



Pamukkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi



Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute

ISSN1308-2922 EISSN2147-6985

Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:12.06.2020 ✓Accepted/Kabul:23.06.2020

DOI: 10.30794/pausbed.752236

Araştırma Makalesi/ Research Article

Solunoğlu, S., Yavuz, E., ve Solunoğlu, A (2021). "Konaklama Tesisi Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması: Kırıkkale Örneği", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 42 Denizli, s.1-15

## KONAKLAMA TESİSİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI: KIRIKKALE ÖRNEĞİ

Sevcan SOLUNOĞLU\*, Ercan YAVUZ\*\*, Ali SOLUNOĞLU\*\*\*

### Özet

Krizler tüm kurumlar üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Bu çalışmada kamu sosyal tesisleri ve özel sektör konaklama tesisi yöneticilerinin kriz yönetimi yaklaşımları ele alınarak, bu kurum yöneticilerinin kriz yönetimi yaklaşımları arasındaki benzerlik ve farklılıklar incelenmiştir. Araştırma evreni Kırıkkale ilinde bulunan konaklama tesisleri olarak belirlenmiş ve amaca uygun örnekleme seçilmiştir. Özel sektörden dokuz yönetici, kamu sektöründen üç yönetici olmak üzere toplam on iki konaklama tesisi yöneticisi ile çalışma yürütülmüştür. Araştırmaya ilişkin ampirik verilerin elde edilmesinde nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi ve çoklu uyum analizi yöntemleri ile bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda eğitim durumu, yönetici pozisyonu, personel sayısı, işletme faaliyet yılı ve yatak sayısı anlamında farklı niteliklere sahip gerek kamu gerek özel sektör konaklama tesislerinin krizlerle yüzleştiği ve bu süreçte ilişkin farklı yönetim yaklaşımları benimsediği görülmektedir. Özellikle kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin kriz dönemlerinde dahi hizmet kalitesini standart bir seviyede tutmaya çalıştığı, özel sektör konaklama tesisi yöneticilerinin ise genel cironun sabit bir noktada tutulması anlamında çaba gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Kamu, Kriz yönetimi, Konaklama tesisi, Sosyal tesisler, Çoklu uyum analizi.*

## COMPARISON OF CRISIS MANAGEMENT APPROACHES OF ACCOMMODATION FACILITY MANAGERS: KIRIKKALE EXAMPLE

### Abstract

Crises have important effects on all institutions. In this research, the similarities and differences were examined by considering the crisis management approaches of public social facilities and private sector accommodation facility managers. The research universe is composed of accommodation facilities in Kırıkkale province and sampling fit for the purpose has been chosen. The work was carried out with a total of twelve accommodation facility managers, nine from the private sector and three from the public sector. In order to obtain empirical data related to the research, a semi-structured interview technique, which is one of the qualitative research methods, and the survey technique, which is one of the quantitative research methods, were used. Findings have been reached with content analysis and multiple compliance analysis methods. In accordance with the obtained results, it is seen that both public and private sector accommodation facilities, which have different qualifications in terms of educational status, executive position, number of personnel, year of operation and number of beds, face crisis and adopt different management approaches regarding this process. It has been confirmed that the managers working in public institutions try to keep the service quality at a standard level even in times of crisis, while the managers of the private sector accommodation facilities make efforts to keep the general turnover at a fixed point.

**Key Words:** *Public, Crisis management, Accommodation facility, Social facilities, Multiple compliance analysis.*

\*Bilim uzmanı, Yiyecek İçecek Hizmetleri Alanı T.C. MEB, BALIKESİR.

e-posta: sevcansolunoglu@gmail.com, (orcid.org/0000-0001-6480-3337)

\*\*Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, ANKARA.

e-posta: ercan.yavuz@hbv.edu.tr, (orcid.org/0000-0003-3696-4832)

\*\*\*Dr. Öğr. Üyesi, Balıkesir Üniversitesi, Burhaniye Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, BALIKESİR

e-posta: alisolunoglu@balikesir.edu.tr, (orcid.org/0000-0003-0232-8248)

## **GİRİŞ**

Küreselleşen dünyada gün geçtikçe gelişen ve daha fazla tüketiciye ulaşan turizm endüstrisi, ülkelerin, bölgelerin ve şehirlerin ekonomilerine önemli katkılar sağlamaktadır. Turizm, gelişmekte olan pek çok destinasyon açısından önemli bir gelir kaynağıdır. Sahip olduğu elastik yapısıyla, ülkelerin içine düştükleri her türlü kriz döneminde, istihdam ve ekonomiye sağladığı katkılar sayesinde hayati bir önemi vardır.

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO, 2020) 2019 yılı verilerine göre günlük geceleme sayısı önceki yıla oranla %4 artarak 1,5 milyar gecelemeye ulaşmış, ekonomik açıdan ise 1,5 milyar dolarlık bir hacme ulaşmıştır. Gözlenen veriler ekonomideki çarpan etkisiyle birlikte turizmin mali katkısının büyüklüğünü ortaya koymaktadır.

Turizm faaliyetlerinin birbirleriyle ilişkili olması döviz kuru dalgalanmalarına, ulaşım hizmetlerinin kalitesine, hava şartlarına, başlangıç ve varış noktası seçiminde sahip olunan tutumlara, siyasi ve sosyal olaylara verilen tepkilere büyük ölçüde duyarlılık gösterir. Bu nedenle herhangi bir olasılıkta ve kombinasyonda oluşabilecek değişimlere karşı oldukça savunmasızdır. Turizm faaliyetlerini sürdüren paydaşların ekonomik istikrarlarını sürdürebilmek adına oluşabilecek krizlere yönelik önleyici tedbirleri ve kriz durumunda hareket planlarının olması önemlidir. Zira turizm işletmelerine yapılan maddi ve manevi yatırımların tutarı yüksektir. Kriz dönemlerinde işletme yöneticilerinin aldığı kararlar işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan tüm paydaşları etkilemektedir. Bu dönemde radikal kararların alınması normal karşılanmaktadır. Fakat normal olmayan süreçlerde işletmenin amaç ve hedeflerinden sapılması uzun vadede işletme yaşam döngüsünde kırılmaların oluşmasına ve yaşam süresinin azalmasına sebep olabilir (Keskin ve Perçin, 2019). Bu nedenle işletmelerin kriz yönetimi yaklaşımlarının dikkatlice değerlendirilmesi gereklidir.

Turizm endüstrisinin ana unsurlarından biri olan konaklama tesislerinin iç ve dış çevresinde gerçekleşen hızlı değişim konaklama tesis yöneticilerini belirsiz bir ortamda hızlı ve riskli kararlar almaya zorunlu kılmaktadır (Keskin, 2020). Öngörülmesi oldukça zor olan kriz durumlarında işletmenin olumsuz durumlarla başa çıkması oldukça güçtür.

Asunakutlu, Safran ve Tosun (2003) yöneticilerin rutin yönetim faaliyetlerinden ziyade olağanüstü dönemlerde sergiledikleri performans ve başarıyla ön plana çıktıklarını ifade etmektedir. Kriz durumlarında yönetici yaklaşımlarının örgüt moral ve motivasyonunu üzerinde büyük önemi olduğu belirtilmektedir.

Bu araştırmada konaklama işletmesi yöneticilerinin kriz yönetimi yaklaşımları ele alınmıştır. Krizlere yönelik olarak makro planların yanı sıra destinasyonlar bağlamında mikro planlamalarında yapıyor olması oldukça önem arz etmektedir. Zira Türkiye'nin en büyük kamu kurumlarından Makine Kimya Endüstrisi ve TÜPRAŞ Kırıkkale ilinde faaliyetlerini yürütmektedir.

Bu araştırma ile mikro destinasyonlarda bulunan turizm paydaşlarının kriz yönetimi yaklaşımları nitel araştırma yöntemlerinden görüşme formu ve nicel araştırma yöntemlerinden anket formu yardımıyla irdelenerek, krizlere karşı tutumları tespit edilecektir. Elde edilecek veriler içerik analizi, "Frequence" ve çoklu uyum analizi gibi istatistiksel yöntemlerle değerlendirilecektir. Zira kendine has özellikleri bulunan işletmelerinde krizlere karşı hazırlıklı olması ve temkinli davranması gereklidir. Tüm turizm paydaşlarına örnek olması ve yol göstermesi amaçlanan bu çalışmanın kamu sosyal tesis yöneticileri ve özel sektör konaklama tesis yöneticileri kriz yönetimi yaklaşımlarının karşılaştırılması anlamında turizm literatürüne katkı sunacağı düşünülmektedir.

### **1. Turizm Sektörü ve Kriz**

Kriz ifadesini tanımlarken turizm sektörünün kendine has yapısını göz önünde bulundurmak gereklidir. Turizmde kriz tanımı, turizm işletmelerinin faaliyetlerini tehdit eden, ilgili destinasyon bölgesinin güvenli olmadığı izlenimi oluşturan, potansiyel ziyaretçilerin bölgeye yönelik ilgilerini kaybetmelerine sebep olarak talebin ve turizm harcamalarının azalmasına yol açan ve turizm işletmelerinin sürekliliğini engelleyen olaylar şeklinde ifade edilmektedir (Hacıoğlu, vd., 2004; 42)

Sönmez ve Tarlow (1997) ise turizm krizini turizmle ilgili işletmelerin normal işleyişine ve yönetimine tehdit oluşturabilecek her türlü olayın yanı sıra ziyaretçinin destinasyonla ilgili algısını olumsuz yönde etkileyecek güvenlik, çekicilik ve konfor itibarına zarar verebilecek, yerel seyahat ve turizm ekonomisinde bir gerilemeye neden olarak turistlerin hareket ve harcamalarının azalmasına sebep olacak olaylar şeklinde ifade etmektedir.

Destinasyonlar krizden doğrudan etkilenmeseler bile, fiziksel ve coğrafi yakınlıktan dolayı (Henderson, 2007), "yayıma etkisi" sonucu zarar görebilmektedir (Cavlek, 2002; Ritchie, Crofts, Zehrer ve Volsky, 2013). Turizmde sorumlu olan kuruluşlar hem gerçek hem de algılanan konularla başa çıkabilecek mekanizmalara ve uzmanlığa sahip olabilmelidir (Santana, 2004).

Turizm sektöründe krizler sektörün yapısal dinamiklerinden kaynaklı birincil sebeplerden olabildiği gibi, sektör dışından kaynaklanan ikincil sebeplerden de oluşabilmektedir (Topuz, 2009; 65). Turizm, destinasyonlar arasındaki değişime aracılık etmektedir fakat endüstrinin doğası gereği, bu durum onu krize karşı hem duyarlı hem de savunmasız hale getirmektedir (Brownell, 1990; Santana, 2004). Çünkü beklenmedik şekilde ortaya çıkan ve normal seyrinde işleyen sistemleri etkileyen kriz, böylece birden fazla destinasyon üzerinde domino etkisi oluşturabilmektedir. Bu nedenle kriz durumlarına karşı oldukça dikkatli olunmalıdır (Çolak ve Batman, 2019).

İşletmelerin yeteneklerini ve varlıklarını tehlikeye atan kriz durumu, öngörülemez olması ve engellenmesinin zorluğu nedeniyle, işletmelerin hareket kabiliyetini kısıtlamaktadır (Seçilmiş ve Sarı, 2010; 502). Fakat kriz dönemlerinde özellikle konaklama işletmelerinin ciddi şekilde etkilendiği görülmektedir. Bu nedenle konaklama tesis yöneticilerinin savaş, salgın hastalık, terörizm ve doğal afetlere yönelik aldıkları önlem ve uygulamalar yetersiz kalabilmekte, örgütsel yapı ciddi sorunlarla yüzleşmektedir.

Konaklama tesisleri açısından kriz yönetimi turistik tüketicilerin can ve mal güvenliğinin temini, işletme varlıklarının korunması ve çevreden gelebilecek zararların en aza indirilmesi temeline dayanmaktadır (Glaesser, 2005; 21-22). Santana (2004) kriz yönetimini, krizlerin anlaşılması ve önlenmesi için işletmelerin yönetim, planlama ve eğitim faaliyetlerinin her adımında paydaşların çıkarları göz önünde bulundurularak, etkin şekilde yürütülen sürekli ve kapsamlı bir çaba olarak ifade etmektedir.

Her ne şekilde olursa olsun turizm ve kriz kavramlarının birbiri üzerinde derin etkileri bulunmaktadır. Turizm profesyonellerinin kriz yönetimine yönelik yaklaşım ve uygulamaları tüm paydaşlara yönelik "kelebek etkisi" oluşturabilmektedir. Bu sebeple krizlerin nitelikleri ve kriz yönetimi kavramlarının incelenmesi önem arz etmektedir.

### **1.1. Krizin Niteliği ve Kriz Yönetimi**

Krizlerin farklı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar genellikle işletmeler için beklenmedik, yapılandırılmamış durumlar ve kuruluşun tipik operasyonel çerçevesi dışında tanımlanan yeni durumlardır. Bu nedenle krizler planlı olmayan tepkiler gerektirir. Anormal bir duruma uygulanmaya çalışılan rutin çözümler, bir sorunun hafifletilmesi yerine daha da kötüleşmesine neden olabilir. Bu süreçte eksik ve çelişkili bilgiler işletmeye daha büyük sorunlar açabilir (Santana, 2004).

Krizler işletme içi ve işletme dışı faktörler olmak üzere iki temel gruba ayrılabilir.

- 1- İşletme içi faktörler: Örgütsel yapı ve yönetim kademelerinde meydana gelen faktörlerdir. Buna göre enformasyon eksikliği, alışkanlıklar, deneyimler ve işletme içi körlük (Yakut Aymankuy, 2001), yönetimin niteliği (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003), hizmette ortaya çıkan sorunlar ve örgütsel yapı (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012) olarak ifade edilebilir.
- 2- İşletme Dışı faktörler: İşletme içi faktörler ise karşılaştırıldığında işletme dışı faktörlerin önemli derecede arttığı görülmektedir. Buna göre terör eylemleri ve çatışma ortamı (Gün, 2000: 80), politik ve yasal faktörler (Vergiliel, 2001: 5), doğal çevre faktörü ve kazalar (Mitroff ve Anagnos, 2000: 23), sosyo-kültürel faktörler (Tutar, 2004: 31), teknolojik ve uluslararası çevre faktörü (Budak ve Budak, 2004: 568-569), yasal ve hukuki düzenlemeler (Yılmaz, 2004: 99) olarak ifade edilebilir.

Genellikle krizlerin organizasyonlar veya destinasyonlar üzerinde yıkıcı etkiler yaratan olumsuz olaylar olduğuna inanılmaktadır. Bununla birlikte, sayısı hızla artan araştırmacılar, krizlerin olumsuz etkiler yaratırken, olumlu değişim ve öğrenme için tetikleyici bir nokta olabileceğini savunmaktadır (Faulkner, 2001; Ritchie, 2004; Simon ve Pauchant, 2000; Wang, 2008). Bir krizle karşılaşmak, işletme personelinin davranışlarını, düşünme biçimlerini değiştirmeleri ve hatta bir örgütün değer ve normlarına meydan okuması için eşsiz bir fırsat sağlayabilir (Simon ve Pauchant, 2000).

Krizler genel olarak talebin ve işletme karlılığının düşmesi, maliyetlerin yükselmesi, sistemli hizmet sunumunu aksamaması, riski yüksek ve hatalı kararların alınması, yatırımların ertelenmesi ve iptal edilmesi, personelin işten çıkartılması, paydaşlarla olan iş sözleşmelerinin aksamaması gibi sonuçlar doğurmaktadır (Kash ve Darlin, 1998; 182). Bunun yanı sıra krizlerin olumlu yönleri de bulunmaktadır. Krizlerin olumlu ve olumsuz etkilerini Tablo 1'deki gibi sıralamak mümkündür.

**Tablo 1: Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri**

<i>Krizin Olumlu Etkileri</i>	<i>Krizin Olumsuz Etkileri</i>
Yeni pazarlar bulma çalışmaları artar	Satışlar düşer, kârlar azalır.
Dış çevreyle iletişim artar.	Alınan kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle yeterli olmaz.
Öz kaynaklar önemli duruma gelir.	Pazar kaybı yaşanır.
Müşterinin önemi anlaşılır.	Çevreye uyum yeteneği zayıflar.
Geleneksel yönetim tekniklerinden kurtulma fırsatı doğar	Kapasite kullanım oranı düşer.
Kurtulma fırsatı doğar.	Müşteri memnuniyeti azalır.
Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkar.	Yönetim merkezileşir ve denetim artar.
Çalışanların işletmelerine ve işlerine verdikleri önem artar.	Finansal sorunlar artar.
Ar - Ge çalışmalarına ağırlık verilir	Çalışanlarda savunmacı/çekimser tutumlar ortaya çıkar.
Eğitim etkinlikleri artar.	Yaratıcılık ölür, yenilik azalır.
Yeni stratejileri uygulama fırsatı doğar.	Motivasyon düşer ve iş tatmini azalır.
Yönetici-işgören arasında yakınlaşma	Örgütsel amaç ve değerlerde, zoraki değişimler yaşanır.
Yarım kalan projelerin tamamlanmasına katkıda bulunur.	Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar
Kalitenin önemi anlaşılır.	Yatırımlar yarım kalır.
Ekip çalışması güçlenir.	Üretim kalitesinde düşüş ve hatalarda artış görülür.
Stratejik açıdan örgütün zayıf yönleri görülür.	Çalışanların verimliliği azalır.
İşletmenin rekabet gücü test edilebilir.	Personel devir hızı artar.
Kriz deneyimi kazanılır.	Örgütün itibarı ve imajı zedelenir.
	Örgüt yapısı yetersiz kalır.
	Güven duygusu azalır, kaygı düzeyi

**Kaynak:** Özdemir, L., (2014). 2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 79-105.

Tablo 1’de görüldüğü üzere krizlerin işletme açısından olumlu ve olumsuz yönleri görülmektedir. Olumsuz bir çok durum ifade edilmesi oldukça kolay iken, olumlu durumlar ise kar elde etme düşüncesinin ön planda tutulması, yeni rekabet avantajları için fırsatların doğması ve bunlardan yararlanma durumları gibi gerçekçi durumlardır.

Aydemir ve Demirci (2005) krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerini işletmelere değişim fırsatı tanınması, işletmelerin öğrenme imkanların oluşması, işletmelerin büyüme fırsatları sunması ve işletmelere uluslararasılaşma fırsatı sunması olarak ifade etmektedir.

Akıncı, Kayalar ve Demirel'in (2012) çalışmalarında ise krizin olumlu etkileri olarak müşteriye verilen önemin ve yeni pazar arayışlarının artması, kaliteye verilen önemin ve gelecekte oluşabilecek krizlere yönelik tecrübenin artması, ekip çalışması ve personel eğitimine yönelik önemin artması olarak ifade edilmektedir.

## **2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Bu araştırmanın amacı Kırıkkale destinasyonunda bulunan kamu kurumları sosyal tesisleri ile konaklama işletmesi sahibi girişimci kişilerin kriz dönemlerine yönelik yaklaşımlarının ortaya konulmasıdır. Bu amaçla Kırıkkale'de bulunan kamu kurumu sosyal tesisi yöneticileri ile turizm işletme belgeli/mahalli idare belgeli otel işletmesi yöneticilerinin kriz yönetimi yaklaşımları karma araştırma yöntemi kullanılarak, yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ve bir anket formu yardımıyla irdelenmiştir.

Araştırmada nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin nedeni, araştırma verilerinin doğrudan uygun katılımcıların görüşleri ile elde edilmek istenilmesidir. Nitel araştırma tekniği kullanılan çalışmalar incelendiğinde örneklem büyüklüğü tespit etmeye yönelik genel bir kuralın olmadığı görülmekte, araştırma amacına uygun kişilere veya olaylara, araştırmacının dolayısıyla araştırmanın amaçları doğrultusunda karar verilmektedir. Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik, örneklerin sayısal büyüklüğünden çok kaynakların bilgi yüklü olmasına ve araştırmacının analitik ve gözlemsel becerilerine bağlıdır (Patton, 2014). Bu sebeple uygun, amaçsal örnekleme yoluna gidilmiştir.

Tercih edilen nitel araştırma yöntemine ilişkin temel yaklaşım tümevarım yaklaşımıdır. Tümevarım yaklaşımı, parçaların derinlemesine incelenmesi sonucu elde edilen bulgular sayesinde bütünü tanımlanması yaklaşımıdır (İslamoğlu, 2002: 36). Tümevarım yaklaşımı, sınırlı sayıdaki örneği değerlendirerek, genel hakkında tahminlerde bulunma olanağı sağlamaktadır (Altunışık vd., 2005: 21).

Nitel yöntemlerden anket formu ise sayısal verilerin elde edilmesi amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. İlgili anket formu, görüşme formu öncesinde katılımcılara doldurtularak katılımcıların hazır oluş durumları pekiştirilmiştir.

Anket formu ve yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla elde edilen veriler derinlemesine içerik analizine ve tanımlayıcı istatistiklere tabi tutularak katılımcıların kriz yönetimi yaklaşımları karşılaştırılmıştır. Bu doğrultuda Kırıkkale'de konaklama tesis yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejiler ve eksiklikler tespit edilerek çözüm önerileri geliştirilmiştir.

### **2.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmaya ilişkin ampirik verilerin elde edilmesinde nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Birden fazla veri toplama tekniğinin tercih edilmesinin sebebi elde edilen bulguların daha güvenilir ve kapsamlı olacağı düşüncesidir (Seyidoğlu, 1995; 29). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacı bir yol haritasına sahiptir fakat katılımcıların ilgi ve bilgi düzeylerine uygun şekilde farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarının ortaya çıkmasını da sağlayabilir. Hatta sorulması uygun olmayan sorulardan vazgeçilerek görüşme yönlendirilebilir (Altunışık vd., 2005: 84; Türnüklü, 2000; 547). Bu tekniğin çalışmada tercih edilmesinin nedeni katılımcıların görüşlerinin ayrıntılı olarak incelenebilmesine ve derinlemesine bilgi elde edilmesine olanak sağlamasıdır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmadan önce, kriz yönetimi konusunda literatür taraması yapılmış ardından Bulgan ve Aktel'in (2017) çalışmalarında yararlandıkları sorular araştırmacılardan izin alınarak kullanılmıştır. Çok boyutlu olduğu düşünülen ve yönlendirici sorulardan kaçınılmıştır. Hazırlanan görüşme formuyla ilgili ön uygulama yapılarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Anket formunda otel işletmelerinin faaliyet süresi, personel sayısı, oda sayısı ve yatak sayısına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda aşağıda listelenen sorulara yer verilmiştir.

1. Bölge turizminde yaşanan/yaşanacak krizleri önceden öngörebilme durumunuz nedir?
2. Krizlere yönelik ne tür eylem planlarınız bulunmaktadır? (verimlilik tedbirleri, personel tedbirleri, maliyetlerin düşürülerek tasarrufa gidilmesi, sadık müşterilere yönelmesi, fiyatların indirilmesi, kampanyalar, kongre etkinlikleri vb.)
3. Bölge turizminde yaşanabilecek krizin sebepleri nelerdir? (siyasi, hizmet kalitesi, ulaşım, tanıtım ve pazarlama sorunları vb.)

4. Krizin işletmenize ne tür etkileri olacağını öngörüyorsunuz? (azalan kar oranı, azalan doluluk oranı, düşen ciro, sezonluk çalışma mecburiyeti, işten çıkarmalar vb.)

Araştırma sürecinde Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvuru yapılarak, çalışmaya ilişkin etik ilkelere uygunluk belgesi alınmıştır. Etik kurulun ilgili kararı çalışmanın sonunda yer almaktadır.

### **2.3. Sınırlılıklar**

Çalışmanın kısıtları arasında Kırıkkale'de bulunan sınırlı sayıda kamu ve diğer konaklama tesislerinin yer alması ifade edilebilir. İlin konaklama istatistikleri incelendiğinde turizm işletme belgeli/belediye işletme belgeli işletme toplam oda sayısı 392, toplam yatak kapasitesinin ise 710 olduğu, ortalama kalış süresinin ise 1,16 gün ortalamaya sahip olduğu, işletme doluluk oranının %39,31 olduğu görülmektedir (Kırıkkale Valiliği, 2020).

2017 yılı verilerine göre Türkiye genelindeki yeri 76. sıradır. Konaklama istatistiklerine göre Kırıkkale'nin İç Anadolu Bölgesindeki yeri son sıradır (13. sıra). Yine konaklama istatistiklerine göre Kırıkkale'nin komşu illeri olan Ankara, Çorum, Yozgat, Kırşehir ve Çankırı arasındaki yeri sonuncu sıradır (6. sıra).

### **2.4. Verilerin Toplanması**

Veri toplama sürecinde araştırma amacına uygun olarak belirlenen kişilerden görüşme için randevu talep edilmiş ve kabul eden kişilerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Özel sektörden dokuz yönetici, kamu sektöründen üç yönetici olmak üzere toplam on iki konaklama tesisi yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşme soruları sorulmadan önce anket formu doldurtulmuş sonrasında görüşme soruları katılımcılara sorulmuştur. Görüşmeler 01/06/2020-05/06/2020 tarihleri arasında yapılmıştır. Katılımcılardan görüşme süresince ses kayıt cihazı kullanılması için izin talep edilmiş, izin verenlerle görüşme kayıt edilmiş, ses kayıt cihazı kullanılmasını tercih etmeyen katılımcılarla yapılan görüşmeler not alma tekniği ile yürütülmüştür.

### **2.5. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen nicel veriler SPSS 25.0 programında değerlendirilmiştir. Verilen değerlendirilmesinde "Frequence" ve çoklu uyum analiz yöntemleri kullanılmıştır. Çoklu uyum analizine sosyal bilimlerin farklı alanlarında yer verildiği görülmektedir (Yayla ve Ergün, 2020).

Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen verilerin analiz edilmesinde ise içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi belli kurallar çerçevesinde kodlamalarla bir metnin bazı kelimelerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği, sistematik ve yinelenebilir bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2010: 69; Yıldırım ve Şimşek, 2016; 242). Araştırma verileri, içerik analizinde dört aşamada incelenmektedir. Bunlar, (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır. Bu doğrultuda görüşmelerden elde edilen veriler öncelikle yazılı hale getirilmiş daha sonra iki araştırmacı tarafından kontrol edilmiştir. Bu işlemlerin ardından içeriğine uygun olarak kod listesi oluşturulmuştur. İki araştırmacı tarafından kodlamalar yapılmıştır. Karşılaştırılan kodlamaların birbiriyle tutarlı olduğu tespit edilmiş ve elde edilen kodlamalardan birbiriyle uyum gösterenler çeşitli kategoriler altında toplanmış ve bu kategoriler isimlendirilmiştir.

### **2.6. Bulgular**

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda katılımcılara ve işletmeler ilişkin bilgiler aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

**Tablo 2: Katılımcılara İlişkin Veriler**

Katılımcı	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Görüşülen kişinin görevi	İşletmede görev süresi
K1	Kadın	Lisans	İşletme Müdürü	5 Yıl
K2	Erkek	Lisans	İşletme Müdürü	7 Yıl
K3	Erkek	Lisans	Önbüro Şefi	8 Yıl
K4	Erkek	Lise	Önbüro Şefi	8 Yıl

**Solunoğlu**

K5	Kadın	Önlisans	Önbüro Şefi	6 Yıl
K6	Erkek	Önlisans	Önbüro Şefi	7 Yıl
K7	Erkek	Lise	Önbüro Şefi	8 Yıl
K8	Kadın	Lisans	Önbüro Müdürü	7 Yıl
K9	Erkek	Lisans	Önbüro Müdürü	8 Yıl
K10	Erkek	Lise	İşletme Müdürü	7 Yıl
K11	Erkek	Lisans	Muhasebe Sorumlusu	3 Yıl
K12	Erkek	Lisans	Memur	13 Yıl

Çalışmaya katılan işletme personellerine ilişkin bilgiler Tablo 2' de yer almaktadır. İşletmelerde görüşme yapılan kişilerden 3'ü kadın, 9'u erkektir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 7 tanesinin lisans, 2'sinin önlisans, 3'ünün ise lise mezunu olduğu görülmektedir. 3 katılımcı işletme müdürü, 5 katılımcı önbüro şefi, 2 katılımcı önbüro müdürü, 1 katılımcı muhasebe sorumlusu, 1 katılımcı ise memur olarak görev yaptığını ifade etmiştir. İşletmede görev süreleri incelendiğinde 4 katılımcının 8 yıldır yine 4 katılımcının 7 yıldır işletmede görev yaptığı, 1 katılımcının 13 yıldır, 1 katılımcının 6 yıl, 1 katılımcının 5 yıl, 1 katılımcının ise 3 yıldır görev yaptığı görülmektedir.

**Tablo 3: İşletmelere İlişkin Veriler**

İşletme	Kamu/Özel	İşletme Türü	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Personel Sayısı	Faaliyet süresi	Kriz Türü
İ1	Özel	4 yıldızlı	85	160	18	5 yıl	Ekonomik
İ2	Özel	3 yıldızlı	34	64	16	12 yıl	Ekonomik
İ3	Özel	3 yıldızlı	32	58	12	8 yıl	Ekonomik
İ4	Özel	Mahalli İdare Belgeli (MİB)	29	54	12	5 Yıl	Ekonomik
İ5	Özel	MİB	22	46	8	7 Yıl	Siyasal Kriz
İ6	Özel	MİB	15	35	5	8 Yıl	Ekonomik
İ7	Özel	MİB	26	27	11	8 Yıl	Siyasal Kriz
İ8	Özel	MİB	32	54	15	6 Yıl	Ekonomik
İ9	Özel	MİB	17	34	7	7 Yıl	İşletme Kaynaklı
İ10	Kamu	MİB	30	50	12	8 Yıl	Ekonomik
İ11	Kamu	MİB	32	55	14	12 Yıl	Ekonomik
İ12	Kamu	MİB	29	50	10	21 Yıl	Doğal Afet

Buna göre 9 işletme özel kuruluş iken 3 işletme ise kamu kuruluşudur. Çalışmada yer alan 3 işletme turizm işletme belgeli otel işletmesi iken 9 işletme ise mahalli idare belgeli otel işletmedir. İşletmelerin yaşadıkları kriz türleri incelendiğinde 8 işletmenin ekonomik kriz, 2 işletmenin siyasal kriz, 1 işletmenin doğal afet, 1 işletmenin ise işletme kaynaklı krizler yaşadığı ifade edilmiştir. İşletmelerin toplam 383 oda, 687 yatak kapasitesine sahip olduğu ve 140 personelin görevlendirildiği ifade edilmiştir. İşletmelerin faaliyet sürelerinin 5 ile 21 yıl arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Bölge Turizminde Yaşanan Krizleri Öngörebilme Durumu**

Otelin Sınıfı	Kriz Türü*					İşletme Kaynaklı Kriz
	Doğal Afet	Ekonomik Kriz	Toplumsal Kriz	Biyolojik Kriz	Siyasal Kriz	
Kamu İşl.	-	3	-	-	-	1
Özel İşl.	-	8	-	-	2	2
Toplam	-	11	-	-	2	3

\*birden fazla işaretlenmiştir

Katılımcıların bölgede yaşanan krizleri öngörebilme durumu incelendiğinde kamu işletmesi katılımcılarının tamamı, ekonomik krizleri öngörebildiğini, 1 katılımcının ise işletme kaynaklı krizi öngörebildiği görülmektedir. Özel işletme katılımcıları ise ekonomik krizleri (8 defa), siyasal krizleri (2 defa) ve işletme kaynaklı krizleri (2 defa) öngörebildiklerini belirtmişlerdir. Tablo 5'te Krizlere yönelik ne tür eylem planları bulunduğuna yönelik soruya verilen cevaplar yer almaktadır.

**Tablo 5: Krizlere Yönelik Eylem Planları**

Ana Kategori	Alt Kategori	Örnek Alıntılar
Krizlere Yönelik Eylem Planları	Verimlilik tedbirleri	<i>Çeşitli sarf malzeme alımlarını ileri tarihlere erteledik. Bazı giderlerimizi böylece kısıyoruz. (K10).</i> <i>Bazı katları kullanıma kapatarak elektrik, su ve ısınma giderlerini azalttık. (K3).</i> <i>Orta vadeli tüm tamirat ve tadilatları erteledik, bazı hizmet alanlarımızda kısıtlamalara gittik (K7).</i>
	Personel tedbirleri	<i>Birlikte çalıştığımız arkadaşlarımızı ücretsiz izne çıkarmıyoruz fakat var olan birikmiş izinlerini ücretli şekilde kullanıyoruz. (K1).</i> <i>Personelimizi işten çıkarmadık. Devlet desteği kapsamındaki imkanları kullanmaları konusunda yönlendirdik.(K2).</i>
	İç değerlendirme	<i>Kriz dönemlerinde eksikliklerimizi değerlendiriyoruz. Bu tarz durumlarda neleri daha iyi yapabileceğimize ilişkin toplantılar yapıyoruz. (K11).</i> <i>Arkadaşlarla birlikte bazı konular hakkında tekrar değerlendirmeler yaparız. Çoğunluğun fikirlerini uygulamaya çalışırız. (K6).</i>

Görüşme formundaki soru "krizlere yönelik ne tür eylem planlarınız var?" şeklindedir. Verilen cevaplar üç alt kategori şeklinde derlenmiştir. Bu kategoriler incelendiğinde: 1. Verimlilik tedbirlerine göre 2. Personel tedbirlerine göre 3. İç değerlendirme tedbirlerine göre krize yönelik eylem planları yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Otel yöneticilerinin krizlere yönelik eylem planlarında "verimlilik tedbirlerinin" öncelik arz ettiği görülmektedir. Ayrıca "personel tedbirleri" ve "iç değerlendirme" unsurları olduğu görülmektedir. Verimlilik tedbirleri anlamında kamu kurumları yöneticisinin (K10) özel sektör işletmelerine göre daha düşük bütçeli maliyetlere sahip tedbirler



aldığı düşünülmektedir. Özellikle özel işletme yöneticilerinin daha yüksek bütçe gerektiren işlerin ertelenmesi yönünde uygulamalar gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 6: Kriz Dönemlerinde Pazarlama Politikasına Etki Eden Unsurlar**

Ana Kategori	Alt Kategori	Örnek Alıntılar
Pazarlama politikasına etki eden unsurlar	Rakip işletmeler	<i>Rakiplerin uygulamalarını dikkate alırız. Buna uygun fiyatlandırma yaparız. (K4).</i> <i>Müşteri geri dönütlerine göre hizmetleri iyileştiririz, piyasadaki diğer otellerin fiyatlarına dikkat etmeyiz. Kendi standardımızı koruruz. (K12).</i>
	Müşteri profili	<i>Makine Kimya Endüstrisi, Tüpraş gibi kurumlarda çalışanların yoğunluk ve iş durumları bizim için önemli. (K10).</i> <i>Krizlerde zaten ilk birkaç gün içerisinde durum kendini belli ediyor. Bizde müşterilerimizin durumuna göre bazı ufak fiyat indirimleri yapabiliyoruz. (K5).</i>

Katılımcılara yöneltilen soru “Kriz dönemlerinde pazarlama politikanıza etki eden unsurlar nelerdir?” şeklindedir. Verilen cevaplar iki alt kategori şeklinde derlenmiştir. Bu kategoriler incelendiğinde:1. Rakip işletmeler ve 2. Müşteri profili şeklinde krize yönelik eylem planları yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Kamu kurum yöneticilerinin (K12) kriz dönemlerinde rakip işletmeleri dikkate almadıkları ve var olan standartlarını korumaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Müşteri profili alt kategorisinde ise özel sektör işletmesi yöneticilerin (K5) fiyatlarda indirimler yaparak her müşteri profilinden misafiri işletmeye çekmeye çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 7’de Krizlerin işletmeye ne tür etkileri olduğuna yönelik soruya verilen cevaplar yer almaktadır.

**Tablo 7: Krizlerin İşletmenize Etkileri**

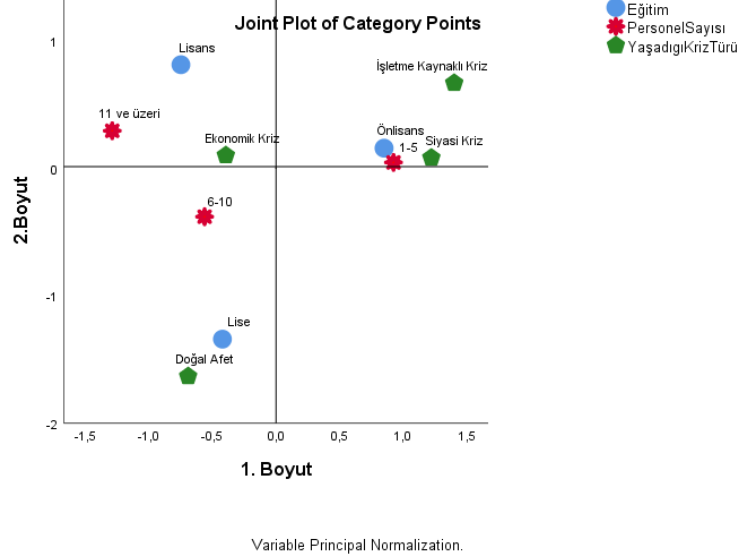
Ana Kategori	Alt Kategori	Örnek Alıntılar
Krizlerin İşletmenize ne tür etkileri oldu	Düşen ciro	<i>Fiyatlarımızda kesinlikle indirim yapmıyoruz. Fakat krizlerde genel kazancımızda ister istemez azalma oluyor. (K12).</i> <i>Bu dönemlerde müşteri sayısı azalmıyor fakat hamam, sauna vs gibi hizmet kullanımı azalıyor. Genel ciroda bir azalma oluyor. (K8).</i>
	Azalan doluluk oranı	<i>Müşteri azalıyor. Böyle durumlarda masrafları kısıyoruz. Mecbur kalırsak personele ücretsiz izin veriyoruz. (K9).</i>

Görüşme formundaki soru “Krizlerin işletmenize ne tür etkileri oldu?” şeklindedir. Verilen cevaplar iki alt kategori şeklinde derlenmiştir. Bu kategoriler incelendiğinde:1. Düşen ciro 2. Azalan doluluk oranı şeklinde kategorize edilmiştir. Düşen ciro alt kategorisinde K12 kodlu kamu kurum işletmesi tesis yöneticilerinin fiyat standardını korumakta istikrarlı davrandığı görülmektedir.

**Tablo 8: Eğitim Durumu, Personel Sayısı ve Yaşadığı Kriz Türü Değişkenleri Arası Ayrışım Ölçüleri**

Değişkenler	Boyutlar	
	1	2
Eğitim Durumu	,753	,486
Personel Sayısı	,662	,480
Yaşadığı Kriz Türü	,802	,744

Tablo 8’de katılımcıların eğitim durumları, personel sayısı ve yaşadığı kriz türü değişkenleri kapsamındaki ayrışım ölçüleri görülmektedir. Tablo incelendiğinde eğitim durumu, personel sayısı ve yaşadığı kriz türü değişkenlerinin birinci boyutu açıklanmasında daha fazla katkı sunduğu tespit edilmiştir.



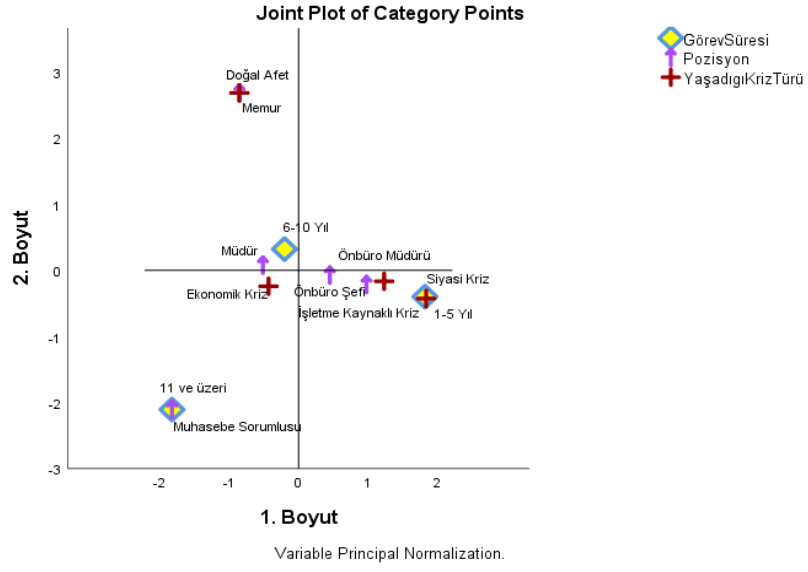
**Şekil 1: İşletmenin Yaşadığı Kriz Türü, Eğitim Durumu ve Personel Sayısı Değişkenlerinin Uyum Analizi**

Şekil 1’de işletmenin yaşadığı kriz türü, işletmelerde görevli olan personellerin eğitim durumu ve personel sayısı değişkenleri değerlendirmeye tutularak gerçekleştirilen çoklu uyum analizi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde önlisans mezunu ve 1-5 arasında personeli bulunan işletmelerin işletme kaynaklı ve siyasi krizlerle daha çok karşılaştığı görülmektedir. Lisans mezunu, 11 ve üzeri sayıda personeli bulunan işletmelerin ise daha çok ekonomik krizlerle karşılaştığı ifade edilebilir. Ayrıca lise mezunu, 6-10 arasında personeli olan işletmelerin doğal afetlerle daha yoğun karşılaştığı söylenebilir.

**Tablo 9: Görev Süresi, Pozisyon, Yaşadığı Kriz Türü Değişkenleri Arası Ayrışım Ölçüleri**

Değişkenler	Boyutlar	
	1	2
Görev Süresi	,722	,660
Pozisyon	,650	,983
Yaşadığı Kriz Türü	,864	,474

Tablo 9’da işletmelerin yaşadığı krizi türü, katılımcıların görev süresi, işletmede görev aldıkları pozisyon ve yaşadığı kriz türü değişkenleri kapsamındaki ayrışım ölçüleri görülmektedir. Tablo incelendiğinde görev süresi ve yaşadığı kriz türü değişkenlerinin birinci boyutun açıklanmasında daha fazla katkı sunduğu, pozisyon değişkeninin ise ikinci boyutun açıklanmasında daha fazla katkı sunduğu görülmektedir.



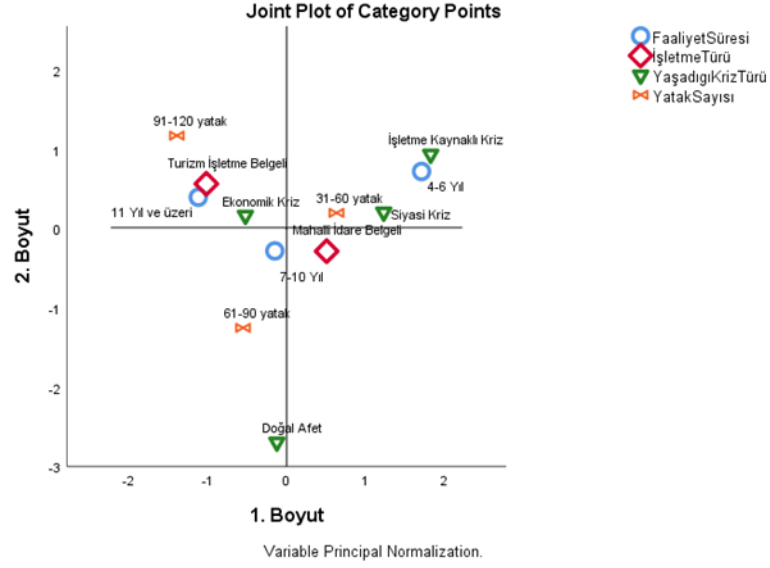
Şekil 2. İşletmenin Yaşadığı Kriz Türü, Personelin Görev Süresi ve Pozisyonu Değişkenlerinin Uyum Analizi

Şekil 2’de işletmenin yaşadığı kriz türü, çalışmaya katılan yönetici personelin görev süresi ve işletmedeki pozisyonu değişkenleri değerlendirilerek gerçekleştirilen çoklu uyum analizi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde 1-5 yıllık tecrübeye sahip olan önbüro müdürü ve önbüro şefi pozisyonundaki personellerin bulunduğu işletmelerde işletme kaynaklı ve siyasi krizlerin yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun yanı sıra 6-10 yıl tecrübeye sahip müdür ve memur yöneticilere sahip işletmelerin doğal afet krizleriyle karşılaşma yoğunluğunun arttığı ifade edilebilir. Ayrıca 11 ve üzeri yılda tecrübeye sahip, muhasebe sorumlusu yöneticilere sahip işletmelerde ise ekonomik krizlerin yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 10: Görev Süresi, Pozisyon, Yaşadığı Kriz Türü Değişkenleri Arası Ayrışım Ölçüleri

Değişkenler	Boyutlar	
	1	2
Faaliyet Süresi	,514	,161
İşletme Türü	,629	,644
Yaşadığı Kriz Türü	,708	,165
Yatak Sayısı	,710	,704

Tablo 10’da işletmenin yaşadığı kriz türü, katılımcıların işletmedeki görev süresi, işletme türü ve yatak sayısı değişkenleri kapsamındaki ayrışım ölçüleri görülmektedir. Tablo incelendiğinde işletmenin yaşadığı kriz türü, faaliyet süresi ve yatak sayısı değişkenlerinin birinci boyutun açıklanmasında daha fazla katkı sunduğu, işletme türü değişkeninin ise ikinci boyutun açıklanmasında daha fazla katkı sunduğu tespit edilmiştir.



Şekil 3: İşletmenin Yaşadığı Kriz Türü, Faaliyet Süresi, İşletme Türü ve Yatak Sayısı Değişkenlerinin Uyum Analizi

Şekil 3'te işletmenin yaşadığı kriz türü, işletme türü, işletmenin faaliyet süresi ve yatak sayısı değişkenleri değerlendirilerek gerçekleştirilen çoklu uyum analizi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde 4-6 yıldır faaliyet gösteren, 31-60 yatak kapasitesine sahip belediye belgeli otel işletmelerinde siyasi ve işletme kaynaklı krizlerin yoğunlaştığı, 11 ve üzeri faaliyet süresine sahip olan ve 91-120 yatağı bulunan turizm işletme belgeli otel işletmelerinde ise ekonomik krizlerin yoğunlaştığı görülmektedir.

### 3. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma, kamu ve özel sektör konaklama tesis yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları yaklaşımların incelenmesi amacıyla Kırıkkale'de bulunan 12 işletme yöneticisinden elde edilen veriler doğrultusunda yürütülmüştür. Böylece Kırıkkale gibi mikro destinasyonlarda turizm paydaşlarının kriz durumlarına yönelik yaklaşımları kamu ve özel sektör tesis yöneticileri açısından karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Özellikle Kırıkkale gibi lojistik anlamda önemli bir lokasyona sahip destinasyonlarda konaklama tesislerinin oluşabilecek tüm krizlere yönelik hazırlıklı olması gereklidir. Zira Türkiye'nin en büyük kamu kurumlarından Makine Kimya Endüstrisi ve TÜPRAŞ bu ilde faaliyetlerini yürütmektedir. Bu nedenle gerek kamu kurumu gerekse özel sektör konaklama tesisi yöneticilerinin işletme personelleri ile sıklıkla toplantılar yaparak krizlere karşı önlem ve eylem planları oluşturması gereklidir. Elde edilen bulgular göstermektedir ki krizlere yönelik önleyici eylem planlarına ihtiyaç vardır.

Özel sektör konaklama tesis yöneticilerinin kamu kurumu konaklama tesisleri yöneticilerine göre daha belirgin bir kriz yönetim stratejisi uyguladıkları, kamu kurumu konaklama tesis yöneticilerinin ise kriz dönemlerinde daha soyut ve standartları korumak şeklinde bir yönetim stratejisi uyguladığı görülmektedir. Kamu kaynaklarının kullanımı bu işletmelerin standartları korumakta daha elastik yönetim stratejileri uygulamalarını mümkün kılmaktadır. Özel sektör tesis yöneticilerinin krizlere karşı öncelikli stratejisinin müşterileri işletmeye çekmek şeklinde olduğu anlaşılmaktadır.

Otel yöneticilerinin krizlere yönelik eylem planlarında "verimlilik tedbirlerinin" öncelik arz ettiği görülmektedir. Ayrıca "personel tedbirleri" ve "iç değerlendirme" unsurlarının da önem arz ettiği görülmektedir. Elde edilen bu bulgular Seçilmiş ve Sarı'nın (2010) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Seçilmiş ve Sarı (2010) yöneticilerin kriz öncesi ve kriz anı karar alma tekniklerinden yararlandıklarını ifade etmektedir.

Çoklu uyum analizi sonuçları incelendiğinde Önlisans mezunu ve 1-5 arasında personeli bulunan işletmelerin işletme kaynaklı ve siyasi krizlerle daha çok karşılaştığı görülmektedir. Lisans mezunu ve 11 ve üzeri sayıda personeli tercih eden işletmelerin ise daha çok ekonomik krizlerle karşılaştığı ifade edilebilir. Krizler belirsiz ve

öngörülemez olaylar olması sebebiyle eğitim düzeyi ve personel sayısı farklı olan işletmelerde bile önemli etkiler oluşturabilmektedir.

Ayrıca 1-5 yıllık tecrübeye sahip olan önbüro müdürü ve önbüro şefi pozisyonundaki personellerin çalıştığı kurumlarda işletme kaynaklı ve siyasi krizlerin yoğunlaştığı görülmektedir, 6-10 yıl tecrübeye sahip müdür ve memur pozisyonlarında yönetilen işletmelerde ise doğal afetlerin yoğunlaştığı görülmüştür.

Bunun yanı sıra 4-6 yıldır faaliyet gösteren, 31-60 yatak kapasitesine sahip belediye belgeli otel işletmelerinde siyasi ve işletme kaynaklı krizlerin yoğunlaştığı, 11 ve üzeri faaliyet süresine sahip olan ve 91-120 yatağı bulunan turizm işletme belgeli otel işletmelerinde ise ekonomik krizlerin yoğunlaştığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlarda görüldüğü üzere krizler çok farklı niteliğe sahip işletme türlerinde bile kendilerini göstermektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar literatürde yer alan farklı çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Yılmaz'ın (2004) tamamladığı yüksek lisans tezinde ekonomik ve finansal krizlerin çeşitli niteliğe sahip işletmeleri etkilediği görülmektedir. Benzer şekilde Köroğlu'nun (2004) tamamlamış olduğu doktora tez çalışmasında otel işletmelerin krizlerle karşılaşmasında en önemli unsurların yasal ve siyasi faktörlerin olduğu, bu durumu ekonomik faktörlerin takip ettiği ifade edilmektedir.

### **Öneriler**

Gerek kamu kurumu gerekse özel sektör konaklama tesisi yöneticilerinin işletme personelleri ile sıklıkla toplantılar yaparak krizlere karşı önlem ve eylem planları oluşturması gereklidir. Destinasyon kimliğine uygun verilerin bilimsel yöntemlerle elde edilerek işlenmesi, kriz dönemlerinin ilk aşamasında önleyici ve düzenleyici uygulamalar yürütülmesi açısından dikkatle değerlendirilmelidir. Böylece başta istihdam kaybı olmak üzere verimlilik, ciro ve müşteri profilindeki kayıpların önüne geçilebilecektir.

Kriz dönemlerine yönelik üniversitelerde, ticaret ve sanayi odalarında ve sektör birliklerinde kalkınma ajansı destekli eğitimler süreklilik arz edecek şekilde dinamik bir yapıyla organize edilmelidir. Bu eğitimlerin içeriğinde krizlere yönelik önleyici eylem planları kapsamında verimlilik tedbirleri, personel tedbirleri ve iç değerlendirmeler, pazarlama politikaları kapsamında ise rakip işletmeler yönelik stratejilere yer verilmelidir.

Kriz öncesi, kriz süreci ve kriz sonrası yönetim, pazarlama ve finansman politikalarıyla ilgili çalışmalar süresiz olarak rutin aralıklarla güncellenmelidir.

**KAYNAKÇA**

- Akıncı, Z., Kayalar, M. ve Demirel, O. N. (2012). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Yöneticilerin Kriz Yönetimi Yaklaşımına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 49(572), 79-100.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamaları*, 4. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.
- Aydemir, M. ve Demirci, M. K. (2005). Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(1), 65-81.
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 105-118.
- Brownell, J. (1990). The Symbolic/Culture Approach: Managing Transition in the Service Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 9(3), 191-205.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım*, 4 Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Bulgan, G. ve Aktel, M. (2017). Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(2), 205-232.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. K., Akgün, E. Ö., Karadeniz, Ş. ve D., F. (2010), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 6. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Cavlek, N. (2002). Tour Operators And Destination Safety. *Annals of tourism research*, 29(2), 478-496.
- Çiftçi, G. (2015). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çolak, O. ve Batman, O. (2019). Turizmde Kriz Yönetimi: İstanbul Örneği. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 351-371.
- Faulkner, B. (2001). Towards A Framework For Tourism Disaster Management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Glaesser, D. (2005). *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi*, (Çev. A. Bahadır Ahıska), Set-Systems Yayıncılık, İstanbul.
- Gün, Ö., R. (2000). Uluslararası Terörizm: Dünya Savaşının Yeni Boyutu, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4). 79-93.
- Hacıoğlu, N., Avcı Kurt, C. ve Köroğlu, A. (2004). Turizmde Kriz Yönetimi ve Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Amforth Dünya Turizm Forumu*, 42-50.
- Henderson, J. C. (2003). Communicating in A Crisis: Flight SQ 006. *Tourism Management*, 24(3), 279-287.
- Israeli, A. and Reichel, A. (2003). Hospitality Crisis Management Practices: The Israeli Case. *Hospitality Management*, 22(4) 353-371.
- İslamoğlu, A. H. (2002), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Keskin, E. (2020). Relationships Among Self Efficacy, Job Resourcefulness and Job Performance of Hotel Cooks in Cappadocia, *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 5(1), 17-27.
- Keskin, E. ve Perçin, N.Ş. (2019). Yöneticilerin Özyeterlilik İnançları, Yönetimsel Güçlülük Düzeyleri ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11(2), 775-786.
- Kırıkkale Valiliği, (23.04.2020) <http://www.kirikkale.gov.tr/idari-yapisi>
- Köroğlu, A. (2004). Turizm işletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 69-87.
- Mitroff, I. I. and Anagnos, G. (2000). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive And Manager Needs To Know About Crisis Management*. New York: Amacom, American Management Association, Google Books.
- Özdemir, L. (2014). 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 79-105.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri* (Çev. S. Çelik-FÖ Karataş), Pegem Akademi, Ankara.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A Strategic Approach To Crisis Management in The Tourism Industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683.
- Ritchie, B. W., Crofts, J. C., Zehrer, A. and Volsky, G. T. (2014). Understanding The Effects Of A Tourism Crisis: The Impact Of The BP Oil Spill On Regional Lodging Demand. *Journal of Travel Research*, 53(1), 12-25.

- Santana, G. (2004) Crisis Management And Tourism, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 501-520.
- Seyidoğlu, H. (1995). Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, Geliştirilmiş 6. Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul.
- Simon, L. and Pauchant, T. C. (2000). Developing the three levels of learning in crisis management: A case study of the Hagersville tire fire. *Review Of Business Saint Johns University*, 21(3), 6–11.
- Sönmez, S., F. and Tarlow, P. (1997). Managing Tourism Crises Resulting from Terrorism and Crime. Paper presented at the International Conference on “War, Terrorism, Tourism: Times of Crisis and Recovery,” Dubrovnik, Croatia (September 25-27, 1997).
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 6(4), 543-559.
- UNWTO, (05.05.2020). “World Tourism Barometer N°18 January 2020”. [www.unwto.org/world-tourism-barometer-n18-january-2020](http://www.unwto.org/world-tourism-barometer-n18-january-2020)
- Vergiliel, M. T. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayınları.
- Wang, J. (2008). Developing Organizational Learning Capacity İn Crisis Management. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 425–445.
- Yayla, Ö. ve Ergün, G. S. (2020). Sosyal Bilimlerde Paradigma İkilemi: Turizm Alanında Yazılmış Lisansüstü Tezler Üzerine Bir İnceleme, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 1624-1639.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, Ö. D. (2004). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

#### **Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).