-19'a yakalanma riski oluşturabilir. Aşağıdaki faaliyetlerin her biri için riskleri nasıl sınıflandırırsınız?

	Çok Düşük Risk	Düşük Risk	Orta Risk	Yüksek Risk	Çok Yüksek Risk
Tercih Nedeni	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Tiyatroya veya başka bir canlı performansa gitmek.					
2-) Kapalı ortamda bir restoranda yemek yemek.					
3-) Dış mekanlarda restoranda yemek yemek.					
4-) Havayolu ile seyahat etmek.					
5-) Market alışverişi yapmak.					
6-) Spor salonuna gitmek.					
7-) Bir ofiste çalışmak.					
8-) Bir kafe ya da bara gitmek.					
9-) Halk otobüsü veya metro kullanmak.					
10-) Bir konferansa katılmak.					

21. Seyahat sürecinin bir parçası olan COVID-19 testini düşünerek aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi yansıtan en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Seyahat sürecinin bir parçası olarak COVID-19 testini yaptırmaya gönüllüyüm.					
2-) Tüm yolculardan COVID-19 testi talep edilmelidir.					

22. Seyahat için COVID-19 testi gerekirse, aşağıdaki gereksinimleri karşılayarak seyahat etme olasılığınız nedir? Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç Olası Değil	Olası Değil	Kararsızım	Olası	Çok Olası
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Seyahatten 48 saat önce havalimanından başka bir yerde COVID-19 testi yaptırmak.					
2-) Kalkışta havaalanında COVID-19 testi yaptırmak.					
3-) Varışta havalimanında COVID-19 testi yaptırmak.					
4-) Kalkıştan önce ve varışta COVID-19 testi yaptırmak.					

5-) COVID-19 testine zaman kalması için havalimanına uçuşunuzdan 3 saat önce gelmek.					

23. Aşağıdaki ifadelerin uçakla seyahat etmenin güvenli olduğunu ne derece gösterdiği ile ilgili olarak herbir seçeneği işaretleyerek fikrinizi belirtiniz?

	Kesinlikle Güvenli Değil	**Güvenli Değil**	**Kararsızım**	**Güvenli**	**Kesinlikle Güvenli**
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) İnsanların virüse yakalanmasını önleyen bir aşının yaygın olarak ulaşılabilir olması					
2-) Hızlı ve eksiksiz COVID-19 testinin kolayca ulaşılabilir olması					
3-) Seyahat kısıtlamalarının kaldırılması					
4-) Hükümetlerin dışarı çıkma yasağı gibi uygulamalarını kaldırması					
5-) Sağlık kuruluşlarının salgının yatıştığını açıklaması					
6-) COVID-19 için tedavinin bulunması					
7-) Nereye giderseniz gerekli sağlık ihtiyaçlarınız karşılayacak kapsamlı bir sağlık sigortasının olması					
8-) COVID-19 seyahat önlemlerinin (ör. maske takma gereksinimi) kaldırılması					
9-) Doktorunuzun seyahat etmenin güvenli olduğunu söylemesi					

24. COVID-19 ile ilgili iptalleri veya aksaklıkları kapsayan sigorta ürünleri olsaydı, tekrar uçmaya başlama olasılığınız değişir miydi? Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kainlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Büyük olasılıkla havayolu ile seyahat etmeye başlardım.					
2-) Havayolu ile seyahat etme olasılığım düşerdi.					
3-) Bu tip bir sigorta seyahat etme ihtimalimi değiştirmezdi.					

Ek 2. Şirketlere Uygulanan Anket

Değerli katılımcı,

Bu çalışma Maltepe Üniversitesi İletişim Bilimlerinde doktora öğrencisi olan Levent KAYA tarafından ***"Pandemi Döneminde Paydaş Algısı ve Yönetimi: Havacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma"*** konulu doktora çalışması kapsamında yürütülmektedir. Çalışma kapsamında vereceğiniz tüm bilgiler tamamen gizli tutulacaktır. Çalışmaya katılımınızın anonim olması sağlanacaktır ve sizden isim-soy isim gibi bilgiler istenmemektedir. Çalışmanın objektif olması ve elde edilecek sonuçların güvenirliği bakımından tüm soruları kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, kendi duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak şekilde içtenlikle yanıtlamanız önemlidir. Çalışmaya katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Katılım sırasında herhangi bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz çalışmayı istediğiniz anda bırakmakta serbestsiniz. Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz biçimde yorumlanacaktır. Ancak yanıtlarınız tüm sorulara cevap vermeniz halinde değerlendirmeye alınacaktır. Bu sebeple, soruların tamamını doldurmanız araştırma için büyük önem taşımaktadır. Verdiğiniz bilgiler sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir ve elde edilecek bilgiler bilimsel yayınlarda kullanılacaktır.

Anket ile ilgili sorularınızı leventkaya@maltepe.edu.tr mail adreslerinden araştırmayı yürüten Levent KAYA'ya ulaşarak sorabilirsiniz.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

A) SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİ SORULARI

6. **Cinsiyetiniz** Kadın ( ) Erkek ( )
7. **Yaşınız** …….
8. **Mesleğiniz nedir?** …….
9. **İş yerinizdeki ünvanınız nedir? (Memur, Orta Düzey yönetici, Üst Düzey Yönetici)** ……
10. **Aylık Bireysel Geliriniz Nedir? (Türk Lirası)** ……
11. **Sektördeki iş tecrübenizin süresini yazınız**…….
12. **Görev aldığınız Havayolu/Yer Hizmetleri şirketi aşağıdakilerden hangisidir?**

    a) THY A.O (THY, TGS Yer Hizmetleri)

b) Onur Air (Havaş, Çelebi Hava Servisi)

c) Sunexpress (Havaş, Çelebi Hava Servisi)

d) Pegasus Havayolları (Pegasus, Havaş,Çelebi Hava Servisi)

B) ARAŞTIRMA KONUSUNA İLİŞKİN SORULAR

6. **Sizce genel olarak bir yolcu, geçen yıl ve bu yıl(2020 ve 2021) havayolu ile kaç defa yurtdışı seyahati yapmıştır?** .....

7. **Sizce genel olarak bir yolcu, geçen ve bu yıl(2020 ve 2021) havayolu ile kaç defa yurtiçi seyahati yapmıştır?** .....

8. **Yolcular genellikle hangi tip hava yoluyla seyahat ederler?**

a)Düşük maliyetli taşıyıcılar (Pegasus vb.)
b)Tam hizmet taşıyıcılar (THY vb.)
c)Her ikisinde de eşit

9. **Aşağıdakilerden hangisi yolcuların uçakla yapılan seyahat amacını en iyi şekilde açıklar? Birini seçiniz.**

( ) İş ( ) Eğlence(Tatil, Aile Ziyareti vb.) ( ) Seyahat Etmiyorlar

10. **Sizce yolcular en son ne zaman iş / eğlence amacıyla uçakla seyahat etmiştir? Birini seçiniz.**

( ) Temmuz 2019'dan önce ( ) Mart 2020'nin başından önce ( ) Mart 2020'nin başından sonra

C) ÖLÇEĞE İLİŞKİN SORULAR

1. Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Yolcular COVİD 19 sürecinde seyahatlerine dair uzmanların sağlık tavsiyelerine daha fazla ihtiyaç duydular.					
2-) COVİD 19 nedeniyle seyahat aşısı olmak, konusu yolcular için daha önemli hale geldi.					

2. Havayolu ile yolcuların seyahatini düşündüğünüzde aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Yolcular maske takmanın onları mikroplardan veya virüslerden koruyacağını düşünür.					
2-) Yolcuların maske takması mikropları veya virüsleri yaymalarını engeller.					
3-) Yolcuları ağırlama/hizmet vermek için çalışanlar (örneğin kabin ekibi, havaalanı personeli, otel personeli) maske taktığında onları güvence altında hissetmesini sağlar.					

3. Havayolu ile yolcuların seyahatini düşündüğünüzde aşağıdaki ifade ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç Endişeli Değiller	Endişeli Değiller	Kararsızım	Endişeliler	Çok Endişeliler
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Yolcular kişisel olarak koronavirüs / COVID-19'a yakalanma konusunda ne kadar endişelidir?					

4. Sizce yolcular koronavirüs / COVID-19'a yakalanmamak için özellikle hangi önlemleri aldılar? Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Halka açık yerlerde olmaktan kaçındılar.					
2-) Büyük toplantılarda bulunmaktan kaçındılar.					
3-) Halka açık yerlerde maske taktılar.					
4-) Seyahat ederken daha fazla dezenfektan kullandılar.					
5-) Ellerini daha sık yıkadılar.					
6-) Hava yolculuğundan kaçındılar.					
7-) Hiçbir önlem almadılar					

5. Sizce pandemi yatıştığında yolcular hangi önlemleri Koronavirüs / COVID-19'a yakalanmaktan kaçınmak için özellikle almaya devam etmeyi düşünüyorlar? Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Halka açık yerlerde olmaktan kaçınırlar.					
2-) Büyük toplantılarda bulunmaktan kaçınırlar.					
3-) Halka açık yerlerde maske takarlar.					
4-) Seyahat ederken dezenfektan kullanırlar.					
5-) Ellerini sık sık yıkarlar.					
6-) Havayolu ile seyahatten kaçınırlar.					
7-) Herhangi bir önlem almayacaklar.					

6. Yolcuların en son uçak yolculuklarını düşünerek, aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) COVID-19 koruyucu önlemleri uçaktayken yolcuların güvende hissetmelerini sağladı.					
2-) COVID-19 koruyucu önlemleri iyi uygulandı.					
3-) Seyahat deneyimleri çok daha az rahattı.					
4-) Yolcular deneyimlerine dayanarak, işler "normale" dönene kadar tekrar uçmayacaklardır.					
5-) Yolcular COVID-19 önlemleri olmadan "normal" seyahat edebilene kadar tekrar uçmak istemiyorlar.					

7. Yolcuların 17 Mart 2020'den bu yana neden uçakla seyahat ETMEDİKLERİNİ düşündüğünüzde, aşağıdakilerden her biri ne kadar önemliydi?

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli

Maddeler	1	2	3	4	5
1-) 17 Mart 2020'den beri seyahat etmelerini gerektiren bir durum olmadı.					
2-) Seyahat edecekleri ülkelerin sınırları Türkiye'ye kapalıydı.					
3-) COVID-19 sigortası mevcut değildi.					
4-) Evden uzakta COVID-19'a yakalanmaktan korkuyorlardı.					
5-) COVID-19 önlemleri olmadan "normal" seyahat edebilene kadar tekrar uçmak istemiyorlar.					
6-) Gidecekleri yerde yapmak istedikleri şeyler kapalıydı / çalışmıyordu.					
7-) Karantina şartları yolcuları engelledi.					
8-) İptal edilen uçuşlar gibi seyahat aksaklıkları yolcuları engelledi.					
9-) Tüm COVID-19 tedbirleri yolcuların kulağına çok zor / uygunsuz geliyor.					
10-) Yolcular uçakta COVID-19'a yakalanmaktan korkuyorlar.					
11-) Maske / yüz siperliğiyle seyahat etmek istemiyorlar.					

8. Sizce pandemi etkisini yitirdikten sonra yolcular, havaalanında aşağıdakilerin her biri ile alakalı olarak ne ölçüde endişe duyarlar?

	Hiç Endişelenmezler	Endişelenmezler	Kararsızım	Endişelenirler	Çok Endişelenirler
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Pasaportlarını, telefonlarını veya biniş kartlarını havalimanındaki havayolu acentelerine, güvenlik personeline veya devlet görevlilerine teslim etme					
2-) Bagaj kontrolü					
3-) Kapıda veya salonda bekleme					
4-) Restoranlarda, barlarda veya salonlarda yeme veya içme					
5-) Havaalanı tuvaletlerini kullanma					
6-) Güvenlikten geçerken kutulara / tepsilere dokunma					
7-) Terminalde havayı soluma					
8-) Check-in, güvenlik, sınır kontrolü veya biniş sırasında sıraya girme / sırada bekleme					
9-) Uçağa ulaşmak için otobüste veya trende olma					
10-) Bagajı teslim aldıktan sonra bagaja dokunma					

9. Sizce COVID-19 ve gelecekteki havayolu seyahati söz konusu olduğunda, uçakta aşağıdakilerden her biri hakkında yolcular ne kadar endişeli olurlar?

	Hiç Endişelenmezler	Endişelenmezler	Kararsızım	Endişelenirler	Çok Endişelenirler
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Yiyecek ve içecek ürünleri tüketmek.					
2-) Tuvalet olanaklarını kullanmak.					
3-) Enfekte olabilecek birinin yanında oturmak.					
4-) Uçak koltuklarına dokunmak/temas etmek.					
5-) Tepsi masalarına dokunmak.					
6-) Uçak içi eğlence ekranına dokunmak.					
7-) El bagajlarını yerleştirmek için baş üstü dolaplara dokunmak.					
8-) Uçakta tuvalete gitmek için koridorda yürümek.					
9-) Uçaktaki havayı solumak.					
10-) Kabin ekibi ile etkileşim kurmak.					

10 . Sizce pandemi yatıştığında, aşağıdakilerden her biri yolcuları uçak yolculuğu hakkında ne kadar daha güvenli hissettirir?

	Hiç Güvenli Hissettirmez	Güvende Hissettirmez	Kararsızım	Güvende Hissettirir	Çok Güvende Hissettirir
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Kalkıştan önce tüm yolcuların ateşinin ölçülmesi.					
2-) Kalkıştan önce tüm yolculara Koronavirüs / COVID-19 taraması yapılması.					
3-) Uçakta sosyal mesafenin sağlanması.					
4-) Bütün ülkelerde karantina muafiyeti garanti eden bir Koronavirüs / COVID-19 bağışıklık sertifikasının sağlanması.					
5-) Koltuk alanını temizlemek için kişisel bir temizlik seti verilmesi.					
6-) Yolcuların havalimanlarında ve uçaklarda zorunlu olarak maske takması.					
7-) Havalimanında dezenfektasyon çalışmalarının görünür olması.					
8-) Uçakta dezenfektasyon çalışmalarının görünür olması.					
9-) Tüm yolculardan bir sağlık beyannamesi doldurmalarınının istenmesi.					
10-) Havalimanında işlemlerin temassız yürütülmesi.					
11-) Havalimanlarında ve uçaklarda çalışanların zorunlu maske takması.					
12-) Ekonomi sınıfında orta koltukların boş bırakılması.					

11. Sizce pandemi yatıştığında ve seyahat etmenin güvenli olduğu ilan edildikten sonra, yolcular uçak yolculuğu sırasında kişisel olarak aşağıdakilerden hangisini yapmak isterler? Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Havaalanına giriş anından varış havaalanını terk etmeye kadar maske takmak.					
2-) Seyahat etmeye uygunluğu onaylayan bir sağlık sertifikası almak için seyahatten önce kişisel sağlık verilerini paylaşmak.					
3-) Yolculuk boyunca temassız işlemin mümkün olabilmesi için seyahatten önce kişisel sağlık verilerini paylaşmak.					
4-) Havaalanındaki diğer insanlarla etkileşimi en aza indirmek için çevrimiçi check-in yapmak.					
5-) Kalkış anından uçaktan ayrılana kadar uçakta maske takmak.					
6-) Uçağa binerken ve inerken tıkanıklığı önlemek için el bagajını bir parça ile sınırlamak.					
7-) Dezenfektan mendillerle uçakta kendi alanlarını temizlemek.					

12 .Sizce pandemi yatıştığında, yolcular olağan seyahat planlarına dönmek için, ne kadar beklerler?

( ) Hiç beklemezler.

( ) Bir veya iki ay beklerler.

( ) Altı ay beklerler.

( ) Bir yıl kadar beklerler.

( ) Yakın gelecek için seyahat planı yapmazlar.

13. Pandemi yatıştıktan sonra, sizce yolcuların aşağıdakilerden her birini yapma olasılıkları ne kadar?

	Hiç Muhtemel Değil	Muhtemel Değil	Kararsızım	Muhtemel	Çok Muhtemel
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Genel olarak seyahatlerini azaltacaklar.					
2-) Sadece kendi ülkelerinde havayoluyla seyahat ederler.					
3-) Ekonomi istikrara kavuşana kadar hava yolculuğunu erteleyecekler.					
4-) Kişisel mali durumları istikrara kavuşana kadar hava yolculuklarını erteleyecekler.					
5-) Seyahat edecekler ama hava yoluyla değil.					
6-) En kısa zamanda tatil için hava yoluyla seyahat edecekler.					

7-) En kısa zamanda bir iş gezisi için havayoluyla seyahat edecekler.					
8-) En kısa zamanda aile / arkadaşlarını görmek için havayoluyla seyahat edecekler.					
9-) Keyif için havayoluyla daha az seyahat edecekler.					
10-) İş için hava yoluyla daha az seyahat edecekler.					
11-) Hava yolculuklarını daha kısa uçuşlarla sınırlamaya çalışacaklar.					
12-) Aşı olana kadar seyahat etmeyecekler.					
13-) Aşı olana kadar seyahatlerini kısıtlayacaklar.					
14-) Yakın gelecek için herhangi bir seyahat planı yapmıyorlar.					

14. Yolcuların havayolu ile seyahatlerini düşündüğünüzde aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Koronavirüs / COVID-19 'un kontrol altına alındığı beyan edilene kadar seyahat etmekten korkuyorlar.					
2-) Koronavirüs / COVID-19 kontrol altına alındıktan sonra bile uluslararası toplantılardan / konferanslardan kaçınacaklar.					
3-) Yolcular için sınırları seyahat etmek için kapatmak, COVID-19'u kontrol etmek için etkili bir önlemdir.					
4-) Yolcular COVID-19 ülkemizde yeterince kontrol altında; sınırlarımızın uluslararası gezginlere açılabileceğini düşünüyorlar .					
5-) Yolcuların gidecekleri yerde karantinaya alınma ihtimali varsa seyahat etmeyecekler.					
6-) Yolcular, bir kişinin COVID-19 testi negatif ise o kişinin karantinaya alınmasının gerekli olmadığını düşünür.					

15. Yolcuların COVID-19 ile ilgili olarak seyahat deneyimlerini düşündüğünüzde aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç Endişelenmezler	**Endişelenmezler**	**Kararsızım**	**Endişelenirler**	**Çok Endişelenirler**
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Havaalanında toplu taşımayı kullanmak.					
2-) Seyahat edecekleri uçak.					
3-) Varış noktasında otelde konaklamak.					
4-) Varış noktasında turistik yerleri ziyaret etmek.					
5-) Varış noktasında bir iş toplantısına katılmak.					

16. Uçakla seyahat söz konusu olduğunda size göre yolcular hangi konularda endişelenirler?

	Hiç Endişelenmezler	Endişelenmezler	Kararsızım	Endişelenirler	Çok Endişelenirler
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Seyahat ederken virüse yakalanmak.					
2-) Seyahat ederken karantinaya alınmak.					
3-) Seyahatten dönüşte karantinaya alınmak.					

17. Aşağıdaki karantina kısıtlamalarının uygulanması yolcuların seyahat etme olasılığını nasıl etkiler? Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç Etkilemez	Etkilemez	Kararsızım	Etkiler	Çok etkiler
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Varış noktasında 5 günlük karantina.					
2-) Eve dönüldüğünde 5 günlük karantina.					
3-) Eve dönüldüğünde 14 günlük karantina.					
4-) Varış noktasında 14 günlük karantina.					
5-) Yolcuların hem gittikleri yerde hem de eve döndüklerinde 5 günlük karantina olması.					

18. Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Yolcuların **s**eyahat etmeleri sağlansaydı, mümkün olan en kısa sürede aşı olmaya istekli olurlardı.					
2-) Yolcular hiçbir yan etkisi olmadığından emin olmak için aşı olmadan önce bir süre beklerler.					
3-) Havayolları, uçakta yüz maskesi takılmasını kesinlikle zorunlu kılmalıdır.					
4-) Seyahat sırasında maske takmayı reddeden kişiler kanunen cezalandırılmalıdır.					
5-) Yolcular **s**eyahat etmek istediklerinde hangi sınırların onlara açık olduğu hakkında kolayca bilgi bulabilmeliler.					
6-) Yolcular **e**tkili seyahat kararları vermek için COVID-19 gereksinimleri hakkında yeterli bilgiye sahipler.					

19. Yolcular için birçok aktivite COVID-19'a yakalanma riski oluşturabilir. Aşağıdaki faaliyetlerin her biri için riskleri nasıl sınıflandırırsınız?

	Çok Düşük Risk	Düşük Risk	Orta Risk	Yüksek Risk	Çok Yüksek Risk
Tercih Nedeni	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Tiyatroya veya başka bir canlı performansa gitmek.					
2-) Kapalı ortamda bir restoranda yemek yemek.					
3-) Dış mekanlarda restoranda yemek yemek.					
4-) Hava yolu ile seyahat etmek.					
5-) Market alışverişi.					
6-) Spor salonuna gitmek.					
7-) Bir ofiste çalışmak.					
8-) Bir kafe ya da bara gitmek.					
9-) Halk otobüsü veya metro kullanmak.					
10-) Bir konferansa katılmak.					

20. Seyahat sürecinin bir parçası olan COVID-19 testini düşünerek aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi yansıtan en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Yolcular seyahat sürecinin bir parçası olarak COVID-19 testini yaptırmaya gönüllü olurlar.					
2-) Tüm yolculardan COVID-19 testi talep edilmelidir.					

21. Yolcuların seyahati için COVID-19 testi gerekirse, aşağıdaki gereksinimleri karşılayarak seyahat etme olasılıkları nedir? Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç Olası Değil	Olası Değil	Kararsızım	Olası	Çok Olası
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Yolcuların seyahatten 48 saat önce havalimanından başka bir yerde COVID-19 testi yaptırmaya gönüllü olmaları.					
2-) Yolcular kalkışta havaalanında COVID-19 testi yaptırmaya itiraz etmezler.					
3-) Yolcular varışta havalimanında COVID-19 testi yaptırmaya itiraz etmezler.					
4-) Yolcular kalkıştan önce ve varışta COVID-19 testi yaptırmaya itiraz etmezler.					

5-) Yolcular COVID-19 testine zaman kalması için havalimanına uçuştan 3 saat önce gelmeye itiraz etmezler.					

22. Aşağıdaki ifadelerin yolculara uçakla seyahat etmenin güvenli olduğunu ne derece gösterdiği ile ilgili fikrinizi ilgili seçeneği işaretleyerek fikrinizi belirtiniz?

	Kesinlikle Güvenli Değil	**Güvenli Değil**	**Kararsızım**	**Güvenli**	**Kainlikle Güvenli**
Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) İnsanların virüse yakalanmasını önleyen bir aşının yaygın olarak ulaşılabilir olması.					
2-) Hızlı ve eksiksiz COVID-19 testinin kolayca ulaşılabilir olması.					
3-) Seyahat kısıtlamalarının kaldırılması.					
4-) Hükümetlerin dışarı çıkma yasağı gibi uygulamalarını kaldırması.					
5-) Sağlık kuruluşlarının salgının yatıştığını açıklaması.					
6-) COVID-19 için tedavinin bulunması.					
7-) Nereye giderlerse gitsinler gerekli sağlık ihtiyaçlarını karşılayacak kapsamlı bir sağlık sigortasının olması.					
8-) COVID-19 seyahat önlemlerinin (ör. maske takma gereksinimi) kaldırılması.					
9-) Doktorlarının seyahat etmenin güvenli olduğunu söylemesi.					

23. Yolcular için COVID-19 ile ilgili iptalleri veya aksaklıkları kapsayan sigorta ürünleri olsaydı, tekrar uçmaya başlama olasılıkları değişir miydi? Aşağıdaki ifadelerin her biri ile ilgili fikrinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kainlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Madde	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-) Büyük olasılıkla hava yolu ile seyahat etmeye başlarlardı.					
2-) Hava yolu ile seyahat etme olasılıkları düşerdi.					
3-) Bu tip bir sigorta seyahat etme ihtimallerini değiştirmezdi					

Ek 3. Yolcu ve Şirket Anketleri Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ek.3.1 Araştırma Değişkenlerinin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri (Yolcu Anketi)

Madde	Sayı	Çarpıklık	Basıklık
COVİD 19 sürecinde seyahatime dair uzmanların sağlık tavsiyelerine daha fazla ihtiyaç duydum.	392	-1,342	,982
COVİD 19 nedeniyle seyahat aşısı olmak konusu benim için daha önemli hale geldi.	392	-1,028	-,095
Maske takmak beni mikroplardan veya virüslerden korur.	392	-1,063	,172
Maske takmak mikropları veya virüsleri yaymamı engeller.	392	-1,427	1,251
Yolcuları ağırlama/hizmet vermek için çalışanlar (örneğin kabin ekibi, havaalanı personeli, otel personeli) maske taktığında güvence altında hissetmemi sağlar.	392	-1,452	1,160
Kişisel olarak koronavirüs / COVID-19'a yakalanma konusunda ne kadar endişelisiniz?	392	-,522	-,810
Halka açık yerlerde olmaktan kaçındım.	392	-1,030	,178
Büyük toplantılarda bulunmaktan kaçındım.	392	-1,229	,481
Halka açık yerlerde maske taktım.	392	-1,654	1,654
Seyahat ederken daha fazla dezenfektan kullandım.	392	-1,518	1,478
Ellerimi daha sık yıkadım.	392	-1,838	1,924
Havayolu sehayatinden kaçındım.	392	-,326	-1,297
Hiçbir önlem almadım.	392	1,618	1,255
Halka açık yerlerde olmaktan kaçınırım.	392	-,560	-,747
Büyük toplantılarda bulunmaktan kaçınırım.	392	-,808	-,330
Halka açık yerlerde maske takarım.	392	-1,119	,212
Seyahat ederken dezenfektan kullanırım.	392	-1,408	1,095
Ellerimi sık sık yıkarım.	392	-1,605	1,266
Havayolu ile seyahatten kaçınırım .	392	,109	-1,222
Herhangi bir önlem almayacağım.	392	1,439	,892

COVID-19 için alınan koruyucu önlemler, uçaktayken kendimi güvende hissetmemi sağladı.	289	-,590	-,520
COVID-19 koruyucu önlemleri iyi uygulandı.	287	-,340	-,689
Seyahat deneyimim, diğerlerine kıyasla fazla rahat değildi.	285	-,271	-,910
Deneyimlerime dayanarak, seyahat süreçleri "normale" dönene kadar tekrar uçmayacağım.	290	,379	-1,078
COVID-19 önlemleri olmadan normal bir şekilde uçak ile seyahat edebilene kadar tekra uçmak istemiyorum.	290	,306	-1,263
17 Mart'tan beri seyahat etmemi gerektiren bi durum olmadı.	390	-,328	-1,102
Seyahat edeceğim ülkelerin sınırları Türkiye'ye kapalıydı.	391	,117	-1,509
COVID-19 sigortası mevcut değildi.	391	,177	-1,332
Evden uzakta COVID-19'a yakalanmaktan korkuyordum.	391	-,497	-1,156
COVID-19 önlemleri olmadan "normal" seyahat edebilene kadar tekrar uçmak istemiyorum.	391	-,137	-1,318
Gideceğim yerde yapmak istediğim şeyler yasaklardan dolayı kapalıydı /çalışmıyordu.	391	-,369	-1,158
Karantina şartları beni engelledi.	391	-,699	-,761
İptal edilen uçuşlar gibi seyahat aksaklıkları beni engelledi.	391	-,030	-1,421
Tüm COVID-19 tedbirleri kulağa çok zor / uygunsuz geliyor.	391	,123	-1,178
Uçakta COVID-19'a yakalanmaktan korkuyorum / korkuyordum.	391	-,433	-1,089
Maske / yüz siperliği ile seyahat etmek istemiyordum.	391	,112	-1,386
Pasaportunuzu, telefonunuzu veya biniş kartınızı havalimanındaki havayolu acentelerine, güvenlik personeline veya devle görevlilerine teslim etme	392	-,165	-1,149
Bagaj kontrolü	392	-,083	-1,282
Kapıda veya salonda bekleme	392	-,473	-,903
Restoranlarda, barlarda veya salonlarda yeme veya içme	392	-,477	-,941
Havaalanı tuvaletlerini kullanma	392	-,718	-,657

Güvenlikten geçerken kutulara / tepsilere dokunma	392	-,518	-,832
Terminalde havayı soluma	392	-,610	-,736
Check-in, güvenlik, sınır kontrolü veya biniş sırasında sıraya girme / sırada bekleme	392	-,569	-,850
Uçağa ulaşmak için otobüste veya trende olma	392	-,773	-,542
Bagajı teslim aldıktan sonra bagaja dokunma	392	-,331	-1,093
Yiyecek ve içecek ürünleri tüketmek.	392	-,522	-,910
Tuvalet olanaklarını kullanmak.	392	-,863	-,356
Enfekte olabilecek birinin yanında oturmak.	392	-1,309	,613
Koltuğunuza dokunmak	392	-,443	-,903
Tepsi masalarına dokunmak	392	-,473	-,973
Uçak içi eğlence ekranına dokunmak	392	-,479	-,933
El bagajınızı yerleştirmek için baş üstü dolaplara dokunmak	392	-,399	-1,046
Uçakta tuvalete gitmek için koridorda yürümek	392	-,240	-1,117
Uçaktaki havayı solumak	392	-,699	-,631
Kabin ekibi ile etkileşim kurmak	392	-,132	-1,121
Kalkıştan önce tüm yolcuların ateşinin ölçülmesi	392	-,482	-,944
Kalkıştan önce tüm yolculara Koronavirüs / COVID-19 taraması yapılması	392	-1,249	,688
Uçakta sosyal mesafenin sağlanması	392	-1,224	,785
Bütün ülkelerde size karantina muafiyeti garanti eden bir Koronavirüs / COVID-19 bağışıklık sertifikasının sağlanması(Aşı Kartı)	392	-1,207	,461
Koltuk alanınızı temizlemek için kişisel bir temizlik seti verilmesi	392	-1,054	,117
Yolcuların havalimanlarında ve uçaklarda zorunlu olarak maske takması	392	-1,280	,790
Havalimanında dezenfektasyon çalışmalarının görünür olması	392	-1,304	,913
Uçakta dezenfektasyon çalışmalarının görünü olması	392	-1,190	,502
Tüm yolculardan bir sağlık beyannamesi doldurmalarınının istenmesi	392	-,826	-,345
Havalimanında işlemlerin temassız yürütülmesi	392	-1,039	,290
Havalimanlarında ve uçaklarda çalışanların zorunlu maske takması	392	-1,320	,938

Ekonomi sınıfında orta koltukların boş bırakılması	392	-1,145	,429
Havaalanına giriş anından, varış havaalanını terk etmeye kadar maske takmak.	392	-1,103	,336
Seyahat etmeye uygunluğu onaylayan bir sağlık sertifikası almak için seyahatten önce kişisel sağlık verilerimi paylaşmak.	392	-,919	-,028
Yolculuk boyunca temassız işlemin mümkün olabilmesi için seyahatten önce kişisel sağlık verilerimi paylaşmak.	392	-,948	,090
Havaalanındaki diğer insanlarla etkileşimi en aza indirmek için çevrimiçi check-in işlemi yapmak.	392	-1,221	,673
Kalkış anından uçaktan ayrılana kadar uçakta maske takmak.	392	-1,236	,669
Uçağa binerken ve inerken tıkanıklığı önleme için el bagajını bir parça ile sınırlamak.	392	-,772	-,568
Dezenfektan mendillerle uçakta kendi alanınız temizlemek.	392	-,918	,014
Pandemi yatıştığında, olağan seyahat planlarınıza dönmek için, ne kadar beklersiniz?	392	,770	-,826
Genel olarak seyahatimi azaltacağım.	392	,274	-1,075
Sadece kendi ülkemde havayoluyla seyahat ederim.	392	,147	-1,313
Mali durumum düzelene kadar havayolu seyahatimi erteleyeceğim.	392	-,136	-1,192
Seyahat edeceğim ama havayolu ile değil.	392	,004	-1,440
En kısa zamanda tatil için havayolu ile seyaha edeceğim.	392	,175	-1,223
En kısa zamanda bir iş gezisi için havayolu ile seyahat edeceğim.	392	,285	-1,273
En kısa zamanda aile / arkadaşlarımı görmek için havayolu ile seyahat edeceğim.	392	,115	-1,333
Keyif için havayolu ile daha az seyahat edeceğim.	392	,079	-1,269
İş için havayolu ile daha az seyahat edeceğim.	392	,208	-1,224
Havayolu seyahatimi daha kısa uçuşlarla sınırlamaya çalışacağım.	392	,034	-1,229
Aşı olana kadar seyahat etmeyeceğim.	392	-,351	-1,418
Aşı olana kadar seyahatlerimi kısıtlayacağım.	392	-,382	-1,423

Yakın gelecek için herhangi bir seyahat planı yapmıyorum.	392	-,232	-1,338
Koronavirüs / COVID-19 'un kontrol altına alındığı beyan edilene kadar seyahat etmekten korkuyorum.	392	-,377	-1,107
Koronavirüs / COVID-19 kontrol altına alındıktan sonra bile uluslararası toplantılarda / konferanslardan kaçınacağım	392	-,165	-1,230
Sınırları seyahat etmek için kapatmak, COVID-19'u kontrol etmek için etkili bir önlemdir.	392	-,764	-,492
COVID-19, ülkemde yeterince kontrol altında sınırlarımız uluslararası gezginlere açılabilir.	392	,626	-,994
Gideceğim yerde karantinaya alınma ihtimali varsa seyahat etmeyeceğim.	392	-1,092	,029
Bir kişinin COVID-19 testi negatif ise o kişinin karantinaya alınması gerekli değildir.	392	-,254	-1,141
Havaalanında toplu taşımayı kullanmak.	392	-,720	-,305
Seyahat edeceğiniz uçak.	392	-,640	-,493
Varış noktasında otelde konaklamak.	392	-,345	-1,040
Varış noktanızda turistik yerleri ziyaret etmek	392	-,228	-,960
Varış noktanızda bir iş toplantısına katılmak.	392	-,447	-,771
Seyahat ederken virüse yakalanmak.	392	-,962	,005
Seyahat ederken karantinaya alınmak.	392	-1,176	,668
Seyahatten dönüşte karantinaya alınmak.	392	-,941	-,132
Varış noktanızda 5 günlük karantina	392	-,438	-1,103
Eve döndüğünüzde 5 günlük karantina	392	-,550	-,899
Eve döndüğünüzde 14 günlük karantina	392	-,511	-1,130
Varış noktanızda 14 gün karantina	392	-,557	-1,072
Hem gideceğiniz yerde hem de eve döndüğünüzde 5 günlük karantina	392	-,490	-1,087
Seyahat etmem sağlasaydı, mümkün olan en kısa sürede aşı olmaya istekli olurdum	392	-,719	-,801
Hiçbir yan etkisi olmadığından emin olmak için aşı olmadan önce bir süre bekleyeceğim.	392	,251	-1,515
Havayolları, uçakta yüz maskesi takılmasını kesinlikle zorunlu kılmalıdır.	392	-1,265	,651
Seyahat sırasında maske takmayı reddeden kişiler kanunen cezalandırılmalıdır.	392	-1,194	,228

Seyahat etmek istediğimde hangi sınırların bana açık olduğu hakkında kolayca bilgi bulabilirim.	392	-,745	-,403
Etkili seyahat kararları vermek için COVID-1 gereksinimleri hakkında yeterli bilgiye sahibim.	392	-1,062	,487
Tiyatroya veya başka bir canlı performansa gitmek.	392	-,608	-,302
Kapalı ortamda bir restoranda yemek yemek.	392	-,723	-,305
Dış mekanlarda restoranda yemek yemek.	392	,114	-,754
Havayolu ile seyahat etmek.	392	-,349	-,770
Market alışverişi yapmak.	392	-,249	-,448
Spor salonuna gitmek.	392	-,958	,141
Bir ofiste çalışmak.	392	-,572	-,333
Bir kafe ya da bara gitmek.	392	-,923	,181
Halk otobüsü veya metro kullanmak.	392	-1,136	,491
Bir konferansa katılmak.	392	-,874	,163
Seyahat sürecinin bir parçası olarak COVID-19 testini yaptırmaya gönüllüyüm.	392	-1,135	,263
Tüm yolculardan COVID-19 testi talep edilmelidir.	392	-1,294	,820
Seyahatten 48 saat önce havalimanından başk bir yerde COVID-19 testi yaptırmak.	392	-,743	-,612
Kalkışta havaalanında COVID-19 testi yaptırmak.	392	-,863	-,424
Varışta havalimanında COVID-19 testi yaptırmak.	392	-,672	-,829
Kalkıştan önce ve varışta COVID-19 testi yaptırmak.	392	-,772	-,633
COVID-19 testine zaman kalması için havalimanına uçuşunuzdan 3 saat önce gelmek.	392	-,656	-,823
İnsanların virüse yakalanmasını önleyen bir aşının yaygın olarak ulaşılabilir olması	392	-1,310	1,033
Hızlı ve eksiksiz COVID-19 testinin kolayca ulaşılabilir olması	392	-1,390	1,272
Seyahat kısıtlamalarının kaldırılması	392	-,026	-,901
Hükümetlerin dışarı çıkma yasağı gibi uygulamalarını kaldırması	392	-,132	-,938
Sağlık kuruluşlarının salgının yatıştığını açıklaması	392	-,310	-,955

COVID-19 için tedavinin bulunması	392	-1,217	,799
Nereye giderseniz gerekli sağlık ihtiyaçlarınız karşılayacak kapsamlı bir sağlık sigortasının olması	392	-,832	-,435
COVID-19 seyahat önlemlerinin (ör. maske takma gereksinimi) kaldırılması	392	,253	-1,301
Doktorunuzun seyahat etmenin güvenli olduğunu söylemesi	392	-,427	-,631
Büyük olasılıkla havayolu ile seyahat etmeye başlardım.	392	-,386	-,726
Havayolu ile seyahat etme olasılığım düşerdi.	392	,253	-,896
Bu tip bir sigorta seyahat etme ihtimalimi değiştirmezdi.	392	-,279	-,961
Valid N (listwise)	280		

Ek.3.2. Araştırma Değişkenlerinin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri (Şirket Anketi)

Madde	Sayı	Çarpıklık	Basıklık
Yolcular COVİD 19 sürecinde seyahatlerine dair uzmanların sağlık tavsiyelerine daha fazla ihtiyaç duydular	72	-3,945	17,600
COVİD 19 nedeniyle seyahat aşısı olmak, konusu yolcular için daha önemli hale geldi.	72	-4,228	17,834
Yolcular maske takmanın onları mikroplardan veya virüslerden koruyacağını düşünür.	72	-3,058	10,104
Yolcuların maske takması mikropları veya virüsleri yaymalarını engeller.	72	-3,386	13,213
Yolcuları ağırlama/hizmet vermek için çalışanlar (örneğin kabin ekibi, havaalanı personeli, otel personeli) maske taktığında onları güvence altında hissetmesini sağlar.	72	-3,493	14,673
Yolcular kişisel olarak koronavirüs / COVID-19'a yakalanma konusunda ne kadar endişelidir?	72	-1,880	2,067
Halka açık yerlerde olmaktan kaçındılar.	72	-2,407	4,713
Büyük toplantılarda bulunmaktan kaçındılar.	72	-2,505	5,723
Halka açık yerlerde maske taktılar.	72	-2,827	7,686

Seyahat ederken daha fazla dezenfektan kullandılar	72	-2,962	8,935
Ellerini daha sık yıkadılar.	72	-3,020	9,860
Hava yolculuğundan kaçındılar.	72	-,513	-1,273
Hiçbir önlem almadılar	72	1,408	,363
Halka açık yerlerde olmaktan kaçınırlar.	72	-1,865	2,182
Büyük toplantılarda bulunmaktan kaçınırlar.	72	-1,747	1,659
Halka açık yerlerde maske takarlar.	72	-1,826	2,067
Seyahat ederken dezenfektan kullanırlar.	72	-2,097	3,547
Ellerini sık sık yıkarlar	72	-1,905	2,881
Havayolu ile seyahatten kaçınırlar.	72	-,537	-1,372
Herhangi bir önlem almayacaklar.	72	1,091	-,519
COVID-19 koruyucu önlemleri uçaktayken yolcuların güvende hissetmelerini sağladı	72	-2,237	4,959
COVID-19 koruyucu önlemleri iyi uygulandı.	71	-2,234	4,121
Seyahat deneyimleri çok daha az rahattı.	72	-2,300	4,897
Yolcular deneyimlerine dayanarak, işler "normale" dönene kadar tekrar uçmayacaklardır.	72	-,378	-1,648
Yolcular COVID-19 önlemleri olmadan "normal" seyahat edebilene kadar tekrar uçmak istemiyorlar.	72	-,387	-1,619
17 Mart 2020'den beri seyahat etmelerini gerektiren bir durum olmadı.	72	-,671	-1,281
Seyahat edecekleri ülkelerin sınırları Türkiye'ye kapalıydı.	72	-2,898	8,684
COVID-19 sigortası mevcut değildi	72	-,302	-1,722
Evden uzakta COVID-19'a yakalanmaktan korkuyorlardı	72	-2,166	3,804
COVID-19 önlemleri olmadan "normal" seyahat edebilene kadar tekrar uçmak istemiyorlar.	72	-,776	-,967
Gidecekleri yerde yapmak istedikleri şeyler kapalıydı / çalışmıyordu.	72	-2,225	3,816
Karantina şartları yolcuları engelledi.	72	-2,341	4,322
İptal edilen uçuşlar gibi seyahat aksaklıkları yolcuları engelledi.	72	-2,443	5,740
Tüm COVID-19 tedbirleri yolcuların kulağına çok zor / uygunsuz geliyor.	72	-1,570	1,375

Yolcular uçakta COVID-19'a yakalanmaktan korkuyorlar.	72	-1,991	2,760
Maske / yüz siperliğiyle seyahat etmek istemiyorlar	72	-1,853	2,467
Pasaportlarını, telefonlarını veya biniş kartlarını havalimanındaki havayolu acentelerine, güvenlik personeline veya devlet görevlilerine teslim etme	72	-1,727	1,875
Bagaj kontrolü	72	-,824	-,925
Kapıda veya salonda bekleme	72	-1,386	,668
Restoranlarda, barlarda veya salonlarda yeme veya içme	72	-1,579	1,294
Havaalanı tuvaletlerini kullanma	72	-1,298	,295
Güvenlikten geçerken kutulara / tepsilere dokunma	72	-1,458	,787
Terminalde havayı soluma	72	-1,386	,840
Check-in, güvenlik, sınır kontrolü veya biniş sırasında sıraya girme / sırada bekleme	72	-1,385	,560
Uçağa ulaşmak için otobüste veya trende olma	72	-1,458	1,035
Bagajı teslim aldıktan sonra bagaja dokunma	72	-1,123	-,186
Yiyecek ve içecek ürünleri tüketmek.	72	-1,342	,420
Tuvalet olanaklarını kullanmak.	72	-1,362	,460
Enfekte olabilecek birinin yanında oturmak.	72	-2,659	6,795
Koltuğunuza dokunmak	72	-1,571	1,449
Tepsi masalarına dokunmak	72	-1,396	,577
Uçak içi eğlence ekranına dokunmak	72	-1,475	,935
El bagajınızı yerleştirmek için baş üstü dolaplara dokunmak	72	-1,259	,093
Uçakta tuvalete gitmek için koridorda yürümek	72	-1,189	-,113
Uçaktaki havayı solumak	72	-1,554	1,172
Kabin ekibi ile etkileşim kurmak	72	-1,487	1,020
Kalkıştan önce tüm yolcuların ateşinin ölçülmesi	72	-2,341	5,598
Kalkıştan önce tüm yolculara Koronavirüs / COVID-19 taraması yapılması	72	-2,243	4,491
Uçakta sosyal mesafenin sağlanması	71	-2,246	4,728

Bütün ülkelerde size karantina muafiyeti garanti eden bir Koronavirüs / COVID-19 bağışıklık sertifikasının sağlanması(Aşı Kartı)	72	-2,414	5,628
Koltuk alanını temizlemek için kişisel bir temizlik seti verilmesi.	71	-1,895	3,432
Yolcuların havalimanlarında ve uçaklarda zorunlu olarak maske takması.	72	-3,471	16,435
Havalimanında dezenfektasyon çalışmalarının görünür olması	71	-2,089	3,764
Uçakta dezenfektasyon çalışmalarının görünür olması	72	-2,432	5,543
Tüm yolculardan bir sağlık beyannamesi doldurmalarınının istenmesi	72	-2,202	4,868
Havalimanında işlemlerin temassız yürütülmesi	72	-4,049	22,277
Havalimanlarında ve uçaklarda çalışanların zorunlu maske takması	72	-2,682	8,013
Ekonomi sınıfında orta koltukların boş bırakılması	72	-1,656	1,796
Havaalanına giriş anından, varış havaalanını terk etmeye kadar maske takmak.	72	-2,583	6,282
Seyahat etmeye uygunluğu onaylayan bir sağlık sertifikası almak için seyahatten önce kişisel sağlık verilerini paylaşmak	72	-2,700	7,453
Yolculuk boyunca temassız işlemin mümkün olabilmesi için seyahatten önce kişisel sağlık verilerini paylaşmak	72	-2,446	5,486
Havaalanındaki diğer insanlarla etkileşimi en aza indirmek için çevrimiçi check-in yapmak.	72	-2,742	7,742
Kalkış anından uçaktan ayrılana kadar uçakta maske takmak.	72	-2,626	6,770
Uçağa binerken ve inerken tıkanıklığı önlemek için el bagajını bir parça ile sınırlamak.	72	-1,619	1,119
Dezenfektan mendillerle uçakta kendi alanlarını temizlemek.	72	-2,849	8,791
Genel olarak seyahatlerini azaltacaklar.	72	-,413	-1,593

Sadece kendi ülkelerinde havayoluyla seyahat ederler.	72	-,706	-1,268
Ekonomi istikrara kavuşana kadar hava yolculuğunu erteleyecekler	72	-,452	-1,493
Kişisel mali durumları istikrara kavuşana kadar hava yolculuklarını erteleyecekler	72	-,611	-1,183
Seyahat edecekler ama hava yoluyla değil.	72	-,251	-1,648
En kısa zamanda tatil için hava yoluyla seyahat edecekler.	72	-2,464	6,582
En kısa zamanda bir iş gezisi için havayoluyla seyahat edecekler.	72	-2,056	3,572
En kısa zamanda aile / arkadaşlarını görmek için havayoluyla seyahat edecekler	72	-1,949	3,051
Keyif için havayoluyla daha az seyahat edecekler.	72	-,665	-1,160
İş için hava yoluyla daha az seyahat edecekler	72	-,324	-1,588
Hava yolculuklarını daha kısa uçuşlarla sınırlamaya çalışacaklar	72	-,468	-1,426
Aşı olana kadar seyahat etmeyecekler	72	-,665	-1,157
Aşı olana kadar seyahatlerini kısıtlayacaklar	72	-,665	-1,110
Yakın gelecek için herhangi bir seyahat planı yapmıyorlar	72	,014	-1,661
Koronavirüs / COVID-19 ‘un kontrol altına alındığı beyan edilene kadar seyahat etmekten korkuyorlar.	72	-,967	-,453
Koronavirüs / COVID-19 kontrol altına alındıktan sonra bile uluslararası toplantılardan / konferanslardan kaçınacaklar.	72	-1,096	-,297
Yolcular için sınırları seyahat etmek için kapatmak, COVID-19'u kontrol etmek için etkili bir önlemdir.	72	-1,534	1,554
Yolcular COVID-19 ülkemizde yeterince kontrol altında; sınırlarımızın uluslararası gezginlere açılabileceğini düşünüyorlar .	72	-1,370	,737
Yolcuların gidecekleri yerde karantinaya alınma ihtimali varsa seyahat etmeyecekler	72	-1,717	2,926

Yolcular, bir kişinin COVID-19 testi negatif ise o kişinin karantinaya alınmasının gerekli olmadığını düşünür.	72	-1,936	2,837
Havaalanında toplu taşımayı kullanmak.	72	-1,567	1,593
Seyahat edecekleri uçak.	72	-1,466	1,353
Varış noktasında otelde konaklamak.	72	-1,498	1,275
Varış noktasında turistik yerleri ziyaret etmek.	72	-1,232	,272
Varış noktasında bir iş toplantısına katılmak	72	-1,367	,971
Seyahat ederken virüse yakalanmak	72	-1,627	2,050
Seyahat ederken karantinaya alınmak.	72	-1,714	2,534
Seyahatten dönüşte karantinaya alınmak	72	-2,369	6,579
Varış noktasında 5 günlük karantina.	72	-2,257	4,392
Eve dönüldüğünde 5 günlük karantina	72	-1,943	2,793
Eve dönüldüğünde 14 günlük karantina	72	-3,095	8,998
Varış noktasında 14 günlük karantina.	72	-3,783	16,158
Yolcuların hem gittikleri yerde hem de eve döndüklerinde 5 günlük karantina olması.	72	-2,503	6,146
Yolcuların seyahat etmeleri sağlansaydı, mümkün olan en kısa sürede aşı olmaya istekli olurlardı.	72	-1,917	3,219
Yolcular hiçbir yan etkisi olmadığından emin olmak için aşı olmadan önce bir süre beklerler.	72	-2,341	5,598
Havayolları, uçakta yüz maskesi takılmasını kesinlikle zorunlu kılmalıdır.	72	-2,812	9,553
Seyahat sırasında maske takmayı reddeden kişiler kanunen cezalandırılmalıdır	72	-2,961	10,491
Yolcular seyahat etmek istediklerinde hangi sınırların onlara açık olduğu hakkında kolayca bilgi bulabilmeliler.	72	-2,954	9,592
Yolcular etkili seyahat kararları vermek için COVID-19 gereksinimleri hakkında yeterli bilgiye sahipler	72	-2,039	3,376
Tiyatroya veya başka bir canlı performansa gitmek.	72	-1,964	3,798
Kapalı ortamda bir restoranda yemek yemek.	72	-1,893	3,031
Dış mekanlarda restoranda yemek yemek.	72	-1,437	,753
Havayolu ile seyahat etmek.	72	-1,262	,263
Market alışverişi yapmak.	72	-1,510	1,167

Spor salonuna gitmek.	72	-2,234	5,022
Bir ofiste çalışmak.	72	-1,539	1,321
Bir kafe ya da bara gitmek.	72	-2,054	3,637
Halk otobüsü veya metro kullanmak.	72	-2,309	5,878
Bir konferansa katılmak.	72	-1,901	3,686
Yolcular seyahat sürecinin bir parçası olarak COVID-19 testini yaptırmaya gönüllü olurlar.	72	-1,780	2,074
Tüm yolculardan COVID-19 testi talep edilmelidir.	72	-3,114	11,863
Yolcuların seyahatten 48 saat önce havalimanından başka bir yerde COVID-19 testi yaptırmaya gönüllü olmaları.	72	-1,770	2,276
Yolcular kalkışta havaalanında COVID-19 testi yaptırmaya itiraz etmezler.	72	-1,497	,976
Yolcular varışta havalimanında COVID-19 testi yaptırmaya itiraz etmezler	72	-1,330	,329
Yolcular kalkıştan önce ve varışta COVID-19 testi yaptırmaya itiraz etmezler.	72	-1,243	,104
Yolcular COVID-19 testine zaman kalması için havalimanına uçuştan 3 saat önce gelmeye itiraz etmezler	72	-1,547	1,500
İnsanların virüse yakalanmasını önleyen bir aşının yaygın olarak ulaşılabilir olması.	72	-2,545	7,979
Hızlı ve eksiksiz COVID-19 testinin kolayca ulaşılabilir olması	72	-2,235	5,715
Seyahat kısıtlamalarının kaldırılması	72	-1,919	3,436
Hükümetlerin dışarı çıkma yasağı gibi uygulamalarını kaldırması	72	-2,141	4,607
Sağlık kuruluşlarının salgının yatıştığını açıklaması.	72	-2,313	6,723
COVID-19 için tedavinin bulunması	72	-2,673	8,720
Nereye giderlerse gitsinler gerekli sağlık ihtiyaçlarını karşılayacak kapsamlı bir sağlık sigortasının olması.	72	-2,700	8,513
COVID-19 seyahat önlemlerinin (ör. maske takma gereksinimi) kaldırılması	72	-1,979	3,214
Doktorlarının seyahat etmenin güvenli olduğunu söylemesi	72	-2,103	4,441
Büyük olasılıkla hava yolu ile seyahat etmeye başlarlardı.	72	-2,107	3,928

Hava yolu ile seyahat etme olasılıkları düşerdi.	72	-1,113	-,291
Bu tip bir sigorta seyahat etme ihtimallerini değiştirmezdi	72	-1,357	,388
Valid N (listwise)	69		

KAYNAKÇA

Agle, B., & Agle, L. (2007). The stated objectives of the Fortune 500: Examining the philosophical approaches that drive America's largest firms. *Working paper*. University of Pittsburgh.

Albers, S. and Rundshagen, V. (2020), "European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January–May, 2020)", Journal of Air Transport Management, Vol. 87, p. 101863

Argenti, P. A. (2009). Corporate Communication. Singapore: McGraw–Hill.

Arkonaç, S.A., (1998). *Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi*, Alfa Yayınları, 2. Baskı, 510s.

Amaeshi, K. M., & Crane, A. (2006). Stakeholder engagement: a mechanism for sustainable aviation. Corporate social responsibility and environmental management, 13(5), 245-260.

Barnett, Anthony. 1997. "Towards a Stakeholder Democracy," in Kelly, Kelly, and Gamble, 1997, pp. 82–98.

Bart, C. K. (1997). Sex, lies, and mission statements. *Business Horizons*, 9-18.

Batı, G. B. (2006). *Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Anallizi*. Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Beşoğul, Ç. (2014). *Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Bogoch, I.I., et al. (2020), "Potential for global spread of a novel coronavirus from China", Journal of Travel Medicine, Vol. 27 No. 2, p. 11.

Boğaziçi Üniversitesi. (2006). *Rehberlik Ünitesi*. 05 10, 2017 tarihinde Burem: http://burem.boun.edu.tr adresinden alındı

Bowyer, D., & Chapman, R. L. (2014). Does privatisation drive innovation? Business model innovation through stakeholder viewpoints: the case of Sydney Airport 10 years post-privatisation. Journal of Management & Organization, 20(3), 365-386.

Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. Strategic Management Journal, 35(1), 107-125. doi:10.1002/smj.2089

Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2005). Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. Journal of Business Ethics, 58, 137–1

Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2005). Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. Journal of Business Ethics, 58, 137–14

Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2005). Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, s. 137-148.

Cappelen, A. W. (2004). Two approaches to stakeholder identification. E´thique et e´conomique/Ethics and Economics, 2(2), 1–9

Cappelen, A. W. (2004). Two approaches to stakeholder identification. *E´thique et e´conomique/Ethics and Economics*, 1-9.

Carroll, C. (2009). Defying a Reputational Crisis – Cadbury's Salmonella Scare: Why are Customers Willing to Forgive and Forget ?. Corporate Reputation Review. 12(1), 64–82.

Chinazzi, M., et al. (2020), "The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak", Science, Vol. 368 No. 6489, pp. 395-400.

Cıllov, H. (1972). *İktisadi Olaylara Uygulanan istatistik Metodiarı : indeksler. Zaman Serilerinin Tahlili. İstatistik Münasebetleri*, iktisadi istatistikler (Gözden geçirilmiş üçüncü baskı b.). İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi.

Cirium (2021). The Cirium Airline Insights Review 2020. https://cirium.lookbookhq.com/2020-airline-insights-review/2020-airline-insightsreview, (Erişim Tarihi: 02.03.2022).

Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 92-117.

Clarkson, M., & et al. (1994). The Toronto conference: reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 82-131.

Clarkson, M., et al. (1994). The Toronto conference: reflections on stakeholder theory. Business and Society, 33(1), 82–131

Coombs W T (2007) Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, Sage, Los Angeles.

Coombs, R. H., & Virshup, B. B. (1994). Enhancing the psychological health of medical students: The student Well-Being Committee. Medical Education, 28(1), 47–54. https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.1994.tb02684.x

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Corporate Reputation Review. 10 (3), 163–176.

Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. The Handbook of Crisis Communication. Ed. W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches. Journal of Public Relations Research, 13(4): 321-340.

Çakır, T. (2011). *Kurumsal İtibar-Örgütsel Doku İlişkisine Kuramsal Yaklaşım-I: Paydaş Teorisi.* İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, s. 49-64.

Çelebi, E. ve Sezer, N. (2017). Kurumsal İtibarın Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 27, 116-134

Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*. (O. C. Önertoy, Çev.) İstanbul: Sistem Yayınları.

Davidson,(t,y). *Delphi Method.* https://research.phoenix.edu/content/research-methodology-group/delphi-method

DHMİ İstatistikleri. https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Istatistikler.aspx

Donaldson, T. and Preston, L.E. (1995) The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. Academy of Management Review, 20(1), 65–91.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*,, 65-91.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, s. 65-91.

Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The Primordial Staakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholders Status for the Natureal Enviroment. *Journal of Business Ethics*, s. 56.

Dunfee, T. W. (2008*). Stakeholder theory: Managing corporate social responsibility in a multiple actor context*. A. Crane, D. McWilliams, & J. Matten içinde, Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford: Oxford University Press.

Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2006). Enhancing stakeholder practice: A particularized exporation of community. Business Ethics Quarterly, 16(1), 23–42.

Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2006). Enhancing stakeholder practice: A particularized exporation of community. Business Ethics Quarterly, 16(1), 23–42.

Dunn, G. (2020), "The story of the coronavirus impact on airlines in numbers", www.flightglobal.com/ strategy/how-the-airline-industry-has-been-hit-by-the-crisis/138554.article, (accessed 12 September 2020)

E. W. Orts and A. Strudler, "The Ethical Environmental Limits of Stakeholder Theory," Business Ethics Quarterly, Vol. 12, No. 2, 2002, pp. 215-233.

Eichenbaum, M.S., et al. (2020), "The Macroeconomics of Epidemics (No. w26882)", National Bureau

Elsbach, K.D., (2003). Organizational Perception Management, Research in Organization Behavior, 25, ss.297-332.

Ergün, C. (2021). Kütüphanelerde itibar yönetimi: paydaş temelli bir model önerisi. Sf.58

European Commission (2005). Diseases. Brussels: European Commission

Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1993). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*. In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Fairfax, L. M. (2006). The rhetoric of corporate law: The impact of stakeholder rhetoric on corporate norms. *Journal of Corporation Law*, 675-718.

Fassin, Y. (2008). Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation. Journal of Business Ethics, 80, 879–888.

Fearn–Banks, K. (2007). Crisis Communications: A Casebook Approach. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Fearn–Banks, K. (2007). Crisis Communications: A Casebook Approach. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success. New Haven: Yale University Press.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.

Freeman, R.E. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman Publishing Inc., Boston

Freeman, R.E. (1999) Divergent stakeholder theory. Academy of Management Review, 24(2), 233–6.

Friedman, A.L. and Miles, S. (2002) Developing stakeholder theory. Journal of Management Studies, 39(1), 1–21.

Frooman, J. (1999) Stakeholder influence strategies. Academy of Management Journal, 24(2), 191–205.

Gemici, E., & Yılmaz, H. (2019). Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Açısından Havacılık Güvenliği. *Journal of aviation*, 15-27.

Gilbert, M., et al. (2020), "Preparedness and vulnerability of African countries against importations of COVID-19: a modelling study", The Lancet, Vol. 395 No. 10227, pp. 871-877

Gioia, D. A. (1999). Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing

Gioia, D.A. (1999a) Gioia's reply to Jones and Wicks. Academy of Management Review, 24(4), 624–5.

Gioia, D.A. (1999b) Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing. Academy of Management Review, 24(2), 228–32.

Glaesser, D. (2006). Crisis Management in the Tourism Industry. Burlington, MA: Butterworth–Heinemann.

Gönenç, S., & Güldaş, M. (2010). Gıda Firmalarının Kriz Dönemi Pazarlama Stratejileri. Türkiye IX. Tarım Ekonomisi Kongresi, Şanlıurfa.

Green, M. S. et al. (2002). When is an Epidemic an Epidemic?. IMAJ, 4, 3-6.

Haider, N., et al. (2020), "Passengers' destinations from China: low risk of novel coronavirus (2019-nCoV) transmission into Africa and South America", Epidemiology & Infection, Vol. 148

Hartman, E. (1996). *Organizational ethics and the good life*. New York: Oxford University Press.

HOPANCI, B., Akdeniz, H., & Şahin, Ö. (2021). Covıd19 Pandemisinin Havacılık Sektörü Üzerine Etkileri. Mühendis ve Makina, 62(704), 446-467.

Heath, R. L. - Millar, D. P. (2004). A Rhetorical Approach to Crisis Communication Management, Communication Processes, and Strategic Responses. Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication. Ed. Dan P. Millar, Robert L Heath. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Hendry, John. 2001a. "Missing the Target: Normative Stakeholder Theory and the Corporate Governance Debate." Business Ethics Quarterly 11(1): 159–176.

Hendry, John. 2001b. “Economic Contracts versus Social Relationships as a Foundation for Normative Stakeholder Theory.” Business Ethics: A European Review 10(3): 223–232.

Hill, C. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 159-172.

Hopkins, C. (1976). *Educational Research. A Structure for Inquiry*. Merrill.

Hutton, Will. 1995. The State We’re In (London: Jonathan Cape).Google Scholar

https://www.iata.org

ICAO (2020a), “Effects of novel coronavirus (COVID-19) on civil aviation: economicimpactanalysis”, available at: www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-9/ICAO%20COVID%202020%2006% 2001%20Economic%20Impact.pdf#search=2%2C915 ICAO (2020b), “Effects of novel coronavirus (COVID-19) on civil aviation: economic impact analysis”, available at: www.icao.int/sustainability/Documents/Covid-19/ICAO_coronavirus_Econ_Impact.pdf (accessed 7 January 2021)

Işık, M. (2000). *İletişimden Kitle İletişimine*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Konya

Jensen, J.R. (2000) Remote Sensing of the Environment: An Earth Resource Perspective. Prentice Hall, Saddle River.

Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Journal of Applied Corporate Finance, 14(3), 8-21. doi:10. 1111/j.1745-6622.2001.tb00434.x

Jensen, Michael C. 2000. “Value Maximization and the Corporate Objective Function.” in Beer, M. and Nohria, N., Breaking the Code of Change (Boston: Harvard Business School Press), pp. 37–58. Reprinted (2002) as “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function,” Business Ethics Quarterly 12(2): 235–256

Jones, T. E., & Wicks, A. C. (tarih yok). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, s. 206-221.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 404-437.

Jones, T.M. (1995) Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. Academy of Management Review, 20(2), 404–37.

Jones, T.M. and Wicks, A.C. (1999a) Convergent stakeholder theory. Academy of Management Review, 24(2), 206–21.

Jones, T.M. and Wicks, A.C. (1999b) Letter to AMR regarding ‘convergent stakeholder theory’. Academy of Management Review, 24(4), 621–3.

Josephs, L. (2020), “American airlines cutting international summer schedule by 60% as coronavirus drives down demand”, available at: www.cnbc.com/2020/04/02/coronavirus-update-american-airlinescuts-summer-international-flights-by-60percent-as-demand-suffers.html (accessed 14 June 2020)

Kadıbeşegil, S. (2003). Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Karasar, N. (1972). *Araştırma Yöntemleri Ders Notları*. A.Ü. Eğitim Fakültesi, Ankara.

Karasar, N. (1973). Mesleki ve Teknik Öğretimde Araştırma ve Verimlilik. Mesleki ve Teknik Öğretimde Verimlilik Semineri: M.E.B. Mesleki ve Teknik Öğretim Müsteşarlığı ve MPM'in işbirliği ile 8-13 Mayıs 1972 tarihleri arasında düzenlenen Seminer Bildiri ve Tutanakları (s. 93-105). içinde Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Karasar, N. (1974). Araştırma Eğitimi. *AÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1-4), s. 263-74.

Karasar, N. (1977). Araştırma Eğitimi. *VI. Bilim Kongresi BAYG Tebliğleri* (s. 201-10). Ankara: TÜBİTAK.

Karasar, N. (1985). Araştırma Eğitimi: Türk Üniversitelerinde Bir Tarama. Ankara: TÜBİTAK.

Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar - İlkeler - Teknikler* (17 b.). Ankara: Nobel Yayınevi.

Karasar, N. (2011). Araştırmalarda Rapor Hazırlama (16 b.). Ankara: Nobel Yayınevi.

Karasar, N. (2013). Medeniyetin Ortak Paydasında İnsan Olmak: Yeni Bir Bilimsel Algı Çerçevesi. *Ekonomik Toplumsal ve Siyasal ANALİZ Dergisi*(2), s. 9-40.

Karasar, N. (2014). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama* (18.basım b.). Ankara: NOBEL Yayın Dağıtım.

Karasar, N. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemi*, İstanbul : Nobel Akademik Yayıncılık

Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler* (28.basım b.). Ankara: NOBEL Yayın Dağıtım.

Karasar, N. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler* (İkinci yazım. 32.basım b.). Ankara: Nobel.

Karasar, N. (2018). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama* (İkinci yazım, 20.basım b.). Ankara: NOBEL.

Katz, D., & Kahn, R. (1966). The Social Psvchology of Organizations. Wiley.

Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder ‘‘theory’’. Management Decision, 37(4), 317–328.

Kısakürek, M. A. (1976). *Üniversitelerimizde Yenileşme: Programlar ve Öğretim Açısından*. Ankara: AÜ Eğitim Fakültesi.

Koçak, Y., & Yeşilyurt, C. (2014). Türk Hukuku Bakımından Mobbing. Zeitschrift für die Welt der Türken *Journal of World of Turks.*

Koç, S. (2018). Paydaş Etkileşimi Temelinde Havalimanlarında Sürdürülebilir Yer Hizmetleri Misyonuna Yönelik Değer Yaratma Sürecinin Analizi ve Kayseri Havalimanında bir Araştırma (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)

Kompas.com. 12 Desember 2008. Hadapi Krisis, United AirlinesContinental Airlines Bermitra. Retrieved from http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2008 /12/12/12244924/Hadapi.Krisis..United.Airli nesContinental.Airlines.

Lerbinger, O. (1997). The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Longo, M.,Mura, M. ve Bonoli, A. (2005). "Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs" CorporateGovernance, 5(4):28–42.

Lozano, J. M. (2005). Towards the relational corporation: From managing stakeholder relationship to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus). Corporate Governance, 5(2), 60–77.

Lozano, J. M. (2005). Towards the relational corporation: From managing stakeholder relationship to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus). Corporate Governance, 5(2), 60–77.

Madsen, H., & Ulhøi, J. P. (2001). Integrating enviromental and stakeholder management. *Business Strategy and the Environment* , 77-88.

Marcoux, Alexei M. 2000. "Balancing Act." in Contemporary Issues in Business Ethics, 4th edition, edited by DesJardins, J.R. and McCall, J.J. (Wadsworth), pp. 92–100.

Marens, Richard, and Andrew, Wicks. 1999. "Getting Real: Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders." Business Ethics Quarterly 9(2): 273–294.

McDonald, L. (2005). Perceiving is believing: How consumers attributions about the causes of the Ansett airlines' safety crisis impacted outcomes. Asia Pacific Public Relations Journal, Vol. 6(2), 1-13.

McVea, J. F., & Freeman, R. E. (2005). A names-and-faces approach to stakeholder management: How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. Journal of Management Inquiry, 14, 57–69.

Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 SK). (1973, Haziran 24). Resmî Gazete.

Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 SK). (1973, Haziran 24). Resmî Gazete(14574).

Mimaroğlu, H. (2008). Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz. Çanakkale Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 323.

Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. International Journal of Project Management, 32(2), 202-217. doi:10.1016/j.ijproman.2013.05.012

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*,, s. 853-886.

Ocak, S. (2008). *Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'E İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği).* Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Edirne.

Offerman, H. (2001). Simulation to support the airport stakeholder decision-making process. Air & Space Europe, 3(1-2), 60-67.

Okay, A. - Okay, A. (2002). Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları. İstanbul: Der Yayınları.

Oktay, M. (1996). Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları. İstanbul: Der Yayınları.

Orts, Eric W., and Alan, Strudler. 2002. "The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory." Business Ethics Quarterly 12(2): 215–234.

Orts, Eric. 1992. "Beyond Shareholders: Interpreting Corporate Constituency Statutes." George Washington Law Review 61: 14–135.

Özdemir, A. (1994) Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Ege Yayıncılık, İzmir.

Pajunen, K. (2006). Stakeholder influences in organizational survival. Journal of Management Studies, 43, 6.

Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 1-23.

Philips, R., Freeman, R. R., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 487.

Phillips, R., Freeman, R. E. & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. Business Ethics Quarterly 13(4), 479-502.

Ray, S. J. (1999). Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry. Wesport: Greenwood Publishing.

Ray, Sally J. (1999). Strategic Communication in Crisis Management: Lesson from the Airline Industry. Westport, Connecticut: Quorum Book.

Rawson, R., & Hooper, P. D. (2012). The importance of stakeholder participation to sustainable airport master planning in the UK. Environmental Development, 2, 36-47.

Reichert, E. (2003). Workplace Mobbing: A New Frontier for the Social Work Profession. Professional Development: *The International Journal of Continuing Social Work Education*.

Reid, J. L. (2000). Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction İndustry. New York: John Wiley &Sons.

Roloff, J. (2008). Learning from multi-stakeholder networks: Issuefocussed stakeholder management. Journal of Business Ethics, 82, 233–250.

Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. Academy of Management Review, 22(4), 887–910.

Ruff, P. - Aziz, K. (2004). Managing Communications in a Crisis. Burlington: Gower Publishing.

Rustin, Mike. 1997. "Stakeholding and the Public Sector," in Kelly, Kelly, and Gamble, 1997, pp. 72–81.

Scott, W. A., & Wertheimer, M. (1962). *Introduction to Pyshological Research* . New York: John Willey and Sons.

Selltiz, C., Cook, L., & Wrightsman, S. (1976). Research Methods in Social Relations (Third ed. b.). Holt, Rinehartand Winston.

Schaar, D., & Sherry, L. (2010, May). Analysis of airport stakeholders. In 2010 Integrated Communications, Navigation, and Surveillance Conference Proceedings (pp. J4-1). IEEE.

Skouloudis, A., Evangelinos, K., & Moraitis, S. (2012). Accountability and stakeholder engagement in the airport industry: An assessment of airports' CSR reports. Journal of Air Transport Management, 18(1), 16-20.

Sinanoğlu, S., Saraç, T., & Özdemir, E. (1972). Batı Kaynaklı Sözcüklere Karşılık Bulma Denemesi I. Ankara: Türk Dil Kurumu.

Sloan, L. M., Matyok, T., Schmitz, C., & Lester Short, G. F. (2010). A Story to Tell: Bullying and Mobbing at Workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 87-97.

Sobieralski, J.B. (2020), "COVID-19 and airline employment: insights from historical uncertainty shocks to the industry", Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, Vol. 5

Sternberg, R. J. (Ed.). (2000). Handbook of intelligence. Cambridge University Press.

Stoney, C. and Winstanley, D. (2001) Stakeholding: confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. Journal of Management Studies, 38(5), 603–26.

Taylor, Maureen and Danielle C. Perry. (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. Public Relations Review 31:209–217. DOI:10.1016/j.pubrev.2005.02.018.

Tognotti, e. (2013). Lessons from the History of Quarantine, from Plague to Influenza A. Emerging Infectious Diseases, 19(2), 254-259.

Trevino, L.K. and Weaver, G.R. (1999a) The stakeholder research tradition: converging theorists—not convergent theory. Academy of Management Review, 24(2), 222–7.

Trevino, L.K. and Weaver, G.R. (1999b) Trevino and Weaver's reply to Jones and Wicks. Academy of Management Review, 24(4), 623–4.

Tuğcu, Ş. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi . Selçuk İletişim 3(2), 16-22

Turabian, K. L. (2013). A Manual for Writers Of Term Papers, Theses, and Dissertations (8th edition b.). Chicago: The University of Chicago.

UNWTO (2020), "100% of global destinations now have COVID-19 travel restrictions, UNTWO reports", available at: www.unwto.org/news/covid-19-travel-restrictions (accessed 12 September 2020)

Varış, F. (1972). *Türkiye'de Lisans - Üstü Eğitim: Pozitif Bilimlerin Temel ve Uygulamalı Alanlarında*. Ankara: AÜ Eğitim Fakültesi.

Varış, F. (1973). Türkiye'de Lisans - Üstü Eğitim. Sosval Bilimlerde. Ankara: AÜ Eğitim Fakültesi.

Voaindonesia.com. 29 Oktober 2012. Maskapai Penerbangan India Dilanda Krisis Keuangan. Retrieved from: http://www.voaindonesia.com/a/maskapaipenerbangan-indiadilandakrisiskeuangan/1534880.htm

Weiner, D. (2006). Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion. Ivey Business Journal, http://iveybusinessjournal.com/publication/crisiscommunications-managing-corporate-reputation-in-the-court-of-public-opinion/

Wenzel, M., et al. (2020), "Strategic responses to crisis", Strategic Management Journal, doi: 10.1002/ smj.3161.

Werhane, P. (2008). Mental models, moral imagination and systems thinking in the age of globalization. Journal of Business Ethics, 78, 463–474.

Yılmaz, B. '' Kurum Kültürünün Oluşumunda Kurumsal İletişim Rolü : Özelleştirme Öncesi Ve Sonrasında Petkim Örneği'' . Doktora Tezi, 2016

Yolcu Hizmetleri , SHGM 01.12.2013 Ankara Pegem Akademi Yayıncılık https://airlines.iata.org/news/industry-losses-continue-to-mount. Erişim Tarihi 02.12.2020

Yurt, İ., & Sevil, H. T. (1974). Sosyal Alanlarda Türkiye'nin Araştırma Potansiyeli ve Sorunları. Ankara: DPT.

Yurt, İ., & Sevil, H. T. (1974). Sosyal Alanlarda Türkiye'nin Araştırma Potansiyeli ve Sorunları. DPT.

Yükseköğretim Kanunu (2547 SK). (1981, 11 6). Resmî Gazete(17506).

Yükseköğretim Kanunu (2547 SK). (1981, Kasım 6). Resmi Gazete.