

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZ
ALGILARI, KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ VE
STRATEJİLERİ**

**Hazırlayan
Emine CANER**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Reha KILIÇHAN**

Yüksek Lisans Tezi

**Ağustos 2019
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZ
ALGILARI, KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ VE
STRATEJİLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Hazırlayan
Emine CANER**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Reha KILIÇHAN**

**Ağustos 2019
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Emine CANER





T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Tez Başlığı:

**KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZ ALGILARI,
KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ VE STRATEJİLERİ**

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 114 sayfalık kısmına ilişkin, 19/08/2019 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı: % 13'dür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Giriş dâhil
- 2- Ana Bölümler dâhil
- 3- Sonuç dâhil
- 4- Alıntılar dâhil/hariç
- 5- Kapak hariç
- 6- Önsöz ve Teşekkür hariç
- 7- İçindekiler hariç
- 8- Kaynakça hariç
- 9- Özet hariç
- 10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 19/07/2019

Adı Soyadı : Emine CANER
Öğrenci No : 4033431510
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Program Adı : Tezli Yüksek Lisans

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Reha KILIÇHAN

Öğrenci
Emine CANER

YÖNERGEYE UYGUNLUK

“Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Kriz Algıları, Kriz Yönetim Becerileri ve Stratejileri” adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Emine CANER

İmza

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Reha KILIÇHAN

İmza

Turizm İşletmeciliği ABD Başkanı

Prof. Dr. Ömer ŞANLIOĞLU

İmza

KABUL VE ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Reha KILIÇHAN danışmanlığında Emine CANER tarafından hazırlanan “**Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Kriz Algıları, Kriz Yönetim Becerileri ve Stratejileri**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında **yüksek lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

05/08/2019

JÜRİ:

Üye : Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA

Üye : Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Reha KILIÇHAN

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 19-08-2019..... tarih ve 34..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.


...../...../2019
Doç. Dr. Kenan GÜLLÜ
Enstitü Müdür V.

ÖNSÖZ

Krizler günümüzde sık sık yaşanmakta olup, birçok faktörden kaynaklanmaktadır. Ulaşım ve bilişim ağındaki sürekli gelişen ve değişen teknoloji nedeniyle, ulusal ve uluslararası alanda yoğun rekabet ortamı yaşanmaktadır. Bu ortam her işletmeyi fazlasıyla etkileyerek yaşanan veya yaşanabilecek her kriz için kendi bünyesinde erken uyarı sistemleri kurmasını zorunlu kılmaktadır. Yaşanan ekonomik, siyasi, doğal pek çok olaydan meydana gelen krizler her işletme için bir tehdit unsuru olmakla birlikte, oldukça hassas yapıda olan ve özellikle gelişmekte olan ülkeler için kalkınmanın önemli gelir kaynaklarından biri olan turizm sektörünü daha fazla etkisi altına almaktadır. Bu nedenle turizm sektöründe önemli bir yeri olan konaklama işletmelerinde krizlerin en az zararla atlatılabilmesi ve krizlerin fırsata çevrilebilmesi için konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizleri doğru algılamaları ve kriz yönetimine yönelik becerilere sahip olmaları ve stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, tez çalışması kapsamında gerek alan yazına katkıda bulunmak gerekse konaklama işletmeleri yöneticilerine yol gösterici bir çalışma gerçekleştirmek amacıyla konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ile kriz yönetim becerileri ve stratejileri değerlendirilmektedir.

Lisans ve yüksek lisans eğitim hayatımda bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren saygıdeğer Kayseri Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA hocama; yüksek lisans eğitimim sürecinde bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren ve yardımcı olan saygıdeğer tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Reha KILIÇHAN hocama,

Lisans eğitimimden bu yana her zaman yanımda olan, bana desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşım Yağmur DEMİRBAŞ'a ve tüm arkadaşlarıma,

Doğduğumdan bu güne kadar yaşamımın her anında maddi ve manevi her daim bana destek olan, canım annem Azime CANER'e, kıymetli babam Ali CANER'e, sevgili erkek kardeşim Fatih CANER'e; iyi veya kötü her anımda hem arkadaşım hem destekçim hem de sırdaşım olan ablam Havva ŞİŞLİ'ye, sevgili eniştem Ahmet ŞİŞLİ'ye ve varlığıyla hayatımızın en büyük neşesi olan biricik yeğenim Buse Naz ŞİŞLİ'ye,

Teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Emine CANER
Kayseri, Ağustos 2019

KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZ ALGILARI, KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ VE STRATEJİLERİ

Emine CANER

**Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Yüksek Lisans Tezi, Ağustos 2019
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Reha KILIÇHAN**

ÖZET

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ile kriz yönetim becerileri ve stratejilerinin değerlendirildiği bu tez çalışması ile alan yazındaki çalışma eksikliğine katkıda bulunmak ve uygulayıcılara yol gösterici bir kaynak sunmak amaçlanmaktadır. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kriz kavramı ve kriz yönetimi alt başlıklarıyla ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise turizm sektöründe kriz yönetimi ve konaklama işletmeciliği kavramları ele alınarak incelenmiştir. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları, kriz yönetim becerileri ve stratejilerinin belirlenmesine yönelik çeşitli hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir.

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bu bağlamda, araştırma anketleri Kapadokya bölgesinde Nevşehir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yöneticilerine amaçlı ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 11-25 Mayıs 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Elde edilen veriler uygun istatistiksel analiz programı ile analiz edilmiştir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ile kriz yönetim becerileri ve stratejileri incelenmiş, t testi ve ANOVA sonuçları araştırmanın bulguları başlığı altında irdelenmiştir. Araştırma sonucunda akademik çıktılar ile uygulamaya dönük çıktılar tartışılırken gelecek araştırmalara yönelik önerilerde de bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz yönetimi, konaklama işletmeleri, Kapadokya.

CRISIS PERCEPTIONS, CRISIS MANAGEMENT SKILLS AND STRATEGIES OF ACCOMMODATION BUSINESSES EXECUTIVES

Emine CANER

Erciyes University, Institute for Social Sciences

M.Sc. Thesis, August 2019

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Reha KILIÇHAN

ABSTRACT

With this thesis, in which evaluates the crisis perceptions and crisis management skills and strategies of accommodation business executives, it aims to contribute to the lack of work in the literature and provide a guiding resource to practitioners. In the second chapter, crisis management in tourism and the concept of accommodation management are discussed. Various hypotheses regarding the crisis perceptions, crisis management skills and strategies of the accommodation businesses executives have been developed and tested in the third part which is the last part of this study.

Questionnaire has been used as a data collecting tool in the conducted research within the scope of the thesis work. In this context, survey questionnaires have been applied between 11-25 May 2019 using oriented and convenience sampling method to the executives of accommodation businesses operating in Nevşehir province in the Cappadocia region. The obtained data have been analyzed with the appropriate statistical analysis program. In this context, the crisis perception with crisis management skills and strategies of accommodation business executives have been examined and t-test ANOVA results have been examined under the title of research findings. As a result of the research, academic outputs and practical outputs have been discussed and suggestions for future research have been presented.

Key Words: Crisis, Crisis management, Accommodation businesses, Cappadocia.

İÇİNDEKİLER

KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZ ALGILARI, KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ VE STRATEJİLERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK.....	ii
KABUL VE ONAY	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Kavramı ve Özellikleri.....	4
1.2. Kriz Türleri.....	5
1.3. Kriz Kaynakları	6
1.3.1. Dış Çevre Faktörleri.....	7
1.3.2. İç Çevre Faktörleri.....	9
1.4. Kriz Süreçleri	11
1.4.1. Kriz Öncesi Dönem	11
1.4.2. Kriz Dönemi.....	11
1.4.3. Kriz Sonrası Dönem	12
1.5. İşletmelerde Kriz Yönetimi	12
1.5.1. İşletmelerde Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	13

1.5.2. Kriz Yönetiminin Aşamaları	14
1.5.3. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	16
1.5.4. Kriz Yönetim Modelleri	20

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZLER VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Turizm Sektöründe Krizler	23
2.1.1. Turizm Sektörü ve Kriz İlişkisi	26
2.1.2. Krizlerin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkileri	28
2.1.3. Türkiye ve Dünyadaki Önemli Krizler ve Etkileri	28
2.2. Konaklama İşletmeciliği	32
2.2.1. Konaklama İşletmelerinin Yeri ve Önemi	35
2.2.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	37
2.2.3. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	39
2.2.4. Konaklama İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Yapısı	41
2.3. Konaklama İşletmelerinde Krizler	42
2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Kriz Türleri ve Sonuçları	43
2.3.1.1. Krize Neden Olan Dışsal Etkenler	44
2.3.1.2. Krize Neden Olan İçsel Etkenler	46
2.3.2. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi	46
2.3.3. Turizm Sektöründe Kriz Yönetimine İlişkin Alan yazın Özeti	47
2.3.3.1. Konaklama İşletmelerindeki Kriz Yönetimi Alanındaki Çalışmalar	49
2.3.3.2. Yiyecek İçecek İşletmelerindeki Kriz Yönetimi Alanındaki Çalışmalar	53
2.3.3.3. Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Alanındaki Çalışmalar	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZ ALGILARI İLE KRİZ YÖNETİM BECERİLERİNİN VE STRATEJİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Tanıtma	56
3.1.1. Araştırma Probleminin Tanımı	56
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	57
3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	58
3.1.4. Araştırmanın Varsayımları	60
3.1.5. Araştırmanın Sınırları ve Sınırlılıkları	60
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	61
3.2.1. Araştırma Yaklaşımı.....	61
3.2.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Örnekleme Yöntemi	62
3.2.3. Veri Toplama Aracı ve Süreci	64
3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri ve Bulguların	
Yorumlanması	64
3.3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri	66
3.3.1.1. Güvenilirlik Analizi	66
3.3.1.2. Geçerlilik Analizi	67
3.3.2. Bulgular ve Bulguların Yorumlanması	72
3.3.2.1. Katılımcılara ve İşletmelere İlişkin Bulgular.....	73
3.3.2.2. Merkezi Eğilim Ölçütlerine İlişkin Bulgular	74
3.3.2.3. Katılımcıların Kriz Algılarına İlişkin Bulgular	79
3.3.2.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Kriz Yönetim	
Becerilerinin ve Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması	81
3.3.2.5. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Özelliklerine Göre Kriz	
Yönetim Becerilerinin ve Kriz Yönetim Stratejilerinin	
Karşılaştırılması.....	94
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	105
KAYNAKÇA	115

EKLER.....	126
EK 1- Konaklama İşletmelerindeki Kriz Yönetimi Alanındaki Çalışmalar.....	127
EK 2- Araştırmanın Hipotezleri ve Kabul Durumları.....	130
EK 3- Anket Formu.....	131
ÖZGEÇMİŞ.....	133



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AIEST	: International Association of Scientific Experts in Tourism
CNN	: Cable News Network
DTÖ	: Dünya Turizm Örgütü
FETÖ	: Fethullahçı Terör Örgütü
GSYİH	: Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
İŞİD	: Irak ve Şam İslam Devleti
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KDV	: Katma Değer Vergisi
M.Ö.	: Milattan Önce
MİT	: Milli İstihbarat Teşkilatı
OECD	: Organisation for Economic Co-Operation
OED	: Oxford English Dictionary
SARS	: Severe Acute Respiratory Syndrome
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TDK	: Türk Dil Kurumu
TDP	: Türk Dış Politikası
TTYD	: Türkiye Turizm Yatırımcılar Derneği
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜROFED	: Türkiye Otelciler Federasyonu
YTB	: Yurtdışı Türkler ve Akraba Toplulukları Başkanlığı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi.....	22
Tablo 2. Türkiye'nin Son 20 Yıldaki Yabancı Ziyaretçi Sayıları	36
Tablo 3. Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin ve Tesislerin Yatak Sayısı (1998-2018)	37
Tablo 4. Sınıflarına Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı	39
Tablo 5. Belirli Evrenler için Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri.....	63
Tablo 6. Ölçeğin <i>ShapiroWilk</i> , <i>Kolmogorov Smirnov</i> Testleri Anlamlılık Düzeyi Sonuçları ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri.....	65
Tablo 7. Kriz Yönetim Becerilerine ve Kriz Yönetim Stratejilerine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları	66
Tablo 8. Kriz Yönetim Becerileri ve Kriz Yönetim Stratejileri Ölçekleri Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özelliklerine ve İşletmelere İlişkin Bulgular	73
Tablo 10. Katılımcıların Krizlere İlişkin Algılarına Yönelik Verilerin Merkezi Eğilim Ölçütleri.....	75
Tablo 11. Katılımcıların Kriz Yönetim Becerilerine Yönelik Verilerin Merkezi Eğilim Ölçütleri.....	76
Tablo 12. Katılımcıların Kriz Yönetim Stratejilerine Yönelik Verilerin Merkezi Eğilim Ölçütleri.....	78
Tablo 13. Katılımcıların Krizlerin Olumlu ve Olumsuz Yönlerine İlişkin Katılım Düzeylerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	80
Tablo 14. Cinsiyete Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması	82
Tablo 15. Cinsiyete Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması	83
Tablo 16. Yaş Gruplarına Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması.....	83
Tablo 17. Yaş Gruplarına Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması.....	84
Tablo 18. Eğitim Düzeyine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması	85
Tablo 19. Eğitim Düzeyine Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması	87
Tablo 20. İşletmedeki Pozisyona Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması	88

Tablo 21. İşletmedeki Pozisyona Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması	89
Tablo 22. İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması	90
Tablo 23. İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması	91
Tablo 24. Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması	92
Tablo 25. Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması	93
Tablo 26. İşletme Türüne Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması	95
Tablo 27. İşletme Türüne Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması	96
Tablo 28. İşletme Faaliyet Süresine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması	97
Tablo 29. İşletme Faaliyet Süresine Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması	98
Tablo 30. İşletmenin Toplam Personel Sayısına Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması	99
Tablo 31. İşletmenin Toplam Personel Sayısına Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması	100
Tablo 32. İşletmede Kriz Yaşayıp Yaşamama Durumuna Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması	101
Tablo 33. İşletmede Kriz Yaşayıp Yaşamama Durumuna Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması	102
Tablo 34. İşletmede Olası Krizler İçin Hazırlanmış Kriz Yönetim Planının Var Olup Olmama Durumuna Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması	103
Tablo 35. İşletmede Olası Krizler İçin Hazırlanmış Kriz Yönetim Planının Var Olup Olmama Durumuna Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması	104

GİRİŞ

Giderek artan yoğun rekabet ortamı ve küreselleşmenin de etkisiyle birlikte ülkelerin ve ülke ekonomilerinin birbirlerine olan bağımlılıkları sürekli olarak artmaktadır. Bu duruma bağlı olarak birçok farklı değişimler yaşanmakta ve çoğu zaman bu değişimler belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Yaşanılan bu çeşitli değişimler, bazı durumlarda olumlu sonuçlar doğururken, bazı durumlarda ise olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Bu olumsuz durumlardan biri ve en önemlisi de krizlerdir ki bunlar dünyada pek çok ülkenin sıklıkla karşılaşmak zorunda kaldığı durumlardan biridir. Krizleri karmaşık bir yapısı olan, aniden ortaya çıkabilen, uzun veya kısa sürede sonuçlanabilen ve çoğu sektörü önemli derecede etkileyebilen olumsuz durumlar olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumlar ulusal ve uluslararası boyutta tüm ülkeleri ve tüm sektörleri etkileyebilmekte; bu bağlamda, turizm sektörü de krizlerden oldukça etkilenebilmektedir.

Ülke ekonomisine olan katkıları düşünüldüğünde, gelir artırıcı etkisi sayesinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde turizm sektörünün büyük önem arz ettiği ve bu sebeple turizm sektöründe yaşanan herhangi bir krizin ülke ekonomisini de etkilediği söylenebilir. Ayrıca turizm sektörünün krizlere karşı çok hassas bir yapıda olduğu da söylenebilir. Çünkü turizm talebinin oluşabilmesi için insanların tüm gereksinimlerinin giderilmesi ve ekonomik anlamda yeterliliklerinin olması gerekmektedir. Turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmeleri toplumun pek çok dinamiğine karşı hassas yapıda olduğu gibi çevresindeki ekonomik ve teknolojik değişimlerden oldukça etkilenmekte, işletmeleri ve yöneticilerini karar verme ve uygulama süreçlerinde belirsizlik ve zorluklara düşürmektedir. Bu nedenlerle yaşanan krizlerin daha kırılgan bir yapıda olması nedeniyle genelde turizm sektörünü ve özelde ise onun en önemli paydaşlarından biri olan konaklama işletmelerini diğer sektörlerle oranla çok daha fazla etkilediği söylenebilir.

Özellikle son 50 yıl içinde hızlı bir şekilde büyüyen ekonominin en büyük bileşenlerinden biri haline gelen hizmet sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan konaklama sektöründe, küreselleşmenin de etkisiyle meydana gelen çok yoğun bir rekabet ortamı gözlemlenmektedir. Konaklama işletmelerinin giderek artan bu yoğunlukta hissettikleri rekabet yanında turizm eğilimlerinde müşterilerin konaklama işletmelerine yönelik istekleri, gereksinimleri ve tercihlerinde de sürekli ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Tüm bu etmenlerin sonucu olarak konaklama işletmelerinin rekabet edebilirliklerini arttırabilmeleri için kendilerini sürekli olarak değiştirmeleri, yenilemeleri ve müşteri beklentilerine cevap vermeleri gerekmektedir. Buradan hareketle, konaklama işletmeleri yöneticilerinin sürekli olarak planlı, aniden gelişebilecek durumlara karşı hazırlıklı ve stratejik olarak donanımlı olması gerekmektedir. Bu sebeple de yöneticilerin krizleri iyi algılamaları, krizlere karşı hazırlıklı olmaları, kriz yönetimini iyi bir şekilde gerçekleştirmeleri ve bu bağlamda stratejiler geliştirmeleri önem arz etmektedir. Öyle ki, kriz yönetiminde işletmenin varlığını tehdit eden faktörlerle karşı karşıya gelmesi durumunda, bu durumdan en az zararla kurtulmayı sağlayacak ve bu durumu fırsata çevirebilecek doğru planlama ve politikalar ile doğru stratejiler uygulanarak gerekli bütün önlemlerin alınması gerekmektedir. İşletme türü her ne olursa olsun işletmelerin başarısı, işletmelerin tehlikelere karşı nasıl mücadele ettiğiyle ve ayakta kalabilmeleriyle ölçülmektedir. Bu noktada, ulusal ya da uluslararası ölçekte yaşanan her türlü krizin Türkiye'nin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin yaşamlarını devam ettirmesini güçleştirdiği gerçeğinden hareketle, turizm alanındaki hedefleri tutturabilmek ve daha da iyi noktalara ulaştırabilmek adına işletmelere ve işletme yöneticilerine krizleri algılamada ve krizleri yönetmede önemli görevler düştüğünü belirtmek gerekmektedir. Bu bağlamda, günümüz dünyasında krizin kaçınılmaz bir gerçek olduğu, her an bir kriz yaşanacak gibi kriz yönetim planlarının bulunması gerektiği, krizler için yöneticilerin önceden hazırlanmış erken uyarı sistemlerinin bulunması gerektiği, kriz yönetim ekiplerinin ve krizlere yönelik doğru stratejilerin oluşturulması gerektiği söylenebilir.

Alan yazında turizm alanında kriz yönetimine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, pek çok çalışma yapıldığı tespit edilmiş ancak konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ile kriz yönetim becerilerine ve kriz yönetim stratejilerine yönelik yeterli düzeyde güncel bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca, önceki çalışmaların genellikle kıyı turizmine yönelik faaliyet gösteren konaklama işletmeleri

açısından ele alındığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algılarını, kriz yönetim becerilerini ve stratejilerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın; Türk turizm sektöründe önemli bir yeri olan Kapadokya bölgesinde yer alan konaklama işletmeleri yöneticilerine yönelik olarak gerçekleştirilerek gerek alan yazındaki bilgi eksikliğine katkıda bulunması açısından gerekse uygulayıcılara yol gösterici bir çalışma olması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu bakımdan, konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algılarının, kriz yönetim becerilerinin ve stratejilerinin ölçülmesine yönelik çeşitli hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir.

Tez çalışması toplam beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümü olan bu bölümde araştırmanın konusuna, nedenselliğine, önemine, amacına, araştırmanın yöntemine ve çalışmanın içeriğine kısaca yer verilmiştir.

Birinci bölümde, alan yazın incelemesinden hareketle; kriz kavramı ve özellikleri, kriz türleri, kriz kaynakları, kriz süreçleri, işletmelerde kriz yönetimi ve kriz yönetiminin özellikleri, kriz yönetiminin aşamaları, kriz yönetimi yaklaşımları ve kriz yönetim modelleri konularına yer verilmektedir.

İkinci bölümde, turizm sektöründe krizlerin yapısı, turizm sektöründe kriz yönetimi, turizm sektörü ve kriz ilişkisi, konaklama işletmeciliği, konaklama işletmelerinde krizler, kriz türleri ve sonuçları, konaklama işletmelerinde kriz yönetimi konuları ele alınmakta ve turizm sektöründe kriz yönetimine ilişkin alan yazın özetine yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemiyle ilgili bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda; araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve süreci, araştırmanın sınırları, sınırlılıkları, araştırmada kullanılan analiz teknikleri ile araştırmanın bulgularına detaylıca değinilmektedir.

Son olarak, sonuç ve öneriler kısmında ise alan araştırması sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle, akademik çıktılara, uygulamaya dönük çıktılara ve gelecek araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

Bu bölümde; kriz kavramı ve özellikleri, kriz türleri, kriz kaynakları, kriz süreçleri, işletmelerde kriz yönetimi ve kriz yönetiminin özellikleri, kriz yönetiminin aşamaları, son olarak kriz yönetimi yaklaşımları ve kriz yönetim modelleri konuları ele alınmaktadır.

1.1. Kriz Kavramı ve Özellikleri

Kriz sözcüğünün etimolojik kökeni incelendiğinde, Yunancada karar almak veya ayrılmak anlamında kullanılan “*krisis*” kelimesinden Türkçe’ye geçtiği görülmektedir (Çivi ve Nardalı, 2003, s. 4). Oxford sözlüğünde kriz kavramı; “daha kötü veya daha iyi arasındaki dönüm noktası” şeklinde açıklanmaktadır (OED, 2019). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise “bunalım veya sonuçları tehlike oluşturabilecek durum” olarak kullanılmaktadır (TDK, 2019). Başka bir tanımda kriz, “tehdit oluşturan şartlara veya durumlara cevap vermede yetersiz kalma” olarak açıklanmaktadır (Can, 1992, s. 300). Dinçer (2003, s. 407) ise krizi; “önceden fark edilemeyen veya tahmin edilemeyen, acil tepki gösterilmesi gereken oluşumun uyum ve müdahale sistemini yetersiz duruma getirerek, mevcut yapısına, amaçlarına ve hedeflerine tehdit oluşturan gerilimli durum” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamalardan hareketle kriz kavramı, önceden fark edilemeyen ve beklenmeyen, hızlı, doğru ve acil cevap verilmesi gereken, kurumun, işletmenin veya örgütün uyum mekanizmalarını ve çalışma şartlarını yetersiz bırakarak, mevcut varsayımlarını, birikimini, örgüt değerlerini, amaç ve hedeflerini tehdit eden zorlayıcı durumlar olarak tanımlanabilir.

Krizlerin kriz olarak görülebilmesi ve kabul edilebilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özelliklerinden bazıları aşağıda belirtilmektedir (Özden, 2009, s. 4–5):

- a) Her problemlili veya sıkıntılı durum bir kriz olarak düşünülmemelidir.
- b) Krizler, örgüt ile ilişkili üçüncü kişi, grup ve yapıları da (yönetim, işveren, hisse sahibi, devlet kurumları vb.) önemli bir derecede etkileyebilmektedir.
- c) Kriz, yöneticiler ve işletme sahipleri (karar verenler) üzerinde gerilim, korku ve panik oluşturabilmektedir.
- d) Kriz önemli bir rahatsızlık veya hastalık gibidir, ciddi ve acil bir müdahale gerektirmektedir.
- e) Krizin mutlak (kesin) ve net bir çözümü yoktur. Tekrar edebilir.
- f) Kriz, fark edilemeyen, aniden ortaya çıkabilen, önceden tahmin edilemeyen ve hemen reaksiyon gösterilmesi gereken durumların meydana gelmesidir.
- g) Bir durumun kriz olarak kabul edilebilmesi ve adlandırılabilmesi için ciddi ve örgütü tehdit edici şekilde bir etkisinin olması gerekmektedir. Örgütün amacına ve varlığına karşı tehdit oluşturması gerekmektedir.
- h) Örgütün bünyesinde bulunan olağan karar ve müdahale yapısını yetersiz bırakmaktadır.
- i) Krizler bazı zamanlarda aniden ortaya çıkar, bazı zamanlarda ise ortaya çıkması için uzun süreye ve belirli şartlara ihtiyaç vardır.
- j) Bazı kriz durumlarında meydana gelen tehditleri fırsatlara çevirmek maksadıyla, kriz kontrollü bir şekilde sürdürülebilir.
- k) Her krizi de bir felaketmiş gibi görmek doğru değildir. Bazen krizler çok iyi şekilde sonuçlandırılarak fırsatlara dönüştürülebilir.

Krizin özelliklerine bakıldığında, işletmelerde iç veya dış çevre kaynaklı oluşan her değişikliğin veya durumun bir kriz olarak görülmemesi gerektiği söylenebilir. Oluşan bir durumun veya değişikliğin kriz olarak kabul edilebilmesi için yukarıda belirtilen bütün özellikleri taşımasına gerek olmadığı, bu özelliklerden birkaçını da taşıdığına kriz sayılabileceği söylenebilir.

1.2. Kriz Türleri

Kriz planının oluşturulması ve krizin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için öncelikle kriz türünün doğru şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Alan yazın

incelendiğinde kriz türlerinin beş boyutta ele alındığı görülmektedir (Tüz, 2001, s. 5-8):

- a) *Dışsal Ekonomik Saldırıları*: Organizasyona finansal veya ekonomik açıdan doğrudan doğruya tehdit unsuru oluşturan saldırılardır.
- b) *İnsan Kaynaklı Faktörler*: Çalışanların moral ve motivasyonları, iş tatmini, yönetici veya personel değişiklikleri, mesleki yetersizlikler, iş stresi, mobbing gibi değişkenlerdir.
- c) *İşin Durması*: İşletme içinde yer alan önemli birimlerde ve sistemlerde stresten kaynaklanan sebeplerle işlerin durmasıdır.
- d) *Psikopatoloji*: Ürün veya hizmetlere bilinçli zarar verme, yönetici veya personel kaçırmak, cinsel istismar, sabotaj ve benzeri suç teşkil eden durumların genelidir.
- e) *Dışsal Bilgiden Kaynaklanan Saldırıları*: Organizasyon dışından kaynaklı sebepler ile işletmenin güvenli ve önemli bilgilerini ele geçirmek amacıyla gerçekleştirilen saldırılardır. Güvenli ve önemli bilgilerin çeşitli şekillerde çalınması veya kasten hasar oluşturulması bu tür saldırılara dâhildir.

Bu noktalardan hareketle, kriz türlerinin ekonomik nedenlerden, çalışan ve yönetici kaynaklı faktörlerden, işin çeşitli sebeplerden dolayı yürümemesinden, çalışanların işletme içinde yaşadığı durumlardan ve işletme dışından kaynaklanan sorunlardan oluştuğu söylenebilir.

1.3. Kriz Kaynakları

Krizin oluşmasında, örgütün ve çevresinin karşılıklı olumsuz ilişkilerinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bazen çevrede oluşan beklenti ve talepler örgüt yeteneklerini ve kaynaklarını aşarken, bazen de örgütün beklenti ve ihtiyaçlarını çevre karşılayamamaktadır. Oluşan bu uyumsuz durum, örgütün dengesini bozarak kriz meydana gelmesine neden olabilmektedir (Dinçer, 2003, s. 407).

Krizlerin oluşumlarına bakıldığında, belirsizliklerin krizleri tetikleyen önemli bir etmen olduğu görülmektedir. Belirsizlik, bir olayın nasıl ve ne zaman gerçekleşeceği tam olarak bilinemeyen durumlarda kullanılabilir. Belirsizlikler arttıkça krizin şiddeti de artmaktadır, krizin çözümü daha karmaşık ve daha zor bir hale gelmektedir. Bu duruma sınırlı zaman içerisinde, sınırlı ve mevcut imkânlar ile bir çözüm yolu bulunmalıdır. Bu

noktada alınacak her karar krizin işletmeye etkisini ve sonucunu belirleyecektir (Baltaş, 2002, s. 6).

Karar verici konumda olan yöneticilerin, belirsizlikleri doğru bir biçimde yönetebilmeleri için çok dikkatli olmaları, değişiklikleri sürekli olarak takip etmeleri ve oluşabilecek herhangi bir gelişmeye karşı tetikte olmaları gerekmektedir. Araştırmalara bakıldığında belirsizliklerin aşağıda açıklandığı şekilde beş gruba ayrıldığı görülmektedir (Avgan, 2010, s. 14);

- a) Herhangi bir belirtisi, işareti fark edilmeden meydana gelen, beklenmeyen, ani gelişen ve benzerleri daha önceden yaşanmamış durumlar,
- b) Beklenmekte olan bir olayın, öngörülmekte olan durumdan farklı bir biçimde meydana geldiği durumlar,
- c) Bir olayın nasıl gelişebileceğinin doğru olarak belirlendiği, fakat zamanlamasının doğru olarak tespit edilemediği durumlar,
- d) Karşılaşılan olaylarda sürecin doğru şekilde hesaplanmadığı, kısa süreli bir etki olması beklenirken, uzun süreli bir etkinin oluştuğu durumlar,
- e) Yaklaşan bir olayın boyutlarının tam olarak tahmin edilemediği durumlardır.

Belirsizliklerin yanı sıra krizlerin oluşmasında farklı birçok faktör de etkili olabilmektedir. Bu faktörler alan yazında dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir.

1.3.1. Dış Çevre Faktörleri

Krizlerin meydana gelmesinde önemli bir etken olan dış çevre faktörleri, örgütlerin engelleyemediği ve kontrol edemediği etkenlerdir. Çevredeki koşulların hızla değişmesi örgütlerin bu değişikliklere hızlı bir şekilde ayak uyduramamaları, değişimlere uyum sağlanamaması veya uyum sürecinin gerektiğinden fazla uzaması durumunda kriz kaçınılmaz olabilmektedir (Dinçer, 2003, s. 408). Dış çevre faktörlerinin de kendi içerisinde altı alt başlıkta incelenmesi mümkündür. Bunlar; sosyo-kültürel faktörler, politik faktörler, ekonomik faktörler, teknolojik faktörler, doğal çevre faktörleri ve uluslararası çevre faktörleridir.

a) *Sosyo-Kültürel Faktörler*: Bu faktörler; topluma ait değer yargıları, nüfus, eğitim seviyesi, halkın ilgilendiği alanları ve tercihlerini kapsamaktadır. Bu faktörlerdeki değişkenler, işletmeler için bazen fırsat olurken, bazen de tehdit olabilmektedir (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012, s. 82).

b) *Politik Faktörler*: Ülke yönetiminde söz sahibi olan kişiler ve politik koşullar işletmelerin idarelerini yakından ilgilendirmekte ve işletmelerin krizlerle karşılaşmasında önemli bir role sahip olabilmektedir (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012, s. 82). Örneğin; Rusya'ya ait bir savaş uçağının Türk savaş uçakları tarafından düşürülmesi sonucu Türkiye ile Rusya arasında yaşanan diplomatik sorunların oluşması, Rusya'dan Türkiye'ye gelebilecek turistlerin tercihlerini değiştirmelerine sebep olmuş ve Türk turizm sektörü olumsuz yönde etkilenmiştir.

c) *Ekonomik Faktörler*: Bu faktörleri, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirdiği bölgedeki doğal kaynaklar ve bu kaynaklardan yararlanabilme düzeyleri, ülkenin ekonomik durumu, çalışılan sektörün finansal durumu ve rekabet şartları gibi değişkenler oluşturmaktadır. Bu değişkenlerde oluşacak olumsuz bir durum, krizin meydana çıkmasına neden olabilmektedir. İşletmeler bulundukları ekonomik sistemlerin içerisinde bir alt sistemdir ve bundan dolayı bulundukları ekonomik sistemde oluşan bir belirsizlik veya olumsuzluk durumu onları da etkileyebilmektedir (Kaya, 2009, s. 7).

d) *Teknolojik Faktörler*: Teknolojik olarak yaşanan değişimler ve gelişimler sağladıkları yeniliklerle işletmelerde birçok problemi çözmekle birlikte beraberinde yeni problemler de oluşturabilmektedir. İşletmelerin kullandıkları yöntem ve teknolojilerde hızlı bir değişimin olması durumunda işletmelerin faaliyetleri de hızlı bir şekilde etkilenebilmektedir (Akdoğan, 1999, s. 388). Teknolojik faktörler nedeniyle meydana gelen krizlerden etkilenme düzeyi, işletmelerin teknolojiye olan bağımlılık oranına göre de değişmektedir. Özellikle yeni gelişen teknolojik imkânlar ile işletmelerin sağladığı mal, ürün ve hizmetler birbirinin yerine geçtiği zaman işletmeler için kriz muhtemel bir duruma gelebilmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1994, s. 149).

e) *Doğal Çevre Faktörleri*: Bu faktör toprak, su, hava vb. elemanlardan oluşmaktadır. Doğada meydana gelebilecek bütün felaketler ve değişiklikler (toprak kayması, yangın, deprem, tsunami, fırtına, çığ, heyelan, çevre kirliliği, sel vb.) işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilmekte ve bazı durumlarda işletmeleri krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Örneğin; 17 Ağustos 1999'da Türkiye'de meydana gelen

Gölcük depreminin, hem ülke ekonomisini hem de turizm sektörünü etkilediği görülmüştür (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012, s. 82).

f) *Uluslararası Çevre Faktörleri*: Uluslararası düzeyde meydana gelebilecek bir savaş, uluslararası anlaşmazlık veya sorunlar işletmeleri de yakından ilgilendirmektedir. Örneğin, konaklama işletmelerinin bulunduğu bölgelerde savaşın hatta savaş ihtimalinin oluşması, hem işletmeler hem de turistler açısından riskli bir durum olarak görülmektedir. Böyle bir durumun oluşması ülkeyi güvensiz hale getirmekte, turistlerde güvenlik endişesi doğurmakta ve turistlerin tatil planlarında değişiklik yapmasına sebep olmaktadır. Sonuç olarak işletmelerin ağırladıkları turist sayısı da azalabilmektedir (Uzun, 2001, s. 77).

Genel manada; dış çevre faktörlerinden kaynaklı krizlerden örgütün etkilenme düzeyinin, örgütün dış çevreye olan bağımlılığına ve dış çevre faktörlerinin örgütle olan ilişkisine bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıca, kriz durumunda bu faktörlerin biri veya bir kaçını aynı anda etkili olabilmektedir.

1.3.2. İç Çevre Faktörleri

Örgütün yapısı, oluşumu, organizasyonu, yönetimi, çalışma prensipleri, amaçları, hedefleri ve benzeri etmenler iç çevre faktörleri olarak kabul edilmektedir (Tüz, 2001, s. 7). Örgütlerin dış çevre faktörlerinin krizde önemli bir etkisi olduğu gibi, iç çevre faktörlerinin de örgütlerin krizle karşılaşmasında çok önemli etkisi bulunmaktadır. Örgütlerin krizle karşılaşmalarında dış çevre faktörlerinden daha çok iç çevre faktörlerinin etkisi bulunmaktadır (Kaya, 2009, s. 11). Çünkü örgüt içindeki herhangi bir kriz veya aksaklık, örgütün temelden sarsılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle iç çevre faktörleri güçlü ve sorunsuz olan örgütlerin, dış çevre faktörlerini yakından takip ederek ve değişimlere çabuk ayak uydurarak krizlerden daha az etkilendikleri söylenebilir (Tüz, 2001, s. 7).

İç çevre faktörlerini kendi içerisinde dört alt başlıkta incelemek mümkündür. Bunlar; örgütsel ve yönetsel yapı, üst düzey yönetim ve alınan hatalı kararlar, örgütün yaşam evresi ve finansal yapısıdır.

a) *Örgütsel ve Yönetsel Yapı*: İşletmelerin örgütsel ve yönetsel yapısında görülebilecek sorunlar; karar verirken ve uygularken yavaş hareket etme, önemli hataların sıklıkla tekrar etmesi, işveren ile çalışan arasındaki iletişim problemleri, aşırı

derecede merkezi yönetim, yeniliklere ve yaratıcı girişimlere karşı duyarsız olma, koordinasyon problemleri, denetim ve kontrol alanını sıkıntısı (çok geniş veya dar olması), amaçların net bir şekilde ortaya konmaması, çalışan değişiminin ve devamsızlıklarının fazla olması, aşırı iş yükü, iş stresi, iş baskısı, iş ortamında memnuniyetsizlik gibi durumlar olarak sıralanabilir (Tutar, 2007, s. 34).

b) *Üst Düzey Yönetim ve Alınan Hatalı Kararlar*: İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin çevresel değişimleri takip etme, değişikliklerle ilgili bilgi toplama, inceleme, yorumlama ve analiz etme konularındaki yetersizlikleri ve tecrübesizlikleri krizlere sebep olabilmektedir (Topuz, 2009, s. 9). İşletmeler her ne kadar organizasyon yapıları gereği bir hiyerarşi içinde olsa da, başarılarında üst düzey yöneticilerin etkisi olduğu kadar başarısızlık durumunda da üst düzey yöneticilerin verdiği hatalı veya yanlış kararların rolü o kadar önemlidir (Tutar, 2000, s. 36). Bu nedenle alınan kararların bir takım çalışması şeklinde diğer çalışanlarında fikirleri alınarak, mantıklı bir çerçevede uygulanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

c) *Örgütün Yaşam Evresi*: İşletmelerin büyüyerek gelişme dönemlerine geldiklerinde gerekli tedbirleri almadan belirli sınırların aşılması; yetkilendirme, sorumluluk, karar mekanizması ve denetim konularındaki çatışmaları ortaya çıkararak, işletmenin dengesini bozmaktadır. Bunun yanı sıra, işletmelerin arz talep dengesinden daha fazla ve yetişemediği oranda bir büyüme oluşması, satışların çok hızlı bir şekilde artması ya da aniden azalması işletmelerde krizlere zemin oluşturmaktadır. Bu sebeple, özellikle işletmelerin üst düzey yöneticilerinin, işletmenin içinde bulunduğu yaşam evresini iyi bir biçimde yorumlayarak iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Tüz, 2001, s. 8).

d) *Finansal Yapı*: İşletmelerde meydana gelen krizlerin en önemli sebebi; işletmelerin finansal ve mali yapılarının işletmelerin çalışma kapasiteleri, hedef ve amaçları, pazarlama ve üretim stratejisi ile doğru orantılı olarak planlanamaması, koordine edilememesi ve işletilememesi olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle, işletmenin finansal yapısı ile diğer işletmelerin mali sistemleri arasında yaşanan uyumsuzluktur. Finansal faktörlerin yanı sıra işletmelerin üretim, pazarlama, satış, insan kaynakları ve benzeri alt sistemlerinin de iyi planlanamaması ve yönetilememesi, kaynakların israfına neden olabilir ve işletmeleri finansal bir krizle karşı karşıya getirebilir (Özden, 2009, s. 12).

Örgüt içindeki herhangi bir kriz veya aksaklık, örgütün zarar görmesine sebep olabilmektedir. Bu sebeple iç çevre faktörleri güçlü ve sorunsuz olan örgütlerin, değişimlere daha hızlı ayak uydurarak krizlerden daha az etkilendikleri söylenebilir. Kriz durumlarında iç çevre faktörlerinin giderilmesi örgütün daha çabuk toparlanması için etkili olabilmektedir.

1.4. Kriz Süreçleri

Kriz süreci; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Kriz öncesi dönemde, muhtemel bir krizin önceden fark edilmesi, önlemlerin alınması veya krizden kaçınılması gerekmektedir. Kriz döneminde, kriz ortamına ayak uydurabilmek ve örgütün amaçlarından sapmamak için hızlı bir şekilde olumsuz durumu giderecek kararlar alınması, bu kararların krizden kurtulacak şekilde uygulanması ve krizin en az zararla atlatılabilmesi sağlanmalıdır. Kriz sonrası dönemde ise, oluşabilecek yeni gelişmeler karşısında etkin ve uyumlu bir örgüt organizasyonu oluşturulmalı ve örgüt işleyişi bu değişikliklere göre hazırlanmalıdır (Zerenler, 2003, s. 34).

1.4.1. Kriz Öncesi Dönem

Bu dönem, kriz yaşanmaya başlamadan önce belirtilerinin adım adım görülmeye başlandığı dönemdir. Krizin meydana geleceğine ilişkin ilk işaretlerin ortaya çıktığı aşamadır. Bu işaretleri fark etmek veya krizin ipuçlarını hissedebilmek organizasyona krize karşı önlem alma veya krizin etkisini azaltma fırsatı tanımaktadır (Yılmaz, 2004, s. 29). Kriz öncesi dönem, organizasyonun iç ve dış çevre ile ilgili yaşanabilecek gelişmelere karşı daha hassas ve daha dikkatli davranması gereken bir süreçtir. Çünkü kriz öncesi dönemde kriz işaretlerinin hemen fark edilmesi ve gereken müdahalenin anında yapılması, çoğu zaman olası bir krizden kaçınılmayı veya krizden çok az bir zararla çıkılmasını sağlayabilmektedir (Uzun, 2001, s. 43).

1.4.2. Kriz Dönemi

Kriz öncesi dönemde karşılaşılan belirtilere ve sorunlara verilen tepkiler yetersiz ve zamansız olmuş, krizden de kaçınılamamışsa kriz dönemi başlamış demektir. Bu dönemde organizasyonda telaşlı, panik ve stresli bir ortam hâkimdir. Ortada çok şiddetli bir karmaşıklık meydana gelmiştir. Orta vadeli planlar ve uzun vadeli stratejiler uygulamak yerine kısa vadeli durumu kurtarmaya yönelik, hatta günlük stratejileri

geliştirmeye öncelik verilmektedir. Organizasyon içerisinde gerilim ve stres üst kademelerden alt kademelere kadar oldukça etkili olmaya başlamaktadır. Bu sebeplerden ötürü organizasyonun işleyişi gittikçe bozulabilir. Herkes çok fazla çalışmasına rağmen sorunlar artarak devam edebilir (Kaya, 2009, s. 28).

Kriz döneminde karşılaşılan sorunlar organizasyonu sosyal çevrelerde de etkilemektedir. Krizin başlaması ile birlikte durumdan haberdar olan basın-yayın ve organizasyon dışı paydaşlarda devreye girmeye başlayabilir. Organizasyon dışı oluşumlar, gruplar, rakipler ve kişiler bu dönemde ilişkilerinde sınırlandırmaya gidebilir (Tüz, 2001, s. 70-71). Krizin başlaması ile birlikte basında yer alacak her haber, krizin rotasını olumlu veya olumsuz bir biçimde etkileyeceği için kriz ile beraber basın-yayın organlarının faaliyetlerini de takip ve kontrol etmek gereklidir (Kaya, 2009, s. 28).

1.4.3. Kriz Sonrası Dönem

Eğer organizasyon yetkilileri tarafından doğru yöntemler belirlenerek, bu yöntemler başarılı bir şekilde uygulanabildiyse, kriz aşılmış, atlatılmış ve tehlike geçmiş demektir. Fakat krize karşı uygun yöntem bulunamadıysa veya krize müdahale zamanında yapılamadıysa, yaşanan kriz ve etkisi geçici olarak bitmiş gibi gözükse de tehlike devam etmektedir. Problemlerin devam etmesi ve krizin aşılamadığı durumlarda organizasyon içi ve dışı çatışmalar başlamaktadır. Çatışmaların başlaması nedeniyle organizasyon için artık çöküş kaçınılmaz haldedir denilebilir (Baran, 2002, s. 32). Kriz süreçlerinin; kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası şeklinde üç aşamalı olarak incelenmesi, her kriz durumunda belirtilen bu aşamaların sırasıyla ve tamamının yaşanacağı anlamına gelmemektedir. Organizasyonun ilk iki aşamayı yaşamadan, doğrudan kriz sonrası döneme geçmesi söz konusu olabilir. Bazı durumlarda ise ileriki bir aşamadan ilk aşamalara da geri dönüş yaşanabilir. Bu tür geriye dönüşlerin nedeni, kriz ile ilgili olumsuz etkinin ortadan kaldırılmasıyla birlikte krize sebep olan esas sorunun varlığını devam ettirmesi durumudur. Böyle bir olayda, krizin geçici bir şekilde kontrol altında olduğu söylenebilir (Meydan, 2005, s. 28).

1.5. İşletmelerde Kriz Yönetimi

İşletmelerde kriz yönetimi, oluşabilecek krizlerin en az etkiyle ve en az zararla atlatabilmesi için kriz işaretlerinin zamanında görülerek, değerlendirilmesi ve ihtiyaç duyulan tedbirlerin alınarak uygulanmasıdır. İşletmelerde, kriz yönetimi

uygulamalarının en önemli sebebi olası bir krizle karşı karşıya kalındığında işletmenin hazırlıklı olmasıdır (Akat, Budak ve Budak, 1994, s. 343). Kriz yönetimi, işletmelerin krizden kurtulmak için uyguladığı bütün faaliyetler olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimindeki amaç krizi teknik olarak yönetmektir. Kriz yönetimi her işletmenin sürekli olarak uygulaması gereken bir yönetim şekli ve anlayışı değildir. Bunun yerine sadece kriz anlarında ve durumlarında uygulamaya konulmalı ve krizin sonlanması ile birlikte kriz yönetimi de sonlandırılmalıdır. Bununla birlikte muhtemel krizlere karşı oluşturulacak planların belirli aralıklarla denenmesi ve oluşacak eksiklerin giderilmesi işletmenin krizlere hazırlıklı olması açısından önemlidir (Kaya, 2009, s. 31-33). Kriz sürecini oluşturan dönemleri (kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası) iyi ve başarılı olarak yöneten işletmeler bazen krizleri fırsatlara çevirebilirler. Bu nedenle işletmeler kriz sürecinde yönetim biçimlerini, stratejik hedefleri ve planlarını uygulayacak şekilde tasarlamalıdır (Patan, 2009, s. 36).

1.5.1. İşletmelerde Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin, klasik yönetim anlayışına göre farklılık gösteren kendine has bazı özellikleri bulunmaktadır. İşletmelerin kriz yönetimi özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Özden, 2009, s. 50-51):

- a) Kriz yönetimi, birkaç aşamadan oluşur ve karmaşık bir yapıdadır.
- b) Kriz yönetimi, işletmelerin devamlılıklarına ve sürdürülebilirliklerine tehdit oluşturan durumların kontrol altına alınmasıdır.
- c) Kriz yönetiminin etkin ve başarılı olabilmesi için önlemler tedbirler içermesi gerekir. Bu sayede işletmeler krizi kısa bir süre zarfında kontrol altına alarak oluşabilecek zararları en aza indirebilirler.
- d) Kriz yönetimi, işletmenin özelliklerine, faaliyetlerine, koşullarına, amaçlarına ve boyutuna göre değişiklik gösterebilir.
- e) Kriz yönetiminin ayrıca, stratejik yönetim ve risk yönetimiyle benzer özellikleri de vardır.
- f) Etkin ve başarılı bir kriz yönetimi fiziki, ruhu ve zihni dayanıklılığı, sabırlı ve kararlı olmayı, öngörülü olarak riskler almayı ve cesaretli davranmayı gerektirir.

Her krizin kendine özgü bir durumu ve çözüm yöntemi bulunmaktadır. Yöneticilerinin yetenekleri, becerileri, algılama düzeyleri, bilgi ve birikimleri, tecrübeleri krizleri yönetmede önemli ve etkili bir role sahip olabilmektedir. Krizlerin önlenmesindeki başarı, yöneticilerin krizi nasıl algıladıkları ve yorumladıklarıyla birlikte kriz yönetim biçimlerine göre de değişebilmektedir.

1.5.2. Kriz Yönetiminin Aşamaları

İşletmelerde yaşanan krizlerin sebepleri ve sonuçları çoğu zaman birbirleriyle benzer niteliktedir. Krizlerin meydana gelmesi ile işletmeler iyi veya kötü bir şekilde bu krizlerden etkilenmektedir. Bu durum işletmeler için bazen zararlı sonuçlanırken bazen de ortaya çıkan yeni fırsatlarla işletmelerin lehine sonuçlanabilir. İşletmelerin krizlerden en az zararlı çıkabilmesi veya krizleri fırsata çevirebilmesi, kriz yönetiminin aşamalar halinde uygulanmasının temel amaçlarındandır. Bu noktada önemli olan kısım krizin ne şekilde yönetildiğidir ki bu durumun olumlu şekilde sonuçlanması için kriz yönetiminin aşamalarından her birinin titizlikle uygulanması gerekmektedir (Topuz, 2009, s. 28-32). Kriz yönetimi bir bütün olarak ele alındığında belirli aşamalardan oluştuğu görülmektedir. Bu aşamalar; uyarı sinyallerinin alınması (belirlenmesi), krize hazırlık ve korunmak, krizi saptamak, krizi dondurmak (denetim altına almak) ve krizi çözmektir (Can, 1997, s. 300-302). Belirtilen aşamalarda krizin özelliklerine, boyutuna, çeşidine ve zamanlamasına göre değişiklikler meydana gelebilmektedir.

a) Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi: Daha önceden de belirtildiği üzere, işletmelerde krizler yaşanmadan önce bazı işaretleri ortaya çıkmaktadır. Bu işaretlerin bazıları işletmelerin içinden kaynaklanırken bazıları da işletmelerin dışından kaynaklı olabilmektedir. Bu belirtiler yaklaşmakta olan bir kriz hakkında bilgiler içermesi sebebiyle yöneticiler tarafından çok dikkatli bir şekilde takip edilmeli ve izlenmelidir. Genelde yaşanan krizler bu belirtilerin doğru bir şekilde değerlendirilememesinden kaynaklanmaktadır (Haşit, 2000, s. 73). İşletmelerin, erken uyarı mekanizmaları sayesinde elde ettikleri verileri doğru bir şekilde kullanarak, krizlere karşı tedbir alabileceği ve kriz yönetim planı hazırlayabileceği yardımcı sistemler kurmaları gerekmektedir. Elde edilen veriler, kurulacak olan sistem aracılığıyla iyi bir şekilde işlenerek, muhtemel oluşabilecek bir krize karşı alınabilecek önlemler ile ilgili yönetimi bilgilendirir. Her bir kriz kendine özgü işaretlere ve belirtilere sahip olduğu için

işletmelerinde bu krizlere uygun farklı açılardan değerlendirme yapabilen erken uyarı sistemleri kurması gerekir (Can, 1997, s. 317).

b) Krize Hazırlık ve Korunmak: Kriz yönetim aşamalarının ikincisi ise krize hazırlık ve korunmadır. Bu aşamada oluşabilecek muhtemel bir kriz için kurulan erken uyarı sistemleri ile önceden elde edilen bilgiler kullanılarak, krizden korunma mekanizmaları oluşturulmaktadır. Bu mekanizmalara güvenlik politikaları, kontrol sistemleri, personel eğitimleri, kriz durumu kontrol listeleri, bakım işlemleri, acil durum planı, toplantılar ve çevre etkileri örnek olarak verilebilir (Patan, 2009, s. 45). Krize hazırlık ve korunma aşaması muhtemel bir krizden kaçınma durumu olarak görülebilir. Krizden kaçınmak için ise, iç ve özellikle dış çevrenin devamlı olarak takip ve analiz edilmesi gerekmektedir. Dış çevre analizi yapılarak çevresel şartlarla örgüt şartlarının uyumu, dış çevre beklentilerinin örgütün kaynakları ile karşılanıp karşılanamayacağının incelenmesi gerekir (Tutar, 2000, s. 92). Krizden kaçınmak için uygulanabilecek başka bir yöntem ise; işletmenin değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve istikrarlı bir biçimde denge politikasının sürdürülmesi olarak söylenebilir (Tutar, 2000, s. 92).

c) Krizi Saptamak: Kriz yönetim aşamalarının üçüncü ve en önemli aşaması ise krizi saptamaktır. Önceden tespit edilen kriz işaretleri, işletmelerde krize hazırlık ve krizi önleme mekanizmalarının zamanında devreye girmesini sağlar. Bir krize yönelik verilerin toplanabilmesi için işletmede bulunan bütün personelin tecrübeleri, bilgi birikimleri ve fikirleri çok önemlidir. Krizi saptama aşamasında önemli bir nokta da hem işletme bünyesinde bulunan personelden, hem de işletme dışı bireylerden destek almanın gerekliliğidir (Patan, 2009, s. 46).

d) Krizi Dondurmak: Erken uyarı sistemlerinin yardımı ile elde edilen kriz belirtilerinin harekete geçirdiği krizden korunma ve krizi önleme mekanizmaları yetkililere, krizi denetim altına almak veya dondurmak için önlemleri sağlamaktadır. Krizden korunma mekanizmaları ile erken uyarı sistemlerinin uyumlu bir şekilde çalışarak elde edilen verilerin kullanılması ve elde edilen verilere uygun şekilde davranılması sonucunda, orta ve uzun vadede krizin denetim altına alınması ve kontrol altında tutulmasını kolaylaştıracaktır (Şimşek, 2001, s. 320). Bu aşamada üst yönetim tarafından elde edilen bilgiler kullanılarak krize müdahale edilir. Bazı zamanlarda ve durumlarda, krizden korunma ve krizi önleme mekanizmaları ile erken uyarı sistemleri

etkin olarak çalışmasına rağmen krizden kaçınmak mümkün olmamaktadır. Bu gibi durumlarda, üst yönetim tarafından ilk üç aşamada elde edilen verilerin kullanılarak, krizin takip ve kontrol edilmesi gerekir (Akat, Budak ve Budak, 1994, s. 353).

e) Krizi Çözmek: Kriz yönetiminin son aşaması krizi çözmektir. Bu safhada hızlı hareket etmek, işletme içi ve dışı imkânları etkin bir şekilde kullanarak krize odaklanmak çözümün kolaylaşmasını sağlamaktadır. Krizi çözenin en temel ve en önemli noktası krizin sebebinin tespit edilmesidir. Belirlenen bir kriz ekibi tarafından krize acil müdahale gerçekleştirilirken aynı zamanda işletmede ki rutin faaliyetlerin de devam ettirilmesi gerekir (Kaya, 2009, s. 39). İşletmenin krizi yaşamadan önceki konumuna hatta daha iyi bir duruma getirilebilmesi için radikal ve şaşırtıcı düzenlemelerin yapılması gerekebilir (Akıncı, 2010, s. 105). Ayrıca işletmede verimliliğin artırılmasına ve buna engel olabilecek problemlerin ortadan kaldırılmasına öncelik verilmelidir. İşletmeyi orta veya uzun dönemdeki hedeflerine ve amaçlarına ulaştıracak, kısa ve orta vadeli stratejik planlar ile uzun vadede kullanılabilecek olanaklar oluşturulmalıdır. Kriz yönetim sürecinin etkin ve verimli olabilmesi için, sürecin baştan sona incelenerek, faaliyetlerin değerlendirilmesi gerekir ve gelecekte oluşabilecek yeni krizlere karşı hazırlıklı olmak için dersler çıkarılması gerekmektedir. Ayrıca kriz sürecinde personelin çabası, yaklaşımı, tutum ve davranışları incelenerek başarılı olanların ödüllendirilmesi de gereklidir (Kaya, 2009, s. 39).

1.5.3. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

İşletmelerde kriz işaretlerinin ortaya çıkması durumunda, krize sebep olabilecek durumlar değerlendirilerek hızlı bir şekilde kriz ortamının oluşmasını engellemek, kriz yönetim sürecinin en önemli amacıdır. Fakat bütün tedbirlerin alınarak uygulanmasına rağmen kriz meydana gelmişse, işletmelerin bu kriz durumundan oluşabilecek en az zararla çıkması gerekecektir (Topuz, 2009, s. 33). Alan yazında krizlerin çözümüne yönelik yaklaşımlara bakıldığında, bu yaklaşımların; proaktif yaklaşım, reaktif yaklaşım, krizden kaçma yaklaşımı ve krizi çözme ve krizle yaşama yaklaşımları olduğu görülmektedir.

a) Proaktif Yaklaşım: Proaktif yaklaşıma göre kriz yönetimi, erken uyarı sinyallerinin doğru algılanarak izlenmesini, muhtemel krizlere yönelik hazırlıklı olmayı ve krizlerin meydana gelmesini engelleyecek önlemsel tedbirlerin alınmasını savunan bir anlayışa dayanmaktadır (Özdemir, 2014, s. 87). Özden (2009, s. 54) ise proaktif

yaklaşımı, “işletmelerin kriz başlamadan önce, krizin meydana gelme olasılığını düşünerek gerekli tedbirleri aldığı bir yaklaşım” şeklinde tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, krizler yaşanmadan önce tahmin edilerek krize hazırlıklı olmayı, işletme çevresinde gerçekleşen değişimlere karşı duyarlı olup bu değişikliklere ayak uydurmayı sağlayacak esnekliği öngörmektedir (Özden, 2009, s. 54). Kriz yönetiminde proaktif bir yaklaşımı geliştirmek amacıyla bazı unsurlar kullanılabilir. Bunlar (Tağraf ve Arslan, 2003, s. 153-158);

- *Yeterli ve Doğru Bilgi Akışının Sağlanması*: Krizlerin oluşmasını engelleyen mühim bir etken, yeterli ve doğru bilgilerin iletişim kanalları arasında sağlanmasıdır. Örgüt içine giren nitelikli bilgi karar süreci açısından etkin bir veri akışını da içermesiyle, örgütsel açıdan krize sebebiyet verebilecek herhangi bir değişimden haberdar olunmasını kolaylaştıracaktır.

- *Göze Alınması Gereken Risk Miktarının Belirlenmesi*: İşletmeler de tüm canlılar gibi doğarlar, büyürler ve ölürler. İşletmelerin sahip olduğu kaynaklara göre, hem kuruluş döneminde hem de büyüme sürecinde amaç ve hedefleri doğrultusunda göze alması gereken bir risk vardır. İşletme yöneticileri yatırım, değişim ve gelişim aşamalarında alacakları herhangi bir kararla işletmeyi her an bir krize sokabilirler. Bu nedenle her aşamada alınacak risk miktarının belirlenmesi önemli olmaktadır.

- *Erken Uyarı Sistemlerinin Oluşturulması*: Bu sistemler aracılığı ile krizin varlığının, şiddetinin ve yoğunluğunun önceden tespit edilebilmesi kolaylaşmaktadır. Bu durum işletmeye, krizi atlatacak için veya krizi fırsata çevirebilmek için zaman kazandırmaktadır.

- *Krize Karşı Önleyici Planlama Yapılması*: Gelecekte meydana gelebilecek muhtemel krizler için yöneticilerin tedbirler alarak önleyici planlar yapması gerekmektedir. Bu önlemler planlar sayesinde krizlere karşı işletmede çalışanların hangi görevi yapacağı, bu görevi nasıl yapacağı ve benzeri konular belirlenerek, kriz dönemlerinde meydana gelebilecek karmaşalar önlenir.

- *Fedakârlık Oranının Öğrenilmesi*: İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi için yöneticilerin hem üretim, hem ürün, hem faydalanılan teknoloji hem de çalışan personelden gerek duyulması halinde belli bir miktarda fedakârlık yapması gerekebilir.

- *Kriz önleyici mekanizmalarının oluşturulması:* Krizlerin etkisini en az düzeyde tutarak diğer mekanizmaların krizin tekrarı halinde krize karşı daha etkili tepki vermelerini sağlar. İşletmedeki potansiyel kriz riskleri ve beklenmeyen durumlar düşünülerek işletmenin politikalarına uygun planlar oluşturulur. Oluşturulan mekanizmaların belirlenen politikaları uygulanabilmesi için işletme tarafından mekanizmaların mali ve diğer kaynaklarla desteklenmesi gerekir. Ayrıca politikaların uygulanması için gereken yetki ve sorumluluğun verilmesi gerekir.

Bu unsurlara dayanılarak, kriz döneminden önce krizin önlenmesi için oluşturulup geliştirilen proaktif yöntem ve taktikler, kriz sürecinin başlamasını engelleyebileceği gibi, girilebilecek olası bir krizden kaçınabilme veya krizden güçlenerek çıkabilme imkânı da vermektedir (Göral, 2014, s. 94).

b) Reaktif Yaklaşım: Reaktif yaklaşım krize önceden hazırlıklı olmak veya sinyalleri toplamak yerine, kriz gerçekleştiğinde müdahale eden bir kriz yönetimi yaklaşımıdır (Narbay, 2006, s. 39). Bu yaklaşımla krizin belirgin duruma geldiği evrede krizi ortadan kaldırmak veya etkilerini en aza indirmek hedeflenmektedir (Çakmak, 2018, s. 23). Reaktif kriz yönetimi yaklaşımı, kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; saldırgan kriz yönetimi ve tasfiyeci kriz yönetimidir. Krizin kontrol edilebilir bir seviyede bulunduğu, yapılan analizlere ve tahminlere bağlı olarak işletmenin gelecekteki başarısının öngörüldüğü koşullarda saldırgan kriz yönetimi kullanılmaktadır. Saldırgan kriz yönetimine bakıldığında, saldırı eylemlerinin planlama, uygulama ve kontrol edilme etkenlerinden oluştuğu görülmektedir. Kriz, alınan hatalı kararlar ve uygulanan yanlış etmenler sonucunda kontrol altında tutulamaz hale geldiyse, gerçekleştirilen analiz ve tahminler sonucunda işletmenin uzun bir vadede yaşamını sürdürme olasılığı kalmamışsa, tasfiyeci kriz yönetimi sistemi uygulanmaktadır. Kısaca tasfiyeci kriz yönetimi; örgüt sahiplerinin, personellerin, müşterilerin ve dolaylı olarak veya dolaysız olarak ilişkisi bulunan diğer işletmelerle grupların büyük zararlardan koruması amacıyla planlı, sistemli ve bilinçli bir geriye çekilmenin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Ataman, 2001, s. 259).

c) Krizi Çözme ve Krizle Yaşama Yaklaşımı: Krizi çözme ve krizle yaşama yaklaşımı, krizin gerçekleşmesinden önce muhtemel krizi tahmin etmeye, öngörmeye ve sorunların çözümüne yönelik adımları doğru zamanda atmaya bağlıdır. İlk ve temel olarak kriz işaretlerinin uygun zamanda tespitine yönelik sistemler geliştirilmeli ve olası

krizler için planlar oluşturulmalıdır. Krizin başlamasıyla birlikte durum doğru olarak değerlendirilmeli ve gerçekçi bir yaklaşımla karşılanmalıdır. Bunlara ilaveten etkili ve doğru kararlar alınabilmesi için, işletme içi ve dışı çevreden bilgilerin toplanması sistematik bir şekilde yapılmalı ve krize neden olan kaynaklar ayrıntılarıyla teşhis edilmelidir. Bu durumda merkezileşmenin olumsuz yönü fark edilerek, çalışanların ufuklarını daralttığı anlaşılmalı ve kararlar verilirken çalışanların fikirleri de alınarak, farklı bakış açılarına yer verilmelidir. Hem yöneticilere, hem çalışanlara kriz içerisinde etkin roller verilerek krizin çözümü için fırsatlar tanınmalıdır (Tutar, 2000, s. 96). Krizlere karşı hazırlıklı olmanın ve krizleri etkin bir şekilde çözmenin diğer bir yöntemi, krize karşı koymak için bütçeler ayrılarak, kriz merkezleri kurulmalı ve acil durum planları yapılmalıdır. İhtiyaç halinde uygulanabilecek alternatif düzenlemeler ve farklı senaryolar oluşturularak, krize karşı oluşturulan erken uyarı sistemleri test edilmelidir. Ayrıca kriz senaryoları ve alternatif düzenlemeler aracılığıyla, krizi yönetme ve krizi önleme mekanizmalarının değerlendirilmesi yapılmalı, ortaya çıkacak eksikler giderilmelidir (Öztürk, 2003, s. 35).

d) Krizden Kaçma Yaklaşımı: Krizden kaçma yaklaşımı, istenmeyen durumlardan kaçınmayı veya daha hafif atlatarak kurtulmayı amaçlar. Bu durum işletmeler için istenen bir durum olmamasına rağmen, krizin daha az zararla atlatılması ve işletmenin hızlı bir şekilde dengeye ulaşması için yardımcı bir durumdur (Tutar, 2007, s. 74-75). Krizi önlemek için ilk olarak, işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında rol alacak ihtiyaçları ve yönetim prensiplerini belirlemek gerekmektedir. Krizden kaçınmak için işletmenin krizin hangi safhasında olduğunu belirlemek ve durumun nereye gittiğini bilmek oldukça önemlidir. Verimli, etkili, kullanılabilir ve uygulanabilir bir çözüm bulmak ve kriz esnasında yaşanabilecek gerilim ve stresi azaltmak krizden kaçınmayı kolaylaştıracaktır. Krizden kaçmak için özellikle iç ve dış çevre analizi sürekli takip edilmelidir. İç çevre analizi yapılırken, işletmenin krizin neresinde olduğunu, nereye doğru gittiğini ve krize nasıl müdahale ettiğini belirleyecek ölçekler oluşturulmalıdır. Dış çevre analizinde ise işletme dışı faktörlerin işletmedeki krize nasıl etki edeceğini doğru tahmin ve analiz edebilecek yöntemler oluşturulmalıdır (Dinçer, 2003, s. 400).

1.5.4. Kriz Yönetim Modelleri

Yönetimlerin krizleri en az zarar ile atlatması için verecekleri stratejik kararların önemi büyüktür. Kriz yönetim ekibi bu tarz kararları, krizler meydana gelmeden önce belirler. Böylelikle kriz ile karşılaşma olasılığı düşürüldüğü gibi meydana gelmesi durumunda da panik yaşanması önlenir. Yöneticilerin stratejik karar verme süreçlerinde şu görevleri yerine getirmeleri gerekli olabilmektedir (Akıncı, 2010, s. 101):

- Yönetimle ilgili amaçları düzenlemek,
- Alternatif seçenekleri araştırmak,
- Alternatif seçenekleri karşılaştırmak ve değerlendirmek,
- Alternatif seçeneklerden en az birini seçmek ve eyleme geçmek,
- Alınan kararı işletme düzeyinde uygulamaya başlamak,
- Kararın uygulanma aşamasını takip ederek denetlemek.

Alan yazın incelenmesinden hareketle kriz yönetim modelleri başlığı altında, “Littlejohn’un Altı Adım Kriz Modeli”, “Fink’in Kapsamlı Kontrolü”, “Mitroff’un Portföy Planlama Yaklaşımı”, “Kriz Stratejik Yönetim Entegrasyonu” ve “Burnett’in Kriz Sınıflandırma Matrisi” olmak üzere beş farklı modele değinilmektedir.

a) Littlejohn’un Altı Adım Kriz Modeli: Robert F. Littlejohn’a ait bu kriz modeli, temel kriz yönetimi kontrolünün ilkelerini kullanan ve altı adımdan oluşan bir çerçevedir (Okay ve Okay, 2001, s. 423). Bu adımlar sırasıyla şu şekildedir (Akıncı, 2010: s. 101);

- Kriz yönetimi organizasyon yapısını oluşturmak,
- Kriz ekibini belirlemek,
- Simülasyonlar ve eğitim araçları vasıtasıyla kriz ekibini eğitmek,
- Muhtemel bir kriz durumu yaratmak ve kontrol etmek,
- Olası senaryoları değerlendirerek bir acil durum planı hazırlamak,
- Gerçekten krizi yönetmektir.

Bu adımlar kriz öncesinde ve kriz döneminde işletmelerin krize hazırlıklı olabilmesi ve krizi sağlıklı bir şekilde atlatabilmesi açısından önem arz etmektedir.

b) Fink'in Kapsamlı Kontrol Modeli: Steven Fink tarafından kapsamlı bir durum kontrolü öne sürülmüştür. Bu şekilde bir hazırlık durumu, kuruma sahip olduğu bütün fonksiyonel alanlarda hangi noktaların olası bir krize neden olabileceğini belirleme imkânı sağlamaktadır. Bu modelde senaryolar geliştirilerek eylem planları hazırlanmaktadır. Hazırlanan bu eylem planında, krizin tanımlanması, beklenen veya kabul edilebilir seviyede belirli sonuçların ifadeleri bulunmalıdır. Son olarak kriz ekibi üyelerinin, stratejik seviyede veya taktiksel seviyede alternatifler geliştirmek için, “ya” veya “eğer” şeklinde olabilecek soruları cevaplandırması gereken bir modeldir (Penrose, 2000, s. 158).

c) Mitroff'un Portföy Planlama Modeli: Bu yaklaşıma göre kurumların gerçek bir kriz ile birebir benzerlikte kriz senaryosu hazırlaması mümkün değildir. Fakat krizler yapısal özellikleri ve benzer yönleri dikkate alınarak gruplara ayrılabilir. Sonraki aşamada ise ayrılan her bir grup içerisinde olabilecek en kötü senaryo hazırlanır ve bu senaryo esas alınarak önleyici tedbirler geliştirilir. Bu sayede benzer krizlere hazırlık yapılmış olur (Akıncı, 2010, s. 101).

d) Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu Modeli: Bu yaklaşıma göre; kriz yönetimi işletmeler açısından stratejik öneme sahip kabul edilmektedir. Model, bu düşünce etrafında şekillenerek kriz yönetimi süreci ile stratejik yönetim sürecinin birbirlerine entegre edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Akıncı, 2010, s. 101). Oysa kriz yönetimi şirketin savunmacı yeteneklerine odaklanırken, stratejik yönetim ise daha çok rekabetin saldırgan yönlerini ele almaktadır. Kriz yönetimi zenginlik ve refahı korumak için uğraşırken, stratejik yönetim ise bir örgütün refahını gösterir. Mitroff ve diğer birçok araştırmacıya göre her iki perspektif de üst yönetimin ilgi, dikkat ve desteğini gerektirmektedir (Okay ve Okay, 2001, s. 424).

e) Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi: Bu model, krizin dört ana özelliğini içerecek şekilde ve stratejik sorunların sınıflandırılması temel olarak oluşturulmaktadır. Matrisi oluşturan dört temel özellik aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kaya, 2009, s. 73):

- Tehdit oranı (düşük/yüksek)
- Tepki seçeneklerin durumu (çok fazla/birkaç tane).

- Zaman baskısı (yoğun/az).
- Kontrol seviyesi (düşük/yüksek).

Yukarıda verilen dört adet değişken Tablo 1’de 16 hücreli bir matris içerisinde sınıflandırılmaktadır. Mücadele edilmesi en zor sorunlar ise, matriste sadece bir tane bölmede yer almakta olan “Düzey 4” hücresindeki (yani, bu hücrede “düşük” kontrol düzeyi, “yoğun” zaman baskısı, “birkaç tane” tepki seçenekleri ve “yüksek” tehdit düzeyi) krizlerdir. Kriz olarak kabul edilebilecek başka durumlar ise “Düzey 3” ve “Düzey 2” bölmelerinde gösterilmektedir. “Düzey 1” ve “Düzey 0” hücrelerinde yer alanlar ise, kriz olarak kabul edilmemektedir (Akıncı, 2010, s. 101). Örgütler, Burnett’in Kriz sınıflandırması matrisini kullanarak kriz ve sorun ayırımını daha kolay yapabilmektedirler ve herhangi bir kriz yaşanması durumunda hangi kriz durumlarının etkilerinin hayati öneme sahip olduğu konusunda da bilgi sahibi olabilmektedirler (Okay ve Okay, 2001, s. 424).

Tablo 1. Burnett’in Kriz Sınıflandırma Matrisi

Tehdit Oranı ↓	Zaman Baskısı →	Yoğun	Yoğun	Az	Az
	Kontrol Düzeyi →	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
	Tepki Seçenekleri ↓				
Düşük	Çok Fazla	Düzey 2	Düzey 1	Düzey 1	Düzey 0
Düşük	Birkaç Tane	Düzey 3	Düzey 2	Düzey 2	Düzey 1
Yüksek	Çok Fazla	Düzey 3	Düzey 2	Düzey 2	Düzey 1
Yüksek	Birkaç Tane	Düzey 4	Düzey 3	Düzey 3	Düzey 2

Kaynak: Akıncı, 2010, s. 101.

Örgütler belirli stratejiler ve planlar doğrultusunda eylemlerini şekillendirmektedirler. Kriz yönetimi bakımından stratejik düşünce ve davranış içerisinde olmak kritik bir öneme sahip olmaktadır. Her bir kriz yönetim modelinde amaç, kriz ile karşılaşmamak veya karşılaşılan krizi en az zarar ile atlattırmaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZLER VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

Bu bölümde, turizm sektöründe krizlerin yapısı, turizm sektörü ve kriz ilişkisi, krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkileri, konaklama işletmeciliği, konaklama işletmelerinde krizler, konaklama işletmelerinde kriz türleri ve sonuçları, konaklama işletmelerinde kriz yönetimi konuları ele alınmakta ve turizm sektöründe kriz yönetimine ilişkin alan yazın özetine yer verilmektedir.

2.1. Turizm Sektöründe Krizler

Globalleşen dünyanın bir sonucu olarak günlük yaşamın her noktasında hissedilen krizlerin zararlarını hafifletmek veya tamamen yok etmek için kriz yönetimi, önemli bir yönetim anlayışı olarak kendini göstermektedir. Meydana gelen her bir kriz, içinde bulunduğu sistemi veya sistemin bileşenlerini tehdit eder niteliktedir. Bu durumun ekonomik kaynaklı, doğal afet merkezli veya terör faaliyetleri kapsamında gerçekleşmesi temelde güvensizlik yaratacak bir iklim oluşmasına neden olmaktadır. Bu duruma istinaden turizm sektöründe, krizler başlamadan turistik destinasyonların güvenlik zaaflarının belirlenmesi, gerekli önlemlerin alınması ve çıkabilecek sorunlara alternatif çözüm önerilerinin geliştirilmesi kriz yaşanma potansiyelinin engellenmesi açısından destinasyonlar için önem taşımaktadır. Bu aşamaların turistler açısından da motive edici bir etkisi olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle güvenlikle ilgili problemlerin algılanması ve bu konuda çalışmalar yapılması kriz öncesi yönetim doğrultusunda yapılacak önemli bir adım olarak değerlendirilebilmektedir (Çakmak, 2018, s. 44).

Turizm sektörünü etkileyen bazı krizler aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmaktadır. Bunlar:

a) Turizm ve Terör: Terör kelimesinin kökenine bakıldığında Latince korkutmak, ürkütmek veya sindirmek manalarına gelen “*terrere*” kelimesinden geldiği görülmektedir. Terörizm ise, çok eski zamanlardan bu yana insanların siyasi örgütlenmesine bağlı olarak gelişmiştir. Bugün terör denildiğinde, bireylerin devlet düzenini bozmaya yönelik hareket ve eylemleri veya devletin bireyler üzerinde uyguladığı şiddet politikası şeklinde açıklanmaktadır ki, her bir kavrayış da devletin eksenini etrafında şekillenmektedir (Saraçlı, 2007, s. 1051-1052). Uluslararası veya bölgesel terör gruplarının yapmış oldukları eylemlerin özellikle turizmi hedef alan, turistlere ve turistik mekânlara zarar vermeye yönelik eylemlere odaklandıkları da fark edilmektedir. Terörizmin turizm ile ilişkisinin bilincine varmak bu noktada oldukça önemli bir şekilde karşımıza çıkmaktadır (Çakmak, 2018, s. 46). Kapitalist sistemin önemli bir ögesi olan turizm sektörü, devletlerin yüksek döviz geliri beklentisi sebebiyle büyük miktarlarda destekler verdiği, ulusal ve uluslararası planlarını bu bölümde gerçekleştirdiği bir alandır (Sönmez, 1998, s. 423). Bu nedenle, turizme karşı yapılan terör eylemleri sadece turist ya da ilgili turistik destinasyona değil bütüncül bir çerçevede turizm ile doğrudan veya dolaylı ilişkisi bulunan tüm sektörleri sarsmaktadır. Terör faaliyetleri sebebi ile turist destinasyona gelmekten vazgeçebilmekte ve bu destinasyona yapılan tüm yatırımlar boşa gidebilmektedir. Ayrıca ülkeye gelmesi planlanan dövizin de terör faaliyetleri yüzünden gelememesi, devlete ekonomik açıdan ciddi oranda zararlar verebilmektedir (Çakmak, 2018, s. 47).

b) Turistik Bölgelerde Suç Unsurları: Hırsızlık, gasp, yaralama, cinayet, saldırı, taciz, tecavüz gibi pek çok suç unsuru, turistik destinasyonlarda sıklıkla yaşanan sıkıntılar olarak sayılabilmektedir. Turistik destinasyonlarda turizm algısı ile güven duygusuna ne kadar önem verilirse ve turizm arzı ile kaynakları ne kadar gelişirse turist sayısının da pozitif yönde artacağını söylemek mümkündür. Turist sayısının artması suç unsurlarını arttırıcı faktörleri de ortaya çıkartmaktadır, bu nedenle turistik destinasyona yönelik önlemler alınması gerekmektedir (Çakmak, 2018, s. 50).

Alan yazında suç ve turizm arasındaki ilişki beş farklı tipte sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Ryan, 1993, s. 173-174):

- **Birinci Tip:** Turistler tesadüfen kurban durumuna düşmektedirler. Bu gibi durumlarda suçlar yerli halkı hedeflemektedir, suçun niteliği ise turistik olmayan bölgelerde gerçekleşen suçlar ile aynı olmaktadır.

- *İkinci Tip:* Kurbanların turistlerden seçilmediği fakat turistik bölgenin niteliği açısından suçluların hedef olarak seçmiş oldukları bölgelerde yaşanan suçlar bu kapsam içerisinde.

- *Üçüncü Tip:* Turistlerin kolay hedef olması açısından kasten hedef seçilmektedir. Bu aşamanın devamında turist sadece kurban olarak kalmamaktadır aynı zamanda saldırgan bir tutum izlemektedir. Her iki taraf da nispeten örgütsüz bir nitelik taşır. Böyle durumlarda işlenen suçlar, bireyler ya da ufak gruplar tarafından yürütülür ve temel maksat parasal açıdan önemli bir kazanç elde etmektir.

- *Dördüncü Tip:* Belirli bir turist grubu için suç faaliyetleri özellikle organize edilmektedir.

- *Beşinci Tip:* Organize olmuş suçlu grupların veya terör örgütlerinin turistlere ve turistik destinasyonlara yönelik gerçekleştirdikleri özel saldırılardan oluşmaktadır.

c) Siyasal Krizler: Ülke içinde gerçekleşen siyasi karmaşalar, ülkelerarası yaşanan siyasi sorunlar, siyasi krizler ve gerginlikler de turizme ciddi boyutta zarar vermektedir. Yaşanılan sorunlar nedeni ile sorun yaşanan ülke vatandaşına havalimanı gibi noktalarda yapılan kötü muameleler, misillemeler hem turistlere rahatsızlık verebilmekte hem de ülke ilişkilerini daha da çıkmaza sokabilmektedir (Çakmak, 2018, s. 52). Örneğin; bu konuda 2017 tarihinde Viyana Havalimanında Türk yolculara yapılan muamele kötü bir örnek teşkil etmektedir. Viyana Havalimanında çıkış yapacak yolculardan sadece Türk vatandaşlarının narkotik köpeklerce aranması ve devamında Almanya Münih Havalimanında da aynı uygulamanın yapılması uluslararası basında tepki ile karşılanmıştır. Bu durum ülkelerin bir başka ülke hükümeti ile uluslararası hukuk çerçevesinde yaşadığı sorunları, vatandaşlarına indirgeyen huzursuz edici bir davranıştır (Hürriyet, 2019).

d) Doğal Afetler: Deprem, sel, heyelan, hortum, toprak kayması, volkanik patlamalar gibi olaylar, insanların kontrolü dışında gerçekleşen ve büyük krizlere neden olan doğal afetlerdir. Yaşanılan bu krizler ekonomik veya siyasi krizleri tetikleyebileceği gibi kısa, orta ya da uzun vadede ekonomik krizlere de sebebiyet verebilmektedir (Küçükaltan, 2012, s. 27). Yaşanılan felaketler sonucunda destinasyonda meydana gelen alt ve üst yapı sorunları, zararın süresini belirleyen etmenlerden birisi olarak değerlendirilebilir. Örneğin; volkanik patlama yaşanan bir bölgede depremler, kül yağmurları, tüfler, lavın yıkıcı etkisi gibi pek çok zor süreç

yaşanırken turistik tesisler ve tesislerin bulunduğu alanlar uzun süreli bir zarara maruz kalabilmektedir. Bu durumun sonucunda ise uzun vadeli ekonomik sorunların meydana gelmesi kaçınılmaz olabilmektedir. Buradan hareketle doğal afetler can güvenliği açısından tehlikeli olması sebebi ile destinasyonları, turistleri ve yerel halkı her açıdan etkilemekle kalmayıp çevre destinasyonların turistik gelirini de düşürücü etkiye sahip olmaktadır. Çoğunlukla krize hazırlık gibi bir şans tanımayan bu olayların, ancak önceden alınan tedbirler ile yıkıcı etkisi azaltılabilir (Çakmak, 2018, s. 52-53).

2.1.1. Turizm Sektörü ve Kriz İlişkisi

Hizmet sektörü içerisinde, ülkeye döviz getirmesi açısından katma değeri yüksek olan turizm sektörünün ülke ekonomisi için önemli bir yeri vardır. Turizm sektörü; yerel, bölgesel ve küresel olarak meydana gelen bütün krizlerden olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Bazen bu etki turizm sektörünün kendi içerisinde de farklı krizlere sebep olabilmektedir (Durgun ve Gövdere, 2011, s. 143-144). Turizm sektöründe meydana gelebilecek krizler incelendiğinde, kontrol edilemeyen ve kontrol edilebilen krizler olacak şekilde iki kriz türünün öne çıktığı görülmektedir. Kontrol edilemeyen krizlere; küresel siyasi gelişmeler, ulusal ve uluslararası terör olayları, toplumsal ve kültürel değişiklikler ve doğal afetler örnek olarak verilebilir. Kontrol edilebilen krizlere ise, çevresel ve bölgesel problemler, ekonomik krizler, siyasal gelişmeler ve sağlık sorunları örnek gösterilebilir (Albeni ve Ongun, 2005, s. 98).

Turizm sektöründe kriz türleri incelendikten sonra oluşabilecek krizlerin etkileri şu şekilde özetlenebilir (Hacıoğlu, Avcıkurt ve Köroğlu, 2004, s. 42):

- a) Kriz, turizm sektörünün olağan akışı içerisindeki bütün faaliyetleri tehdit edebilir.
- b) Kriz, turistik bölgelerin güvenli olmadığı izlenimini oluşturur ve turistleri bölgenin turistik çekiciliği konusunda olumsuz etkileyebilir.
- c) Kriz nedeniyle, bölgeye yapılabilecek turizme yönelik yatırımlar, turizm talebi, turizm harcamaları ve turizm gelirleri azalabilir.
- d) Kriz nedeniyle, ulusal, bölgesel veya yöresel turizm işletmeleri faaliyetlerini olumsuz şartlar içerisinde düşük kapasite ile yerine getirebilir veya tamamen kapanabilir.

e) Ülke genelinde veya bölgesel olarak ekonomik sorunlar yaşanabilir.

Her krizin kendine özgü sebepleri ve sonuçları olabilir. Turizm sektöründe de oluşabilecek krizler sonrası farklı etkiler meydana gelebilir. Bu etkilerin oluşmasında krizin nasıl yönetildiğinin önemli bir rolü bulunmaktadır.

Turizm sektörü 1950 yılı sonrasında, küresel ekonomide en çok değişen ve büyüyen sektörlerden biri haline dönüşmüştür. Turizm, farklı birçok endüstri alanına benzer şekilde ulusal ve bölgesel kalkınma aracı olarak kullanılmıştır, halen de kullanılmaktadır (Bahar ve Çımat, 2003, s. 2). Turizm sektörü ulusal ve uluslararası alanda karşılaşılan her türlü krizden (politik, ekonomik, doğal afet, vb.) en fazla etkilenen sektörler arasındadır. Genellikle krizler, turizm gibi talebin esnek ve hassas olduğu sektörlerde çok daha fazla etkili olabilmektedir. Turizm harcaması zorunlu bir harcama olarak görülmediği için ilk kısılan harcama kalemi olarak değerlendirilmektedir. Turizm sektörü krizlerin olumsuz etkilerinin en çok görüldüğü sektörlerden birisi haline gelmiştir. Ekonomisi turizme dayalı veya ekonomisi içerisinde turizmin payının büyük olduğu ülkeler yaşanan krizlerden en fazla etkilenen ülkelerdir. Bu durumda olan ülkelerin muhtemel krizlere karşı her zaman hazırlıklı olmaları ve önlemlerini almaları gerekmektedir (Akyol, 2017, s. 9). Turizmin, ülkelerin ekonomisine katma değer sağlayan bir sektör olma özelliği nedeniyle sektörde yaşanabilecek bir kriz, turizmle doğrudan veya dolaylı ilişkisi olan birçok sektörü de etkilemektedir. Bu sebeple krizler ülkelerin ekonomik dengelerinde olumsuzluk yaratmaktadır (Göçen, Yirik ve Yılmaz, 2011, s. 497).

Turizm modern ekonomilerin çok önem verdiği bir arz ve talep pazarı haline gelmiştir. Gelişmiş ülkelerin öncelikli olarak önem verdikleri kaynakları içinde yer almamasına rağmen turizmden elde edilen gelirler, ülkelerin ekonomileri açısından mühim bir kaynak olarak yer almaktadır. Türkiye gibi turistik ürün açısından zengin sayılabilen ve gelişmekte olan ülkeler açısından bilhassa turizm göz önünde bulundurulması gereken bir gelir kaynağıdır. Öteki yönden turizm sektörüne bakıldığında, yalnızca kendi alanı içinde ekonomiye büyük getiriler sağlaması bakımından değil, sosyo-kültürel yönden etkileşimi ve değişimi gerçekleştirmesi, ekonomik kalkınmanın geniş kitlelere yayılmasını sağlaması, ülke bazında kalkınmaya önemli oranda katkı sağlaması, başka ekonomik kesimlerle olan olumlu etkileşimi ve ülke değerlerinin tanıtılması açısından ilk sırada yer alan bir sektör olarak görülmesi

yönünden önemli hale gelmeye başladığı görülmektedir (Göçen, Yirik ve Yılmaz, 2011, s. 498).

Turizm sektörünün küresel bazda geniş hizmet veren yapısı ile direkt ve dolaylı olarak pek çok farklı sektör ile iç içe olması, sektörün yaşanan her türlü krizden olumsuz olarak etkilenmesine neden olmaktadır (Küçükaltan ve Çiftçi, 2016, s. 260). Bu yüzden turizm sektöründe kriz yönetimi, krizin özellikle talep üzerinde yarattığı negatif yönlü etkisi ile büyük öneme sahiptir. Turizm işletmeleri veya çalışanlarının her bakımdan krizlere olabildiğince hazır olması gerekmektedir (Çakmak, 2018, s. 54).

2.1.2. Krizlerin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkileri

Turizm sektörü açısından krizlerin oluşumuna bakıldığında, krizlerin sektörün kendi içinden kaynaklanan birincil nedenlerden kaynaklanabileceği gibi, ikincil nedenlerden yani sektörün dışından kaynaklanan olaylardan da oluşabileceği görülmektedir. Ayrıca, turizmin yapısının farklı oluşundan kaynaklanan bir diğer faktör ise yaşanan her bir krizin tekrar etme ihtimalinin yüksek olmasıdır. Dünyanın farklı mekânlarında ve farklı zamanlarda, terör eylemleri, savaşlar, göçler veya doğal afetler, yine yeniden meydana gelebilmektedir. Turizm sektörünün çevresini etkileme oranının yüksek olması, kriz durumlarında turizmle etkileşim halinde bulunan alt sektörlerde daha çok olumsuzluğa neden olmaktadır. Örnek olarak, uluslararası alanda hizmet veren bir tur operatörünün yaşamış olduğu herhangi bir ekonomik kriz durumu, turist gönderdiği ülkedeki yöresel hizmetleri veren seyahat acentasını, konaklama hizmeti veren otel işletmesini, ulaşımı sağlayan havayollarını da etkileyebilmektedir (Göçen, Yirik ve Yılmaz, 2011, s. 498- 499).

2.1.3. Türkiye ve Dünyadaki Önemli Krizler ve Etkileri

Türkiye içinde bulunduğu jeopolitik konumu, coğrafyası ve komşuları sebebi ile sıklıkla sorunlar yaşayabilen veya sınırlarındaki sorunlardan etkilenebilen bir ülkedir. Bu bakımdan Türkiye’de ulusal ya da uluslararası alanda pek çok kriz yaşanmakta, turizmin aşırı elastik yapısı sebebi ile de krizler tüm turizm sektörünü yoğun bir biçimde etkileyebilmektedir (Çakmak, 2018, s. 61). Yaşanan krizlerin turizm sektörüne etkilerinin daha açıklayıcı olabilmesi için geçmiş yıllarda Türkiye’de yaşanan krizlerden ve krizlerin turizm sektörüne olan etkilerinden bazı örnekler aşağıda sunulmaktadır:

a) Körfez Savaşı: 1990 yılının Ağustos ayında Türkiye’de turizm sezonunun son dönemlerinde başlayan Körfez Savaşı, savaşın yaşandığı bölgeye komşu olan Türkiye’nin imajına da olumsuz etki yapmıştır. Körfez Savaşı, uluslararası yayın ağı bulunan CNN haber kanalından canlı olarak tüm dünyaya yayımlanmıştır. Bölgede ve yakın coğrafyada bulunan tüm turizm bölgeleri uzun bir süre oluşan bu olumsuz imajı ortadan kaldırmaya çalışmışlardır (Göçen, Yirik ve Yılmaz, 2011, s. 497). Turizm gelirleri 1990 yılında 3,2 milyon dolar seviyesinde iken 1991 yılında sert bir düşüşle 2,6 milyon dolar seviyesine gerilemiştir. Ayrıca; Türkiye’yi 1990 yılında Avrupa Birliği ülkelerinden ziyaret eden toplam turist sayısı 2,7 milyondan, 1991 yılında ziyaretçi sayısı 1,7 milyona, OECD ülkelerinden gelen toplam turist sayısı 1990 yılında ise 3,3 milyondan 1991 yılında 2,4 milyona gerilemiştir (Sarıçay ve Ünal, 2014, s. 15-16).

b) Gölcük Depremi ve Abdullah Öcalan’ın Yakalanması: Turizm, kırılgan ve hassas yapısı nedeniyle ulusal ve uluslararası siyasi ve ekonomik krizlerden etkilendiği kadar yaşanan doğal afet ve terör olaylarından da büyük ölçüde etkilenmektedir (Memedov, 2003, s. 34). 1999 yılının şubat ayında Abdullah Öcalan’ın yakalanması ve aynı yıl Ağustos ayında meydana gelen Gölcük depremi sonrasında Türkiye’nin turizm gelirlerinde bir önceki yıla göre %40 civarında düşüş yaşanmıştır (Sarıçay ve Ünal, 2014, s. 16). Bu durum terör korkusu ve deprem sonucunda, turizm talebinin doğrudan etkilendiğini göstermektedir.

c) 2001 Anayasa Krizi: 2000 yılının Kasım ayında yaşanan likidite krizi, her ne kadar önlem alınsa da o dönemde ekonomide ciddi bozulmalar meydana getirmiştir. Bankaların düzgün bir denetime sahip olmaması ve ekonomi eksensiz olmayan hamleleri bu dönemde pek çok finansal hatanın da gerçekleşmesine sebep olmuştur. Bir önceki yılın başarısız enflasyon programı ve Türk Lirası’nın aşırı değerlenmesi, likidite sıkışıklığı sonucu meydana gelen hızlı döviz talebi artışı ve dış piyasalardaki dengesizlikler piyasaları krizlere karşı ciddi anlamda korumasız hale getirmiş ve güçsüzleştirmiştir (İbiş, 2013, s. 33-34). Oldukça kırılgan bir yapıda olan ekonomik duruma ek olarak Şubat 2001’de siyasi kaynaklı yaşanan kriz Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en ciddi krizlerinden birine sebebiyet vermiştir (Çakmak, 2018, s. 64).

d) 2008 Küresel Krizi: 2007 yılında Amerika’da konut piyasası ile meydana gelen kriz mali piyasalarda önemli oranda bir dengesizliğe sebebiyet vermiş, sonrasında da likidite buhranına dönüşmüş ve bütün dünyayı etkisi altına alan global bir krizin

başlamasına neden olmuştur. Bu krizin temelini tarihteki en büyük gayrimenkul ve kredi balonu oluşturmakla birlikte, bu krizi kredinin sebep olduğu değil ona istinaden yapılan işlemlerin oluşturduğu bir kriz olarak ifade etmek mümkündür (Öztürk ve Gövdere, 2010, s. 378). 2008 yılında yaşanan kriz Türkiye'ye pek çok alanda etki etmiş, 2001 krizindeki bankaların yoğun etkilenmesi aksine bu sefer Amerika ve AB'de olduğu gibi reel sektör için olumsuz şartlar daha yoğun bir şekilde hissedilmiştir. 2007 yılında %0,7 olan büyüme 2009'da %4,7 olarak gerilemiş işsizlik ise %11'den %14'e çıkmıştır (Telli, 2013, s. 37). Ayrıca 2008 Küresel Krizi nedeniyle iş seyahatlerinin azalması, işsizliğin giderek yükselmesi, hava yolu şirketlerinde yaşanan kapasite düşmesi gibi pek çok etken turizmi doğrudan ve dolaylı olarak etkilemiştir (Çakmak, 2018, s.66).

e) Suriyeli Mülteciler Sorunu: Ortadoğu'da 2011 yılında gerçekleşen birçok kriz Türkiye'yi de etkisi altına almıştır. Bu bakımdan Türkiye de, Ortadoğu'da cereyan eden ve Arap Baharı ismi verilen devlet düzenine karşı halkın yaptığı başkaldırlardan oldukça etkilenmiştir. Arapların hak, özgürlük, demokrasi gibi istekleri sebebiyle son olarak Suriye'de ayaklanmalar meydana gelmiştir. Arap halkının bu başkaldırılarında Suriye'deki rejimin katı tutumları ve devamında meydana gelen iç savaşlar, Suriye'de yaşayan halkın göç vermelerine neden olmuştur. Şiddetlenen iç savaş yüzünden, akın akın Suriyeli halk Türkiye'ye kaçmıştır. Türkiye ise sınırdan giriş yapan Suriyeli halkı, "açık kapı" politikasına dayanarak kabul etmiş ve geri çevirmemiştir. Bu durumun sonucunda ise, dünyanın çeşitli ülkelerinde de yaşandığı gibi Türkiye'de de göçlerden kaynaklı problemler ve çeşitli sorunlar meydana gelmiştir (Özdemir, 2017, s. 114).

f) Taksim Gezi Parkı Olayları: Yayalaştırma Projesi'ne dayanılarak Topçu Kışlası'nın İstanbul'da tekrar faal olması için Taksim'de gerçekleştirilen yol genişletme çalışmaları kapsamında; Taksim Gezi Parkında yer alan bazı ağaçların sökülmesi ya da yerlerinin değiştirilmesi istenmiş, bu duruma karşı gelen çeşitli çevreci gruplar ve bazı örgütler parkta oturma eylemi yapmıştır. Bu grupların eylemlerinin yasalara uygun olmaması nedeniyle 29 Mayıs 2013 tarihinde emniyet kuvvetleri bu gruplara müdahale etmiştir. Sonrasında yaşanan karmaşık olaylar nedeniyle ilk olarak faiz oranları yükselmiş, döviz kuru, borsa endeksi, merkez bankası rezervleri gibi unsurlar önemli derecede etkilenmiştir (Karabulut ve Uğur, 2014, s. 281). İstanbul'un farklı bölgelerinde meydana gelen eylemler tüm İstanbul'u ve hatta Türkiye'yi etkisi altına almıştır. Çok sayıda konaklama işletmesi, seyahat acentası, yiyecek içecek işletmesi gibi hizmet

sektöründe yer alan işletmeler bu durumdan olumsuz anlamda etkilenmiştir. İstanbul'a düzenlenen turların mühim noktalarda yer alan duraklarında yer alan bölgelerin 21 gün işlevsiz kalması bölge turizmini olumsuz olarak etkilemiştir (Çakmak, 2018, s. 72).

g) 2014–Rehine Krizi: IŞİD terör örgütü ile Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin rehine krizi hususunda karşı karşıya kalmasıdır. Rehine krizi, diplomatik alanda, siyasi alanda, insani alanda ve algısal çerçevede meydana gelmiş bir kriz örneğidir. Türkiye Cumhuriyeti Rehine krizini, MİT'in içinden meydana getirilen bir birim aracılığı ile yönetmiştir. Bu krize iki farklı açıdan, her bir taraf içinde ayrı ayrı bakıldığında birbirinden farklı nitelikler taşıdığı görülmektedir. Türkiye Cumhuriyeti için ani gelişen ve tahmin edilmeyen bir krizi ifade ederken; IŞİD için ilerleyen ve dolaylı olan bir krizin örneği olarak görülmektedir. Bu süreçte Kerkük'te yaşayan aşiretlerin önderleri vasıtasıyla IŞİD'e ulaşmıştır. Rehinelere 20 Eylül 2014 tarihinde Türkiye'ye teslim edilmiş ve kriz sonlanmıştır (TDP, 2019). IŞİD'in hedef aldığı yerler genelde turizm destinasyonları ve eğlence alanlarıdır. Yapılan bu terör eylemlerinin hedefinde genellikle yoğun turist talebi olan bölgeler seçilmekle birlikte, ülke içinde ve uluslararası alanda krizler çıkarılmaya çalışılmaktadır (Çakmak, 2018, s. 75).

h) Rusya ile Yaşanan Uçak Krizi: Rusya'ya uygulanan ekonomik yaptırımlar neticesinde 2015 yılında yaşanan ekonomik kriz sebebiyle Rusya'dan Türkiye'ye gelen turist miktarında bir önceki seneye göre belirli bir miktar düşüş görülmüştür. Ayrıca, o dönemlerde ortaya çıkan terör olayları bazı Avrupa ülkelerinde de Türkiye'ye karşı olumsuz bir imaj oluşmasına sebep olmuştur. Bunlara ilaveten Rusya'ya ait bir askeri uçağın düşürülmesi sonucunda Rusya'dan ülkemize gelecek turistlere Rusya tarafından yasak uygulanması nedeniyle turistlerin Türkiye'ye gelememesi 2016 yılını turizm sektörü açısından olumsuz etkilemiştir. Sonuç olarak Rusya ile 2016 yılında yaşanan kriz, ülkemiz bakımından 4 milyon turist ve 3 milyar dolar döviz kaybı ile sonuçlanmıştır (Akyol, 2017, s. 9).

i) 15 Temmuz Darbe Girişimi (Kalkışması): 15 Temmuz 2016 tarihinde savaş uçakları, helikopter ve tanklarla birlikte FETÖ ismi verilen terör örgütü tarafından Türkiye'de bir darbe girişimi yapılmaya çalışılmıştır. İstanbul sokaklarında yaşanan darbeye karşı gelen Türk vatandaşlarının üstüne tanklar sürülmüştür. Ayrıca FETÖ tarafından Ankara ve İstanbul'da, Cumhurbaşkanlığı, parlamento, emniyet ve kamu binaları savaş uçaklarıyla bombalanarak Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'a suikast düzenlenmeye çalışılmıştır. Darbeciler devletin askeri kuvvetleri ve halkın

desteğiyle etkisiz hale getirilerek başarısız olmuştur. Darbe girişiminde 173 sivil, 62 polis ve 5 asker hayatlarını kaybederek 1491 kişi de yaralanmıştır (YTB, 2019). Darbe girişiminden sonra birçok uçak firması Türkiye'ye yapılacak ya da Türkiye'den yapılacak tüm seferleri iptal etmiştir. Ayrıca Thomas Cook gibi küresel çapta lider konumda yer alan tur operatörleri Türkiye'yi güvenli ülke statüsünden çıkartıp turlarını iptal etmiştir. Pek çok kruvaziyer şirketi güvenlik sağlandığına emin olana kadar Türkiye'yi rotalarından çıkardıklarını açıklamışlardır (Çakmak, 2018, s. 82).

Yukarıda detayları verilen kriz örneklerine ilave olarak Türkiye ve dünyada yaşanan diğer krizlere aşağıdaki krizler de örnek olarak eklenebilir. Bunlar:

- 1939 yılında gerçekleşen 8.0 şiddetindeki büyük Erzincan depremi ve 1983 yılında yaşanan 6.9 şiddetindeki Erzurum depremi,
- 2004 yılında Hint Okyanusunda yaşanan deprem/tsunami felaketi ve 2005 yılındaki yaşanan Katrina kasırgası,
- 11 Eylül 2001 tarihinde ABD'de ikiz kulelere yapılan saldırı,
- Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da yaşanan terör olayları,
- Domuz gribi, kuş gribi ve SARS gibi salgın hastalıklar,
- Geçmiş yıllarda Türkiye'de yaşanan diğer ekonomik krizler,
- Fransa ile yaşanan sözde Ermeni soy kırımı ve İsrail ile yaşanan Mavi Marmara olayları,
- Arap Baharı da olarak adlandırılan süreçte birçok ülkede ve Suriye'de yaşanan olaylar da turizm sektörünü olumsuz anlamda etkileyen krizler arasındadır.

Yaşanan krizler arasında farklılıklar olsa da sonuçları genel itibarıyla hem ulusal, hem de bölgesel hatta bazı durumlarda küresel olarak turizm sektörünü olumsuz etkilemektedir.

2.2. Konaklama İşletmeciliği

Konaklama kavramının Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre (TDK, 2019) karşılığı, “yolculuk esnasında bir yerde durup geçici bir süre kalmak” şeklinde açıklanmaktadır. İşletme kavramı, istenen amaçlara ulaşmak maksadıyla kurumların ve/veya kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için, üretim imkânlarını uyumlu bir şekilde ve oranda

kullanarak hizmet ve/veya mal üreten ve/veya pazarlayan böylelikle istenen amaçların gerçekleşmesini sağlayan sosyal, ekonomik, hukuki ve teknik birimler olarak tanımlanmaktadır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008, s. 24). Başka bir ifadeyle, diğer insanların ihtiyaçlarının karşılanması için hizmet ve/veya mal üreten ekonomik birimlerdir (Mucuk, 2003, s. 4).

İnsanlar, ziyaret, tatil, eğlence, iş vb. sebeplerle sürekli yaşadıkları yerlerden ayrılarak farklı yerlerde konaklama ihtiyacı duyabilmektedir. Yaşadıkları bölgeden ve evlerden uzakta bulunan insanların farklı yerlerde geçirdikleri geceleme faaliyetine konaklama, bu konaklama imkânlarını sunan ve üreten işletmeler ise konaklama işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Akıncı, 2010, s. 3). Konaklama işletmeleri sağladıkları geceleme hizmetine ilave olarak belirli bir ücret karşılığında eğlenme, yeme-içme, internet gibi ihtiyaçları da imkânları ölçüsünde sağlamaktadır (Akıncı, 2010, s. 3). Başka bir tanımda konaklama işletmesi, “seyahate çıkan insanların ilk olarak konaklama gereksiniminin karşılanması, bunun yanında eğlenme, yeme-içme vb. gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulmuş, mimarisi, personeli, uygulamaları ve müşterileri ile olan ilişkilerini belli standartlara ve kurallara göre gerçekleştiren işletmeler” olarak açıklanmaktadır (Kozak ve Denizer, 1998, s. 2). Benzer şekilde konaklama işletmeleri, “değişik amaçlarla yapılan yer değiştirme ihtiyacı sonucunda ortaya çıkan, ilk olarak konaklama, ardından yeme-içme ve buna bağlı başka ihtiyaçların giderilmesi için hizmet veren ve mal üreten bunun yanı sıra insanların psikolojik duygularını tatmine yönelik ticari amaçlı işletmeler” olarak da açıklanmaktadır (Şener, 2001, s. 10). Yukarıdaki tanımlamalar doğrultusunda konaklama işletmeleri özetle, turizm sektörü içerisinde bulunan, insanların öncelikle konaklama ardından yeme-içme, eğlenme, dinlenme ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla ticari amaçlı kurulan ve yönetilen işletmeler olarak tanımlanabilir.

Konaklamanın tarihine bakıldığında, geçmişi neredeyse insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Antik çağlardaki Hint tapınaklarındaki yazıtlardan kutsal kişiler ve rahiplerin yolcularını misafir ettikleri anlaşılmaktadır. Farklı yazılı kaynaklarda bulunan bilgilerden anlaşıldığı üzere yolcuların konaklamak için kullandıkları ilk konaklama işletmeleri özel mülkiyet sahiplerinin evleridir (Angelo ve Vladimir, 1994, s. 27). Yapılan uzak yolculuklar gerek insanların doğasında bulunan eğlenme, sağlık, güzeli arama, gezme, seyahat etme, görme, merak etme, mutluluğu arama, dinlenme,

gerekse askeri, diplomatik veya politik sebepler (göçler, savaşlar ve yiyecek bulma gibi zorunlu haller) yer değiştirmeye neden olmuştur. Bu durumlarda insanların en temel gereksinimlerinden olan barınma ihtiyacını geçmişte kervansaraylar veya hanlar karşılamıştır (Demirtaş, 2010, s. 3). Farklı nedenlerle seyahat eden insanların konaklama ihtiyaçları için doğuda kervansaray, batıda ise han olarak ortaya çıkan konaklama işletmelerinin açılma ve işletilme amaçları açısından temel bir fark ve ayırım bulunmaktadır. Doğuda açılan kervansaraylar temelde, ticari bir beklenti olmaksızın konuklarını tanrı misafiri olarak misafir etme amacıyla birer vakıf kurumu gibi kurulmuşlar ve karşılıksız hizmet vermişlerdir (Demirtaş, 2010, s. 6). Batıda açılan hanlar ise kervansaraylardan farklı olarak ticari amaçlarla kurulmuş ve işletilmiştir. Herhangi bir ticari kazancı olmayan ve vakıflar tarafından işletilen doğudaki kervansaraylar, vakıfların ekonomik durumlarının zaman içerisinde kötüleşmesi sonucunda beklenen fonksiyonlarını sağlayamayarak yıkılmaya ve yok olmaya başlamıştır. Buna karşın batıda kurulan ve geçmişin konaklama işletmeleri olarak kabul edilen hanlar ise gelişerek günümüzdeki modern konaklama işletmelerinin temelini oluşturmuştur (Olalı ve Korzay, 1993, s. 8).

İnsanlığın yaşam sürecinde birçok değişimde ve gelişimde olduğu gibi, konaklama ihtiyaçlarının karşılanması noktasındaki değişikliklerinin temelinde de üretim yönteminin olduğu görülmektedir. M.Ö. 6. Yüzyıl öncesinde yeme-içme ve barınmaya sınırlı sayıda insan ihtiyaç duymaktaydı (Demirtaş, 2010, s. 3). Daha sonra Lidyalılar tarafından paranın bulunması ve paranın ticarete kullanılan bir değişim aracı olarak yaygınlaşması ile birlikte farklı bölgelerde yaşayan insanlar arasındaki ticaret artış göstermeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak seyahat eden insan sayısında artış yaşanmıştır. Bu durum hanlara olan gereksinimi daha da artırmış ve hanların yeni özellikler kazanmasına ve gelişerek devam etmesine sebep olmuştur (Demirtaş, 2010, s. 3). Daha sonra 1750-1790 yıllarında yaşanan sanayi devrimi teknik gelişmelere neden olmuş, demiryollarının inşasıyla ticaret gelişerek seyahat önem kazanmış, sonuç olarak da konaklama sektörü farklı bölgelere yayılmış ve gelişmiştir. Bu gibi gelişmelere istinaden Amerika'da konaklama işletmelerinin gelişmesi İngiltere'deki hanların benzerinin inşa edilmesiyle 16. yüzyılda başlamıştır. Daha sonrasında ise Birinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda, Amerikan ekonomisinin güçlenmesiyle birlikte o dönemin büyük konaklama işletmeleri kurulmuştur. İkinci Dünya Savaşı ise ilkinin aksine otelciliğin gelişmesini sağlamıştır (Demirtaş, 2010, s. 4-5). Bu gelişmelerle birlikte

ulaşım ve bilişim ağının glenmesi sonucunda günümüz modern turizm işletmelerinin temeli atılmıştır. Turizm işletmelerinin gelişimi insanların talep ve ihtiyaçlarına yönelik olarak günümüzde halen kendilerini geliştirmeye devam etmektedir.

2.2.1. Konaklama İşletmelerinin Yeri ve nemi

Seyahat, geçmişte lüks bir gider olarak görülse de günümüzde maliyetlerin azalması ve gelişen teknoloji sayesinde ulaşım imknlarının artması ile birlikte birçok insan için ulaşılabilir bir duruma gelmiştir. Teknolojik imknların artması ile birlikte ortaya çıkan dijital platformlar aracılığıyla tatil ve seyahat planlama ve satın alma giderek daha kolay ve ekonomik hale gelmiştir. Dünyada yaşanan ekonomik problemler, siyasi istikrarsızlıklar ve güvenlik endişeleri gibi büyük ölçekli problemler belirli bölgelerde geçici düşüşlere sebep olsa da genel bir değerlendirme yapıldığında, dünya genelindeki seyahat istatistiklerinde artan bir grafik gözlemlenmektedir. Gelecek yıllar için de benzer beklentiler devam etmektedir. Dünya genelinde 2030 yılı için beklenen seyahat edecek kişi sayısı 1,8 milyar kişidir (TÜROFED, 2018, s. 4).

Dünya Turizm rgt (DT)'ne göre turizm yatırımı; gelişmeyi, istihdamı ve ticareti ifade etmektedir. Günümüzde dünya gayrisafi hsılasının büyük bir kısmını meydana getiren turizm sektörü, ülkelerin ekonomik kalkınmalarına katkı sağlayan, demeler dengesi sorununu rahatlatan, vergi gelirlerini ve istihdamı artıran başlıca etmenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle turizm sektörü, Türkiye'nin kalkınmasında da önemli bir konuma sahiptir (Bahar ve ımat, 2003, s. 1–18).

Ülkelerin karşılaştığı ekonomik krizlerin aşılmasında turizm sektörü çoğu zaman adeta bir can simidi olarak görülmüştür. Bu nedenle turizm ulusal ve bölgesel kalkınmayı desteklemek amacıyla kullanılmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelere döviz girişinin sağlanması, üretim çeşitliliğinin oluşması, düşük maliyetle yüksek kazanç elde edilmesi, istihdamın artırılması ve kalkınmanın hızlandırılması gibi durumlarda turizm kritik bir role sahiptir (Olalı ve Korzay, 1993, s. 18). Turizm sektörü, 1950 sonrasında, dünyada hizmet ticaretinin hemen hemen %30'unu oluşturmuş ve ekonomik istatistikler incelendiğinde, veriler içerisinde en fazla oranı artan sektör haline gelmiştir (Bahar, 2006, s. 137–150). Turizm sektörü, son yıllarda Türkiye'nin kalkınmasında ve ekonomik alanda büyümesinde önemli bir role sahiptir. Gayrisafi milli gelire katkısının yanı sıra demeler bilançosu açıklarının kapatılması bakımından Türkiye ekonomisine önemli bir katkı sağlamaktadır. Turizm sektörünün, 2000'li

yılların başından itibaren Türkiye ekonomisinde oluşturduğu istihdam, gelir, yatırım olanakları ve kazanç sayesinde ülke ekonomisine önemli katkıları olmuştur (Dilber, 2007, s. 205–220).

Turizm, bütün ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de devamlı olarak gelişim gösteren bir sektördür. Tablo 2’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın verilerine bakıldığında Türkiye’nin turizm sektöründe son 20 yıldır önemli bir ilerleme kaydettiği görülmektedir. Turizm sektörünün yaygınlaşmaya başladığı 1990’lı yıllarda turistik maksatlarla Türkiye’ye gelen ziyaretçi sayısı 7 milyon iken 2000 yılı sonrasında bu sayının 10 milyonu geçtiği, 2010 yılı sonrasında ise artık dünya genelinde önemli bir konum elde ederek 30 milyonu geçtiği görülmektedir. Son olarak 2018 yılında ise 39.488.401 turist ülkemizi ziyaret etmiştir (TTYD, 2018, s. 1).

Tablo 2. Türkiye’nin Son 20 Yıldaki Yabancı Ziyaretçi Sayıları

Yıl	1999	2000	2001	2002	2003
Turist	7 487 285	10 428 153	11 618 969	13 256 028	14 029 558
Yıl	2004	2005	2006	2007	2008
Turist	17 516 908	21 124 886	19 819 833	23 340 911	26 336 677
Yıl	2009	2010	2011	2012	2013
Turist	27 077 114	28 632 204	31 456 076	31 782 832	34 910 098
Yıl	2014	2015	2016	2017	2018
Turist	36 837 900	36 244 632	25 352 213	32 410 034	39 488 401

Kaynak: Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği (TTYD), 2017-2018 Verileri.

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte artan rekabet ortamı konaklama işletmelerini daha kapsamlı ve farklı hizmetler sunma anlayışına sevk etmiştir. Konaklama işletmeleri, insanların ihtiyaçlarını, zevklerini, beklentilerini, isteklerini ve turizm sektöründeki gelişmeleri de dikkate alarak zamanla birbirlerinden farklılaşmıştır. Konaklama işletmelerini kullanan insanların farklı beklenti ve ihtiyaçları, sosyal ve kültürel yapıları, farklı ve çeşitli hizmetler sunan birçok işletmelerin meydana gelmesine sebep olmuştur (Eraslan, 2004, s. 1). Bunun neticesinde konaklama işletmeleri, standart olarak sunulan, konaklama/geceleme, dinlenme, eğlenme, yeme ve içme hizmetlerine ilave olarak spor, seminer, konferans, toplantı, sağlık turizmi ve diğer çeşitli etkinlikleri de kapsayacak şekilde farklı konseptlerde hizmetler sunmaya başlamıştır (Akıncı, 2010, s. 12).

Tablo 3. Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin ve Tesislerin Yatak Sayısı (1998-2018)

Yıllar	Yatırım Belgeli		İşletme Belgeli	
	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
1998	1,365	249,125	1,954	314,215
1999	1,311	245,543	1,907	319,313
2000	1,300	243,794	1,824	325,168
2001	1,237	229,047	1,998	368,819
2002	1,138	222,876	2,124	396,148
2003	1,130	242,603	2,240	420,697
2004	1,151	259,424	2,357	454,290
2005	1,039	278,255	2,412	483,330
2006	869	274,687	2,475	508,632
2007	776	254,191	2,514	532,262
2008	772	258,287	2,566	567,470
2009	754	231,456	2,625	608,765
2010	877	252,984	2,647	629,465
2011	922	267,900	2,783	668,829
2012	960	273,877	2,870	706,019
2013	1.056	301,862	2,982	749,299
2014	1.117	309,556	3,131	807,316
2015	1.125	314,194	3,309	850,089
2016	1.135	312,912	3,641	899,881
2017	1.051	263,033	3,771	935,286
2018	982	225,382	3,928	975,109

Kaynak: Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği (TTYD), 2019.

Turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin son 20 yıllık değişimi incelendiğinde, Tablo 3'te görüldüğü gibi Türkiye'deki tesis sayısı geçen 20 sene içerisinde ikiye katlanarak yaklaşık 1954'den 3928'e ulaşmıştır. 2000-2018 yılları arasında turizm işletme belgeli tesis sayısında düzenli bir artış görülürken, turizm yatırım belgeli tesis sayısının bazı dönemler azaldığı görülmektedir. Özellikle 2005 ve 2009 seneleri arasında turizm yatırım belgeli tesis sayısında önemli bir azalma olurken, turizm işletme belgeli tesis sayısında düzenli bir artış gözlemlenmektedir. Tablo 3 incelendiğinde 1998 yılında Türkiye'de işletme belgeli konaklama işletmelerinin toplam yatak kapasitesi yaklaşık 300 bin civarında iken 2018 yılına gelindiğinde toplam yatak kapasitesinin 975 bini aştığı görülmektedir. Bu durum işletme belgeli konaklama işletmelerinin ve yatak kapasitelerinin düzenli olarak arttığını göstermektedir.

2.2.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Dünya genelinde birçok ülke konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasında Dünya Turizm Örgütü'nün belirlediği sınıflandırmayı esas almaktadır. Bazı ülkelerin ise Dünya Turizm Örgütü'nün sınıflandırması ile birlikte kendi yerel özelliklerini de

içeren sınıflandırmalar kullandığı görülmektedir. Yerel özellikleri de içeren sınıflandırmalar genelde iki gruptan oluşmaktadır (Demirtaş, 2010, s. 27). Birincisi özel kuruluşların oluşturduğu ve bağımsız ticari kurumlar aracılığıyla konaklama işletmelerinin denetlenmesi ve değerlendirmesi şeklinde gerçekleşen sınıflandırmalardır. İkincisi ise kamu kuruluşlarının hazırladığı resmi sınıflandırmalardır. Genelde, konaklama işletmelerinin sınıflandırması hükümetlerin ilgili kurumları tarafından hazırlanmakta ve bu sınıflandırmalar esas alınarak turizm mevzuatları oluşturulmaktadır. Konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasıyla ilgili araştırmacılar tarafından oluşturulan sınıflandırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Liguori ve Gray (1990) konaklama işletmelerini geçici, kısa süreli ve kalıcı, uzun süreli faaliyet gösteren işletmeler olarak sınıflandırmaktadır. Angelo ve Vladimir (1994) ise konaklama işletmelerini sınıflandırırken fiyatlarını, yerleşim alanlarını, müşteri profilini, zincir üyesi olup olmadığı gibi durumları ele almaktadır. Ayrıca işletmelerin konumu, fiyat ve sundukları hizmet zenginliğini esas alan değişik bir sınıflandırma şekli daha bulunmaktadır (Demirtaş, 2010, s. 27).

7175 sayılı Turizmi Teşvik Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'da 37'nci maddesinin (A) bendinin (2) numaralı alt bendi kapsamında hazırlanan ve 31 Mayıs 2019 tarihli 30791 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan "Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik" e göre konaklama işletmeleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Resmi Gazete, 2019/30791):

a) *Oteller*: Esas fonksiyonları müşterilerinin konaklama ve geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan, bununla birlikte yeme-içme, toplantı, spor, kutlama etkinlikleri ve eğlenceye yönelik yardımcı ve tamamlayıcı bölümleri de yapısında bulundurabilen işletmelerdir. Otelleri; bir, iki, üç, dört, beş yıldızlı olarak sınıflandırmak mümkündür.

b) *Tatil Köyleri*: Doğanın güzellikleri arasında, konforlu bir konaklama ile türlü yeme-içme, spor, eğlence vb. hizmetlerin de verildiği yayılmış bir yerleşim alanında, tüm cephelerine en fazla üç katlı olarak kurulan yapılardan oluşan tesislerdir.

c) *Butik Oteller*: Turizm tesisleri ve konaklama tesisleri için belirlenmiş asgari nitelikleri taşıyan, deneyimle, eğitilmiş ve sertifikalı personel ile kişiye özel yüksek standartlarda hizmet sunulan en az 10 en fazla 60 odalı tesislerdir.

d) *Özel Konaklama Tesisleri*: Ülke turizmine katkı sağlayan ve bakanlık tarafından desteklenen yer aldığı veya bulunduğu bölgenin tarihi değeri, mimari özgünlüğü vb. ile bütünleşen ve bu özelliklere katkı sağlayan tesislerdir.

e) *Moteller*: Yerleşim alanları dışında yer alan yerlerde, karayollarına yakın bölgelerde kurulan, genelde motorlu taşıtları ile seyahat edenlerin konaklama, yeme-içme ve taşıtlarının park gereksinimlerini sağlayan en az 10 odalı işletmelerdir.

f) *Pansiyonlar*: Basit olarak yönetilen, yeme-içme gereksiniminin tesis tarafından karşılanabildiği gibi müşterilerinde kendilerinin bizzat karşılama imkânı bulunan, en az beş en fazla 25 odalı işletmelerdir.

f) *Apart Oteller*: Konut olarak kullanılabilen, bağımsız bir yapı olarak yani apartman veya villa gibi kurulabilen, müşterilerin kendi yeme-içme gereksinimlerini sağlayabilmesi açısından gereken donanımın bulunduğu ve konaklama işletmesi olarak kullanılan en az 10 odalı işletmelerdir.

Tablo 4. Sınıflarına Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı

Konaklama Tesis Türü	Yatırım Belgeli	İşletme Belgeli
Otel	825	2845
Motel	-	9
Tatil Köyü	34	78
Termal Otel	32	82
Termal Tatil Köyü	1	-
Termal Müstakil Apart Otel	-	2
Pansiyon	1	97
Kamping	8	7
Diğerleri	150	651

Kaynak: TÜROFED, (2018/1) Türkiye Otelciler Federasyonu Turizm Raporu.

Tablo 4 incelendiğinde TÜROFED'in 2018 yılı istatistiklerine göre Turizm işletme belgeli 2.845 adet otel, dokuz adet motel, 78 adet tatil köyü, 82 adet termal otel, 97 adet pansiyon bulunduğu görülmektedir. Turizm yatırım belgeli ise 825 adet otel, 34 adet tatil köyü, 32 adet termal otel, bir adet termal tatil köyü, sekiz adet kamping bulunduğu görülmektedir. Ayrıca diğer konaklama işletmeleri olarak turizm işletme belgeli 651 adet tesis, turizm yatırım belgeli ise 150 adet tesis olduğu görülmektedir.

2.2.3. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Her çalışma alanının, her sektörün ve her işletmenin kendine ait özelliklerinin olduğu gibi, turizm sektörünün ve sektör bünyesinde yer alan konaklama işletmelerinin de kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993, s. 10).

Konaklama işletmelerinin bu özellikleri ise genellikle turizm sektörünün genel karakteristik özelliğinden meydana gelmektedir (Kozak ve Denizer, 1998, s. 7). Türkiye’de yer alan konaklama işletmelerine has özellikler Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 21.06.2005 tarih ve 8948 sayılı Belgeli Tesisler Nitelikler Yönetmeliği’nde aşağıda belirtilen başlıklar altında sıralanmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019);

- a) Konaklama tesislerinde yatak odaları,
- b) Personel ve mahalleri,
- c) Bedensel özürllüler için düzenlemeler,
- d) Asansör düzenlemesi,
- e) Kış sporları yapılan tesislerde gerekli düzenlemeler.

Ayrıca, 1952 yılında Uluslararası Konaklama İşletmeleri Sahipleri Birliği, konaklama işletmeleri teriminin bütün ülkelerde aşağıdaki özelliklere sahip olan tesisler için kullanılmasını kabul etmiştir (Olalı ve Korzay, 1993, s. 27).

- a) Konaklama sektörü zorunlu olarak standartlarına uyma eğilimi göstermelidir.
- b) Yönetimi ve donatımıyla müşterileri beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayabilecek özellikte olmalıdır.
- c) Yeter sayıda teknik personeli ve hizmet personeli bulunmalıdır.
- d) Müşterileriyle kısa vadede bir anlaşma yapmalıdır.
- e) Müşterilerine ayırt ettiği odaların sağlık koşullarına uyan banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulunmalıdır.
- f) Konaklama ihtiyacının yanında beslenme ihtiyacının da karşılanabilmesi gerekmektedir.

Her sektörde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de hem standartların sağlanması hem de rekabet şartlarının uygun bir şekilde oluşması için sunulan hizmetlerin bir standardı olması gerekmektedir.

2.2.4. Konaklama İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Yapısı

Yönetim, insanlar arasında işbirliği oluşturma ve onları belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirme gayretlerinin tamamıdır. Yönetim süreci ise idarededki personele işleri gördürerek belirlenen amaca ulaşma faaliyetlerinin tamamıdır (Tosun, 1987, s. 161). Ayrıca, bireylerin ve grupların faaliyetlerinin koordine ve kontrol edilerek, işletmenin amaçlarına ulaşılması da yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 1989, s. 4). Konaklama işletmelerinin kendine özgü özelliklerini de göz önüne alarak yapılan yönetim tanımında, “işletmelerin istenen amaçlara ulaşması için; işletmenin hedef ve çıkarları ile personelin beklentisini ortak bir noktada buluşturup takım ruhu içerisinde çalışmak, işletmenin sosyal çevrede ve ekonomik çevre nezdinde pozitif bir imajını oluşturmak, işletmenin karını en üst seviyeye çıkarmak maksadıyla faaliyetlerin tamamını planlamak, organize etmek, yöneltmek, koordinasyon ve kontrolü sağlamak” olarak açıklanmaktadır (Şener, 2001, s. 28).

Konaklama işletmelerinin kendine özgü bir organizasyon yapısının olması ve sunulan hizmetlerin çeşitliliği açısından, konaklama işletmelerinde yönetim faaliyetleri belirli özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Akıncı, 2010, s. 26-28):

- a) Belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyettir.
- b) Grup veya takımın oluşturduğu faaliyettir.
- c) İnsanları memnun etmeye yönelik bir faaliyettir.
- d) Uzmanlaşmayı ve işbölümü yapmayı gerektirir.
- e) Koordinasyon içerisinde işler yürütülmelidir.
- f) Yetki ve sorumlulukların tam anlamıyla tanımlanmasını ve kontrolünün sağlanmasını gerektirir.

Konaklama işletmelerinde yönetim faaliyetlerinin çoğu zaman altı alt grupta gerçekleştirildiği görülür. Bunlar: teknik, ticari, finansal, muhasebe, güvenlik ve yönetim faaliyetleri olarak sayılabilir. Yönetim faaliyetlerinin yukarıda bahsedildiği üzere düzenli ve başarılı şekilde gerçekleşmesi için ise (a) planlama, (b) örgütleme, (c) yöneltme, (d) koordinasyon ve (e) kontrol olmak üzere beş fonksiyonun olması gereklidir (Kozak ve Denizler, 1998, s. 20-27).

Organizasyon, insanların tek başına başaramayacakları işleri, diğer insanlar ile birlikte grup veya takım çalışması yaparak bilgi, beceri, tecrübe, gayret ve emeklerin birleştirildiği, koordinasyon ve iş bölümü gerektiren sistemli bir çalışmadır (Koçel, 1989, s. 37). Diğer bir ifadeyle organizasyon, belirlenen bir amaca ulaşılması için yönetici ve personeller seçilerek bir ekip oluşturulması ve oluşturulan ekip içerisinde yetki ve sorumlulukların belirlenmesiyle çalışma şeklinin ve ilişkilerin düzenlenmesi sürecidir (Batman, 2008, s. 95).

Konaklama işletmelerinin organizasyon yapısı incelediğinde ise standart bir organizasyon yapısının olmadığı görülmektedir. Çünkü konaklama işletmeleri; büyüklükleri, yapısı, personel sayıları ve nitelikleri, yönetim anlayışı, belirledikleri politikalar, hizmet anlayışı, kuruluş yeri ve müşterilerin beklentileri ve diğer açılardan farklılıklar göstermektedir (Demirtaş, 2010, s. 28). Konaklama işletmelerinde organizasyon yapısı içerisindeki bölümler oluşturulurken; müşteri çeşitliliği, coğrafi alan, hizmet ve ürün sunumu gibi özellikler göz önüne alınmalıdır. Ayrıca organizasyon yapısı sabit bir yapı olarak düşünülmemeli ve ihtiyaç halinde güncellenmelidir (Akıncı, 2010, s. 32). Konaklama işletmelerinin organizasyonunda birimler esas alındığında iki ana birim olan “Gelir Getiren Birimler” (odalar, restoranlar, kafeteryalar, eğlence merkezleri vb.) ve “Gelir Getirmeyen Birimler” (yönetim, teknik kısımlar, güvenlik, temizlik personeli, muhasebe vb.) olacak şekilde ikili bir organizasyon yapısı oluşturulabilir. Konaklama işletmelerinin organizasyonu oluşturulurken farklı bir bakış açısıyla “Ana Birimler” (odalar, yiyecek-içecek), “Tali Birimler” (market, temizlik, telefon, kuaför, çamaşırhane, kuru temizleme gibi), “İdari ve Destekleyici Birimler” (pazarlama ve satış, teknik hizmetler, resepsiyon, muhasebe gibi) olacak şekilde üçlü bir organizasyon yapısı da oluşturulabilir (Demirtaş, 2010, s. 30).

2.3. Konaklama İşletmelerinde Krizler

Konaklama işletmelerinde yerli ve yabancı konukların işletmede bulundukları süre zarfında, işletmenin en temel sorumluluklarının başında, turistlerin can ve mal güvenliğinin sağlanması gelir. İşletmelerin bu sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için kriz kavramının önemini iyi anlaması ve ihtiyaç halinde kriz yönetim prensiplerini iyi uygulayabilmesi gerekir. Böylelikle işletmeler sorumluluklarının bilincinde olarak, görevlerini yerine getirebilecekler ve verimli bir şekilde çalışabileceklerdir (Yılmaz, 2004, s. 95). Konaklama işletmeleri tehdit edici

faktörlere reaksiyon vermede geciktiğinde ya da yetersiz kaldığında, belirsizlik artmakta ve bu belirsizlik krize sebep olmaktadır. Konaklama işletmelerindeki kriz ortamı, çoğunlukla işletmenin yönetsel becerilerini olumsuz olarak etkileyerek karmaşa yaratmakta, belirsizliği en tepeye çıkarıp bunalıma ve gerilime neden olmaktadır (Topaloğlu ve Tunç, 1997, s. 88).

Konaklama işletmelerinin temel amacı; turizm sektörü içerisinde, müşterilerin konaklama/geceleme, yeme içme, dinlenme, eğlenme, seyahat, kongre gibi ihtiyaçlarını sağlayarak ticari amaçlı hizmet üretmek olduğu için, konaklama işletmeleri kriz açısından değerlendirildiğinde, hizmet sektöründeki diğer işletmelerle benzer özelliklere sahip olduğunun görülmesi mümkündür. Kriz dönemlerindeki durumları ve krizden etkilenme düzeyleri göz önüne alındığında konaklama işletmelerinde krizlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002, s. 60-61):

- a) Mevsimsel ve dönemsel faaliyette bulunduğu için değişimlere açıktır.
- b) Hizmet sektörü olması nedeniyle nitelikli ve özverili işgücü gerektirir.
- c) Krizlerden ilk etkilenebilecek sektörler arasında sayılabilir.
- d) Depolanamayan ve saklanamayan ürün veya hizmet üretirler.
- e) Bazı bölgelerde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri için daha şiddetli bir rekabet ortamı vardır.
- f) Ekonomik ve toplumsal alandaki değişkenler fazlasıyla etkilidir.
- g) Ürünlerin ve sunulan hizmetin çeşitlendirilmesi ve farklılaştırılması sınırlıdır.
- h) Müşteri ile ilişkiler genellikle yüz yüzedir ve yakın ilişki şeklindedir.

Sonuç olarak, kriz yaşayan işletmelerin uygulamaları gereken temel prensipleri konaklama işletmelerinin de uygulaması gerektiği söylenebilir. Uygulanacak politikalar bakımından düşünüldüğünde, konaklama işletmelerinin diğer işletmelerden önemli bir farkının bulunmadığı belirtilebilir (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002, s. 61).

2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Kriz Türleri ve Sonuçları

Konaklama işletmelerinin oluşumları, ürettikleri ürün ve sundukları hizmetlerin karakteristikleri gibi nedenlerle hem dışsal etkenlere bağlı, hem de içsel etkenlere bağlı

krizlerin ortaya çıkma ihtimali yüksek olan işletmeler arasında yer aldıkları belirtilebilir (Akıncı, 2010, s. 221-223). Konaklama işletmelerinde karşılaşılabilecek krizler örnek alınarak yapılan araştırmalarda, özellikle konaklama işletmelerinin kriz ortamında yaşadığı olayların ön plana çıktığı görülebilmektedir. Konaklama işletmelerinin karşılaştığı krizler dikkate alındığında dışsal ve içsel etkenlerden birinin veya aynı anda her ikisinin birden krize sebep olabileceği sonucuna varılabilmektedir (Harper, 2001, s. 1055).

2.3.1.1. Krize Neden Olan Dışsal Etkenler

Konaklama işletmelerinde, krizlerin ortaya çıkmasına sebep olan dışsal etkenler; (a) ekonomik ve politik koşullar, (b) uluslararası çevre, (c) yasal ve hukuki düzenlemeler, (d) doğal çevre, (e) sosyo-kültürel etkenler ve (f) araçlardan kaynaklı sorunlar olmak üzere alt başlıklar altında incelenebilir. Sektörel veya bölgesel bazda krizlerin meydana gelmesine sebep olabilen “makro ölçekli krizler” olarak da bilinmekte olan bu etkenlerden birinde veya birden fazlasında oluşan krizler, çok yönlü olan turizm sektöründe önemli bir yeri bulunan konaklama işletmelerini de olumsuz anlamda etkilediği görülebilmektedir. Birçok durumda, bu tür krizlerden kurtulmak, makro ölçekte kriz planlarının oluşturulmasıyla sağlanabilmektedir (Ryan, 1993, s. 175–176). Krize neden olan dışsal etkenler altı alt başlık altında incelenebilir. Bunlar:

a) *Ekonomik ve Politik Koşullar*: Ülke yönetiminde hâkim olan politikacıların görüşlerine istinaden gelişebilen ekonomik ve politik koşullar, konaklama işletmeleri yöneticilerini yakından alakadar etmekte ve işletmelerin kriz dönemlerini yaşamasında etkili bir görev almaktadır. Örneğin; Sözde Ermeni soykırımı iddiaları yüzünden Türkiye ve Fransa arasında oluşan diplomatik gerginlik, Fransız turistlerin tercihlerini değiştirmelerine sebep olarak turizm sektörünü olumsuz bir şekilde etkilemiştir (Yılmaz, 2004, s. 98).

b) *Uluslararası Çevre*: Uluslararası alanda meydana gelebilecek savaşlar, ülkelerarası problemler veya anlaşmazlıklar, konaklama işletmelerini oldukça etkilemektedir. Örneğin, konaklama işletmesinin konumlandığı destinasyonda savaşın olması veya savaş ihtimalinin bulunması; turistik tüketiciler ve işletmeciler için risk yaratmaktadır. Bunun neticesinde, konaklama işletmesinin güvenli olmadığı imajı oluşarak, turistik tüketicinin destinasyonu ve destinasyondaki işletmeleri tercih etme olasılığı düşmektedir (Uzun, 2001, s. 77)

c) *Yasal ve Hukuki Düzenlemeler*: Hukukla ilgili kurallar, kanunlar, tüzükler, yönetmelikler vb. unsurlar diğer sektörler kadar konaklama sektörünü de oldukça alakadar etmekte ve etkilemektedir. Örneğin; asgari ücret kanunu, gıdaların üretimi ve satılmasına yönelik yönetmelikler, turistik ürün ve hizmetlerden alınan KDV oranı, yurt dışı çıkışlarında ve girişlerinde alınan ayakbasta, konut fonu vb. vergiler konaklama işletmelerini yakından ilgilendiren hukuksal düzenlemeler içinde sayılabilmektedir (Yılmaz, 2004, s. 99).

d) *Doğal Çevre*: Dış çevre faktörlerinden biri olan doğal çevre; hava, su, toprak gibi öğelerden meydana gelmektedir. Doğada gerçekleşen deprem, sel, yangın, fırtına, erozyon, heyelan, çevre kirliliği gibi olumsuz koşullar her alanda faaliyet gösteren işletmeleri etkilediği kadar konaklama işletmelerini de etkilemektedir. Hatta bazı koşullarda konaklama işletmelerini krize sürükleyebilmekte ve krizle burun buruna getirebilmektedir (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012, s. 82).

e) *Sosyo-Kültürel Etkenler*: Topluma ait değer yargıları, nüfus, eğitim düzeyi, toplumsal seçimler gibi etkenlerden oluşmaktadır. Bu unsurlardaki değişim ve gelişimler konaklama işletmeleri açısından bazen fırsat, bazen ise tehdit meydana getirebilmektedir. İçinde bulundukları ve faaliyet gösterdikleri topluma ait değer yargılarına uymayan konaklama işletmelerinin bulundukları ülke veya çevrede, kamuoyunun negatif düşünceleri sebebiyle kriz durumları yaşamaları mümkün olabilmektedir (Arslan ve Pirtini, 2000, s. 38).

f) *Aracılardan Kaynaklı Sorunlar*: Konaklama işletmeleri müşterilerini çoğunlukla, tur operatörleri ve seyahat acentaları aracılığı ile temin etmektedir. Çoğu zaman bu araçlara olan bağımlılık, konaklama işletmelerinin üstünde fiyat baskıları oluşturarak fiyat politikalarını etkileyebilmektedir. Konaklama işletmelerinin, tur operatörleri veya seyahat acentalarıyla zıt düşmesi durumunda ise, işletmenin atıl kapasitesi artmakta ve geliri düşebilmektedir ki bu sebeple de kriz yaşanabilmektedir (Uzun, 2001, s. 80).

Yukarıda açıklanan dışsal etkenlerin konaklama işletmelerini kriz konusunda etkilediği kadar içsel etkenlerde etkilemektedir ve bu etkenlere aşağıda yer verilmektedir.

2.3.1.2. Krize Neden Olan İçsel Etkenler

İçsel etkenlerden kaynaklı krizler genelde; konaklama işletmelerinde karşılaşılan ve meydana gelen işletme içi dinamikler nedeniyle oluşabilmektedir. İçsel etkenlerden kaynaklı krizler iki alt başlıkta incelenebilir. Bunlardan birincisi, (a) hizmette ortaya çıkan sorunlar diğeri ise (b) örgütsel yapı olarak tanımlanabilmektedir (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012, s. 82).

a) *Hizmette Ortaya Çıkan Sorunlar*: Konaklama işletmelerinde ortaya çıkan veya karşılaşılan krize neden olabilecek işletme içi istenilmeyen durumlar olarak tanımlanabilir. Meydana gelen bu durumlar, sunulan hizmetin kalitesini olumsuz etkilemekle birlikte, bazı durumlarda işletmelerin kriz yaşamasına da neden olabilmektedir (Uzun, 2001, s. 81).

b) *Örgütsel Yapı*: Konaklama işletmeleri koşulları değişken bir çevrede faaliyet göstermektedir ve değişimler karşısında son derece hassas ve esnek bir örgüt yapısı sayesinde faaliyetlerine devam edebilmektedir. Yaratıcı ve esnek bir örgütsel yapıya sahip olan konaklama işletmelerinin dış çevrede meydana gelen değişim ve gelişimlere ayak uydurması, olası krizleri engellemede ve atlatmada etkili olabilmektedir (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012, s. 82).

Konaklama işletmelerinde içsel etkenlerden kaynaklanan sorunların çözümü yine işletmenin kendi içerisinde içsel dinamiklerin kullanılması neticesinde mümkün olabilir.

2.3.2. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi konusu konaklama işletmeleri açısından incelendiğinde; konaklama işletmelerinde konaklayan misafirlerin can ve mal güvenliği, konaklama işletmelerinin varlıklarını sorunsuz sürdürebilmeleri ve işletmeye çevreden gelebilecek herhangi bir zararın engellenmesi, kriz yönetiminin temel unsurlarıdır (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012, s. 81).

Konaklama işletmelerinde kriz yönetiminin birtakım önemli amaçları vardır. Bunlar; işletmenin kısa-orta vadede planlarını problemsiz gerçekleştirmelerine ve uzun vadede stratejik hedeflerine doğru ilerleyerek ulaşmalarına olumsuz yönde etki edebilecek tüm unsurları ortadan kaldırmak veya bu etkiyi en aza indirgeyebilmektir. Bu amaçlara ulaşmak için, konaklama işletmeleri etkili bir kriz önleme mekanizması

oluşturmalı ve geliştirmeli, bu mekanizmayı da kriz öncesinde, kriz döneminde ve kriz sonrasında sürekli olarak güncelleyerek işletmelidir (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004, s. 125).

a) Kriz Öncesi Dönem Yönetimi: Konaklama işletmelerinin, turizm sektöründeki büyüklüğü bakımından hem kontrol (işletmelerin krize karşı koyma derecesi) hem de boyut (risk altındaki kaynak büyüklüğü) bakımından kritik bir alt sistem olarak ve krizin yönetiminde öncelikli bir rolü bulunmaktadır (Yılmaz, 2004, s. 105). Krize hazırlık dönemi yönetiminde, işletme yönetimi tarafından ihtiyaç duyulan veya duyulabilecek tedbirler alınarak, muhtemel bir krize karşı işletmenin, çalışanların ve konukların olumsuz şekilde etkilenebileceği durumlar en aza indirilmektedir. Başarılı bir kriz yönetim sürecinin sağlanması için ilk kural, işletmelerin muhtemel krizlere karşı her açıdan hazırlıklı olmasıdır. Bu sebeple, konaklama işletmelerinin krizlere karşı hazırlıklı ve tedbirli olması, turizm sektörünün tamamen krizlerden etkilenmemesi açısından önemli bir role sahiptir (Yılmaz, 2004, s. 105).

b) Kriz Dönemi Yönetimi: Kriz dönemi yönetiminde konaklama işletmelerinde alınması gereken başlıca tedbirler sıralandığında; krize hazırlık döneminde oluşturulan kriz yönetim planlarının uygulamaya konulması, oluşturulan kriz birimlerinin durum değerlendirmesi yapmaları ve üst yönetimin bu durum hakkında bilgilendirilmesinden söz edilebilir. Krizin başlaması ile beraber, konaklama işletmeleri için artık "kriz dönemi" süreci başlamış olarak kabul edilebilir ve planlanan tedbirler bu yönde uygulanmaya başlanabilir. Bu dönem, konaklama işletmeleri krizden çıkana kadar devam edecek şekilde bir süreci kapsayabilir (Parsons, 1996, s. 27).

c) Kriz Sonrası Dönem Yönetimi: Konaklama işletmelerinde kriz sonrası süreci yönetiminde ele alınması gereken temel konular; krizin boyutunun ve etkilerinin tespit edilerek, krizden gerekli derslerin çıkarılmasıdır denilebilir. Atlatılan krizin türü ve boyutu her ne olursa olsun, konaklama işletmelerinden hizmet alan müşterilerin ve bu işletmelerde çalışan personelin krizlerden olumlu veya özellikle olumsuz olarak etkilenebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Yılmaz, 2004, s. 118).

2.3.3. Turizm Sektöründe Kriz Yönetimine İlişkin Alan yazın Özeti

İnsanların yaşadıkları bölgelerden yurtiçine ve yurtdışına iş, eğlenme, tatil, ziyaret, gezi ve diğer nedenlerle gerçekleştirdikleri seyahatleri ve buralardaki geçici

konaklama sürecinde ortaya çıkan ihtiyaçların ve isteklerin karşılanması turizm olarak tanımlanmaktadır (Akıncı, 2010, s. 5). Turizm sektörü, boş zaman ve tasarruftan doğan boşluğun nasıl değerlendirileceğiyle ilgili bir düşünce ile başlayan ekonomik bir kararın alınması süreci olmakla birlikte; kamu gelirleri, tüketim, ihracat, yatırım, istihdam vb. ekonomik boyutlara da sahip büyük bir sektördür (Emir ve Özgür, 2008, s. 164). AİEST'e (Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları) göre ise turizm; "insanların ikamet ettikleri, çalıştıkları veya sürekli olarak ihtiyaçlarını karşıladıkları alanların dışına seyahat etmeleri ve buralarda çoğunlukla turizm işletmelerinin ürettiği mal ve sundukları hizmetleri talep ederek, geçici konaklama durumlarından oluşan olaylar ve ilişkiler bütünü" şeklinde tanımlanmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2010, s. 3). Bunun yanı sıra turizm sektörünün dünya çapında faaliyet gösteren bir sektör olması nedeniyle, sektördeki işletmelerin farklı farklı global risklerle karşı karşıya gelmesi normal bir vaziyet halini almaktadır. Bu tür riskler, bir taraftan turizm işletmelerinin çalışma alanlarını sınırlamakta ki bazen engelleyebilmekte, öteki taraftan siyasi, ekonomik, sosyal vb. ülkelerdeki teknolojik gelişimler bakımından meydana gelen değişiklikler ile içinde bulunulan durumun karmakarışık bir hale gelmesine neden olmaktadır.

İçerisinde bulunduğumuz yüzyılda turizm sektörü sürekli gelişen, zaman içerisinde kendini yenileyen ve her geçen gün tüm dünyada hızla değişim gösteren sektörlerden biri olmaya devam etmektedir (Göçen, Yirik ve Yılmaz, 2011, s. 497). Turizm sektörünün, kendi etki alanı sayesinde, ülke ekonomisine önemli katkısına ilave olarak, ekonomik refahın halkın geneline yayılması, sosyo-kültürel değişme, sektör olarak ülke genelinde kalkınmaya olan etkisi, ülkeyi tanıtmak için öncü bir sektör olması ve diğer sektörlerle olan etkileşimi gibi özellikleri de bulunmaktadır (Yıldız ve Durgun, 2010, s. 6).

Turizm sektörü kendi içerisinde çeşitli alt başlıklar altında incelenebilmektedir. Bunlardan bazıları kısaca aşağıda açıklanmaktadır. Alan yazında, turizmde kriz yönetimi konusunun konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri, seyahat acentaları ve turist rehberliği gibi çeşitli alanlarda ele alındığını söylemek mümkündür.

Alan yazında kriz yönetimi açısından konaklama işletmelerine yönelik; turizmde kriz yönetimi (Blake ve Sinclair, 2003); ağırlama sektöründeki kriz yönetimi uygulamaları: İsrail'in durumu (İsraili ve Reichel, 2003); Türkiye'de yaşanan ekonomik krizlerin etkileri (Okumuş ve Karamustafa, 2005); Türkiye'deki 2001 krizinin Kuzey

Kıbrıs turizm endüstrisi üzerine etkileri (Okumuş, Altınay ve Araslı), 2005; Avusturalya turizm endüstrisinde kriz yönetimi: hazırlık, personel ve notlar (Anderson, 2006); 2008 küresel krizin Antalya konaklama işletmelerine etkileri üzerine bir analiz (Durgun ve Gövdere, 2008); kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma (Seçilmiş ve Sarı, 2010); konaklama işletmelerinde kriz yönetimi (Elaldı, 2010); konaklama sektöründe kriz yönetimi uygulamaları: Hindistan'ın lüks otellerinin durumu (Israeli, Mohsin ve Kumar, 2011); konaklama sektöründe krizle mücadele stratejileri (Bahar, Kaya ve Keklik, 2011); Türkiye'de krizler ve krizlerin turizm sektörüne etkileri (Göçen, Yirik, Yılmaz, 2011); konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: yöneticilerin kriz yönetimi yaklaşımına yönelik bir uygulama (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012); Beş yıldızlı otel işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları örnekleri (Niininen, 2013); konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları ve beklentileri: beş yıldızlı oteller üzerine bir araştırma (Dalgıç ve Bildir, 2017); Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde kriz yönetimine yönelik bir araştırma (Bulgan ve Aktel, 2017); kriz dönemlerinde otelcilik (Dinç, 2018) ile ilgili çalışmalar yer almaktadır.

Yiyecek içecek işletmelerine yönelik; restoran sektöründeki kriz yönetimi uygulamaları (Israeli, 2007); 2008 ekonomik krizin gıda ve tekstil firmaları üzerine etkilerinin finansal oranlar yardımıyla analizi: İMKB'de bir uygulama (Emir, Aslantürk ve Sevim, 2011); Türkiye'de gıda sektöründe kurum kimliği ve kriz iletişimi yönetimi üzerine bir araştırma (Kıyat, 2015) ile ilgili çalışmalar yer almaktadır.

Seyahat acentalarına yönelik ise; seyahat acentası sektöründe kriz yönetimi: örnek bir çalışma (Perl ve Israeli, 2011); turizm işletmelerinin muhtemel krizlere yönelik hazırlık çalışmaları ve seyahat acentalarında bir uygulama (Köroğlu, 2004); küresel ekonomik krizin seyahat acentalarına etkileri ve Türkiye'de kriz yönetimi uygulamaları (Avcı ve Küçükusta, 2013); seyahat acentalarında kriz yönetimi kapsamında 2016 turizm sezonunun değerlendirilmesi (Kılıçdere ve Çolakoğlu, 2017) ile ilgili çalışmalar yer almaktadır.

Turizmde kriz yönetimi ile ilgili alan yazındaki çalışmalar konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri ve seyahat acentaları olacak şekilde üç grupta değerlendirilmiştir.

2.3.3.1. Konaklama İşletmelerindeki Kriz Yönetimi Alanındaki Çalışmalar

Konaklama işletmeleri özelinde kriz yönetimine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalara bu başlık altında detaylıca yer verilmektedir.

Blake ve Sinclair'in (2003), ABD'nin 11 Eylül 2001 saldırıları sonrası kriz yönetimini araştırmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada; 11 Eylül'de gerçekleşen terör saldırısının sonrasında, GSYİH'da ciddi bir azalma olmuş ve hizmet sektörünün de başında olduğu birçok sektörde istihdam açısından daralmaların olduğu bildirilmiştir. Bununla birlikte, havayolundaki ve konaklama sektöründeki olumsuz etkilenmelerin de birçok sektörde kayıplara sebep olduğu da belirtilmiştir.

İsraili ve Reichel'in (2003), İsrail'de yaşanan kriz ve İsrail'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerini araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada; 116 adet konaklama işletmesinden toplanarak oluşturulan veriler ele alındığında; endüstri alanında vergilerin ödenmesi için vergi dönemlerinin esnetilmesi talebinin, özel teklifler yapılarak fiyatların düşürülmesi isteğinin, faaliyette bulunan bölgenin özelliklerinin öne çıkarılarak iç turizmde pazarlama faaliyeti oluşturma isteğinin en çok uygulanan kriz uygulamaları olduğu bildirilmiştir.

Okumuş ve Karamustafa'nın (2005), Türkiye'de yaşanan ekonomik krizin etkilerini, Bodrum ve Nevşehir bölgelerinde araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada; Bodrum ili ve Nevşehir ilinden 106 adet anket toplanılmıştır. Verilerden elde edilen analizler sonucunda; konaklama işletmelerinin iş kontratlarını inceledikleri, personellerini işten çıkardıkları, sabit maliyetleri ve değişken maliyetleri düşürmek için uğraştıkları, pazarlama alanındaki çalışmalara önem vererek bu çalışmaları arttırdıkları görülmektedir.

Okumuş, Altınay ve Araslı'nın (2005), 2001 yılında gerçekleşen ekonomik krizi Kuzey Kıbrıs çerçevesinde incelemek ve konaklama sektörü özelinde araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada; konaklama işletmelerinin sabit maliyetlerinin ve değişken maliyetlerinin gitgide çoğaldığı, turistik talepte ciddi düşüşler yaşandığı, yatırımlar ile ilgili planlamaların ertelenmek zorunda kaldığı, bankalardan kredi çekmekte sıkıntı yaşanıldığı ele alınmıştır.

Anderson'ın (2006), Avustralya'da turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz yönetimi uygulamalarını araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, 29 işletmeden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda; işletmelerin

çevrelerine ve değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamaya çalıştıkları, işten çıkarmalardan ziyade personele ücretsiz izinler verdikleri görülmektedir.

Durgun ve Gövdere'nin (2011), 2008 küresel krizinin Antalya turizm sektörü üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışma kapsamında; Antalya bölgesinde yer alan toplam 440 adet birinci sınıf tatil köyü, beş yıldızlı ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinden 270'ine ulaşılmış ve anketler yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, Antalya'da yer alan konaklama işletmelerinin krizlerden; pazar payı, satış ve yatırımın azalması, oda fiyatı ve kâr payının azalması, borçlanmanın artması, istihdam edilen personel sayısının azaltılması gibi yönlerden etkilendiği gözlemlenmiştir. Ancak, krizin sektördeki hizmet kalitesini iyileştirerek, yönetim anlayışını profesyonelleştirmesi, tanıtımlara ve pazarlama faaliyetlerine önem verilmesi, yeni ürünler geliştirerek yeni pazarlara ulaşma çabası açısından katkılar sağlaması yönünde olumlu sonuçlar elde edildiği görülmüştür.

Seçilmiş ve Sarı'nın (2010), kriz ve kriz yönetimine ilişkin teorileri açıklamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışma kapsamında; 32 işletmeye anket uygulanmıştır. Ankete katılan yöneticilerin çoğunlukla yönetimle ilgili eğitimlerinin olduğu ve ağırlıklı olarak da turizm konusunda eğitim almış kişiler oldukları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, bahsedilen bu yöneticilerin kriz öncesi için kriz yönetim planı oluşturdukları, kriz öncesi planlama yaparken ve kriz anlarında karar alma tekniklerinden faydalandıkları görülmektedir.

Elaldı'nın (2011), konaklama işletmelerinde kriz ve kriz yönetim süreçlerini açıklamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışma çerçevesinde; konaklama işletmelerinde meydana gelen olumsuz olayların erken teşhis edilmesinin kriz yönetiminin temel görevi olduğu belirtilmektedir. Bütün herkesin bildiği durumların yalnızca gerçekleştiklerinde gözlemlenmesiyle yetinilmemesi gerektiği, muhtemel gelişmelerin analiz edilerek sonuçları bağlamında değerlendirilmesi gerektiği ele alınmıştır.

Israeli, Mohsin ve Kumar'ın (2011), Hindistan'ın lüks otellerinde kriz yönetimi uygulamalarını araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışma; Hindistan'da faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin bölgenin belli özellikleriyle, bölgenin güvenliğini öne çıkartarak pazarlama faaliyetlerinin yapıldığını, yeni ürünlerin ve hizmetlerin tutundurulma faaliyetleri ile pazarlanması için yeni pazarlar aranmasına önem verdiklerini göstermektedir.

Bahar, Kaya ve Keklik'in (2011), konaklama işletmelerinin krizin etkilerini en aza indirmek için uyguladıkları krizle mücadele stratejilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirdiği çalışma; konaklama işletmelerinin özellikle ekonomik krizlerden olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Uygulanmaya çalışılan stratejilerle krizin etkileri en aza indirilmeye veya yumuşatılmaya çalışılmaktadır. Mevcut stratejilerin zaman içinde yenilenmesi ve yeni stratejilerin üretilmesi gerektiği bildirilmektedir.

Göçen, Yirik, Yılmaz'ın (2011), kriz kavramını ve krizin turizm sektörüne olan etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışma neticesinde; dünyada yaşanan krizlerin başarılı olarak yönetildiği zaman çok büyük fırsatlara dönüşebileceği gibi ön görülemediği veya kötü bir şekilde yönetildiği zaman ise çok büyük zararlara sebep olabileceği görülmüştür. Bunların yanında çalışmada, özellikle kriz habercileri olarak isim verilebilecek göstergeler incelenerek daha sonrada turizm sektöründe meydana gelen krizlerden etkilenme düzeyini en aza indirgeyebilecek tedbirler ele alınmıştır.

Akıncı, Kayalar ve Demirel'in (2012), kriz, kriz yönetimi, krize neden olan faktörler ve etkileri konusunda bilgiler vermek isimli çalışmalarında ise; yöneticilerin krizler ve kriz yönetimi konusundaki yaklaşımlarını araştırmak amacıyla konaklama işletmeleri yöneticilerinin teorik açıdan kriz kavramı hakkında gereken bilgilere sahip oldukları ve kriz yönetiminin gerekliliğini bildikleri halde, işletmelerinde kriz yönetiminin uygulanması açısından gereken özeni göstermedikleri görülmüştür.

Niinen'in (2013), beş yıldızlı otel işletmelerinin kriz yönetimi uygulamalarını araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışma kapsamında 5 yıldızlı oteller ile yapılan görüşmelerde otellerin(3 tane Hong Kong, 6 tane Londra ve 3 tane Helsinki); krizlere karşı tedbirli olmaya çalıştıkları, kriz süresince maliyetleri denetim altında tutmaya çalıştıkları, müşteriler ile olumlu bir iletişim sürdürdükleri ve otel güvenliğinin sağlanmasında etkili teknolojiler kullandıkları gibi faaliyetlere önem verdikleri görülmektedir.

Dalgıç ve Bildir'in (2017), Türkiye'de meydana gelen krizden etkilenen konaklama işletmelerinin kriz yönetim uygulamalarının, kısa ve uzun vadeli olumlu ve olumsuz beklentilerinin araştırdıkları çalışma kapsamında Antalya ve Muğla'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile gerçekleştirilen görüşmeler ve anketler neticesinde; konaklama işletmelerinin krizlerle baş edebilmek için en fazla pazarlama faaliyeti kapsamında çalışmalara önem verdikleri, kriz dönemlerinde indirim girdikleri

ve krizler sebebiyle geleneksel pazarlarda oluşan daralmalardan kurtulmak amacıyla yeni pazar arayışları içine girdikleri bulgulanmıştır.

Bulgan ve Aktel'in (2017), 2015-2016 yılları arasında Türk turizmine etki eden krizlerden konaklama işletmelerinin ne derecede etkilendiklerini, krizlerden kurtulma konusunda nasıl bir yöntem uyguladıklarını ve kriz dönemlerinde devletten beklentilerinin ne ölçüde olduğunu ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma, Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda; konaklama işletmelerinin krizlerden kurtulabilmek amacıyla verimlilik açısından ve çalışanlar açısından tedbirler aldıkları bulgulanmış, devletin krizleri aşma konusunda aldığı tedbirleri yetersiz buldukları görülmüştür.

Dinç'in (2018), kriz dönemlerinde otelcilik sektöründe yatırımlar, doluluk oranı, turist sayıları ve kalış süreleri, turizm gelirleri, odabaşı gelirleri, ortalama oda fiyatını incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışma kapsamında ise; krize müdahale yöntemleri ortaya konulmuştur. Değişim yolu ile müdahale, maliyetleri kısararak müdahale, çalışan düzeyinde, koçluk düzeyinde, lider düzeyinde, kurum düzeyinde ve halkla ilişkiler düzeyinde müdahaleler ele alınmıştır.

2.3.3.2. Yiyecek İçecek İşletmelerindeki Kriz Yönetimi Alanındaki Çalışmalar

Yiyecek içecek işletmeleri özelinde kriz yönetimine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalara bu başlık altında detaylıca yer verilmektedir.

Köroğlu'nun (2004), Türkiye'de faaliyet gösteren seyahat acentalarının kriz dönemlerindeki hazırlık uygulamalarını ne ölçüde uyguladıklarını araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışma kapsamında; seyahat acentalarının hazırlık uygulamalarından ziyade kriz dönemlerinde gerçekleşen krizin olumsuz etkilerini azaltmaya dönük stratejiler geliştirdikleri sonucuna varılmıştır.

Israeli'nin (2007), İsrail'de faaliyet gösteren restoranların kriz yönetim uygulamalarını araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada ise 112 adet yiyecek içecek işletmesinden toplanan veriler neticesinde; işletmelerle iletişimde bulunulması, menüleri ekleme ya da çıkarma konusunda işletmeler için teklif edilen menülerde farklılık yapılması, vergilerin ödenmesi konusunda vergi dönemlerinin esnetilmesi

isteği ve öteki paydaşlar ile ortaklaşa pazarlama kampanyaları yapılmasının en fazla uygulanan kriz yönetimi uygulamaları olduğu görülmüştür.

Emir, Aslantürk ve Sevim'in (2011), 2008'de meydana gelen küresel ekonomik krizin tekstil, gıda, içki ve tütün sektörleri üzerinde yarattığı etkileri incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma kapsamında 23 tane gıda firması ve 28 tane tekstil firmasının verileri, 2008 krizi sonrası incelenmiştir. Konuyla ilgili olarak makalenin sadece gıda ile ilgili kısmı dikkate alınmıştır. Gıda, içki ve tütün sektörünün kriz öncesinde yaşanan ve kriz sonrasında yaşanan dönem açısından önemli bir farklılık göstermediği, sonuç olarak krizlerden etkilenmedikleri görülmüştür.

Kıyat'ın (2015), Türkiye'nin gıda sektöründe süt ve süt ürünleri üreten dört firmanın kurum kimliği değerleri ile kriz iletişimi yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada ise; kurum kimliği algısı yükseldikçe kriz iletişimi yönetimindeki paydaşların kurum hakkındaki olumlu algısının kurumlar açısından fırsat olarak anlaşıldığı ve paydaşların kuruma karşı toleransının arttığı, anlık tepkilerin tüketim alışkanlıklarındaki değişime oranla daha olumlu hale geldiği bildirilmektedir.

2.3.3.3. Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Alanındaki Çalışmalar

Seyahat acentaları özelinde kriz yönetimine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalara bu başlık altında detaylıca yer verilmektedir.

Perl ve Israeli'nin (2011), İsrail'de faaliyette bulunan seyahat acentalarının kriz yönetimi uygulamalarını araştırmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmaya dayanarak 145 seyahat acentasından elde edilen veriler sonucunda; ücretsiz verilen hizmetler için ücret talep edildiği, müşteri üyelikleri için ücret alındığı veya ücretler arttırılarak, yeni pazarlar bulma çabalarına başvurulduğu gözlemlenmiştir.

Avcı ve Küçükusta'nın (2013), kriz dönemlerinde seyahat acentalarının aldıkları önlemler ve uygulamaları belirlemek, kriz dönemlerinde bu önlemlerin ve uygulamaların kullanım aralığını ölçmek, ekonomik krizlerin seyahat acentalarına yaşattığı olumlu veya olumsuz etkilerini analiz etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma kapsamında; 357 adet veri elde edilmiştir. Bunun sonucunda yeni pazarlama politikaları geliştirmenin ilk uygulanan faktör olduğu ve diğer uygulamalara oranla daha fazla uygulandığı bulgulanmıştır. Ayrıca çalışma sonucunda; kriz sürecine uyum

sağlanması ve örgütsel hazırlık çalışmalarının yapılmasının öne çıktığı, iş süreçlerinin yeni şartlara uyumunun sağlanması ve yönetimin incelenerek yeni yaklaşımların benimsenmesi gerektiği, esnek ve yeni şartlara hızlı uyum sağlayan bir yönetim anlayışının benimsenmesinin önemli olduğu görülmektedir.

Kılıçdere ve Çolakoğlu'nun (2017), İzmir ve Kuşadası'nda faaliyet gösteren seyahat acentalarının kriz yönetiminden yararlanıp yararlanmadıklarını belirlemek ve yararlanıyorlarsa da Türkiye'de son dönemde ortaya çıkan krizlere karşı uyguladıkları yöntem ve stratejileri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmaya bakıldığında; seyahat acentalarının bulundukları sektör nedeniyle kriz yönetim çalışmalarına ağırlık vermeleri gerekliliği sonucuna varılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZ ALGILARI İLE KRİZ YÖNETİM BECERİLERİNİN VE STRATEJİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın tanıtımı ve araştırma yöntemine ilişkin detaylı bilgiler ile araştırma kapsamında elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına yer verilmektedir.

3.1. Tanıtma

Bu başlık altında; araştırma probleminin tanımı, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın varsayımları ile araştırmanın sınırları ve sınırlılıklarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

3.1.1. Araştırma Probleminin Tanımı

Araştırma konusunun seçimi bir araştırma için en mühim ve karar verilmesi en zor süreçlerden biri olarak sayılabilir. Bazı araştırmacılara göre problemin belirlenmesi akademik araştırmaların amaçlarının yarı yarıya çözülmesi demektir. Araştırmaların amacı belirlenen hedefe ulaşmaktır. Bu hedefler arasında bir gerçeği ortaya çıkarmak, var olan problemlerin çözümünü araştırmak ya da akademisyenler ve uygulayıcılar için yeni konular gündeme getirmek sayılabilir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 25). Araştırma konusunun formüle edilip belirlenmesi araştırma sürecinin başlama noktasını oluşturmaktadır. Bu nokta zaman alıcı ve sancılı bir süreçtir. Gerekli kıstaslar oluşturulmazsa araştırmanın başarıya ulaşması güçleşir (Adams, Khan, Reaside and White; 2007, s. 41). Alan yazın incelendiğinde, konaklama işletmelerinin ekonomik krizlerden etkilenme düzeyleri ve kriz dönemlerinde uyguladıkları politikalar (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002), turizm işletmelerinde krizlere

yönelik hazırlıklar (Köroğlu, 2004), turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilişkin yaklaşımları (Yılmaz, 2004), konaklama işletmelerinde kriz yönetimi (Akıncı, 2010), kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları (Seçilmiş ve Sarı, 2010), ekonomik krizlerin turizm sektörüne olan etkileri (Ayaz, 2016), turizm endüstrisinde kriz yönetimi: turist rehberleri üzerine bir alan araştırması (Çakmak, 2018) gibi konulara değinildiği görülmektedir. Ancak otel işletmelerinin ekonomik krizden etkilenme düzeyleri ve kriz dönemlerinde uyguladıkları politikalar (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002) ve ekonomik krizin Türkiye'deki etkileri (Okumuş ve Karamustafa, 2005) konuları üzerinde gerçekleştirilmiş çalışmalar haricinde konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ile kriz yönetim becerileri ve stratejilerinin araştırıldığı yeterli düzeyde güncel bir çalışmaya rastlanmamıştır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ile kriz yönetim becerileri ve stratejilerini değerlendirmek üzere gerçekleştirilen bu tez çalışmasının kuramsal ve uygulayıcılara yönelik bir takım amaçları bulunmaktadır. Tezin kuramsal amacı; alan yazın incelemesi neticesinde güncel çalışmalara olan ihtiyacı karşılayarak konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ile kriz yönetim becerileri ve stratejilerinin değerlendirilmesine yönelik yeterli düzeyde güncel çalışma eksikliğini gidermek ve böylece alan yazına katkı sağlamaktır. Ayrıca tez çalışması sonucunda elde edilen verilerin alana katkı sağlaması olasıdır. Çalışmanın uygulayıcılara yönelik amacı ise elde edilen bu verinin konaklama işletmeleri açısından mevcut durumu ortaya koymak ve gelecek için adımlar atma anlamında paydaşlara yol gösterici bilgiler sunmaktır.

Tez çalışmasının konusunun alan yazında daha önce nadiren ele alınması kuramsal olarak bir boşluğa işaret etmektedir. Alan yazındaki bu boşluktan hareketle, konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ile kriz yönetim becerilerinin ve stratejilerinin değerlendirildiği bu çalışmanın; akademik çevreler ile alan yazına katkılar sağlaması ve konaklama işletmelerine sağlıklı ve güncel veri sunması mümkündür. Bu bağlamda, tez çalışmasının özellikle güncel veriler sunması açısından ve alan yazında katkı sağlaması açısından faydalı bir kaynak olduğu söylenebilir.

3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Ele alınan probleme sebep olan değişkenlerin önce tahmin edilmesi, sonra bu tahminlerin başkaları tarafından da kabul edebilmesi için ortak ölçütlere göre sınanması amacıyla geliştirilen yargılara hipotez adı verilmektedir (Karasar, 2016, s.98). Başka bir ifadeyle denence (hipotez), bir araştırmanın problemine veriler toplanmadan önce verilen tutarlı ön yanıtlar ve denenecek olan önermelerdir (Sönmez ve Alacapınar, 2016, s. 302).

Araştırma probleminin tanımı ile araştırmanın amacı başlıkları altında vurgulanan ve araştırma neticesinde ilgili alan yazına bağlı olarak oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

H₁: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{1a}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{1d}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmedeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H_{1e}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{1f}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri turizm sektöründe çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletme özellikleri bakımından farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletme türüne göre farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletme faaliyet süresi bakımından farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmenin toplam personel sayısı bakımından farklılık göstermektedir.

H_{2d}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmede herhangi bir kriz yaşanıp yaşanmaması bakımından farklılık göstermektedir.

H_{2e}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmaması bakımından farklılık göstermektedir.

H₃: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri demografik özellikler açısından farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri yaş değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri eğitim düzeyleri açısından farklılık göstermektedir.

H_{3d}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmedeki pozisyonları açısından farklılık göstermektedir.

H_{3e}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmedeki çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir.

H_{3f}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri turizm sektöründe çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir.

H₄: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletme özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{4a}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmenin türüne göre farklılık göstermektedir.

H_{4b}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{4c}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmenin toplam personel sayısına göre farklılık göstermektedir.

H_{4d}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmede herhangi bir kriz yaşanıp yaşanmamasına göre farklılık göstermektedir.

H_{4e}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmamasına göre farklılık göstermektedir.

3.1.4. Araştırmanın Varsayımları

Varsayımlar araştırmanın en başında, doğruluğu sınanmaya uygun olmayan, kanıtlanmasına gerek duyulmadan, doğru olarak kabul edilmesi gereken, denenmeyen yargılardır. Bu araştırma için kabul edilen varsayımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

a) Araştırma kullanılan ölçekler araştırmanın amacına uygun, güncel, geçerli ve güvenilir kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur.

b) Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler ve tekniklerin toplanan verilerin analizi için uygun olduğu varsayılmıştır.

c) Örneklem grubu seçilirken, evreni temsil etme ve araştırmaya veri sağlama konusunda yeterli olduğu varsayılmıştır.

d) Ankete katılanların anketteki tüm soruları doğru şekilde anladıkları, dürüstçe cevaplandıkları varsayılmıştır.

Bu varsayımların desteklenmesi amacıyla ankette yer alan ifadeler pilot araştırma kapsamında test edilerek kontrolü sağlanmış ve anlaşılmayan ifadeler düzeltilmiştir. Ayrıca anketler toplanırken cevaplayanlara bilgilerinin gizli tutulacağı ve cevapların sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacağı bilgisi verilmiştir.

3.1.5. Araştırmanın Sınırları ve Sınırlılıkları

Araştırma sınırlarını Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bunun sebebi bölgede bu konuda daha önce az sayıda çalışma yapılması ve araştırmacının Kayseri'de ikamet etmesinden dolayı zaman ve maddi anlamda tasarruf edebilecek olmasıdır. Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin dağılımı incelendiğinde; Turizm İşletme Belgeli tesis sayısı 101, Turizm Yatırım Belgeli tesis sayısı 14 ve Belediye Belgeli tesis sayısının ise 228 olduğu görülmektedir. Toplamda 343 konaklama işletmesinin Kapadokya bölgesinde

faaliyet gösterdiği görülmektedir. Araştırma sınırlarını ayrıca, araştırma kapsamında görüşülen kişiler; konaklama işletmelerinin genel müdürleri, genel müdür yardımcıları, işletme sahipleri, departman müdürleri gibi orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

Anketlerin uygulandığı kişilerin yönetici pozisyonunda yer almaları sebebiyle anketlere ve görüşmelere zaman ayırmakta güçlük çektikleri, bazı yöneticilerin güvenlik gerekçesiyle görüşmeleri kabul etmemeleri, bazı konaklama işletmelerinin gizlilik ilkesi nedeniyle görüşmeden kaçınmaları, bazı işletmelerin bakım onarım çalışmaları nedeniyle kapalı olmaları, bazı yöneticilerin işletme dışında veya şehir dışında olmaları, anket için zaman ayırmaktan kaçınmaları, bazı yöneticilerin ise bilimsel çalışmayı önemsememeleri ve anketlere olan olumsuz bakış açıları nedeniyle anketi özensiz şekilde cevaplamaları yaşanan bir sınırlılıklardır. Gerekli verilerin toplanması konusunda kısıtlı zaman, finansal zorluklar, ulaşım sıkıntısı gibi sorunlar ayrıca yaşanan önemli bir diğer sınırlılıklardır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında; araştırma yaklaşımı, araştırmanın evreni, örnekleme ve örnekleme yöntemi, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve süreci, araştırmada kullanılan veri analiz teknikleri ile araştırmanın bulguları ve yorumlanmasına yer verilmektedir.

3.2.1. Araştırma Yaklaşımı

Araştırma yöntemlerinde yaklaşımlar ilgili alandaki kuramsal bilginin ne ölçüde var olduğuna göre tümdengelim ve tümevarım olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır (Kozak, 2014, s. 24). Tümevarım, sınırlı sayıda örneğe bakarak genel hakkında kanaat sahibi olunmasını sağlarken; tümdengelim, genele bakarak özel hakkında fikir sahibi olunmasını sağlayan bir yaklaşımdır. Buna karşılık tümdengelim esasta genele bakarak özel hakkında fikir sahibi olunmasını sağlayan ilişkilendirme yöntemidir (Altunışık vd., 2010, s. 22; İslamoğlu, 2009, s. 36).

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ile kriz yönetim becerileri ve stratejilerinin değerlendirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen, tanımlayıcı araştırma niteliği taşıyan ve nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğinin kullanıldığı bu tez çalışmasında araştırma yöntemi olarak tümdengelim yaklaşımı benimsenmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Örnekleme Yöntemi

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur. Belirli kısıtlamalar getirilerek her çeşit grubu evrene dönüştürmek mümkündür. Araştırma bağlamında iki farklı evrenden bahsedilebilir. İlki ideal evrendir ve araştırmacının herhangi bir kısıt olmadığı durumda benimsediği evrendir. İkincisi ise gerçekçi evrendir ve araştırmacının belli kısıtları dikkate alarak oluşturduğu evrendir. Örneklem çerçevesinin yer aldığı evren olarak da ifade edilmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 130-131). Örneklem ise belirli bir evrenden belirli kurallara göre seçilmiş, seçildiği evreni temsil etme yeterliliği bulunan ve kabul edilen küçük bir küme olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2012, s. 110). Örneklem yöntemiyle çalışmak zaman, enerji ve finansal tasarruf sağlamaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak belirlenmiş örneklem üzerinde yapılan araştırmalar, geniş bir evrende yapılan araştırmalardan daha iyi sonuç verebilmektedir (Karasar, 2012, s. 111). Bir çalışma için seçildikleri evreni temsil edebilecek şekilde, evren içerisinden belli sayıda denekten oluşan bir alt elemanlar grubu oluşturulmasına örneklem denilmektedir. Örneklemenin amacı, araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği bilgiyi, evrenin bütününe tek tek araştırmasına gerek kalmadan sağlamaktır (Karasar, 2016, s. 147).

Tez çalışması kapsamında araştırma evrenini Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre; 2019 yılında Kapadokya bölgesi içerisinde yer alan Nevşehir ilinde, Turizm İşletme Belgeli 101 tesisin bulunduğu, Turizm Yatırım Belgeli 14 tesisin bulunduğu ve Belediye Belgeli 228 tesisin bulunduğu görülmektedir. Toplamda 343 konaklama işletmesinin Kapadokya bölgesinde faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Tez çalışması kapsamında bu konaklama işletmelerinde orta ve üst kademe yönetici kademesinde çalışanlar baz alınarak bir örneklem yapılmıştır. Yöneticilerin seçiminde olasılığa dayalı olmayan örneklem yöntemlerinden biri olan amaçlı örneklem ve kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örneklem tekniğinde, örneği oluşturan grup araştırmacının araştırma problemine cevap alabileceği bireylerden oluşmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 140). Kolayda örneklem tekniği en kolay, en düşük maliyetli ve uygulanması en kolay örneklemedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013, s.190).

Tablo 5. Belirli Evrenler için Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Kaynak: Sekeran, 2003, s. 294. (N: Evren büyüklüğü; S: Gerekli Örnek Büyüklüğü)

Belirli istatistiksel tekniklerin uygulanabilmesi için genel bir kabul olarak en az 30 denneğin olması ve 30 denekten daha az sayıda örneklem grubuna uygulama yapılamadığı bilinmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 134). Buradan hareketle belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri Tablo 5'de yer almaktadır. Buna dayanılarak Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ile kriz yönetim becerileri ve stratejilerinin değerlendirildiği tez çalışması için 343 konaklama işletmesinden en az 186 konaklama işletmesi yöneticisinin (üst ve orta düzey) örneklem grubu için yeterli olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırma verisi 11 Mayıs 2019 tarihi itibarı ile toplanmaya başlanmış olup, anketi doldurmaya gönüllü olan katılımcılarla yüz yüze, bırak topla ve elektronik posta yöntemleri kullanılarak 25 Mayıs 2019 tarihine kadar sürdürülmüş ve toplamda 86 işletmeden 202 adet anket toplanmıştır.

3.2.3. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk kısmı olan demografik ve işletme ile ilgili sorular kısmında 11 adet soru yer almaktadır. Anket formunun ikinci kısmı olan kriz yönetim becerileri kısmında Aksu ve Deveci (2009)'nin çalışmalarında kullandıkları 31 ifadeden oluşan ölçeğe yer verilmiştir. Üçüncü kısmı olan kriz yönetim stratejileri kısmında Çiftçi (2015)'nin çalışmasında kullandığı 21 ifadeden oluşan ölçeğe yer verilmiştir. Anket formunun son bölümü olan dördüncü kısımda ise krizlerin olumsuz ve olumlu yönlerine ilişkin algıları ölçmek üzere Sarı (2010)'nın çalışmasında kullandığı 26 ifadeden oluşan ölçekten faydalanılmıştır. 89 ifadeden oluşturulan anket formu pilot test kapsamında olası tasarım hataları ve ifade hatalarını düzeltmek amacıyla, Kayseri ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde her biri farklı bölümlerde yönetici olarak çalışan 10 kişiye uygulanmış olup görülen eksiklikler düzeltilmiştir. Ardından, araştırma anketleri araştırmacının bizzat kendisi tarafından 11-25 Mayıs 2019 tarihleri arasında Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin orta ve üst kademe yöneticilerine yüz yüze, bırak topla ve elektronik posta yoluyla uygulanmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri ve Bulguların Yorumlanması

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek, bırak topla yöntemiyle ve elektronik posta aracılığı ile toplamda 202 adet anket toplanmıştır. Toplamda dört bölümden oluşan bu anketler aracılığı ile toplanan veriler, ölçekte yer alan kriz yönetim becerileri, kriz yönetim stratejileri ve krizlerin olumsuz ve olumlu yönlerine ilişkin algılar ile ilgili ifadelerle birlikte demografik ve işletme ile ilgili sorular için kodlama yapılarak sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan uygun bir analiz programına aktarılmış ve analiz yapılmıştır. Veri analizi yapılırken, tanımlayıcı istatistiklerden, faktör analizinden ve farklılıkları incelemek için kullanılan analiz tekniklerinden yararlanılmıştır.

Analizler gerçekleştirilmeden önce, araştırmanın amaçları doğrultusunda ilk olarak analiz programına kodlanan verilerin kalitesine önem verilmiş ve incelenmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 9). Bu durumu sağlamak için verilerin frekans dağılımları, ortalama ve standart sapmalarına bakılarak hatasızlık kontrolü

sağlanmış, güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarının etkilenmesi önlenmiştir. Ayrıca veri girişinden oluşabilecek hatalar, sorulara yanıt vermeme veya birden fazla seçeneği işaretleme, hatalı şekilde girilen veriler, yanlış yapılan kodlamalar gibi sebeplerle meydana gelebilecek sorunlar incelenmiş ve oluşturulan veri setinde herhangi bir hataya rastlanılmamıştır.

Son olarak verinin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek amacıyla *ShapiroWilk* ve *Kolmogorov Smirnov* testleri uygulanmıştır. Bu testler kullanılarak toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak mümkündür (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 206). Uygulanan testler sonucunda anlamlılık değeri $p=0,000$ olduğu için verilerin normal dağılım göstermedikleri görülmüştür. Veri toplamada kullanılmakta olan Likert tipi sıralı ölçeğin de parametrik olmayan veriler üretmesi nedeniyle (Karamustafa ve Bıçkes, 2003), parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmeden önce normal dağılım testlerinin sonuçlarının örneklem büyüklüğünden etkilenebilmesi nedeniyle çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 aralığında yer aldığı tespit edilerek verinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve çalışmada parametrik testlerin kullanılmasının daha verimli sonuçlara ulaşmayı sağlayacağı varsayılmıştır (Hair, Black, Babin, Anderson and Tatham, 2013, p. 34).

Tablo 6. Ölçeğin ShapiroWilk, Kolmogorov Smirnov Testleri Anlamlılık Düzeyi Sonuçları ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri

Ölçekler	n	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro Wilk (p)	Kolmogorov Smirnov (p)
Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği					
1. Kriz Öncesi Dönem	202	-,857	,745	,000	,000
2. Kriz Dönemi	202	-,455	-,335	,000	,000
3. Kriz Sonrası Dönem	202	-,920	460	,000	,000
Kriz Yönetim Stratejileri Ölçeği					
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	202	,107	-,768	,002	,000
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	202	-,699	-,207	,000	,000
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	202	-,671	,104	,000	,000
4. Yeni Pazar Uygulamaları	202	-,800	,394	,000	,000
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	202	,874	,407	,000	,000

3.3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Araştırmanın hipotezlerini sınamak için parametrik testlerden t-testi ve varyans analizi (ANOVA) ile açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. t-testi karşılaştırılan iki grubun normal dağılım gösteren iki farklı evrenden tesadüfi olacak şekilde seçilmesini ve gözlemlerin birbirinden bağımsız olacak şekilde belirlenmesini ifade etmektedir. t-testi yalnızca iki grubun karşılaştırmasının yapılmasında kullanılan bir testtir. İki'den fazla grupların karşılaştırılmasında ise varyans analizi olarak da bilinen ANOVA testi kullanılmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 186-200). Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok fazla sayıdaki değişkeni daha kolay anlamak ve daha kolay yorumlamak amacıyla bir araya getirerek gruplandırmada kullanılan bir analiz türüdür (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 262).

3.3.1.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçeğin ölçüm yapıldığında her defasında aynı sonuçları vermesi, tekrar ölçüm yapıldığında tutarlı ve istikrarlı şekilde değişim olmamasıdır. Bir araştırmanın testleri ne kadar güvenilirse araştırmadan elde edilen verilerde aynı derecede güvenilir olmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 262).

Tablo 7. Kriz Yönetim Becerilerine ve Kriz Yönetim Stratejilerine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Cronbach's Alpha Değerleri
Kriz Yönetim Becerilerine İlişkin Faktörler	
1. Kriz Öncesi Dönem	,769
2. Kriz Dönemi	,833
3. Kriz Sonrası Dönem	,761
Ölçeğin Tamamı	,848
Kriz Yönetim Stratejilerine İlişkin Faktörler	Cronbach's Alpha Değerleri
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	,626
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	,584
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	,665
4. Yeni Pazar Uygulamaları	,615
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	,739
Ölçeğin Tamamı	,700
Ölçeklerin Toplam Cronbach's Alpha Değeri	,946

Faktörler üzerinde yapılan güvenirlik analizleri için; en yaygın kullanılan yöntem olan *Cronbach's Alfa* ismiyle bilinen alfa kat sayısıdır. *Cronbach's Alfa* yönteminde alfa değerinin 0-1 arasında değerler alması beklenir ve bir değer kabul edilebilmesi için en az 0,7 olması istenir. Fakat bazı araştırmacılar bu değeri 0,5'e kadar makul görebilmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 262). Bu bilgilere istinaden çalışma üzerinde yapılan güvenirlik analizleri sonucunda Tablo 7'de de görüldüğü üzere; ölçeğin tamamına ve toplamda 8 faktörden oluşan 3 farklı boyuta ilişkin alfa kat sayıları 0,5 ile 0,9 arasında değer aldığı için ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Kriz yönetim becerilerine ilişkin faktörlerin alfa değerlerinin 0,7 ile 0,8 aralığında olması bu faktörlerin güvenirliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Kriz yönetim stratejilerine ilişkin faktörlerin alfa değerlerinin 0,5 ile 0,7 aralığında yer alması, bu faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin tamamına ilişkin alfa değerinin ise 0,9 aralığında olması ölçeğin tamamının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.1.2. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, bir testin veya ölçeğin ölçülmek istenen durumu ölçme derecesi olarak tanımlanabilir. Gerçek anlamda bir geçerliliğe sahip olunması için ölçümün sistematik ve tesadüfi hatasının sıfır olması gerekmektedir. Ölçümlerde gözlemlenen farklılıkların gerçekte olan farklılıkları yansıttığı düşünülmektedir. Bu duruma istinaden ölçeğin geçerliliğine cevap bulmak adına 4 çeşit geçerlilik testleri geliştirilmiştir. Bunlar içerik geçerliliği, yapısal geçerlilik, yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerliliktir. İçerik geçerliliği anketin yeterli sayıda olduğunu ve ölçülmek istenen olguları temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak adına yapılmaktadır. Yapısal geçerlilik ise ölçeğin hangi kavram veya nitelikleri ölçtüğünün belirlenmesi için uygulanmaktadır. Yakınsak geçerlilik söz konusu ölçeğin aynı yapıyı ölçmekte olan diğer ölçütlerle ne derece örtüştüğünü anlamak için yapılmaktadır. Son olarak ayırt edici geçerlilik ise, bir yapıya ilişkin ölçekle farklı yapıları ölçen ölçeklerin aralarında zayıf ilişki bulunması durumudur (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 121-122).

Bu anlamda, çalışmada Aksu ve Deveci (2009) ve Çiftçi (2015) tarafından önceki çalışmalarda kapsamı ve yapısal geçerliliği sağlanmış olan ölçekler kullanılmış ve tez çalışması kapsamında toplanan veri ile açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu varsayılan çok

fazla sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılabilmesi için ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için; boyutlarını azaltmayı veya özetlemeyi amaçlayan bir grup değişkenli analiz tekniğidir. Diğer bir ifadeyle; birbirleriyle ilişkilendirilen çok fazla değişkenin oluşturduğu bir veri setinin sahip olduğu temel faktörlerin ortaya çıkarılmasıyla birlikte veri setinde bulunan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasını sağlamaktır. Etkin ve iyi bir faktör analizinin; veri setinin tamamını temsil edebilecek yetkinlikte olması, mümkün olabildiğince az sayıda faktörden meydana gelerek çözüm sunması, sonucunun basit ve yorumlanma yetisinin başarılı olması beklenir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 262).

Faktör analizi iki farklı amaç doğrultusunda kullanılmaktadır. İlki, araştırmacının derlediği veriler üzerinde keşifsel bir çalışma yapmasıyla çok fazla faktörden meydana gelen veriyi, daha az sayıda faktörle ifade edilebilir duruma getirmektir. Bu türdeki analize açıklayıcı faktör analizi ismi verilmektedir. İkincisi ise, araştırmacının belli bir örneklemden derlediği verilerden elde ettiği gizil değişkenin yapısıyla ilgili çeşitli hipotezleri test ederek bulguları ana kitlenin tamamına genelleme yapmaktır. Çalışmada açıklayıcı faktör analizi kullanıldığı için, bu analizin uygulanmasına dair temel şartlar aşağıdaki gibidir (İslamoğlu ve Alınışık, 2013, s. 368-369):

- a) Faktör analizi değişkenler arasında ilişki bulunduğu varsayımını baz alır.
- b) Örnek sayısının makul olarak faktör sayısının 10 katı olması beklenir.
- c) Değişken sayısının az olması halinde bile gözlem sayısının en düşük 300 olması önerilir.
- d) Örneklem yeterliliğinin ölçülmesi amacıyla *Kaiser-Meyer-Olkin* testi yapılarak, ortaya çıkan değer 0,6'dan büyük olması önerilir.
- e) Uygulanmadan önce *Bartlett Küresellik* testi aracılığı ile testin geçerliliği ölçülerek test sonucunun anlamlı ($p < 0,05$) çıkması istenir.

Çalışmada yer alan veri setlerinin ilk olarak faktör analizi için uygun olup olmadıklarının belirlenmesi için *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) örneklem yeterliliği testi ve *Bartlett Küresellik* testi uygulanmıştır. KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0 ile 1 arasında değişen bir katsayı olarak kabul edilmektedir.

Tablo 8. Kriz Yönetim Becerileri ve Kriz Yönetim Stratejileri Ölçekleri Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yük Değerleri								Eş Kökenlilik	Öz Değeri	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
		1	2	3	4	5	6	7	8					
	Kriz Yönetim Becerileri													
Kriz Öncesi Dönem	1. Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini anlayabilirim.	,610								,632	17,265	35,969	3,53	0,769
	2. Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturabilirim.	,705								,629			3,36	
	3. İşletme için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptarım.	,634								,627			3,52	
	4. Çevrede meydana gelen krizleri takip ederim.	,548								,638			3,62	
	5. Krize neden olabilecek her türlü durumu dikkatle incelerim.	,555								,600			3,61	
	6. Kriz işaretlerine karşı önceden duyarlıyım.	,540								,599			3,48	
	7. Krizlerin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibiyim.	,502								,584			3,35	
Kriz Dönemi	8. Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlarım.		,691							,727	5,784	12,049	3,00	0,833
	9. Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlarım.		,731							,801			3,12	
	10. Kriz anlarında uygulanacak acil eylem planım hazırdır.		,765							,724			3,17	
	11. Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük ederim.		,741							,700			3,28	
	12. Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurarım.		,794							,731			3,14	
	13. Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar ederim.		,773							,733			3,45	
	14. Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler veririm.		,663							,723			3,52	
	15. Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlerim.		,701							,645			3,56	
Kriz Sonrası Dönem	17. Çalışanların kriz ile ilgili karar verme sürecine katılmalarını sağlarım.			,573						,687	3,640	7,584	3,54	0,761
	18. Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri kriz sonrası ortadan kaldırırım.			,705						,684			3,72	
	19. İşletmenin amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçiririm.			,724						,747			3,72	
	20. Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yaparım.			,757						,695			3,64	
	21. Kriz sonrası durum analizi yaparım.			,755						,758			3,83	
	22. Kriz sonrası yeni hedefler belirlerim.			,792						,804			3,73	
	23. Gerçekleştirdiğim kriz yönetimimi değerlendirir ve eksikliklerimi belirlerim.			,810						,789			3,72	
	24. Kriz sonrası işletmemde yeni bir yapılanma çalışması yaparım.			,754						,670			3,64	
	25. Kriz sonrası işletmemin vizyonunu geliştiririm.			,739						,687			3,52	
	26. Kriz sonrası işletmemin güçlü ve zayıf yönlerini görebilirim.			,733						,772			3,81	
	27. Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştiririm.			,778						,764			3,68	
	28. Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek işletme için yararlı hale getiririm.			,797						,744			3,62	
	29. Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlarım.			,752						,791			3,50	
	30. Olası krizlerle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlerim.			,801						,810			3,58	
	31. Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı veririm.			,747						,744			3,66	

Tablo 8. (Devam)

Faktörler	Maddeler	Faktör Yük Değerleri								Eş Kökenlilik	Öz Değeri	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
		1	2	3	4	5	6	7	8					
	Kriz Yönetim Stratejileri													
İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	3. Haftalık çalışma günü sayısını arttırırım.				,681					,596	1,893	3,944	2,37	0,626
	4. Personel maaş ödemelerini durdururum.				,789					,720			2,01	
	5. Görev süresi uzun olan personel yerine işe yeni başlayan personeli istihdam ederim.				,849					,777			2,37	
	6. Personeli, sözleşmeli olarak taşeron firmadan temin ederim.				,763					,663			2,38	
Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	7. Yerel firmalarla birlikte iç turizme yönelik ortak kampanyalar düzenlerim.				,780					,666	1,780	3,708	3,35	0,584
	8. Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp iç turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.				,800					,754			3,55	
	9. İndirimli fiyat uygulayıp özel teklifler sunarım.				,732					,744			3,67	
Yeni Pazar Uygulamaları	10. Liste fiyatlarını düşürürüm.				,511					,549	1,544	3,217	3,26	0,665
	11. Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp dış turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.					,654				,777			3,67	
	12. Yeni ürün ve hizmetleri tanıtip pazarlarım.					,674				,792			3,67	
	13. Yeni bölümlere yönelik pazarlama çalışmaları yaparım.					,659				,717			3,69	
İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	14. Otel hizmetlerini kısıtlayarak giderleri azaltırım.							,772		,685	1,285	2,678	3,04	0,615
	15. Bina bakım-onarım işlerini erteleyerek maliyetleri düşürürüm.							,819		,774			2,96	
	16. Makine ve donanım bakım işlerini erteleyerek maliyetleri düşürürüm.							,837		,793			2,65	
	17. Ödemeleri ertelerim.							,587		,653			2,62	
Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	19. Kriz döneminde oluşan giderler için sektör bazında hükümetten destek talep ederim.								,768	,798	1,230	2,563	3,52	0,739
	20. Vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında hükümetten ek süre tanınmasını talep ederim.								,853	,868			3,57	
	21. Yerel (belediye) vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında ek süre tanınmasını talep ederim.								,825	,855			3,59	

Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi; **Döndürme Yöntemi:** Varimax

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %90,300

Bartlett Küresellik Testi İçin Kİ-Kare: 8640,264; sd: 1128; p<0,000

Açıklanan Toplam Varyans: % 71,712

Ölçeğin Tamamı İçin Güvenirlik Katsayısı: ,946

Ölçek Değerleri: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılmıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

Bu katsayı, 0,5'ten küçük olursa faktör analizi uygulanamamakta; 0,6-0,7 arasında ise kabul edilebilir; 0,7-0,8 arasında ise iyi; 0,8-0,9 arasında ise çok iyi; 0,9-1,0 arasında olursa mükemmel olarak kabul edilmektedir. Bartlett küresellik testi, verilerin korelasyon matrisini kullanarak analizde yer alan değişkenlerin aralarında genel bir ilişkinin bulunup bulunmadığını test etmek için kullanılmaktadır. Bu test sonucunun anlamlı çıkması (p<0,05) değişkenler arasında faktör analizi için uygunluk olduğunu

göstermektedir. (İslamoğlu ve Alınayık, 2013, s. 375-376). Bu çalışmanın KMO kat sayısı ve Bartlett Küresellik testlerinin anlamlı olarak çıkması, veri setlerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KMO kat sayısı 0,90'nın üzerinde olduğu için ($KMO = 0,90$) ölçeğin örneklem yeterliliği mükemmel olarak kabul edilebilir. Bartlett küresellik testi sonuçlarına göre ölçeğin ($p < 0,000$) anlamlılık düzeyinde test değerini 8640,264 olarak bulunmuştur. Bu anlamda verinin elde edilen sonuçlarının olumlu olması nedeniyle faktör analizi uygulanmıştır. Toplamda 52 maddeden oluşan ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

Faktör analizinde, faktör yapısını belirlemek, anlamlı ve yorumlanabilir faktörler elde etmek için temel bileşenler analizi seçilerek dikey döndürme tekniği olan Varimax tekniği kullanılmış ve faktör yükü 0,50 üzerinde bulunan veriler dikkate alınmıştır. Bunun yanında bir faktörün en az üç maddeden oluşması ve karışık madde durumu için yük farkı 0,10 olarak belirlenmiştir. Son olarak ise herhangi bir faktöre boyutlanamayan maddelerin ölçekten çıkarılması kararlaştırılmıştır (Kalaycı, 2010, s. 321-322). Yapılan analizler sonucunda, herhangi bir faktöre boyutlanamayan “kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlıyorum” maddesi kriz yönetim becerileri ölçeğinden çıkarılarak toplam 30 maddelik ölçeğe ikinci kez faktör analizi uygulanmış ve son analiz kabul edilmiştir. Bunun yanında yapılan analizler sonucunda herhangi bir faktöre boyutlanamayan “işgücü masraflarını azaltmak için personel çıkarırım” ve “işgücü masraflarını azaltmak için personele ücretsiz izin kullandırırım” maddeleri kriz yönetim stratejileri ölçeğinden çıkarılarak toplam 19 maddelik ölçeğe ikinci kez faktör analizi uygulanmış fakat herhangi bir faktöre boyutlanamayan “kriz döneminde devlet destek vermediği için protesto ederim” maddesi ölçekten çıkarılarak toplamda 18 maddelik ölçeğe üçüncü kez faktör analizi uygulanmış ve son analiz kabul edilmiştir.

Faktör analizinde ifadeler toplam sekiz faktörde toplanmıştır. İlk faktörden oluşan kriz yönetim becerileri ölçeği, toplam 3 boyuttan (kriz öncesi dönemi, kriz dönemi, kriz sonrası dönem) ve 30 ifadeden oluşmaktadır. Kriz öncesi dönemi boyutu için toplam varyans açıklama oranı %35,969 ve öz değeri 17,265'tir. Kriz dönemi boyutu için toplam varyans açıklama oranı %12,049 ve öz değeri 5,784'tür. Kriz sonrası dönem için toplam varyans açıklama oranı %7,584 ve öz değeri 3,640'tır. Sonraki ise beş faktörden oluşan kriz yönetim stratejileri ölçeği, toplam 5 boyuttan (işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar, devlet destekleri ile ilgili uygulamalar,

pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar, yeni pazar uygulamaları, insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar) ve toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. İşletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar boyutu için toplam varyans açıklama oranı %3,944 ve öz değeri 1,893'tür. Devlet destekleri ile ilgili uygulamalar boyutu için toplam varyans açıklama oranı %2,563 ve öz değeri 1,230'dur. Pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar boyutu için toplam varyans açıklama oranı %3,708 ve öz değeri 1,780'dir. Yeni pazar uygulamaları boyutu için toplam varyans açıklama oranı %3,217 ve öz değeri 1,544'tür. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar boyutu için toplam varyans açıklama oranı %2,678 ve öz değeri 1,285'tir. Bu verilere dayanılarak kriz yönetim becerileri faktörünün çalışmanın ana faktörünü içeren faktör olduğu söylenebilir.

Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli bulunurken, çok faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın daha yüksek olması beklenmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 197). Fakat bu durum sosyal bilimlerde yapılan analizler için %40 ile %60 aralığında yeterli görülmektedir. Ölçeğin bütün olarak açıkladığı varyans oranının %71,712 olduğu görülmektedir. Sonucun %60 üzerinde olması ölçeğin yüksek oranda kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Ayrıca kriz yönetim becerileri ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının, Aksu ve Deveci'nin (2009) çalışmalarında olduğu gibi üç faktörlü yapıyı desteklediği görülmektedir. Kriz yönetim stratejileri ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizinin sonuçlarının ise, Çiftçi'nin (2015) çalışmasında olduğu gibi 5 faktörlü yapıyı desteklediği görülmektedir.

3.3.2. Bulgular ve Bulguların Yorumlanması

Bu başlık altında katılımcılara ve işletmelere ilişkin bulgulara, merkezi eğilim ölçütlerine ilişkin bulgulara, katılımcıların kriz algılarına ilişkin bulgulara ve t testi ile ANOVA analizleri sonuçlarına ve yorumlanmasına yer verilmektedir.

3.3.2.1. Katılımcılara ve İşletmelere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ve bulundukları işletmelerin özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 9’da gösterilmektedir. Araştırmaya katılan 202 kişinin 67’si (%33,2) kadınlardan ve 135’i (%66,8) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların 71’i (%35,1) 30 yaş ve aşağısında, 99’u (%49) 31-40 yaş arasında, 32’si (%15,8) 41 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında ise lise mezunu olanlar 55 (%27,2), üniversite mezunu olanlar 129 (%63,9) ve lisansüstü mezunu olanlar ise 18 (%8,9) kişidir. Bu bağlamda araştırmaya katılan erkeklerin sayısının kadınların sayısının iki katı olduğu, katılımcıların çoğunluğunun 31-40 yaş aralığında ve üniversite mezunu olduğu söylenebilir.

Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özelliklerine ve İşletmelere İlişkin Bulgular

Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)	Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz		
Kadın	67	33,2	10 Yıl ve Aşağısı	80	39,6
Erkek	135	66,8	11 Yıl ve Üzeri	122	60,4
Toplam	202	100	Toplam	202	100
Yaş			İşletmenizin Türü		
30 Yaş ve Aşağısı	71	35,1	Bağımsız	160	79,2
31-40 Yaş Arası	99	49	Uluslararası Zincire Bağlı	30	14,9
41 Yaş ve Üzeri	32	15,8	Ulusal Zincire Bağlı	12	5,9
Toplam	202	100	Toplam	202	100
Eğitim Düzeyi			İşletmenizin Faaliyet Süresi		
Lise	55	27,2	5 Yıl ve Aşağısı	61	30,2
Üniversite	129	63,9	6-10 Yıl Arası	53	26,2
Lisansüstü	18	8,9	11-15 Yıl Arası	50	24,8
Toplam	202	100	16 Yıl ve Üzeri	38	18,8
İşletmedeki Pozisyonunuz			Toplam	202	100
Genel Müdür	48	23,8	İşletmenizin Toplam Personel Sayısı		
Ön Büro Müdürü	44	21,8	50 Personel ve Aşağısı	110	54,5
Yiyecek İçecek Müdürü	28	13,9	51 Personel ve Üzeri	92	45,5
İşletme Sahibi	27	13,4	Toplam	202	100
Kat Hizmetleri Müdürü	19	9,4	İşletmenizde herhangi bir kriz yaşandı mı?		
Aşçıbaşı/Mutfak Şefi	15	7,4	Evet	80	39,6
Muhasebe ve Satın alma Müdürü	14	6,9	Hayır	122	60,4
Diğer	7	3,5	Toplam	202	100
Toplam	202	100	İşletmenizde olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planı/planları var mı?		
İşletmedeki Çalışma Süreniz			Evet	105	52
5 Yıl ve Aşağısı	105	52	Hayır	97	48
6 Yıl ve Üzeri	97	48	Toplam	202	100
Toplam	202	100			

*Diğer: Bilgi işlem müdürü, insan kaynakları müdürü, spa sports müdürü, teknik müdür.

Katılımcıların 48’i (%23,8) genel müdür, 44’ü (%21,8) ön büro müdürü, 28’i (%13,9) yiyecek içecek müdürü, 27’si (%13,4) işletme sahibi, 19’u (%9,4) kat hizmetleri müdürü, 15’i (%7,4) aşçıbaşı/mutfak şefi, 14’ü (%6,9) muhasebe ve satın

alma müdürü ve yedisi (%3,5) diğer yöneticilerden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların işletmedeki çalışma süresine bakıldığında 105'inin (%52) beş yıl ve aşağısında, 97'sinin (%48) altı yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ise 80'inin (%39,6) 10 yıl ve aşağısında, 122'sinin (%60,4) 11 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu anlamda katılımcıların çoğunluğunu genel müdürlerin ve ön büro müdürlerinin oluşturduğu, sektörde çalışma sürelerindeki dağılımlar ile işletmedeki çalışma sürelerindeki dağılımların birbirine yakın olduğu söylenebilir.

İşletme türüne bakıldığında ise 160'ının (%79,2) bağımsız, 30'unun (%14,9) uluslararası zincire bağlı ve 12'sinin (%5,9) ulusal zincire bağlı işletmelerden oluştuğu görülmektedir. İşletme faaliyet süresine bakıldığında 61'i (%30,2) beş yıl ve aşağısında, 53'ü (%26,2) altı-10 yıl arasında, 50'si (%24,8) 11-15 yıl arasında ve 38'i (%18,8) ise 16 yıl ve üzerinde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin toplam personel sayısı incelendiğinde ise 110'unun (%54,5) 50 personel ve aşağısında, 92'sinin (%45,5) 51 personel ve üzerinde personele sahip olduğu görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin çoğunluğunu bağımsız çalışan işletmelerin oluşturduğu, işletme faaliyet sürelerinin yıllara oranla azaldığı ve katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki toplam personel sayısı oranlarının hemen hemen yarı yarıya olduğu söylenebilir.

Katılımcıların "İşletmenizde herhangi bir kriz yaşandı mı?" sorusuna 80'inin (%39,6) evet, 122'sinin (%60,4) ise hayır cevabını verdikleri görülmektedir. Yine katılımcıların "İşletmenizde olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planı/planları var mı?" sorusuna 105'inin (%52) evet, 97'sinin (%48) ise hayır cevabını verdikleri görülmektedir. Bu duruma istinaden işletmelerin çoğunluğunun herhangi bir kriz yaşamadıkları fakat olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planlarının bulunduğu sonucu çıkarılabilmektedir.

3.3.2.2. Merkezi Eğilim Ölçütlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen veri kapsamında merkezi eğilim ölçütlerine ilişkin bulgular (aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri, ortalama sırası), katılımcıların krizlere ilişkin algıları, katılımcıların kriz yönetim becerileri ve katılımcıların kriz yönetim stratejileri olmak üzere üç başlık altında sunulmaktadır.

a) **Katılımcıların Krizlere İlişkin Algıları:** Katılımcıların krizlere ilişkin algılarına yönelik olarak toplanan verinin merkezi eğilim ölçütleri Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Krizlere İlişkin Algılarına Yönelik Verilerin Merkezi Eğilim Ölçütleri

Ölçek Maddeleri			Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Ortalama Sırası
KRİZ YÖNETİM ALGILARI EĞİLİMLİĞİ	1	Doluluk oranları düşer.	3,47	1,172	-,505	-,437	9
	2	Maliyetler artar.	3,47	1,142	-,594	-,252	10
	3	Örgüt içi gerilim ve çatışma artar.	3,51	1,094	-,406	-,339	8
	4	Kar oranı azalır.	3,64	1,033	-,459	-,205	1
	5	Personelin motivasyonu bozulur.	3,54	1,159	-,581	-,218	5
	6	Kalite düşer.	3,06	1,254	-,061	-,950	20
	7	Atıl kapasite artar.	3,21	1,096	-,192	-,438	16
	8	Yenilenme yatırımları durdurulur.	3,52	1,080	-,376	-,417	7
	9	İşletme imajı zedelenir.	2,93	1,265	,066	-,990	21
	10	İşe alımlar durdurulur.	3,55	1,167	-,512	-,453	4
	11	Küçülmeye gidilir.	3,22	1,148	-,187	-,657	14
	12	Satış hacmi daralır.	3,41	1,103	-,230	-,602	11
	13	Oda fiyatları düşer.	3,40	1,066	-,360	-,258	12
	14	Araştırma geliştirme yatırımları artar.	2,80	1,226	,025	-,908	22
	15	İşletme içi motivasyon artar.	2,60	1,251	,293	-,912	26
	16	İşletme imajı güçlenir.	2,66	1,158	,192	-,745	25
	17	Dış çevreyle iletişim artar.	3,17	1,189	-,312	-,678	18
	18	Kalite artar.	2,70	1,160	,128	-,785	24
	19	Satış hacmi genişler.	2,77	1,185	,152	-,807	23
	20	Yeni pazar olanakları ortaya çıkar.	3,14	1,165	-,169	-,748	19
	21	Devletin turizm sektörüne olan desteği artar.	3,18	1,154	-,275	-,492	17
	22	Kriz çeşitli fırsatlar yaratır.	3,34	1,131	-,338	-,546	13
	23	Gelecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinir.	3,54	1,133	-,596	-,269	6
	24	Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlanır.	3,58	1,025	-,538	-,083	3
	25	Krizle karşı etkin stratejiler geliştirilebilir.	3,62	1,068	-,611	-,055	2
	26	Rakiplere karşı avantajlı duruma geçilir.	3,21	1,136	-,170	-,600	15

*Ölçek Değerleri: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 10 incelendiğinde, kriz yönetim algılarına yönelik ölçek maddeleri arasında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan 5 ifadenin; (1) “kar oranı azalır”, (2) “krize karşı etkin stratejiler geliştirilebilir”, (3) “yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlanır”, (4) “işe alımlar durdurulur” ve (5) “personelin motivasyonu bozulur” maddelerinden oluştuğu görülmektedir. Bu anlamda aritmetik ortalamaya göre katılımcıların kar oranı, strateji geliştirme, yeni yönetim teknikleri, işe alımlar ve personel motivasyonu gibi durumlara önem verdikleri söylenebilir.

b) **Katılımcıların Kriz Yönetim Becerileri:** Katılımcıların kriz yönetim becerilerine (kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem) ilişkin toplanan verinin merkezi eğilim ölçütleri Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Katılımcıların Kriz Yönetim Becerilerine Yönelik Verilerin Merkezi Eğilim Ölçütleri

Ölçek Maddeleri		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Ortalama Sırası	
KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ EĞİLİMLİLİĞİ	Kriz Öncesi Dönemi	1. Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini anlayabilirim.	3,53	1,066	-,552	-,206	17
		2. Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturabilirim.	3,36	1,181	-,558	-,574	24
		3. İşletme için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptarım.	3,52	1,071	-,704	,134	20
		4. Çevrede meydana gelen krizleri takip ederim.	3,62	1,091	-,715	-,060	12
		5. Krize neden olabilecek her türlü durumu dikkatle incelerim.	3,61	1,056	-,674	,029	13
		6. Kriz işaretlerine karşı önceden duyarlıyım.	3,48	1,057	-,522	-,359	22
		7.Krizlerin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibiyim.	3,35	1,101	-,428	-,469	25
	Kriz Dönemi	8. Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlarım.	3,00	1,240	-,054	-,971	31
		9. Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlarım.	3,12	1,228	-,213	-,842	30
		10. Kriz anlarında uygulanacak acil eylem planım hazırdır.	3,17	1,195	-,180	-,793	28
		11. Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük ederim.	3,28	1,177	-,332	-,684	27
		12. Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurarım.	3,14	1,219	-,245	-,808	29
		13. Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar ederim.	3,45	1,218	-,518	-,659	23
		14. Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler veririm.	3,52	1,116	-,518	-,436	19
		15. Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlerim.	3,29	1,171	-,418	-,544	26
	Kriz Sonrası Dönemi	16. Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlarım.	3,56	1,114	-,577	-,350	15
		17. Çalışanların kriz ile ilgili karar verme sürecine katılmalarını sağlarım.	3,54	1,088	-,583	-,231	16
		18. Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri kriz sonrası ortadan kaldırırım.	3,72	1,121	-,741	-,147	5
		19. İşletmenin amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçiririm.	3,72	1,099	-,714	-,138	6
		20. Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yaparım.	3,64	1,112	-,628	-,203	10
		21. Kriz sonrası durum analizi yaparım.	3,83	1,099	-1,012	,560	1
		22. Kriz sonrası yeni hedefler belirlerim.	3,73	1,123	-,882	,202	3
		23. Gerçekleştirdiğim kriz yönetimimi değerlendirir ve eksikliklerimi belirlerim.	3,72	1,147	-,918	,138	4
		24. Kriz sonrası işletmemde yeni bir yapılanma çalışması yaparım.	3,64	1,173	-,758	-,137	9
		25. Kriz sonrası işletmemin vizyonunu geliştiririm.	3,52	1,218	-,658	-,461	18
		26. Kriz sonrası işletmemin güçlü ve zayıf yönlerini görebilirim.	3,81	1,162	-,942	,132	2
		27. Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştiririm.	3,68	1,176	-,778	-,207	7
		28. Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek işletme için yararlı hale getiririm.	3,62	1,171	-,684	-,322	11
		29. Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlarım.	3,50	1,202	-,538	-,600	21
		30. Olası krizlerle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlerim.	3,58	1,161	-,716	-,252	14
		31. Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı veririm.	3,66	1,100	-,706	-,051	8

*Ölçek Değerleri: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 11 incelendiğinde, kriz yönetim becerilerine yönelik ölçek maddeleri arasında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan 5 ifadenin; (1) “Kriz sonrası durum analizi yaparım”, (2) “Kriz sonrası işletmemin güçlü ve zayıf yönlerini görebilirim”, (3) “Kriz sonrası yeni hedefler belirlerim”, (4) “Gerçekleştirdiğim kriz yönetimini değerlendirir ve eksikliklerimi belirlerim” ve (5) “Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri kriz sonrası ortadan kaldırırım” maddelerinden oluştuğu görülmektedir. Bu bağlamda aritmetik ortalamaya göre katılımcıların en çok durum analizi yapma, güçlü ve zayıf yönleri görebilme, yeni hedefler belirleme, değerlendirme yapma ve eksiklikleri görme, verimli çalışmayı önleyen engelleri kaldırma gibi hususlara önem verdikleri görülmektedir.

c) Katılımcıların Kriz Yönetim Stratejileri: Katılımcıların kriz yönetim stratejilerine (insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar, pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar, yeni pazar uygulamaları, işletme bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar ve devlet destekleri ile ilgili uygulamalar) ilişkin toplanan verinin merkezi eğilim ölçütleri Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12 incelendiğinde, kriz yönetim stratejilerine yönelik ölçek maddeleri sıralandığında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan 5 ifadenin sırasıyla şu şekilde olduğu görülmektedir; (1) “yeni bölümlere yönelik pazarlama çalışmaları yaparım”, (2) “indirimli fiyat uygulayıp özel teklifler sunarım”, (3) “yeni ürün ve hizmetleri tanıtip pazarlarım”, (4) “otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp dış turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım” ve (5) “yerel (belediye) vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında ek süre tanınmasını talep ederim”.

Yukarıdaki sıralamalar açısından aritmetik ortalamaya göre katılımcıların kriz yönetim stratejileri incelendiğinde; en fazla yeni bölümlere yönelik pazarlama çalışmalarına, fiyat indirimi yapıp özel teklifler sunmaya, yeni ürün ve hizmet tanıtımı ve pazarlamasına, belirli özelliklerin ön plana çıkarılarak pazarlama faaliyetleri yapılmasına ve vergi borçları için ek süre talebi unsurlarına dikkat ettikleri söylenebilir.

Tablo 12. Katılımcıların Kriz Yönetim Stratejilerine Yönelik Verilerin Merkezi Eğilim Ölçütleri

Ölçek Maddeleri			Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Ortalama Sırası
KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ EĞİLİMLİLİĞİ	İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	1. İşgücü masraflarını azaltmak için personel çıkarırım.	2,43	1,284	,530	-,728	17
		2. İşgücü masraflarını azaltmak için personele ücretsiz izin kullandırırım.	2,74	1,298	,200	-1,040	13
		3. Haftalık çalışma günü sayısını arttırırım.	2,37	1,236	,635	-,493	20
		4. Personel maaş ödemelerini durdururum.	2,01	1,178	1,059	,229	21
		5. Görev süresi uzun olan personel yerine işe yeni başlayan personeli istihdam ederim.	2,37	1,271	,633	-,559	19
		6. Personeli, sözleşmeli olarak taşeron firmadan temin ederim.	2,38	1,200	,606	-,448	18
	Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	7. Yerel firmalarla birlikte iç turizme yönelik ortak kampanyalar düzenlerim.	3,35	1,070	-,469	-,172	9
		8. Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp iç turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.	3,55	1,141	-,784	-,037	7
		9. İndirimli fiyat uygulayıp özel teklifler sunarım.	3,67	1,173	-,915	,068	2
	Yeni Pazar Uygulamaları	10. Liste fiyatlarını düşürürüm.	3,26	1,177	-,402	-,541	10
		11. Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp dış turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.	3,67	1,148	-,798	,024	4
		12. Yeni ürün ve hizmetleri tanıtp pazarlarım.	3,67	1,161	-,830	,031	3
		13. Yeni bölümlere yönelik pazarlama çalışmaları yaparım.	3,69	1,113	-,725	,006	1
	İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	14. Otel hizmetlerini kısıtlayarak giderleri azaltırım.	3,04	1,356	-,097	-1,133	11
		15. Bina bakım-onarım işlerini erteleyerek maliyetleri düşürürüm.	2,96	1,371	,037	-1,191	12
		16. Makine ve donanım bakım işlerini erteleyerek maliyetleri düşürürüm.	2,65	1,349	,358	-1,030	14
		17. Ödemeleri ertelerim.	2,62	1,257	,362	-,851	16
	Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	18. Kriz döneminde devlet destek vermediği için protesto ederim.	2,63	1,236	,291	-,833	15
		19. Kriz döneminde oluşan giderler için sektör bazında hükümetten destek talep ederim.	3,52	1,112	-,557	-,246	8
		20. Vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında hükümetten ek süre tanınmasını talep ederim.	3,57	1,225	-,716	-,277	6
		21. Yerel (belediye) vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında ek süre tanınmasını talep ederim.	3,59	1,198	-,645	-,341	5

*Ölçek Değerleri: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.

3.3.2.3. Katılımcıların Kriz Algılarına İlişkin Bulgular

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlerin olumlu ve olumsuz yönlerine yönelik algılarına ilişkin bulgulara Tablo 13’te yer verilmektedir.

Katılımcıların krizlerin olumsuz yönlerine ilişkin algıları, 1. ifadeden 13. ifadeye kadar verdiği cevaplara göre frekans ve yüzde dağılımları incelenerek ölçülmeye çalışılmıştır. “Doluluk oranları düşer” ifadesini işaretleyenlerin 64’ünün (%31,7), “maliyetler artar” ifadesini cevaplayanların 73’ünün (%36,1), “kar oranı azalır” ifadesini cevaplayanların 68’inin (%33,7) ve “işe alımlar durdurulur” ifadesini cevaplayanların 60’ının (%29,7) katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir. Bu anlamda katılımcıların kriz yönetim algıları değerlendirildiğinde, yukarıda yer verilen dört olumsuz ifadeye çoğunlukla katıldıkları da göz önünde bulundurularak krizleri genellikle olumsuz bir durum olarak algıladıkları söylenebilir.

Kalan diğer olumsuz ifadeler konusunda kararsız kalanlar ise; “örgüt içi gerilim ve çatışma artar” ifadesi için 68 kişi (%33,7), “personelin motivasyonu bozulur” ifadesi için 65 kişi (%32,2), “kalite düşer” ifadesi için 59 kişi (%29,2), “atıl kapasite artar” ifadesi için 78 kişi (%38,6), “yenilenme yatırımları durdurulur” ifadesi için 65 kişi (%32,2), “işletme imajı zedelenir” ifadesi için 56 kişi (%27,7), “küçülmeye gidilir” ifadesi için 68 kişi (%33,7), “satış hacmi daralır” ifadesi için 68 kişi (%33,7) ve “oda fiyatları düşer” ifadesi için 73 kişi (%36,1) kısmen katılıyorum/ kısmen katılmıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Yalnız bu olumsuz ifadeler konusunda kararsız kalanların sayısı ile aynı ifadelere katılanların sayısının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ankete katılan çoğu yöneticinin işletme bilgilerinin gizli kalmaması konusunda endişe ettikleri ve ifadelere tam anlamıyla doğru yanıt vermekten kaçındıkları bu nedenle de kısmen katılıyorum/ kısmen katılmıyorum seçeneğini işaretledikleri söylenebilir.

Katılımcıların krizlerin olumlu yönlerine ilişkin algıları, 14. ifadeden 26. ifadeye kadar verdiği cevaplara göre frekans ve yüzde dağılımları incelenerek ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 13. Katılımcıların Krizlerin Olumlu ve Olumsuz Yönlerine İlişkin Katılım Düzeylerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Krizlerin Olumsuz Yönleri										
1. Doluluk oranları düşer	17	8,4	20	9,9	59	29,2	64	31,7	42	20,8
2. Maliyetler artar	17	8,4	18	8,9	57	28,2	73	36,1	37	18,3
3. Örgüt içi gerilim ve çatışma artar	11	5,4	20	9,9	68	33,7	61	30,2	42	20,8
4. Kar oranı azalır	7	3,5	17	8,4	64	31,7	68	33,7	46	22,8
5. Personelin motivasyonu bozulur	17	8,4	12	5,9	65	32,2	61	30,2	47	23,3
6. Kalite düşer	27	13,4	40	19,8	59	29,2	45	22,3	31	15,3
7. Atıl kapasite artar	16	7,9	30	14,9	78	38,6	52	25,7	26	12,9
8. Yenilenme yatırımları durdurulur	9	4,5	23	11,4	65	32,2	63	31,2	42	20,8
9. İşletme imajı zedelenir	32	15,8	46	22,8	56	27,7	41	20,3	27	13,4
10. İşe alımlar durdurulur	14	6,9	20	9,9	58	28,7	60	29,7	50	24,8
11. Küçülmeye gidilir	17	8,4	34	16,8	68	33,7	53	26,2	30	14,9
12. Satış hacmi daralır	10	5	30	14,9	68	33,7	56	27,7	38	18,8
13. Oda fiyatları düşer	12	5,9	22	10,9	73	36,1	63	31,2	32	15,8
Krizlerin Olumlu Yönleri										
14. Araştırma geliştirme yatırımları artar	40	19,8	37	18,3	66	32,7	41	20,3	18	8,9
15. İşletme içi motivasyon artar	49	24,3	49	24,3	54	26,7	33	16,3	17	8,4
16. İşletme imajı güçlenir	39	19,3	51	25,2	65	32,2	34	16,8	13	6,4
17. Dış çevreyle iletişim artar	25	12,4	27	13,4	65	32,2	59	29,2	26	12,9
18. Kalite artar	38	18,8	48	23,8	66	32,7	37	18,3	13	6,4
19. Satış hacmi genişler	34	16,8	51	25,2	62	30,7	38	18,8	17	8,4
20. Yeni Pazar olanakları ortaya çıkar	20	9,9	38	18,8	63	31,2	55	27,2	26	12,9
21. Devletin turizm sektörüne olan desteği artar	23	11,4	23	11,4	78	38,6	51	25,2	27	13,4
22. Kriz çeşitli fırsatlar yaratır	15	7,4	29	14,4	63	31,2	63	31,2	32	15,8
23. Gelecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinir	14	6,9	20	9,9	53	26,2	73	36,1	42	20,8
24. Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlanır	8	4	20	9,9	58	28,7	79	39,1	37	18,3
25. Krize karşı etkin stratejiler geliştirilebilir	10	5	17	8,4	56	27,7	75	37,1	44	21,8
26. Rakiplere karşı avantajlı duruma geçilir	17	8,4	33	16,3	72	35,6	51	25,2	29	14,4

“Kriz çeşitli fırsatlar yaratır” ifadesini cevaplayanların 63’ünün (%31,2), “gelecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinir” ifadesini cevaplayanların 73’ünün (%36,1), “yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlanır” ifadesini cevaplayanların 79’unun (%39,1) ve “krize karşı etkin stratejiler geliştirilebilir” ifadesini cevaplayanların 75’inin (%37,1) katılıyorum seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu anlamda katılımcıların yukarıda yer verilen krizlerin dört olumlu ifadesine katıldıkları ve krizlerin sonuçlarının meydana getirdiği olumlu durumları fırsat olarak

algıladıkları söylenebilir. Kalan dokuz ifadeye ve “kriz çeşitli fırsatlar yaratır” ifadesine katılımcıların verdikleri cevaplar ise şu şekildedir. “Araştırma geliştirme yatırımları artar” ifadesini cevaplayanların 66’sı (%32,7), “işletme içi motivasyon artar” ifadesini cevaplayanların 54’ü (%26,7), “işletme imajı güçlenir” ifadesini cevaplayanların 65’i (%32,2), “dış çevreyle iletişim artar” ifadesini cevaplayanların 65’i (%32,2), “kalite artar” ifadesini cevaplayanların 66’sı (%32,7), “satış hacmi genişler” ifadesini cevaplayanların 62’si (%30,7), “yeni pazar olanakları ortaya çıkar” ifadesini cevaplayanların 63’ü (%31,2), “devletin turizm sektörüne olan desteği artar” ifadesini cevaplayanların 78’i (%38,6), “kriz çeşitli fırsatlar yaratır” ifadesini cevaplayanların 63’ü (%31,2), “rakiplere karşı avantajlı duruma geçilir” ifadesini cevaplayanların 72’si (%35,6) kısmen katılıyorum/ kısmen katılmıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Yukarıdaki açıklamalara dayanılarak ankete katılan çoğu yöneticinin krizlerin olumlu yönleri konusunda kararsız kaldığı ve krizlerin çoğunlukla olumsuz yönleri hakkında bilgi sahibi oldukları görülmektedir. Bu duruma yüz yüze görüşülerek anketler toplanılırken de birebir şahit olunmuştur.

Krizlerin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin veriler genel olarak incelendiğinde frekans dağılımlarının çoğunlukla kısmen katılıyorum/kısmen katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumun nedenleri arasında katılımcıların işletme bilgilerini paylaşmak istememeleri, krizler hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, krizlerin genellikle olumsuz bir durum olarak algılanması, katılımcıların dikkatli ve özenli bir şekilde anketi cevaplamamaları gibi sorunlar sayılabilir.

3.3.2.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin ve Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi) değişkenlerine ilişkin kriz yönetim becerilerinin ve kriz yönetim stratejilerinin karşılaştırılmasına yönelik bulgulara bu başlık altında yer verilmektedir. Bu anlamda geliştirilen H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1e} , H_{1f} ve H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , H_{3d} , H_{3e} , H_{3f} hipotezleri de bu başlık altında sınanmıştır.

Araştırmanın H_{1a} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{1a} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{1a} için t-testi yapılmıştır. t-testinin uygulanmasına yönelik gereken koşulların sağlandığı verinin normal dağılım göstermesiyle anlaşılmıştır. Ancak varyansların homojenliğini sınamak için gerçekleştirilen *Levene* testi sonuçları incelendiğinde varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. t-testi sonuçları Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Becerileri	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
1. Kriz Öncesi Dönemi	Kadın	67	3,34	,951	-1,915	200	,057
	Erkek	135	3,58	,770			
2. Kriz Dönemi	Kadın	67	3,33	1,079	,839	200	,403
	Erkek	135	3,21	,915			
3. Kriz Sonrası Dönem	Kadın	67	3,57	1,106	-,987	200	,325
	Erkek	135	3,71	,856			

N: 202; Güven Aralığı:%95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

t-testi sonucuna göre katılımcıların kriz öncesi dönemi ($p=,057$ ve $p>0,05$), kriz dönemi ($p=,403$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönem ($p=,325$ ve $p<0,05$) kriz yönetim becerilerinin cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H_{1a} reddedilmiştir.

Araştırmanın H_{3a} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{3a} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{3a} için t-testi uygulanmıştır. t-testinin uygulanmasına yönelik gereken koşulların sağlandığı verinin normal dağılım göstermesiyle anlaşılmıştır. Ayrıca varyansların homojenliğini sınamak için gerçekleştirilen *Levene* testi sonuçları incelendiğinde varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. t-testi sonuçları Tablo 15'te gösterilmektedir. Parametrik analiz yöntemlerinden t-testi sonucunda göre, katılımcıların işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara ($p=,961$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalara ($p=,633$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara ($p=,704$ ve $p<0,05$), yeni

pazar uygulamalarına ($p=,946$ ve $p>0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara ($p=,266$ ve $p<0,05$) yönelik kriz yönetim stratejilerinin cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre H_{3a} reddedilmiştir.

Tablo 15. Cinsiyete Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Stratejileri	Cinsiyet	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	Kadın	67	2,82	1,188	,048	200	,961
	Erkek	135	2,82	1,055			
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	Kadın	67	3,62	1,172	,478	200	,633
	Erkek	135	3,54	1,065			
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	Kadın	67	3,49	1,117	-,380	200	,704
	Erkek	135	3,54	,904			
4. Yeni Pazar Uygulamaları	Kadın	67	3,58	1,132	,068	200	,946
	Erkek	135	3,57	,875			
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	Kadın	67	2,17	,931	-1,115	200	,266
	Erkek	135	2,34	1,038			

N: 202; Güven Aralığı:%95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Araştırmanın H_{1b} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{1b} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 16. Yaş Gruplarına Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Becerileri	Yaş	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig.) Değeri	Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma
1. Kriz Öncesi Dönemi	A 30 Yaş ve Aşağısı	71	3,50	,795	1,831	,163	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 31-40 Yaş Arası	99	3,42	,871			
	C 41 Yaş ve Üzeri	32	3,74	,817			
2. Kriz Dönemi	A 30 Yaş ve Aşağısı	71	3,26	,970	1,410	,247	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 31-40 Yaş Arası	99	3,16	,933			
	C 41 Yaş ve Üzeri	32	3,49	1,075			
3. Kriz Sonrası Dönem	A 30 Yaş ve Aşağısı	71	3,68	1,032	,601	,549	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 31-40 Yaş Arası	99	3,60	,889			
	C 41 Yaş ve Üzeri	32	3,80	,930			

N: 202; Güven Aralığı:%95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{1b} için ANOVA yapılmıştır. Öncelikle varyansların homojenliğini sınamak için *Levene* testi sonuçları incelenmiş ve kriz

öncesi dönemi ($p=,470$ ve $p<0,05$), kriz dönemi ($p=,548$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönem ($p=,600$ ve $p<0,05$) varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. Tablo 16'da yer alan ANOVA sonuçları incelendiğinde katılımcıların kriz öncesi dönemi ($F:1,831$ ve $p<0,05$), kriz dönemi ($F:1,41$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönem ($F:0,601$ ve $p<0,05$) kriz yönetim becerilerinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Tukey HSD istatistiğine başvurularak veriler arasında karşılaştırma yapılmıştır. Veriler arasında herhangi anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre H_{1b} reddedilmiştir.

Araştırmanın H_{3b} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{3b} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri yaş değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

Tablo 17. Yaş Gruplarına Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Stratejileri	Yaş	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig.) Değeri	Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	A 30 Yaş ve Aşağısı	71	2,72	1,102	,429	,651	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 31-40 Yaş Arası	99	2,87	1,050			
	C 41 Yaş ve Üzeri	32	2,87	1,248			
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	A 30 Yaş ve Aşağısı	71	3,36	1,254	2,040	,133	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 31-40 Yaş Arası	99	3,66	1,002			
	C 41 Yaş ve Üzeri	32	3,74	,979			
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	A 30 Yaş ve Aşağısı	71	3,50	1,105	,122	,886	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 31-40 Yaş Arası	99	3,56	,897			
	C 41 Yaş ve Üzeri	32	3,48	,939			
4. Yeni Pazar Uygulamaları	A 30 Yaş ve Aşağısı	71	3,47	1,152	1,137	,323	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 31-40 Yaş Arası	99	3,58	,826			
	C 41 Yaş ve Üzeri	32	3,78	,902			
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	A 30 Yaş ve Aşağısı	71	2,23	,983	,140	,869	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 31-40 Yaş Arası	99	2,31	1,026			
	C 41 Yaş ve Üzeri	32	2,31	1,012			

N: 202; Güven Aralığı: %95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{3b} için ANOVA yapılmıştır. Öncelikle varyansların homojenliğini sınamak için *Levene* testi sonuçları incelenmiş ve

varyanslarının işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalarının ($p=1,236$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalarının ($p=3,980$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalarının ($p=1,496$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarının ($p=3,774$ ve $p<0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalarının ($p=,096$ ve $p<0,05$) homojen olduğu görülmüştür. Tablo 17’de yer alan ANOVA sonuçları incelendiğinde, işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara ($F:4,429$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalara ($F:2,04$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara ($F:1,122$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarına ($F:1,323$ ve $p<0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara ($F:1,14$ ve $p<0,05$) yönelik kriz yönetim stratejilerinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Tukey HSD istatistiğine başvurularak veriler arasında karşılaştırma yapılmıştır. Veriler arasında herhangi anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre H_{3b} reddedilmiştir.

Araştırmanın H_{1c} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{1c} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 18. Eğitim Düzeyine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Becerileri	Eğitim Düzeyi	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig.) Değeri	Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma
1. Kriz Öncesi Dönemi	A Lise	55	3,25	,854	3,504	,032	B>A
	B Üniversite	129	3,60	,770			
	C Lisansüstü	18	3,52	1,130			
2. Kriz Dönemi	A Lise	55	3,10	,966	1,380	,254	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Üniversite	129	3,27	,954			
	C Lisansüstü	18	3,53	1,091			
3. Kriz Sonrası Dönem	A Lise	55	3,35	1,038	4,886	,008	B>A
	B Üniversite	129	3,81	,852			
	C Lisansüstü	18	3,56	1,094			

N: 202; Güven Aralığı:%95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{1c} için ANOVA yapılmıştır. Öncelikle varyansların homojenliğini sınamak için *Levene* testi sonuçları incelenmiş ve kriz öncesi dönemi ($p=2,117$ ve $p<0,05$), kriz dönemi ($p=,230$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönem ($p=1,476$ ve $p<0,05$) varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. Tablo 18’de

yer alan ANOVA sonuçları incelendiğinde, katılımcıların kriz sonrası dönem ($F:4,886$ ve $p>0,05$) ve kriz öncesi dönemi ($F:3,504$ ve $p>0,05$), kriz yönetim becerilerinin eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak kriz dönemi ($F:1,38$ ve $p<0,05$) kriz yönetim becerilerinin anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Tukey HSD istatistiğine başvurulurken veriler arasında karşılaştırma yapılmıştır. Tukey HSD istatistiğine göre kriz öncesi dönemi ve kriz sonrası dönemi katılımcıların eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar üniversite ve lise mezunları arasındadır. Buna göre ortalamalar incelendiğinde, üniversite mezunu olan katılımcıların lise mezunu olan katılımcılara göre daha fazla kriz yönetim becerilerine sahip oldukları söylenebilir. Buna göre H_{1c} kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın H_{3c} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{3c} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri eğitim düzeyleri açısından farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{3c} için ANOVA yapılmıştır. Öncelikle varyansların homojenliğini sınamak için *Levene* testi sonuçları incelenmiş ve varyanslarının işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalarının ($p=0,11$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalarının ($p=,272$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalarının ($p=5,046$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarının ($p=4,020$ ve $p<0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalarının ($p=,168$ ve $p<0,05$) homojen olduğu görülmüştür. Tablo 19'da yer alan ANOVA sonuçları incelendiğinde, pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara ($F:8,497$ ve $p>0,05$) ve yeni pazar uygulamalarına ($F:6,364$ ve $p>0,05$) yönelik kriz yönetim stratejilerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara ($F:1,726$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalara ($F:3,325$ ve $p<0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara ($F:0,081$ ve $p<0,05$) kriz yönetim becerilerinin anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 19. Eğitim Düzeyine Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Stratejileri	Eğitim Düzeyi	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig.) Değeri	Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	A Lise	55	2,59	1,078	1,726	,181	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Üniversite	129	2,90	1,089			
	C Lisansüstü	18	2,94	1,174			
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	A Lise	55	3,25	1,146	3,325	,038	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Üniversite	129	3,66	1,044			
	C Lisansüstü	18	3,85	1,206			
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	A Lise	55	3,08	1,062	8,497	000	B>A
	B Üniversite	129	3,71	,844			
	C Lisansüstü	18	3,54	1,205			
4. Yeni Pazar Uygulamaları	A Lise	55	3,19	1,121	6,364	,002	C>B>A
	B Üniversite	129	3,70	,856			
	C Lisansüstü	18	3,83	,916			
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	A Lise	55	2,30	1,113	,081	,922	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Üniversite	129	2,27	,955			
	C Lisansüstü	18	2,36	1,054			

N: 202; Güven Aralığı: %95; Anlamlılık düzeyi: $p < 0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Tukey HSD istatistiğine başvurularak veriler arasında karşılaştırma yapılmıştır. Tukey HSD istatistiğine göre pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar için katılımcıların eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların üniversite ve lise mezunları arasında olduğu görülmektedir. Buna göre ortalamalar incelendiğinde, üniversite mezunu olan katılımcıların lise mezunu olan katılımcılara göre daha fazla kriz yönetim stratejilerine sahip oldukları söylenebilir. Tukey HSD istatistiğine göre yeni pazar uygulamalarına yönelik katılımcıların eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların lisansüstü, üniversite ve lise mezunları arasında olduğu görülmektedir. Buna göre ortalamalar incelendiğinde, lisansüstü mezunu olan katılımcıların üniversite mezunu olan katılımcılara, üniversite mezunu olan katılımcıların ise lise mezunu olan katılımcılara göre daha fazla kriz yönetim stratejilerine sahip oldukları söylenebilir. Buna göre H_{3c} kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın H_{1d} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{1d} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmedeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletmedeki pozisyonlara göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{1d} için ANOVA yapılmıştır.

Tablo 20. İşletmedeki Pozisyona Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Becerileri	İşletmedeki Pozisyon	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig.) Değeri	Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma
1. Kriz Öncesi Dönemi	A Ön büro Müdürü	44	3,50	,684	,823	,569	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Genel Müdür	48	3,71	,580			
	C İşletme Sahibi	27	3,29	1,162			
	Ç Kat Hizmetleri Müdürü	19	3,44	,953			
	D Aşçıbaşı	15	3,31	,777			
	E Yiyecek İçecek Müdürü	28	3,48	,915			
	F Muhasebe ve Satınalma Müdürü	14	3,55	,934			
2. Kriz Dönemi	G Diğer	7	3,33	1,151	2,186	,037	B>C
	A Ön büro Müdürü	44	3,01	,952			
	B Genel Müdür	48	3,58	,673			
	C İşletme Sahibi	27	2,81	1,222			
	Ç Kat Hizmetleri Müdürü	19	3,28	1,123			
	D Aşçıbaşı	15	3,38	,781			
	E Yiyecek İçecek Müdürü	28	3,40	,945			
3. Kriz Sonrası Dönem	F Muhasebe ve Satın alma Müdürü	14	3,17	1,021	1,653	,123	Herhangi bir farklılık yoktur.
	G Diğer	7	3,34	1,145			
	A Ön büro Müdürü	44	3,55	,805			
	B Genel Müdür	48	3,89	,652			
	C İşletme Sahibi	27	3,26	1,191			
	Ç Kat Hizmetleri Müdürü	19	3,61	1,170			
	D Aşçıbaşı	15	3,53	,993			
	E Yiyecek İçecek Müdürü	28	3,75	,979			
	F Muhasebe ve Satın alma Müdürü	14	3,80	1,144			
	G Diğer	7	4,17	,785			

N: 202; Güven Aralığı: %95; Anlamlılık düzeyi: $p < 0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Öncelikle varyansların homojenliğini sınamak için *Levene* testi sonuçları incelenmiş ve kriz öncesi dönemi ($p=3,273$ ve $p < 0,05$), kriz dönemi ($p=2,028$ ve $p < 0,05$) ve kriz sonrası dönem ($p=2,510$ ve $p < 0,05$) varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. Tablo 20'de yer alan ANOVA sonuçları incelendiğinde, katılımcıların kriz dönemi ($F:2,186$ ve $p > 0,05$) kriz yönetim becerilerinin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak kriz sonrası dönem ($F:1,653$ ve $p < 0,05$) ve kriz öncesi dönemi ($F:0,823$ ve $p < 0,05$) kriz yönetim becerilerinin anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Tukey HSD istatistiğine başvurularda veriler arasında karşılaştırma yapılmıştır. Tukey HSD istatistiğine göre kriz döneminde katılımcıların işletmedeki pozisyonları arasındaki farklılıklar genel müdür ve işletme sahibi arasında olduğu görülmektedir. Buna göre ortalamalar incelendiğinde, genel müdür pozisyonunda yer alan katılımcıların işletme sahibi pozisyonunda olan katılımcılara göre daha fazla kriz yönetim becerilerine sahip oldukları söylenebilir. Buna göre H_{1d} kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın H_{3d} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{3d} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmedeki pozisyonları açısından farklılık göstermektedir.

Tablo 21. İşletmedeki Pozisyona Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Stratejileri	İşletmedeki Pozisyon	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig.) Değeri	Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	A Ön büro Müdürü	44	2,56	1,036	1,573	,146	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Genel Müdür	48	3,08	,978			
	C İşletme Sahibi	27	2,92	1,352			
	Ç Kat Hizmetleri Müdürü	19	3,20	1,206			
	D Aşçıbaşı	15	2,82	,678			
	E Yiyecek İçecek Müdürü	28	2,46	1,175			
	F Muhasebe ve Satın alma Müdürü	14	2,80	,916			
	G Diğer	7	2,71	1,286			
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	A Ön büro Müdürü	44	3,29	1,145	,756	,625	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Genel Müdür	48	3,71	,830			
	C İşletme Sahibi	27	3,64	1,151			
	Ç Kat Hizmetleri Müdürü	19	3,56	1,267			
	D Aşçıbaşı	15	3,33	1,069			
	E Yiyecek İçecek Müdürü	28	3,69	1,203			
	F Muhasebe ve Satın alma Müdürü	14	3,64	1,355			
	G Diğer	7	3,86	,959			
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	A Ön büro Müdürü	44	3,34	1,020	1,553	,152	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Genel Müdür	48	3,60	,858			
	C İşletme Sahibi	27	3,86	,930			
	Ç Kat Hizmetleri Müdürü	19	3,23	,943			
	D Aşçıbaşı	15	3,27	,986			
	E Yiyecek İçecek Müdürü	28	3,44	1,111			
	F Muhasebe ve Satın alma Müdürü	14	3,90	,900			
	G Diğer	7	3,76	1,031			
4. Yeni Pazar Uygulamaları	A Ön büro Müdürü	44	3,24	,958	2,409	,022	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Genel Müdür	48	3,58	,767			
	C İşletme Sahibi	27	3,63	1,175			
	Ç Kat Hizmetleri Müdürü	19	3,92	,782			
	D Aşçıbaşı	15	3,33	,859			
	E Yiyecek İçecek Müdürü	28	3,49	1,181			
	F Muhasebe ve Satın alma Müdürü	14	4,09	,788			
	G Diğer	7	4,21	,585			
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	A Ön büro Müdürü	44	2,11	,887	1,685	,115	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Genel Müdür	48	2,46	,875			
	C İşletme Sahibi	27	2,51	1,386			
	Ç Kat Hizmetleri Müdürü	19	2,26	1,129			
	D Aşçıbaşı	15	2,40	,660			
	E Yiyecek İçecek Müdürü	28	2,26	1,006			
	F Muhasebe ve Satın alma Müdürü	14	1,59	,617			
	G Diğer	7	2,54	1,302			

N: 202; Güven Aralığı: %95; Anlamlılık düzeyi: $p < 0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{3d} için ANOVA yapılmış ve sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir. Öncelikle varyansların homojenliğini sınamak için *Levene* testi sonuçları incelenmiş ve varyanslarının işletmenin bakım ve onarımı ile

ilgili uygulamalarının ($p=2,766$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalarının ($p=1,473$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalarının ($p=,537$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarının ($p=1,939$ ve $p<0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalarının ($p=2,929$ ve $p<0,05$) homojen olduğu görülmüştür. Tablo 21'de yer alan ANOVA sonuçları incelendiğinde, işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara ($F:1,573$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalara ($F: ,756$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara ($F:1,553$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarına ($F:2,409$ ve $p<0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara ($F:1,685$ ve $p<0,05$) yönelik kriz yönetim stratejilerinin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Tukey HSD istatistiğine başvurulurken veriler arasında karşılaştırma yapılmıştır. Veriler arasında herhangi anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre H_{3d} reddedilmiştir.

Araştırmanın H_{1e} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{1e} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 22. İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Becerileri	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
1. Kriz Öncesi Dönemi	5 Yıl ve Aşağısı	105	3,50	,849	,002	200	,998
	6 Yıl ve Üzeri	97	3,50	,835			
2. Kriz Dönemi	5 Yıl ve Aşağısı	105	3,26	1,013	,155	200	,877
	6 Yıl ve Üzeri	97	3,24	,930			
3. Kriz Sonrası Dönem	5 Yıl ve Aşağısı	105	3,68	,986	,261	200	,795
	6 Yıl ve Üzeri	97	3,64	,905			

N: 202; Güven Aralığı: %95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{1e} için t-testi yapılmıştır. t-testi sonuçları Tablo 22'de gösterilmektedir. t-testinin uygulanmasına yönelik gereken koşulların sağlandığı verinin normal dağılım göstermesiyle anlaşılmıştır. Ancak varyansların homojenliğini sınamak için gerçekleştirilen *Levene* testi sonuçları incelendiğinde; kriz öncesi dönemi ($p=,848$ ve $p<0,05$), kriz dönemi ($p=,518$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönemi ($p=,631$ ve $p<0,05$) için kriz yönetim becerilerinin varyanslarının

homojen olduğu görülmüştür. Parametrik analiz yöntemlerinden t-testi uygulanmış ve katılımcıların kriz öncesi dönem ($p=,998$ ve $p<0,05$), kriz dönem ($p=,877$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönem ($p=,795$ ve $p<0,05$) için kriz yönetim becerilerinin ise işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre H_{1e} reddedilmiştir.

Araştırmanın H_{3e} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{3e} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmedeki çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{3e} için t-testi uygulanmıştır. t-testi sonuçları Tablo 23'te gösterilmektedir.

Tablo 23. İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Stratejileri	İşletmedeki Çalışma Süresi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	5 Yıl ve Aşağısı	105	2,72	1,146	-1,386	200	,167
	6 Yıl ve Üzeri	97	2,93	1,038			
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	5 Yıl ve Aşağısı	105	3,52	1,166	-,630	200	,530
	6 Yıl ve Üzeri	97	3,62	1,027			
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	5 Yıl ve Aşağısı	105	3,56	1,050	,513	200	,608
	6 Yıl ve Üzeri	97	3,49	,896			
4. Yeni Pazar Uygulamaları	5 Yıl ve Aşağısı	105	3,53	1,039	-,698	200	,486
	6 Yıl ve Üzeri	97	3,62	,880			
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	5 Yıl ve Aşağısı	105	2,10	,932	-2,706	200	,007
	6 Yıl ve Üzeri	97	2,48	1,047			

N: 202; Güven Aralığı: %95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

t-testinin uygulanmasına yönelik gereken koşulların sağlandığı verinin normal dağılım göstermesiyle anlaşılmıştır. Ancak varyansların homojenliğini sınamak için gerçekleştirilen *Levene* testi sonuçları incelendiğinde, işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamaları ($p=,192$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamaları ($p=,168$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamaları ($p=,171$ ve $p<0,05$), yeni

pazar uygulamaları ($p=,109$ ve $p>0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamaları ($p=,172$ ve $p<0,05$) için kriz yönetim stratejilerinin varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. Parametrik analiz yöntemlerinden t-testi uygulanarak, katılımcıların işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara ($p=,167$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalara ($p=,530$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara ($p=,608$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarına ($p=,486$ ve $p>0,05$) yönelik kriz yönetim stratejilerinin işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar göstermediği, ancak insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara ($p=,007$ ve $p<0,05$) yönelik kriz yönetim stratejilerinin işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, işletmedeki çalışma süresine göre insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar açısından kriz yönetim stratejilerinin “6 yıl ve üzeri” çalışanlarda “5 yıl ve aşağısı” çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre H_{3e} kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın H_{1f} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{1f} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri turizm sektöründe çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{1f} için t-testi yapılmıştır. t-testi sonuçları Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24. Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Becerileri	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
1. Kriz Öncesi Dönemi	10 Yıl ve Aşağısı	80	3,56	,764	,806	200	,421
	11 Yıl ve Üzeri	122	3,46	,887			
2. Kriz Dönemi	10 Yıl ve Aşağısı	80	3,33	,957	,925	200	,356
	11 Yıl ve Üzeri	122	3,20	,981			
3. Kriz Sonrası Dönem	10 Yıl ve Aşağısı	80	3,75	,986	1,018	200	,310
	11 Yıl ve Üzeri	122	3,61	,918			

N: 202; Güven Aralığı: %95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

t-testinin uygulanmasına yönelik gereken koşulların sağlandığı verinin normal dağılım göstermesiyle anlaşılmıştır. Ancak varyansların homojenliğini sınamak için

gerçekleştirilen *Levene* testi sonuçları incelendiğinde; kriz öncesi dönemi ($p=,182$ ve $p<0,05$), kriz dönemi ($p=,864$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönemi ($p=,269$ ve $p<0,05$) için kriz yönetim becerilerinin varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. Parametrik analiz yöntemlerinden t-testi uygulanmış ve katılımcıların kriz öncesi dönem ($p=,421$ ve $p>0,05$), kriz dönem ($p=,356$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönem ($p=,310$ ve $p<0,05$) için kriz yönetim becerilerinin turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre H_{1f} reddedilmiştir.

Araştırmanın H_{3f} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{3f} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri turizm sektöründe çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{3f} için t-testi uygulanmıştır. T-testi sonuçları Tablo 25'te gösterilmektedir.

Tablo 25. Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Stratejileri	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	10 Yıl ve Aşağısı	80	2,74	1,106	-,824	200	,411
	11 Yıl ve Üzeri	122	2,87	1,094			
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	10 Yıl ve Aşağısı	80	3,41	1,238	,1,596	200	,112
	11 Yıl ve Üzeri	122	3,66	,991			
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	10 Yıl ve Aşağısı	80	3,59	1,052	,738	200	,461
	11 Yıl ve Üzeri	122	3,48	,927			
4. Yeni Pazar Uygulamaları	10 Yıl ve Aşağısı	80	3,63	1,089	,746	200	,457
	11 Yıl ve Üzeri	122	3,53	,876			
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	10 Yıl ve Aşağısı	80	2,03	,920	,3,020	200	,003
	11 Yıl ve Üzeri	122	2,45	1,025			

N: 202; Güven Aralığı: %95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

t-testinin uygulanmasına yönelik gereken koşulların sağlandığı verinin normal dağılım göstermesiyle anlaşılmıştır. Ancak varyansların homojenliğini sınamak için gerçekleştirilen *Levene* testi sonuçları incelendiğinde; işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamaları ($p=,714$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamaları ($p=,007$

ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamaları ($p=,346$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamaları ($p=,147$ ve $p>0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamaları ($p=,273$ ve $p<0,05$) için kriz yönetim stratejilerinin varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. Parametrik analiz yöntemlerinden t-testi uygulanarak, katılımcıların işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara ($p=,411$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalara ($p=,112$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara ($p=,461$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarına ($p=,457$ ve $p>0,05$) yönelik kriz yönetim stratejilerinin ise turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar göstermediği, ancak insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara ($p=,003$ ve $p<0,05$) yönelik kriz yönetim stratejilerinin turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, turizm sektöründe çalışma süresine göre insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar açısından kriz yönetim stratejilerinin “11 yıl ve üzeri” çalışanların “10 yıl ve aşağısı” çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre H_{3f} kısmen kabul edilmiştir.

3.3.2.5. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Özelliklerine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin ve Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin özelliklerine (işletme türü, faaliyet süresi, toplam personel sayısı, kriz yaşıyıp yaşamama durumu ve kriz yönetim planının olup olmama durumu) göre kriz yönetim becerilerinin ve kriz yönetim stratejilerinin karşılaştırılmasına yönelik bulgulara bu başlık altında yer verilmektedir. Bu anlamda geliştirilen H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} , H_{2e} ve H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} , H_{4d} , H_{4e} hipotezleri de bu başlık altında sınanmıştır.

Araştırmanın H_{2a} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{2a} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletme türüne göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletme türüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{2a} için ANOVA yapılmıştır. ANOVA sonuçları Tablo 26'da gösterilmektedir. Öncelikle varyansların homojenliğini sınamak için *Levene* testi sonuçları incelenmiş ve kriz öncesi dönemi ($p=,959$ ve $p<0,05$), kriz dönemi ($p=,357$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönem ($p=3,106$ ve $p<0,05$) varyanslarının homojen

olduğu görülmüştür. Tablo 26'da yer alan ANOVA sonuçları incelendiğinde katılımcıların kriz sonrası dönem ($F:3,861$ ve $p>0,05$) kriz yönetim becerilerinin işletme türüne göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak kriz öncesi dönemi ($F:1,007$ ve $p>0,05$) ve kriz dönemi ($F:1,830$ ve $p<0,05$) kriz yönetim becerilerinin anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 26. İşletme Türüne Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Becerileri	İşletme Türü	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig.) Değeri	Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma
1. Kriz Öncesi Dönemi	A Bağımsız	160	3,45	,863	1,007	,367	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Uluslararası Zincire Bağlı	30	3,65	,760			
	C Ulusal Zincire Bağlı	12	3,68	,698			
2. Kriz Dönemi	A Bağımsız	160	3,18	,960	1,830	,163	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Uluslararası Zincire Bağlı	30	3,52	,943			
	C Ulusal Zincire Bağlı	12	3,46	1,122			
3. Kriz Sonrası Dönem	A Bağımsız	160	3,58	,964	3,861	,023	B>A
	B Uluslararası Zincire Bağlı	30	4,09	,772			
	C Ulusal Zincire Bağlı	12	3,73	,852			

N: 202; Güven Aralığı:%95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Tukey HSD istatistiğine başvurularak veriler arasında karşılaştırma yapılmıştır. Tukey HSD istatistiğine göre kriz sonrası dönemde işletme türleri arasındaki farklılıkların uluslararası zincire bağlı ve bağımsız işletmeler arasında olduğu görülmektedir. Buna göre ortalamalar incelendiğinde, uluslararası zincire bağlı işletmelerin yöneticilerinin bağımsız işletmelerin yöneticilerine göre daha fazla kriz yönetim becerilerine sahip oldukları söylenebilir. Buna göre H_{2a} kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmının H_{4a} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{4a} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmenin türüne göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin işletme türüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{4a} için ANOVA yapılmıştır. ANOVA sonuçları Tablo 27'de gösterilmektedir. Öncelikle varyansların homojenliğini sınamak için *Levene* testi sonuçları incelenmiş ve varyanslarının işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalarının ($p=,705$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalarının

($p=1,175$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalarının ($p=,259$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarının ($p=,737$ ve $p<0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalarının ($p=,907$ ve $p<0,05$) homojen olduğu görülmüştür.

Tablo 27. İşletme Türüne Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Stratejileri	İşletme Türü	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig.) Değeri	Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	A Bağımsız	160	2,85	1,111	,387	,679	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Uluslararası Zincire Bağlı	30	2,67	,966			
	C Ulusal Zincire Bağlı	12	2,75	1,284			
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	A Bağımsız	160	3,56	1,091	1,866	,157	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Uluslararası Zincire Bağlı	30	3,78	1,018			
	C Ulusal Zincire Bağlı	12	3,06	1,317			
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	A Bağımsız	160	3,54	,957	,255	,775	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Uluslararası Zincire Bağlı	30	3,51	1,049			
	C Ulusal Zincire Bağlı	12	3,33	1,128			
4. Yeni Pazar Uygulamaları	A Bağımsız	160	3,59	,937	1,133	,324	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Uluslararası Zincire Bağlı	30	3,62	1,019			
	C Ulusal Zincire Bağlı	12	3,17	1,184			
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	A Bağımsız	160	2,31	1,016	1,537	,218	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B Uluslararası Zincire Bağlı	30	2,32	1,032			
	C Ulusal Zincire Bağlı	12	1,79	,647			

N: 202; Güven Aralığı: %95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 27’de yer alan ANOVA sonuçları incelendiğinde işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara ($F:679$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalara ($F:157$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara ($F:775$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarına ($F:324$ ve $p<0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara ($F:218$ ve $p<0,05$) yönelik kriz yönetim stratejilerinin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Tukey HSD istatistiğine başvurularak veriler arasında karşılaştırma yapılmıştır. Veriler arasında herhangi anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre H_{4a} reddedilmiştir.

Araştırmanın H_{2b} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{2b} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletme faaliyet süresi bakımından farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletme faaliyet süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{2b} için ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA sonuçları Tablo 28'de gösterilmektedir.

Tablo 28. İşletme Faaliyet Süresine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Becerileri	İşletme Faaliyet Süresi	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig.) Değeri	Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma
1. Kriz Öncesi Dönemi	A 5 Yıl ve Aşağısı	61	3,50	,959	1,000	,394	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 6-10 Yıl Arası	53	3,49	,685			
	C 11-15 Yıl Arası	50	3,36	,926			
	Ç 16 Yıl ve Üzeri	38	3,67	,698			
2. Kriz Dönemi	A 5 Yıl ve Aşağısı	61	3,28	1,069	,238	,870	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 6-10 Yıl Arası	53	3,23	,950			
	C 11-15 Yıl Arası	50	3,16	,918			
	Ç 16 Yıl ve Üzeri	38	3,32	,933			
3. Kriz Sonrası Dönem	A 5 Yıl ve Aşağısı	61	3,68	1,057	,919	,433	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 6-10 Yıl Arası	53	3,75	,888			
	C 11-15 Yıl Arası	50	3,47	1,014			
	Ç 16 Yıl ve Üzeri	38	3,75	,715			

N: 202; Güven Aralığı:%95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Öncelikle varyansların homojenliğini sınamak için *Levene* testi sonuçları incelenmiş ve kriz öncesi dönemi ($p=2,452$ ve $p<0,05$), kriz dönemi ($p=,524$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönem ($p=2,248$ ve $p<0,05$) varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. Tablo 28'de yer alan ANOVA sonuçları incelendiğinde katılımcıların kriz öncesi dönemi ($F:1,000$ ve $p<0,05$), kriz dönemi ($F: ,238$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönem ($F: ,919$ ve $p<0,05$) kriz yönetim becerilerinin işletme faaliyet süresine göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Tukey HSD istatistiğine başvurularda veriler arasında karşılaştırma yapılmıştır. Veriler arasında herhangi anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre H_{2b} reddedilmiştir.

Araştırmanın H_{4b} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{4b} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin işletme faaliyet süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{4b} için ANOVA yapılmıştır. ANOVA sonuçları Tablo 29'da gösterilmektedir. Öncelikle varyansların homojenliğini sınamak

için *Levene* testi sonuçları incelenmiş ve varyanslarının işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalarının ($p=2,263$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalarının ($p=1,988$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalarının ($p=,933$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarının ($p=1,770$ ve $p<0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalarının ($p=,103$ ve $p<0,05$) homojen olduğu görülmüştür.

Tablo 29. İşletme Faaliyet Süresine Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Stratejileri	İşletme Faaliyet Süresi	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig.) Değeri	Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	A 5 Yıl ve Aşağısı	61	2,65	1,185	1,460	,227	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 6-10 Yıl Arası	53	3,07	1,125			
	C 11-15 Yıl Arası	50	2,79	,928			
	Ç 16 Yıl ve Üzeri	38	2,78	1,100			
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	A 5 Yıl ve Aşağısı	61	3,47	1,126	,571	,635	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 6-10 Yıl Arası	53	3,63	1,282			
	C 11-15 Yıl Arası	50	3,49	,974			
	Ç 16 Yıl ve Üzeri	38	3,73	,942			
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	A 5 Yıl ve Aşağısı	61	3,55	1,107	,560	,642	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 6-10 Yıl Arası	53	3,57	,997			
	C 11-15 Yıl Arası	50	3,37	,843			
	Ç 16 Yıl ve Üzeri	38	3,61	,906			
4. Yeni Pazar Uygulamaları	A 5 Yıl ve Aşağısı	61	3,57	1,118	,172	,915	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 6-10 Yıl Arası	53	3,63	,998			
	C 11-15 Yıl Arası	50	3,50	,804			
	Ç 16 Yıl ve Üzeri	38	3,60	,873			
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	A 5 Yıl ve Aşağısı	61	2,03	,998	1,949	,123	Herhangi bir farklılık yoktur.
	B 6-10 Yıl Arası	53	2,34	,951			
	C 11-15 Yıl Arası	50	2,46	1,041			
	Ç 16 Yıl ve Üzeri	38	2,38	1,001			

N: 202; Güven Aralığı: %95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 29'da yer alan ANOVA sonuçları incelendiğinde işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara ($F:1,460$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalara ($F:571$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara ($F:560$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarına ($F:172$ ve $p<0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara ($F:1,949$ ve $p<0,05$) yönelik kriz yönetim stratejilerinin işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Tukey HSD istatistiğine başvurularak veriler arasında karşılaştırma yapılmıştır. Veriler arasında herhangi anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre H_{4b} reddedilmiştir.

Araştırmanın H_{2c} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{2c} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmenin toplam personel sayısı bakımından farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletmenin toplam personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{2c} için t-testi yapılmıştır. t-testi sonuçları Tablo 30’da gösterilmektedir.

Tablo 30. İşletmenin Toplam Personel Sayısına Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Becerileri	İşletmenin Toplam Personel Sayısı	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
1. Kriz Öncesi Dönemi	50 Personel ve Aşağısı	110	3,35	,897	-2,766	200	,006
	51 Personel ve Üzeri	92	3,67	,733			
2. Kriz Dönemi	50 Personel ve Aşağısı	110	3,05	1,003	-3,223	200	,001
	51 Personel ve Üzeri	92	3,48	,881			
3. Kriz Sonrası Dönem	50 Personel ve Aşağısı	110	3,44	1,050	-3,71	200	,000
	51 Personel ve Üzeri	92	3,92	,727			

N: 202; Güven Aralığı:%95; Anlamlılık düzeyi: $p < 0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

t-testinin uygulanmasına yönelik gereken koşulların sağlandığı verinin normal dağılım göstermesiyle anlaşılmıştır. Ancak varyansların homojenliğini sınamak için gerçekleştirilen *Levene* testi sonuçları incelendiğinde; kriz öncesi dönemi ($p = ,037$ ve $p < 0,05$), kriz dönemi ($p = ,086$ ve $p < 0,05$) ve kriz sonrası dönemi ($p = ,000$ ve $p < 0,05$) için kriz yönetim becerilerinin varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. Parametrik analiz yöntemlerinden t-testi uygulanmış ve katılımcıların kriz öncesi dönem ($p = ,006$ ve $p > 0,05$), kriz dönemi ($p = ,001$ ve $p < 0,05$) ve kriz sonrası dönem ($p = ,000$ ve $p < 0,05$) için kriz yönetim becerilerinin işletmenin toplam personel sayısına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. İşletmenin toplam personel sayısına göre kriz yönetim becerilerinin her üç dönem için de “51 personel ve üzeri” çalışanı olan işletmelerin “50 personel ve aşağısı” çalışanı olan işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre H_{2c} kabul edilmiştir.

Araştırmanın H_{4c} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{4c} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmenin toplam personel sayısına göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin işletmenin toplam personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{4c} için t-testi uygulanmıştır. t-testi sonuçları Tablo 31’de gösterilmektedir.

Tablo 31. İşletmenin Toplam Personel Sayısına Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Stratejileri	İşletmenin Toplam Personel Sayısı	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	50 Personel ve Aşağısı	110	2,81	1,130	-,144	200	,885
	51 Personel ve Üzeri	92	2,83	1,065			
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	50 Personel ve Aşağısı	110	3,46	1,200	-1,514	200	,132
	51 Personel ve Üzeri	92	3,69	,956			
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	50 Personel ve Aşağısı	110	3,43	1,047	-1,507	200	,133
	51 Personel ve Üzeri	92	3,64	,879			
4. Yeni Pazar Uygulamaları	50 Personel ve Aşağısı	110	3,46	1,086	-1,788	200	,075
	51 Personel ve Üzeri	92	3,70	,782			
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	50 Personel ve Aşağısı	110	2,27	1,079	-,165	200	,869
	51 Personel ve Üzeri	92	2,30	,914			

N: 202; Güven Aralığı:%95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

t-testinin uygulanmasına yönelik gereken koşulların sağlandığı verinin normal dağılım göstermesiyle anlaşılmıştır. Ancak varyansların homojenliğini sınamak için gerçekleştirilen *Levene* testi sonuçları incelendiğinde; işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamaları ($p=,327$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamaları ($p=,004$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamaları ($p=,021$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamaları ($p=,001$ ve $p>0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamaları ($p=,220$ ve $p<0,05$) için kriz yönetim stratejilerinin varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. Parametrik analiz yöntemlerinden t-testi uygulanarak, katılımcıların işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara ($p=,885$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalara ($p=,132$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara ($p=0,133$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarına ($p=0,075$ ve $p>0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara ($p=0,869$ ve $p<0,05$) yönelik kriz yönetim stratejilerinin ise işletmenin toplam personel sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre H_{4c} reddedilmiştir.

Araştırmanın H_{2d} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{2d} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmede herhangi bir kriz yaşanıp yaşanmaması bakımından farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletmede kriz yaşayıp yaşamama durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{2d} için t-testi yapılmıştır. t-testi sonuçları Tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32. İşletmede Kriz Yaşayıp Yaşamama Durumuna Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Becerileri	İşletmenizde herhangi bir kriz yaşadınız mı?	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
1. Kriz Öncesi Dönemi	Evet	80	3,60	,816	1,422	200	,157
	Hayır	122	3,43	,852			
2. Kriz Dönemi	Evet	80	3,25	1,062	,037	200	,971
	Hayır	122	3,24	,912			
3. Kriz Sonrası Dönem	Evet	80	3,77	,848	1,304	200	,194
	Hayır	122	3,59	1,002			

N: 202; Güven Aralığı:%95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

t-testinin uygulanmasına yönelik gereken koşulların sağlandığı verinin normal dağılım göstermesiyle anlaşılmıştır. Ancak varyansların homojenliğini sınamak için gerçekleştirilen *Levene* testi sonuçları incelendiğinde; kriz öncesi dönemi ($p=,439$ ve $p<0,05$), kriz dönemi ($p=,034$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönemi ($p=,086$ ve $p<0,05$) için kriz yönetim becerilerinin varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. Parametrik analiz yöntemlerinden t-testi uygulanmış ve katılımcıların kriz öncesi dönem ($p=,157$ ve $p<0,05$), kriz dönemi ($p=,971$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönem ($p=,194$ ve $p<0,05$) için kriz yönetim becerilerinin işletmede kriz yaşayıp yaşamama durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre H_{2d} reddedilmiştir.

Araştırmanın H_{4d} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{4d} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmede herhangi bir kriz yaşanıp yaşanmamasına göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin işletmede kriz yaşayıp yaşamama durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{4d} için t-testi uygulanmıştır. t-testi sonuçları Tablo 33’te gösterilmektedir. t-testinin uygulanmasına yönelik gereken koşulların sağlandığı verinin normal dağılım göstermesiyle anlaşılmıştır. Ancak varyansların homojenliğini sınamak için gerçekleştirilen *Levene* testi sonuçları incelendiğinde; işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamaları ($p=,087$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamaları ($p=,017$ ve $p<0,05$),

pazarlama politikalarına yönelik uygulamaları ($p=,198$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamaları ($p=,394$ ve $p>0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ($p=,030$ ve $p<0,05$) ile ilgili uygulamaları için kriz yönetim stratejilerinin varyanslarının homojen olduğu görülmüştür.

Tablo 33. İşletmede Kriz Yaşayıp Yaşamama Durumuna Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Stratejileri	İşletmenizde herhangi bir kriz yaşadınız mı?	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	Evet	80	3,02	1,134	2,142	200	,033
	Hayır	122	2,69	1,058			
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	Evet	80	3,83	,971	2,773	200	,006
	Hayır	122	3,39	1,148			
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	Evet	80	3,73	,891	2,437	200	,016
	Hayır	122	3,39	1,011			
4. Yeni Pazar Uygulamaları	Evet	80	3,69	,811	1,421	200	,157
	Hayır	122	3,49	1,050			
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	Evet	80	2,48	1,084	2,253	200	,025
	Hayır	122	2,16	,932			

N: 202; Güven Aralığı: %95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Parametrik analiz yöntemlerinden t-testi uygulanarak, katılımcıların işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara ($p=,033$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalara ($p=,006$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara ($p=,016$ ve $p<0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ($p=,025$ ve $p<0,05$) ile ilgili uygulamalara yönelik kriz yönetim stratejilerinin işletmede kriz yaşayıp yaşamama durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiği ve yeni pazar uygulamalarına ($p=,157$ ve $p>0,05$) yönelik anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre, işletmede daha önce kriz yaşayan yöneticilerin kriz yönetim stratejilerine katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Buna göre H_{4d} kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın H_{2e} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{2e} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmaması bakımından farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmama durumuna göre anlamlı farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek ve H_{2e} için t-testi yapılmıştır. t-testi sonuçları Tablo 34'te gösterilmektedir. t-testinin uygulanmasına yönelik gereken koşulların sağlandığı verinin normal dağılım göstermesiyle anlaşılmıştır. Ancak varyansların homojenliğini sınamak için gerçekleştirilen *Levene* testi sonuçları incelendiğinde; kriz öncesi dönemi ($p=,112$ ve $p<0,05$), kriz dönemi ($p=,913$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönemi ($p=,041$ ve $p<0,05$) için kriz yönetim becerilerinin varyanslarının homojen olduğu görülmüştür.

Tablo 34. İşletmede Olası Krizler İçin Hazırlanmış Kriz Yönetim Planının Var Olup Olmama Durumuna Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Becerileri	İşletmenizde olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planı/planları var mı?	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
1. Kriz Öncesi Dönemi	Evet	105	3,70	,766	3,760	200	,000
	Hayır	97	3,27	,863			
2. Kriz Dönemi	Evet	105	3,54	,943	4,634	200	,000
	Hayır	97	2,93	,906			
3. Kriz Sonrası Dönem	Evet	105	3,88	,840	3,459	200	,001
	Hayır	97	3,43	1,001			

N: 202; Güven Aralığı: %95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Parametrik analiz yöntemlerinden t-testi uygulanmış ve katılımcıların kriz öncesi dönem ($p=,000$ ve $p>0,05$), kriz dönemi ($p=,000$ ve $p<0,05$) ve kriz sonrası dönem ($p=,001$ ve $p<0,05$) için kriz yönetim becerilerinin işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmama durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planını var olan yöneticilerin kriz yönetim becerilerinin olmayanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Buna göre H_{2e} kabul edilmiştir.

Araştırmanın H_{4e} hipotezi aşağıdaki gibidir.

H_{4e} : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmamasına göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin yönelik işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmama durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve H_{4e} için t-testi uygulanmıştır. t-testi sonuçları Tablo 35'te gösterilmektedir. t-testinin uygulanmasına yönelik gereken koşulların sağlandığı verinin normal dağılım göstermesiyle anlaşılmıştır. Ancak varyansların

homojenliğini sınamak için gerçekleştirilen *Levene* testi sonuçları incelendiğinde; işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamaları ($p=,362$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamaları ($p=,052$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamaları ($p=,097$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamaları ($p=,013$ ve $p>0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ($p=,063$ ve $p<0,05$) ile ilgili uygulamaları için kriz yönetim stratejilerinin varyanslarının homojen olduğu görülmüştür.

Tablo 35. İşletmede Olası Krizler İçin Hazırlanmış Kriz Yönetim Planının Var Olup Olmama Durumuna Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Stratejileri	İşletmenizdeki olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planı/planları var mı?	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
1. İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	Evet	105	2,73	1,003	-1,159	200	,248
	Hayır	97	2,91	1,191			
2. Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	Evet	105	3,63	,980	,820	200	,413
	Hayır	97	3,50	1,217			
3. Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	Evet	105	3,61	,949	1,285	200	,200
	Hayır	97	3,43	1,004			
4. Yeni Pazar Uygulamaları	Evet	105	3,62	,917	,723	200	,470
	Hayır	97	3,52	1,017			
5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	Evet	105	2,20	,906	-1,300	200	,195
	Hayır	97	2,38	1,098			

N: 202; Güven Aralığı:%95; Anlamlılık düzeyi: $p<0,05$

Ölçek Değerleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Parametrik analiz yöntemlerinden t-testi uygulanarak, katılımcıların işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara ($p=,248$ ve $p<0,05$), devlet destekleri ile ilgili uygulamalara ($p=,413$ ve $p<0,05$), pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara ($p=,200$ ve $p<0,05$), yeni pazar uygulamalarına ($p=,470$ ve $p>0,05$) ve insan kaynakları yönetimi ($p=,195$ ve $p<0,05$) ile ilgili uygulamalara yönelik kriz yönetim stratejilerinin işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmama durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre H_{4e} reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörünün dünya ekonomisine katkısının giderek artması, sektörün sosyo-ekonomik getirilerinin sürekli kılınması için büyük ve küçük çapta uygun yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Emek ve sermaye yoğun bir sektör olması ve ilişkili olduğu alt sektör sayısının fazla olması bakımından turizm sektörü, diğer sektörlerle kıyasla krizlere karşı daha hassas bir yapıdadır. Küreselleşmenin ulusal ve uluslararası sektörlerde yarattığı büyümenin, krizlerin yayılma oranını da aynı oranda artırması, dış etkenlere oldukça açık ve hassas olan turizm sektörü için aktif bir kriz yönetimi stratejisinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Sarı, 2010: s. 87). Kriz genel olarak bakıldığında; örgütlerin var olan düzenini bozan, öngörülmesi ve anlaşılmasında zorluk çekilen, örgütün planlanan hedeflerine ulaşmasını ve varlığını sürdürmesini ciddi anlamda tehdit eden, problemlerin çözülmesi için acilen önlemler alınmasını gerektiren, örgütü sorunları çözme konusunda yetersiz bırakan, hem yönetim hem de çalışanlar üzerinde stres, baskı, gerginlik, kaygı gibi sıkıntılar oluşturan bir karmaşa durumu olarak tanımlanmaktadır. Krizler, örgüt içi sorunlar ve örgütün yetersizliklerinden kaynaklanabilirken bunun yanında, beklenmedik zamanlarda ve aniden meydana gelen, sinsice gelişebilen ve ortaya çıktığında örgütleri savunmasız bir halde bırakan doğal afetler, terör eylemleri, ekonomik problemler, politik sorunlar, yasal düzenlemeler, kültürel ve teknolojik gelişmeler olarak bilinen örgüt dışı sorunlardan da kaynaklanabilmektedir (Akıncı, 2010: s. 350).

Yukarıda belirtilen birçok etken sebebiyle veya bu etkenlerin birbirlerini etkilemesi sonucunda krizler meydana gelebilmektedir. Bu durumun sonucunda her bir kriz oluşumuna bakıldığında, yapısal özelliklerinin farklı olması krizlerin kendi içerisinde farklı bir kriz oluşturmalarına da neden olabilmektedir, çünkü gerçekleşen her olayda daha önce yaşanmamış ve beklenmeyen bir etki bulunmaktadır (Öztürk, 2011: 23). Bunun yanında genel olarak krizlerin çözümüne yönelik ortak bir yaklaşımın olduğu söylenemez. Genellikle yaşanan her bir olay kendi içerisinde ve kendi alanında değerlendirilerek, benzer yönler baz alınarak yorumlar yapılabilmektedir (Çakmak, 2018: s. 150).

Yukarıdaki açıklamalara istinaden günümüzde krizin kaçınılmaz bir durum olduğu, her işletmede her an bir kriz yaşanacak gibi kriz yönetim planlarının bulunması gerektiği, krizler için yöneticilerin önceden hazırlanmış erken uyarı sistemlerinin bulunması gerektiği, kriz yönetim ekiplerinin ve krizlere yönelik doğru stratejilerin oluşturulması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu durumlar göz önünde bulundurularak kriz yönetimine yönelik yapılan araştırmalara bakıldığında, turizm sektörü ile ilgili oldukça çalışma yapıldığı görülmekte fakat konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algılarına, kriz yönetim becerilerine ve kriz yönetim stratejilerine yönelik çalışmalara yeterince değinilmediği görülmektedir. Bunun yanında yapılan araştırmalarda genellikle kriz yönetimi konusunun turizm sektörü açısından veya kıyı turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri açısından ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda, konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere bakış açılarını, kriz algılarını, kriz yönetim becerilerini ve kriz yönetim stratejilerini değerlendirmek amacıyla yapılan bu çalışmada, Türk turizm sektöründe önemli bir yeri olan Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ve yöneticileri örneklem grubu olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin seçiminde olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden olan amaçlı örnekleme ve kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu duruma ilaveten Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ve kriz yönetim stratejilerini belirlemek için 343 konaklama işletmesinden 186 konaklama işletmesi yöneticisi örneklem grubu için seçilmiştir. Buna dayanılarak araştırma verileri 11 Mayıs 2019 tarihi itibarıyla toplanmaya başlanmış olup, yüz yüze ve bırak topla yöntemleri kullanılarak anket verileri 86 işletmeden ve 202 yöneticiden en kısa sürede toplanmıştır. Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin demografik ve işletmeye ilişkin verileri, kriz algıları, kriz yönetim becerileri, kriz yönetim stratejilerine ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıda özetle sunulmaktadır.

Araştırmaya katılan 202 katılımcının genel profillerine bakıldığında, cinsiyete göre katılımcıların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu, yaş aralığına göre katılımcıların ağırlıklı olarak genç olduğu, büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu söylenebilir. İşletmede ön büro müdürü, genel müdür, işletme sahibi, kat hizmetleri müdürü, aşçıbaşı, yiyecek içecek müdürü, muhasebe ve satın alma müdürü gibi pozisyonlarda görev aldıkları, işletmede çalışma süresine göre beş yıl ve aşağısında çalışanların altı yıl ve üzerinde çalışanlara göre daha çoğunlukta olduğu, turizm sektöründe çalışma süresine göre 11 yıl ve üzerinde olanların 10 yıl ve aşağısında çalışanlara göre daha

fazla sayıda olduğu, bağımsız olarak çalışan işletmelerin oldukça yüksek bir düzeyde olduğu görülmektedir. İşletme faaliyet süresine göre işletmelerin yıllara göre sayılarının hemen hemen birbirine yakın olduğu, işletmenin toplam personel sayısına göre işletmeler arasında çok fazla bir farklılık olmadığı sonucuna varılmaktadır. İşletmede kriz yaşayıp yaşamama durumuna çoğunlukla hayır şeklinde cevap verildiği fakat işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmama durumuna göre çoğunlukla evet şeklinde cevap verildiği görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun kriz yaşamadığı veya krize maruz kalmadığı fakat krize yönelik planlamaların yapıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların: demografik özellikleri, işletme özellikleri, kriz yönetim algı, beceri ve stratejilerine ilişkin tanımlayıcı bulguların yorumlanmasının üzerine araştırma kapsamında elde edilen diğer bulgular akademiye yönelik çıktılar açısından ve uygulamaya yönelik çıktılar açısından tartışılmaktadır. Ayrıca gelecek araştırmalara yönelik önerilere de yer verilmektedir.

Bu çalışmanın gerek turizm sektörü açısından, gerek kamu ve özel sektör yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda bilgilendirilmesi açısından, bunlara ilaveten alan yazındaki boşluğu doldurması açısından ve konuya ilişkin bilgi eksikliğini gidermesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Akademiye Yönelik Çıktılar

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri üç boyut, kriz yönetim stratejileri ise beş boyut olarak ortaya çıkmıştır. Kriz yönetim becerileri boyutları (a) kriz öncesi dönem, (b) kriz dönemi, (c) kriz sonrası dönem şeklindedir. Bu sonuç Aksu ve Deveci'nin (2009) çalışmalarındaki yapısını tamamıyla desteklemektedir. Aksu ve Deveci'nin (2009) çalışmalarından farklı olarak bu çalışmada; bir madde (16. Çalışanlar arasında iş birliği sağlarım) herhangi bir faktöre yüklenemediğinden dolayı ölçekten çıkarılmış ve sonraki analizler kalan 30 madde üzerinden gerçekleştirilmiştir. Kriz yönetim stratejileri boyutları ise (a) işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar, (b) devlet destekleri ile ilgili uygulamalar, (c) pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar, (d) yeni pazar uygulamaları, (e) insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar şeklinde ifade edilmektedir. Bu sonuç Çiftçi'nin (2015) çalışmasındaki yapısını tamamıyla

desteklemektedir. Çiftçi'nin (2015) çalışmasından farklı olarak bu çalışmada; iki madde (1. İş gücü masraflarını azaltmak için personel çıkarım ve 2. İş gücü masraflarını azaltmak için personele ücretsiz izin kullandırım) herhangi bir faktöre yüklenemediğinden dolayı ölçekten çıkarılmış, ölçeğin 19 madde üzerinden ikinci defa analizi gerçekleştirilmiş ve bir madde (18. Kriz dönemlerinde devlet destek vermediği için protesto ederim) herhangi bir faktöre yüklenemediğinden dolayı ölçekten çıkarılarak üçüncü kez analiz yapılmış ve sonraki analizler kalan 18 madde üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların kriz algıları ile kriz yönetim becerileri ve kriz yönetim stratejilerine yönelik kriz yönetim becerileri ölçeği ifadelerine kriz öncesi dönem boyutu için katılma düzeylerinin ortalamaları değerlendirildiğinde; çevrede meydana gelen krizlerin takip edilebilmesi, krize neden olabilecek her türlü durumun dikkatle incelenmesi, krizin ortaya çıkmasından önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerinin anlaşılabilmesi hususlarına önem verdikleri söylenebilir. Katılımcıların kriz yönetim becerileri ölçeği ifadelerine kriz dönemi boyutu için katılma düzeylerinin ortalamaları değerlendirildiğinde; tüm çalışanları kapsayan kriz yönetimi eğitimleri düzenlenmesi, yaşanan kriz hakkında çalışanlara kesinleşmiş bilgiler verilmesi, kriz yönetim planından tüm çalışanların haberdar edilmesi ifadelerine önem verdikleri görülmektedir. Katılımcıların kriz yönetim becerileri ölçeği ifadelerine kriz sonrası dönem boyutu için katılma düzeylerinin ortalamaları değerlendirildiğinde; kriz sonrasında kriz analizi yapılması, kriz sonrası işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkması, işletmenin amaç ve hedeflerinin sürekli gözden geçirilmesi, gerçekleştirilen kriz yönetiminin değerlendirilerek eksiklerin belirlenmesi değerlerine önem verdikleri yorumu yapılabilir.

Katılımcıların kriz algıları ile kriz yönetim becerileri ve kriz yönetim stratejilerine yönelik kriz yönetim stratejileri ölçeği ifadelerine insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar boyutu için katılma düzeylerinin ortalamaları değerlendirildiğinde; personelin sözleşmeli olarak taşeron firmadan temin edilmesi, haftalık çalışma gün sayısının artırılması ifadelerine önem verdikleri söylenebilir. Katılımcıların kriz yönetim stratejileri ölçeği ifadelerine devlet destekleri ile ilgili uygulamalar boyutu için katılma düzeylerinin ortalamaları değerlendirildiğinde; yerel vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında ek süre tanınmasının talep edilmesi

hususunu önemsedikleri görülebilmektedir. Katılımcıların kriz yönetim stratejileri ölçeği ifadelerine pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar boyutu için katılma düzeylerinin ortalamaları değerlendirildiğinde; indirimli fiyatlar uygulayıp özel teklifler sunulması ifadesine önem verdikleri söylenebilir. Katılımcıların kriz yönetim stratejileri ölçeği ifadelerine yeni pazar uygulamaları boyutu için katılma düzeylerinin ortalamaları değerlendirildiğinde; yeni bölümlere yönelik pazarlama çalışması yapılması, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtılıp pazarlanmasına önem verdikleri yorumu yapılabilir. Katılımcıların kriz yönetim stratejileri ölçeği ifadelerine işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar boyutu için katılma düzeylerinin ortalamaları değerlendirildiğinde; otel hizmetlerinin kısıtlanarak giderlerin azaltılması, bina bakım-onarım işlerinin ertelenerek maliyetlerin düşürülmesi hususlarına önem verdikleri ifade edilebilir.

Araştırmada Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları, kriz yönetim becerileri ve kriz yönetim stratejilerine yönelik bulgulara göre kriz yönetim becerilerinin (demografik özelliklere göre) cinsiyete göre, yaşa göre, işletmedeki çalışma süresine göre turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar göstermediği fakat eğitim düzeyine göre, işletmedeki pozisyonlara göre anlamlı farklılıklar gösterdiği ve (işletme özelliklerine göre) işletmenin faaliyet süresine göre, işletmede herhangi bir kriz yaşanıp yaşanmamasına göre anlamlı farklılıklar göstermediği fakat işletme türüne göre, işletmenin toplam personel sayısına göre, işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmamasına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

Araştırmada Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları, kriz yönetim becerileri ve kriz yönetim stratejilerine yönelik bulgulara göre kriz yönetim stratejilerinin (demografik özelliklere göre) cinsiyete göre, yaşa göre, işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılıklar göstermediği fakat eğitim düzeyine göre, işletmedeki çalışma süresine göre, turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği ve (işletme özelliklerine göre) işletme türüne göre, işletmenin faaliyet süresine göre, işletmenin toplam personel sayısına göre, işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planlarının var olup olmadığına göre anlamlı farklılıklar göstermediği fakat işletmede herhangi bir kriz yaşanıp yaşanmamasına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

Araştırmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. Katılımcıların kriz öncesi dönemi ve kriz sonrası döneminde eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar üniversite ve lise mezunları arasındadır. Bu bulgulardan hareketle, üniversite mezunu olan katılımcıların lise mezunu olan katılımcılara göre kriz öncesi dönem ve kriz sonrası dönemde daha fazla kriz yönetim becerilerine sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. Katılımcıların kriz öncesi dönem ve kriz sonrası dönemde kriz yönetim becerileri arasındaki farklılıkların üniversite mezunları ve lise mezunları arasında olduğu görülmektedir. Bu anlamda üniversite mezunu olan katılımcıların lise mezunu olan katılımcılara göre daha fazla kriz yönetim becerilerine sahip oldukları ifade edilebilir.

Araştırmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. Katılımcıların kriz döneminde işletmedeki pozisyonları arasındaki farklılıkların genel müdür ve işletme sahibi arasında olduğu görülmektedir. Bu anlamda genel müdür pozisyonunda yer alan katılımcıların işletme sahibi pozisyonunda yer alan katılımcılara göre daha fazla kriz yönetim becerilerine sahip oldukları ifade edilebilir.

Araştırmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin işletme türüne göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. Kriz sonrası dönemde işletme türleri arasındaki farklılıkların uluslararası zincire bağlı ve bağımsız işletmeler arasında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, uluslararası zincire bağlı işletmelerin yöneticilerinin bağımsız işletmelerin yöneticilerine göre daha fazla kriz yönetim becerilerine sahip oldukları yorumu yapılabilir.

Araştırmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin işletmenin toplam personel sayısına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. Katılımcıların kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde kriz yönetim becerileri arasındaki farklılıkların “51 personel ve üzeri” çalışanı olan işletmeler ile “50 personel ve aşağısı” çalışanı olan işletmeler arasında olduğu görülmektedir. Bu anlamda “51 personel ve üzeri” çalışanı olan işletme yöneticilerinin “50 personel ve aşağısı” çalışanı olan işletme yöneticilerine göre daha fazla kriz yönetim becerilerine sahip oldukları ifade edilebilir.

Araştırmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmama durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. Kriz öncesi dönem, kriz dönemi, kriz sonrası dönem için işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planı var olan yöneticilerin kriz yönetim becerilerinin olmayanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejilerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. Katılımcıların pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar boyutu için eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların üniversite ve lise mezunları arasında olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, üniversite mezunu olan katılımcıların lise mezunu olan katılımcılara göre pazarlama politikalarına yönelik uygulamalarda daha fazla kriz yönetim stratejilerine sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca bu duruma ilaveten, yeni pazar uygulamalarına yönelik uygulamalar boyutu için katılımcıların eğitim düzeyleri arasında farklılıklar bulunmakta ve bu farklılıkların lisansüstü, üniversite ve lise mezunları arasında olduğu görülmektedir. Buna göre, lisansüstü mezunu olan katılımcıların üniversite mezunu olan katılımcılara, üniversite mezunu olan katılımcıların ise lise mezunu olan katılımcılara göre yeni pazar uygulamaları konusunda daha fazla kriz yönetim stratejilerine sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejilerinin işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. İşletmede çalışma süresine göre insan kaynakları ile ilgili uygulamalar açısından kriz yönetim stratejilerinin “6 yıl ve üzeri” çalışanlarda “5 yıl ve aşağısı” çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirtilebilir.

Araştırmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejilerinin turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. Turizm sektöründe çalışma süresine göre insan kaynakları ile ilgili uygulamalar açısından kriz yönetim stratejilerinin “11 yıl ve üzeri” çalışanlarda “10 yıl ve aşağısı” çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejilerinin işletmede kriz yaşayıp yaşamama durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. İşletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara, devlet destekleri ile

ilgili uygulamalara, pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara ve insan kaynakları ile ilgili uygulamalara yönelik işletmede daha önce kriz yaşayan yöneticilerin kriz yönetim stratejilerine katılım düzeylerinin daha önce kriz yaşamayanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Uygulayıcılara Yönelik Çıktılar

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticileri örneğinde gerçekleştirilen bu çalışmanın uygulamaya yönelik bazı çıktıları da bulunmaktadır. Bu çalışmada öncelikle kriz kavramı ve kriz yönetimi konusu ele alınarak turizm sektöründe kriz yönetimi ve konaklama işletmeciliği konularına yer verilmiştir. Bu anlamda kriz olgusu ele alınmış ve sonrasında konaklama işletmeciliğinde kriz yönetimi konusuna değinilmiştir. Bu bakımdan konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ile kriz yönetim becerileri ve kriz yönetim stratejilerine dikkatler çekilmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmanın hem konaklama işletmeleri yöneticilerine, hem turizm sektöründe yer alan diğer işletme yöneticilerine hem de turizmde kriz yönetiminin planlanması açısından kamu ve özel sektör yöneticilerine sağlıklı veriler sunduğu görülebilmektedir. Turizmde karar alıcı pozisyonunda yer alan yetkililerin herhangi bir krize karşı kriz yönetim becerileri ve stratejilerinin belirlenmesi konusunda bu verilerin katkılar sunabileceği söylenebilir. Bu bilgilerden hareketle tez çalışmasında elde edilen bulgulardan hareketle uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunmak mümkün olabilmektedir.

Krizler her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de anlaşılması ve çözülmesi zor karmaşık durumlardır. İşletmelerde her türlü tedbir alınmasına rağmen bazen beklenmedik sebeplerden dolayı krizlere maruz kalılabilmektedir. Bu durumlarda krizlerin olumsuz yönlerini düşünmek yerine krizin bir fırsata çevrilebileceği düşünülmelidir. Konaklama işletmelerinin yaşanabilecek herhangi bir olası kriz durumları için kriz yönetim planları bulunmalıdır. Geçmişten günümüze kadar yaşanan tüm krizler ve sonuçları doğrultusunda alınan tedbirler ile hazırlanacak planlarda kriz anlarında yaşanacak durumlara karşı nasıl hareket edilmesi gerektiği her aşama düşünülerek değişen şartlara göre sürekli güncel tutulmalıdır. Yukarıda belirtilen tüm önerilerin konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından öncelikle iyi bir şekilde algılanması, yönetim becerileri ve stratejileriyle iyi bir şekilde yönetilmesi gerektiği söylenilebilir.

Çalışmada da belirtildiği gibi krizlerin süreçleri (kriz öncesi dönem, kriz dönemi, kriz sonrası dönem) yöneticiler tarafından titizlikle analiz edilerek, kriz anlarında olumsuz sonuçlar yaşanmaması için hazırlanan planlar, görev ve sorumluklar yerine getirilerek gereken tedbirler alınmasının önemli olduğu söylenebilmektedir. Konaklama işletmelerinde yer alan tüm personele belirli periyotlarda krizle ilgili eğitimler verilerek yaşanılabilecek ani durumlara karşı personellerin hazırlıklı olmasının sağlanması; buna ilave olarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması, erken uyarı sistemlerinin kurulması ve belirli zamanlarda toplanılarak tatbikatların yapılması ve buna bağlı olarak durum analizlerinin yapılması da önemli faktörler olarak belirtilebilir.

İşletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara, devlet destekleri ile ilgili uygulamalara, pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara, yeni pazar uygulamalarına ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara kısacası kriz yönetim stratejilerinin belirlendiği alanlara önem verilerek, bu alanların her biri için yeterli miktarda bütçe ayrılması gerektiği, gelecek dönemlere ve güncel koşullara göre bu uygulama alanlarının güncellenmesinin gerektiği de önemli bir nokta olarak ayrıca ifade edilebilir.

Araştırma sonuçlarında özellikle eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyon ve işletme türüne vb. birçok değişkene göre yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki beceri ve stratejilerinin anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu anlamda genel müdürlerin işletme sahiplerine göre, lisansüstü mezunu olanların lisans mezunlarına göre, lisans mezunlarının lise mezunlarına göre, uluslararası işletmelerin bağımsız işletmelere göre kriz yönetim beceri ve stratejilerinin daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki algı, beceri ve stratejilerinin; eğitim düzeyleri, işletmedeki pozisyonları ve çalıştıkları işletmenin türü gibi birçok faktörle oldukça yakından alakalı olduğu söylenebilir.

Ayrıca kriz yönetimi konusunda konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizleri iyi yönetebilmesi için; işletme içi ve işletme dışı çevre analizlerine önem vermesi, medya ile ilişkilerini koruması, müşteri ilişkilerine önem vermesi, pazarlama, reklam, tanıtım gibi çalışmalar yaparak yeni pazarlara yönelmesi, siyasi ve terör olaylarına karşı hazırlıklı olması vb. konuları dikkate almasının önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca sektör temsilcileri, akademisyenler, hükümet yetkilileri ve güvenlik güçlerinin de içinde bulunduğu yetkililerin yılda bir veya iki defa düzenleyecekleri toplantılar ile bir araya

gelerek sektörün içinde bulunduğu durumu değerlendirmesi, durum analizleri yaparak ve sorunlara çözüm üretmesinin faydalı olacağı öngörülmektedir.

Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları, kriz yönetim becerileri ve stratejilerinin değerlendirildiği bu çalışmadan hareketle gelecek araştırmalar için çeşitli öneriler sunulabilir.

İlk olarak araştırmada elde edilen sonuçların, araştırmanın sınır ve sınırlılıklarında belirtilen hususlar dikkate alınarak genelleştirilmesi gerektiği ve araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme ve kolayda örnekleme yöntemlerinin kullanılması nedeniyle araştırma sonuçlarının genellenebilirliği bu çerçevede değerlendirilmelidir.

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları, kriz yönetim becerilerinin ve stratejilerinin değerlendirilmesi ile sınırlı olan bu çalışma, başka şehirlerde faaliyet gösteren farklı sınıflarda yer alan konaklama işletmeleri yöneticilerine de uygulanarak alinyazına katkıda bulunulabilir. Zaman kısıtlılığı ve maddi kısıtlar gibi nedenlerle bu çalışma Kapadokya bölgesinde gerçekleştirilmiştir. Fakat daha sonraki araştırmalarda, yöneticilerin kriz algısı, kriz yönetim becerileri ve stratejilerini belirlemeye yönelik bu çalışma turizm sektörünün alt bileşenlerinden olan yiyecek içecek işletmeleri, turist rehberliği, tur operatörleri gibi alanlarda da uygulanabilir veya yapılacak araştırmaların sonuçları ile konaklama işletmeleriyle karşılaştırma da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J., H. T. A., Khan, R., Reaside and D. White. (2007). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*. London: Response Business Book from Sage.
- Akat, İ., G., Budak ve G. Budak. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Akdoğan, A. (1999). “Kayseri Özel Sektör İşletmelerinde Teknolojik Değişim ve Uyum Çabaları”. *Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 8, s. 385–400.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıncı, Z., M., Kayalar ve O. N. Demirel. (2012). “Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Yöneticilerin Kriz Yönetimi Yaklaşımına Yönelik Bir Uygulama”. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 49 (572), s. 79-99.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Isparta.
- Aksu, A., ve S. Deveci. (2009). “İlk Öğretim Okul Yönetimi Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri”. *e- Journal of New World Sciences Academy*, 4 (2), s. 448-464.
- Akyol, T. (2017). *Krizlerin Türkiye Turizmi Üzerindeki Olumsuz Etkileri*. Pamukkale Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü Mezuniyet Projesi. Denizli.
- Alaeddinoğlu, F. ve A. C. Selçuk. (2007). “Türk Turizm Sektöründe Tur Operatörleri ve Seyahat Acentaları”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), s. 50-66.
- Albeni, M. ve U. Ongun. (2005). “Antalya Turizminin Türk Turizmi İçerisindeki Yeri ve Krizlerin Antalya Turizmi Üzerindeki Etkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), s. 93-112.
- Altunışık, R., R., Coşkun, S., Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Anderson, B. A. (2006). "Crisis Management in the Australian Tourism Industry: Preparedness, Personnel and Postscript". *Tourism Management*, 27 (6), p. 1290-1297.
- Angelo, R. M. ve A. Vladimir. (1994). *An Introduction to Hospitality Today*. Michigan: Educational Institute of the AHMA.
- Arslan, M. ve S. Pirtini. (2000). "Uluslararası Pazarlamada Tüketici Davranışını Etkileyen Faktörlerden Kültür ve Önemi". *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 2000 (06), s. 36-41.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Avcı, N. ve D. Küçükusta. (2013). "Küresel Ekonomik Krizin Seyahat Acentalarına Etkileri ve Türkiye’de Kriz Yönetimi Uygulamaları". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (4), s. 571-587.
- Avgan, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Bursa.
- Ayaz, N. (2016). "Ekonomik Krizlerin Turizm Sektörüne Olan Etkileri Üzerine Bir İnceleme". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (59), s. 1360-1371.
- Bahar, E., F. Kaya ve F. Keklik. (2009). "Konaklama Sektöründe Krizle Mücadele Stratejileri". *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3 (6), s. 83-100.
- Bahar, O. (2006). "Turizm Sektörünün Türkiye’nin Ekonomik Büyümesi Üzerindeki: Var Analizi Yaklaşımı". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), s.137-157.
- Bahar, O. ve A. Çımat. (2003). "Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (6) , s. 1-18.
- Baloğlu, B. (2006). *Hipotez Ve Varsayım Birbirlerinin Yerine Kullanılabilir mi?*, İktisat Fakültesi Sosyoloji Konferansları, s.56-65.
- Baltaş, Z. (2002). *Krizde Fırsatları Görmek - Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Baran, H. (2002). *Kriz Yönetimi*. AR&GE Bülteni.
- Batman, O. (2008). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Benli, S. (2015). *Genel Turizm*. Atatürk Üniversitesi. Erzurum: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Blake, A. ve M. T. Sinclair. (2003). "Tourism Crisis Management: US Response to September 11". *Annals of Tourism Research*, 30 (4), p. 813-832.
- Bulgan, G. ve M. Aktel. (2017). "Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18, 2, s. 205-232.
- Buzlukçu, C. ve C. Avcıkurt. (2016). "Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Stratejiler Üzerine Bir Araştırma". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36-1), s. 149-163.
- Can, H. (1992). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Adım Yayınevi.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çakmak, T. F. (2018). *Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Doktora Tezi. İstanbul.
- Çelik, C. ve M. Özdevecioğlu. (2002). "Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (9), s. 56-74.
- Çiftçi, G. (2015). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi*. Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi. Tekirdağ.
- Çivi, E. ve S. Nardalı. (2003). "Kriz yönetimi ve Tofaş". *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (2), s. 79-93.
- Çokluk, Ö., G. Şekercioğlu ve Ş. Büyüköztürk. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS VE LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

- Dalgıç, A. ve K. Birdir. (2017). “Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Beklentileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), s. 216-235.
- Kıyat, G. B. D. (2015). “Türkiye’de Gıda Sektöründe Kurum Kimliği ve Kriz İletişimi Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11 (43), s. 251-271.
- Demirtaş, N. (2010). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları.
- Dilber, İ. (2007). “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkisinin Girdi-Çıktı Tablosu Yardımıyla Değerlendirilmesi”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2), s. 205-220.
- Dinç, H. (2018). “Kriz Dönemlerinde Otelcilik”. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science*. 1, s. 97-112.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Durgun, A. ve B. Gövdere. (2011). “2008 Küresel Krizin Antalya Konaklama İşletmelerine Etkileri Üzerine Bir Analiz”. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30 (1), s. 143-144.
- Elaldı, F. (2011). “Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi”. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 1 (2), s. 1-17.
- Emir, O. ve E. Özgür. (2008). “Konaklama Tesisleri Etkinlik Analizi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, X, 1, s. 163-175.
- Emir, M., D. Arslantürk ve U. Sevim. (2011). “2008 Ekonomik Krizin Gıda ve Tekstil Firmaları Üzerine Etkilerinin Finansal Oranlar Yardımıyla Analizi: İMKB’de Bir Uygulama”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), s. 1-24.
- Eraslan, N. (2004). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Göçen, S., Ş. Yirik ve Y. Yılmaz. (2011). “Türkiye’de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), s. 493-509.
- Göral, R. (2014). “Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, s. 89-101.
- Hacıoğlu, N. (2000). *Seyahat Acentalığı ve Tur Operatörlüğü*. Bursa: Vipasa A.Ş.
- Hacıoğlu, N., C. Avcıkurt ve A. Köroğlu. (2004). “Turizmde Kriz Yönetimi ve Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”. *Amforth World Tourism Forum*, s. 42-50.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson Education Limited*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Harper, D. (2001). “Comparing Tourists Crime Victimization”. *Annals of Tourism Research*, 28, 4, p. 1053–1056.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hürriyet, (2017). Web sayfası: <http://www.hurriyet.com.tr/almanyadan-gelenyolculara-misliyle-karsilik-40621661> (Erişim Tarihi: Mayıs 2019).
- Israeli, A. A. (2007). “Crisis Management Practices in the Restaurant Industry”. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), p. 807-823.
- Israeli, A. A. ve A. Reichel. (2003). “Hospitality Crisis Management Practices: The Israeli Case”. *International Journal of Hospitality Management*, 22 (4), p. 353-372.
- Israeli, A. A., M. Asad ve B. Kumar. (2011). “Hospitality Crisis Management Practices: The Case of Indian Luxury Hotels”. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), p. 367-374.
- İbiş, E. (2013). *2001 Krizi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkileri*. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara.

- İslamoğlu, H. A. ve Ü. Alnıaçık. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS UYGULAMALI)*. İstanbul: Beta Basım.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.
- Karabulut, R. ve A. Uğur. (2014). “Taksim Gezi Olaylarının (Mayıs - Haziran 2013) Türk Finans Sektörüne Etkisi”. *Birey ve Toplum Dergisi*, 4 (7), s. 281-295.
- Karamustafa, K. ve M. Bıçkes. (2003). “Kredi Kartı Sahip ve Kullanıcılarının Kredi Kartı Kullanımlarını Değerlendirmeye Yönelik Nevşehir İlinde Yapılan Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, s. 91-113.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, S. (2009). *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kılıçdere, S. ve O. E. Çolakoğlu. (2017). “Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi”. *Adnan Menderes Üniversitesi Journal of Travel and Tourism Research*, (12), s. 19-45.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayımlar Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N. ve D. Denizer. (1998). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kozak, M., N. Kozak ve M. A. Kozak. (2010). *Genel Turizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köroğlu, A. (2004). “Turizm İşletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (12), s. 69-87.
- Küçükaltan, D. (2012). *Terörizmin Hedefindeki Sektör: Turizm (Kronolojik bir yaklaşım)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Küçükaltan, D. ve G. Çiftçi. (2016). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi*. Turizm İşletmeciliği. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Liguori, S. and W. S. Gray. (1990). *Hotel and motel: management and operations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Memmedov, İ. (2003). *Bağımsız Devletler Topluluğu Ülkelerinden Gelen Turistlerin Türkiye'yi Tercih Etme Sebepleri, Karşılaştıkları Sorunlar ve Beklentileri*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana.
- Meydan, M. (2005). *Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği)*. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İzmit.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik* (14. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Musgrave, A. (1946). *İktisadi Teoride 'Gerçekçi Olmayan Varsayımlar, Saptırılmayan F-Saptırması*. (Çev. Mehmet Okran) Ankara: İktisatta yöntem Tartışmaları.
- Narbay, M. Şimşek (2006). *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Niininen, O. (2013). Five Star Crisis Management--Examples of Best Practice from the Hotel Industry. (Web page: <https://www.intechopen.com/books/approaches-to-disaster-management-examining-the-implications-of-hazards-emergencies-and-disasters/five-star-crisis-management-examples-of-best-practice-from-the-hotel-industry//>) (Erişim tarihi: Mart 2019).
- Okay, A. ve A. Okay. (2001). *Halkla İlişkiler*. İstanbul: Der Yayınları.
- Okumuş, F. ve K. Karamustafa. (2005). "Impact of an Economic Crisis Evidence From Turkey". *Annals of Tourism Research*, 32 (4), s. 942-961.
- Okumuş, F., M. Altınay ve H. Araslı. (2005). "The Impact of Turkey's Economic Crisis of February 2001 on the Tourism Industry in Northern Cyprus". *Tourism Management*, 26 (1), s. 95-104.
- Olalı, H. ve M. Korzay. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Oxford English Dictionary (2019). Web page: https://public.oed.com/search/crisis/?post_type=any (Erişim Tarihi: Ekim 2018).
- Öktem, R. (2005). *Araştırma Modeli*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eytap Yüksek Lisans Programı. Araştırma Yöntemleri Dersi Ödevi. Ankara.
- Özdemir, E. (2017). “Suriyeli Mülteciler Krizinin Türkiye’ye Etkileri”. *Uluslararası Kriz ve Siyaset Araştırmaları Dergisi*, 1 (3), s. 114-140.
- Özdemir, L. (2014). “2008 Küresel Ekonomik Krizinin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), s. 79-105.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Öztürk, A. (2011). *Kriz Sosyolojisi*. İstanbul: Doğu Kitabevi.
- Öztürk, A. (2003). *Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Öztürk, S. ve B. Gövdere. (2010). “Küresel Finansal Kriz ve Türkiye Ekonomisine Etkileri”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, 1, s. 377-397.
- Parsons, W. (1996). “Crisis Management”. *Career Development International*, 1 (5), p. 26-28.
- Patan, G. N. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Penrose, J. M. (2000). “The Role of Perception in Crisis Planning”. *Public Relation Review*, 26 (2), p. 155-171.
- Perl, Y. ve A. A. Israeli. (2011). “Crisis Management in the Travel Agency Sector: A Case Study”. *Journal of Vacation Marketing*, 17 (2), p. 115-125.
- Resmi Gazete. (2019). Turizmi Teşvik Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. Web sayfası: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/06/20190601-12.htm> (Erişim tarihi: Ağustos 2019).

- Resmi Gazete. (2007). Seyahat Acentaları Yönetmeliği. Web sayfası: <http://www.resmigazete.gov.tr> (Erişim tarihi: Mart 2019).
- Radburn, M. ve B. Goodall. (1991). *Marketing Through Travel Agent*, pp. 237–255. In: *Marketing Tourism Places* (Eds: Ashworth, Gregory, Goodall, Brian, Routledge). Routledge and London.
- Ryan, C. (1993). “Crime, Violence, Terrorism and Tourism: An Accidental or Intrinsic Relationship”. *Tourism Management*, 14, p. 173-183.
- Saraçlı, M. (2007). “Uluslararası Hukukta Terörizm”. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11 (1/2), s. 1049- 1078.
- Sarı, D. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: 2009 Küresel Ekonomik Krizine Yönelik Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.
- Sarıçay, N. S. ve M. Ünal. (2014). *Krizlerin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkileri*. AR&GE Bülteni.
- Seçilmiş, C. ve Y. Sarı. (2010). “Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (1), s. 501-520.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (4th Edition). New York: John Wiley & Sons.
- Seymen, A. O., T. Bolat ve H. Çeken. (2004). “Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi”. *Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayın*, 2, s. 105-140.
- Sönmez, S. F. (1998). “Tourism, Terrorism and Political Instability”. *Annals of Tourism Research*, 25 (2), s. 416-456.
- Sönmez, V. ve F. G. Alacapınar. (2016). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şener, B. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Şerif (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.

- Tağraf, H. ve N. T. Arslan. (2003). “Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), s. 149-160.
- Telli, A. (2013). *1999, 2000, 2001, 2008 Kriz Dönemlerinde Türk Ticari Bankaların Karlılıklarının Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi*. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara.
- Tengilimoğlu, D., E. A. Atilla ve M. Bektaş. (2008). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Topaloğlu, M. ve A. Tunç. (1997). “Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1-2 (8), s. 88–94.
- Topuz, Ç. (2009). *Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri (Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama)*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Tosun, K. (1987). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tükeltürk, Ş. A. ve M. Boz. (2013). *Turizmde Güncel Konu ve Eğilimler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk Dış Politikası (2019). Web sayfası: <http://www.tdpkrizleri.org/index.php/2014-isisid-rehine-krizi/> (Erişim tarihi: Nisan 2019).
- Türk Dil Kurumu (2019). Web sayfası: <http://www.tdk.gov.tr/> (Erişim tarihi: Ocak 2019).
- Türk Dil Kurumu (2019). Web sayfası: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cc89eb32789d1.75271798/ (Erişim tarihi: Mart 2019).
- Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği (TTYD) (2019). Turizm İstatistikleri. Web sayfası: <http://ttyd.org.tr/tr/turizm-istatistikleri> (Erişim tarihi: Mart 2019).
- TÜROFED, (2018). Türkiye Otelciler Federasyonu Turizm Raporu 2018/1.
- Tüz, Melek Vergiliel (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). Belgeli Tesisler Nitelikler Yönetmeliği. Web sayfası: <http://www.kulturturizm.gov.tr> (Erişim tarihi: Kasım 2018).
- Usal, A. (1983). “Yaygın Turizm Etkinliklerinde Kervansaray, Han, Kale ve Hisarların Yeri”. *İzmir Ticaret Odası Dergisi*, 4, 8.
- Uzun, D. (2001). *Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi Beş Yıldızlı Otellerinde Bir Uygulama*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Mersin.
- Yıldız, Z. ve A. D. Kaygısız (2010). “2008 Küresel Ekonomik Krizi ve Turizm Sektörü zerine Etkileri”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2 (1), s.1-15.
- Yılmaz, . D. (2004). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere ilişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Yurt Dışı Türkler ve Akraba Toplulukları Başkanlığı (2019). Web sayfası: <https://www.ytb.gov.tr/haberler/15-temmuzda-turkiyede-yasanan-darbe-girisimi-hakkinda-basin-aciklamasi//> (Erişim tarihi: Nisan 2019).
- Zerenler, M. (2003). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin retim Süreci Esnekliğinin şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri zerine Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü retim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı. Doktora Tezi. Konya.



EK 1- Konaklama İşletmelerindeki Kriz Yönetimi Alanındaki Çalışmalar

	Yazar (lar)	Yıl	Tez/Makale Bilgisi	Araştırmanın Amacı	Araştırmanın Yöntemi	Araştırmanın Bulguları	Araştırmanın Sınırlamaları
1	Blake ve Sinclair	2003	Tourism Crisis Management Yayın: Annals of Tourism Research.	ABD'nin 11 Eylül 2001 terör saldırıları sonrasında kriz yönetimini araştırmak.	Alan yazın incelemesi	11 Eylül'deki terör saldırısından sonra, GSYİH' da önemli oranda azalma olmuş ve hizmet sektörünün başında olduğu birçok sektörde istihdamda daralma olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, havayolu ve konaklama sektörünün krizden etkilenmesinin birçok sektörde de kayıplara sebep olduğu en mühim bulgulardan biridir.	Çalışma sadece teorik temellidir.
2	İsraeli ve Reichel	2003	Hospitality Crisis Management Practices: The Israeli Case. Yayın: International Journal of Hospitality Management.	İsrail'de yaşanan kriz ve İsrail'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerini araştırmak.	Alan yazın incelemesi ve Anket sonuçlarının değerlendirilmesi	116 adet konaklama işletmesinden toplanan verilere göre; a) Endüstri alanında vergi dönemlerinin esnetilmesi talebi, b) Özel teklifler sunularak fiyatların düşürülmesi, c) Faaliyette bulunan bölgenin özellikleri öne çıkarılarak yerel turizmi hedef alan pazarlama çalışmalarında bulunma, en fazla uygulanan kriz uygulamalarıdır.	-
3	Okumuş ve Karamustafa	2005	Impact of an Economic Crisis Evidence from Turkey. Yayın: Annals of Tourism Research.	Türkiye'de yaşanan ekonomik krizin etkilerini, Bodrum ve Nevşehir bölgelerinde araştırmak.	Alan yazın incelemesi ve Anket sonuçlarının değerlendirilmesi	Araştırmada Bodrum ve Nevşehir illerinden 106 adet anket toplanmıştır. Analizler sonucunda; a) Konaklama işletmelerinin iş kontratlarını inceledikleri, b) personelleri işten çıkardıkları, c) Sabit ve değişken maliyetleri düşürmeye çalıştıkları, d) Pazarlama çalışmalarını arttırdıkları bulgulanmıştır. Ayrıca konaklama işletmeleri tarafından, kısa vadede krizin aşılabileceği ve uzun vadede pozitif sonuçlar elde edilebileceği belirtilmiştir.	-
4	Okumuş, Altınay ve Araslı	2005	The Impact of Turkey's Economic Crisis of February 2001 on The Tourism Industry in Northern Cyprus. Yayın: Tourism Management.	2001 yılında yaşanan ekonomik krizin Kuzey Kıbrıs çerçevesinde incelenmek ve konaklama sektörünü araştırmak.	Alan yazın incelemesi	Yapılan araştırma sonucunda; a) Konaklama işletmelerinin sabit ve değişken maliyetlerinin gitgide arttığı, b) Turistik talepte sert düşüşlerin yaşandığı, c) Yatırımla ilgili planların ertelendiği, d) İşletmelerin, bankalardan kredi almakta güçlük çektikleri, bulgulanmıştır. İlaveten, maliyetleri azaltmada taktiklerin uygulandığı ve yeni yönetim uygulamalarının yapılması, yaşanan krizin mühim pozitif getirileri arasında yer aldığı diğer bir sonuçtur.	Çalışma sadece teorik temellidir.
5	Anderson	2006	Crisis Management in The Australian Tourism Industry: Preparedness, Personnel and Postscript. Yayın: Tourism Management.	Avustralya'da turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, kriz yönetimi uygulamalarını araştırmak.	Alan yazın incelemesi ve veri analizi	29 işletmeden toplanan veriler sonucunda; a) İşletmelerin çevrelerine ve değişimlere hızlı uyum sağladıkları, b) İşten çıkarmalar yerine personele ücretsiz izinler verildiği, önemli bulgular arasında yer almaktadır.	-

EK-1 (Devam)

6	Durgun ve Gövdere	2008	2008 Küresel Krizinin Antalya Konaklama İşletmelerine Etkileri Üzerine Bir Analiz. Yayın: Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.	2008 küresel krizinin Antalya turizm sektörünü etkileyip etkilemediği, eğer etkiliyor ise bu etkinin hangi boyutlarda olduğunu araştırmak.	Alan yazın incelemesi ve Anket sonuçlarının değerlendirilmesi	Antalya’da yer alan 440 adet birinci sınıf tatil köyü, beş yıldızlı ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinden 270 tanesine anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda; Antalya’da yer alan konaklama işletmelerinin krizlerden pazar paylarının, satışlarının ve yatırımların azalması, oda fiyatlarının ve kâr paylarının düşmesi, işletme borçlarının artması, istihdam edilen çalışan sayısının azaltılması gibi yönlerden etkilendiği görülmüştür. Ancak, krizin sektörde hizmet kalitesini artırması, yönetim anlayışını profesyonelleştirmesi, tanıtım çalışmalarının ve pazarlama faaliyetlerinin çoğaltılması, yeni ürünler geliştirerek yeni pazarlara açılmayı sağlamak açısından katkılar sunduğu düşünülmektedir.	-
7	Seçilmiş ve Sarı	2010	Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. Yayın: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.	Kriz ve kriz yönetimine ilişkin teorileri açıklamak.	Alan yazın incelemesi ve Anket sonuçlarının değerlendirilmesi	32 işletmeye anket yapılmıştır: Ankete katılan yöneticilerin çoğunlukla yönetim eğitimi aldıkları ve ağırlıklı olarak da turizm eğitimine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca bahsedilen bu yöneticilerin kriz öncesi dönem için kriz yönetim planı hazırlamış oldukları ve kriz öncesi dönemi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden faydalandıkları görülmektedir.	-
8	Elaldı	2010	Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi. Yayın: Journal of Current Researches on Social Sciences.	Konaklama işletmelerinde kriz ve kriz yönetim süreçlerini açıklamak.	Alan yazın incelemesi	Konaklama işletmelerinde ortaya çıkan olumsuz olayların hemen anlaşılması kriz yönetiminin en önemli görevidir. Bütün herkesin bildiği olayların sadece ortaya çıktıkları zaman gözlemlenmesiyle yetinilmemeli, olası gelişmeler analiz edilerek ve sonuçları değerlendirilerek uygulama yapılması gerektiği bulgulanmıştır.	Çalışma sadece teorik temellidir.
9	Israeli, Mohsin ve Kumar	2011	Hospitality Crisis Management Practices: The Case of Indian Luxury Hotels. Yayın: International Journal of Hospitality Management.	Hindistan’ın lüks otellerinde kriz yönetimi uygulamalarını araştırmak.	Alan yazın incelemesi	Hindistan’da faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin; a) Bölgenin belli özelliklerini ve bölgenin güvenliğini öne çıkararak pazarlama faaliyetlerinde bulunmasına, b)Yeni ürün ve yeni hizmetlerin tutundurulması pazarlanmasına, c)Yeni pazarlar arama, faaliyetlerini önemsedikleri gözlemlenmiştir.	Çalışma sadece teorik temellidir.
10	Bahar, Kaya ve Keklik	2011	Konaklama Sektöründe Krizle Mücadele Stratejileri. Yayın: International Journal of Economic and Administrative Studies.	Konaklama işletmelerinin krizin etkilerini en aza indirmek için uyguladıkları krizle mücadele stratejilerinin belirlenmesi.	Alan yazın incelemesi	Konaklama işletmelerinin özellikle ekonomik krizlerden, olumsuz açıdan etkilendiği görülmektedir. Uygulanmaya çalışılan stratejiler ile krizlerin etkileri en az seviyeye indirgenmeye veya yumuşatılmaya çalışılmaktadır. Mevcut stratejilerin zaman içerisinde yenilenmesi ve yeni stratejilerin belirlenmesi gerektiği belirtilmektedir.	Çalışma sadece teorik temellidir.

EK-1 (Devam)

11	Göçen, Yirik, Yılmaz	2011	Türkiye’de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri. Yayın: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.	Kriz kavramını ve krizin turizm sektörüne olan etkilerini incelemek.	Alan yazın incelemesi	Dünyada meydana gelen krizler başarılı şekilde yönetildiği zaman önemli fırsatlara dönüşebilirken, öngörülemeyen veya kötü yönetildiği zamanlarda çok büyük yıkımlara sebep olmuştur. Bu çalışmada öncelikle krizin habercileri olarak isim verilebilecek göstergeler incelenerek, sonrasında turizm sektöründe krizden etkilenme düzeyini en aza indirebilecek tedbirler incelenmiştir.	Çalışma sadece teorik temellidir.
12	Akıncı, Kayalar ve Demirel	2012	Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Yöneticilerin Kriz Yönetimi Yaklaşımına Yönelik Bir Uygulama. Yayın: Finans Politik & Ekonomik Yorumlar.	Kriz, kriz yönetimi, krize neden olan faktörler ve etkileri konusunda bilgiler vermek. Uygulama çalışmasında ise yöneticilerin kriz ve kriz yönetimi konusundaki yaklaşımları test etmek.	Alan yazın incelemesi ve Anket sonuçlarının değerlendirilmesi	Konaklama işletmeleri yöneticilerinin teorik açıdan kriz hakkında gereken donanımına sahip olmalarına ve kriz yönetimini gerekli bulmalarına rağmen, işletmelerinde uygulamaları konusunda yeterli özeni göstermedikleri belirlenmiştir.	-
13	Niinen	2013	Five Star Crisis Management-Examples of Best Practice from the Hotel Industry. Yayın: Intech Open Access Publisher.	Beş yıldızlı otel işletmelerinin kriz yönetimi uygulamalarını araştırmak.	Alan yazın incelemesi	Görüşülen beş yıldızlı otellerin (3 tane Hong Kong, 6 tane Londra ve 3 tane Helsinki); a) Kriz durumlarına karşı hazırlıklı olmaya çalışma, b) Kriz süresince maliyetleri denetim altında tutmaya çalışma, c) Müşterilerle iyi bir şekilde iletişimi sürdürerek otel güvenliğini sağlayan ileri teknolojiler kullanma gibi uygulamalara başvurdukları gözlemlenmiştir.	Çalışma sadece teorik temellidir.
14	Dalgıç ve Bildir	2017	Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Beklentileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma. Yayın: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE Dergisi.	Türkiye’de meydana gelen krizden etkilenen konaklama işletmelerinin kriz yönetim uygulamaları ve kısa ve uzun vadeli olumlu ve olumsuz beklentiler araştırmak.	Alan yazın incelemesi ve Anket sonuçlarının değerlendirilmesi	Konaklama işletmelerinin krizle mücadele edebilmek için en fazla pazarlama alanında çalışmalar yaptıkları ve kriz sebebiyle geleneksel pazarlarda oluşan daralmayı aşmak için, yeni pazar arayışlarına giriştikleri bulunmuştur.	-
15	Bulgan ve Aktel	2017	Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma. Yayın: Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.	2015-2016 yılları arasında Türk turizm sektöründe etkili olan krizlerden otel işletmelerinin ne ölçüde etkilendiklerini, krizleri aşma noktasında nasıl bir yol izlediklerini ve kriz dönemlerinde devletten beklentilerinin ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmak.	Alan yazın incelemesi ve Yöneticiler ile yüz yüze görüşme	Antalya’da yer alan beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda; konaklama işletmelerinin krizleri aşabilmek için, verimlilik ilkesine ve çalışana yönelik tedbirler aldıkları tespit edilmiş, devletin krizleri aşma konusunda aldığı önlemleri yetersiz buldukları saptanmıştır.	-
16	Dinç	2018	Kriz Dönemlerinde Otelcilik. Yayın: International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science.	Kriz dönemlerinde otelcilik sektörüne; yatırımlar, doluluk oranı, turist sayıları ve kalış süreleri, turizm gelirleri, odabaşı gelirleri ortalama oda fiyatını incelemek.	Alan yazın incelemesi	Krizle müdahale etme yöntemleri ortaya konulmuştur. a) Değişim yolu ile müdahale, b) Maliyetleri kısarak müdahale, c) Çalışan düzeyinde, koçluk düzeyinde, lider düzeyinde, kurum düzeyinde ve halkla ilişkiler düzeyinde müdahaleler ele alınmıştır.	Çalışma sadece teorik temellidir.

EK 2- Araştırmanın Hipotezleri ve Kabul Durumları

Hipotezler ve Kabul Durumları		
H₁: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	H_{1a}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
	H_{1b}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
	H_{1c}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
	H_{1d}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmedeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
	H_{1e}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
	H_{1f}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri turizm sektöründe çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H₂: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletme özellikleri bakımından farklılık göstermektedir.	H_{2a}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletme türüne göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
	H_{2b}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletme faaliyet süresi bakımından farklılık göstermektedir.	Red
	H_{2c}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmenin toplam personel sayısı bakımından farklılık göstermektedir.	Kabul
	H_{2d}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmede herhangi bir kriz yaşanıp yaşanmaması bakımından farklılık göstermektedir.	Red
	H_{2e}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmaması bakımından farklılık göstermektedir.	Kabul
H₃: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri demografik özellikler açısından farklılık göstermektedir.	H_{3a}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermektedir.	Red
	H_{3b}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri yaş değişkeni açısından farklılık göstermektedir.	Red
	H_{3c}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri eğitim düzeyleri açısından farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
	H_{3d}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmedeki pozisyonları açısından farklılık göstermektedir.	Red
	H_{3e}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmedeki çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
	H_{3f}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri turizm sektöründe çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H₄: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletme özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	H_{4a}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmenin türüne göre farklılık göstermektedir.	Red
	H_{4b}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
	H_{4c}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmenin toplam personel sayısına göre farklılık göstermektedir.	Red
	H_{4d}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmede herhangi bir kriz yaşanıp yaşanmamasına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
	H_{4e}: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim stratejileri işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmamasına göre farklılık göstermektedir.	Red

EK 3- Anket Formu

	KAPADOKYA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZ ALGILARI VE KRİZ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ					
Sayın yönetici, Bu anket, konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz algıları ve kriz yönetim stratejilerini değerlendirmek amacıyla yürütülen bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Yanıtlarınız gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup; kişisel verinizin hiçbirini üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Bu çalışmanın başarısı, bu anket ile sizden sağlanan veriye bağlıdır. En yararlı akademik sonuçlara ulaşmamıza sağlamak için, bu ankete verdiğiniz cevaplarla doğru veriyi sağlayacağımıza inanıyoruz. Şimdiden çok teşekkür ederiz. Dr. Öğr. Üyesi Reha KILIÇHAN; Tez Danışmanı, Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesi. Emine CANER; Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği A.B.D. Yüksek Lisans Öğrencisi.						
1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK VE İŞLETME İLE İLGİLİ SORULAR (Lütfen boşlukları doldurunuz ya da cevap seçeneğinizin karşısına (✓) işareti koyunuz.)						
1- Cinsiyetiniz	Kadın	Erkek				
2- Yaşınız	:					
3- Eğitim düzeyiniz	Lise	Üniversite				
4- İşletmedeki pozisyonunuz	Lisansüstü	Diğer (lütfen belirtiniz):				
5- İşletmedeki çalışma süreniz	:					
6- Turizm sektöründe çalışma süreniz	:					
7- İşletmeniz türü	Bağımsız	Uluslararası Zincire Bağlı				
8- İşletmeniz faaliyet süresi	:					
9- İşletmeniz toplam personel sayısı	:					
10- İşletmeniz her hangi bir kriz yaşadınız mı?	Evet	Hayır				
11- İşletmenizdeki olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planı/planları var mı?	Evet	Hayır				
2. BÖLÜM: KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ (Lütfen cevap seçeneğinizin karşısına (✓) işareti koyunuz.) 1-Kesinlikle Katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle Katılıyorum						
Numara	İfadeler	1	2	3	4	5
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini anlayabiliyim.					
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturabiliyim.					
3	İşletme için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptarım.					
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip ederim.					
5	Krizde neden olabilecek her türlü durumu dikkatle incelerim.					
6	Kriz işaretlerine karşı önceden duyarlıyım.					
7	Krizlerin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibiyim.					
8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlarım.					
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlarım.					
10	Kriz anlarında uygulanacak acil eylem planımı hazırlarım.					
11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük ederim.					
12	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurarım.					
13	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar ederim.					
14	Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler veririm.					
15	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlerim.					
16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlarım.					
17	Çalışanların kriz ile ilgili karar verme sürecine katılmalarını sağlarım.					
18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri kriz sonrası ortadan kaldırırım.					
19	İşletmenin amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçiririm.					
20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yaparım.					
21	Kriz sonrası durum analizi yaparım.					
22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlerim.					
23	Gerçekleştiğim kriz yönetimini değerlendirir ve eksikliklerimi belirlerim.					
24	Kriz sonrası işletmemde yeni bir yapılanma çalışması yaparım.					
25	Kriz sonrası işletmemin vizyonunu geliştiririm.					
26	Kriz sonrası işletmemin güçlü ve zayıf yönlerini gözlemlerim.					
27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştiririm.					
28	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek işletme için yararlı hale getiririm.					
29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlarım.					
30	Olası krizlerle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlerim.					
31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı veririm.					

LÜTFEN
ARKA
SAYFADAN
DEVAM
EDİNİZ!



3. BÖLÜM: KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ

(Lütfen cevap seçeneğinizin karşısına (✓) işareti koyunuz.)

1-Kesinlikle Katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle Katılıyorum

Numara	İfadeler	1	2	3	4	5
1	İşgücü masraflarını azaltmak için personel çıkarırım.					
2	İşgücü masraflarını azaltmak için personele ücretsiz izin kullandırırım.					
3	Haftalık çalışma günü sayısını arttırırım.					
4	Personel maaş ödemelerini durdururum.					
5	Görev süresi uzun olan personel yerine işe yeni başlayan personeli istihdam ederim.					
6	Personeli, sözleşmeli olarak taşeron firmadan temin ederim.					
7	Yerel firmalarla birlikte iç turizme yönelik ortak kampanyalar düzenlerim.					
8	Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarp iç turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.					
9	İndirimli fiyat uygulayıp özel teklifler sunarım.					
10	Liste fiyatlarını düşürürüm.					
11	Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarp dış turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.					
12	Yeni ürün ve hizmetleri tanıtıp pazarlarım.					
13	Yeni bölümlere yönelik pazarlama çalışmaları yaparım.					
14	Otel hizmetlerini kısıtlayarak giderleri azaltırım.					
15	Bina bakım-onarım işlerini erteleyerek maliyetleri düşürürüm.					
16	Makine ve donanım bakım işlerini erteleyerek maliyetleri düşürürüm.					
17	Ödemeleri ertelerim.					
18	Kriz döneminde devlet destek vermediği için protesto ederim.					
19	Kriz döneminde oluşan giderler için sektör bazında hükümetten destek talep ederim.					
20	Vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında hükümetten ek süre tanınmasını talep ederim.					
21	Yerel (belediye) vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında ek süre tanınmasını talep ederim.					

4. BÖLÜM: KRİZLERİN OLUMSUZ VE OLUMLU YÖNLERİ

(Lütfen cevap seçeneğinizin karşısına (✓) işareti koyunuz.)

1-Kesinlikle Katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle Katılıyorum

Numara	İfadeler	1	2	3	4	5	İfadeler	1	2	3	4	5
1	Doluluk oranları düşer.						Araştırma geliştirme yatırımları artar.					
2	Maliyetler artar.						İşletme içi motivasyon artar.					
3	Örgüt içi gerilim ve çatışma artar.						İşletme imajı güçlenir.					
4	Kar oranı azalır.						Dış çevreyle iletişim artar.					
5	Personelin motivasyonu bozulur.						Kalite artar.					
6	Kalite düşer.						Satış hacmi genişler.					
7	Atıl kapasite artar.						Yeni pazar olanakları ortaya çıkar.					
8	Yenilenme yatırımları durdurulur.						Devletin turizm sektörüne olan desteği artar.					
9	İşletme imajı zedelenir.						Kriz çeşitli fırsatlar yaratır.					
10	İşe almalar durdurulur.						Gelecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinir.					
11	Küçülmeye gidilir.						Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlanır.					
12	Satış hacmi daralır.						Krizle karşı etkin stratejiler geliştirilebilir.					
13	Oda fiyatları düşer.						Rakiplere karşı avantajlı duruma geçilir.					

**DEĞERLİ KATKILARINIZDAN DOLAYI ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ!**

Elektronik posta adresini belirtirseniz, araştırma sonuçlarını sizinle paylaşmaktan mutluluk duyarız:

.....@.....

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Emine CANER

Uyruğu: Türkiye (TC)

Doğum Tarihi ve Yeri: 1 Ocak 1990, Kayseri

Medeni Durumu: Bekâr

Tel: +90 553 629 80 68

Elektronik Posta: eminecaner90@gmail.com

Yazışma Adresi: Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Nurullah – Şerife Baldöktü Kız Yurtları
Kocasinan/KAYSERİ

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	EÜ Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O.	2014
Lise	Çiftlik Şht. Ahmet Bozok Lisesi, Kayseri	2007

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2015- Halen	Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Nurullah-Şerife Baldöktü Kız Yurtları	Yurt Sorumlusu
2014- 2015	İng Emeklilik- Anadolu Hayat Emeklilik	Danışman

YABANCI DİL

İngilizce, Almanca