

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI BİLİM DALI**

**ÜST DÜZEY OTEL YÖNETİCİLERİNİN DÖNEMSEL
KRİZLERİ DEĞERLENDİRMESİ VE COVID-19
SALGINININ TURİZM ENDÜSTRİSİNE
ETKİSİ: MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ**

FATMA CANÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
DOÇ. DR. YELİZ PEKERŞEN**

**Bu çalışma Necmettin Erbakan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri
Koordinasyon Birimince Desteklenmiştir. Proje Numarası: 201322004**

KONYA-2022

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI**

**ÜST DÜZEY OTEL YÖNETİCİLERİNİN DÖNEMSEL
KRİZLERİ DEĞERLENDİRMESİ VE COVID-19
SALGINININ TURİZM ENDÜSTRİSİNE
ETKİSİ: MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ**

FATMA CANÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
DOÇ. DR. YELİZ PEKERŞEN**

**Bu çalışma Necmettin Erbakan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri
Koordinasyon Birimince Desteklenmiştir. Proje Numarası: 201322004**

KONYA-2022



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatma CANÖZ		
	Numarası	18810201099		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Üst Düzey Otel Yöneticilerinin Dönemsel Krizleri Değerlendirmesi ve Covid-19 Salgınının Turizm Endüstrisine Etkisi: Muğla İli Örneği			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Fatma Canöz



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatma CANÖZ		
	Numarası	18810201099		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Yeliz PEKERŞEN		
Tezin Adı	Üst Düzey Otel Yöneticilerinin Dönemsel Krizleri Değerlendirmesi ve Covid-19 Salgınının Turizm Endüstrisine Etkisi: Muğla İli Örneği			

Çalışmada, Muğla destinasyonunda bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üst düzey yöneticilerinin (genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri) kriz dönemi yaklaşımlarının belirlenmesi, krizlerin işletmelerde yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçların tespit edilmesi ve işletme üst düzey yöneticileri tarafından tüm dünyayı etkileyen Covid-19 salgınının turizm endüstrisine muhtemel etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Muğla ilinde 2020 yılında faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı turizm işletme belgeli toplam 168 adet otel olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın nicel kısmında 500 adet üst düzey yönetici ve departman müdürü ile anket uygulaması; nitel bölümünde ise 30 adet yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda; araştırmaya katılan yöneticilerin kriz yaklaşımı ölçeğinden elde ettiği puanlar ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Cinsiyet, medeni durum, işletmedeki yönetim düzeyi ve turizm sektöründe çalışma süresi gibi demografik değişkenler arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın nitel kısmında turizm sektörünün Covid-19 salgın döneminde önemli mali kayıplar yaşadığı, otel işletmelerinin doluluk oranlarının düştüğü, maliyet giderlerinin arttığı bunların yanında; turizm çalışanlarının psikolojik olarak yıprandığı, işten atılmaları, ücretsiz izne çıkarılmaları nedeniyle sektöre yönelik güvenlerinin sarsıldığı belirlenmiştir. Sektörün eski haline dönebilmesi ve krizin neden olduğu yaraların sarılabilmesi için yeni turizm türlerine ve yeni pazar arayışlarına yönelmesi gerektiği ifade edilmiştir. Son olarak; devletin turizm çalışanları ve işletmelerine gereken mali desteği sağlamasının şart olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Covid- 19 Salgını, Turizm Sektörü, Muğla



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Fatma CANÖZ		
	Student Number	18810201099		
	Department	Gastronomy and Culinary Arts		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Assoc. Prof. Dr. Yeliz PEKERŞEN		
Title of the Thesis/Dissertation	Senior Hotel Managers' Evaluation of Periodic Crises and the Effect of the Covid-19 Outbreak on the Tourism Industry: The Case of Muğla Province			

In the study, it was aimed to determine the crisis period approaches of the top managers of 4- and 5-star hotel businesses in Muğla destination (general manager, assistant general manager and department managers), to determine the positive and negative consequences of the crises in the enterprises, and to evaluate the possible effects of the Covid-19 outbreak that affected all the world on the tourism industry by the senior managers of enterprises. It has been determined that there are a total of 168 hotels with four- and five-star tourism operation certificates operating in the province of Muğla in 2020. In this context, a questionnaire was applied with 500 senior managers and department managers in the quantitative part of the research; interviews were conducted with 30 managers in the qualitative part of the research. At the end of the study, it has been determined that there is a significant difference between the scores obtained from the crisis approach scale of the managers participating in the research and the age variable. It was determined that there was no significant difference between demographic variables such as gender, marital status, management level in the enterprise and working time in the tourism sector. It has been determined that the tourism sector has experienced significant financial losses during the Covid-19 epidemic period, the occupancy rates of hotel businesses have decreased, cost expenses have increased in the qualitative part of the research in addition to these; it has been determined that tourism employees are psychologically worn out, their confidence in the sector has been shaken due to their dismissal and unpaid leave. It has been stated that in order for the sector to return to its former state and to heal the wounds caused by the crisis, it is necessary to turn to new types of tourism and new market searches. Finally; It has been determined that it is essential for the state to provide the necessary financial support to tourism employees and enterprises.

Keywords: Crisis, Covid-19 Outbreak, Tourism Sector, Muğla

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimin başladığı günden itibaren ilgisini, bilgisini esirgemeyen, beni her yönde geliştiren, zorlandığım anda ayağa kaldırarak destek veren, insan sevgisine hayran olduğum güler yüzlü, sevgi dolu, çalışmaktan ve bu yolda beraber yürümekten çok mutlu olduğum sayın tez danışmanım Doç. Dr. Yeliz PEKERŞEN'e

Çalışmanın gerçekleşmesinde 201322004 numaralı proje ile teknik ve idari yardımlarını esirgemeyen Necmettin Erbakan Üniversitesi BAP Koordinatörlüğü'ne

Ders yılı boyunca değerli bilgileri benimle paylaşan ve tez araştırmama destek veren Prof. Dr. Hatice Ferhan NİZAMLIOĞLU, Doç. Dr. Ümit SORMAZ, Doç. Dr. Eda GÜNEŞ, Doç. Dr. Yılmaz SEÇİM ve Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Büşra MADENCİ'ye

Her daim yanımda olan, maddi, manevi desteklerini esirgemeyen, bana inanan, güvenen ağabeyim Cüneyt CANÖZ, eniştem Fatih PEKMEZ, annem Zahide CANÖZ, babam Bahri CANÖZ, ablalarım Hayriye ÜNLÜER ve Hilal CANÖZ'e

Yüksek lisans eğitimime başladığım günden itibaren bana maddi ve manevi önemli destek veren tanımdan çok memnun olduğum oda arkadaşım Ezgi TEMEKOĞLU'na

Anket çalışmalarımnda bana destek veren Ersin GÜLAÇAR ve Seda SÜREKÇİ'ye

Bana ailesiyle birlikte evini açan üniversite ve oda arkadaşım Merve KOSTİK'e

Son olarak; 2013 yılından beri tanıdığım, üniversite arkadaşlarım, her şeyiyle güzel şeyler paylaştığım, Erzurum'un bana kattığı kıymetli varlıklarım olan Şule MAĞATLI, Yasin ALPMUT, Dudu ŞAHİN, Derya KAYMAK, Fazlı ÖZBEY, Hakan ÖZMEN, Muhammet KOŞAR, Aslıhan KESKİN, Nur YILMAZ ve Tansu KOÇYİĞİT'e teşekkürlerimi sunarım.

FATMA CANÖZ

İÇİNDEKİLER

Teşekkür.....	iv
Tablolar Listesi	vii
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Kavramı ve Özellikleri.....	3
1.2. Kriz Türleri	4
1.3. Kriz Kaynakları.....	5
1.3.1. İç Çevre Kaynakları.....	6
1.3.2. Dış Çevre Kaynakları	7
1.4. Kriz Süreci ve Evreleri.....	9
1.5. Kriz Sonuçlarını Değerlendirme	10
1.5.1. Krizin Olumlu Sonuçları.....	10
1.5.2. Krizin Olumsuz Sonuçları	11
1.6. Kriz Yönetimi	12
1.7. Kriz Yönetiminin Aşamaları	13
1.8. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	13

İKİNCİ BÖLÜM TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ VE OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Turizm Sektörü ve Önemi.....	16
2.2. Turizm Sektöründe Kriz Kavramı ve Kriz Şartlarının Oluşumu	17
2.2.1. Deprem ve Diğer Doğal Afet Krizleri ve Turizm Sektörüne Etkileri	18
2.2.2. Terörizm ve Savaş Krizleri ve Turizm Sektörüne Etkileri	19
2.2.3. Genel Ekonomik-Finansal Krizler ve Turizm Sektörüne Etkileri	21
2.2.4. Salgın Hastalık Krizleri ve Turizm Sektörüne Etkileri.....	22
2.2.4.1. Covid-19 Salgın Krizinin Turizm Sektörüne Etkisi	22
2.3. Krizlerden Etkilenen Başlıca Turizm İşletmeleri.....	24
2.3.1. Havayolu İşletmelerinde Krizlerin Etkileri	24
2.3.2. Seyahat Acentalarında Krizlerin Etkileri.....	25
2.3.3. Otel İşletmelerinde Krizlerin Etkileri	26
2.4. Otel İşletmelerinde Kriz Türleri.....	27
2.4.1. Otel İşletmelerinde Krizlere Neden Olan Dışsal Faktörler.....	28
2.4.2. Otel İşletmelerinde Krizlere Neden Olan İçsel Faktörler	29
2.5. Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreci.....	31
2.5.1. Otel İşletmelerinde Kriz Öncesi Çalışmalar	32
2.5.2. Kriz Esnasında Yapılması Gereken Çalışmalar (Uygulama Aşaması).....	34
2.5.3. Kriz Sonrası Yapılan Çalışmalar (Normale Dönüş Aşaması)	35

2.6. Otel İşletmelerinde Kriz İletişimi ve Medya İlişkileri	36
2.7. Otel İşletmelerinde Krizlere Yönelik Uygulanan Stratejiler.....	38
2.8. İlgili Çalışmalar.....	39
2.8.1. İlgili Ulusal Çalışmalar	40
2.8.2. İlgili Uluslararası Çalışmalar	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı	54
3.2. Araştırmanın Önemi.....	54
3.3. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri	55
3.4. Araştırmanın Varsayımları.....	56
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	56
3.6. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	57
3.7. Veri Toplama Yöntemi	60
3.8. Verilerin Analizi	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi.....	62
4.2. Normallik Testi	64
4.3. Kriz Yaklaşımı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	65
4.4. Demografik Veriler	66
4.5. Kriz Yaklaşımı Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Bulgular	70
4.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	71
4.6.1. Cinsiyet	71
4.6.2. Yaş	71
4.6.3. Eğitim Durumu	73
4.6.4. Turizmde Çalışma Süresi.....	73
4.6.5. Yönetim Düzeyi.....	74
4.7. Nitel Araştırma Bulguları.....	74
4.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	75
4.7.2. Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Temalar	76
4.7.2.1. İşletmede Yaşanan Sorunlar Teması	77
4.7.2.2. İşletmede Eskiye Dönüş Teması.....	79
4.7.2.3. İşletme Faaliyetleri	80
4.7.2.4. Turizme Etki	80
4.7.2.5. Ekonomik Kayıplar ve Çözüm Önerileri.....	81
4.7.2.6. Çalışanların Sorunları ve Turizmin Geleceği	81
Sonuç ve Öneriler.....	83
Kaynakça.....	90
Ekler	120

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: James ve Wooten'in Kriz Türleri Sınıflandırması	4
Tablo 2: Coombs ve Holladay'in Kriz Türleri Sınıflandırması	5
Tablo 3: Kriz Yönetimi Yaklaşımları	14
Tablo 4: Kriz İletişimi Stratejileri	36
Tablo 5: Otel Sayısı, Çalışan Sayısı, Evren Büyüklüğü ve Örneklem Sayısı	58
Tablo 6: Cronbach's Alpha Katsayısına Göre Güvenirlik Değerleri	62
Tablo 7: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Genel Güvenirlik Analizi Sonuçları ...	62
Tablo 8: Araştırmada Kullanılan Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları	63
Tablo 9 :Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Madde Çıkarıldıktan Sonraki Yeni Genel Güvenirlik Analizi Sonuçları	63
Tablo 10: Kriz Yaklaşımı Ölçeğine Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları	65
Tablo 11: Kriz Yaklaşımı Ölçeği Analiz Sonuçları	66
Tablo 12: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	67
Tablo 13: Katılımcıların İş Yaşamlarına İlişkin Bulgular	68
Tablo 14: Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular	69
Tablo 15: Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler	70
Tablo 16: Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Katılımcıların Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Sonuçları	71
Tablo 17: Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	71
Tablo 18: Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	72
Tablo 19: Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	73
Tablo 20: Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	73
Tablo 21: Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Katılımcıların Yönetim Düzeyine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	74
Tablo 22: Katılımcıların Demografik Özellikleri	75
Tablo 23: Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Tema ve Kategoriler	76

GİRİŞ

Turizm sektörü, 1970 yılından itibaren hızla büyüyerek önemli bir küresel endüstri haline gelmiştir (Haque ve Haque, 2018: 93). Turizm endüstrisinin küreselleşmesi de dünyayı birbirine bağlı ve bağımlı hale getirmiştir (Madinis ve Vassiliadis, 2008: 67). Turizm, beklenmedik olaylardan ve dış tehditlerden etkilenme eğilimi yüksek olan bir sektördür (Jia, Shi, Jia ve Li, 2012: 138). Turizmin dış tehditlere açık bir yapısının olması krizlerden en çok etkilenen endüstriler arasında yer almasına etken olmaktadır (Carlsen ve Liburd, 2008). Bu nedenle, ülkelerde meydana gelen doğal afetler, ekonomik krizler, salgın hastalıklar ve savaşlar ciddi sorunlara yol açabilmektedir (Park, Kim ve Choi, 2019: 1810). Bu durum turizmin önemli unsurlarından biri olan turizm talebini ciddi derecede etkilemektedir (Song ve Li, 2008: 216). Güvenlik, turistlerin seyahatlerinde dikkat ettikleri önemli bir faktördür ve turistler seyahat ederken güvenliklerini tehdit eden unsurlarla karşı karşıya kalmak istememektedir (Bonham, Edmonds ve Mak, 2006: 99). Herhangi bir destinasyonda ortaya çıkan bir kriz, turistlerin güvenlik ihtiyacını zedeleyerek turizm hareketleri üzerinde ciddi değişimler yaratmaktadır (Henderson, 1999: 110-111). Güvenlik sorunu olan destinasyonlar turistler tarafından tercih edilmemektedir. Buna bağlı olarak turizm talebinde önemli düşüşler yaşanabilmektedir (Lim ve Won, 2020: 10). Turizm talebinin düşmesi de işletme ve ülke düzeyinde ekonomik durgunluk yaratarak dönemselsel krizlerin ülkeler üzerindeki olumsuz etkilerini artırmaktadır (Hall, 2010: 403). Meydana gelen durgunluk dönemlerinde ise işsizliğin artması, satın alma gücünün düşmesi, turizm hareketlerinin yavaşlaması gibi birçok sorun yaşanabilmektedir (Roland-Lévy, Boumelki ve Guillet, 2010: 145). Belirsizliğin yüksek düzeyde olduğu kriz dönemlerinde turizm işletmelerinin, ortaya çıkan krizlerden ne şekilde, ne boyutta etkileneceği ve bu etkilerin ne kadar süre devam edeceği tam olarak kestirilememektedir (Santana, 2004: 304). Geçmiş yıllarda meydana gelen Ebola, SARS, Domuz gribi ve Kuş gribi gibi salgın hastalıklar turizm işletmelerini ciddi şekilde etkilemiş ve işletmelerin krizlerden ne ölçüde zarar gördüğü tam olarak belirlenememiştir (Ritchie, Crofts, Zehrer ve Volsky, 2014: 14). 2019 yılında Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkıp dünyaya yayılan Covid-19 salgını da turizm endüstrisini derinden etkilemiştir. Turizm endüstrisi, salgın koşullarının

devam etmesi ve turizm hareketlerinin durma noktasına gelmesi nedeniyle ciddi darbeler almıştır (İbiş, 2020: 85). Covid-19 salgın krizinin turizm sektörünü ne ölçüde etkilediğini görmek ve olumsuz etkilerinin nasıl önüne geçilebileceğini tespit etmek gerekmektedir. Otel işletmelerinde stratejik kararların alınmasında temel güce sahip olan üst düzey yöneticilerin kriz durumlarındaki düşüncelerini ve değerlendirmelerini de dikkate almak önem arz etmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, Muğla ilinde faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin (genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri) kriz dönemi yaklaşımlarının belirlenmesi, krizlerin işletmelerde yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçlarının tespit edilmesi ve işletme üst düzey yöneticileri tarafından tüm dünyayı etkileyen Covid-19 salgınının turizm endüstrisine olası etkilerinin değerlendirilmesidir. Çalışmanın birinci bölümünde kriz ve kriz yönetimi kavramları; ikinci bölümünde turizm sektöründe kriz ve otel işletmelerinde kriz yönetimi ve bu kavramların teorik alt yapısı ile ilgili literatür detaylı bir şekilde ele alınarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde; araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, varsayımları, sınırlılıkları, evren-örnekleme ve veri analiz teknikleri açıklanmıştır. Sonrasında araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiş ve sonuç kısmında bu bulgulardan elde edilen veriler tartışılarak yorumlanmıştır. Son olarak da edinilen sonuçlara dayanarak turizmin geleceğine ilişkin çıkarımlarda bulunulmuş ve turizm sektörü yetkililerine, çalışanlarına, işletme ve paydaşlarına öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Kavramı ve Özellikleri

Kriz kelimesi, karar anlamına gelen Yunanca “krisis” sözcüğünden türetilmiştir ve bir organizmanın kendini iyileştirme gücünün bir hastalığı yenmede yeterli olup olmadığına karar verildiği dönüm noktası anlamına gelmektedir (Santana, 2004: 307). Kriz terimi literatürde çeşitli kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Bunlardan en çok kullanılanlar arasında afet, olumsuz olay, felaket, sorun, dönüm noktası, risk, kaos, savunmasızlık, güvenlik ve güvensizlik kelimeleri yer almaktadır (Pforr ve Hosie, 2008: 252). Kriz, bir sistemin bütünü fiziksel olarak etkileyen ve varoluşunu tehdit eden bir bozulmadır (Burnett, 1998: 476). Kriz, bir işletmenin normal şekilde çalışmaya devam etme kabiliyetini bozabilecek herhangi bir durum ya da uzun vadede bir işletmeye olan güveni zedeleme potansiyeline sahip bir olay olarak tanımlanabilir (Malhotra ve Venkatesh, 2009: 67). Kriz; bir kuruluşun devam eden işlevlerini, hedeflerine ulaşabilmesini, hayatta kalmasını engelleyen; çalışanları ve müşterileri tarafından zararlı bir eylem ya da başarısızlık durumu olarak algılanan sürece denilmektedir (Ritchie, 2004: 670). Bir işletmenin faaliyetlerini aksatan, hem finansal durumunu hem de itibarını tehdit eden ani ve beklenmedik olayları ifade etmektedir (Jaques, 2010: 10). Ancak işletmelerde meydana gelen her türlü olumsuz durumun kriz olarak değerlendirilmesinin doğru bir yaklaşım olmadığı düşünülmektedir (Mesci, Ağraş ve Aslantürk, 2016: 41). Bir olayın kriz olarak nitelendirilebilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar; örgütsel yapıların değerlerini ve kurallarını negatif şekilde etkilemesi, ani ve beklenmedik şekilde ortaya çıkması, krizin öngörülememesi, örgütün krizi engelleme sisteminin yetersiz kalması, krizin, kurumun hedeflerini ve varoluşunu tehdit etmesidir (Aykaç, 2001: 125-126). Krizlerin diğer özellikleri arasında; krizi önleyecek tedbirleri almak için uygun vaktin ve bilginin olmaması, alınan tedbirlerin hızlı ve acil biçimde uygulanmasının gerekmesi ve kurum yönetiminde tansiyonu ve gerilimi yükseltmesi de sayılabilmektedir (Örnek, 2007: 117). Bu kapsamda işletmeleri etkileyen birden fazla kriz çeşidi bulunmakla birlikte işletmelerin krizlerden etkilenme düzeyleri krizin boyutu ve türüne göre de değişmektedir (Paraskevas, 2006: 893).

1.2. Kriz Türleri

Krizlerin işletmelerde en az hasarla atlatılabilmesi için kriz çeşidinin tespit edilmesi ve kriz türüne uygun bir kriz yöntem stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir (Yenice, Pirtini ve Ataman, 2018: 15). Bu bağlamda krizler literatürde birçok yazar tarafından farklı türlere ayrılarak çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. James ve Wooten (2005), krizleri ani krizler ve gizli krizler olmak üzere iki gruba ayırmaktadır (Tablo 1);

Tablo 1: James ve Wooten'in Kriz Türleri Sınıflandırması

KRİZ TÜRLERİ	
Ani Krizler	Gizli Krizler
<ul style="list-style-type: none"> • Doğal afetler • Terör saldırıları • Fabrika ve işletme patlamaları • İşyerinde meydana gelen şiddet olayları • Ürünün doğal yapısıyla oynanması • Sabotaj • İşletmenin düşmanca devralınması • İşyerinden yöneticinin kaçırılması • Çevrenin tahrip edilerek kirletilmesi • Teknolojik aksaklıklar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün kusurları • Söylentiler ve skandallar • İş güvenliği eksiklikleri • Rüşvet • İşyerinde cinsel taciz • Yanlış yönetim uygulamaları • İş uyuşmazlıkları (işçi ile işveren arasında iş sözleşmesine bağlı olarak iş ilişkisi sebebi ile çıkan uyuşmazlık) • Bilgi uçurma (örgüt içinde etik değerler ve yasalarla çelişebilen durumların bildirilmesi davranışı) • Tüketici aktivizmi (tüketicilerin mal veya hizmetlerin üretilme veya teslim edilme şeklini etkilemeye çalıştıkları bir süreç)

Kaynak: (James ve Wooten, 2005: 142).

Ani krizler işletmenin kontrolü dışında meydana gelmektedir ve işletmenin sorumluluğu/hatası ya az ya da hiç bulunmamaktadır. Gizli krizler ise genellikle zamanında önemsenmeyip müdahale edilmeyen küçük sorunların büyüyerek derinleşmesiyle ortaya çıkmaktadır (Açıkgöz, 2009: 246). Krizler sınıflandırılırken krizin kaynaklandığı olayın kasıtlı mı ya da kasıtsız mı olarak yapıldığını belirlemek üstlenilecek olan sorumluluğun boyutunu, etkisini ve nedenini tespit etmek açısından önem arz etmektedir (Çınarlı, 2014: 99). Buna bağlı Coombs ve Holladay (2002) ise krizleri üç grupta incelemiştir (Tablo 2);

Tablo 2: Coombs ve Holladay'ın Kriz Türleri Sınıflandırması

KRİZ TÜRLERİ	İşletmenin Mağdur Durumunda Kalarak Sorumluluğunun Olmadığı Krizler	<ul style="list-style-type: none"> • Söylenti • Doğal felaketler • Ürüne kötü niyetle işletme dışından zarar verme • İşyerinde şiddet
	Kasıtsız Şekilde Oluşan İşletmenin Sorumluluğunun Az Olduğu Krizler	<ul style="list-style-type: none"> • Kullanılan teknoloji ve donanımın neden olduğu hatalardan kaynaklanan kazalar • Teknik hatalara bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması • Hukuka aykırı olmamakla birlikte işletmenin etik dışı davranışlarına yönelik kamuoyu baskısı
	Kasıtlı Şekilde Oluşan İşletmenin Sorumluluğunun Yüksek Olduğu Krizler	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan hatalarından kaynaklı krizler • İnsan hatalarına bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması • İşletmenin hukuk dışı davranışlarından kaynaklanan krizler

Kaynak: (Coombs ve Holladay, 2002: 170-171).

Kasıtlı kriz durumlarında örgüt içinde çalışanlara sorumluluk atfedilmesi ihtimali yüksektir. İşletmeler kasıtlı olarak yapılan hatalarından dolayı itibar kayıpları yaşayabilmektedir (Schultz, Utz ve Görizt, 2011: 21). Krizler ayrıca insan kaynaklı ve doğal kaynaklı krizler olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğal kaynaklı krizler olan kasırga, deprem, yangın vb. olaylar üzerinde işletmenin sorumluluğu ve kontrolü azken; insan kaynaklı krizler olan rüşvetçilik, yolsuzluk, skandal, terörist saldırıları vb. durumlar işletmenin kontrolünde olduğu için örgüte önlem alma sorumluluğu doğurmaktadır (Harwati, 2013: 172).

1.3. Kriz Kaynakları

İşletmelerde krize yol açan etmenler iç çevre kaynakları ve dış çevre kaynakları olarak ikiye ayrılmaktadır. Krize sebep olan çevresel faktörler dışsal, örgütsel faktörler ise içsel etmenler olarak değerlendirilmektedir (Güneş ve Beyazıt, 2010: 18). Krize yol açan dış çevre faktörleri; sosyo-kültürel çevredeki değişimler,

politik ve hukuki çevredeki değişimler, teknolojik çevredeki değişimler, rekabet şartlarındaki değişimler ve doğal felaketlerdir (Cushnahan, 2004: 327-328). İşletmenin büyüklüğü, işletmenin içinde bulunduğu yaşam evresi, işin özellikleri, yetersiz iletişim, koordinasyon ve kontrol, katı örgüt yapısı, örgütün merkezileşme derecesi ve yönetimin yetersizliği ise krize neden olan iç çevre kaynaklarını oluşturmaktadır (Güven ve Mısırlı, 2005: 5). İç kaynaklı krizler genellikle sorumluluğun işletmede olduğu kontrol edilebilir nitelikte krizler iken; dış kaynaklı krizler işletmenin sorumluluk düzeyinin düşük olduğu ve kontrol edilemeyen krizlerdir (Lee, 2004: 602).

1.3.1. İç Çevre Kaynakları

Krizin iç çevre kaynakları olan yönetsel ve örgütsel yapıdaki sorunlar işletme yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik şekilleri, görev ve sorumlulukları, ast üst ilişkileri, örgüt içi resmi ve resmi olmayan iletişim, karar verme, yönetimin merkezliliği gibi konulardan ortaya çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2002: 96). Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum sağlayamayacak seviyede sert ise, iletişim sistemi sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızlı bir şekilde erişmesine imkân tanımayan bir yapıya dönüşmüşse örgütün krizle karşılaşma olasılığı yükselir ve krizin üstesinden gelme olasılığı düşer (Demirtaş, 2000: 260-261). Kriz durumlarında iyi ve yetkin bir yönetime daha çok gereksinim duyulmaktadır. Bu gibi zamanlarda üst düzey yöneticiler mevcut niteliklerini ortaya koyduklarında ortaya çıkan krizin üstesinden gelinmesine önemli katkı sağlamaktadır (Sarı ve Sarı, 2020: 55). Krizler, yönetimin planlama ve deneyim eksikliğinden de kaynaklanabilmektedir. Yanlış kriz yönetim planlamasının yapılması ve tecrübenin yetersiz olması krizin negatif etkisinin büyümesine yol açmaktadır (Wang ve Ritchie, 2012: 1059). Güvene dayalı, çalışma prensibi olan, iyi eğitilmiş, bilgili ve pozitif düşünen yöneticiler, işletmelerde güven ikliminin geliştirilmesine ve olası kriz durumlarının üstesinden gelinmesine önemli katkı sağlamaktadır (Wang ve Ritchie, 2013: 82). İşletmelerin yaşam süreci doğuş ve ölüm arasındaki beş evreyi kapsamaktadır. Bu evrelerden satışların azaldığı ve karlılığın düştüğü gerileme ve ölüm aşamaları krizlere en uygun dönemleri oluşturmaktadır (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 504). İşletmede meydana gelen her bir yaşam evresine ait personel sayısı, karlılık, paydaşlarla ilişkiler gibi faktörler

işletmenin kendisinde yeni değişimler ortaya çıkarmaktadır (Özhasar ve Ege, 2019: 52). Bu değişimler işletmelerin büyüme ve gelişme dönemlerinde krizle karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu durumla karşılaşıldığında ise işletmelerin esas değerlerini, amaç ve yaklaşımlarını değiştirerek çevreye, yeni durumlara, teknolojiye ayak uydurması gerekmektedir (Oran ve Demir, 2016: 186). İletişim, koordinasyon ve kontrol işletmede var olan kusurları ve eksik noktaları belirlemeye imkân tanıyarak düzeltmek için önlemler almaya olanak sağlamaktadır (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 97). İşletme içinde yetersiz iletişim, koordinasyon ve kontrol sorunlarının olması organizasyonun rutin işleyişini bozmakta, çalışanlar ve yöneticiler arasında çalışma uyumuna zarar vermektedir (Marsen, 2020: 164). Merkezileşme derecesi, işletmede karar verme yetkisinin kimlere ait olduğunu göstermektedir. Merkezileşme seviyesinin tespit edilmesiyle birlikte işletmenin örgüt yapısındaki bir pozisyonun üstleneceği otorite de tespit edilmiş olmaktadır (Kayışkan, 2018: 61). Bir işletmede önemli kararlar alt düzey çalışanlara danışılmadan üst düzey yöneticiler tarafından alınıyorsa merkezileşme derecesi yüksek; eğer karar verme yetkesine alt düzey çalışanlar da sahip ise o işletmede merkezileşme derecesi düşüktür (Arnold, 1999: 168). Merkezileşme derecesinin düşük olduğu organizasyonlar, alt ve üst düzey çalışanlarının beceri ve uzmanlığına önem verirken, merkezileşmenin yüksek olduğu işletmeler üst düzey yönetimin kontrol mekanizmasına önem vermektedir (Hage ve Aiken, 1967: 90).

1.3.2. Dış Çevre Kaynakları

İşletme dışında meydana gelen ve kontrol edilemeyen etkenlerdir. Toplumda değişimlerin çok hızlı oluşması belirsizlik durumunun artmasına, karar verme sürecinin aksamasına ve nihayetinde krizlerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Aymanı, 2001: 107). Teknoloji sürekli olarak gelişme göstermektedir. Modern çağın gereği olan teknolojiyi takip edemeyen ülkeler için gelişmekten söz etmek güçleşmektedir (Garda, Temizel ve Temizel, 2017: 31). Turizm işletmeleri de bu teknolojileri takip ederek modern çağa ayak uydurmalı ve oluşabilecek teknolojik krizlere karşı tedbir almalıdırlar (Dahles ve Susilowati, 2015: 36). Bütün işletmeler yasama organlarının koyduğu kurallara uymak zorundadırlar. Ancak siyasi iktidarların çıkardıkları yasalar, aldıkları kararlar, KDV, ÖTV oranları,

alan vergilerinin yükseltilmesi, sektörde kullanılan malzemelere ek vergiler getirilmesi gibi yasal düzenlemeler turizm alanında faaliyet gösteren işletmelerde kriz yaratabilmektedir (Kalpaklıoğlu, 2010: 144). Çıkarılan yeni kanunlar ve hukuki yaptırımlar işletmelerin kriz yaşamasına neden olabilmektedir. Bunun yanında ülkelerin ekonomik durumları, yürütölen istihdam, para ve faiz politikaları işletmelerde sorunlara yol açabilmektedir (Bulgan ve Aktel, 2017: 209). Politik ve ekonomik nedenlerden kaynaklanan olumsuz olayların, ülkelerin turizm faaliyetleri üzerinde doğrudan ve olumsuz etkisi olmaktadır. Sürekli olarak siyasi olaylara ve çatışmalara maruz kalan turistik destinasyonlarda, kriz durumu kalıcı hâle gelebilmektedir (Alvarez ve Campo, 2014: 70). Siyasal alanda yaşanan hükümet bunalımları, askeri darbeler, siyasi istikrarsızlık ortamı ve dünyada yaşanan hızlı ekonomik dalgalanmalar kriz oluşumunu tetikleyen önemli faktörleri oluşturmaktadır (Karagöl, 2016: 37). Rekabetin, yeniliğin temel itici gücü olduğu kabul edilmektedir. Güçlü rekabet, firmaları maliyetleri düşürme baskısı altına alır, daha fazla inovasyon çabasına neden olur, müşterilerin taleplerine cevap vermeye ve verimliliğe yönlendirmektedir (Divisekera ve Nguyen, 2018: 159). Rekabetin, işletmeye istikrar sağlama ve verimliliği artırma gibi katkıları olsa da rekabetin yükselmesi işletmeyi aşırı risk almaya ve daha fazla harcama yapmaya yönelterek iflasa sürükleyebilmektedir (Kabir ve Worthington, 2017: 112). İşletmeler için rekabetin yoğun olduğu piyasa koşullarının rekabetin düşük düzeyde olduğu piyasa koşullarına göre daha yüksek iflas riski taşıdığı düşünölmektedir (Ryu, Ryu ve Yang, 2020: 1805). Ayrıca rekabet işletmeler arasında en fazla tercih edilen olma yarışını kızıştırarak çalışanların iş gücünün değersizleşmesine, müşterilere sunulan hizmet ve kalitenin düşmesine sebep olabilmekte ve kurumun itibarını da zedeleyebilmektedir (Wigger ve Buch-Hansen, 2013: 608). Deprem, sel, yangın, fırtına, erozyon, heyelan, çevre kirliliği, tsunami gibi doğal felaketler de işletmeleri etkileyen önemli krizlerdendir ve işletmelerde telafisi güç olan birçok sorun yaratabilmektedir (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012: 82). Doğal afetlerin sıklıkla meydana gelmesi, çok fazla sayıda insanın krizlerden etkilenerek ciddi miktarda can ve mal kaybı yaşamasına neden olabilmektedir (Windsor, Dowell ve Graesser, 2014: 448). Afetlerin aniden meydana gelmesi, öngörölememesi sebebiyle işletmelerde şok etkisi yaratarak hem müşteri talebinin düşmesine hem de tahrip edici olması sebebiyle

maddi ve manevi kayıplara yol açabilmektedir (Skoufias, 2003: 1089). Kontrol altına alınamayan dış çevre kaynaklarının işletmede yarattığı zararlardan korunabilmek adına dış çevre kaynaklarına yönelik kriz yönetimi yaklaşımları geliştirmek, planlamalar yapmak ve etkilerini azaltmak için gereken önlemleri almak gerekmektedir (Talak, 2021: 149).

1.4. Kriz Süreci ve Evreleri

Krizlerin çoğu aniden ortaya çıkmamaktadır. Krizler meydana gelmeden önce sinyaller vermekte ve çeşitli evrelerden geçerek oluşmaktadır (Toby ve John, 1998: 180). Kriz oluşum süreci “kriz öncesi dönem (körlük aşaması, atalet aşaması, yanlış kararlar ve eylemler aşaması), “kriz dönemi (kriz aşaması)” ve “kriz sonrası dönem (krizin çözülme aşaması)” olarak alt aşamalardan oluşan üç evreye ayrılmaktadır (Uyan, 2016: 693).

Kriz Öncesi Dönem (Körlük Aşaması): Kriz öncesi işletmelerdeki mevcut iyi durum, kurumları bünyelerinde meydana gelen israf ve yetersizliklere duyarsız hale getirir. Yönetim önemsenmeyen bu sorunlardan dolayı yaklaşan krizi algılayamaz, bu durum işletmede stres yaratarak etkili iletişimi zayıflatır (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

Atalet (Tembellik, Gevşeklik) Aşaması: Kriz yalanlama aşaması olarak da adlandırılan bu aşamaya gelindiğinde kriz ile ilgili iç ve dış belirtiler iyice gün yüzüne çıkar ama örgüt yöneticileri halen bu duruma bir tepki vermezler ve değişim yönünde bir hareketlilik yoktur (Çolak Özese, 2010: 162).

Yanlış Kararlar ve Eylemler Aşaması: İşletmede tansiyonun yükselmesi, kararların merkezileşmesi ve yetersiz bilgi akışı, kararların kalitesini bozarak krize sebep olmaktadır (Ayman, 2001: 108).

Kriz Dönemi (Kriz Aşaması): Kriz dönemi krizin ortaya çıkması, hücum safhası ve kurtarma safhasını içermektedir. Krizin göz ardı edilemeyecek etkilerinin meydana geldiği bu ilk safhada örgütün algılayabileceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar en uç noktaya çıkarak örgüt içi belirsizlik ve tansiyonun yükselmesine neden olur (Özdemir ve Uçar, 2020: 143).

Kriz Sonrası Dönem (Krizin Çözülme Aşaması): Bu aşamada krizin üstesinden gelinme ihtimali hâlâ bulunmaktadır. İşletme değişim sürecine girip krize doğru yanıt vermediğinde sorunların çözümlenme ihtimali ortadan kalkar ve çöküş kaçınılmaz olur (Genç, 2009: 4).

Tüm krizler meydana gelmeden uyarı sinyalleri vermektedir. İşletmelerin krizleri önleyebilmesi için bu uyarıları zamanında görmesi ve uygun kriz yönetim uygulamalarını hayata geçirmesi gerekmektedir (Veil, 2011: 116-117). İşletmelerin krizlerden gerekli dersleri almaları önem arz etmektedir. Krizlerin işletmeler için bir tehdit unsuru olduğu kadar bir fırsat ya da bir kazanım olduğunun unutulmaması gerekmektedir (Elliott, Harris ve Baron, 2005: 338).

1.5. Kriz Sonuçlarını Değerlendirme

Kriz meydana geldikten sonra işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Olumsuz yanları tehdit, tehlike ve düzensizlik iken; olumlu yanları ise fırsatlar, yeni olasılıklar ve yeni bir düzen hareketine geçirici adımlar olarak ifade edilmektedir (Lalonde ve Roux-Dufort, 2013: 23). Kriz bir kuruluşun hayatta kalmasını tehdit eden ciddi bir unsur olmasına rağmen, kuruluşun zorluklarla başa çıkmasını sağlayacak rekabetçi yapı kazanmasına ve kurumsal itibarının güçlenmesine yardımcı olan bir fırsat yaratmaktadır (Carmeli ve Schaubroeck, 2008: 179). İlk ortaya çıktığında ve işletme tarafından kontrol altına alınmaya çalışılması aşamasında bir tehditken, krizin organizasyon üzerinde etkisi azaldıkça ve işletme iyileşme aşamasına geçip öğrenme, büyüme ve değişim göstermeye başladıkça bir fırsata dönüşmektedir (Kovoor-Misra, 2009: 497). Krizlerin olumlu ya da olumsuz etkilerinin işletmeler tarafından nasıl algılandığı ve işletme içinde bir değişime öncülük edip etmediği bu krizlerin değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Fischbacher-Smith ve Fischbacher-Smith, 2016: 936-937).

1.5.1. Krizin Olumlu Sonuçları

Kriz dönemlerini her zaman olumsuz görmek doğru değildir. Yaşanılan her kötü deneyim yenileşmeyi ve iyileşmeyi beraberinde getirebilir. Etkin bir yönetim anlayışıyla, kriz karşısında doğru tutumlar geliştirilerek ortaya çıkan zarar küçültülebilir, kriz atlatıldıktan sonra krizin kritiği yapılarak gereken dersler

çıkarılabilir ve gerçekleşmesi muhtemel krizlere önceden tedbir alınabilir (Karaköse, 2007:13). Kriz sonrası işletme kendini baskı altında hissedebilir. Ancak hissedilen bu baskı işletmeyi daha canlı ve üretken hale getirerek olumlu sonuçlar yaratabilir (Tuğcu, 2004: 19). Krizler işletmelere değişim fırsatı sağlarlar, tecrübe ve öğrenme imkânı tanırılar, büyüme fırsatı yaratırlar, uluslararasılaşma olanağı sağlarlar (Aydemir ve Demirci, 2005: 68-70). Bunların yanında krizler, işletmede bulunan organizasyonla ilgili sorunların tespit edilmesine, personelin birlikte uyum içinde çalışma yeteneğini yeniden kazanmasına, işbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereksinimin artmasına, yeni liderlerin ortaya çıkmasına ve işletmelerin rekabet avantajı yaratarak ekonomik kazançlar elde etmesine olanak tanırılar (Güney, 2002: 65). Böylelikle işletmeler organizasyonel problemlerle başa çıkma becerilerini geliştirirler ve eskiden yapmış oldukları hatalardan ders alıp yeni stratejiler ve yönetim tekniklerini belirleme fırsatı bularak büyüme süreçlerine doğru ilk adımlarını atmış olurlar (Kovoor-Misra, Clair ve Bettenhausen, 2001: 85).

1.5.2. Krizin Olumsuz Sonuçları

Bir kriz veya felaket, turizm sektörüne ciddi boyutta zarar verebilmektedir (De Sausmarez, 2007: 700). Krizlerin işletme üzerindeki olumsuz etkileri genel olarak; turizm talebinin düşmesi, işletmelerin kredi ödemelerinde zorluklar yaşaması, geleceğe dair yatırım çalışmalarını ertelemeleri, borçlarını ödemede güçlüklerle karşılaşmaları ve gider maliyetlerinin artış göstermesi olarak belirtilmektedir (del Mar Alonso-Almeida ve Bremser, 2013: 142). Ayrıca krizlerin, zaman baskısı, belirsizlik ve sonuçsallık gibi özellikleri turizm çalışanları arasında kaygı, hayal kırıklığı, çatışma ve stres duygularının artmasına sebebiyet vermektedir (Kaplan, LaPort ve Waller, 2013: 476). Krizden sonra işletme içinde korku ve panik ortamı oluşmaktadır. Bu olumsuz durumlar verim arttırma yolları bulunmazsa, yeni amaçlar ve stratejiler belirlenmezse işletmedeki çalışanların motivasyonlarını düşürecek ve zamanla daha da belirgin hale gelecektir (Özdemir, 2017: 122). Akabinde işletmede örgüt içi iletişimin zarar görmesi, yetkinin merkezileşmesi, karar alma mekanizmasının bozulması, görev, yetki ve sorumluluklarda karışıklık çıkması, zihinsel performansın düşmesi, örgüt içi psikolojik ve fizyolojik çöküntü yaşanması ve örgütsel bağlılığın azalması gibi sorunlar ortaya çıkacaktır (Özdevecioğlu, 2002:

99-101). Bu durum işletmenin kurumsal imajına ve ismine zarar vererek, iş gücünün, zamanın ve finansal kaynakların verimsiz kullanılmasına, yeni ve acil kaynaklara ihtiyaç duyulmasına, işletmeye yapılan kamu ve hükümet denetimlerinin artış göstermesine neden olacak ve nihayetinde işletme faaliyetlerine son vermek zorunda kalacaktır (Burnett, 1998: 478).

1.6. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi; olası bir krizin önüne geçilebilmesi ve olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi için uyarı sinyallerinin belirlenmesini, kriz önleme mekanizmasının kurulmasını, gerekli önlemlerin alınarak hayata geçirilmesini içeren bir süreçtir (Öztürk, 2010: 391). Kriz yönetimi terimi genellikle beklenmeyen, planlanmayan, acil müdahale gerektiren, ciddi mali hasar veren olayların, can kaybına neden olan, kısa zaman diliminde harekete geçilmesi gereken acil durumların, etkisinin nasıl azaltılacağını, nasıl tepki verileceğini, nasıl hazırlanılacağını ve bu durumdan ne şekilde çıkılacağını planlamayı içermektedir (Van Wart ve Kapucu, 2011: 493). Kriz yönetiminin amaçları; krizin düzeyi hakkında bilgilendirme, yöneticilere krizi tanımlamaları ve değerlendirmeleri için zaman verme, krizden kaçış planlarını iyileştirmek için alternatif yöntemler sunma ve kriz yönetimi yetenekleri oluşturmaktır (Şahin, Ulubeyli ve Kazaza, 2015: 2299). Kriz yönetiminin asıl amacı ise, krizleri mutlak olarak önlemeye çalışmak değil, olumsuz sonuçlarını en aza indirmek, hızlı ve uygun tepkiler vermek ve her türlü krize karşı mümkün olduğunca hazırlıklı olabilmektir (Pearson ve Mitroff, 1993: 58-59). İşletmeler kriz meydana geldikten sonra kurumsal itibarlarıyla ilgili sorunlar yaşamaktadır ve bu problemle başa çıkabilmeleri için çabuk bir şekilde harekete geçmeleri gerekmektedir (Massey ve Larsen, 2006: 67). Kriz yönetiminde, kriz durumunun çözümü için; kuruluşa yönelik tehdit analiz edilmeli, kriz stratejisi belirlenmeli ve krize yönelik strateji basamakları izlenmelidir (Tomastik, Strohmmandl ve Cech, 2015: 3966). Kriz yönetiminin en önemli unsurları öngörü, planlama, hazırlık ve eğitimidir. İşletmelerde bu unsurları düzenlemeden sorumlu kişiler; üst düzey yöneticiler ve insan kaynaklarından sorumlu olan birimdir (Regester, 1989: 100).

1.7. Kriz Yönetiminin Aşamaları

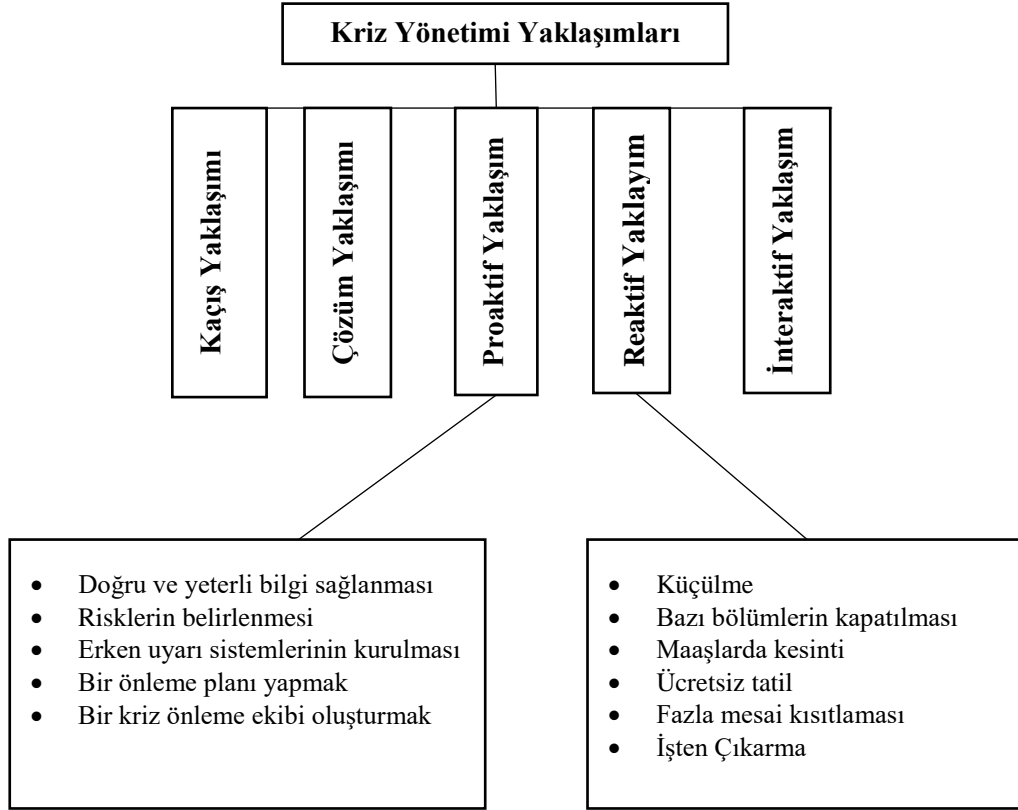
Kriz yönetimi ile bir kuruluşun kriz gerçekleşmeden önce, kriz gerçekleşirken ve kriz gerçekleştikten sonra krizle başa çıkma süreçleri kastedilmektedir. Bu süreçler ise bir krizin tanımlanması, değerlendirilmesi, anlaşılması ve bunların üstesinden gelme safhalarını içermektedir (Christensen, Læg Reid ve Rykkja, 2016: 888). Kriz yönetiminde esas olan, meydana gelen krizlerden bilgi ve tecrübe kazanmak, gelecekte oluşabilecek krizleri önleyerek etkisini azaltmak ve işletmenin iyileşme hızını artırmaktır (Moynihan, 2008: 350). Bilgi; hükümetlerin, kuruluşların, toplulukların krizleri önlemesine, azaltmasına, planlamasına ve bunlardan kurtulmasına yardımcı olan güçlü bir kaynaktır. İşletmeler, kriz yönetiminin kriz öncesi; önleme, planlama, kriz anında; yönetme ve kriz sonrası; çözüm, normale dönme aşamalarında bilgiye ihtiyaç duymaktadır (Mistilis ve Sheldon, 2006: 39). Kriz yönetimi, olası başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesini zorunlu kılan bir süreçtir. Planlı, düzenli ve koordine edilmiş bir uğraşı gerektirmektedir (Sezgin, 2003: 190). Ciddi çaba gerektiren kriz yönetim süreci; kriz sinyalinin alınması, krize hazırlık ve krizi önleme, krizin denetim altına alınması, normal duruma dönüş ve öğrenme ve değerlendirme olarak beş aşamaya ayrılmaktadır (Tokgöz, 2013: 85-86). İlk aşama kriz olasılığını bildiren ilk uyarı işaretlerinin fark edilmesini; ikinci aşama, hem krizleri önleme hem de krizlere karşı hazırlıklı olma hedefine yönelik etkinlikleri; üçüncü aşama, krizin etkilerinin azaltılmasını ve kurum içinde kriz etkilerinin yayılmasını önlenmesini kapsamaktadır (Güven ve Mısırlı, 2005: 7-8). Dördüncü aşama işletmenin sıradan etkinliklerine tekrar dönebilmesi için kısa ve uzun vadeli programlar geliştirmesini ve uygulamasını; son aşama ise geçmişte öğrendiği tecrübelerden çıkardığı derslerin incelenerek sorgulanmasını içermektedir (Alzoubi ve Jaaffar, 2020: 559). Krize karşı hazırlıklı olan işletmelerin rekabet açısından daha avantajlı konumda olduğu ve kriz öncesinde almış olduğu kararlar sayesinde olası bir krize karşı daha hızlı, açık, net ve organize bir tepki vereceği düşünülmektedir (Hystad ve Keller, 2008: 152).

1.8. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Krizler farklı nedenlerden dolayı meydana gelmektedir. Krizin bu yapısı kriz yönetiminde farklı yaklaşımlar uygulanmasını gerektirmektedir (Fung, Tsui ve Hon,

2020: 1064). Şahin, Ulubeyli ve Kazaza (2015), kriz yönetimi yaklaşımlarını kaçış yaklaşımı, çözüm yaklaşımı, proaktif yaklaşım, reaktif yaklaşım ve interaktif yaklaşım olarak beş grupta sınıflandırmıştır. Sınıflandırmalarına ilişkin tablo ve bu yaklaşımlarda örgütte gerçekleştirilen faaliyetler aşağıda verilmiştir.

Tablo 3: Kriz Yönetimi Yaklaşımları



Kaynak: (Şahin, Ulubeyli ve Kazaza, 2015: 2300).

Kaçış Yaklaşımı: Krizden kaçış yaklaşımı oluşması istenmeyen durumları hafifletme ve uzak durma stratejilerini içermektedir. İşletme için ideal olmamasına rağmen özellikle tehlike oluşturacak krizlerde, işletmenin dengesini muhafaza etmesine olanak sağlamaktadır (Tekin, 2015: 124). Bu yaklaşımda, kriz öncesi iç ve dış çevreyi sürekli takip etmek ve geleceğe ilişkin tahmin yöntemlerini geliştirmek gerekmektedir. Krizlerin olumsuz etkilerinin önüne geçmek için üst yönetimin işletmenin hedeflerini ve ihtiyaçlarını belirlemesi önem arz etmektedir (Babu ve Sudhakar, 2016: 372).

Çözüm Yaklaşımı: Çözüm yaklaşımı hem kriz öncesi koşulların tahmin edilmesine hem de kriz sırasında sorunun çözümü için zamanında harekete

geçilmesine bağlıdır. Kriz sırasında mevcut koşullar net bir şekilde algılanılarak tanımlanmalı, gerçekçi ve sabırlı davranılmalıdır (Tito ve Araújo, 2019: 481).

Proaktif Yaklaşım: Proaktif kriz yönetimi, erken uyarı sinyallerini takip etmeyi, olması muhtemel krizlere karşı hazırlıklı olmayı ve krizlerin meydana gelmesini önlemeyi içeren bir yaklaşımdır (Özdemir, 2014: 87). Yöneticilerin, olası krizleri engelleyebilmeleri, kriz durumlarında oluşan tehdit ve tehlikelerden en düşük seviyede etkilenmeleri ve krizi fırsata çevirerek proaktif (önleyici) kriz yönetimi yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012: 79).

Reaktif Yaklaşım: Bu yaklaşımda işletmede krizi önleme, zararı en aza indirme ve iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir (Soysal, Karasoy ve Alıcı, 2009: 435). Reaktif kriz yönetim yaklaşımı kriz meydana geldikten sonra yapılacak çalışmaları içermektedir. Burada asıl amaçlanan, krizin zararını hafifletmek ve kısa sürede toparlanarak eski duruma gelebilmektir (Demir, 2008: 5). Proaktif yaklaşım işletmenin imajını iyileştirme ve kriz fırsatlarını yakalama gibi kriz öncesi çalışmaları kapsarken; reaktif yaklaşım kriz meydana geldikten sonraki aşamada krizin etkilerini bertaraf etme, var olan konumu koruma veya bozulan imajı düzeltme çalışmalarını içermektedir (Akar, 2021: 248).

İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım: Kriz sürecini; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak bütün bir şekilde değerlendiren yaklaşımdır. Kriz yönetimi sürecinde elde edilen verilere ve bilgilere dayanılarak kesintisiz bir şekilde örgütsel öğrenme etkinliklerini ve denetim çalışmalarını içermektedir (Özdemir ve Uçar, 2020: 145). Bu yaklaşımda planlama ve denetime bağlantılı olarak devamlı bir öğrenme, sistem düzeltme ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. İşletmelerin uyguladıkları interaktif ve diğer kriz yönetim yaklaşımları organizasyonda öğrenme sağlayarak gelecek için tecrübe kazanma fırsatı yaratmaktadır (Jumayeva ve Aktepe, 2020: 4453).

İKİNCİ BÖLÜM TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ VE OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Turizm Sektörü ve Önemi

Turizm, insanların devamlı buldukları yer dışına yaptıkları yolculuklar ve geçici konaklamaları sonucu ortaya çıkan gereksinimlerin giderilmesi ile ilişkili olan etkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Sezgin, 2002: 4). Sözcük anlamı olarak Latince’de dönme, hareket etme, dönüp dolaşma manasında olan “tournus” kelimesinden türediği düşünülmektedir (Tomay ve Değirmencioğlu, 2017: 10). İnsanların ev ortamlarından uzaklaşarak iş, arkadaş ziyareti, din, sağlık ve eğitim gibi çok çeşitli nedenlerle kısa süreli (genellikle 12 aydan az) ve gönüllü olarak gerçekleştirdiği seyahat hareketi olarak da ifade edilmektedir (Truong ve Hall, 2013: 111). Başka bir tanıma göre ise; kişilerin tatil, iş ve diğer amaçlarla arka arkaya bir yıldan fazla olmamak kaydıyla, normal ortamının dışındaki yerlere seyahat ederek yapmış oldukları faaliyetleri ve bu faaliyetleri gerçekleştirdikleri ortamları kapsamaktadır (Gautam, 2011: 18). Turizm sektörü, II. Dünya Savaşı’nın yaşanmasının ardından uluslararası turizm hareketlerinin de gelişmesiyle birlikte dünya ekonomisi içerisinde önemli bir sektör konumuna gelmiştir (Uğuz, 2014: 18). Bunun sonucu olarak dünyada turizm uygulanabilir bir ekonomik kalkınma aracı olarak görülmeye ve takip edilmeye başlanmıştır (Easterling, 2005: 49). Turizm endüstrisi, ekonomik olarak daha az gelişmiş ülkelerde yerel kalkınmayı teşvik etmenin en uygun yolu, yeni ve gelişmiş bir ekonomi yaratma kaynağı olarak görülmüştür (Novelli, Morgan ve Nibigira, 2012: 1448). Çağımızın ekonomik ve sosyal dünyasında gün geçtikçe daha önemli bir rol üstlenmektedir (Mariani ve Baggio, 2012: 1). Dünyanın küreselleşmesiyle birlikte turizm, turistin parasını yerel ekonomiye çekmek için doğal ve kültürel kaynaklardaki avantajları kullanmanın bir yolu olarak görülmektedir (Du, Lew ve Ng, 2016: 454). Ekonomik, siyasal ve teknolojik değişmelerle doğru orantılı olarak hızla gelişmekte ve ülkelerin ekonomilerinin canlanmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Keskin ve Örgün, 2015: 31). Turizm, diğer ekonomik faaliyetleri tamamlayarak, gayri safi yurtiçi hasılayı (GSYİH) artırmakta, istihdam yaratmakta ve ülkelere döviz girişine imkân sağlamaktadır (Cárdenas-García, Sánchez-Rivero ve Pulido-Fernández, 2015: 206-

207). Bu endüstrinin gelişmesi yerel halk için istihdam ve yatırım fırsatları oluşturmakta, yerel ekonomiyi iyileştirmekte, kişisel geliri artırmakta, yerel toplulukların yaşam standardını yükseltmekte, bölge sakinleri ve turistler arasındaki kültürel alışverişi teşvik etmekte ve yerel topluluklara çeşitli eğlence, tarihi ve kültürel faydalar sağlayarak bölge halkını güçlendirmektedir (Nunkoo, 2015: 625). Bunun yanında turizm faaliyetlerinin teşvik edilmesi kamu altyapısına yapılan yatırımların artmasına, yabancı yatırımlara fırsat verilmesine ve yoksulluğun azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Lin, Yang ve Li, 2019: 761).

2.2. Turizm Sektöründe Kriz Kavramı ve Kriz Şartlarının Oluşumu

Turizm, insanların can ve mal güvenliğini tehdit eden kriz olaylarının meydana gelme olasılığının yüksek olduğu bir endüstridir (Ivanova, Ivanov ve Ivanov, 2020: 1). Turizmde kriz; işletmelerin olağan etkinliklerini engelleyen, destinasyonun güvenli olmadığı izlenimini veren, turistik harcamaların azalması ve turizm talebinin düşmesi sebebiyle turizm işletmelerinin faaliyetlerini sürdürmelerini tehdit eden olaylara denilmektedir (Köroğlu, 2004: 70). Bu kavram, turistlerin seyahat ederken karşılaştıkları zorluklar, işletmelerin yaşadığı sorunlar ve gerçekleşen olumsuz olayların bir destinasyondaki turizm faaliyetleri üzerindeki etkileriyle bağlantılı olarak kullanılmaktadır (Hall, 2010: 403). Yaşanan bu kriz ortamı, turizm destinasyonlarının ve ilgili işletmelerin varlığını, itibarını, pazarlanabilirliğini ve imajını ciddi şekilde zayıflatabilmektedir (Avraham, 2016: 42). Konaklama işletmeleri, seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri gibi turizm sektöründe bulunan kuruluşlar salgınlardan, siyasi kargaşalardan, finansal sıkıntılar gibi kriz olaylarından ciddi şekilde etkilenmektedir (Purwomarwanto ve Ramachandran, 2015: 325). Terör saldırıları, iç savaşlar, kitlesel gösteriler, ekonomik istikrarsızlık, doğal felaket olayları, turizm sektöründe krizlere neden olmaktadır (Avraham, 2015: 225). Turizm işletmelerinin birbirine bağlı yapıya sahip olması da krizlerin işletme ekonomisine yönelik olumsuz etkilerini artırmaktadır (Santana, 2004: 300). Kriz, uzun vadeli turizm gelişimleri için ciddi sorunlara sebebiyet vermektedir. Özellikle ekonomik krizler turizm talebini düşürmektedir. Bunun sebebi mevcut geliri azaltması ve dolayısıyla yerel ekonomiyi etkilemesidir

(Boukas ve Ziakas, 2013: 330). Maditinos ve Vassiliadis (2008), turizm sektörünün kriz yaşamasına neden olan beş ana faktörü şu şekilde sıralamıştır:

- Uluslararası savaş veya iç çatışmanın ortaya çıkarak etkilerinin uzun süreli hale gelmesi,
- Belirli bir yerde ve özellikle de turistleri etkileyen terör eylemlerinin meydana gelmesi,
- Özellikle turistlerin hedeflendiği büyük bir suç veya suç dalgası olayının ortaya çıkması,
- Deprem, fırtına veya yanardağ patlaması gibi doğal afetlerin kentsel alanlara veya doğal çevreye zarar vermesi sonucu turizm altyapısının etkilenmesi ve
- İnsanları ve hayvanları etkileyen salgın hastalıklarla ilgili sağlık sorunlarının yaşanmasının sonucu turistik yerlere erişimin kısıtlanmasıdır.

Krizlere neden olan etkenler ani olarak ya da kendini hissettirerek oluşmaktadır ve işletme üzerindeki etkileri de buna bağlı olarak değişmektedir (Öztürk ve Türkmen, 2006: 75). Sinyal göstermeden aniden ortaya çıkan, etkisi genelde kısa süreli olan doğal afetler; belirli sinyaller vererek etkisi kademeli bir şekilde ortaya çıkan, ekonomik ve politik krizler; aniden ya da sinyal vererek ortaya çıkan, salgın hastalıklar ise işletmeleri uzun vadeli olarak etkilemektedir (Parsons, 1996: 26). Krizler hangi şekilde ortaya çıkarsa çıksın ne tür sonuçları olacağı tahmin edilememekte, turizm endüstrisi ekonomik olarak daralmalar yaşayabilmekte, istihdam azalabilmekte ve işletmeler rekabet edemeyerek nihayetinde kapanabilmektedir (Mair, Ritchiev ve Walters, 2016: 1-2).

2.2.1. Deprem ve Diğer Doğal Afet Krizleri ve Turizm Sektörüne Etkileri

Doğal afetler ve depremler genel olarak öngörülemeyen krizlerdir. Bu durum turizm sektörünün, büyük afetlerin etkilerine karşı savunmasız kalmasına neden olmaktadır (Orchiston, 2013: 477). Tsunamiler, seller, büyük çaplı yangınlar, şiddetli hava olayları (kasırga vb.) gibi doğal afetler turizm sektörü üzerinde uzun süreli etkiler yaratmaktadır ve turizmin işleyiş sisteminin bozulmasına sebep olmaktadır (Orchiston ve Higham, 2016: 67-68). Afetlerin etkileri, türüne ve boyutuna göre farklılık göstermektedir. Depremler, seller belirli bölgeyi etkilerken, kasırgalar,

kuraklıklar, yangınlar daha geniş bir alanı etkileyerek daha yıkıcı sonuçlara sebebiyet verebilmektedir (Yamamura, 2016: 144). Yine depremler, volkanik patlamalar, tsunamiler gibi doğal tehlikelerin kendiliğinden oluşması, ortaya çıkma sıklığının az olması nedeniyle diğer kriz türlerinden daha yüksek şok etkisi yaratmasına ve önlem alma anlamında hem yetersiz hem de dikkatsiz olunmasına da sebep olabilmektedir (Shipway, 2018: 267). Doğal afet türlerinden depremler en ciddi ve tahmin edilemeyen krizlerden biridir. Turizmde ziyaretçi sayısının azalmasına, gelirlerin düşmesine, turizm işletmelerinin ve bölgelerinin faaliyetlerinin aksamasına neden olmaktadır (Tsai ve Chen, 2011: 160). 1999 yılında gerçekleşen Kocaeli Depremi'nden sonra Türkiye'nin turizm gelirleri % 40 oranında azalmış ve deprem turizm talebi üzerinde doğrudan bir etki yaratmıştır (Syzdykova, Abubakirova, Asan ve Kelesbayev, 2015: 25). Yangınlar da önemli etkisi olan afetler arasındadır. 26 Ekim 2019'da Avustralya'nın Sidney şehrinde bulunan ormanda yıldırım çarpması sonucu çıkan yangın sıcak ve kuru havanın etkisiyle o bölgede geniş bir alana yayılmış ve birçok yerleşim yerinin, bitki ve hayvanın zarar görmesine sebep olmuştur (Arif, Alghamdi, Sahel, Alosaimi, Alsaft, Alharthi ve Arif, 2021: 2013). Türkiye, 28 Temmuz 2021'de önemli turizm destinasyonlarında başlayan yangınlarla tarihinin en büyük orman yangını krizini yaşamıştır (Kobak ve Soğukdere, 2021: 167). Katrina kasırgası, 11 Eylül terör saldırıları kadar olmasa da ABD'yi yıkıcı şekilde etkilemiş ve ülkenin altyapısına, imajına ve turizm faaliyetlerine ciddi şekilde zarar vermiştir (Mitroff, Diamond ve Alpaslan, 2006: 61). Afetler sosyal hayatın sekteye uğramasına, insan yaşamı ve mal varlıklarının zarar görmesine sebep olarak bireyler ve toplumlar üzerinde kısa ya da uzun vadeli fiziksel, psikolojik ve sosyal etkiler yaratmaktadır (Yılmaz, 2012: 61). Doğal afetlerin ve depremlerin etkilerinin azaltılabilmesi için işletmelerde yüksek risk analizi çalışmaları yapılarak acil durum planları oluşturulmalı, afetlere alternatif müdahale yolları belirlenmeli ve olması muhtemel başka tehlikelerin önüne geçilmelidir (Jones, 2016: 32).

2.2.2. Terörizm ve Savaş Krizleri ve Turizm Sektörüne Etkileri

Terörizm; siyasal, dini ya da ekonomik amaçlara ulaşabilmek için hükümeti, vatandaşları ya da toplumun herhangi bir bölümünü sindirmeye yönelik uygulanan her türlü yasadışı güç kullanımı ve şiddet eylemleri olarak tanımlanmaktadır

(Korstanje ve Clayton, 2012: 10). Terör saldırıları, turizm sektörü üzerinde çok büyük olumsuz etkiye sahip bir şiddet olayıdır. Turistlerin güvenli yerlere seyahat etme istekleri, yaralanma, ölüm riski hatta sadece stresli bir durumla karşılaşma ihtimali o destinasyonu tercih etmemesine etken olmaktadır (Santana-Gallego, Rosselló-Nadal ve Fourie, 2017: 181). Terör olayları aynı zamanda hükümete ve liderlere olan güveni zayıflatarak toplumda korku, panik, karamsarlık yaratmaktadır (Hoffman, 2002: 313).

Savaşlar, terörizm ve şiddet, turist davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Fernando, Bandara ve Smith, 2013: 686). Uluslararası seyahat için başka ülkelere giden turist sayısında artış hızının da yavaşlama yaşanmasına ve turizm gelirlerinin azalmasına sebebiyet verdiği görülmektedir (Selvanathan, 2007: 37-38). Turistler için ciddi bir güvenlik tehdidi oluşturarak destinasyon tercihinde olumsuz etki yaratmaktadır. Ayrıca turizm işletmelerinin normal işleyişini ve varlığını tehdit ederek ziyaretçilerin o destinasyona ilişkin güvenlik, çekicilik ve konfor konusundaki genel algısına da zarar vermektedir (Sönmez, Apostolopoulos ve Tarlow, 1999: 13). Tek bir terör eylemi, olay unutulana veya gözden kaybolana kadar turizm akışına zarar verebilmektedir. Öte yandan terör eylemlerine sıklıkla maruz kalan yerler ise turizm faaliyetlerine tamamen son verme tehlikesiyle karşı karşı kalabilmektedir (Avraham, 2013: 1352). Bölge imajı zarar görerek ziyaretçiler tarafından tercih edilmemekte, turizm gelirleri düşerek kalkınma planları rafa kaldırılabilen ve turizm endüstrisinde ağır sonuçlar yaşanmasına neden olabilmektedir (Sönmez, 2017: 124-125). 2014 yılında 1134 milyon olan uluslararası turist sayısı 2015 yılında dünya genelinde yaşanan terör olayları nedeniyle sadece 1189 milyona ulaşabilmiştir. 2015 yılında uluslararası turizm geliri bir önceki yıla oranla % -4,5'lik düşüş göstermiş ve 1.252 milyar dolar olan uluslararası turizm geliri 1.196 milyar dolara gerilemiştir (TÜRSAB, 2017: 6-7). İsrail Devleti'nin 1970'li yıllardan günümüze kadar komşu Arap ülkeleriyle yaşadığı savaşlar, şiddetli çatışmalar ve terör saldırıları sorunlu bir İsrail imajı yaratarak diğer devletlerin ülkeye turizm yatırımı yapmalarını engellemiştir (Avraham, 2009: 202). 1994 yılında Mısır, Kahire'de turist otobüsüne yapılan saldırı, 2002'de Endonezya'nın Bali Adasında turistik otele yapılan bombalı saldırı, 11 Eylül saldırısı sadece yaşanan

yerdeki turizm talebini değil tüm dünyadaki turizm talebini etkilemiştir (Kalpaklıoğlu, 2010: 145). Afganistan'da El Kaide terörist ağına ve Taliban Rejimine karşı yürütülen savaşlar, Tunus, Yemen, Pakistan ve 2003'te Suudi Arabistan'da Usame bin Ladin önderliğindeki terörist eylemler tarihteki önemli terörizm faaliyetleri arasında yer almaktadır (Al-Hamarneh ve Steiner, 2004: 173-174). Bir ihtilaf ve güvensizlik hali olan çatışma, şiddete yol açarak barış ortamını tehdit ettiğinde turizm sektörünün sürdürülebilir büyümesini yavaşlatmaktadır. Savaş ve zulümlerin yaşandığı bölgeleri ziyarete dayanan turizm şekilleri olsa da, turizm genel olarak güvenliği tehdit eden olaylara karşı oldukça savunmasızdır ve yalnızca barışçıl koşullar altında gelişebilmektedir (Upadhayaya, Müller-Böker ve Sharma, 2011: 23-24).

2.2.3. Genel Ekonomik-Finansal Krizler ve Turizm Sektörüne Etkileri

Ekonomik krizler, üretim faktörlerinin tam kullanılmayarak yatırım ve tüketim harcamalarının daraldığı, kredi taleplerinin zayıfladığı ve paranın değerini kaybettiği dönemler şeklinde ifade edilmektedir (Ayaz, 2016: 1361). Ekonomik kriz, tüketici talebinin düşmesi nedeniyle yatırımların küçülmesine bağlı olarak ya da tüketici talebinin aşırı yükselmesi sebebiyle yüksek oranlı ve sürekli enflasyon biçiminde ortaya çıkabilmektedir (Yıldız ve Durgun, 2010: 2). Turizmin günümüzde dünyanın en büyük endüstrilerinden biri olduğu düşünülmektedir (Wall, 2007: 8). Buna bağlı olarak küresel turizm mevcut finansal ve ekonomik gerilemeden ciddi şekilde etkilenmektedir. Ekonomik ve finansal krizler turizm sektöründe işsizliğe, petrol ve döviz kurlarında dalgalanmalara, banka kredi temininde kısıtlamalara neden olmaktadır (Papatheodorou, Rosselló ve Xiao, 2010: 39). 2008 küresel ekonomik kriz, dünyayı önemli şekilde etkilemiştir. 2010 yılında Çin, Rusya ve Hindistan ekonomisi genel olarak iyileşmeye başlamışsa da bazı ülkeler olumsuz yönde büyüme göstermiş, Türkiye ise en fazla olumlu yönde büyüme gösteren ülkelerden biri olmuştur (Göçer, 2013: 173). Yunanistan, İspanya, Portekiz ve İtalya gibi Güney Avrupa ülkelerinde artan işsizlik oranları, iş güvensizliği, gelir kaybı, özel ve kamu yatırımlarında kesintiler, geleceğe dair belirsizlik yaratarak turizm talebinde ciddi düşüşler meydana getirmiştir (Stylidis ve Terzidou, 2014: 210). Gelişen ekonomik kriz, işsizlik, gelir kaybı, tasarruf güvensizliği, emekli maaşlarının düşmesi,

hisselerin değer kaybetmesi, ipotek elde etmedeki zorluklar tüketici harcamalarını etkilemiş ve kriz dönemi turizm faaliyetleri lüks tüketim kategorisine girerek turistik talebi ciddi şekilde düşürmüştür (Bronner ve De Hoog, 2012: 1048).

2.2.4. Salgın Hastalık Krizleri ve Turizm Sektörüne Etkileri

Pandemiler ve yeni hastalıklar uzun zamandan beri toplumlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Avrupa tarihinde meydana gelen vebalar ve çeşitli salgınlar toplumların nüfuslarında, ekonomilerinde, politikalarında ve yaşayışlarında ciddi değişimler yaratmıştır (Hall, Scott ve Gössling, 2020: 578). Bulaşıcı hastalıklar biyolojik, sosyal, ekolojik ve teknolojik süreçlerin birbirine bağlandığı karmaşık, dinamik sistemlerden kaynaklanmaktadır (Coker, Hunter, Rudge, Liverani ve Hanvoravongchai, 2011: 599). Turizm endüstrisinin ve hava ulaşımının hızlı bir şekilde genişlemesi, hastalık oluşturan mikropların hastalığı taşıyan gezginler tarafından kasıtlı olsun ya da olmasın insan ve hayvanlara bulaşması riski küresel sağlık için gerçek bir tehdit unsuru oluşturmaktadır (Donohoe, Pennington-Gray ve Omodior, 2015: 415). Turistler bulaşıcı bir hastalık kaynağının yayılmasını engellemek ya da kendilerine bulaşmasını önlemek için sosyal yaşamlarına dolayısıyla tatil veya seyahat tercihlerine dikkat etmektedir (Funk, Gilad ve Jansen, 2010: 501). Turizm talebi, güvenlik, sağlık endişelerine karşı hassas özelliktedir. Salgın hastalıklar özellikle seyahat davranışı ve turistik yer seçimi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmakta ve turistlerin o bölgeyi tercih etmemesine neden olmaktadır (Mao, Ding ve Lee, 2010: 855). SARS salgını, H1N1 virüsü ve Ebola virüsü gibi sağlık krizleri turizm sektörünü derinden etkilemiştir. Covid-19 salgını da diğer sağlık krizleri gibi turizm endüstrisini ve dünya çapındaki turistlerin seyahat davranışını büyük ölçüde etkileyen büyük bir medya olayına ve küresel bir krize dönüşmüştür (Neuburger ve Egger, 2020: 1004).

2.2.4.1. Covid-19 Salgın Krizinin Turizm Sektörüne Etkisi

Seyahat, salgın hastalıkların yayılmasını kolaylaştırabileceğinden, salgın hastalıklar gibi sağlıkla ilgili krizler turizmi doğrudan etkileyebilmektedir (Yu, Li, Yu, He ve Zhou, 2020: 1). Turizm faaliyeti için seyahat zorunlu olduğundan, seyahat hareketlerini engelleyen herhangi bir faktör turizm endüstrisi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. 2019 yılında hayatımıza giren ve tüm dünyayı

etkisi altına alan Covid-19 (Koronavirüs) salgını yakın zamanda gerçekleşmesi sebebiyle ilk verilebilecek örneklerden biridir (Yeh, 2020: 1). Turizm sektörü başta olmak üzere hizmet sektörünü ciddi şekilde etkileyen virüsün yayılmasını kontrol altına almak için birçok ülke seyahat kısıtlamaları ve tecrit (soyutlama) politikası uygulamaktadır (Gu, Stephan Onggo, Kunc ve Bayer, 2021: 1).

Yeni koronavirüs (Covid-19), WHO (Dünya Sağlık Örgütü) tarafından uluslararası halk sağlığı için acil durum statüsüne sahip salgın bir hastalık olarak ilân edilmiştir (Zheng, Goh ve Wen, 2020: 337). Covid-19 salgını dünyadaki hemen hemen tüm ülkeleri etkilemiş ve virüsü kontrol altına almak için benzeri görülmemiş önlemlerin alınmasına yol açmıştır (Belot, Choi, Tripodi, Van den Broek-Altenburg, Jamison ve Papageorge, 2021: 2). Covid-19 vakalarının sayısı küresel olarak patlayıp yayıldıkça, seyahat kısıtlamaları Wuhan bölgesi merkez üssünden 23 Ocak'ta başlayıp Mart sonuna kadar çoğu ülkeye yayılmıştır. 31 Mart 2020 tarihinden itibaren yurt içi ve yurt dışı seyahatlere kısıtlamalar getirilmiştir (Gössling, Scott ve Hall, 2020: 7). Covid-19 salgınına karşı mücadele bütün dünyayı, sosyal mesafe önlemleri alma, evden çalışma ve yurtiçi ya da yurtdışı seyahat yasakları uygulama gibi hareket etmeyi kısıtlayan politikaları benimsemeye yöneltmiştir (Kopsidas, Milioti, Kepaptsoglou ve Vlachogianni, 2021: 1). Vatandaşlara mümkün olduğu kadar seyahat etmekten kaçınmaları da tavsiye edilmiş ve alınan bu önlemler küresel turizm sektörünü kötü şekilde etkileyerek turizme sert bir darbe vurmuştur (Das, Bhowmick, Tiwari ve Sen, 2020: 1). Genel olarak, Covid-19 krizi otelcilik endüstrisi için uluslararası sorunlara ve dünya turizm pazarında önemli düşüşlere yol açmıştır. Covid-19 salgını, özellikle turizm sektöründe hem turizm arzında ve hem turizm talebinde ciddi kayıplar yaşanmasına sebep olmuştur (Nicola, Alsafi, Sohrabi, Kerwan, Al-Jabir, Iosifidis ve Agha, 2020: 188). Turizm sektörü, Covid-19 salgınından tüm büyük ekonomik sektörlerden daha çok etkilenmiştir. Uluslararası turist girişleri 2020 Mart ayına kadar 67 milyon azalarak 80 milyar dolar gibi ciddi bir ekonomik kayba yol açmıştır (Shao, Hu, Luo, Huo ve Zhao, 2020: 899). 2020 yılında 410 milyon olan turist sayısı 2021 yılında 413 milyona yükselmiştir. Ancak salgın öncesi 3,5 trilyon dolar olan turizm geliri; 2020 yılında 1,6 trilyon dolara, 2021 yılında ise 1,9 trilyon dolara gerilemiştir (WTO, 2022) (Dünya Turizm Örgütü).

2.3. Krizlerden Etkilenen Başlıca Turizm İşletmeleri

Turizmin, dünya ölçeğinde faaliyetlerde bulunan bir sektör olması, turizm işletmelerinin çeşitli global risklerle karşı karşıya kalmasını kaçınılmaz hale getirmektedir (Öztürk ve Türkmen, 2005: 172). Turizm endüstrisi makro ve mikro çevresinde gerçekleşen krizlerden olumsuz etkilenerek turizm işletmelerinin yönetsel sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır (Koroğlu, 2004: 71). Turizm ürünleri ya da hizmetleri ulaşım, konaklama, tur, yemek ve eğlence sağlayıcıları gibi çok farklı turizm işletmeleri tarafından meydana getirilmektedir (Song, Lin, Zhang ve Gao, 2010: 224). Bu sebeple turizm işletmelerinde meydana gelen krizlerden en fazla etkilenen işletmeler arasında seyahat, ulaştırma ve konaklama işletmeleri yer almaktadır (Bulgan ve Aktel, 2017: 211). Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz kriz durumları turizm işletmelerini büyük ölçüde etkilemektedir. Olumlu gelişmeler bir tehdit oluşturmasa da olumsuz gelişmeler havayolu işletmeleri, seyahat acentaları ve otel işletmeleri açısından ciddi risk unsuru olarak algılanmaktadır (Keleş, 2019: 239). Turizm endüstrisi içinde bulunan birçok işletme birbiriyle bağlantılı olarak çalışmaktadır ve işletme ölçeklerinin çok büyük yapıda olmaları da muhtemel kriz durumlarının etkilerinin artmasına neden olmaktadır (Rodoplu ve Aktekin, 2020: 2140). Turizm sektörünün milli gelir içindeki payının büyüklüğü, cari işlemler dengesi üzerindeki önemli etkisi, sağladığı geniş istihdam olanakları, çeşitli endüstrilerle olan direkt ya da dolaylı ilişkisi ve uluslararası pazarda ülkenin bilinirliğinde oynadığı rol bu endüstri içinde bulunan işletmelerin önemini artırmaktadır (Sığındı ve Sayın, 2021: 595). Bu bağlamda turizm işletmelerinde oluşan krizlerin sebeplerini belirlemek ve önüne geçebilmek hem turizm ekonomisi hem de ülke ekonomisi bakımından büyük önem taşımaktadır (Mair, Ritchie ve Walters, 2016: 1).

2.3.1. Havayolu İşletmelerinde Krizlerin Etkileri

Havayolu işletmelerinde talep; ekonomik, sosyo-kültürel koşullar, doğal afetler, terörizm faaliyetleri ve uluslararası siyasi ilişkilere bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Belirti göstermeden aniden ortaya çıkan krizler, işletmeleri hazırlıksız yakalayarak önemli ölçüde etkilemektedir (Şimşek, 2021: 30). Havayolu işletmeleri, krizlerden türüne bağlı olarak farklı şekillerde zarar görmektedir. Kriz

nedeniyle uçuşlar iptal edilebilmekte, belirli ülkelere uçuşlar yasaklanabilmekte ve işletmeler fiilen kapanma tehlikesiyle yüzleşebilmektedir (Amankwah-Amoah, 2020: 3). Küresel ekonomik krizlerin döviz piyasalarındaki yarattığı dalgalanmalar havayolu şirketlerinin kullandığı hammaddelerin maliyetini artırarak firmalar arasında rekabetin sertleşmesine sebep olmaktadır (Merkert ve Hensher, 2011: 686). 1991 Körfez Savaşı, 11 Eylül 2001 terör saldırısı ve 2002'de Bali'de meydana gelen terör olayı turizm talebini etkilemiştir. Kıbrıs, ABD, Bali gibi ülkelerde bulunan havayolu işletmelerine ait uçak rezervasyonlarının iptal edilmesinden dolayı ülkelerin turizm gelirleri ciddi şekilde azalmıştır (Evans ve Elphick, 2005: 136-137). İşletmelerin, krizlerden doğan tehlike ve fırsatları doğru analiz edememesi rekabet avantajlarını kaybederek ağır ekonomik hasarlar almasına ve yaşamsal etkinliklerinin sonlanmasına neden olmaktadır (Ataman ve Tolga, 2003: 313).

2.3.2. Seyahat Acentalarında Krizlerin Etkileri

Seyahat acentaları dış kaynaklı olarak çevresel felaketler ve terörizmden; iç kaynaklı olarak teknik arızalar ve hatalı çalışan tercihiye yönelik meydana gelen krizlerden fazla oranda etkilenmektedir (Öztürk ve Türkmen, 2005: 167). Dış kaynaklı krizlere seyahat acentaları çok fazla müdahale edemeyip kontrol altına alamazken, iç kaynaklı krizler oluşmadan önce kontrol altına alabilmekte ve önlenabilmektedir (Tanrısevdi ve Hançer, 2003: 121). İç ve dış kaynaklı krizler önlenemediğinde; iç turizm talebinin düşmesi, işletmeler üzerinde baskı yaratarak stresin artması, işletmelerin borçlarını ödemede zorlanması, alacakların tahsilinde sıkıntı yaratması, satışların ve kârlılığın azalması gibi birçok olumsuz sonuca sebep olmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2013: 583). Ülkelerde meydana gelen terörizm faaliyetleri iç ve dış turizme ciddi darbe vurmaktadır. Seyahat acentalarının hizmet verme sürecini kesintiye uğratarak turistlerin o ülkeye dair güvenlik algılarını zedelemektedir (Ulmer ve Sellnow, 2002: 361). Ayrıca bu işletmeler ekonomik krizlerden etkilenerek ve yoğun rekabet ortamına maruz kalarak mali sıkıntılarla da karşı karşıya kalabilmektedir (Oviedo-García, Vega-Vázquez ve Castellanos-Verdugo, 2015: 663). Ekonomik zorluklar seyahat acentalarının varlığını sürdürmeleri açısından büyük risk oluşturmaktadır ve finansal krizlerle baş edemeyen işletmeler faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilmektedir (Turcato,

Namasivayam ve Shevels, 2014: 73). Krizlerin acentalara olumlu etkileri de olabilmektedir. 2011 yılında meydana gelen ekonomik kriz AB ekonomisinde daralmaya ve turizm gelirlerinin düşmesine neden olurken, Türkiye'deki seyahat acentalarının satışları artmış ve bu ekonomik kriz avantaja çevrilerek turizm gelirleri yükselmiştir (Özcan, Erbiyık ve Karaboğa, 2012: 989). 11 Eylül saldırıları, şarbon mikrobi, Rita kasırgası ve Tsunami felaketi krizin yaşandığı ülkelerde seyahat acentaları üzerinde olumsuz etkiler bırakırken, başka turizm destinasyonlarının tercih edilmesine seyahat acentalarının satışlarında olumlu sonuçlar yaratmasına etken olmaktadır (Ulmer, Seeger ve Sellnow, 2007: 130).

Konaklama, seyahat ve havayolu işletmelerinin birbirine bağlı olmaları bir işletmede meydana gelen krizlerin diğerlerini de dolaylı ya da dolaysız şekilde etkilemesine neden olmaktadır (Doğantan ve Kozak, 2018: 588). Bu bağlamda seyahat acentalarının gelişimi ve iç ya da dış kaynaklı problemlerin çözümü turizm sektörünün de gelişmesi bakımından önem teşkil etmektedir (Buzcu ve Oğuz, 2015: 84).

2.3.3. Otel İşletmelerinde Krizlerin Etkileri

Otel işletmeleri, hizmet sunan kuruluşlar olması ve üretilen hizmetin lüks tüketim malı sınıfına girmesi sebebiyle ulusal ya da uluslararası krizlerden ilk etkilenen işletmelerdir (Eksili, Ünal ve Çetin, 2017: 262). Otel işletmeleri meydana gelen krizlerden hem arz hem de talep düzeyinde etkilenmektedir (Kubickova, Kirimhan ve Li, 2019: 29). Krizlerin tesir düzeyi, küresel veya bölgesel çapta olmasına, destinasyonun coğrafi konumuna, ülke turizminin gelişimine, işletmenin yaşam döngüsündeki aşamaya, ülkedeki ekonomik ve politik duruma ve turistin geldiği ülkeye göre değişmektedir (Perles-Ribes, Ramón-Rodríguez, Rubia-Serrano ve Moreno-Izquierdo, 2016: 1217). Doğal afetler, terörizm, ekonomik krizler ve salgın hastalıklar otel satışlarının ve otel oda fiyatlarının düşmesine neden olarak turizm gelirlerini azaltmaktadır (Chen, 2011: 211). Ekonomik krizlerden özellikle lüks turizm destinasyonlarının ve beş yıldızlı otel işletmelerinin olumsuz etkilenmesi beklenmektedir. Turistlerin, gelir düzeylerinin azalması nedeniyle, ucuza tatil fırsatı sunan konaklama işletmelerini tercih edeceği düşünülmektedir (Papatheodorou ve Arvanitis, 2014: 186). Ayrıca sektörde uzun zamandır faaliyette bulunan otellerin

krizlerden daha az etkilendiği belirtilmektedir. Bunun sebebi olarak ise endüstride uzun süredir etkin olmaları, müşteri bağlantılarının gelişmiş olması ve krizleri atlatmada yeterli deneyime sahip olmaları örnek gösterilmektedir (Esen ve Uyar, 2011: 369). Krizler otel işletmelerinde bina ve sistem bakım/onarım işlerinin, planlanan ödemelerin ve gelecekteki yatırım planlarının aksamasına, otellerin sundukları hizmetlerin kısıtlanmasına, personel eğitimine ayrılan bütçenin azalmasına ve çalışan maaşlarının kesintiye uğramasına neden olmaktadır (Sel, Kırlar, Ertaş ve Tütüncü, 2017: 235-236). Covid-19 salgınından ise en çok küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri etkilenmektedir. Bu işletmeler tüketicilerin güvenini geri kazanmak ve karşılaştıkları finansal zorlukların üstesinden gelmek için hükümetlerin vereceği manevi ve ekonomik desteğe ihtiyaç duymaktadır (Basnyat ve Sharma, 2021: 106).

2.4. Otel İşletmelerinde Kriz Türleri

Oteller; turistlerin farklı mekanlarda geceleme ihtiyaçlarını karşılayan, çeşitli ölçütlere göre sınıflandırılabilen, iş görüşmelerine, toplantılara, kongre ve konferanslara ev sahipliği yapan, rekreasyon ve eğlence olanaklarını da sunabilen ticari işletmelerdir (Şahin ve Ünal, 2016: 4). Otel işletmeleri turizm endüstrisinin önemli alt sektörlerinden biridir ve hizmete dayalı bir yapıya sahip olduğu için krizlerden etkilenebilmektedir (Wang ve Ritchie, 2010: 298). Bu bağlamda Çelik ve Özdevecioğlu (2002), otel işletmelerinin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Mevsimsel değişimlere açık olması,
- Nitelikli işgücü gerektirmesi,
- Kriz zamanlarından ilk etkilenecek endüstrilerden biri olması,
- Depolanamayan ürün meydana getirerek hizmet olarak sunması,
- Otellerin bulunduğu destinasyona göre işletmeler arası rekabetin yoğun olması,
- Toplumsal ve ekonomik değişkenlerin önemli ölçüde etkiler yaratması ve
- Ürün çeşitlendirme olanağının düşük olmasıdır.

Otel işletmelerinin sahip olduğu bu özellikler iç ve dış kaynaklı oluşan kriz durumlarından daha çabuk etkilenmesine sebebiyet vermektedir (Beirman,

Upadhayaya, Pradhananga ve Darcy, 2018: 545). Krize sebep olan dışsal nedenler; doğal çevre, uluslararası çevre, politik ve ekonomik koşullar, teknolojik faktörler, yasal ve hukuki düzenlemeler, terör eylemi ve çatışma ortamı, araçların sebep olduğu sorunlar ve rekabet olarak sıralanabilmektedir (Özdemir, 2017: 113). Otel işletmelerinde krize yol açan iç faktörlerin ise hizmette ortaya çıkan sorunlar ve örgütsel yapıda meydana gelen problemler olduğu belirtilmektedir (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012: 83).

2.4.1. Otel İşletmelerinde Krizlere Neden Olan Dışsal Faktörler

Krizlerin sektörel veya bölgesel çapta oluşmasına neden olan işletmenin makro ölçeğinde gelişen faktörlerdir. İşletmelerin kontrolünde olmayan ve müdahale etmenin zor olduğu krizlerin oluşumuna etken olmaktadır (Ryan, 1993: 180-181). Otel işletmeleri, ekonomik ve siyasal koşullarda oluşan değişimlerden olumsuz yönde etkilenmektedir. Siyasal istikrarsızlıklar, yasal düzenlemeler, ekonomik dalgalanmalar ve belirsizlikler işletmeler üzerinde baskı yaratarak panik ortamının oluşmasına neden olmaktadır (Ivanov ve Stavrinoudis, 2018: 221). Yasal düzenlemeler, otel işletmelerinin ürettiği ürün veya hizmet satış fiyatlarını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Hükümetin ve yerel yönetimlerin fiyatlara müdahalelerde bulunması işletmelerde sorunların oluşmasına sebebiyet vermektedir (Demirezen, 2019: 26). Politik istikrarsızlık, konaklama endüstrisi için tehdit oluşturmaktadır ve destinasyonların imajını zedeleyerek otellerin operasyonel faaliyetlerine zarar vermektedir (Alanzeh, Tarhini ve Algudah, 2018: 36). Küresel ekonomik bunalımlar, yüksek enflasyon, döviz kuru değişimleri, fiyat dalgalanmaları, bankalardan geri ödenmeyen kredi kullanımlarının artması, istihdamda ciddi daralmaların yaşanması turizm talebinin düşmesine, işletmelerin küçülmesine hatta kapanmasına neden olmaktadır (Acemoglu, Johnson, Robinson ve Thaicharoen, 2003: 49). İşletmelere etki eden en önemli etmenlerden biri uluslararası çevredir. Ülkelerde meydana gelen ekonomik, politik, teknolojik krizler ve savaşlar diğer ülkelerin turizm hareketlerini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Dwyer, 2015: 337). Türkiye'nin, 1991 yılında Körfez Krizi'nin sinyallerini algılayamaması sonucu kriz büyüyerek sektörü tümüyle tehdit edecek boyuta gelmiş

ve Türkiye'nin o yılda elde ettiği turizm geliri 3.5 milyar dolardan 2 milyar dolara düşmüştür (Topaloğlu ve Tunç, 1997: 89).

Doğal afetler, endüstriyel kazalar, terör saldırıları, otel işletmelerinde gerçekleşen kayma ve düşme gibi küçük kazalar bile organizasyonun işleyişini bozabilmekte, mali yükümlülüklerle yol açarak işletmenin itibarını zedeleyebilmektedir (Racherla ve Hu, 2009: 561-562). Otel sektörünün en çok etkilendiği krizler olan doğal afetler işletme binasının hasar görmesine, doluluk oranlarının düşmesine, ölüm ve yaralanma olaylarının yaşanmasına, finansal sorunların çıkmasına neden olmaktadır (Badri ve Kazemi, 2020: 4). Teknoloji, otel sektöründe mal ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, işletmelerin yüksek kapasiteyle çalışarak üretkenliklerinin artırılması, insanların sağlık ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve yeni iş modellerinin yaratılmasını sağlamaktadır (Ivanov, Webster, Stoilova ve Slobodskoy, 2020: 5). Bilim ve teknoloji, rekabet gücünü belirleyen ana faktördür. Dünyada meydana gelen teknolojik gelişmeleri yakından izleyen ve yenilikçi hizmet sunan işletmeler rekabet avantajı yaratarak rakiplerinden bir adım önde gidebilmektedir (Lam, Ho ve Law, 2015: 830). Ancak bilim ve teknoloji alanındaki ilerlemeleri takip edemeyen ve geride kalan işletmeler fırsatları kaçırmakla kriz ortamına sürüklenmektedir (Aktan ve Şen, 2001: 7).

Otel işletmelerinin müşterilere ulaşması ve kaliteli hizmet sunmasında önemli payı olan aracı kuruluşlardır. Tur operatörleri, seyahat acentaları, havayolu şirketleri, otobüs şirketleri, restoranlar gibi otellere destek hizmet sağlayan aracı kuruluşların birbirleri ile koordineli çalışması gerekmektedir (Güven, 2018: 658). Otel işletmelerinin aracı kuruluşlarla iletişim halinde olmamaları, müşterilere mal ve hizmet sunmada birbirleriyle uyum içinde çalışmamaları ve aracı kuruluşların hizmet kalitesini artıran uygulamalarda gerçekleşen değişimlere adapte olamamaları işletmelerde krize yol açabilmektedir (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004: 117).

2.4.2. Otel İşletmelerinde Krizlere Neden Olan İçsel Faktörler

Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin aksaması, kalitesinin istenilen seviyede olmaması, çalışan ve müşteri arasında oluşan sıkıntılar, gıda güvenliği ve adli güvenlik sorunları işletmelerde krizlerin oluşmasına etken olabilmektedir

(Seçilmiş ve Sari, 2010: 503). Gıda zehirlenmeleri, iş kazalarının artması, gaz ve kimyasal madde sızıntısı, ölüm, yaralanma olaylarının meydana gelmesi, hijyen kurallarına uyulmaması, hizmette kullanılan araç-gereçlerin düzgün çalışmaması, ürün tahribi, personel kayıpları gibi sorunlar işletmenin sunduğu hizmeti ve kalitesini önemli derecede etkilemektedir (Ritchie ve Jiang, 2019: 6). İşletmenin normal işleyişini aksatan ve müşterilere sunulan kaliteyi düşüren bu problemlerde sorumluluk işletmenin kendisine aittir. Almış olduğu önlemlerle bu sorunların önüne geçebilir ya da çok fazla zarara yol açmadan bertaraf edilebilir (Dubrovski, 2004: 1200).

Otel işletmelerinde krize neden olan diğer bir faktör katı yani esnek olmayan örgütsel yapıdır. Örgütsel yapının esnek olmaması sebebiyle dinamik çevrede gerçekleşen değişikliklere uyum sağlayamayan işletmeler bu değişimlere yeterince hızlı cevap verememektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 54). Bu durumda kriz yaşayan işletmeler genellikle büyük resmi gözden kaçırıp örgütün dar kısa vadeli çıkarlarına odaklanma eğilimi gösterdiğinden krize karşı olumsuz tepki göstermektedir (Ponis ve Koronis, 2012: 151). Ayrıca işletmenin küçük ölçekte olması, mali yetersizlik, işletme yöneticilerinin bilgi ve deneyim eksiklikleri, kriz planı hazırlanmasına yönelik olumsuz tutumları, krizle başa çıkma konusunda algılanan sorumluluk yetersizliği ve yöneticilerin krizlerin ciddiyetini önemsemeyerek düşük risk algısına sahip olması örgütsel ve yönetsel yapıda sorunlara neden olabilmektedir (Becken ve Hughey, 2013: 78). Türkiye’de otel sektöründe çalışan insanlar, özellikle ekonomik krizlerin olduğu ve işsizlik oranlarının yükseldiği dönemlerde işsiz kalmaktan korkmaları sebebiyle kendilerini çok fazla stres ve baskı altında hissettiklerinden ağır hastalık durumlarında dahi yasal tedavi ve dinlenme haklarını kullanmak istememektedir (Çiftçi, 2010: 167). Bu durum örgütsel yapının ciddi şekilde zarar görmesine sebep olmaktadır. Çalışanların işletmeye aidiyet, güven duygusunun olmaması ve düşüncelerini işletmedeki yöneticilerle rahat bir şekilde paylaşamaması örgütsel iletişimi zayıflatmaktadır (Krackhardt ve Stern, 1988: 124-125). Başarılı örgütsel yapının ardında birbiriyle uyumlu çalışan, birbirini iyi tanıyan, güvenen, adanmışlık hissi yüksek, farklı yeteneklere sahip nitelikli çalışanlardan oluşan bütünleşmiş bir ekip vardır ve bu

ekibin krizin üstesinden gelmede önemli bir örgütsel unsur olduğu unutulmamalıdır (Arslan, 2009: 186). İyi bir kriz yönetiminin sağlanması için verimliliğin artırılması, zamana bakılmaksızın organizasyonda devam eden bir çabanın olması ve kriz zamanlarında örgütsel etkinliğin artırılması gerekmektedir (Israeli, Mohsin ve Kumar, 2011: 373).

2.5. Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreci

Otel işletmelerinde kriz yönetimi, bir kriz durumunda kriz belirtilerinin tespit edilerek değerlendirilmesini, işletmelerin krizden en az hasarla çıkabilmesi için hızlı ve etkin karar alarak bu kararı uygulaması sürecini ifade etmektedir (Pamuk, 2014: 314). Kriz yönetimi, önlenebilir potansiyel tehdit ve risklerden kaçınmak ve iş sürekliliği üzerinde olumsuz bir etkisi olabilecek kriz durumlarından en az hasarla ya da hiç hasar almadan çıkmak için stratejik kararlar almayı gerektirmektedir (Alzoubi ve Jaaffar, 2020a: 385). Otel işletmelerinde kriz yönetimi süreci; kriz sinyallerinin alınması, krize hazırlık ve korunma, krizin önlenmesi ve denetim altına alınması, normal duruma geçiş ve kurtulma, öğrenme ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır (Alzoubi ve Jaaffar, 2020b: 558). Bu süreçte krizi yönetebilmek için kriz yönetim bilgilerinin işletme kültürü haline getirilmesi, sorunların tespit edilmesi, işletmenin hem yönetsel hem de örgütsel yapısına uygun teknik ve stratejilerin geliştirilmesi önem arz etmektedir (Örnek, 2007: 115). Kriz yönetimi sürecinde, her yöneticinin organizasyon yapısına, insan kaynaklarına, halkla ve medya ile olan ilişkilerine dikkat ederek girişim odaklı, yaratıcı, sabırlı ve etkili bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir (Bilić, Pivčević ve Čevra, 2017: 115). Ayrıca bu süreçte işletmelerin afete hazırlık, bilgi teknolojilerini geliştirme, çevresel şartları kontrol etme, risk yönetimi ve analizi çalışmaları yapmaları gerekli görülmektedir (Koster ve Politis-Norton, 2004: 606). İşletmelerin iç kaynaklı krizlere karşı da hazırlıklı olması önem arz etmektedir. Organizasyon yapısı güçlendirilmeli, krizlerin bir tehdit unsuru olduğu kadar bir fırsat olduğunu da bilerek işletmeyi yeniliklere, değişimlere ve yeni öğrenmelere odaklamaları gerekmektedir (Jallat ve Shultz, 2011: 485). Bunların yanında kriz iletişim sistemi kurulmalı, otoriter bir yönetim şekli hayata geçirilmeli, disiplin önlemleri alınarak uygulanmalı, kriz süreci ve kriz yönetimi gözden geçirilerek değerlendirilmeli ve geleceğe ilişkin doğru kararlar alabilmek için

gereken çıkarımları yapabilmeye özen gösterilmelidir (Demirtaş, 2000: 372-373). Ayrıca kriz çağrı planı hazırlanması, kriz acil eylem planı oluşturulması, kriz yönetim merkezi kurulması, kriz ekipleri oluşturulması, halkın güven ve desteğinin sağlanması, başarılı olan çalışanların ödüllendirilerek teşvik edilmesi, çalışanların ve halkın kayıpları tespit edilerek zararlarının giderilmesi, çalışanlara ve vatandaşlara moral desteği sağlanması gibi kriz sırası ve kriz sonrası uygulamalara da önem verilmelidir (Sezgin, 2003: 193). Kriz yönetimi sürecinin başarılı olabilmesi için işletmelerin yapması gereken çalışmalar; kriz öncesi, kriz anında/sırası ve kriz sonrası olarak üç ana evreye ayrılmaktadır (Küskü, 2002: 710).

2.5.1. Otel İşletmelerinde Kriz Öncesi Çalışmalar

Kriz öncesi dönem, kriz belirtilerinin hissedildiği, örgütün çevresiyle ilişkilerinin bozulduğu, çevrenin örgütten beklentilerini karşılamada sorunların çıkmaya başladığı dönemdir (Maya, 2014: 213). Kriz, gerçekleşmeden önce çeşitli sinyaller göstermeye başlamaktadır. İşletmenin bir krizi hiç hasar almadan ya da en az hasarla atlması için kriz öncesi bu sinyalleri fark edebilmesi ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir (Türkmen ve Kendir, 2017: 130). İşletmeler, kriz belirtilerini öngörebildiği ölçüde başarı sağlamaktadır. Bu yüzden işletmelerin, kriz belirtilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte içinde bulunduğu koşullara uyum sağlayarak krizi engelleyebilecek ve etkilerini azaltabilecek kriz yönetim çalışmalarını uygulaması gerekmektedir (Karakaya, 2004: 227). Krizler, hem işletme içi faktörlerden hem de işletme dışı faktörlerden meydana gelebilmektedir. Etkin bir kriz yönetiminin sağlanabilmesi için en kötü senaryoya göre hazırlık yapılarak gerçekleşmesi muhtemel risklerin önüne geçilebilir (Karaköse, 2007: 1). Bu bağlamda otel işletmelerinin kriz öncesinde erken uyarı sisteminin geliştirilmesi, iç ve dış çevrenin incelenmesi, kriz yönetim planının oluşturulması, kriz yönetim ekibinin kurulması ve kriz iletişim planının oluşturulma çalışmalarını yapması gerekmektedir (Okumuş, 2003: 209).

Erken Uyarı Sistemi: Erken uyarı sistemi, bir olaydan önceki sinyalleri algılamaya yarayan kriz öncesi aşamadır. Krizlere karşı ilk savunma hattı olarak kabul edilir ve sorunların büyümeden düzeltilerek kontrol altına alınmasına yardımcı olur (Sawalha, Jraisat ve Al-Qudah, 2013: 213). Erken uyarı sisteminin

kullanılmasının işletmeye önemli katkıları bulunmaktadır. Erken uyarı sistemiyle oluşabilecek krizin sinyalleri zamanında algılanabilmekte ve yaşanabilecek tüm krizlerin önüne geçilebilmektedir (Paraskevas ve Altınay, 2013: 160). İşletmeler erken uyarı sistemiyle topladığı verileri kullanarak krize karşı önlem almaktadır. İşletmeler bu kademedeki kriz planı oluşturmalı, el kitabı hazırlamalı, kriz yönetim takımı kurmalı ve kriz denetim merkezi oluşturarak hazırlanan planları test etmelidir (Tokgöz, 2013: 195). Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili şekilde çalışsa da kriz durumundan bütünüyle kurtulmak olanaklı olmayabilir. Bu durumda üst yönetimin, kriz yönetiminde elde ettiği verilerden yararlanarak krizin seyrini izlemesi ve gereken tedbirleri alması gerekmektedir (Seçilmiş ve Sari, 2010: 505).

İç ve Dış Çevrenin İncelenmesi: Krizler, iç ve dış çevre etmenlerinden ve bu etmenlerin birbirleriyle olan etkileşiminden meydana gelmektedir (Güden, 2019: 213). İşletme içinde ve dışında gerçekleşen değişimler büyük krizlere neden olabilmektedir Sürekli iç ve dış çevre analizi yaparak, çevredeki farklılıklar izlenmeli, incelenmeli ve gereken tedbirler alınmalıdır (Akıncı, 2011: 144).

Kriz Yönetim Planının Oluşturulması: Kriz yönetim planı, turizm işletmelerinin kriz dönemi beklenmedik durumlarla karşılaştığında ne yapılacağına tasarlandığı yönergelerdir (Ghaderi, Mat Som ve Wang, 2014: 627). Kriz yönetim planının oluşturulması işletmenin hangi durumlarda ne tepki vereceğini saptayabilmesine olanak sağlamaktadır. Profesyonel bir şekilde oluşturulan kriz planının kriz zamanında harekete geçirilmesi ve bu planın en üst düzey yöneticiler tarafından sürekli takip edilmesi gerekmektedir (Bat ve Yurtseven, 2014: 210-219). Etkili bir kriz yönetimi planına sahip olmak işletmenin medya ilişkilerini ve toplum ilişkilerini destekleyecektir ayrıca örgütün zor durumunu çevresine açıklamasına yardımcı olacaktır (Khodarahmi, 2009: 526).

Kriz Yönetim Ekibini Kurmak: Kriz ekibinin büyüklüğü ya da çeşitliliği kriz yönetimi sürecini aksatabilecek öğelerdendir. Kriz yönetim ekibi bu konuda eğitilmiş, takım çalışmasını bilen kişilerden seçilmelidir (Demir, 2008: 6). Kriz yönetim ekibi, krizlerin özelliklerine ve işletmenin yapısına göre farklılıklar gösterse de turizm işletmelerindeki kriz yönetim ekibinde genel müdür başkanlığında, finans

uzmanı, halkla ilişkiler uzmanı, hukuk danışmanı, insan kaynakları yöneticisi, pazarlama uzmanı, üretim yöneticisi ve teknik uzman bulunmalıdır (Köroğlu, 2004: 73). Önemli olan kriz oluşmadan önce gelen sinyalleri doğru değerlendirip sinyallere uygun stratejiler ve planlar geliştirip işletmeyi korumaktır. Bu nedenle bütün yöneticiler gelecekte yaşayabileceklerini öngörerek kendilerini krizlere hazırlamalı ve kriz yönetim ekiplerini kurarak krizlere hazırlıklı olmalıdır (Türkmen ve Kendir, 2017: 134).

Kriz İletişim Planının Oluşturulması: Kriz iletişimi; yaşanan krizin ve alınan önlemlerin algılanmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Kriz sırasında yöneticilerin, etkin bir kriz yönetimi sağlayabilmeleri için işletmenin iç ve dış çevresiyle iletişime geçerek planlama yapmaları gerekmektedir (Sayar ve Duğan, 2017: 305). Kriz iletişim planı kriz anında işletme çalışanlarına, müşterilere ve topluma bilgi vermek için hazırlanan plandır. Kriz iletişim planı işletmenin imajına ve itibarına verilen zararı azaltmak için ciddi bir öneme sahiptir ve iyi şekilde planlanarak uygulanması gerekmektedir (McDonald, Sparks ve Glendon, 2010: 264). Kriz iletişim planında işletmeye hareket kabiliyeti sağlayabilmesi için kriz iletişim kontrol listesi bulunmalı ve krizin meydana geldiği anda uygulamaya konmalıdır (Köroğlu, 2004: 73).

2.5.2. Kriz Esnasında Yapılması Gereken Çalışmalar (Uygulama Aşaması)

Kriz dönemi, artık korkularla karşı karşıya kalındığı, krizin ortaya çıktığı, hem işletme içinde hem işletme dışında kuruma ait güven ve desteğin hasar gördüğü, kurumsal işleyişte sıkıntıların yaşandığı aşamadır (Akdağ ve Arklan, 2011: 777). Bu aşamada işletmelerin kriz esnasında yapması gereken çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar; ilk tepki (cevap), itibar tamiri ve krizden kurtulma çalışmaları olarak belirtilmektedir (Coombs, 2007: 6). İşletmelerin krize verileceği ilk tepki yani krizin nasıl karşılanacağı önem arz etmektedir. Kriz durumunda ne panik ortamı yaratılmalı ne de kriz görmezden gelinmelidir. Kriz sinyalleri tespit edilerek değerlendirilmeli ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için iyi bir süreç yönetimi yapılmalıdır (Tunçsiper ve Dikili, 2010: 2). İtibar tamiri ve krizden kurtulmanın temel amaçlarından biri, kriz yoluyla gelir akışını sürdürme yeteneği olan iş sürekliliğini sağlamaktır. Bu nedenle bir işletmenin belirlenen riskleri azaltması,

yönetebilmesi, hizmet sürekliliğini, iş bütünlüğünü sağlayarak müşteri ve çalışan güvenini koruması gerekmektedir (Campiranon ve Scott, 2014: 316). İşletmeler kriz anında imaj ve itibar zedelenmesi yaşayabilir. Krizin sebebi ne olursa olsun iyi bir işletme yönetimi çoğu zaman krizi tahmin edebilir, tedbirler alınıp krize karşı sağlıklı bir yönetim yapısı hazırlanarak kriz fırsata çevrilebilir (Öztürk, 2010: 388-389). Kriz döneminde çalışanlarda duygusallık, sağduyu kaybı, panik, korku meydana gelir, finansal kayıplar oluşur, yönetim iç ve dış çevresinden baskı görmeye başlar. Bu durumda hızlı çözüm yoluna gidilerek kriz ekibi kurulmalı, problemler çözümlenerek verimlilik artırmanın önündeki engeller kaldırılmalıdır (Fidan ve Gülsünler, 2003: 470). Kriz anında işletmenin pazar payı, mali yapısı, personel yapısı, ürün ve hizmet portföyü iyi analiz edilerek verimli maliyet kontrolü yapılarak önlemler alınmalıdır (Titiz, 2003: 111).

2.5.3. Kriz Sonrası Yapılan Çalışmalar (Normale Dönüş Aşaması)

Kriz sonrası evrede, muhtemel gelişmelere karşı uyum sağlayabilecek etkin bir örgüt yapısının meydana getirilmesini amaçlayan ve örgüt kültüründe gerçekleştirebilecek bazı değişiklikleri kapsayan çalışmalar yapılmaktadır (Göral, 2014: 91). Krizin sona ermesiyle birlikte yaşanan sıradışı durumlar sona ermiş ise örgütün kriz dönemi yapısı eski yönetim yapısı şekline getirilerek işletmenin etkinliklerini kaldığı yerden sürdürmesi sağlanmalıdır (Sarsıcı, 2019: 12). Kriz sonrası dönemde, işletme hem yönetim yapısında hem de işletim sistemlerinde güveni yeniden tesis etmeye çalışmalı ve örgüt içindeki çalışanlardan geri bildirim alarak çalışmalarını sürdürmelidir (Smith, 1990: 271). İşletme kriz döneminde küçülmeye kriz sonrası dönemde ise büyümeye gitmeli ve kriz sırasındaki edindiği tecrübelerden yararlanarak bu tecrübeleri fırsat olarak değerlendirmelidir (Titiz, 2003: 119). Kriz süreçleri, işletmelerin kendi eksikliklerini, rekabette geri kalmalarına neden olan zayıf noktaları fark etmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle kriz sonrası dönemde yönetim kademeleri kriz olgusunu değerlendirme şekillerini tekrar gözden geçirmelidir (Ali, 2009: 2348). Bu normale dönüş süreci, üst düzey yönetimin dikkatli bir ön planlama yapmasını gerektiren karmaşık bir dönemdir. Krize karşı acil durum planı hazırlamanın yanında bu aşamada örgütsel öğrenme sürecini yenilemek, örgütsel kültürü ve yönetsel yeterlilikleri geliştirmek de büyük önem arz etmektedir (Smith ve Sipika, 1993: 37).

2.6. Otel İşletmelerinde Kriz İletişimi ve Medya İlişkileri

Kriz iletişimi, krizin üstesinden gelinebilmesi kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası alınan tedbirlere yönelik stratejilerin geliştirilmesini ve uygulamasını içermektedir. Kriz anlarındaki olumsuzluklardan etkilenen paydaşların bilgi edinmesini sağlayan stratejilerdir (Aydın, 2019: 1172). Otel işletmelerinin krizle başa çıkmasını sağlamada kriz iletişimi önemli bir yere sahiptir. Hem işletme içinde hem de işletme dışında doğru araçlarla, uygun ve açık bir dille etkili şekilde gerçekleştirilen kriz iletişimi işletmenin krizi fırsata çevirmesine katkıda bulunarak olumsuz etkilerini azaltmaktadır (Mazzei ve Ravazzani, 2015: 332). Etkili bir kriz iletişiminin sağlanması için iletişim planının oluşturulması, kriz ekibinin kurulması ve kriz sözcüsünün belirlenmesi gerekmektedir. Kriz sözcüsü işletmenin misyonuna ve vizyonuna uygun hareket edecek, tüm medya organlarıyla iletişim kurmaktan sorumlu olacak kriz ekibi içindeki güvenilir kişilerden seçilmektedir (Kırdar ve Demir, 2007: 98). İşletmeler gerçekleşen krizlerden kendileri sorumlu olabilmekte ya da dış etmenlere bağlı olarak krizlerden etkilenerek mağdur konumunda yer alabilmektedirler. Bu durumlarda işletmelerin benimsedikleri kriz iletişimi stratejileri bulunmaktadır (Coombs, 2004: 265).

Tablo 4: Kriz İletişimi Stratejileri

Kriz İletişimi Stratejileri ve Açıklamaları	
<ul style="list-style-type: none"> • Günah keçisi bulma • Suçlayana saldırı • Basit İnkâr 	İşletme ve kriz arasındaki bağlantılar yok edilmeye çalışılır. Kriz yöneticisi sorumluluk almaz.
<ul style="list-style-type: none"> • Bahane gösterme • Gerekçe belirtme 	Krizin negatif etkileri ve işletmeye yapılacak olumsuz atıflar azaltılmaya çalışılır. Kriz sorumluluğu en aza indirgenmeye çalışılır.
<ul style="list-style-type: none"> • Eski başarıları vurgulama • Kuruluşu kurban olarak gösterme • Dostluk ve masumiyetleri hatırlatma 	İşletme ile hedef kitle grupları arasında pozitif bağlar inşa edilmeye veya var olan bağlar sağlamlaştırılmaya çalışılır.
<ul style="list-style-type: none"> • Düzeltilici Eylem • Telafi • Özür 	Mağdurlara yönelik bazı sorumluluklar alınarak kuruluşun itibarı geliştirilmeye çalışılır. Kriz yöneticisi krizden kaynaklanan hasarı onarmaya çalışır. (Tazminat, para yardımı, af dileme vb.) İşletme tüm sorumluluğu üstlenir.

Kaynak: (Coombs, 1998: 180).

İyi tasarlanmış kriz iletişim stratejileri, otel işletmelerinin kriz anında iç ve dış çevreyle olan ilişkilerini korumasını sağlamakta, hızlı ve etkili bir şekilde iletişim kurmasına ve onlarla olan iş sürekliliğini devam ettirmesine fırsat yaratmaktadır (Kwok, Lee ve Han, 2021: 1). Kriz iletişiminde sorumluluğun reddedildiği, günah keçisinin arandığı, suçlamalara saldırganca yaklaşıldığı stratejiler işletme itibarına zarar vermekte ve paydaş öfkesini artırmaktadır; ancak, düzeltici eylem, özür ve telafi stratejileri kullanıldığında ise örgütün itibarı önemli ölçüde daha olumlu etkilenmektedir (Coombs, Holladay ve Claeys, 2016: 381).

Günümüzde medya, kriz iletişiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Teknolojinin ilerlemesi, bilgisayar, televizyon, gazete, cep telefonu ve internet kullanımının artması haberleşme ağlarını geliştirerek otel işletmelerinde kriz iletişimini de etkilemiştir (Barbe ve Pennington-Gray, 2020: 1). İşletmelerin, kriz iletişim aracı olarak medyayı etkin kullanması, krizin büyümeden önüne geçebilmelerini ve yeni fırsatlar yakalayarak itibarlarının da gelişebilmesini sağlamaktadır (Kalaycı, 2017: 331). İtibar, paydaşların işletme hakkında sahip oldukları olumlu veya olumsuz algılardır. Medyayı iyi kullanarak olumlu bir itibar inşa edilmesi sayesinde işletmeler, daha fazla sayıda müşteriye ulaşmak ve çalışanları motive ederek iş memnuniyetlerini artırmak gibi önemli kazanımlar elde etmektedir (Coombs ve Holladay, 2006: 123-124). Çalışanlar, çalışanların yakınları, tüketiciler, ortaklar, medya, kamu kuruluşları ve finansal çevre gibi gruplar krizden ilk etkilenecek olan ve bilgiye ilk ihtiyaç duyan kesimlerdir. Bu çevreler krizle ilgili bilgilere ulaşmak için işletme üzerinde bir baskı unsuru oluşturabilmektedir (Coombs, 2007: 141). Bu da organizasyonda kaosa, strese ve yanlış bilgi oluşumuna yol açarak sağlam kararlar alınmasının zorlaşmasına neden olabilmektedir (McConnell, 2003: 2). Kötü yönetilen kriz iletişimi, krizin büyümesine sebep olabilmektedir ve hem örgütsel güveni hem de kurumsal imajı zayıflatabilmektedir. Bu nedenle kriz iletişiminde, medya ve diğer dış paydaşlarla olan iletişime odaklanmanın yanında örgüt içindeki iletişime de önem vermek gerekmektedir (Heide ve Simonsson, 2021: 1).

2.7. Otel İşletmelerinde Krizlere Yönelik Uygulanan Stratejiler

Krizlerin yarattığı belirsizlik ortamında işletmelerin, doğru şekilde ilerleyebilmeleri için stratejik olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Uygun bir strateji ve proaktif yaklaşım işletmelerin krizlerin etkilerinden kurtularak istedikleri hedefe ulaşabilmelerini sağlamaktadır (Çubukçu, 2018: 143). Otel işletmeleri dönemsel krizlerde, iş süreçlerinin yeni koşullara uyumlaştırılması ve yönetimin gözden geçirilerek yeni yaklaşımlara yönlenmesi, esnek ve yeni koşullara hızlı adapte olan bir yönetim anlayışının benimsenmesi gibi kriz yönetimi uygulamalarına önem vermektedir (Israeli, Mohsin ve Kumar, 2011: 368-369). Otel işletmelerinin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimleri izlemesi ve değerlendirmesi, bu değişimlere bakarak krizlere yönelik yeni stratejiler belirlemeleri gerekmektedir (Tekin, 2015: 132). Yönetimin esnekliği ve bilgilendirme güvenilirliği, kriz yönetiminin etkinliğini artırmaktadır. Bir kurumun söylediği şeye halkın inanması ve kriz döneminde halkın güvenini kazanması büyük önem arz etmektedir (Bat ve Yurtseven, 2014: 207). Bu bağlamda işletmede bulunan halkla ilişkiler birimi, kriz öncesi dönemde hedef kitlelerin güven ve desteğini sağlayan çalışmaların sistemli yürütülmesini ve krizin önüne geçilemiyorsa eğer kriz ortamında işletmeye destek olan bir kamuoyu ve medyanın oluşmasını sağlamaktadır (Akdağ, 2005: 18). Turizm sektöründe krizi öngörmek ve yönetmek oldukça zordur. Krizlerden kaçınmak ya da başa çıkabilmek için stratejiler, süreçler ve önlemler geliştirilmeli; kriz yönetimi iyi yapılarak hasar en aza indirilmeye çalışılmalıdır (Ghaderi, Som ve Henderson, 2012: 80). Otel işletmelerinin krizlerin üstesinden gelebilmesi için kriz yönetimi acil durum planlarının bir parçası olarak güvenlik önlemleri alınmalı ve turizmi teşvik etmek amacıyla tüm paydaşlarla birlikte harekete geçilmelidir (Rittichainuwat, 2013: 114). Muhtemel kriz durumunda paniğe kapılmamak için çalışanlara düzenli bir şekilde kurum içi eğitim verilmeli ve krize hazırlığı iyileştirmek için tatbikatlar gerçekleştirilmelidir (Çiftçi, 2017: 44). Bombalama eylemlerinden rehine operasyonlarına, hatta medya ile olan ilişkilere kadar çeşitlilik gösteren personel eğitimi ve düzenli deneme (tatbikat) yapılmalıdır ve turistlerin güvenliğini sağlamak için güvenlik ekibi oluşturulmalıdır (Göçen, Yırık ve Yılmaz, 2011: 496). Bunların yanında işletmeler yatırımlarını askıya almak, zorunlu olmayan makine, ekipman, bina yenileme çalışmalarını ertelemek gibi tasarruf stratejileri uygulayabilmektedir

(Le ve Giang, 2021: 3). En çok kullanılan tasarruf stratejileri ise personel azaltma, işten çıkarma ve ücretsiz tatile gönderme uygulamalarıdır. Ancak bu durum kriz sonrası kalifiye eleman bulma sıkıntısının ortaya çıkmasına ve çalışanlarda işletmeye karşı güvensizlik oluşmasına neden olabilmektedir (Keleş, 2019: 258). Kriz durumunda turizm işletmeleri, kaliteyle rekabet etme, stratejik ortaklıklar kurma, müşteri sadakati çalışmaları yapma, yeni gelir kaynakları sağlama, yeni pazarlara yönelme gibi uygulamaları da gözden geçirmelidir (Avcı ve Küçükusta, 2013: 583). Otel işletmeleri konum ve boyutlarına göre oda, yiyecek-içecek, hizmet ve ürün satışlarını artırmak için pazarlama stratejilerine ve satış promosyonlarına odaklanabilmektedir. Ayrıca diğer otellerle iş birliği yaparak stratejik ortaklıklar oluşturabilmektedir (Yu, Stafford ve Armoo, 2006: 104). Kriz dönemlerinde ürün, hizmet, oda fiyatı düşürme, rekabetten kopmama, kaliteyi yükseltme, otelin faaliyette bulunduğu hizmet alanında uzmanlaşarak konumunu koruma gibi stratejiler uygulanmaktadır (Fırat ve Açıkgöz, 2013: 85). Uygulanan tüm kriz yönetimi stratejilerine bütün ekibin (çalışanlar ve yönetim) dâhil edilmesine önem verilmelidir. Paydaşların (otel misafirleri, çalışanlar ve halk gibi) uygulanan strateji ve taktik değişikliklerinden haberdar olmaları ve işletmenin krizi yönetebilmesi için ne gibi çalışmalar yaptığını bilmesi gerekmektedir (Alzoubi ve Jaaffar, 2020: 38).

2.8. İlgili Çalışmalar

Tez konusu ile ilgili uluslararası literatür 10.09.2020- 30.06.2021 tarihleri arasında “crisis”, “tourism”, “periods of crisis”, “crisis management”, “crises in the tourism industry”, “effects of crises on tourism”, “hotel managers assessment of crises”, “Covid-19 outbreak”, “Covid-19 outbreak's impact on tourism” anahtar kelimeleri kullanılarak ProQuest, Sciencedirect, Springer, Sagepub, Tandfonline veri tabanları incelenerek taranmıştır. Konu ile ilgili ulusal literatür 10.09.2020-30.06.2021 tarihleri arasında “kriz”, “turizm”, “kriz yönetimi”, “kriz dönemleri”, “turizmde krizler”, “turizm sektöründe meydana gelen krizlerin etkileri”, “otel işletmelerinde kriz yönetimi”, “otel üst düzey yöneticilerin krizleri değerlendirmesi”, “Covid-19 salgını ve turizme etkisi” anahtar kelimelerden yararlanılarak Necmettin Erbakan Üniversitesi'nin söz edilen tarih aralığında abone olduğu tüm veri tabanlarında, Google Akademik Arama Motoru, Anatolia: Turizm Araştırmaları

Dergisi ve YÖK Tez Merkezi veri tabanlarında taranmıştır. Bunlara ek olarak ulusal ve uluslararası turizm kongresi kitapları, bildiri kitapları ve akademik kitaplar da ele alınarak incelemeler gerçekleştirilmiştir.

2.8.1. İlgili Ulusal Çalışmalar

Solunoğlu, Yavuz ve Solunoğlu (2021), Kırıkkale ili kamu sosyal tesisleri ve özel sektör konaklama tesisi yöneticilerinin kriz yönetimi yaklaşımlarını ele alarak, işletme üst yöneticileri ile hem görüşme yapmış hem de anket çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında özel ve kamu işletmeleri yöneticilerinin eğitim durumları, bulunduğu pozisyon gibi demografik değişkenlerin birbirinden farklı özellikte olmasına rağmen işletmelerin krizlere maruz kaldığını ve bu süre zarfında farklı kriz yönetimi yaklaşımları benimsediklerini tespit etmişlerdir. Bu nedenle kamu kurumlarında görev yapan üst düzey yöneticilerin kriz dönemlerinde hizmet ve ürün kalitesini belli bir standartta tutmaya önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Cinnioğlu (2021), Covid-19 pandemi sürecinde otel yöneticilerinin hangi kriz yönetim stratejilerini benimsediklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmasında İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üst düzey yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirmiştir. Otel yöneticilerinin çalışanlara ve ekip çalışmasına önem veren, stratejiler geliştirebilen ve vizyon oluşturabilen yönetici özelliklerine sahip olduğunu belirlemiştir. Bu kapsamda, otel yöneticilerinin kriz esnasında, çevreyi iyi analiz edebilme, personeli motive etme ve takım çalışmasına önem verme gibi kriz yönetim stratejilerine yönelmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Yıldırım ve Sayın (2020), otel yöneticilerinin krizlere yönelik algılarını ve Covid-19 salgın krizinin otel işletmeleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Alanya'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri üst düzey yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarında krizlerin otel işletmelerinin yönetimini kötü yönde etkilediğini ve işletme yöneticilerinin kriz yönetimine dair yeterli bilgiye sahip olmadıklarını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda kriz yönetiminin önemini vurgulayarak yetkili makamların işletmelere yeterli destek vermeleri ve işletmelerin kriz hazırlık planı yapmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Demir, Günaydın ve Demir (2020), Covid-19 salgın krizinin turizm sektörü üzerindeki etkilerini belirlemeyi ve neden olduğu olumlu ya da olumsuz sonuçları değerlendirmeyi amaçladıkları araştırmalarını havayolu işletmeleri, otel işletmeleri, tur operatörleri, seyahat acentaları, yiyecek-içecek işletmeleri, yat ve tekne işletmeleri üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yaparak gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarının sonucunda turizm işletmelerinin ekonomik olarak zor günler geçirdiğini bu süreçte insanların da ekonomik, sosyolojik ve psikolojik açıdan etkilendiğinin göz ardı edilmemesi gerektiğini ve buna göre hizmet planlaması yapılmasının oldukça önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Geçmişte yaşanan krizlerin yöneticilere deneyim sağladığını ve krizlerden elde edilen tecrübelerin yöneticiler tarafından iyi değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Kıvılcım (2020), Covid-19 salgınının turizm sektörüne etkilerini tespit etmeyi ve salgın sonrası turizm sektöründe meydana gelebilecek muhtemel değişimleri değerlendirmeyi amaçlamıştır. Covid-19 salgınının ülkelerin sosyal ve ekonomik yapısını ve turizm sektörünü önemli düzeyde etkilediğine dikkat çekerek salgın sebebiyle destinasyon imajının ve güvenlik algısının ciddi şekilde zedelendiğini belirtmiştir. Bu nedenle turizm sektöründe artık yeni bir dönemin başlayacağını, temassız dijital işlemler, sosyal mesafeli turlar ve insanlardan izole şekilde yapılan tatil anlayışının ön planda olacağını ifade etmiştir.

Acar (2020), Covid-19 salgınının güncel ve gelecek dönemlerdeki turizm faaliyetleri üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmeyi amaçladığı çalışmasında doküman analizi yöntemini kullanmıştır. Salgın krizinin ekonomik, sosyal, çevresel ve kültürel etkilerinin göz ardı edilmemesi gerektiğinin önemine değinerek ülke ekonomilerinde uzun süre hissedilebilecek türden zararlı etkiler oluşturacağını ve turizm sektörünün de bu zararlardan doğrudan olumsuz bir şekilde etkileneceğini ifade etmiştir.

Yenişehirlioğlu ve Salha (2020), Covid-19 salgınının turizme etkisini ve salgının yerli turistlerin seyahat tutumlarını ne şekilde değiştirdiğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullandıkları çalışmalarında yerli turistlerin 2020 yılının yaz aylarında tatil yapmak istemediklerini ancak insanların az, sosyal mesafenin yüksek olduğu, yazlık, bungalov, yayla gibi

seçenekleri değerlendirebileceklerini tespit etmişlerdir. Bu durumun turizm sektörüne olumsuz ekonomik etkisinin olacağını, salgının turizm talebini ciddi şekilde düşüreceğini bu sebeple gereken önlemlerin alınarak turizm işletmelerine olan devlet desteğinin artırılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bahar ve İlal (2020), Covid-19 salgın krizinin turizm sektörü üzerindeki ekonomik etkilerini kavramsal olarak ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu kapsamda önceki yıllarda yaşanmış olan krizlerin turizme etkileri üzerinde durmuşlar ve ekonomik verilerle Covid-19 virüsünün turizme yönelik olası etkilerini değerlendirmişlerdir. Turizmin, lke ekonomisi üzerindeki önemini vurguladıkları araştırmalarında; salgın nedeniyle turizm talebindeki oluşabilecek düşmenin istihdamı azaltacağı ve gelir kayıplarına yol açacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Doğancılı (2020), Covid-19 salgın krizi sonrasında Türk turizm sektörüne ivme kazandırmak ve krizin etkilerini azaltmak için çeşitli turizm birlikleri ve kurumlarca ilan edilen düzenlemeleri analiz etmeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda ilgili kurumların sertifika programlarını, teşvik unsurlarını ve iş esnasında uyulması gereken kuralları içerik analizi yöntemiyle incelemiştir. Böylelikle turizm sektöründe ne gibi düzenlemelere önem verildiğinin belirlenebileceğini ve turistlerin turizm endüstrisinde bulunan işletmelerden beklentilerinin tespit edilebileceğini ifade etmiştir. En kapsamlı düzenlemelerin konaklama sektöründe yapıldığını belirlediği araştırmasında, değişen turist beklentileri doğrultusunda her iş kolu için sertifikalaşmanın, hijyen temalı konseptlerin ve doğaya dayalı turizm türlerinin ön plana çıkarılarak gerekli düzenlemelerin yapılması gerektiğini vurgulamıştır.

Kiper, Saraç, olak ve Batman (2020), çalışmalarında uzman görüşlerine başvurarak Covid-19 salgınının turizm faaliyetlerine etkilerini ve bu zararların nasıl giderilebileceğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu kapsamda turizm alanında çalışan akademisyenlerden görüş almak için açık uçlu ve çok seçenekli sorulardan oluşan bir görüşme formu hazırlamışlardır. Araştırmalarının turizmin geleceğine dair bir yol haritası oluşturmak adına önem taşıdığını ifade ederek, turizm endüstrisinin salgın dolayısı ile ciddi kayıplar yaşayabileceğini ve bunun önüne geçilebilmesi için ise turizm işletmecileri ve turizm kamu karar vericileri tarafından acil sosyo-ekonomik önlemler alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Uysal ve Kılıç (2020), Covid-19 pandemisinin etkilerini ve seyahat acentalarının kriz yönetimi uygulamalarını değerlendirmeyi amaçladıkları çalışmalarında, seyahat acentaları üst düzey yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarının işletmelerin gelecekte gerçekleşecek krizlere karşı önlem almada ve kriz yönetiminin gerekliliğinin anlaşılması hususunda önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışma kapsamında yer alan seyahat acentalarının Covid-19 salgın krizini uygun şekilde yönetemediği ve salgın krizinin seyahat acentalarını olumsuz şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Çolak ve Batman (2019), 2016 yılında İstanbul'a yönelik terör saldırıları sonucu oluşan krizin etkilerini ve otel işletmelerinin benimsedikleri kriz yönetimi stratejilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Verileri elde edebilmek için İstanbul'da faaliyet gösteren on adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi üst düzey yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Otel işletmelerinin kriz döneminde en çok pazar kaybı ve fiyat düşmesi sorunlarını yaşadığını belirterek işletmelerin krize karşı bir hazırlık planlarının olmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca otel işletmelerinin bu krizden yüksek seviyede etkilendiklerini ve bu işletmelerin kriz yönetiminde önemli çalışmalar gerçekleştirmelerine rağmen süreci daha etkin bir şekilde yönetebilmeleri için bazı zayıf yönlerini geliştirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Kılıçhan ve Caner (2019), konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerilerini ve stratejilerini değerlendirdikleri araştırmalarında Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticilerine anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Öncül bir çalışma olması ve akademik camiada farkındalık oluşturması bakımından önemli olduğunu vurguladıkları çalışmalarında yöneticilerin kriz yönetim becerilerinin eğitim düzeyi ve işletmedeki pozisyon değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte işletme yöneticileri kriz yönetim stratejileri ile eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi ve turizm sektöründe çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı farklılık olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Bulgan ve Aktel (2017), 2015-2016 yılları arasında Türk turizm sektöründe meydana gelen krizlerden otel işletmelerinin ne ölçüde etkilendiğini ve krizlerin

üstesinden gelme noktasında nasıl bir yol izlediklerini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarını önde gelen turizm destinasyonu olan Antalya ilinde gerçekleştirmelerinin turizm endüstrisine dair önemli çıkarımlarda bulunabilmeleri açısından değer taşıdığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, otel işletme yöneticilerinin krizlerin üstesinden gelebilmeleri adına verimlilik ve personele yönelik önlemler aldıklarını belirterek işletmelerin önemli şekilde etkilendikleri bu krizleri aşabilmeleri için devletten yeterli desteği alamadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Dinç (2017), 2006-2017 yılları arasında otel işletmelerini etkileyen krizlere değindiği çalışmasında kamuya ve otel işletme birliklerine kriz yönetim uygulamaları konusunda önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. Bu nedenle hükümetin, sektöre yönelik politikalar üretmeleri, iyi uluslararası ilişkiler geliştirmeleri, yeni ve geniş pazarlara uyum sağlamaları gerektiğini belirtmiştir. Otel işletmelerinin ise dik duruşlarını koruyarak, fiyat indirimlerine gitmemeleri ve birlik içerisinde hareket ederek toplu organizasyonları bölgeye ve ülkeye çekmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca otel işletmelerinin turizm sektörü içinde önemli bir konumu olduğunu altını çizerek, otel işletmelerini etkileyen bu krizlerin ülkedeki turizm gelişimini sekteye uğrattığını vurgulamıştır.

Çetin ve Yetiş (2017), son yıllarda yaşanan krizler ile turizm işletmelerinde bu krizlere karşı alınabilecek önlemleri incelemeyi ve değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Yöneticilerin kriz yönetimi davranışları ve stratejilerinin üzerinde durulması gereken ciddi bir konu olduğunu belirterek çalışmanın öneminin altını çizmişlerdir. Araştırmalarında işletmelerin mevcut krizlerden ciddi şekilde olumsuz yönde belirtmişler ve kriz ortamında turizm işletmelerinin ekonomik sürdürülebilirliğini devam ettirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bunun için ise üretim, pazarlama, yönetim ve organizasyona yönelik stratejiler geliştirip finansal önlemler alınmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Buzlukçu ve Avcıkurt (2016), otel işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejileri ve bu krizlerin turizm sektörüne etkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu bağlamda Ege, Marmara ve Akdeniz bölgesindeki

dört ve beş yıldızlı otel işletmesi üst düzey yöneticileri ile anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Krizlerin sektörü en çok finansal açıdan etkilediğini belirterek bu nedenle otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerinde genellikle pazarlama stratejileri ve finansal önlemler almaya yönelik stratejileri benimsediklerini tespit etmişlerdir. Çalışmalarından elde edilen bulguların turizm sektörü yöneticilerine, otel işletme ve paydaşlarına kriz sırasında uygulamaları gereken stratejileri belirleyebilmeleri bakımından yararlı olacağını ifade etmişlerdir.

Avcı ve Küçükusta (2013), seyahat acentalarının kriz dönemlerinde aldıkları önlemleri belirlemeyi ve ekonomik krizlerin seyahat acentaları üzerindeki etkilerini tespit etmeyi amaçladıkları araştırmalarını Türkiye genelinde faaliyet gösteren seyahat acentası yetkilileri ile anket uygulaması yaparak gerçekleştirmişlerdir. Krizlerin seyahat acentalarını olumsuz etkilediğini belirttikleri çalışmalarında, acentaların kriz sürecinde uyum sağlama ve örgütsel hazırlık çalışmalarına ağırlık verdiklerini bulgulamışlardır. Ayrıca kriz öncesinde, seyahat acentası yetkililerinin kriz yönetimi planı oluşturmalarının önemli olduğunu belirtmişler ve tepkisel uygulamalar yerine yönetimsel politikalar belirlemeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Aydın ve Akyol (2013), turizm işletmelerinin kriz dönemlerini atlama kullandıkları kriz yönetim stratejilerini belirlemeyi ve krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmalarında nitel araştırma yöntemini kullanarak İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Otel işletmelerinin krizlerden çok fazla etkilenmedikleri sonucuna ulaştıkları çalışmalarında işletme yöneticilerinin daha çok mevcut durumu korumaya yönelik pazarlama stratejilerini benimsediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca rekabet stratejisi olarak maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerini uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Akıncı, Kayalar ve Demirel (2012), konaklama işletmesi yöneticilerinin kriz ve kriz yönetimi konusundaki yaklaşımlarını belirlemeyi amaçlamış oldukları araştırmalarında Alanya ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri orta ve üst düzey otel yöneticileri ile anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Otel işletmesi yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda genel anlamda teorik olarak bilgi sahibi olduklarını ve uygulamada yetersiz kaldıklarını

bulgulamışlardır. Bunun yanında kriz yönetimi çalışmalarını gerekli görmüş olmalarına rağmen işletme yöneticilerinin kriz yönetimi uygulamalarına gereken önemi göstermediklerini tespit etmişlerdir.

Bahar, Kaya ve Keklik (2011), konaklama işletmesi yöneticilerinin krizin etkilerini azaltmak için uygulamaları gereken krizle mücadele yöntemlerini belirlemeyi amaçladıkları araştırmalarında verileri elde edebilmek için Adana, Mersin, Antakya ve Bolu illerinde faaliyette bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi yöneticisine anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarında işletme yöneticilerinin müşteri tercihleri, pazarlama ve reklam çalışmalarına yönelik stratejileri tercih ettiklerini bulgulamışlardır. Çalışmalarının sonucunda krizin fırsata dönüştürülebilmesi için konaklama işletmelerine KOBİ teşvikleri, düşük faizli işletme kredisi verilmesi gerektiğini ve hükümetin işletmeleri istihdamı artırmaya yönelik çalışmalarla desteklemesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Seçilmiş ve Sarı (2010), konaklama işletmelerinin kriz yönetimi stratejilerini belirlemeyi ve bu işletmelerin kriz yönetimi konusunda uygulayabilecekleri çalışmalara dair önerilerde bulunmayı amaçlamışlardır. Türkiye genelinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmesi üst düzey yöneticileri ile anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada işletme yöneticilerinin kriz yönetimi eğitimi aldığı ve otel işletmelerinin kriz hazırlık planlarının var olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. İşletmelerin kriz yönetimi konusundaki eksikliklerini belirlemede önemli olan çalışmalarının sonucunda otel işletmelerinin kriz yönetim ekiplerinin olmadığını ve çalışanlara verilen krize hazırlık eğitimlerinin yetersiz olduğunu tespit etmişlerdir.

Öztürk ve Türkmen (2006), turizm işletmelerinin meydana gelen krizlerden ne düzeyde etkilendiklerini tespit etmeyi ve işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4, 5 yıldızlı otel işletmesi ve A, B, C grubu seyahat acentası yöneticileriyle anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarının işletmelerin krizden etkilenme dereceleri ve uyguladıkları pazarlama stratejilerini tespit etmede önemli olduğuna dikkat çekerek turizm işletmelerinin krizden olumsuz şekilde etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle

işletme yöneticilerinin kriz dönemlerinde mevcut durumu korumaya yönelik pazarlama stratejileri uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Yılmaz ve Yılmaz (2005), terör faaliyetlerinin turizm endüstrisi üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçladıkları araştırmalarının terörizmin turizm endüstrisine olan etkilerinin belirlenmesi bakımından önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda terör faaliyetlerinin turizm talebi üzerinde olumsuz etki bırakarak ülke ekonomisine zarar verdiğini ve bu tür eylemlerin destinasyon imajını zedelediğini belirtmişlerdir.

Çelik ve Özdevecioğlu (2002), otel işletmelerinin ekonomik krizden etkilenme düzeylerini ve işletmelerin krizlerin üstesinden gelmeye yönelik izledikleri politikaları incelemeyi amaçladıkları çalışmalarında Nevşehir ve İçel illerinde faaliyet gösteren otel işletmesi yöneticileriyle anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Ekonomik krizin bölge turizmini olumsuz etkilediğini ve henüz krizin tam olarak atlatılmadığını bulgulamışlardır. Bu nedenle otel işletmelerinin krizden kurtulabilmek adına tasarruf tedbirleri uyguladıklarını belirterek işletme yöneticilerinin krizlere hazırlıklı olmadıklarını ancak bu kriz sürecinin işletme yöneticilerine yetersiz oldukları yönleri görme fırsatı sağladığını ifade etmişlerdir.

2.8.2. İlgili Uluslararası Çalışmalar

Wut, Xu ve Wong (2021), 1985 ile 2020 yılları arasında gerçekleşen küresel turizm endüstrisine etkisi olan krizleri belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarını gerçekleştirebilmek için 1985 ve 2020 yılları arasında yapılan konaklama ve turizm endüstrisi araştırmalarını analiz etmişlerdir. Bu bağlamda 1985 ile 2020 yılları arasında sağlıkla ilgili krizler (Covid-19 dâhil), sosyal medya krizi, siyasi çatışma ve terörizm krizlerinin turizm sektörü üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca risk iletişimi, kriz yönetimi eğitimi ve öğretimi, risk değerlendirme gibi konuların araştırma çalışmalarında önemli bir şekilde kullanıldığını belirtmişlerdir.

Ghaderi, King ve Hall (2021), Malezya'daki otel yöneticilerinin kriz yönetimi algılarının kriz planlaması ve krize hazırlık çalışmalarını nasıl etkilediğini tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında otel üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarının otel

yöneticilerinin krize hazırlık düzeylerini anlamak ve krizlerin üstesinden gelebilmek adına etkili stratejiler geliştirmek için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda otel işletmeleri arasında kriz hazırlık çalışmalarının ihmal edildiğini belirterek krizlere hazırlık çalışmalarının, üst düzey otel yöneticilerin tutumundan ve işletmede var olan organizasyonun kültüründen büyük ölçüde etkilendiğini bulgulamışlardır. Bu nedenle güçlü bir organizasyon kültürüne sahip olmanın, işletmelerin yaptıkları krize hazırlık çalışmalarına olumlu şekilde katkı sağladığını tespit etmişlerdir.

Giousmpasoglou, Marinakou ve Zopiatis (2021), Covid-19 salgınının etkilerini hafifletmede otel genel müdürlerinin oynadığı rolü keşfetmeyi amaçladıkları çalışmalarında 45 ülkeden 50 konaklama işletmesi yöneticisi ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Lüks otel hizmeti veren işletme yöneticilerinin kriz anında değişikliklerle başa çıkmada ve organizasyonu krizden kurtarmada önemli bir rol üstlendiklerini belirlemişlerdir. Ayrıca işletme yöneticilerinin kriz döneminde gösterdikleri kriz yönetim becerileri ve dış değişikliklere hızla adapte olma davranışlarının krizlerin etkilerini hafifletmede etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Kaushal ve Srivastava (2021), turizm ve otelcilik sektöründe çalışan üst düzey yöneticilerle gerçekleştirmiş oldukları görüşmeler ile Covid-19 salgın krizinde turizm endüstrisinin karşılaştığı büyük zorlukları belirlemeyi ve işletme yöneticilerine ne gibi öğrenme fırsatları yarattığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmalarında işletme yöneticilerinin gelir kaybı, maliyet, talebin düşmesi, personel istihdamı, işten çıkarma, hijyen ve sanitasyon gibi konularda zorluklarla karşılaştıklarını bulgulamışlardır. Bunun yanında işletme yöneticilerinin hijyen, sosyal mesafe, işletme içinde örgüt iklimi oluşturma, krizi yönetme gibi konularda önemli öğrenme olanakları yakaladıklarını belirlemişlerdir.

Thams, Zech, Rempel ve Ayia-Koi (2020), Covid-19 salgın krizinin turizm ve konaklama endüstrisi üzerinde sebep olduğu ekonomik etkileri ve operasyonel zorlukları değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Bu bağlamda, salgın krizinin net bir ekonomik sonucunun olmadığını, konaklama sektörünü 2021 yılına kadar operasyonel olarak ciddi şekilde etkileyeceğini belirterek acilen hızlı, etkili, kararlı

eylem ve önlemleri faaliyete geçirmenin gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca alınması gereken önlemlerin altını çizerek bu sektörün iyileşebilmesi adına konaklama işletmesi yöneticilerine ve işletme paydaşlarına önemli önerilerde bulunmuşlardır.

Lai ve Wong (2020), Covid-19 salgın krizinin otel endüstrisi üzerindeki etkilerini ve otelcilik sektörünün bu krize karşı nasıl bir yaklaşım sergilediğini tespit etmeyi amaçladıkları araştırmalarını İsrail’de faaliyet gösteren otel işletmeleri üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yaparak gerçekleştirmişlerdir. Bu bağlamda otel işletmeleri yöneticilerinin kriz döneminde, düşük fiyat politikası uygulama, otel bakım faaliyetlerini erteleme, devletten finansal yardım alma, çalışanları işten çıkarma ve zorunlu ücretsiz izine gönderme gibi kriz yönetimi uygulamalarını tercih ettiklerini belirlemişlerdir. Ayrıca, hem işletme çalışanlarının hem de işverenlerin bu zor süreçten olumsuz etkilenerek ciddi ekonomik sıkıntılarla yüzleştiklerini tespit etmişlerdir.

Yeh (2020), geçmiş yıllarda meydana gelmiş krizlerde uygulanan kriz yönetimi uygulamalarını incelemeyi amaçladığı çalışmasının küresel bir salgın olan Covid-19 krizini yönetmede yardımcı olması bakımından önemli olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda verileri elde edebilmek için turizm endüstrisinde faaliyet gösteren uzmanlar, politika yapıcılar ve gazeteciler ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirmiştir. Çalışmasında ülke ekonomileri için önemli olan turizm sektörünün bu krizden ciddi şekilde etkilendiğini ifade etmiştir. Bu nedenle; kriz ile mücadelede başarılı olabilmek için etkili bir kriz iletişim stratejisi uygulanması gerektiğini belirtmiş ve turizm endüstrisinin hayatta kalabilmesi için devletin turizm işletmelerine kredi desteği vermesi gerektiğinin altını çizmiştir.

Novelli, Burgess, Jones ve Ritchie (2018), Ebola virüs salgınının Gambiya ülkesi üzerindeki etkisini analiz etmeyi ve uygulanabilecek kriz yönetimi uygulamalarını belirlemeyi amaçlamış oldukları çalışmalarını hükümet yetkilileri, yerel kalkınma kuruluşları ve turizm sektörü temsilcileri ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarında, kriz yönetimi uygulamalarının özellikle gelişmekte olan ülkelerde turizm endüstrisinin gelişebilmesi açısından üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğunu belirtmişlerdir. Bununla beraber salgın hastalıkların, gelişmekte olan

ülkelerin turizm faaliyetlerini dolaylı olarak tehdit ettiğini ifade ederek bu kapsamda krize hazırlık ve kriz yönetimi çalışmalarının gerekliliğini vurgulamışlardır.

Gurtner (2016), terörizm faaliyetlerinin ve doğal afet olaylarının Bali turizm endüstrisi üzerindeki etkilerini tespit ederek bu kapsamda yapılabilecek kriz öncesi çalışmaları belirlemeyi amaçlamıştır. Terör faaliyetlerinin turizm sektöründe yarattığı olumsuz sonuçların saptanması açısından önemli olan araştırmasını Bali’de bulunan turistler, yerel halk, turizm sektörü paydaşları ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yaparak gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda Bali turizm endüstrisinin yaşanan krizlerden oldukça fazla etkilendiğini ifade ederek yerel halkın ve turizm sektörü paydaşlarının krizin önüne geçmede kilit role sahip olduğunu belirtmiştir. Doğal afet riskini azaltma ve rehberlik uygulamalarının kriz yönetimi çalışmalarının başarılı olması açısından önemli etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır.

Ritchie, Crotts, Zehrer ve Volsky (2014), 2010 yılında meydana gelen BP (British Petroleum) Meksika Körfezi petrol sızıntısı krizinin turizm sektörüne etkilerini tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanmışlardır. Araştırmalarının meydana gelen çevre sorunlarının turizm üzerindeki etkilerini tespit etmede önemli olduğunu belirtmişler ve krizin tatil evi kiralama talebini ciddi ölçüde düşürdüğünü ifade etmişlerdir. Ayrıca meydana gelen krizden olumlu veya olumsuz etkilenen işletmeler olduğunu belirterek otel işletmelerinin etkili kriz yönetimi stratejileri sayesinde bu krizi daha hafif şekilde atlattıklarını belirtmişlerdir.

del Mar Alonso-Almeida ve Bremser (2013), 2008 yılında yaşanan mali krize karşı İspanyol otel endüstrisinin nasıl bir yaklaşım gösterdiğini tespit ederek bu krizin turizm sektörü üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçladıkları araştırmalarını Madrid’de faaliyette bulunan 134 otel işletmesi yöneticisine anket uygulayarak gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen verilerin İspanya turizm endüstrisi kriz yönetimi stratejileri hakkında çıkarımlarda bulunabilmeleri açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında, yüksek kalite, marka imajı ve sadık bir müşteri tabanı oluşturma faaliyetlerine odaklanan otel işletmelerinin krizle başa çıkma konusunda en etkili stratejiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca pazarlama harcamalarını artırarak reklam çalışmalarına önem veren işletmelerin daha fazla

müşteriye ulaştıklarını ve böylece krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerini azalttıklarını ifade etmişlerdir.

AlBattat ve Mat Som (2013), çalışmalarında konaklama endüstrisine zarar veren kriz türlerini belirlemeyi ve konaklama endüstrisinin acil durumlara hazırlık uygulamaları konusundaki tecrübelerine katkıda bulunmayı amaçlamışlardır. Bu kapsamda dergi, makale, bildiri ve kitap gibi ikincil kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirdikleri araştırmalarında turizm sektörünün salgın hastalıklar, savaşlar, doğal afetler ve terör saldırıları vb. kriz türlerinden etkilendiğini belirtmişlerdir. Krizlerle başa çıkmak için acil durum planlarının hazırlanması, geri bildirim, değerlendirme, örgütsel öğrenme gibi kriz yönetimi çalışmalarına ağırlık verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca sektörün krizlerden daha az etkilenmesini sağlamak için güvenlik önlemleri alınması, acil durum hazırlık çalışmalarının yapılması ve çalışanlara kriz yönetimi eğitimi verilmesinin gerekliliğini dile getirmişlerdir.

Boukas ve Ziakas (2013), çalışmalarında küresel ekonomik krizin Kıbrıs turizm sektörü üzerindeki etkilerini belirleyerek turizm işletmelerinin kriz yönetimi faaliyetlerine yönelik ne gibi politikalar izleyebileceğini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Kıbrıs'ta faaliyet gösteren turizm sektörü temsilcileriyle yapılandırılmış görüşmeler yaparak gerçekleştirdikleri araştırmalarından elde ettikleri verilerin Küçük Ada Devletlerinin krizle başatma yöntemlerinin belirlenmesi ve turizm endüstrisinin gelişimine katkı sağlaması bakımından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Krizlerin turizm sektöründeki rekabeti zorlaştırdığı, hizmet ve ürün fiyatında artışa neden olduğunu bulguladıkları çalışmalarında, ayrıca otel işletmelerinde konaklayan müşteri sayısının azaldığını, ürün ve hizmet kalitesinin düştüğünü tespit etmişlerdir. Bu nedenle turizm işletmelerinin kriz döneminde acil müdahale önlemleri olarak turizmde yabancı yatırıma izin verme, turizm ürününü çeşitlendirme ve kaliteyi artırma gibi turizm faaliyetlerini iyileştirmeye yönelik kriz yönetimi politikalarını benimsemeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Hall (2010), 2007 ve 2010 yılları arasında dünyada gerçekleşen küresel mali krizlerin nedenlerini ve bu krizlerin global turizm üzerindeki etkilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Ekonomik ve finansal krizlerin en çok araştırması yapılan konular

olduğunu belirterek bu kriz olaylarının genellikle terörizm ve artan enerji maliyetleri gibi olaylarla bağlantılı olarak oluştuğunu belirtmiştir. Ekonominin küreselleşmesiyle birlikte kriz olaylarının uluslararası turizm üzerindeki etkilerinin arttığını ve ülke ekonomilerinin birbirine giderek daha bağımlı hale geldiğini belirlemiştir. Ayrıca 2009 ekonomik buhranı, siyasi iç karışıklıklar, iklim değişikliği gibi krizlerin ülkeleri etkilediğini ve bu krizlerin hem olumlu hemde olumsuz sonuçları olduğunu ifade etmiştir.

Huang, Tseng ve Petrick (2008), 21 Eylül 1999'da Tayvan'ı vuran yıkıcı deprem sonrası turizm endüstrisinin yeniden inşa edilebilmesi için yenilikçi bir kriz yönetimi yaklaşımı sunmayı amaçladıkları çalışmalarında kriz yönetimi literatürünü kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Destinasyon imajının önemine dikkat çektikleri araştırmalarında turistler için olumlu güvenlik algısı oluşturulmasının turizm sektöründeki iyileşmeyi hızlandırabileceğini ve etkin kriz yönetimi uygulamalarıyla rekabet gücünün artırılabilirliğini ifade etmişlerdir.

De Sausmarez (2007), Malezyalı kamu ve özel sektör turizm işletmeleri üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yaparak gerçekleştirdiği çalışmada krizin turizme etkisini azaltmak için geleneksel kriz sınıflandırması yaklaşımına farklı bir bakış açısı geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırmasının sonucunda krizlerin turizm sektörü üzerine önemli etkilerinin olduğunu, otel yöneticilerinin meydana gelecek olan krizin sinyallerini alarak, kriz gelmeden önleyebileceğini ve krizlerin doğru algılanırsa işletmeler için bir fırsat olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca krizlerin yeniden sınıflandırılmasının kriz yönetimi maliyetlerini azalttığını ve sürdürülebilir turizmin gelişimine katkı sağlaması bakımından önemli olduğunu ifade etmiştir.

Rousaki ve Alcott (2006), krizlere karşı hazırlık çalışmaları yapma eğilimi ile iş tecrübeleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladıkları araştırmalarını Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üst düzey yöneticileri ile anket çalışması yaparak gerçekleştirmişlerdir. Bu bağlamda elde edilen verilerin, otel işletmelerinin krizlere karşı hazırlık çalışmalarına yol göstermeye yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Otel işletme yöneticilerinin krizlere karşı hazırlıklı olduğunu ve işletmelerinin bir krizle karşılaşma olasılığının orta düzeyde olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca otel işletme yöneticilerinin iş tecrübeleri ile krize hazırlık

çalışmaları yapma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Evans ve Elphick (2005), çalışmalarında turizmde kriz yönetimi ile ilgili literatürü gözden geçirmeyi ve otel işletme yöneticilerine bu tür beklenmedik kriz durumlarına karşı stratejik plan oluşturmada yol göstermeyi amaçlamışlardır. İngiltere’de faaliyet gösteren seyahat acentası yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yaparak gerçekleştirdikleri araştırmalarının terör saldırılarında uygulanacak kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi bakımından önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Sonuç olarak; ayrıntılı acil durum planları hazırlamanın operasyonel olarak hızlı ve kararlı bir şekilde hareket etme imkânı sağladığını belirtmişlerdir. Ancak işletme yöneticilerinin kriz durumlarında stratejik olarak karar alırken belirli bir esneklik derecesini koruyarak ani hareket etmemeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, Muğla destinasyonunda bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üst düzey yöneticilerinin (genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri) kriz dönemi yaklaşımlarının belirlenmesi, krizlerin işletmelerde yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçların tespit edilmesi ve işletme üst düzey yöneticileri tarafından tüm dünyayı etkileyen Covid-19 salgınının turizm endüstrisine muhtemel etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın alt amaçları ise;

- 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde krize sebep olan faktörlerin belirlenmesi,
- İşletmenin ve yönetimin krizle ilgili yaklaşımlarının tespit edilmesi,
- Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde izlemiş oldukları stratejilerin saptanması ve
- Covid-19 salgınıyla beraber turizmin geleceğinin nasıl şekilleneceğinin değerlendirilmesidir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Turizm, her geçen gün büyüyen ve kendini yenileyen bir sektördür. Ülkelerin tanıtımında önemli yeri bulunmakta, ekonomiye ciddi katkı yaratmakta ve birçok kişiye iş olanağı sağlamaktadır. Ayrıca bölgeler arasında gelir yaratması ve diğer sektörler açısından da çarpan etkisinin olması önemini giderek artırmaktadır (Blake ve Sinclair, 2003: 817). Turizmin bu özelliklerinin yanında küresel ve dış etkilere açık bir endüstri konumunda olması meydana gelebilecek herhangi bir krizden ciddi derecede ve hızlı bir biçimde etkilenmesine neden olmaktadır (Farmaki, 2021: 1).

Dünyada yaşanan terör olayları, ekonomik buhranlar, devletlerarası gerilimler, doğal felaketler, salgın hastalıklar kriz ortamı oluşturarak turizm sektörünü tehdit etmektedir (Ritchie ve Jiang, 2019: 1). Turizm endüstrisi iç ve dış çevresinde gerçekleşen bu krizlerden etkilenmekte ve bu alanda faaliyet gösteren otel işletmeleri de yönetim açısından oldukça zor duruma düşebilmektedir (Koroğlu, 2004: 71). Küresel çapta bir kriz olan Covid-19 salgını tıpkı diğer krizler gibi turizm

endüstrisini etkileyerek turizm işletmelerine ve paydaşlarına ciddi zarar vermiştir (Riadil, 2020: 1). Seyahatler kısıtlanmış, işletmeler kapatılmış ve evden dâhi dışarı çıkmak yasak hâle gelmiştir. Meydana gelen bu hareket etme kısıtlılığı iç ve dış turizm hareketlerini etkilemiştir (Arbulú, Razumova, Maquieira ve Sastre, 2021: 1). Rezervasyonlar iptal edilmiş, turizm talebi düşerek ekonomik gelir azalmış ve turizm sektörü çalışanları için iş kayıpları gündeme gelmiştir (Le ve Phi, 2021: 3-4). Meydana gelen Covid-19 salgını vb. krizlerde ortaya çıkan sorunları yaşamamak ya da yaşama riskini en aza indirmek için sektör yöneticilerin bir takım önlemleri almaları gerekmektedir (Mesci, Ağraş ve Aslantürk, 2016: 39). Bu kapsamda turizm işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerine ve departman müdürlerine işletmenin devamlılığını sağlamak ve krizi en hafif şekilde atlatmak için önemli görevler düşmektedir (Ghaderi, King ve Hall, 2021: 1).

Yapılan çalışma Muğla ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin hangi dönemsel krizlerden ne boyutta etkilendiklerini ortaya koymak, dönemsel krizlerde alınabilecek önlemleri tespit etmek ve Covid-19 salgınının turizm sektörüne nasıl yön verdiğini belirlemek açısından önem arz etmektedir.

3.3. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri

Muğla destinasyonunda bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üst düzey yöneticilerinin (genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri) kriz dönemi yaklaşımlarının belirlenmesi, krizlerin işletmelerde yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçların tespit edilmesi ve işletme üst düzey yöneticileri tarafından tüm dünyayı etkileyen Covid-19 salgınının turizm endüstrisine muhtemel etkilerinin değerlendirilmesi araştırmanın temel problemidir. Araştırma problemine bağlı olarak geliştirilen hipotezler bu başlık altında toplanmaktadır.

H₁:Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1a}:Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1b}:Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları yaş aralıklarına göre farklılık göstermektedir.

H_{1c}:Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{1d}:Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları turizmde çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1e}:Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları işletmedeki yönetim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şu şekilde belirtilmiştir:

- Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin ve departman müdürlerinin, yöneltilen sorulara içtenlikle ve doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Ele alınacak olan örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Muğla'nın turizm sektörü açısından önemli bir konumda olduğu düşünüldüğünde, araştırmanın amacına yönelik düşüncelerin en iyi ve doğru yansıtılacağı şehrin burası olduğu varsayılmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış; veri toplama aracı üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin işletmede yaşanan krizde etkili olan faktörler, kriz ile ilgili yaklaşımları, kriz dönemleri içerisinde izlemiş oldukları stratejiler, kriz döneminde karşılaşılan olumlu ve olumsuz sonuçlara yönelik düşüncelerini belirten maddeler ile sınırlı tutulmuştur.

- Araştırma kapsam, zaman ve kaynak kısıtı sebebiyle sadece dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan üst düzey yöneticiler ve departman müdürleriyle sınırlandırılmıştır.
- Çalışmanın bulguları bu bölgedeki katılımcıların bakış açılarından elde edilmiş olup Türkiye'nin farklı bölgelerindeki diğer üst düzey ve departman müdürlerinin görüşlerini yansıtmayabilir.
- Çalışmada elde edilen bilgiler kişisel beyana dayanılarak elde edilmiştir.
- Salgın nedeniyle bütün otel işletmelerinin faaliyet göstermeme ihtimali bulunmaktadır.

- Bazı dört ve beş yıldızlı otel işletmesi üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin çeşitli sebeplerle (uygun zamanlarının olmaması, işletme tarafından görüşmeye izin verilmemesi, kurum itibarlarının zedelenme kaygısının olması) ankete katılmak istememesi söz konusudur.

3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma çıktılarının genellendiği, araştırma çerçevesi içinde bulunan ortak özelliklere sahip birimler bütünü, ana kütle, toplum veya yığın olarak adlandırılmaktadır. Yani canlı ya da cansız varlıklardan elde edilecek veri analiz sonuçlarının yorumlandığı gruba temsil etmektedir ve bu evren hacmi grubu N ile gösterilmektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 31-32). Bir araştırma gerçekleştirirken yeterli maddi imkân ve zamanın olmaması gibi sebeplerle evrenin tümüne ulaşma olanağına sahip değilsek, evrenin özelliklerini en iyi şekilde temsil etme gücüne sahip olan örnekleme yoluyla bilgiler elde edebilir (Baştürk ve Taştepe, 2013: 134-135). Örneklemin amacı evreni en iyi şekilde yansıtarak bilgiye ulaşmayı sağlamaktır. Gerçekte tüm evrene ulaşmak emek, kaynak ve zaman bakımından maliyetli olmaktadır (Özen ve Gül, 2007: 397).

Bu araştırmanın evrenini Muğla destinasyonunda bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri ve departman müdürleri oluşturmaktadır. Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2020) resmi sitesinden elde edilen bilgilere göre 91 adet dört yıldızlı ve 77 adet beş yıldızlı olmak üzere toplam 168 adet otel işletmesi bulunduğu belirlenmiştir. Otellerde çalışan üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin sayısının bulunabilmesi için Muğla'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yetkilileriyle görüşülerek ortalama çalışan yönetici sayısı alınmıştır. Alınan bilgilere dayanarak dört ve beş yıldızlı otel sayısı ile aritmetik ortalaması alınan çalışan sayısı çarpılarak evrenin büyüklüğü belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma evreninde Muğla ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üst düzey yöneticileri ve departman müdürlerinin seçilmesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu sebepler; deneyimli, alanında uzman kişiler olduğu, ulaşılmak istenen verileri elde etmede geniş bakış açılarının olduğu, işletmenin iç ve dış çevresi hakkında kapsamlı görüşlere sahip olduğu ve çalışma güvenilirliği açısından doğru bilgiye ulaşmada en uygun kitle olduğu düşüncesidir.

Buna göre; toplam 5 yıldızlı otel sayısı (77) ile bu otellerde çalışan ortalama üst düzey yöneticilerin ve departman müdürlerinin sayısı (9) çarpılarak, $77 \times 9 = 693$ sonucuna; toplam 4 yıldızlı otel sayısı (91) ile bu otellerde çalışan ortalama üst düzey yöneticilerin ve departman müdürlerinin sayısı (8) çarpılarak, $91 \times 8 = 728$ sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerin ve departman müdürlerinin ortalama sayısını vermektedir. Araştırmada evreni temsil eden kişi sayısının 10.000'den az olması sebebiyle kullanılması tavsiye edilen (Özdamar, 2001: 257) sınırlı evren formülünden yararlanılmıştır.

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N - 1) + t^2 p q} \quad n = \frac{693 \cdot 1,96 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2(693 - 1) + (1,96) \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$n = 247$ olmalıdır (beş yıldızlı oteller için).

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N - 1) + t^2 p q} \quad n = \frac{728 \cdot 1,96 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2(693 - 1) + (1,96) \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$n = 252$ olmalıdır (dört yıldızlı oteller için).

Formülde yer alan sembollerin anlamları:

n =Örneklem büyüklüğü

N =Evren büyüklüğü

d = Tahmini tolerans (sapma) miktarı

t = Güven düzeyine karşılık gelen tablo değeri

p = Evrende bir olayın gözlemlenme oranı

q = Evrende bir olayın gözlenmeme oranı (1-P)

Tablo 5: Otel sayısı, çalışan sayısı, evren büyüklüğü ve örneklem sayısı

Otel Sayısı		Ortalama Çalışan Sayısı	Ortalama Evren Büyüklüğü	Ortalama Örneklem Büyüklüğü	Toplam Ortalama Örneklem
4 yıldızlı	91	8	728	252	499
5 yıldızlı	77	9	693	247	

Evren büyüklüğü 728 olan 4 yıldızlı otel işletmesi üst düzey yöneticilerin ve departman müdürlerinin oluşturduğu örneklem sayısı 252, evren büyüklüğü 693 olan

5 yıldızlı otel işletmesi üst düzey yöneticilerin ve departman müdürlerinin oluşturduğu örneklem sayısı 247, 4 ve 5 yıldızlı otellerin oluşturduğu toplam örneklem sayısı ise 499 olarak belirlenmiştir.

Çalışma örneklemini olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme ile belirlenen otel işletmeleri üst düzey yöneticileri ve departman müdürleri oluşturmaktadır. Bu yöntem, bir örnek kütleinin bir ana kütlede rastgele şekilde seçilmesi, seçim işleminin bilerek ya da kazara, örnek içindeki belirli bir birimin lehine olmadığını ifade etmektedir. Belirlenen evrendeki her elemanın, eşit ve bağımsız seçilme olasılığı bulunmakla beraber birinin seçilmiş olması başkasının seçilmesini engellememeli, etkilememelidir (Karadoğan, 2021: 219). Örnekleme yansız ve doğru yapabilmek için evrenin özelliklerini iyi bir şekilde tanımlamak gerekmektedir (Şimşek, 2012: 118).

Basit tesadüfi örnekleme yönteminden yararlanabilmek için ele alınan problemlerle ilgili bilgilerin evren ile homojen (benzeşik) olması gerekmektedir (Baltacı, 2018: 240). Bu kapsamda çalışmada evreni oluşturan Muğla ilinde faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri birbiriyle benzeşik yapıda olduklarından homojen olarak nitelendirilmektedir. Basit tesadüfi yöntem ile belirlenen ve anket uygulamasına izin veren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üst düzey yöneticileri ve departman müdürleriyle anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Örneklem sayısına ulaşılması konusunda Necmettin Erbakan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) birimine anket hizmetinin karşılanması adına destek başvurusu yapılmıştır. Destek başvurusu; Necmettin Erbakan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü tarafından “201322004 numaralı proje” ile kabul edilmiştir. Başvurunun kabulünden sonra araştırma için belirlenen bütçe desteği kapsamında anket firmasından Muğla ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla anket hizmeti alınmıştır. Firma tarafından üstlenilen anketlerin doldurulma süreci 02.09.2020- 17.12.2020 tarihleri arasında gerçekleşmiş, tarafımıza 500 anket formu teslim edilmiştir. Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra soruların eksiksiz doldurulup doldurulmadığı kontrol edilmiştir.

3.7. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada ilk olarak ulusal ve uluslararası kaynaklar taranarak detaylı literatür taraması yapılmıştır. Sonrasında ise araştırmanın problemini geniş ölçekte ve çok yönlü olarak ele almak amacıyla hem nicel ve hem de nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma yöntemden yararlanılmıştır. Karma araştırma yöntemi ile kısa zamanda fazla bilgi edinilmeye çalışılmış ve bunları gerçekleştirebilmek için araştırma yöntemlerinden anket ve görüşme tekniği kullanılmıştır. Anket formu ve görüşme soruları Muğla ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan üst düzey yöneticilere ve departman müdürlerine uygulanmıştır.

Çalışmada Topuz (2009)'un yüksek lisans tez çalışmasında kullandığı anket soruları araştırmanın amacı doğrultusunda uyarlanarak düzenlenmiştir. Anketin birinci kısmında demografik sorulara yer verilmektedir. İkinci kısmında ise üst düzey yöneticilerin ve departman müdürlerinin işletmelerde karşılaştıkları krizler tespit edilmeye çalışılmıştır. Anketin üçüncü kısmında ise işletmede karşılaşılan krizlerde hangi faktörlerin etkili olduğu, üst düzey yöneticilerin ve departman müdürlerinin kriz ile ilgili yaklaşımları, otelin bu kriz dönemleri içerisinde ne tür stratejiler izlediği, krizlerin olumlu ve olumsuz sonuçlarına yönelik düşüncelerini belirten ifadeler yer almaktadır.

Araştırmada, üst düzey otel yöneticilerinin ve departman müdürlerinin kriz ile ilgili yaklaşımlarını ve krizlerin işletmede yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçları belirten her bir ifade beşli likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş ve her bir maddeye ilişkin görüşler; “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum =3”, “Katılıyorum=4” ve “Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklinde puanlanarak ölçeklendirilmiştir. Üst düzey otel yöneticilerinin ve departman müdürlerinin krizde etkili olan faktörler hakkında düşüncelerini belirten her bir ifade beşli likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş ve her bir maddeye ilişkin görüşler; 1=Hiç Önemli Değil, 2=Az Önemli, 3=Orta Derecede Önemli, 4=Yüksek Derecede Önemli, 5=Çok Önemli şeklinde puanlanarak ölçeklendirilmiştir. Son olarak üst düzey otel yöneticilerinin ve departman müdürlerinin kriz dönemleri içerisinde izlediği stratejilere yönelik düşüncelerini belirten her bir ifade ise beşli likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş ve her bir maddeye ilişkin görüşler; 1= Kesinlikle

Uygulanmadı, 2=Uygulanmadı, 3=Ne Uygulandı Ne Uygulanmadı, 4=Uygulandı, 5=Kesinlikle Uygulandı şeklinde puanlanarak ölçeklendirilmiştir.

Sosyal bilimler alanında en çok yararlanılan ve etkili veri toplama yöntemlerinden birisi de görüşme tekniğidir. Görüşme, çalışmanın amacına uygun şekilde hazırlanan soruların, görüşüne gereksinim duyulan kişi veya kişilere araştırmacı tarafından sorulması ve yanıt alınması sürecini ifade etmektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 63). Bireylerin tecrübeleri, tutumları, duyguları, düşünceleri, inançları, istekleri, şikâyetleri, beklentileriyle ilgili bilgi edinmede oldukça yarar sayılayan görüşme tekniğinin; sohbet tarzı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme olarak adlandırılan türleri bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 129-132).

İbiş (2020)'nin makale çalışmasında kullanmış olduğu görüşme soruları araştırma amacına uygun olacak şekilde düzenlenmiştir. Görüşme formunun birinci kısmında demografik sorulara yer verilirken ikinci kısmında Covid-19'un turizm sektörüne etkilerini belirlemeye yönelik altı adet açık uçlu soru bulunmaktadır.

3.8. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, IBM SPSS (IBM SPSS Statistics 20) analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada, araştırma örneklemini oluşturan otel işletmesi üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin demografik ve bireysel özellikleri için tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan ters yönlü ifade içeren maddelere ters kodlama işlemi uygulanmıştır. İstatistiki analize geçmeden önce verilerin hatasızlık kontrolleri yapılarak frekans dağılımları, ortalamaları ve standart sapmaları incelenmiş ve uç değer araştırması yapılmıştır. Verilerin analize uygunluğu belirlendikten sonra açıklayıcı faktör analizi, t testi ve Anova analizinden yararlanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi

Somut ya da soyut özelliklerin ölçülmesinde yararlanılacak ölçeğin standart bir ölçme aracı olması gerekmektedir. Bu bağlamda bir ölçeğin, ölçüm değerlerinin kararlılığını gösteren güvenirlilik ve ölçülmesi amaçlanan özelliğin doğru ölçülebilme derecesini gösteren geçerlilik özelliklerini taşıması istenmektedir (Ercan ve Kan, 2004: 211). Bir ölçekte bulunan maddelerin iç tutarlılığının değerlendirilmesini, maddelerin homojen yapısının denetlenmesini ve açıklanmasını sağlayan diğer bir ölçüt Cronbach Alpha Katsayısı'dır. Likert tipi ölçeklerde yaygın şekilde kullanılan Cronbach Alpha (α) katsayısının güvenirlilik katsayıları ve dereceleri Tablo 6'da verilmiştir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19).

Tablo 6: Cronbach's Alpha Katsayısına Göre Güvenirlilik Değerleri

Cronbach's Alpha Katsayısı	Güvenirlilik Derecesi
$0,00 < \alpha < 0,40$	Ölçek Güvenilir Değildir
$0,41 < \alpha < 0,60$	Ölçek Düşük Güvenirliliktir
$0,61 < \alpha < 0,80$	Ölçek Orta Güvenirliliktir
$0,81 < \alpha < 1,00$	Ölçek Yüksek Güvenirliliktir

Kaynak: (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19).

Ölçeğin güvenirliliği Cronbach's Alpha katsayısı yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Belirtilen ölçeğin genel güvenirlilik analizinin sonucu Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Genel Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Anket Ölçekleri	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kriz Yaklaşımı Ölçeği	,906	8

Çalışmada kullanılan kriz yaklaşımı ölçeğinin güvenirlilik analizi sonucu genel güvenirlilik katsayısı Cronbach's Alpha =0,906'dır. Bu kapsamda kriz yaklaşımı ölçeğinin güvenirlilik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Kriz yaklaşımı ölçeğinin güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Araştırmada Kullanılan Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Kriz Yaklaşımı Ölçeği	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Kare Çoklu Korelasyonu	Madde Silindiğinde Elde Edilecek Cronbach's Alfa Değeri
19.1. Krizi bütünüyle görmezden gelme	26,5300	39,833	,804	,682	,885
19.2. Krizi en kısa zamanda çözmek için gerekenleri yapma	26,4280	38,855	,866	,802	,879
19.3. Krizi öngörececek erken uyarı sistemi kullanma	26,8960	41,901	,740	,583	,891
19.4. Kriz yönetim planları hazırlama	26,5120	39,501	,865	,792	,879
19.5. Acil eylem planları oluşturma	26,4840	39,336	,853	,762	,880
19.6. Kriz yönetim biriminin oluşturulması	26,7900	40,940	,779	,652	,888
19.7. Acil bilgi merkezlerinin (kriz odalarının) oluşturulması	26,9380	42,371	,882	,819	,883
19.8. Kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini bekleme	27,6360	51,539	,032	,013	,953

Tablo 8'de belirtilen 19.8 nolu ifade düzeltilmiş madde toplam korelasyonunun 0,250'den düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Kriz yaklaşımı ölçeğinden madde çıkarıldıktan sonra oluşan genel güvenirlilik sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9 :Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Madde Çıkarıldıktan Sonraki Yeni Genel Güvenirlik Analizi Sonuçları

Anket Ölçekleri	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kriz Yaklaşımı Ölçeği	,953	7

Tablo 9'da belirtilen 19.8 nolu ifade ölçeğin genel güvenirlilik katsayısını düşürdüğü için ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre; gerçekleştirilen analizin ardından ölçeğin yeni genel güvenirlilik katsayısı Cronbach's Alpha =0,953 olarak tespit edilmiştir. Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi hedeflediği olguyu ne ölçüde

karşılığıyla ve ölçüm amacına uygunluğu ile ilgilidir (Tavakol ve Dennick, 2011: 53). Ölçülmek istenilen şeyin tam ve doğru ölçüldüğünü göstererek çalışmanın amacına hizmet etmektedir (Messick, 1989: 1). Çalışmada, birbirleriyle ilgili olduğu düşünülen unsurlar ya da bu unsurlar arasındaki ilişkilerin meydana getirdiği bir örüntüyü ifade eden yapı geçerliliği kullanılmıştır. Yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi amacıyla uygulama aşamasına geçilmeden önce alanında uzman akademisyenler tarafından anket formu incelenmiş, belirtilen öneriler doğrultusunda gereken düzeltmeler yapılarak soru formunun son hâli oluşturulmuştur.

4.2. Normallik Testi

Anketlerde kullanılan Likert tipi ölçeklerde yer alan bazı ifadelerin katılımcılar tarafından doğru algılanmamasına neden olan veya yalnızca olumlu ya da olumsuz yönlü ifadelerin kullanılmasından kaynaklanan çarpıklıklar olabilmektedir. Bu gibi durumlarda araştırmancının bakış açısına göre tutarlı değerlendirme yapabilmek amacıyla ölçeğe ters kodlama işlemi yapılabilmektedir (Torlak ve Altınışık: 2009, 29). Bu bağlamda araştırmada kullanılan kriz yaklaşımı ölçeğinde 19.1. (Krizi bütünüyle görmezden gelme) ifadesine ters kodlama yapılmış ve katılımcılar tarafından 19.1. ifadesine verilen puanlar istatistik programında düzenlenmiştir.

İstatistik araştırmalarında en çok kullanılan ve simetrik özelliği olan dağılım türü normal dağılımdır. Veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığı basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri ile belirlenmektedir (Keleş, Özkan, Doğaner ve Altunoğlu, 2012: 112). George ve Mallery (2010) verilerin normal dağılım gösterdiğini belirleyebilmek için +2 ile -2 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerlerinin kullanılabilmesini ifade etmişlerdir. Normallik testinde verilerin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiştir (Tablo 10). Yapılan incelemede verilerin çarpıklık ve basıklık ölçüsünün +2 ve -2 aralığında değerlere sahip olduğu belirlenmiştir. Kriz yaklaşımı ölçeğinin normallik testinin sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Kriz Yaklaşımı Ölçeğine Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları

Kriz Yaklaşımı Ölçeğindeki İfadeler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Krizi bütünüyle görmezden gelme	-1,196	,194
Krizi en kısa zamanda çözmek için gerekenleri yapma	-1,477	,900
Krizi öngörececek erken uyarı sistemi kullanma	-,697	-,232
Kriz yönetim planları hazırlama	-1,399	,893
Acil eylem planları oluşturma	-1,303	,480
Kriz yönetim biriminin oluşturulması	-,872	-,121
Acil bilgi merkezlerinin (kriz odalarının) oluşturulması	-1,507	1,528

Tablo 10'a göre kriz yaklaşımı ölçeğinin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde en düşük çarpıklık katsayısının -1,507 ile "Acil bilgi merkezlerinin (kriz odalarının) oluşturulması" ifadesi, en yüksek çarpıklık katsayısı ise, -,697 ile "Krizi öngörececek erken uyarı sistemi kullanma" ifadesinde tespit edilmiştir. Basıklık analizinde ise en düşük katsayı -,232; "Krizi öngörececek erken uyarı sistemi kullanma"; en yüksek katsayı ise 1,528 "Acil bilgi merkezlerinin (kriz odalarının) oluşturulması" ifadesinde belirlenmiştir.

4.3. Kriz Yaklaşımı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Kriz yaklaşımı ölçeğinin yapı geçerliği için açıklayıcı (exploratory) faktör analizi yapılmıştır. Bu analizin yapılabilmesi için öncelikle örneklemin yeterliliğini test eden KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testine bakılmıştır. KMO değeri ,951 olarak tespit edilmiştir. KMO, kısmi korelasyonların küçük olup olmadığı ve dağılımın faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılan bir testtir. KMO katsayısı 1'e yaklaştıkça verilerin analize uygunluğu artmakta, 1 olması durumunda ise verilerin analize uygunluğunun mükemmel derecede olduğu anlamını taşımaktadır (Göçer, 2014: 519-520). Bu kapsamda verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci olarak Bartlett Küresellik testine bakılarak ($\chi^2 = 3522,290$; s.d.: 21; $p < 0.001$) elde edilen verilerin anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmış ve faktör analizi yapmaya uygun olduğu belirlenmiştir (Çelik, 2012: 69). Ölçekte bulunan ifadelerin tek boyutta toplandığı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda, öz değeri 1'in üzerinde olan bir faktör (bileşen) olduğu bulgulanmış ve bu boyuta

“kriz yaklaşımı” adı verilmiştir. Bu faktörün toplam varyansa yaptığı katkı oranı %78,948’dir.

Tablo 11: Kriz Yaklaşımı Ölçeği Analiz Sonuçları

Kriz Yaklaşımı	İfadeler	Faktör Yüklü	Eşkökenlilik	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alfa
	KY7 Acil bilgi merkezlerinin (kriz odalarının) oluşturulması	,930	,864			
	KY2 Krizi en kısa zamanda çözmek için gerekenleri yapma	,924	,853			
	KY4 Kriz yönetim planları hazırlama	,918	,842	5,526	78,948	,953
	KY5 Acil eylem planları oluşturma	,903	,815			
	KY1 Krizi bütünüyle görmezden gelme	,869	,755			
	KY6 Kriz yönetim biriminin oluşturulması	,853	,728			
	KY3 Krizi öngörececek erken uyarı sistemi kullanma	,818	,669			
<p>Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi – Açıklanan toplam varyans: %78,948 KMO Örneklem Yeterliliği: ,951 – Bartlett Küresellik Testi: : X²: 3522,290 s.d.: 21 p<0.001 Ölçeğin Tamamı için Alfa: ,953 Yanıt kategorileri: (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum</p>						

Belirlenen kriz yaklaşımı faktörü, açıklanan varyansa %78,948 oranında katkı yapmaktadır ve 7 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün alt maddeleri; “acil bilgi merkezlerinin (kriz odalarının) oluşturulması”, “krizi en kısa zamanda çözmek için gerekenleri yapma”, “kriz yönetim planları hazırlama”, “acil eylem planları oluşturma”, “krizi bütünüyle görmezden gelme”, “kriz yönetim biriminin oluşturulması” ve “krizi öngörececek erken uyarı sistemi kullanma” şeklinde sıralanmaktadır. Maddeler incelendiğinde faktörün “kriz yaklaşımı” ile ilgili olduğu görülmektedir.

4.4. Demografik Veriler

Araştırma kapsamında uygulanan ankete katılan 500 kişinin cinsiyet, yaş aralığı, medeni durumu ve eğitim düzeyi durumlarının frekans ve yüzde dağılımına ilişkin bilgiler Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

	Frekans	%
Cinsiyet		
Kadın	146	29,2
Erkek	354	70,8
Medeni Durum		
Evli	422	84,4
Bekâr	78	15,6
Yaş		
25-34	91	18,2
35-44	215	43,0
45 ve üzeri	194	38,8
Eğitim Durumu		
Lise	59	11,8
Ön Lisans	50	10,0
Lisans	359	71,8
Lisansüstü	32	6,4
Toplam	500	100

Araştırmaya katılan katılımcıların %29,2'si kadın, %70,8'si erkektir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; %84,4'ünün evli, 15,6'sının ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde; %18,2'sinin 25-34 yaş grubunda, %43,0'ının 35-44 yaş grubunda, %38,8'inin ise 45 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde; %11,8'ini lise, %10,0'ını ön lisans, %71,8'ini lisans ve %6,4 'ünü lisansüstü mezunu kişiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 500 üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin işletmedeki yönetim düzeyi, hangi bölümde çalıştığı, çalıştığı işletmede bulunma süresi ve sektörde çalışma süresine yönelik durumlarının frekans ve yüzde dağılımına ilişkin bilgiler Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13: Katılımcıların İş Yaşamlarına İlişkin Bulgular

	Frekans	%
İşletmedeki Yönetim Düzeyi		
Genel Müdür	94	18,8
Genel Müdür Yardımcısı	37	7,4
Departman Müdürü	369	73,8
Hangi Bölümde Çalıştığı		
Yönetim	131	26,2
Önbüro	112	22,4
İnsan Kaynakları	35	7,0
Müşteri İlişkileri	11	2,2
Satış-Pazarlama	39	7,8
Muhasebe	26	5,2
SPA	25	5,0
Kat Hizmetleri	81	16,2
Yiyecek-İçecek	19	3,8
Teknik Servisi	13	2,6
Animasyon	4	0,8
Halkla ilişkiler Müdür Yardımcısı	1	0,2
Organizasyon Direktörü	1	0,2
Organizasyon Müdürü	2	0,4
Çalıştığı İşletmede Bulunma Süresi		
1-3 yıl	270	54,0
4-6 yıl	139	27,8
7-9 yıl	37	7,4
10 yıl ve üzeri	54	10,8
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi		
1-6 yıl	44	8,8
7-12 yıl	148	29,6
13-18 yıl	133	26,6
19-24 yıl	59	11,8
25-30 yıl	72	14,4
31 yıl ve üzeri	44	8,8
Toplam	500	100

Katılımcıların otel işletmesindeki yönetim düzeylerine bakıldığında; %18,8'nin genel müdür, %7,4'ünün genel müdür yardımcısı, %73,8'sinin ise departman müdürü olduğu görülmektedir. Anket uygulamasına katılan katılımcıların hangi bölümlerde çalıştıkları incelendiğinde; %26,2'sinin yönetim, %22,4'ünün önbüro, %16,2'sinin kat hizmetleri, %7,8'inin satış-pazarlama ve %7,0'ının insan kaynakları bölümünde çalıştığı anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamında katılımcıların çalıştıkları işletmede bulunma sürelerine bakıldığında; %54,0'ının 1-3 yıl aralığında çalışanlar, %27,8'inin 4-6 yıl aralığında çalışanlar, %7,4'ünün 7-9 yıl aralığında çalışanlar ve %10,8'inin 10 yıl ve üzeri süre aralığında çalışanlar olduğu görülmektedir. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde; %8,8'inin 1-6 yıl arasında, %29,6'sının 7-12 yıl arasında, %26,6'sının 13-18 yıl

arasında, %11,8'inin 19-24 yıl arasında, %14,4'ünün 25-30 yıl arasında ve %8,8'inin 30 yıl ve üzeri sektör tecrübesi olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında uygulanan ankette katılımcıların çalıştıkları otel işletmelerine ilişkin bulgular Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14: Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular

	Frekans	%
Otel Tipi		
4 yıldızlı	217	43,4
5 yıldızlı	283	56,6
Otelin İşletme Şekli		
Bağımsız	393	78,6
Uluslararası zincire bağlı	19	3,8
Ulusal zincire bağlı	88	17,6
Oteldeki Oda Sayısı		
100'den az	70	14,0
101-200	247	49,4
201-300	101	20,2
301-400	32	6,4
401 üzeri	50	10,0
Otelde Çalışan Personel Sayısı		
100'den az	196	39,2
101-200	247	49,4
201-300	57	11,4
Otelin Faaliyet Dönemi		
12 ay açık	253	50,6
Sezonluk	247	49,4
Faaliyet Süresi		
1-5 yıl	19	3,8
6-10 yıl	236	47,2
11-15 yıl	150	30,0
16 yıl ve üzeri	95	19,0
Toplam	500	100

Çalışmada otel tipine ilişkin bilgilere bakıldığında; otellerin %43,4'ünün dört yıldızlı, %56,6'sının ise beş yıldızlı otel türünde olduğu anlaşılmaktadır. Otelin işletme şekli incelendiğinde ise; %78,6'sının bağımsız otel, % 3,8'inin uluslararası zincire bağlı otel ve %17,6'sının ulusal zincire bağlı otel olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin oda sayılarına bakıldığında; %14,0'ının 100'den az oda sayısına, %49,4'ünün 101-200 aralığında oda sayısına, %20,2'inin 201-300 aralığında oda sayısına, %6,4'ünün 301-400 aralığında oda sayısına ve %10,0'inin 401'den fazla oda sayısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmelerinde çalışan personel sayısı incelendiğinde ise, %39,2'sinin 100'den az personel sayısı, %49,4'ünün 101-200 aralığında personel sayısı ve %11,4'ünün 201-300 aralığında personel sayısına sahip

görüşler, “Krizi en kısa zamanda çözmek için gerekenleri yapma” (\bar{X} : 4,1740) ve “Acil eylem planları oluşturma” (\bar{X} : 4,1180), en düşük ortalamaya sahip olan görüşler ise “Kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini bekleme” (\bar{X} : 2,9660) ifadesiyle “Acil bilgi merkezlerinin (kriz odalarının) oluşturulması” (\bar{X} : 3,6640) ifadesine aittir.

4.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

4.6.1. Cinsiyet

Katılımcıların, araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin, cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan t testi analizi sonuçları Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16: Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Katılımcıların Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları

Kriz Yaklaşımı Ölçeği	Cinsiyet	N	\bar{X}	s.s	t değeri	p değeri
	Kadın	146	3,92	1,059	-,381	,703
	Erkek	354	3,95	1,012		

Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların kriz yaklaşımı ölçeğinden elde ettikleri puanlar ile cinsiyetleri arasında anlamlı fark olmadığı gözlemlenmektedir (Sig.=,703). Buna bağlı olarak;

H_{1a}: “Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

4.6.2. Yaş

Katılımcıların, araştırma değişkenine ilişkin görüşlerinin, yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan Anova analizinin sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Kriz Yaklaşımı Ölçeği	Yaş Grubu	n	\bar{X}	s.s	F değeri	p değeri
	25-34 yaş arası	91	4,08	,887	3,444	,033*
	35-44 yaş arası	215	4,02	,945		
	45 yaş ve üzeri	194	3,79	1,150		

Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum ***p<0,001 **p<0,01; *p<0,05

Tablo 17'ye göre katılımcıların krize yaklaşımları yaş grupları değişkenine göre karşılaştırılmış ve anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (Sig =,033).

H_{1b}: “Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları yaş aralıklarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Farkın hangi aralıklarda olduğunu belirleyebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi uygulanmış ve test sonucuna ilişkin bulgulara Tablo 18’de yer verilmiştir.

Tablo 18: Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

		Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig	
Kriz Yaklaşımı	35-44 yaş arası	,05638	,12764	,659	
	25-34 yaş arası	45 yaş ve üzeri	,28193*	,12967	,030*
	25-34 yaş arası	35-44 yaş arası	-,05638	,12764	,659
	35-44 yaş arası	45 yaş ve üzeri	,22554*	,10106	,026*
	25-34 yaş arası	45 yaş ve üzeri	-,28193*	,12967	,030*
	45 yaş ve üzeri	35-44 yaş arası	-,22554*	,10106	,026*

Tukey testi sonucunda; “kriz yaklaşımı ölçeğinde” (F=3,444; p<0.05), “25-34 yaş aralığında” yer alan katılımcılarla “45 yaş ve üzeri” olan (Ortalama Fark: ,28193) katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. “35-44 yaş aralığında” olan katılımcılarla “45 yaş ve üzeri” olan (Ortalama Fark: ,10106) katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Ayrıca “45 yaş ve üzeri yaş aralığında” olan katılımcılarla “25-34 yaş aralığı” (Ortalama Fark: -,28193) ile “35-44 yaş aralığı” (Ortalama Fark: -,22554) olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Buna göre; 25-34 yaş grubunda olan katılımcıların kriz yaklaşımına etki düzeyi (\bar{X} =4,08), 45 yaş ve üzeri yaş grubunda bulunan kişilere (\bar{X} =3,79) oranla istatistiksel açıdan yüksek görülmektedir. 35-44 yaş grubu katılımcıların kriz yaklaşımına etki düzeyi (\bar{X} =4,02), yaş grubu 45 yaş ve üzeri olan kişilere (\bar{X} =3,79) oranla istatistiksel açıdan yüksek değerdedir. 45 yaş ve üzeri katılımcıların kriz yaklaşımına etki düzeyi (\bar{X} =3,79), 25-34 yaş grubu (\bar{X} =4,08) ile 35-44 yaş grubu (\bar{X} =4,02) katılımcılara oranla istatistiksel olarak düşük değerdedir.

bulunmaktadır. Buna göre; genç ve orta yaş grubunda yer alan yöneticilerin üst yaş grubunda yer alan yöneticilere kıyasla meydana gelebilecek kriz durumlarının üstesinden gelmede gerekli olan kriz yaklaşımlarına daha çok dikkat ettikleri ifade edilebilir.

4.6.3. Eğitim Durumu

Katılımcıların, araştırma değişkenine ilişkin düşüncelerinin, eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan Anova analizinin sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19: Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	s.s	F değeri	p değeri
Kriz Yaklaşımı Ölçeği	Lise	59	3,88	1,104	,383	,765
	Ön Lisans	50	3,95	1,045		
	Lisans	359	3,97	,997		
	Lisansüstü	32	3,79	1,174		

Tablo 19’a göre katılımcıların kriz yaklaşımı ölçeğinden elde ettikleri puanlar ile eğitim durumları arasında anlamlı fark olmadığı anlaşılmaktadır (Sig.= ,765). Bu bilgiye bağlı olarak;

H_{1c}: “Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

4.6.4. Turizmde Çalışma Süresi

Katılımcıların, araştırma değişkenine ilişkin görüşlerinin, turizm sektöründe çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan Anova analizinin sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır

Tablo 20: Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s.s	F değeri	p değeri
Kriz Yaklaşımı Ölçeği	1-6 yıl	44	4,05	,930	,885	,491
	7-12 yıl	148	4,06	,883		
	13-18 yıl	133	3,90	1,075		
	19-24 yıl	59	3,92	1,072		
	25-30 yıl	72	3,85	1,124		

31 yıl ve üzeri	44	3,77	1,171
-----------------	----	------	-------

Tablo 20’de katılımcıların kriz yaklaşımı ölçeğinden elde ettikleri puanlar ile turizm sektöründe çalışma süreleri arasında anlamlı fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Sig.= ,491). Buna bağlı olarak;

H_{1d}: “Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları turizmde çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

4.6.5. Yönetim Düzeyi

Katılımcıların, araştırma değişkenine ilişkin düşüncelerinin, yönetim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan Anova analizinin sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: Kriz Yaklaşımı Ölçeğinin Katılımcıların Yönetim Düzeyine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Yönetim Düzeyi	n	\bar{X}	s.s	F değeri	p değeri
Kriz Yaklaşımı Ölçeği	Genel Müdür	94	3,84	1,079	1,917	,148
	Genel Müdür Yardımcısı	37	3,71	1,188		
	Departman Müdürü	369	3,99	,991		

Tablo 21’de verilen bilgilere göre katılımcıların kriz yaklaşımı ölçeğinden elde ettikleri puanlar ile yönetim düzeyi arasında anlamlı fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Sig.= ,765). Buna dayanılarak;

H_{1e}: “Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları işletmedeki yönetim düzeyine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

4.7. Nitel Araştırma Bulguları

Nitel bulgular bölümünde üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin işletmedeki yönetim düzeyi ve sahip oldukları meslek tecrübelerine dayanılarak Covid-19 salgın sürecinden turizm endüstrisinin ne şekilde etkilendiği ve gelecekte turizm sektöründe ne gibi değişiklikler yaşanabileceğine yönelik düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmada öncelikle görüşmeye katılan üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin yönetim düzeyleri, yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, memleketleri ve çalıştıkları otel tipini içeren demografik bilgiler ele alınmıştır. Sonrasında ise

çalışmada üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin görüşlerine göre, Covid-19 salgın sürecinin turizm sektörünü nasıl etkilediğine yönelik tema ve kategorilerinin dağılımlarına yer verilmiştir. Katılımcıların gizliliğini korumak adına veriler kodlanarak (K1, K2, K3...K30) tablolştırılmıştır.

4.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında görüşme yapılan kişilere ait demografik bilgiler Tablo 21’de yer almaktadır. Görüşmeler dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 30 üst düzey yönetici ve departman müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yaş aralığı 29 ile 55 yaş arasında değişmektedir. Cinsiyetleri incelendiğinde 10 katılımcının kadın, 20 katılımcının ise cinsiyetinin erkek olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim düzeylerine bakıldığında 5’inin departman müdürü, 10’unun genel müdür yardımcısı, 15’inin ise genel müdür statüsünde yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde 1’inin lise, 7’sinin ön lisans, 19’unun lisans, 3’ünün yüksek lisans mezunu olduğu ve eğitilmiş kişilerden oluştuğu gözle çarpılmaktadır. Memleketleri ise, Muğla, İzmir, Antalya, Aydın, Ankara, Adana, İstanbul, Balıkesir, Yalova, Yozgat, Şanlı Urfa, Çorum, Kayseri, Tokat, Manisa, Elazığ, Bursa ve Atina şehirlerinden oluşmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları otel tipine bakıldığında 13’ünün 4 yıldızlı, 17’sinin 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev aldığı görülmektedir.

Tablo 22: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Yönetim Düzeyi	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Memleket	Otel Tipi
K1	İnsan Kaynakları Müdürü	Kadın	35	Lisans	İzmir	4 Yıldızlı
K2	Genel Müdür	Erkek	45	Lisans	Muğla	4 Yıldızlı
K3	Genel Müdür	Erkek	47	Lisans	Atina	4 Yıldızlı
K4	Genel Müdür	Erkek	37	Ön Lisans	İstanbul	4 Yıldızlı
K5	Genel Müdür	Erkek	38	Ön Lisans	Adana	4 Yıldızlı
K6	Satış Pazarlama Müdürü	Kadın	30	Ön Lisans	Elazığ	4 Yıldızlı
K7	Muhasebe Müdürü	Kadın	29	Lisans	Şanlı Urfa	4 Yıldızlı
K8	Genel Müdür	Erkek	44	Yüksek Lisans	Ankara	4 Yıldızlı
K9	Genel Müdür	Erkek	42	Lisans	İzmir	4 Yıldızlı
K10	Genel Müdür	Erkek	41	Lisans	Muğla	4 Yıldızlı
K11	Genel Müdür Yardımcısı	Kadın	36	Lisans	Balıkesir	4 Yıldızlı
K12	Genel Müdür	Erkek	34	Lisans	Antalya	4 Yıldızlı
K13	Genel Müdür	Erkek	48	Lisans	Antalya	4 Yıldızlı
K14	Genel Müdür	Erkek	50	Lisans	İzmir	5 Yıldızlı

K15	Genel Müdür	Erkek	55	Lisans	Bursa	5 Yıldızlı
K16	Genel Müdür Yardımcısı	Erkek	49	Ön Lisans	Ankara	5 Yıldızlı
K17	Genel Müdür Yardımcısı	Erkek	39	Ön Lisans	Aydın	5 Yıldızlı
K18	Genel Müdür Yardımcısı	Erkek	30	Lisans	İzmir	5 Yıldızlı
K19	Genel Müdür Yardımcısı	Kadın	34	Lisans	Muğla	5 Yıldızlı
K20	Genel Müdür Yardımcısı	Kadın	33	Lisans	Manisa	5 Yıldızlı
K21	Genel Müdür	Kadın	40	Yüksek Lisans	Yalova	5 Yıldızlı
K22	Genel Müdür Yardımcısı	Erkek	33	Lisans	Muğla	5 Yıldızlı
K23	Genel Müdür Yardımcısı	Erkek	32	Yüksek Lisans	Muğla	5 Yıldızlı
K24	Genel Müdür Yardımcısı	Erkek	44	Lisans	İzmir	5 Yıldızlı
K25	Genel Müdür	Erkek	46	Ön Lisans	Yozgat	5 Yıldızlı
K26	Önbüro Müdürü	Kadın	32	Ön Lisans	Çorum	5 Yıldızlı
K27	Yiyecek-İçecek Müdürü	Kadın	30	Lise	Tokat	5 Yıldızlı
K28	Genel Müdür Yardımcısı	Kadın	40	Lisans	Muğla	5 Yıldızlı
K29	Genel Müdür	Erkek	47	Lisans	Kayseri	5 Yıldızlı
K30	Genel Müdür	Erkek	45	Lisans	Muğla	5 Yıldızlı

4.7.2. Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Temalar

Covid-19 salgınının turizm sektörüne etkisini ve turizmin geleceğine yönelik çıkarımların yapılabilmesinde, üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin görüşleri alınmış ve bu düşüncelere dayanılarak 7 tema belirlenmiştir. Bunlar; “işletmede yaşanan sorunlar”, “işletmede eskiye dönüş”, “işletme faaliyetleri”, “turizme etki”, “ekonomik kayıplar ve çözüm önerileri”, “çalışan sorunları ve turizmin geleceği” temalarıdır. Bu temalar kategorilere ayrılmış ve Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23: Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Tema ve Kategoriler

4.7.2.1.	İşletmede Yaşanan Sorunlar Teması
4.7.2.1.1.	Panik ve Kaos Ortamı
4.7.2.1.2.	Müşteri Kayıpları
4.7.2.1.3.	Ekonomik Kayıplar
4.7.2.1.4.	Personel Bulma Sorunu
4.7.2.1.5.	Maliyetlerin Artışı
4.7.2.1.6.	Doluluk Oranlarının Düşmesi
4.7.2.1.7.	Psikolojik Zorluklar
4.7.2.2.	İşletmede Eskiye Dönüş Teması
4.7.2.2.1.	İyileşmeye Geçiş
4.7.2.2.2.	Kötüleşme
4.7.2.3.	İşletme Faaliyetleri Teması
4.7.2.3.1.	Normale Dönme
4.7.2.3.2.	Normale Dönememe
4.7.2.4.	Turizme Etki Teması
4.7.2.4.1.	Küçülme-Daralma

4.7.2.4.2.	Ekonomik Kayıplar
4.7.2.4.3.	İşgücü kaybı
4.7.2.4.4.	İflas
4.7.2.4.5.	Güven kaybı
4.7.2.4.6.	Turistlerin Azalması
4.7.2.5.	Ekonomik Kayıplar ve Çözüm Önerileri Teması
4.7.2.5.1.	Devlet Desteği
4.7.2.5.2.	Vergi Muafiyeti
4.7.2.5.3.	Nakdi Yardım
4.7.2.5.4.	Teşvik
4.7.2.6.	Çalışan Sorunları ve Turizmin Geleceği Teması
4.7.2.6.1.	İşten Çıkarılma
4.7.2.6.2.	Ücretsiz İzin
4.7.2.6.3.	İş Bulamama
4.7.2.6.4.	İşverene Güvenmeme
4.7.2.6.5.	Yeni Turizm Türleri
4.7.2.6.6.	Çalışan Memnuniyeti
4.7.2.6.7.	Müşteri Memnuniyeti
4.7.2.6.8.	Maliyet Azaltma
4.7.2.6.9.	Doğayı Koruma
4.7.2.6.10.	Sürdürülebilir Turizm

4.7.2.1. İşletmede Yaşanan Sorunlar Teması

Araştırmaya katılan üst düzey yönetici ve departman müdürlerine Covid-19 salgın sürecinde işletmelerinde yaşadıkları sorunları belirlemeye yönelik sorular (bkz., s. 124, soru 1) yöneltilmiştir. Bu sorular sorularak otel işletmelerinde yaşanan gerçek sorunlara temas edilebilmesi ve sorunların çözümüne yönelik somut adımların atılabilmesi amaç edinilmiştir. Üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin karar alma ve verme sürecinde etkin rol aldıkları düşünülecek olursa bunun doğru bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada üst düzey yönetici ve departman müdürleri işletmelerinde pek çok sorunla karşılaştıklarını, sürecin belirsizliğinden dolayı endişelerinin arttığını ifade etmişlerdir. Katılımcılar genel olarak; panik ve kaos ortamının oluşması, müşteri kayıplarının yaşanması, ekonomik kayıpların ortaya çıkması, kalifiye personel bulmanın güçleşmesi, maliyetlerin artması, psikolojik zorluklar ve doluluk oranlarının düşmesi sorunlarının yaşandığını belirtmişler ve ekonomik olarak zor bir evreden geçtiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan üst düzey yönetici ve departman müdürleri Covid-19 salgınının patlak vermesi, seyahat engelleri ve kısıtlamaların yaşanması sebebiyle

işletme içinde panik ve kaos ortamının meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Covid-19 salgınının işletmeleri için beklenmedik ve hazırlıklı olmadıkları bir kriz olduğunu belirtmişlerdir.

“İşletmemizde ciddi bir panik ve kaos ortamı oluştu. Çünkü bizi neyin beklediğini bilmiyorduk. Kısıtlamaların ne ölçüde ve ne zaman kalkacağı belli değildi.” (K1, K2, K3, K17, K28, K30)

“İşletmemizde çalışanlar olarak bir paniğe kapıldık. Kısıtlamaların başlamasıyla ne yapacağımızı bilemedik. Sezonun açılıp açılmayacağı, müşterilerin gelip gelemeyeceği tam bir muammaydı. Salgına yakalanma korkumuz da vardı.” (K15, K22, K29)

Üst düzey yönetici ve departman müdürleri tarafından işletmede çıkan en büyük sorunlardan birinin müşteri kayıpları ve ekonomik sorunlar olduğu belirlenmiştir. Turizm sezonunda birçok işletme yöneticisi beklenen müşteri sayısına ve doluluk oranına ulaşamadıklarını ifade etmiştir.

“Salgın döneminde büyük oranda müşteri kaybettik”. (K2, K3, K4, K14, K16, K17, K18, K19, K21, K30)

“Otelimizin doluluk oranları düştü. Neler yaşayacağımızı bilmememiz dolayısıyla işletme içinde panik ve belirsizlik duyguları yaşandı. Çünkü süreç giderek ciddileşiyordu ve dünyanın buna ne cevap vereceğini bilmiyorduk. Beklenen doluluk oranlarına ulaşamaması nedeniyle satışlarımız azaldı”. (K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K12, K18, K20, K21, K23, K24, K25)

Ayrıca katılımcılar yaşanan sorunlar arasında kalifiye personel bulma, psikolojik olarak olumsuz etkilenme ve maliyetlerin artışının olduğunu ifade etmiştir. Salgın sürecinde işsiz kalan personelin sezonun açılıp açılmayacağı ve beklenen doluluk oranlarına ulaşıp ulaşılmayacağını bilmemeleri sebebiyle işe geri dönmeye tereddüt yaşadıklarını belirtmişlerdir. Turizm işletmelerinin de deneyimli personele ulaşmada problemler yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

“Pandemi şartları nedeniyle çalışmaya ara verilmiş ve çalışanlar evlerine gönderilerek işletme normalleşme sürecine dönene kadar kapalı kalmıştır.

İşletmemizin yaptığı harcamalar var. Bu ödemelerde zorlanıldı. Kredi ödemeleri sekteye uğradı.” (K4, K7)

“Salgın döneminde büyük oranda müşteri kaybettik. Bu nedenle otelimiz geçen sezonlara göre ciddi maddi kayıplar yaşadı. Birçok çalışanı işten çıkarmak zorunda kaldık. Çalışanlar ve otel olarak parasal ve psikolojik açıdan zor günler geçirdik.” (K8, K9, K12)

“İşletme olarak süreci yönetirken ve adapte olurken maddi ve manevi zorluklar yaşadık.” (K1, K2, K30)

“Başka sektörlerle nazaran turizmdeki sorunlar biraz daha fazla olmuştur. Öncelikle hizmet verecek misafir %75 azalmıştır. Bunun yanı sıra elinizdeki kalifiye personel diğer sektörlerle kaymış olduğundan, personel sıkıntısı baş göstermiştir. Ayrıca artan enerji ve yiyecek maliyeleri cabasıdır.” (K18, K19, K29)

4.7.2.2. İşletmede Eskiye Dönüş Teması

Katılımcılara Covid-19 tehdidinin azalması ve yavaş yavaş normalleşme dönemine geçilmesi ile işletmelerinde her şeyin eski durumuna dönüp dönmediğini belirlemeye yönelik (s. 124, soru 2) görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların bazıları Covid-19 salgını sonrası iyileşme dönemine girdiklerini ancak eski durumuna hala dönemediklerini belirtmişlerdir. Bazıları ise işletmenin kendisini toparlayamadığını kötüleşme dönemine girerek kapanma tehlikesiyle karşı karşıya olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar, sektörün eski haline dönmesinin uzun zaman alacağını belirtmişlerdir.

“Pandemi süreci geride bırakılarak yavaş yavaş normale dönüş başlamış olsada, sektörün eski haline dönebilmesi ve salgının neden olduğu sorunların üstesinden gelebilmesi 2025 yılından önce mümkün görünmemektedir.” (K2, K3, K10, K12, K19, K20)

“İşletmemizin maddi olarak önemli sıkıntılar yaşaması eski durumumuza gelmemizi güçleştirmiştir.” (K4, K9, K23)

4.7.2.3. İşletme Faaliyetleri

Katılımcılara Covid-19 salgınından ötürü durma noktasına gelen turizm hareketlerinin normale dönmesiyle, işletme faaliyetlerinin de normale dönüp dönmediğini belirlemeye yönelik soru (s. 125, soru 3) sorulmuştur. Katılımcıların genel görüşü ise işletme faaliyetlerinde normale dönüşün sağlanamadığı yönündedir. Salgın sürecinin uzun sürmesi ve yaşanan ekonomik sıkıntılar nedeniyle işletmelerin eski faaliyetlerine dönmelerinin zorlaştığını ifade etmişlerdir.

“İşletme faaliyetlerinde normale dönüşün henüz çok erken olduğunu düşünmekteyim.” (K8, K15, K29)

“İşletme faaliyetlerinde her şey eski haline yavaş yavaş dönüyor ama gerçekleşen başka beklenmedik sorunlar faaliyetlerin aksamasına müşterilerimizin panik yaparak işletmeyi terk etmesine neden olabiliyor. Bunun dışında yoğun bir sezon geçiriyoruz. Hijyen tedbirlerini almak ve uygulamak işletmemizi zorlayabiliyor.” (K1, K4, K10)

“Belirttiğim gibi gerekli sosyal mesafe ve hijyen kurallarına uyarak eski faaliyetlerimize geri döndük ancak dışarıdan kontrolsüz şekilde insan kabul etmiyoruz. Yemek saatlerinde misafirlerimiz kontrollü şekilde yiyeceklere ulaşıyor. Yiyeceklere direkt temas edilmesine izin verilmiyor. Çalışanlar ve müşterilerden PCR testi istiyoruz. Misafirlerimizin ve çalışanlarımızın sürekli ateşlerini kontrol ediyoruz. En ufak belirti gösteren kişiler için gerekli karantina tedbirlerini alıyoruz.” (K5, K20)

4.7.2.4. Turizme Etki

Katılımcılara Covid-19 salgınından ötürü turizm endüstrisinde kalıcı bir hasar ya da küçülme yaşanıp yaşanmadığını belirlemeye yönelik soru (s. 124, soru 4) sorulmuştur. Katılımcılardan görüşleri alınarak salgının turizm sektörü üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Gelen yanıtlara bakıldığında katılımcılar, turizmde bir küçülme yaşandığını ve bunun uzun yıllar süreceğini ifade etmişlerdir.

“Birçok firma kapanmış veya el değiştirmek zorunda kalmıştır.” (K 18, K22)

“Turizm sektörünün ekonomik açıdan bir darbe aldığını düşünüyorum. Ülke açısından turizm önemli bir gelir kaynağı ancak bu süreçte oteller dışında birçok işletme kapalıydı. Müşterilerimizi kabul edemedik ve hizmet veremedik. İşletmeler ve çalışanlar çok maddi kayıp yaşadı ve kapanma süreci turizm endüstrisini çok zorladı.” (K2, K16, K24)

4.7.2.5. Ekonomik Kayıplar ve Çözüm Önerileri

Katılımcılara Covid-19 salgınından ötürü, turizm endüstrisinde meydana gelen ve gelmesi muhtemel ekonomik kayıplar için çözüm önerilerine yönelik düşünceleri (s. 124, soru 5) sorulmuştur. İşletmelerin ekonomik kayıplarının giderilebilmesi için, devlet desteğinin verilmesi, vergi muafiyetlerinin sağlanması, nakdi para yardımı yapılması ve devlet teşviklerinin artırılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

“Öncelikle salgın boyunca verilen devlet desteğinin 2022 yılı içerisinde de devam etmesi gerekmektedir. Bunun yanında sağlanacak vergi muafiyetleri de destekleyici olacaktır.” (K22, K29, K30)

“İşletmeler bu dönemde ödemelerde zorlandığı için para desteği sağlanabilir. Faizsiz krediler verilebilir ya da kredilerin ödeme süreleri uzatılabilir. Özellikle çalışanlarını mağdur etmemek çaba sarfeden işletmelerden bir süreliğine vergi alınmayabilir. Çalışanların sigorta vb. giderleri devlet tarafından karşılanabilir.” (K6, K8, K12, K15, K17)

“Bunun için devletin kısa çalışma ödenekleri sağladığı gibi çalışanlara ve işletmelere maddi destek sağlamalı. Vergi ödemelerinde indirimle gidebilir ya da almayabilir. İşletmelere uzun vadeli düşük faizli krediler verilebilir.” (K3, K7)

4.7.2.6. Çalışanların Sorunları ve Turizmin Geleceği

Katılımcılara, Covid-19 salgın sürecinde gelen seyahat kısıtlamaları ve sosyal mesafe kurallarının turizm sektöründe çalışanların mesleklerini nasıl etkilediği (s. 124, soru 6) sorulmuştur. Ayrıca katılımcılardan Covid-19 salgınının turizmin geleceğini ne şekilde etkileyeceğine yönelik düşüncelerinin belirtilmesi istenmiştir. Birçok çalışanın işten çıkarıldığını ve bu durumun çalışanların turizm sektörüne olan

güvenini azalttığını ifade etmişlerdir. Çalışanların maddi olarak desteklenmesi ve çalışanların turizm sektöründe çalışmaları için teşvik edilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Turizm çalışanları Covid-19 salgını sonrası turizmde tatil anlayışının değişeceğini ve yeni turizm türlerine yönelineceğine ifade etmişlerdir. Doğaya ve insana değer vermenin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

“Turizm durdu ve sektör çalışanları işsiz kaldı. İşletmeler kapandı. Sosyal mesafe kuralları getirerek hijyene daha önem verilmesinde etkili oldu. İşletme içinde bu kurallara uymak oldukça zor. Çalışma ortamı kalabalık ve işlerin hızlı bir şekilde yürütmesi gerekiyor. Turizm hareketlerinin değişmesine ve gerekli şartları taşımayan ülkelerin imajını zedeleyerek turistlerin tercih etmesini engelledi. Ülkemiz giderek turistler tarafından daha ucuz ülke konumuna düştü. Fiyatlarımız yabancı turistler için oldukça uygun ve kendi ülkemizdeki insanlara göre daha rahat tatil yapıyorlar. Turizmde hijyen ve mesafe kurallarına verilen önemin giderek artacağını doğaya, insana önem veren turizm anlayışına sahip işletmelerin tercih edileceğini düşünüyorum. Konfor, sağlık, doğallık ve bireysel tatil anlayışı ön plana çıkacak. İnsanlar daha az keşfedilmiş ve insan popülasyonlarının az olduğu yerleri tercih edecek. Yeme-içme kültürü açısından güvenilir, sağlıklı ve hijyen kurallarına uyan yerleri tercih edecekler ve bu nedenle yeni şeyleri deneme isteği azalabilir.” (K3, K5, K10, K15, K20, K26)

“Türkiye’de sahil otelciliğindeki her şey dâhil (açık büfe) sisteminin ne kadar zorlayıcı olabileceği ortaya çıkmıştır. Yeni koyulan pandemi kuralları gereği birçok arkadaşımız sektör değiştirmek durumunda kalmıştır. Her şey dâhil gibi maliyetli bir sistemin alternatif bir sistem ile değişmesi önceliğimiz olmalıdır. Çünkü bu israfı bol sistemin sürdürülmesi mümkün değildir.” (K4, K29, K30)

“Birçok çalışanın işten çıkarılmasına, ücretsiz izinlere gönderilmesine neden oldu. Turizm çalışanlarının uzun süre işsiz kalmasına sebebiyet verdi maalesef. Gelecekte turizm sektöründe hijyene yönelik daha ciddi politikalar belirleneceğini düşünüyorum. Bunun dışında turizmin sürdürülebilirliğini sağlamak için ekolojik önlemler alınacağını düşünüyorum. İnsanlar sosyal mesafe nedeniyle teması

azaltacak bungalov evler ve villaları da tercih etmeye başladı. Tatil anlayışı daha da bireyselliğe dönüşebilir.” (K7, K23, K27)

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

20. yüzyıldan sonra dünyada meydana gelen siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmelerle ülkeler birbirine bağımlı hale gelmiş ve dünya küreselleşmeye başlamıştır. Bu durum ülkeler arasında bağlantının artmasını sağlasa da dünyanın herhangi bir noktasında meydana gelen bir problemin herkesi etkilemesine neden olmuştur. Kriz olarak günyüzüne çıkan bu sorunlar ülkelerde bulunan önemli endüstri kollarının zarar görmesine ve ekonomik açıdan kötüleşmesine sebebiyet vermektedir. Ülkeler için önemli ekonomik değer yaratan turizm sektörü de krizlerden etkilenen endüstri kollarının başında gelmektedir. İstihdamın artmasına yönelik katkısı, yabancı ülkelere döviz girişini sağlaması, ülkenin soyut ve somut mirasının tanıtımına olumlu etkisi turizm sektörünün dünya için önemini artırmaktadır. Turizm sektörünün gün geçtikçe artan önemi bu sektörde yaşanan krizlerin nedenlerinin araştırılmasını ve sonuçlarının değerlendirilmesini daha elzem hale getirmektedir. Bu bağlamda bütün dünyayı etkisi altına alan ve turizm faaliyetlerini etkileyerek ülke ekonomilerine ağır darbe vuran Covid-19 salgını ülkemize de ciddi şekilde zarar vermiştir.

Çalışmada; Muğla ilinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin görüşlerine başvurularak, Covid-19 salgınının turizm sektörüne olan etkilerinin değerlendirilmesi, turizmin geleceğine yönelik çıkarımlarda bulunulması ve olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi için turizm sektörü ve paydaşlarına öneriler sunulması amaçlanmıştır. 500 üst düzey yönetici ve departman müdürü ile gerçekleştirilen anket formları değerlendirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak demografik değişkenlerden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Buna bağlı olarak; araştırmaya katılan 500 üst düzey yönetici ve departman müdürünün büyük çoğunluğunun cinsiyetinin erkek olduğu göze çarpmaktadır. Kadın yönetici sayısının az olmasının nedeni olarak, turizm sektöründe çalışmanın zor olması, evli olan kadınların iş ve özel hayatını yürütmede problemlerle karşılaşmaları ve iş hayatında yükselmede erkek yöneticiler tarafından engellenmeleri gösterilebilir. Tükeltürk ve

Perçin (2008), turizm sektöründe kadın çalışanların giderek artmasına rağmen cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmalarından dolayı üst düzey yönetici pozisyonlarında yer alamadıklarını belirtmişlerdir. Cave ve Kılıç (2010), kadın çalışanların anne, eş, kadın gibi cinsiyet rollerinden kaynaklı olarak sosyal hayatında çok fazla sorumluluğunun olduğunu ve buna istinaden yönetici pozisyonlarında erkekler kadar yer alamadıklarını ifade etmişlerdir. Wang ve Ritchie (2012), erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla kriz yönetimi uygulamalarına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde yöneticilerin çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Cave ve Kılıç (2010); Olaniran (2007), medeni durumun kişilerin kriz planlamaya yönelik bakış açılarını etkilediğini ve evli olan bireylerin bekârlara göre kriz yönetim çalışmalarına daha çok önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Anket uygulamasına katılan katılımcıların eğitim durumlarına ait demografik veriler incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun lisans eğitimi aldığı görülmektedir. Wang, Ayres ve Huyton (2010), bu sonuca paralel olarak; turizm sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim durumlarının yüksek olduğunu ancak turizm eğitimi konusunda istenilen seviyede olmadıklarını belirtmişlerdir. Cooper ve Shepherd (1997), çalışmalarında eğitim durumunun, yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımlarını etkilediğini ve turizm eğitimi almış olmalarının krizlerin üstesinden gelmede olumlu katkılar yarattığını ifade etmiştir. Katılımcıların yaş gruplarına ait verilere bakıldığında; büyük çoğunluğunun 35-44 yaş aralığında olduğu; yani orta yaş grubunda yer aldıkları görülmektedir. Küçükaltan ve Ergin (2009), yöneticilerin farklı yaş aralıklarında yer almalarının kriz yönetim çalışmalarına herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Karakuş ve İnandı (2018), yaşın kriz yönetimi yaklaşımını etkilediğini ve üst yaş grubu bireylerin kriz yönetimi çalışmalarına daha önem verdiklerini belirtmişlerdir. Araştırmadan elde edilen önemli bir diğer demografik veri ise katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine ait bilgilerdir. Katılımcıların çoğunluğunun 7-18 yıl arasında sektör tecrübesine sahip oldukları göze çarpmaktadır. Wang ve Ritchie (2012), uzun çalışma deneyimi olan ve geçmişte krizle karşılaşmış yöneticilerin kriz planlama ve kriz yönetimi çalışmalarına daha çok önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgulara bakıldığında; araştırmaya katılan yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımı boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeninden elde edilen bulgulara dayanılarak genç ve orta yaş grubu katılımcıların üst yaş grubu katılımcılara oranla kriz yönetimine daha çok önem verdiği belirlenmiştir. Bunun sebebi olarak genç ve orta yaş grubu bireylerin üst yaş grubu bireylere oranla daha dinamik, değişime ve yeniliğe açık olmaları gösterilebilir. Bajrami ve diğerleri (2021); Caber ve diğerleri (2019), yöneticilerin farklı yaş aralıklarında yer almalarının kriz dönemi yaklaşımlarını etkilediğini ve üst yaş grubu yöneticilerin krizlerin üstesinden gelmede daha etkin rol oynadıklarını ifade etmiştir. Yarmohammadian ve diğerleri (2013), yaş değişkeninin yöneticilerin kriz yönetimi yaklaşımlarını etkilediğini ve orta yaş grubu bireylerin kriz yönetiminde daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir. İbrahinoğlu (2011) ise bu bulgunun aksine yaş değişkeninin yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımlarını etkilemediğini belirtmiştir. Çalışmada yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımı boyutu ile cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, turizmde çalışma süresi ve yönetim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna bağlı olarak, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, turizmde çalışma süresi ve yönetim düzeyi demografik değişkenlerinin yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımlarını etkilemediği söylenebilir.

Topuz (2009) Belek'te faaliyet gösteren otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, turizm işletmelerinin büyük çoğunluğunun kriz yönetimi çalışmalarına gereken önemi vermediklerini, sadece kriz anında krizi önlemeye yönelik uygulamalara yöneldiklerini belirlemiştir.

Araştırmanın nitel kısmından elde edilen sonuçlara göre katılımcılar, Covid-19 salgın sürecinde turizm işletmelerinin yaşadıkları başlıca problemlerin; işletmede panik ve kaos ortamının oluşması, müşteri kayıplarının yaşanması, ekonomik zararların ortaya çıkması, kalifiye personel bulmanın güçleşmesi, maliyetlerin artması, psikolojik zorluklar ve doluluk oranlarının düşmesi gibi sorunlar olduğunu düşünmektedir. Karadeniz ve diğerleri (2020), çalışmasında Covid salgınının işletmelerde yarattığı en büyük sorunun, yüksek gelir ve istihdam kaybı olduğunu belirtmiştir. Yılmaz ve Dalkılıç (2021), turizm işletmelerinin, Covid-19 salgın

sürecinde müşteri kayıpları ve ekonomik zorluklar yaşadıklarını belirtmiş ve bu salgının turizmin geleceğini nasıl şekillendireceği konusunda endişeye duyduklarını ifade etmiştir.

Araştırmada katılımcılar, çalıştıkları işletmelerin Covid-19 tehdidinin azalması ve yavaş yavaş normalleşme dönemine geçilmesinden sonra eski durumlarına henüz dönmediğini ifade etmiştir. Bazı işletmeler yaralarını sarmaya çalışırken, bazı işletmeler bu sürecin üstesinden gelememiş ve kötüleşme dönemine girmiştir. Covid-19 salgınının öngörülemeyen ve hazırlıksız yakalanan bir kriz olması bu durumun sebebi olarak gösterilebilir. Kaczmarek, Perez, Demir ve Zarem (2021), Covid-19 salgını sonrası işletmelerin çöküşe geçtiklerini ancak doğru kriz yaklaşımını benimseyen işletmelerin eski haline dönmeye başladığını belirtmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre Covid-19 salgınından ötürü durma noktasına gelen turizm hareketlerinin normale dönmesiyle, işletme faaliyetlerinin normale dönmediği ve bunun için zamana ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bir diğer bulgu ise salgının turizm endüstrisine büyük zarar vermesi ve sektörde küçülmelerin yaşanmasına neden olmasıdır. İşletmelerde geçmiş yıllara oranla büyük müşteri kayıpları yaşanmış ve bu azalmalardan doğan mali kayıpların tazmininin zaman alacağı saptanmıştır. Polyzos, Samitas and Spyridou (2021), çalışmalarında Covid-19 salgınından turizm endüstrisiyle ilişkili olan bütün sektörlerin etkilendiğini ifade etmişler ve turizm sektörünün toparlanmasının yıllar alacağını belirtmiştir. Gursoy ve Chi (2020), Covid-19 salgınının turizm sektörüne ağır bir darbe vurduğunu ve işletmelerin eski faaliyetlerine dönmelerinin henüz mümkün olmadığını ifade etmiştir.

Çalışmada katılımcılardan elde edilen görüşlere göre işletmelerin ekonomik kayıplarının giderilebilmesi için, devlet desteğinin verilmesi, vergi muafiyetlerinin sağlanması, nakdi para yardımı yapılması ve devlet teşviklerinin artırılması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca araştırmada çalışanların işten çıkarılma, süresiz ve ücretsiz izne gönderilme gibi sorunlar yaşadığı belirlenmiştir. Yacoub ve ElHajjar (2020), otel işletmelerinin salgınla mücadeleyle yönelik hazırlık çalışmalarının olmadığını ifade etmiştir. İşletmedeki sorunların giderilebilmesi için sadece yabancı turiste değil yerli turiste de önem verilmesi gerektiğinin üzerinde durmuştur. Çalışanların sorunlarının

çözümüne kavuşabilmesi için personele önem verilerek sektör emekçilerinin iş güvencelerinin sağlanması gerektiğini vurgulamıştır. Lai ve Wong (2020), Covid-19 salgınından turizm işletmeleri çalışanlarının ciddi şekilde etkilendiğini, işten çıkarılma ve ücretsiz izne ayrılma sorunları yaşadıklarını bu anlamda sektör çalışanlarına maddi, manevi destek sağlanmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların turizmin geleceğine yönelik düşüncelerinde ise, yeni tatil anlayışının ortaya çıkacağı, sürdürülebilir turizme önem verileceği ve doğayı koruma temasının ön plana çıkacağı dikkat çekmektedir. Leta ve Chan (2021), Covid-19 salgınının yarattığı olumsuz etkilerin turizm sektöründe bulunan rekabet ve işgücü piyasasında değişiklikler yaratacağını bu nedenle işletmelerin yeni ürün ve pazar stratejileri geliştirmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Sonuç olarak; turizm sektörü ülkelerin ekonomilerine yaptığı katkı ile milletlerin refah seviyesini yükselten önemli bir endüstridir. Bu alanda yaşanacak finansal kayıplar ülkelerin milli gelirler düzeyini ciddi şekilde etkilemektedir. Turizm endüstrisinde meydana gelen her türlü kriz ülkede yaşayan bütün paydaşları etkileme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle ülkeyi hatta tüm dünyayı saran Covid-19 salgınının neden olduğu krizin araştırılması ve turizm sektörü üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bir krizin fırsata çevrilebilmesi araştıran, üreten, kendini geliştiren, birikimini en güzel şekilde aktaran ve bu yönde kriz hazırlık çalışmaları yapan yöneticiler ile mümkün gözükmektedir. Otel işletmelerinin yönetiminde, karar alma-verme süreçlerinde etkin rol alan ve sektörde uzun yıllardır var olmaları sebebiyle krizin üstesinden gelme ve etkilerinin en doğru şekilde değerlendirilmesinde değerli bilgi birikimine sahip olan üst düzey yönetici ve departman müdürlerine önemli görevler düşmektedir. Covid-19 salgın krizi öngörülemeyen bir kriz olsa da, sektör üzerinde yapacağı etki öngörülebilir, olumsuz etkileri minimize edilebilir hatta kriz Türkiye için bir fırsata çevrilebilir.

Covid-19 salgın krizi turizm sektöründe önemli değişimlere yol açmıştır. Uçuşlar yasaklanmış, seyahatler kısıtlanmış ve sosyal hayat durma noktasına gelmiştir. Seyahat kısıtlamaları nedeniyle turist sayısı salgın öncesi döneme göre büyük oranda azalmıştır. Turizm işletmelerinde doluluk oranlarının düşmesinden dolayı finansal kayıplar yaşanmıştır. İşletmeler, meydana gelen maddi kayıpları

turizme emek vermiş sektör çalışanlarını işten çıkararak ya da ücretsiz izine göndererek tazmin etmeye çalışmıştır. Bu durum çalışanların endüstriye olan güvenini ve bağlılığını derinden sarsmıştır. Sektörün eski faaliyetlerine dönmesinin ardından turizm işletmeleri, ihtiyaç duyduğu tecrübeli ve eğitimli personellerine ulaşamamıştır. Salgının etkisiyle üretimin yavaşlaması sektördeki girdi maliyetlerini artırmış ve turizm işletmeleri ekonomik olarak bir kez daha zarara uğramıştır. Bu da krize hazırlıksız yakalanan işletmelerin eski faaliyetlerine dönmesini engellemiş ve birçok işletme kapanmak zorunda kalmıştır. Turizm faaliyetlerinin sekteye uğramasıyla turizm endüstrisi derin yara almış ve salgına bağlı olarak ülkemizde bir de ekonomik kriz ortaya çıkmıştır. Turizm endüstrisinde meydana gelen sorunların çözüme kavuşabilmesi ve işletmelerin ortaya çıkan kriz durumlarını daha kolay atlatalmaları için çeşitli öneriler sunulabilir:

Sektöre yönelik öneriler;

- Turizm sektöründeki bütün işletmelerin oluşabilecek bir krize karşı krize hazırlık planı olmalıdır. Kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası planları yapılarak korku ve panik atmosferinden çıkılmalı ve krizin olumlu etkileri görülerek fırsata çevrilmeye çalışılmalıdır.
- İşletmede kriz baş gösterdiğinde ilk gözden çıkarılan kişiler kuruma emek veren çalışanlar olmamalıdır. Kriz çalışmaları şeffaf yürütülmeli ve çalışanlar bilgilendirilmelidir.
- İşletmede meydana gelen kriz ne yok sayılmalı ne de büyütülerek korku ve panik iklimi yaratılmalıdır. Kendine güvenen, yenilikçi, değişime açık, güçlü iletişim kurabilen kişilerce kriz yönetimi çalışmaları yapılmalıdır. Bu hususta işletmede bulunan üst düzey yöneticilere önemli görevler düşmektedir.
- Turizm çalışanlarının, ekonominin gelişiminde ve ülkemizin tanıtılmasında önemli bir misyonunun olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle sektör çalışanları turizm eğitimi almış ve deneyimli kişilerden oluşmalıdır.
- Turizm çalışanlarının, iş güvencesi sağlanmalı, çalışma koşulları düzenlenmeli ve aile hayatlarının korunması sağlanmalıdır.

- Turizm endüstrisinde çalışmanın mevsimlik ve zor bir iş olduğu algısını kırmak için gereken adımlar atılmalı ve çalışma şartlarına düzenlenme getirilmesi gerekmektedir.
- Çalışanların korunabilmesi ve mağduriyetlerin giderilebilmesi için devlet tarafından sağlanan destekler devam ettirilmeli ve artırılmalıdır.
- Turizm işletmelerinin hayatta kalabilmesi için vergi indirimini sağlanmalı, faizsiz krediler verilmeli ve ödemelerde kolaylık sağlanmalıdır.
- Turizm sektörünün eski haline dönebilmesi için yeni tatil anlayışları oluşturulmalı ve yeni pazar arayışlarına yönelilerek hedef kitle çeşitlendirilmelidir.
- Ülke vatandaşlarının iç turizme katılımı artırılmalı ve uygun fiyata ulaşabilecekleri tatil fırsatları yaratılmalıdır.

Gelecekte yapılacak akademik çalışmalara yönelik öneriler:

- Üst düzey yönetici ve departman müdürlerinin yönetim düzeylerine göre, Covid-19 salgınının turizme etkisi hakkındaki bakış açılarını belirlemeye yönelik bir çalışma yapılabilir.
- Türkiye’de meydana gelen yangınların turizm sektörüne etkisi ve yabancı turistlerin gözünde ülke imajımızı belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Ukrayna-Rusya savaşının ülkemiz turizmi üzerindeki etkisi ve turizm sektörü paydaşlarının aldıkları önlemleri belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ACAR**, Yusuf (2020). “Yeni koronavirüs (Covid-19) salgını ve turizm faaliyetlerine etkisi”, **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, 4(1), 7-21.
- ACEMOGLU**, Daron ve diğerleri (2003). “Institutional causes, macroeconomic symptoms: volatility, crises and growth”, **Journal of monetary economics**, 50(1), 49-123.
- AÇIKGÖZ**, Banu (2009). “Kriz yönetimi ve yapbozun kayıp parçası: Kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında iletişim”, **Kamu-İş**, 10(3), 241-263.
- AKAR**, Fatma (2021). “Kriz yönetiminde proaktif ve reaktif yaklaşım: covid-19 krizi üzerine bir değerlendirme”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (45), 244-259.
- AKDAĞ**, Mustafa (2005). “Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (14), 1-20.
- AKDAĞ**, Mustafa ve Ümit Arklan (2011). “Crisis management and corporate social responsibility: the effect/contribution of corporate social responsibility on crisis management process”, **Humanities Sciences**, 6(4), 768-784.
- AKINCI**, Zeki (2011), "Konaklama işletmelerinde kriz sürecinde insan kaynakları yönetiminin rolü ve önemi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 3(4), 132-152.
- AKINCI**, Zeki, Murat Kayalar ve Osman N. Demirel (2012). “Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: yöneticilerin kriz yönetimi yaklaşımına yönelik bir uygulama”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 49(572), 79-100.
- AKTAN**, Coşkun Can ve Hüseyin Şen (2001). “Ekonomik kriz: nedenler ve çözüm önerileri”, **Yeni Türkiye Dergisi**, 2(42), 1225-1230.
- ALANANZEH**, Omar, Ali Tarhini ve Oroub Algudah (2018). “The effect of promotional mix on hotel performance during the political crisis in the Middle East”, **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, 9(1), 32-47.
- ALBATTAT**, Ahmad R., ve Ahmad P. Mat Som (2013). “Emergency preparedness for disasters and crises in the hotel industry”, **Sage Open**, 3(3), 1-10.
- AL-HAMARNEH**, Ala ve Christian Steiner (2004). “Islamic tourism: Rethinking the strategies of tourism development in the Arab world after September 11, 2001”. **Comparative Studies of South Asia, Africa and the Middle East**, 24(1), 173-182.
- ALİ**, Aksu (2009). “Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik”, **Journal of Yaşar University**, 4(15), 2435-2450.

- ALVAREZ**, Maria D. ve Sara Campo (2014). “The influence of political conflicts on country image and intention to visit: A study of Israel's image”, **Tourism Management**, 40, 70-78.
- ALZOUBI**, Raed Hussam Mansour ve Amar Hisham Jaaffar (2020). “Leadership Styles, Crisis Management, and Hotel Performance: A Conceptual Perspective of the Jordanian Hotel Industry”, **Journal of Critical Reviews**, 7(10), 556-562.
- ALZOUBI**, Raed Hussam ve Amar Hisham Jaaffar (2020). "The mediating effect of crisis management on leadership styles and hotel performance in Jordan", **International Journal of Financial Research**, 11(4), 384-397.
- AMANKWAH-AMOAH**, Joseph (2020). “Note: Mayday, Mayday, Mayday! Responding to environmental shocks: Insights on global airlines’ responses to COVID-19”, **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, 143, 1-9.
- ARBULÚ**, Italo, ve diğlerleri (2021). "Can domestic tourism relieve the COVID-19 tourist industry crisis? The of Spain", **Journal case of Destination Marketing & Management**, 20, 1-12.
- ARIF**, Muhammad, Khlood K. Alghamdi, Salma A. Sahel, Samar O. Alosaimi, Mashael E. Alsaft, Maram A. Alharthi ve Maryam Arif (2021). “Role of machine learning algorithms in forest fire management: a literature review”, **Journal of Robotics Autom**, 5(1), 212-226. <https://doi.org/10.36959/673/372>
- ARNOLD**, Ulli (1999). “Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization”, **European Journal of Purchasing & Supply Management**, 5(3-4), 167-174.-
- ARSLAN**, Aykut (2009). “Kriz yönetiminde liderlik”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, 18, 179-190.
- ASUNAKUTLU**, Tuncer ve Barış Safran (2004). “Stratejik yönetim açısından kriz kaynaklarına ilişkin bir değerlendirme”, **Öneri Dergisi**, 6(21), 51-58.
- ATAMAN**, Göksel ve Meliha Tolga (2003). “Küreselleşme sürecindeki kaotik yapı ve havayolu taşımacılığı üzerindeki etkileri”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 18(1), 293-314.
- AVCI**, Nilgün ve Deniz Küçükusta (2013). “Küresel ekonomik krizin seyahat acentelerine etkileri ve Türkiye'de kriz yönetimi uygulamaları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15(4), 571-587.
- AVRAHAM**, Eli (2009). “Marketing and managing nation branding during prolonged crisis: The case of Israel”, **Place Branding and Public Diplomacy**, 5(3), 202-212.

- AVRAHAM**, Eli (2013). “Crisis communication, image restoration, and battling stereotypes of terror and wars: Media strategies for attracting tourism to Middle Eastern countries”, **American Behavioral Scientist**, 57(9), 1350-1367.
- AVRAHAM**, Eli (2015). “Destination image repair during crisis: Attracting tourism during the Arab Spring uprising”, **Tourism Management**, 47, 224-232.
- AVRAHAM**, Eli (2016). “Destination marketing and image repair during tourism crises: The case of Egypt”, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 28, 41-48.
- AYAZ**, Nurettin (2016). “Ekonomik krizlerin turizm sektörüne olan etkileri üzerine bir inceleme”, **Electronic Journal of Social Sciences**, 15(59), 1360-1371.
- AYDEMİR**, Muzaffer ve M. Kemal Demirci (2005). “Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 29(1), 65-81.
- AYDIN**, Ali Fikret (2019). “Kurumsal markalar açısından kriz iletişiminin önemi: Pınar krizi örneği”, **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19(4), 1169-1188.
- AYDIN**, Ekrem ve Ceyhun Akyol (2013). “Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri: İstanbul’dan faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde nitel bir araştırma”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 10(1), 35-52.
- AYKAÇ**, Burhan (2001). “Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3(2), 123-132.
- AYMANKUY**, Şimal Yakut (2001). “Turizm sektöründe kriz yönetimi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(6), 105-118.
- BABU**, Sumesh Sudheer ve Dr B. Sudhakar (2016). “Construction project management during economic crisis”, **International Journal of Management**, 7(7), 370–381.
- BADRİ**, Seyed Ali ve Nasrin Kazemi (2020). “How Does the Hotel Quality Rate Influence the Preparedness against the Effects of Disasters?”, **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 1-23.
- BAHAR**, Emel, Ferudun Kaya ve Ferah Keklik (2011). “Konaklama sektöründe krizle mücadele stratejileri”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, (6), 83-99.
- BAHAR**, Ozan ve İlal Nur Çelik (2020). “Coronavirüsün (Covid-19) turizm sektörü üzerindeki ekonomik etkileri”, **International**

Journal of Social Sciences and Education Research, 6(1), 125-139.

- BAJRAMI**, Dunja Demirović ve diğerleri (2021). "Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions", **International Journal of Hospitality Management**, 94, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>
- BALTACI**, Ali (2018). "Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme", **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(1), 231-274.
- BARBE**, Danielle ve Lori Pennington-Gray (2020). "Social Media and Crisis Communication in Tourism and Hospitality", **Handbook of e-Tourism**, 1-27.
- BASNYAT**, Sandeep ve Sunil Sharma (2021). "Effects of COVID-19 crisis on small and medium-sized hotel operators: insights from Nepal", **Anatolia**, 32(1), 106-120.
- BAŞTÜRK**, Savaş ve Mehtap Taştepe (2013). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Vize Yayıncılık.
- BAT**, Mikail ve Çağla Yurtseven (2014). "Sosyal medyada kurumsal kriz yönetimi: Onur Air örneği", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 2(3), 197-223.
- BECKEN**, Susanne ve Kennet FD Hughey (2013). "Linking tourism into emergency management structures to enhance disaster risk reduction", **Tourism Management**, 36, 77-85.
- BEIRMAN**, David, Pranil Kumar Upadhyaya, Pankaj Pradhananga ve Simon Darcy (2018). "Nepal tourism in the aftermath of the April/May 2015 earthquake and aftershocks: Repercussions, recovery and the rise of new tourism sector", **Tourism Recreation Research**, 43(4), 544-554. <https://doi.org/10.1080/02508281.2018.1501534>
- BELOT**, Michèle ve diğerleri (2021). "Unequal consequences of Covid 19: representative evidence from six countries", **Review of Economics of the Household**, 1-15.
- BILIĆ**, Ivana Smiljana Pivčević ve Ana Čevra (2017). "Crisis management in hotel business–Insights from Croatia", **Communication Management Review**, 2(2), 100-118.
- BLAKE**, Adam ve M. Thea Sinclair (2003). "Tourism crisis management: US response to September 11", **Annals of tourism research** 30(4), 813-832.
- BONHAM**, Carl, Christopher Edmonds ve James Mak (2006). "The impact of 9/11 and other terrible global events on tourism in the United States and Hawaii", **Journal of Travel Research**, 45(1), 99-110.

- BOUKAS**, Nikolaos ve Vassilios Ziakas (2013). "Impacts of the global economic crisis on Cyprus tourism and policy responses", **International Journal of Tourism Research**, 15(4), 329-345.
- BRONNER**, Fred ve Robert De Hoog (2012). "Economizing strategies during an economic crisis", **Annals of tourism research**, 39(2), 1048-1069.
- BULGAN**, Gülay ve Mehmet Aktel (2017). "Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde kriz yönetimine yönelik bir araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 18(2), 205-232.
- BURNETT**, John J. (1998). "A strategic approach to managing crises", **Public relations review**, 24(4), 475-488.
- BUZCU**, Zafer ve Sibel Oğuz (2015). "Adana'daki A grubu seyahat acentalarının sorunlarını belirlemeye yönelik bir çalışma", **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, 3(2), 78-85.
- BUZLUKÇU**, Cemali ve Cevdet Avcıkurt (2016). "Otel işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejiler üzerine bir araştırma", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19(36-1), 149-166.
- CABER**, Meltem ve diğerleri (2019). "Conflict management styles of professional tour guides: A cluster analysis", **Tourism Management Perspectives**, 30, 89-97. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.004>
- CAMPIRANON**, Kom ve Noel Scott (2014). "Critical success factors for crisis recovery management: A case study of Phuket hotels", **Journal of Travel and Tourism Marketing**, 31(3), 313-326.
- CÁRDENAS-GARCIA**, Pablo Juan, Marcelino Sánchez-Rivero ve Juan Ignacio Pulido-Fernández (2015). "Does tourism growth influence economic development?", **Journal of Travel Research**, 54(2), 206-221.
- CARLSEN**, Jack C. ve Janne J. Liburd (2008). "Developing a research agenda for tourism crisis management, market recovery and communications", **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 23(2-4), 265-276.
- CARMELI**, Abraham ve John Schaubroeck (2008). "Organisational crisis-preparedness: The importance of learning from failures", **Long range planning**, 41(2), 177-196.
- CAVE**, Peter ve Serpil Kılıç (2010). "The role of women in tourism employment with special reference to Antalya, Turkey", **Journal of Hospitality Marketing and Management**, 19(3) 280-292. <https://doi.org/10.1080/19368621003591400>

- CHEN**, Ming-Hsiang (2011). "The response of hotel performance to international tourism development and crisis events", **International Journal of Hospitality Management**, 30(1), 200-212. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.06.005>
- CHRISTENSEN**, Tom, Per Læg Reid ve Lise H. Rykkja (2016). "Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy", **Public Administration Review**, 76(6), 887-897.
- CİNNİOĞLU**, Hasan (2021). "Covid 19 pandemi sürecinde otel yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları: İstanbul Örneği." **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, 5(1), 34-46.
- COKER**, Richard J. ve diğerleri (2011). "Emerging infectious diseases in southeast Asia: regional challenges to control", *The Lancet*, 377(9765), 599-609.
- COOMBS**, W. Timothy (1998). "An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation", **Journal of public relations research**, 10(3), 177-191.
- COOMBS**, W. Timothy (2004). "Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory", **The Journal of Business Communication**, 41(3), 265-289.
- COOMBS**, W. Timothy (2007). "Crisis management and communications", **Institute for public relations**, 4(5), 1-14.
- COOMBS**, W. Timothy ve Sherry J. Holladay (2002). "Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory", **Management communication quarterly**, 16(2), 165-186.
- COOMBS**, W. Timothy ve Sherry Jean Holladay (2006). "Unpacking the halo effect: reputation and crisis management", **Journal of Communication Management**, 10(2), 123-137.
- COOMBS**, W. Timothy, Sherry Jean Holladay ve An-Sofie Claeys (2016). "Debunking the myth of denial's effectiveness in crisis communication: context matters", **Journal of Communication Management**, 20(4), 381-395.
- COOPER**, Chris ve Rebecca Shepherd (1997). "The relationship between tourism education and the tourism industry: Implications for tourism education", **Tourism Recreation Research** 22(1), 34-47. <https://doi.org/10.1080/02508281.1997.11014784>
- CUSHNAHAN**, Gavan (2004). "Crisis management in small-scale tourism", **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 15(4), 323-338.
- ÇELİK**, Cemile ve Mahmut Özdevecioğlu (2002). "Otel işletmelerinin ekonomik krizden etkilenme düzeyleri ve kriz dönemlerinde

uyguladıkları politikalara ilişkin bir araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(9), 56-74.

- CELİK**, Şenol (2012). "Türkiye'de İllerin Bitkisel Üretimine Faktör Analizi İle İncelenmesi", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Tarım Bilimleri Dergisi**, 22(2), 69-76.
- ÇETİN**, Hüseyin ve Zekeriya Yetiş (2017). "Turizm işletmelerinde ekonomik sürdürülebilirlik ve krizler: krizlere karşı alınabilecek önlemler", **Electronic Turkish Studies**, 12(31), 343-360.
- ÇINARLI**, İnci (2014). "Bir kriz iletişimi yönetimi vaka analizi: kaybolan Malezya havayolları mh370 sefer sayılı uçağı", **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, (38), 97-115.
- ÇİFTÇİ**, Birgül (2010). "İşte var ol(ama)ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceğı çözüm önerileri", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 1(1), 153-174.
- ÇİFTÇİ**, Gürsel (2017). "Kriz yönetimi uygulamaları: uluslararası bir otelin kriz yönetim planının analizi", **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(11), 33-45.-
- ÇOLAK ÖZESEN**, Sibel (2010). "Risk ve kriz yönetimi", İstanbul Üniversitesi: İstanbul.
- ÇOLAK**, Oğuz ve Orhan Batman (2019). "Turizmde kriz yönetimi: İstanbul örneğı", **Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2(3), 351-371.
- ÇUBUKCU**, Murat (2018). "İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, 1(2), 142-156.
- DAHLES**, Heidi ve Titi Prabawa Susilowati (2015). "Business resilience in times of growth and crisis", **Annals of Tourism Research**, 51, 34-50.
- DAS**, Saibal, Subhrojvoti Bhowmick, Savali Tiwari ve Sukanta Sen (2020), Hydroxychloroquine in Coronavirus Disease-19 (COVID-19)", **Clin Drug Investig**, 40, 591–601. <https://doi.org/10.1007/s40261-020-00927-1>
- DE ALBUQUERQUE TITO**, Ana Luiza ve Maria Valéria Pereira De Araújo (2019). "Studies on crisis management in tourism: approaches and contexts" **Rosa dos Ventos**, 11(2), 476-491.
- DE SAUSMAREZ**, Nicolette (2007). "Crisis management, tourism and sustainability: The role of indicators", **Journal of sustainable tourism**, 15(6), 700-714.
- DEL MAR ALONSO-ALMEIDA**, Maria ve Kerstin Bremser (2013). "Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis" **International Journal of Hospitality Management**, 32, 141-148.

- DEMİR**, Filiz Otay (2008). “Kriz yönetim stratejileri ve kriz iletişimi”, **Review of Economic and Business Studies**, 11(12), 1-24.
- DEMİR**, Mahmut, , Yusuf Günaydın ve Şirvan Şen Demir (2020). “Koronavirüs (Covid-19) salgınının Türkiye’de turizm üzerindeki öncülleri, etkileri ve sonuçlarının değerlendirilmesi”, **International Journal of Social Sciences and Education Research**, 6(1), 80-107.
- DEMİREZEN**, Bilgehan (2019). “Turizm işletmelerinde fiyatlandırma stratejileri: kriz dönemlerinde kayseri’deki konaklama işletmelerinin fiyat uygulamaları”, **Journal of Travel and Tourism Research**, (14), 21-55.
- DEMİRTAŞ**, Hasan (2000). “Kriz yönetimi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 23(23), 353-373.
- DIVISEKERA**, Sarath ve Van K. Nguyen (2018). “Determinants of innovation in tourism evidence from Australia”, **Tourism Management**, 67, 157-167.
- DİNÇ**, Hüseyin (2017). “Kriz dönemlerinde otelcilik”, **International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)**, 1(3), 97-112.
- DOĞANCILI**, Olca Sezen (2020). “Covid-19 salgını sonrası turizm destekleri”, **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, 4(3), 2808-2820.
- DOĞANTAN**, Ece ve Meryem Akoğlan Kozak (2018). “Turizm işletmelerinde kırılğanlıklar: karşılaştırmalı bir analiz”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 15(3), 581-589.
- DONOHUE**, Holly, Lori Pennington-Gray ve Oghenekaro Omodior (2015). "Lyme disease: Current issues, implications, and recommendations for tourism management", **Tourism Management**, 46, 408-418.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.07.006>
- DU**, Ding, Alan A. Lew ve Pin T. Ng (2016). “Tourism and economic growth”, **Journal of Travel Research**, 55(4), 454-464.
- DUBROVSKI**, Drago (2004). “Peculiarities of managing a company in crisis”, **Total quality management & business excellence**, 15(9-10), 1199-1207.
- DÜNYA TURİZM ÖRGÜTÜ** (WTO).
<https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19> (17 Ocak 2022)
- DWYER**, Larry (2015). “Globalization of tourism: Drivers and outcomes”, **Tourism Recreation Research**, 40(3), 326-339.
- EASTERLING**, Debbie (2005). “Residents and tourism: what is really at stake?”, **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 18(4), 49-64.

- EKSİLİ**, Nisa, Zeynep Ünal ve Emre İpekçi Çetin (2017). "Bes yıldızlı otel işletmelerinde kriz dönemlerinde uygulanan tasarruf stratejilerinin bulanık dematel yöntemiyle incelenmesi", **Business and Economics Research Journal**, 8(2), 259-273.
- ELLIOTT**, Dominic, Kim Harris ve Steve Baron (2005). "Crisis management and services marketing", **Journal of Services Marketing**, 19(5), 336-345.
- ERCAN**, İlker ve İsmet Kan (2004). "Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik", **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 30(3), 211-216.
- ESEN**, Şaban ve Hande Uyar (2011). "Küresel krizin yerel ekonomilere etkileri: Bartın ve Karabük ili otel işletmeleri üzerine bir araştırma", **Ekev Akademi Dergisi**, 15(46), 367-360.
- EVANS**, Nigel ve Sarah Elphick (2005). "Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry", **International Journal of Tourism Research**, 7(3), 135-150.
- FARMAKI**, Anna (2021). "Memory and forgetfulness in tourism crisis research", **Tourism Management**, 83, 1-4.
- FERNANDO**, Sriyantha, Jayatilleke S. Bandara ve Christine Smith (2013). "Regaining missed opportunities: the role of tourism in post-war development in Sri Lanka", **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 18(7), 685-711.
- FIRAT**, Aytekin ve İlgi Açıkgöz (2013). "Konaklama işletmelerinin kriz döneminde uyguladıkları pazarlama stratejilerine yönelik bir uygulama", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 27, 69-88.
- FISCHBACHER-SMITH**, Denis ve Moira Fischbacher-Smith (2016). "Crisis management as a critical perspective", **Journal of Management Development**, 35(7), 930-940.
- FİDAN**, Mehmet ve M. Evrim Gülsünler (2003). "Kurum kimliğinde kriz yönetiminin yeri ve önemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (10), 465-475.
- FUNG**, Clare, Bruce Tsui ve Alice HY Hon (2020). "Crisis management: A case study of disease outbreak in the Metropark Hotel group", **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 25(10), 1062-1070. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1784245>
- FUNK**, Sebastian, E. Gilad ve Vincent A.A. Jansen (2010). "Endemic disease, awareness, and local behavioural response", **Journal of theoretical biology**, 264(2), 501-509.
- GARDA**, Betül, Gamze Temizel ve Metehan Temizel (2017). "Küreselleşmenin turizm pazarlama karması elemanları üzerindeki

etkileri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, (14), 29-41.

GAUTAM, Bishnu Prasad (2011). “Tourism and economic growth in Nepal”, **NRB Economic Review**, 23(2), 18-30.

GENÇ, Fatma Neval, (2009). “Kriz yönetimi ve kamu yönetiminde uygulanabilirliği”, **Verimlilik Dergisi**, (4), 1- 12.

GEORGE, Darren ve Paul Mallery (2010). **SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update**, 10. Baskı, Boston: Pearson.

GHADERI, Zahed, Ahmad Puad Mat Som ve Joan C. Henderson (2012). “Tourism crises and island destinations: Experiences in Penang, Malaysia”, **Tourism Management Perspectives**, 2, 79-84.

GHADERI, Zahed, Brian King ve C. Michael Hall (2021), "Crisis preparedness of hospitality managers: evidence from Malaysia.", **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, 1-19.

GIOUSMPASOGLU, Charalampos, Evangelia Marinakou ve Anastasios Zopiatis (2021). “Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 33(4), 1297-1318.

GÖÇEN, Sedat, Şevket Yırık ve Yusuf Yılmaz (2011). “Türkiye’de krizler ve krizlerin turizm sektörüne etkileri”, **Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**, 16(2), 493-509.

GÖÇER, Ali (2014). "Yazma tutum ölçeği'nin (ytö) Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 22(2), 515-524.

GÖÇER, İsmet (2013). “Küresel ekonomik krizin etkileri: panel veri analizi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(29), 163-188.

GÖRAL, Ramazan (2014). “Turizm sektöründe stratejik kriz yönetimine ilişkin bütünsel bir çerçeve”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (32), 89-101.

GÖSSLİNG, Stefan, Daniel Scott ve Michael Hall (2020). “Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19”, **Journal of Sustainable Tourism**, 1-20.

GU, Yunfei, Bhakti Stephan Onggo, Martin H. Kunc ve Steffen Bayer (2021). “Small Island Developing States (SIDS) COVID-19 post-pandemic tourism recovery: A system dynamics approach”, **Current Issues in Tourism**, 1-28.

GURSOY, Doğan ve Christina G. Chi (2020). “Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda”, **Journal of Hospitality Marketing &**

Management, 29(5), 527-529, DOI:
10.1080/19368623.2020.1788231

- GURTNER**, Yetta (2016). "Returning to paradise: Investigating issues of tourism crisis and disaster recovery on the island of Bali", **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 28, 11-19.
- GÜDEN**, Onurcan (2019). "Küresel kuruluşların kriz yönetimi ve iletişimi süreçlerine yönelik bir değerlendirme: facebook & cambridge analytica veri skandalının retoriksel arena kuramı bağlamında incelenmesi", **Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi**, (31), 209-231.
- GÜNEŞ**, Muharrem ve Eylem Beyazıt (2010). "Özel işletmelerde kriz yönetimi üzerine genel bir değerlendirme", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(2), 15-33.
- GÜNEY**, Semra Arıkan (2002). "Kriz yönetiminde halkla ilişkilerin başarı şartları", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(1), 59-78.
- GÜVEN**, Murat ve Kamuran Mısırlı (2005). "Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: Çaycuma örneği", **International Journal of Management Economics and Business**, 1(1), 1-19.
- GÜVEN**, Ömer (2018). "Paket Tur Kapsamında Sunulan Hizmetlerin Kalitesinin Davranışsal Niyet Üzerine Etkileri: Yurt Dışı Paket Tur Satın Alan Yerli Turistler Üzerinde Bir Araştırma", **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi** 7(2), 657-674.
- HAGE**, Jerald ve Michael Aiken (1967). "Relationship of centralization to other structural properties", **Administrative Science Quarterly**, 12(1), 72-92.
- HALL**, C. Michae (2010). "Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism", **Current issues in Tourism**, 13(5), 401-417.
- HALL**, C. Michael, Daniel Scott ve Stefan Gössling (2020). "Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for", **Tourism Geographies**, 22(3), 577-598.
- HAQUE**, Tariq H. ve M. Ohidul Haque (2018). "The swine flu and its impacts on tourism in Brunei", **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 36, 92-101.
- HARWATI**, Lusiana N. (2013). "Crisis management: Determining specific strategies and leadership style for effective outcomes", **Crisis**, 2(2), 170-181.
- HEIDE**, Mats ve Charlotte Simonsson (2021). "What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic", **Journal of Communication Management**, 1-20.

- HENDERSON**, Joan C. (1999). "Tourism management and the Southeast Asian economic and environmental crisis: a Singapore perspective", **Managing Leisure**, 4(2), 107-120.
- HOFFMAN**, Bruce (2002). "Rethinking terrorism and counterterrorism since 9/11", **Studies in Conflict and Terrorism**, 25(5), 303-316.
- HUANG**, Yu-Chin, Yung-Ping Tseng ve James F. Petrick (2008). "Crisis management planning to restore tourism after disasters: A case study from Taiwan", **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 23(2-4), 203-221.
- HYSTAD**, Perry W. ve Peter C. Keller. (2008). "Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster". **Tourism Management**, 29(1), 151-162. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.017>
- ISRAELI**, Aviad A., Asad Mohsin ve Bhupesh Kumar (2011). "Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels", **International Journal of Hospitality Management**, 30(2), 367-374.
- IVANOV**, Stanislav Hristov ve diğerleri (2020). "Biosecurity, crisis management, automation technologies, and economic performance of travel, tourism and hospitality companies—a conceptual framework", **Tourism Economics**, 1-24.
- IVANOV**, Stanislav ve Theodoros A. Stavrinoudi (2018). "Impacts of the refugee crisis on the hotel industry: Evidence from four Greek islands", **Tourism Management**, 67, 214-223.
- IVANOVA**, Maya, Ivan Krasimirov Ivanov ve Stanislav Ivanov (2020). "Travel behaviour after the pandemic: the case of Bulgaria", **Anatolia**, 32(1), 1-11.
- İBİŞ**, Cemal ve Özgür Çatıkkaş (2012). "İşletmelerde iç kontrol sistemine genel bakış", **Sayıştay Dergisi**, 85, 95-121.
- İBİŞ**, Salim (2020). "Covid-19 salgınının seyahat acentaları üzerine etkisi", **Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, 3(1), 85-98.
- İBRAHİNOĞLU**, Nurettin (2011). "İşletmelerde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(2), 731-747.
- JALLAT**, Frédéric ve Clifford J. Shultz (2011). "Lebanon from cataclysm to opportunity—Crisis management lessons for MNCs in the tourism sector of the Middle East", **Journal of World Business**, 46(4), 476-486.
- JAMES**, Erika Hayes ve Lynn Perry Wooten (2005). "Leadership as (Un)usual:: how to display competence in times of crisis", **Organizational Dynamics**, 34(2), 141-152.

- JAQUES**, Tony (2010). “Reshaping crisis management: The challenge for organizational design”, **Organization Development Journal**, 28(1), 9-17.
- JIA**, Zhiyang, Yiyin Shi, Yuan Jia ve Ding Li (2012). “A framework of knowledge management systems for tourism crisis management”, **Procedia Engineering**, 29, 138-143.
- JONES**, Thomas Edward (2016). “Evolving approaches to volcanic tourism crisis management: An investigation of long-term recovery models at Toya-Utsu Geopark”, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 28, 31-40.
- JUMAYEVA**, Jennet ve Cemalettin Aktepe (2020). “Kriz dönemlerinde konaklama sektörü işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimine yönelik uygulamaları: Türkiye-Rusya uçak krizi”, **Journal Of Business Research-Turk**, 12(4), 4449-4465.
- KABIR**, Md Nurul ve Andrew C. Worthington (2017). “The ‘competition–stability/fragility’ nexus: A comparative analysis of Islamic and conventional banks”, **International Review of Financial Analysis**, 50, 111-128.
- KACZMAREK**, Tomasz Katarzyna Perez, Ender Demir ve Adam Zarem (2021). "How to survive a pandemic: The corporate resiliency of travel and leisure companies to the COVID-19 outbreak", **Tourism Management** 84, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104281>
- KALAYCI**, Beyza Nur (2017). “Sosyal medyada kriz iletişimi; Turkcell örneği”, 1. **Uluslararası İletişimde Yeni Yönelimler Konferansı Tam Metin Bildiri Kitabı** içinde, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s.331-341.
- KALPAKLIOĞLU**, Nur Ündey (2010). “Krizlere en hassas sektör turizmde etkin kriz yönetimi”, **Journal of Academic Studies**, 12(44), 139-155.
- KAPLAN**, Seth, Kate LaPort ve Mary J. Waller (2013). “The role of positive affectivity in team effectiveness during crises”, **Journal of Organizational Behavior**, 34(4), 473-491.
- KARADENİZ**, Erdinç ve diğerleri (2020). "Covid-19'un turizm sektörüne yönelik olarak değerlendirilebilirliği: otel yöneticileri üzerinde bir araştırma", **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, 4(4), 3116-3136
- KARADOĞAN DORUK**, Ece (2021). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Erişim Tarihi: <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/sbayontemleri.pdf>, (27.07.2021).
- KARAGÖL**, Erdal Tanas (2016). “15 Temmuz darbe girişimi ve Türkiye ekonomisi”, **Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(2), 37-49.

- KARAKAYA**, Abdullah (2004). “Stratejik yönetim sisteminin kriz yönetimine katkısı üzerine bir araştırma”, **Technology**, 7(1-2), 225-233.
- KARAKÖSE**, Turgut (2007). “Örgütler ve kriz yönetimi”, **Akademik Bakış**,(13), 1-15.
- KARAKUŞ**, Adnan ve Yusuf İnandı (2018). "Ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetme becerilerinin incelenmesi", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 14(2), 500-518.
- KASH**, Toby J. ve John R. Darling (1998).“Crisis management: prevention, diagnosis and intervention”, **Leadership & Organization Development Journal**, 19(4), 179-186.
- KAUSHAL**, Vikrant ve Sidharth Srivastava (2021). “Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India”, **International Journal of Hospitality Management**, 92, 1-9.
- KAYIŞKAN**, Doğu (2018). “İşletme stratejilerine göre örgüt yapılarının oluşturulması”, **Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi**, 1(2), 59-66.
- KELEŞ**, Ali (2019). “Turizm sektöründeki kriz dönemlerinde uygulanan kamu politikalarına konaklama işletmelerinin bakışı: Antalya ili örneği”, **Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi**, 7(19), 237-259.
- KELEŞ**, Hatice Necla, Tuğba Kırıl Özkan, Mustafa Doğaner ve Ali Altunoğlu (2012). "Önlisans öğrencilerinin girişimcilik düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 9, 107-118.
- KESKİN**, Emrah ve Emrah Örgün (2015). “Kelime ilişkilendirme testi aracılığıyla sürdürülebilir turizm olgusunun kavramsal analizi: Ürgüp örneği”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 1(3), 30-40.
- KHODARAHMI**, Ehsan (2009). “Crisis management”, **Disaster Prevention and Management**, 18(5), 523-528.
- KILIÇHAN**, Reha ve Emine Caner (2019). “Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ve stratejileri”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 7(4), 3202-3224.
- KIRDAR**, Yalçın ve Filiz Demir Otay (2007). “Kriz iletişimi aracı olarak internet: kuş gribi krizi örneği”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2007(29), 93-106.
- KIVILCIM**, Burcu (2020). “Covid-19 (yeni koronavirüs) salgınının turizm sektörüne muhtemel etkileri”, **Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 4(1), 17-27.

- KİPER**, Vahit O., Ömer Saraç, Oğuz Çolak ve Orhan Batman (2020). Covid-19 salgınıyla oluşan krizlerin turizm faaliyetleri üzerindeki etkilerinin turizm akademisyenleri tarafından değerlendirilmesi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23(43), 527-551.
- KOBAK**, Kadriye ve Şuheda Soğukdere (2021). “Sosyal Medyadaki Dezenformasyon: 2021 Türkiye Orman Yangınları Örneği”, **Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi**, 4(2), 167-189. <https://doi.org/10.33464/mediaj.990600>
- KOPSIDAS**, Athanasios ve diğerleri (2021). “How did the COVID-19 pandemic impact traveler behavior toward public transport? The case of Athens, Greece”, **Transportation Letters**, 1-9.
- KORONIS**, Epaminondas ve Stavros Ponis (2012). “A knowledge management process-based approach to support corporate crisis management”, **Knowledge and Process Management**, 19(3), 148-159.
- KORSTANJE**, Maximiliano E. ve Anthony Clayton (2012). “Tourism and terrorism: conflicts and commonalities”, **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, 4(1), 8-25.
- KOSTER**, Maria C. ve Helen Politis-Norton (2004). "Crisis management strategies", *Drug safety*, 27(8), 603-608.
- KOVOOR-MISRA**, Sarah (2009). “Understanding perceived organizational identity during crisis and change”, **Journal of Organizational Change Management**, 22(5), 494- 510.
- KOVOOR-MISRA**, Sarah, Judith A. Clair ve Kenneth L. Bettenhausen (2001). “Clarifying the attributes of organizational crises”, **Technological forecasting and social change**, 67(1), 77-91.
- KÖROĞLU**, Ahmet (2004). “Turizm işletmelerinin muhtemel krizlere yönelik hazırlık çalışmaları ve seyahat acentalarında bir uygulama”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(12), 69-87.
- KRACKHARDT**, David ve Robert N. Stern (1988). “Informal networks and organizational crises: An experimental simulation”, **Social psychology quarterly**, 51(2), 123-140.
- KUBICKOVA**, Marketa, Destan Kirimhan ve Hengyun Li (2019). “The impact of crises on hotel rooms' demand in developing economies: The case of terrorist attacks of 9/11 and the global financial crisis of 2008”, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 38, 27-38. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.10.002>
- KÜÇÜKALTAN**, Gül ve Gözde Ergin (2009). “Otel işletmelerinde yöneticilerin dışsal krizlere yaklaşımlarına yönelik bir

araştırma”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(2), 199-218.

- KÜÇÜKUSTA**, Deniz ve Nilgün Avcı (2013). “Küresel ekonomik krizin seyahat acentelerine etkileri ve Türkiye’de kriz yönetimi uygulamaları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15(4), 571-587.
- KÜSKÜ**, Fatma (2002). “Krizler Öğretici Oluyor mu? Türk Tekstil Sanayi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İki Kriz Dönemi Ardından Kıyaslanması”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi- Bildiri Kitabı** içinde, 23-25 Mayıs 2002, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 709-720.
- KWOK**, Linchi, Jungwoo Lee ve Spring H. Han (2021). “Crisis Communication on Social Media: What Types of COVID-19 Messages Get the Attention?”, **Cornell Hospitality Quarterly**, 1-16.
- LAI**, Ivan K. W. ve Jose W. C. Wong (2020). “Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 32(10), 3135-3156.
- LALONDE**, Carole ve Christophe Roux-Dufort (2013). “Challenges in teaching crisis management: Connecting theories, skills, and reflexivity”, **Journal of Management Education**, 37(1), 21-50.
- LAM**, Carmen, Grace KS Ho ve Rob Law (2015). “How can Asian hotel companies remain internationally competitive?”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27(5), 827-852. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0226>
- LE**, Dung, and Giang Phi (2021). "Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework." **International Journal of Hospitality Management**, 94, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>
- LEE**, Betty Kaman (2004). “Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers’ evaluation of an organizational crisis”, **Communication research**, 31(5), 600-618. <https://doi.org/10.1177%2F0093650204267936>
- LETA**, Senbeto Dagnachew ve Irene Cheng Chu Chan (2021). "Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality", **International Journal of Hospitality Management**, 95, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102915>
- LIM**, Jaewon ve DooHwan Won (2020). “How Las Vegas' tourism could survive an economic crisis?”, **Cities**, 100, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102643>

- LIN**, Vera Shanshan, Yang Yang ve Gang Li (2019). "Where can tourism-led growth and economy-driven tourism growth occur?", **Journal of Travel Research**, 58(5), 760-773.
<https://doi.org/10.1177%2F0047287518773919>
- MADITINOS**, Zissis ve Christos Vassiliadis (2008). "Crises and disasters in tourism industry: happen locally, affect globally", In Management of International Business and Economics Systems, **MIBES Conference** içinde (ss. 67-76).
- MAIR**, Judith, Brent W. Ritchie ve Gabby Walters (2016). "Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: A narrative review", **Current Issues in Tourism**, 19(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2014.932758>
- MALHOTRA**, Richa ve Umashankar Venkatesh (2009). "Pre-Crisis Period Planning: Lessons for Hospitality and Tourism", **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, 1(1), 66-74.
<https://doi.org/10.1108/17554210910949896>
- MAO**, Chi-Kuo, Cherg G. Ding ve Hsiu-Yu Lee (2010). "Post-SARS tourist arrival recovery patterns: An analysis based on a catastrophe theory", **Tourism Management**, 31(6), 855-861.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.09.003>
- MARIANI**, Marcello M. ve Rodolfo Baggio (2012). "Special issue: Managing tourism in a changing world: Issues and cases.", **Anatolia**, 23(1), 1-3.
<https://doi.org/10.1080/13032917.2011.653636>
- MARSEN**, Sky (2020). "Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis", **International Journal of Business Communication**, 57(2), 163-175.
<https://doi.org/10.1177%2F2329488419882981>
- MASSEY**, Joseph Eric ve John P. Larsen (2006). "Crisis management in real time: How to successfully plan for and respond to a crisis", **Journal of Promotion Management**, 12(3-4), 63-97.
https://doi.org/10.1300/J057v12n03_06
- MAYA**, İlknur (2014). "Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 12(23), 209-235.
- MAZZEI**, Alessandra ve Silvia Ravazzani (2015). "Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies", **International Journal of Business Communication**, 52(3), 319-337.
<https://doi.org/10.1177%2F2329488414525447>

- MCCONNELL**, Allan (2003). "Overview: Crisis management, influences, responses and evaluation", **Parliamentary affairs**, 56(3), 1-351. <https://doi.org/10.1093/parlij/gsg096>
- MCDONALD**, Lynette M., Beverley Sparks ve A. Ian Glendon (2010). "Stakeholder reactions to company crisis communication and causes", **Public Relations Review**, 36(3), 263-271. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.04.004>
- MERKERT**, Rico ve David A. Hensher (2011). "The impact of strategic management and fleet planning on airline efficiency—A random effects Tobit model based on DEA efficiency scores", **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, 45(7), 686-695. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2011.04.015>
- MESCİ**, Muammer, Süleyman Ağraş ve Elif Aslantürk (2016). "Otel yöneticilerinin kriz dönemlerindeki davranışsal strateji deneyimleri", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi** 12(28), 39-60.
- MESSICK**, Samuel (1989). **Validity**, 3. Baskı, Washington: Education Testing Service.
- MISTILIS**, Nina ve Pauline Sheldon (2006). "Knowledge management for tourism crises and disasters", **Tourism Review International**, 10(1-2), 39-46. <https://doi.org/10.3727/154427206779307330>
- MITROFF**, Ian I., Michael A. Diamond ve Murat C. Alpaslan (2006). "How prepared are America's colleges and universities for major crises?", **Change: The Magazine of Higher Learning**, 38(1), 61-67. <https://doi.org/10.3200/CHNG.38.1.61-67>
- MOYNIHAN**, Donald P. (2008). "Learning under uncertainty: Networks in crisis management", **Public administration review**, 68(2), 350-365. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00867.x>
- MUĞLA İL KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ** (2020). "Konaklama tesisleri" Erişim Tarihi: <https://mugla.ktb.gov.tr/TR-260787/konaklama-tesisleri.html>, (28.05.2020).
- NEUBURGER**, Larissa ve Roman Egger (2020). "Travel risk perception and travel behaviour during the COVID-19 pandemic 2020: A case study of the DACH region", **Current Issues in Tourism**, 24(7), 1003-1016. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1803807>
- NICOLA**, Maria, Zaid Alsafi, Catrin Sohrabi, Ahmed Kerwan, Ahmed Al-Jabir, Christos Iosifidis, Maliha Agha ve Riaz Agha (2020). "The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review", **International Journal of Surgery**, 78, 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>

- NOVELLI**, Marina, Liv G. Burgess, Adam Jones ve Brent W. Ritchie (2018). “‘No Ebola... still doomed’–The Ebola-induced tourism crisis”, **Annals of Tourism Research**, 70, 76-87. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.006>
- NOVELLI**, Marina, Nigel Morgan ve Carmen Nibigira (2012). “Tourism in a post-conflict situation of fragility”, **Annals of Tourism Research**, 39(3), 1446-1469. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.03.003>
- NUNKOO**, Robin (2015). “Tourism development and trust in local government”, **Tourism Management**, 46, 623-634. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.016>
- OKUMUŞ**, Fevzi (2003). “İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 17(1-2), 203-212.
- OLANIRAN**, A. Bolanle (2007). "The Role of Perception in Crisis Management: A Tale of Two Hurricanes", **Multicultural Education**, 15(2), 13-16.
- ORAN**, Feyza Çağla ve Yaşam Demir (2016). “Kriz yönetim süreci: Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir banka üzerine inceleme”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (24), 181-197.
- ORCHISTON**, Caroline (2013). “Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: The case of the Southern Alps, New Zealand”, **Current Issues in Tourism**, 16(5), 477-494. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.741115>
- ORCHISTON**, Caroline ve J. E. S. Higham (2016). “Knowledge management and tourism recovery (de) marketing: The Christchurch earthquakes 2010–2011”, **Current Issues in Tourism**, 19(1), 64-84. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.990424>
- OVIEDO-GARCÍA**, M Ángeles, Manuela Vega-Vázquez ve Mario Castellanos-Verdugo (2015). “CRM and RQ as key factors in retail setting services in an economic crisis context. The case of travel agencies”, **Service Business**, 9(4), 663-685. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0244-z>
- ÖRNEK**, Ali Ş. (2007). "Kriz yönetimi stratejileri ve Türkiye bilişim sektörü örneği." **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 5(1), 107-130.
- ÖZCAN**, Selami, Hikmet Erbiyık ve Kazım Karaboğa (2012). “The effects of European economic crisis on the tourism travel companies in Turkey”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 58, 987-994.

- ÖZDAMAR**, Kazım (2001). **Spss ile Biyoistatistik**, 4.Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- ÖZDEMİR**, Lütfiye (2014), "2008 Küresel Ekonomik Krizinin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 12(23), 79-105.
- ÖZDEMİR**, Lütfiye ve Yunus Uçar (2020). "Kriz yönetimi etkinlik sistemine yönelik bir öneri", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (1), 131-164.
- ÖZDEMİR**, Özden (2017). "Kriz yönetimi ve Samsung Note 7 örnekleme", **Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi**, 3(1), 110-128.
- ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut (2002). "Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve Kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (19), 93-114.
- ÖZEN**, Yener ve Abdulkadir Gül (2007). "Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu." **Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi** 15, 394-422.
- ÖZHASAR**, Yunus ve Zehra Ege (2019). "Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları: İstanbul Fatih ilçesi örneği", **Uluslararası Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, 3(1), 50-65.
- ÖZTÜRK**, Aziz (2010). "Kriz yönetimi ve tekstil sektörüne etkileri ile ilgili bir araştırma", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 10(20), 387-410.
- ÖZTÜRK**, Yüksel ve Fatih Türkmen (2005). "Turizm işletmelerinin krizlerden etkilenme düzeylerine ilişkin bir araştırma", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(14), 167-198.
- ÖZTÜRK**, Yüksel ve Fatih Türkmen (2006). "Turizm işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerine yönelik bir araştırma", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (1), 74-95.
- PAMUK**, Zeki (2014), "Kriz Yönetimi Stratejileri", **Güvenlik Sektöründe Temel Stratejileri** Harmancı, F. M; Gözübenli, M. ve Zengin, C. (Ed.) Fatih Mehmet Harmancı ve Murat Gözübenli, Nobel Yayınevi, Ankara, , s.305-330.
- PAPATHEODOROU**, Andreas ve Pavlos Arvanitis (2014). "Tourism and the economic crisis in Greece: Regional perspectives", **Région et développement**, 39, 183-203.
- PAPATHEODOROU**, Andreas, Jaume Rosselló ve Honggen Xiao (2010). "Global economic crisis and tourism: Consequences and perspectives", **Journal of Travel Research**, 49(1), 39-45. <https://doi.org/10.1177%2F0047287509355327>

- PARASKEVAS**, Alexandros (2006). "Crisis management or crisis response system?", **Management Decision**, 44(7), 892-907. <https://doi.org/10.1108/00251740610680587>
- PARASKEVAS**, Alexandros ve Levent Altinay (2013). "Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management", **Tourism Management**, 34, 158-171. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.04.007>
- PARK**, Deukhee, Woo Gon Kim ve Soojin Choi (2019). "Application of social media analytics in tourism crisis communication", **Current Issues in Tourism**, 22(15), 1810-1824. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1504900>
- PARSONS**, Will (1996). "Crisis management", **Career Development International**, 1(5), 26-28. <https://doi.org/10.1108/13620439610130614>
- PEARSON**, Christine M. ve Ian I. Mitroff (1993). "From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management", **Academy of Management Perspectives**, 7(1), 48-59.
- PERLES-RIBES**, Jose F., Ana Belén Ramón-Rodríguez, Antonio Rubia-Serranove Luis Moreno-Izquierdo (2016). "Economic crisis and tourism competitiveness in Spain: permanent effects or transitory shocks?", **Current Issues in Tourism**, 19(12), 1210-1234. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.849666>
- PFORR**, Christof ve Peter J. Hosie (2008). "Crisis management in tourism: Preparing for recovery", **Journal of Travel and Tourism Marketing**, 23(2-4), 249-264. https://doi.org/10.1300/J073v23n02_19
- POLYZOS**, Stathis Aristeidis Samitas ve Anastasia Ef. Spyridou (2021). "Tourism demand and the COVID-19 pandemic: an LSTM approach", **Tourism Recreation Research**, 46(2), 175-187. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1777053>
- PURWOMARWANTO**, Yunitazari Laksmi ve Jayalakshmy Ramachandran (2015). "Performance of tourism sector with regard to the global crisis-a comparative study between Indonesia, Malaysia and Singapore", **The Journal of Developing Areas**, 325-339.
- RACHERLA**, Pradeep ve Clark Hu (2009). "A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry", **Cornell Hospitality Quarterly**, 50(4), 561-577.
- REGESTER**, Michael (1989). Crisis management. **In Handbook of Financial Public Relations** içinde (ss. 99-109). Butterworth: Heinemann.

- RIADIL**, Ikrar Genidal (2020). "Tourism industry crisis and its impacts: investigating the Indonesian tourism employees perspectives' in the pandemic of COVID-19", **Jurnal Kepariwisata: Destinasi, Hospitalitas Dan Perjalanan**, 4(2), 1-15. <https://doi.org/10.34013/jk.v4i2.54>
- RITCHIE**, Brent W. (2004). "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", **Tourism management**, 25(6), 669-683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- RITCHIE**, Brent. W. ve Yawei Jiang (2019). "A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management", **Annals of Tourism Research**, 79, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>
- RITCHIE**, Brent. W., John C. Crotts, Anita Zehrer ve George T. Volsky (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.
- RITTICHAINUWAT**, Bongkosh N. (2013). "Tourists' and tourism suppliers' perceptions toward crisis management on tsunami", **Tourism Management**, 34, 112-121. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.03.018>
- RODOPLU**, Hakan ve Büşra Aktekin (2020). "Havacılık sektöründe kriz yönetimi: thomas cook şirketi örnek olayı", **International Social Mentality and Research Thinkers Journal**, 6(38), 2135-2146.
- ROLAND-LÉVY**, Christine, Fatima-Ezzahra P. Boumelki ve Emilie Guillet (2010). "Representation of the financial crisis: effect on social representations of savings and credit", **The Journal of Socio-Economics**, 39(2), 142-149. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2010.02.014>
- ROUSAKI**, Barbara ve Peter Alcott (2006). "Exploring the crisis readiness perceptions of hotel managers in the UK", **Tourism and Hospitality Research**, 7(1), 27-38. <https://doi.org/10.1057%2Fpalgrave.thr.6050030>
- RYAN**, Chris (1993). "Crime, violence, terrorism and tourism: an accidental or intrinsic relationship?", **Tourism Management**, 14(3), 173-183. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(93\)90018-G](https://doi.org/10.1016/0261-5177(93)90018-G)
- RYU**, Doowon, Doojin Ryu ve Heejin Yang (2020). "Investor sentiment, market competition, and financial crisis: Evidence from the Korean stock market", **Emerging Markets Finance and Trade**, 56(8), 1804-1816. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2019.1675152>

- SANTANA**, Gui (2004). "Crisis management and tourism: beyond the rhetoric", **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 15(4), 299-321. https://doi.org/10.1300/J073v15n04_05
- SANTANA-GALLEGO**, Maria, Jaume Rosselló-Nadal ve Johan Fourie (2017). "The effects of terrorism, crime and corruption on tourism", **In Conference proceedings, 7th Advances in Hospitality & Tourism Marketing & Management (AHTMM) Conference**, içinde Famagusta, Cyprus, 10-15 July 2017 (ss. 179-196). Eastern Mediterranean University and Washington State University.
- SARI**, Esra ve Büşra Sarı (2020). "Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: Covid-19 örneği", **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 3(2), 49-63.
- SARSICI**, Erkan (2019). "Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz: Adıyaman organize sanayi sitesi örneği", **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 5(1), 8-21.
- SAWALHA**, Ihab Hanna Salman, Luai Eid Jraisat ve Kamal AM Al-Qudah (2013). "Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural considerations", **Disaster Prevention and Management**, 22(3), 210-228. <https://doi.org/10.1108/DPM-09-2012-0101>
- SAYAR**, Tahsin Eren ve Özlem Duğan (2017). "Liderlerin Kriz Döneminde Sosyal Medya Kullanımı: Recep Tayyip Erdoğan Örneği (Leaders' social Media Using In Crisis Period: Example Of Recep Tayyip Erdoğan)", **Uluslararası Hakemli İletişim ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi**, 15, 303-314.
- SCHULTZ**, Friederike, Sonja Utz ve Anja Göritz (2011). "Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media", **Public relations review**, 37(1), 20-27. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.001>
- SEÇİLMİŞ**, Cihan ve Yasar Sarı (2010). "Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma", **Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences**, 15(1), 501-520.
- SEL**, Zehra Gökçe, Burçin Can Kırlar, Mehmet Ertaş ve Özkan Tütüncü (2017). "Krizin Kısa Dönemli Yansımalarının Turizm İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamalarına Etkisi", 4. **Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi** içinde 9-12 Kasım, Kuşadası, Aydın, 228-238.
- SELVANATHAN**, Saroja (2007). "The effect of war and other factors on Sri Lankan tourism", **Applied Economics Letters**, 14(1), 35-38. <https://doi.org/10.1080/13504850500425576>

- SEYMEN**, Oya Aytemiz, Tamer Bolat ve Hüseyin Çeken (2004). “Turizm işletmelerinde krizler, etkileri ve krizden çıkış: kriz yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, (2), 105-140.
- SEZGİN**, Ferudun (2003). “Kriz yönetimi”, **Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(1), 181-195.
- SEZGİN**, Mete (2002). **Turistik Konya**, 1.Baskı, Konya: Desen Matbacılık.
- SHAO**, Yuhong ve diğerleri (2020). “What is the policy focus for tourism recovery after the outbreak of COVID-19? A co-word analysis”, **Current Issues in Tourism**, 24(7), 899-904. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1806798>
- SHIPWAY**, Richard (2018). “Building resilience and managing crises and disasters in sport tourism”, **Journal of Sport & Tourism**, 22(3), 265-270. <https://doi.org/10.1080/14775085.2018.1498152>
- SIĞINDI**, Taner ve H. Cem Sayın (2021). “Kriz döneminde otel işletmeciliği alanında pazarlama, finansman ve maliyet odaklı eylemler”, **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, 5(1), 593-609.
- SKOUFIAS**, Emmanuel (2003). “Economic crises and natural disasters: Coping strategies and policy implications”, **World Development**, 31(7), 1087-1102. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00069-X](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00069-X)
- SMITH**, Denis (1990). “Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management”, **Industrial Crisis Quarterly**, 4(4), 263-275. <https://doi.org/10.1177%2F108602669000400402>
- SMITH**, Denis ve Chris Sipika (1993). “Back from the brink-Post-crisis management”, **Long Range Planning**, 26(1), 28-38. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90230-D](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90230-D)
- SOLUNOĞLU**, Sevcan, Ercan Yavuz ve Ali Solunoğlu (2021). “Konaklama tesisi yöneticilerinin kriz yönetimi yaklaşımlarının karşılaştırılması: Kırıkkale örneği”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 42, 1-15.
- SONG**, Haiyan ve Gang Li (2008). “Tourism demand modelling and forecasting—A review of recent Research”, **Tourism management**, 29(2), 203-220. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.016>
- SONG**, Haiyan, Shanshan Lin, Xinyan Zhang ve Zixuan Gao (2010). “Global financial/economic crisis and tourist arrival forecasts for Hong Kong”, **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 15(2), 223-242. <https://doi.org/10.1080/10941661003687431>
- SOYSAL**, Abdullah, Hasan Alpay Karasoy ve Sedat Alıcı (2009). “KOBİ’lerde kriz yönetimi: k. maraş’ta tekstil sektöründeki

kobi'lerde bir uygulama”, **selçuk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi**, (21), 431-446.

- SÖNMEZ**, Sevil F. (2017). “Turizm, Terörizm ve Siyasi İstikrarsızlık”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 28(1), 110-137.
- SÖNMEZ**, Sevil F., Yiorgos Apostolopoulos ve Peter Tarlow (1999). “Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism”, **Journal of travel research**, 38(1), 13-18. <https://doi.org/10.1177%2F004728759903800104>
- STYLIDIS**, Dimitrios, and Matina Terzidou (2014). “Tourism and the economic crisis in Kavala, Greece”, **Annals of tourism research**, 44, 210-226. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.10.004>
- SYZDYKOVA**, A. ve diğerleri (2015). “Turizm sektöründe kriz yönetimi”, **Хабаршысы Вестник**, 1(77), 23-27.
- ŞAHİN**, Seda ve Aydın Ünal (2016). **Türkiye'de Turizm İşletmelerinin Hukuki Açıdan Sınıflandırılması**, Kırklareli: Paradigma Akademi Yayıncılık.
- ŞAHİN**, Selim, Serdar Ulubeyli ve Aynur Kazaza (2015). “Innovative crisis management in construction: Approaches and the process”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195, 2298-2305.
- ŞİMŞEK**, Ali (2012). **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ŞİMŞEK**, Halil (2021). “Havayolu taşımacılığında kriz yönetimi”, **Journal of Aviation Research**, 3(1), 21-40. <https://doi.org/10.51785/jar.777273>
- TAGRAF**, Hasan ve N. Talat Arslan (2003). “Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(1), 149-160.
- TALAK**, Kezban (2021). “Pandemi koşullarında e-ticarete doğru kurumsal dönüşüm sürecinde kriz yönetiminin işlevselliğinin analizi: bir ulusal zincirde örgütsel güçlenme üzerindeki yansımalar”, **AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi**, 12(45), 124-153.
- TANRISEVDİ**, Abdullah ve Murat Haçer (2003). “Krizlere yönelik stratejiler ve bu stratejilerin uygulanması: Türkiye seyahat acenteleri örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 14(2), 119-131.
- TAVAKOL**, Mohsen ve Reg Dennick (2011). "Making sense of Cronbach's alpha", **International journal of medical education**, 2, 53-55. <https://dx.doi.org/10.5116%2Fijme.4dfb.8dfd>
- TEKİN**, Ömer Faruk (2015). “Kriz yönetimi ve kamu yönetimi için önemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, 18(2), 119-135.

- THAMS**, Andreas, Nicola Zech, David Rempel ve Albert Ayia-Koi (2020). "An initial assessment of economic impacts and operational challenges for the tourism & hospitality industry due to COVID-19", **IUBH Discussion Papers-Tourismus & Hospitality**, 2, 3-16.
- TİTİZ**, İsmet (2003). "Kriz dönemi yönetsel kararların kriz sonrası işletme stratejileri üzerine etkileri", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler FAKÜLTESİ DERGİSİ**, 8(2), 111-123.
- TOKGÖZ**, Nuray (2013). "Yönetimde güncel yaklaşımlar", Celil Koparal ve İnan Özalp (Ed.), *Yönetim ve organizasyon içinde* (ss. 180-206). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- TOMASTIK**, Marek, Jan Strohmendl ve Petr Cech (2015). "Managerial competency of crisis managers", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 174, 3964-3969.
- TOMAY**, Beste ve Hatice Değirmencioğlu (2017). "Antik Çağda Anadolu'da Spor Turizmi", **Yalvaç Akademi Dergisi** 2(2), 9-21.
- TOPALOĞLU**, Melih ve Azize Tunç (1997). "Turizm işletmelerinde kriz yönetimi", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi** 8(1), 88-94.
- TOPUZ**, Çetin (2009). "Kriz yönetimi ve turizm sektörüne etkileri: Belek bölgesindeki otel işletmelerine yönelik bir uygulama (Doctoral dissertation)", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya.
- TORLAK**, Ömer ve Remzi Altınışık (2009). "Tüketici Davranışı araştırmalarında ölçek ve soru formları tasarımının araştırma bulguları üzerine etkileri", **Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 21-39.
- TRUONG**, V. Dao ve C. Michael Hall (2013). "Social marketing and tourism: What is the evidence?", **Social Marketing Quarterly**, 19(2), 110-135.
<https://doi.org/10.1177%2F1524500413484452>
- TSAI**, Chung-Hung ve Cheng-Wu Chen (2011). "The establishment of a rapid natural disaster risk assessment model for the tourism industry", **Tourism Management**, 32(1), 158-171.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.015>
- TUĞCU**, Şule (2004). "Kriz yönetiminde liderlik kavramının önem", **Selçuk İletişim**, 3(2), 16-22.
- TUNÇSİPER**, Bedriye ve Gökhan Dikili (2010). "Küresel ekonomik kriz çerçevesinde işletmelerde kriz yönetimi ve Balıkesir ili örneği", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 8(14), 1-14.
- TURCATO**, Laura, Mohan Namasivayam ve Terry Shevel. (2014). "An investigation into the sustainability of independent travel agencies in

Italy”, *Tourismos*, 9(1), 73-92.
<https://doi.org/10.26215/tourismos.v9i1.389>

TÜKELTÜRK, Şule Aydın ve Nilüfer Şahin Perçin (2008). "Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler", *Yönetim Bilimleri Dergisi* 6(2), 113-128.

TÜRKİYE SEYAHAT ACENTALARI BİRLİĞİ (TÜRSAB), (2017) *Turizmin Ekonomideki Yeri*, https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turizminekonomideki-yeri/gsmh-icindegki-payi-1963-_79.html, (17 Ocak 2022).

TÜRKMEN, Fatih ve Hakan Kendir (2017). “Kriz öncesi yönetim ve işletmeler açısından önemi”, *Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi: Türkistan Forumu III Bildiri Kitabı* içinde (ss. 123-136), Uluslararası Hoca Ahmet Yesevi Türk-Kazak Üniversitesi: Türkistan.

UĞUZ, Sabriye Çelik (2014). “Türkiye’de cari işlemler dengesi ve turizmin önemi”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 18-22.

ULMER, Robert R., Matthew W. Seeger ve Timothy L. Sellnow (2007). of post-crisis discourse”, *Public Relations Review*, 33(2), 130-134.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.015>

ULMER, Robert R.ve Timothy L. Sellnow (2002). “Crisis management and the discourse of renewal: Understanding the potential for positive outcomes of crisis”, *Public Relations Review*, 28(4), 361-365. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00165-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00165-0)

UPADHAYAYA, Pranil Kumar, Ulrike Müller-Böker ve Sagar Raj Sharma (2011). “Tourism amidst armed conflict: Consequences, copings, and creativity for peace-building through tourism in Nepal”, *The Journal of Tourism and Peace Research*, 1(2), 22-40. <https://doi.org/10.5167/uzh-42464>

URAL, Ayhan ve İbrahim Kılıç (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*, 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

UYAN, Özgül (2016). “İşletmelerde kriz yönetimi çalışmaları ve işletmelerin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yaptıkları uygulamalara yönelik alan araştırması”, *International Conference on Eurasian Economies*, 691-700.

UYSAL, Davut ve İlker Kılıç (2020). “How do Turkey-based travel agencies manage the covid-19 pandemic crisis?”, *Turizm Akademik Dergisi*, 7(2), 339-354.

UZUNSAKAL, Ece ve Doğan Yıldız (2018). "Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama", *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.

- VAN WART**, Montgomery ve Naim Kapucu (2011). "Crisis management competencies: The case of emergency managers in the USA", **Public Management Review**, 13(4), 489-511. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525034>
- VEIL**, Shari R. (2011). "Mindful learning in crisis management", **The Journal of Business Communication**, (1973), 48(2), 116-147. <https://doi.org/10.1177%2F0021943610382294>
- WALL**, Geoffrey (2007). "The tourism industry and its adaptability and vulnerability to climate change", **Climate change and tourism—assessment and coping strategies**, 5-19.
- WANG**, Jia, Helen Ayres ve Jeremy Huyton (2010). "Is tourism education meeting the needs of the tourism industry? An Australian case study", **Journal of Hospitality and Tourism Education**, 22 (1), 8-14. <https://doi.org/10.1080/10963758.2010.10696964>
- WANG**, Jie ve Brent W. Ritchie (2010). "A theoretical model for strategic crisis planning: factors influencing crisis planning in the hotel industry", **International Journal of Tourism Policy**, 3(4), 297-317.
- WANG**, Jie ve Brent W. Ritchie (2012). "Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour", **Tourism Management**, 33(5), 1057-1067. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.07.019>
- WANG**, Jie ve Brent W. Ritchie (2013). "Attitudes and perceptions of crisis planning among accommodation managers: Results from an Australian study", **Safety science**, 52, 81-91. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.02.005>
- WIGGER**, Angela ve Hubert Buch-Hansen (2013). "Competition, the global crisis, and alternatives to neoliberal capitalism: A critical engagement with anarchism", **New Political Science**, 35(4), 604-626. <https://doi.org/10.1080/07393148.2013.848705>
- WINDSOR**, Leah C., Nia Dowell ve Art Graesser (2014). "The language of autocrats: Leaders' language in natural disaster crises", **Risk, Hazards & Crisis in Public Policy**, 5(4), 446-467. <https://doi.org/10.1002/rhc3.12068>
- WUT**, Tai M., Jing Bill X. ve Shun-mun Wong (2021). "Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda", **Tourism Management**, 85, 1-28. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>
- YACOUB**, Laurent ve Samer ElHajjar (2020). "How do hotels in developing countries manage the impact of COVID-19? The case of Lebanese hotels", **International Journal of Contemporary**

Hospitality Management, 33(3), 929-948.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0814>

- YAMAMURA**, Eiji (2016). "Natural disasters and social capital formation: The impact of the Great Hanshin-Awaji earthquake", **Papers in Regional Science**, 95, 143-164. <https://doi.org/10.1111/pirs.12121>
- YARMOHAMMADIAN**, Mohammad H. ve diğeri (2013). "Crisis management competencies and their relation to self-efficiency of managers in the organizations related to disasters", **International Journal of Health System and Disaster Management**, 1(2), 64-67.
- YEH**, Shih-Shuo (2020). "Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic", **Tourism Recreation Research**, 1-7. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1805933>
- YENİCE**, Aslin, Serdar Pirtini ve Göksel Ataman (2018). "Sosyal medyada kriz yönetimi ve kurum itibarı ile ilişkisi üzerine bir model uygulaması", **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(3), 1-20.
- YENİŞEHİRLİOĞLU**, Emirhan ve Hamide Salha (2020). "Covid 19 pandemisinin Türkiye iç turizmine yansımaları: değişen talep üzerine bir araştırma", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(37), 355-368.
- YILDIRIM**, Ali ve Hasan Şimşek (2016). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 10. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YILDIRIM**, Gülsün ve Kürşad Sayın (2020). "Turizm işletmelerinde kriz yönetiminin önemi; Alanya'daki 5 yıldızlı otellerde covid 19 krizi üzerine bir araştırma", **Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences**, 6(33), 1738- 1756.
- YILDIZ**, Zafer ve Ayşe Durgun (2010). "2008 küresel ekonomik krizi ve turizm sektörü üzerine etkileri", **Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2(1), 1-15.
- YILMAZ KURT**, Benan ve Olca Sürgevil Dalkılıç (2021). "Covid-19 pandemisinin turizm sektörüne etkileri: ulusal ve uluslararası yazına yönelik içerik analizi", **Uluslararası Çağdaş Turizm Araştırmaları Dergisi**, 55(Özel Sayı), 55-72. <https://doi.org/10.30625/ijctr.953414>
- YILMAZ**, Abdullah (2012). "Türkiye'de afetlerde karşılaşılan sorunlar", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 1(1), 61-81.
- YILMAZ**, Burcu. S. ve Özgür Yılmaz (2005). "Terörizm ve terörizmin hedefi olarak turizm endüstrisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(13), 39-58.
- YU**, Larry, Greg Stafford and Alex. Kobina Armoo (2006). "A Study of Crisis Management Strategies of Hotel Managers in the

Washington, D.C. Metro Area”, **Journal of Travel and Tourism Marketing**, 19(2-3), 91-105.
https://doi.org/10.1300/J073v19n02_08

YU, Meng, Zhiyong Li, Zhicheng Yu, Jiabin He ve Jingyan Zhou (2020). “Communication related health crisis on social media: a case of COVID-19 outbreak”, **Current issues in tourism**, 1-7.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1752632>

ZHENG, Yi, Edmund Goh ve Jun Wen (2020). “The effects of misleading media reports about COVID-19 on Chinese tourists’ mental health: a perspective article”, **Anatolia**, 31(2), 337-340.
<https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1747208>

15- Otelinizin faaliyet dönemi () 12 ay açık () Sezonlukdan
.....ya kadar

16- Faaliyet süreniz () 1 yıl ve altı () 2-5 yıl () 6-10 yıl
() 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

S.17 1991-2020 yılları arasında işletmenizde kriz olarak nitelendirebileceğiniz bir olay yaşadysanız hangi dönemsel olaydan kaynaklanmıştır? (Tek cevap)

1)1991 Körfez Krizi	2)1993 PKK Terör Örgütü Eylemlerinin Neden Olduğu Kriz
3)1994 Türkiye’de Yaşanan Para Krizi ve Turizm Sektörüne Olumsuz Etkileri	4)1997 Güneydoğu Asya Krizi
5)1999 Kocaeli 17 Ağustos Depremi	6)1999 PKK Örgüt Liderinin Yargılanması Sürecinde Yaşanan Ekonomik Kriz
7) 2000 Kasım- 2001 Şubat Ekonomik Krizleri	8) 2001 Yılında ABD’de Gerçekleşen 11 Eylül Saldırısı Krizi
9) 2006 Kuş Gribi Krizi	10) 2008 Dünya Ekonomik Krizi
11) 2011 Suriye İç Savaş Krizi	12) 2015 Rusya-Türkiye Politik Krizi
13) 2016 Yılında Yaşanan 15 Temmuz Darbe Girişimi Krizi	14) 2017 Yılında İstanbul’da yaşanan Reina Saldırısı Krizi
15) 2020 Mart Ayında Türkiye’de de Görülen Covid-19 Salgını Krizi	Diğer (Belirtiniz)

S.18. Otelinizde oluşan krizde oluşan faktörleri önem derecesine göre değerlendiriniz.		Hiç Önemli Değil	Az Önemli	Orta Derecede Önemli	Yüksek Derecede Önemli	Çok Önemli
18.1.	Ekonomik Faktörler	1	2	3	4	5
18.2.	Teknolojik Faktörler	1	2	3	4	5
18.3.	Yasal ve Politik Faktörler	1	2	3	4	5
18.4.	Sosyo-Kültürel Faktörler	1	2	3	4	5
18.5.	Doğal Felaketler	1	2	3	4	5
18.6.	Rakip İşletmeler ve Artan Rekabet	1	2	3	4	5
18.7.	İşletme İçi Nedenler	1	2	3	4	5
18.8.	Diğer Faktörler (Lütfen Belirtiniz).....	1	2	3	4	5

S.19 Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin (genel müdür-yardımcısı ve departman müdürleri) kriz ile ilgili yaklaşımları sizce nasıl olmalıdır? Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
19.1.	Krizi bütünüyle görmezden gelme	1	2	3	4	5
19.2.	Krizi en kısa zamanda çözmek için gerekenleri yapma	1	2	3	4	5
19.3.	Krizi öngörecek erken uyarı sistemi kullanma	1	2	3	4	5
19.4.	Kriz yönetim planları hazırlama	1	2	3	4	5
19.5.	Acil eylem planları oluşturma	1	2	3	4	5
19.6.	Kriz yönetim biriminin oluşturulması	1	2	3	4	5
19.7.	Acil bilgi merkezlerinin (kriz odalarının) oluşturulması	1	2	3	4	5
19.8.	Kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini bekleme	1	2	3	4	5

S.20 Oteliniz bu kriz dönemleri içerisinde ne tür stratejiler izlemiştir? Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz.		Kesinlikle Uygulanmadı	Uygulanmadı	Fikrim Yok	Uygulandı	Kesinlikle Uygulandı
20.1.	İşletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi	1	2	3	4	5
20.2.	İşletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi (elektrik, su ve büro malzemeleri)	1	2	3	4	5
20.3.	Yenileme yatırımlarının durdurulması	1	2	3	4	5
20.4.	Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması	1	2	3	4	5
20.5.	Yeni pazar olanaklarının araştırılması	1	2	3	4	5
20.6.	Konaklama ücretlerinde müşteriye cazip teklifler (promosyon,taksitli tatil vb.)	1	2	3	4	5
20.7.	Kredi ödemelerinin ertelenmesi	1	2	3	4	5
20.8.	Yurt içi seyahati (yerli turisti) cazip hale getirmek için kampanyalar	1	2	3	4	5
20.9.	Reklam ve tanıtım harcamalarının artırılması	1	2	3	4	5

20.10.	Diğer (Lütfen Belirtiniz)	1	2	3	4	5
--------	---------------------------------	---	---	---	---	---

S.21 Yaşadığımız bu kriz döneminde ne gibi <u>olumlu</u> sonuçlarla karşılaştınız? Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21.1.	Yeni stratejik yönetim modelleri geliştirilmiştir.	1	2	3	4	5
21.2.	Krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirme öğrenilmiştir.	1	2	3	4	5
21.3.	Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmiştir.	1	2	3	4	5
21.4.	Devletin turizm sektörüne desteği artmıştır.	1	2	3	4	5
21.5.	Kriz fırsat olarak değerlendirilmiştir.	1	2	3	4	5
21.6.	Küçülme stratejisi uygulanmıştır.	1	2	3	4	5
21.7.	Yeni yatırım olanakları ortaya çıkmıştır.	1	2	3	4	5
21.8.	Diğer (Lütfen Belirtiniz)	1	2	3	4	5

S.22 Yaşadığımız bu kriz döneminde ne gibi <u>olumsuz</u> sonuçlarla karşılaştınız? Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
22.1.	Hızlı karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır.	1	2	3	4	5
22.2.	Yüksek personel devri olmuştur.	1	2	3	4	5
22.3.	Çalışanların motivasyonu düşmüştür.	1	2	3	4	5
22.4.	Doluluk oranları düşmüştür.	1	2	3	4	5
22.5.	Sunulan hizmetin kalitesi düşmüştür.	1	2	3	4	5
22.6.	Rekabet artmıştır.	1	2	3	4	5
22.7.	Otel imajı zedelenmiştir.	1	2	3	4	5
22.8.	İşletme içi gerilim artmıştır.	1	2	3	4	5
22.9.	Krizler karlılığı azaltmıştır.	1	2	3	4	5
22.10.	Diğer (Lütfen Belirtiniz).....	1	2	3	4	5

Ek-3 Muğla'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Listesi

Tesis Adı	Tesis Türü	Tesis Sınıfı	Bulunduğu İl	Bulunduğu İlçe
1. Armonia Holiday Village & Spa	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
2. Bodrum Park Resort	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
3. Ersan Tatilköyü	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
4. Kadikale Resort	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
5. Kervansaray Bodrum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
6. Labranda Tmt Resort	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
7. The Bodrum By Paramount Hotels & Resort	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
8. Voyage Türkbükü	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
9. Azka Oteli	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
10. Asteria Bodrum Resort	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
11. Baia Otel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
12. Bodrum Delta Beach Club	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
13. Diamond Of Bodrum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
14. Doria Hotel Bodrum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
15. Grand Park Bodrum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
16. Hilton Bodrum Türkbükü Resort & Spa	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
17. Işıl Club Bodrum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
18. İsis Hotel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
19. Kairaba Bodrum Princess Hotel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
20. Kefaluka Resort Otel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
21. Kempinski Barbaros Bay Resort	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
22. La Blanche Otel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
23. Magıclife Der Club Bodrum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
24. Mandarin Oriental Bodrum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
25. Mandarin Resort Otel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
26. Mivara Luxury Resort & Spa	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
27. Nikki Beach Resort Spa Bodrum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
28. Ramada Resort Bodrum Oteli	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
29. Rixos Otel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
30. Royal Arena Resort Spa Hotel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
31. Royal Asarlık Beach	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
32. Salmakis Resort	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
33. Samara Oteli	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum

34. Sea Garden	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
35. Sirene Luxury Bodrum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
36. Sundance Resort Otel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
37. The Marmara Bodrum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
38. Thor By Alkoçlar Exclusie	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
39. Voyage Bodrum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
40. Xanadu Paradise Island Resort	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
41. Yasmin Bodrum Resort Hotel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
42. Belcekız Tatil Köyü	Tatil Köyü	5 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
43. Club Tuana	Tatil Köyü	5 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
44. Green Forest Tatil Köyü	Tatil Köyü	5 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
45. Hillside Beach Club Tatil Köyü	Tatil Köyü	5 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
46. Liberty Hotels Lykia & Sentido Lykia Resort	Tatil Köyü	5 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
47. Club & Hotel Letoonia	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
48. Garcia Resort & Spa Otel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
49. Jiva Beach Otel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
50. Orka Sunlife Resort Hotel& Spa	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
51. Sensatori Fethiye	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
52. Liberty Hotels Lykia& Sentido Lykia Resort	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
53. Grand Yazıcı Club Marmaris Palace	Tatil Köyü	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
54. Magic Life Der Club Marmaris	Tatil Köyü	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
55. Angel's Marmaris Otel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
56. Aqua Hotel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
57. Blue Bay Platinum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
58. Casa De Maris	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
59. Club Resort Select Maris	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
60. Elegance Hotel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
61. Fortezza Resort Hotel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
62. Golden Rock Beach Hotel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
63. Grand Paşa Oteli	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
64. Green Nature	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris

65. Hotel Grand İdeal Premium	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
66. İdeal Prime Beach Otel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
67. Labranda Mares Marmaris	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
68. Martı Resort	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
69. Orka Lotus Beach Hotel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
70. Sesin Otel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
71. Tui Blue Grand Azur Marmaris	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
72. Turunç Otel	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
73. Crystal Green Bay Resort&Spa	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Milas
74. Lujo Art & Joy	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Milas
75. La Blanche Island Bodrum	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Milas
76. Ra Tt Hotels Sarıgerme	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Ortaca
77. Hilton Dalaman Golf Resort&Spa	Otel	5 Yıldızlı	Muğla	Ortaca

Tesis Adı	Tesis Türü	Tesis Sınıfı	Bulunduğu İl	Bulunduğu İlçe
1. Anadolu Holiday Village	Tatil Köyü	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
2. Club Laluna	Tatil Köyü	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
3. S Beach Club	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
4. Ambrosia Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
5. Blu Ciragan Bodrum Resort & Spa	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
6. Bodrum Beach Resort	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
7. Bodrum Golden Beach Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
8. Bodrum Holiday Resort& Spa	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
9. Cactus Mirage Family Club	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
10. Cactus Fleur Beach Club	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
11. Cape Bodrum Beach Resort	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
12. Caresse Resort & Spa	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
13. Charm Beach Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
14. Club Shark Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
15. Dragut Point South Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
16. Forever Club	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
17. Green Beach Resort Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
18. Golden Age Crystal Bodrum	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
19. Jasmin Beach Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
20. Latanya Bodrum Beach Club	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum

21. Magnific Oteli	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
22. Manastır Hotel& Suites	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
23. Marina Vista Oteli	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
24. Mavi Kumsal Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
25. Mio Bianco Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
26. Okalıptus Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
27. Otel Karia Princess	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
28. Parkim Ayaz Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
29. Petunya Beach Resort	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
30. Sentido Bellazure Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
31. The Bodrum Edition	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
32. Vita Bella Hotel Resort & Spa	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
33. Woxxie Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
34. Yelken Mandalıncı Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
35. Zeytinada Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Bodrum
36. Dalaman Airport Lykia Resort & Spa Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Dalaman
37. Spa Hotel Clup Thermemaris	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Dalaman
38. Acroter Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Datça
39. Aes Club Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
40. Alesta Yacht Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
41. Alize Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
42. Ata Park Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
43. Greenland	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
44. Hotel Pine Valley	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
45. Liberty Hotel Ölüdeniz	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
46. Montana Pine Resort Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
47. Montebello Resort Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
48. Ocean Blue	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
49. Orka Club Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
50. Ölüdeniz Turquoise	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
51. Perdıkıa Hill Family Resort	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
52. Sertil Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
53. Suncity Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Fethiye
54. Tui Blue Sarıgerme Park	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Köyceğiz
55. İdeal Panorama Tatil Köyü	Tatil Köyü	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
56. Cettia Beach Resort	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
57. Club Viva Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
58. Emre Beach Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris

59. Emre Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
60. Grand Cettia	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
61. Grand Yazıcı Club Turban (Termal)	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
62. Hawai Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
63. Hotel İdeal Pearl	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
64. International Holiday Courts Kervansara	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
65. İdaş Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
66. İdeal Piccolo Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
67. Julian Marmaris	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
68. Julian Club Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
69. Kaya Maris Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
70. Lalila Blue Suits	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
71. L'etoile	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
72. Martı-2 La Perla Oteli	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
73. Paşa Beach Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
74. Paşabey Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
75. Poseidon Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
76. Prestige Garden	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
77. Sunrise Oteli	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
78. Tropikal	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
79. Quadas Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
80. Sea Star Hotel Marmaris	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
81. Seray Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Marmaris
82. Demircioğlu Hotel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Menteşe
83. Tuna Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Menteşe
84. Six Senses Kaplankaya Oteli	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Milas
85. Labranda Princess Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Milas
86. Club Seno	Tatil Köyü	4 Yıldızlı	Muğla	Ortaca
87. Club Alla Turca	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Ortaca
88. Robinson Club Sarıgerme Park	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Ortaca
89. Tt Hotels Palace	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Ortaca
90. Tt Hotels Tropical	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Ortaca
91. Yücelen Otel	Otel	4 Yıldızlı	Muğla	Ula

Ek-4 Anket Kullanım İzni

Merhaba Çetin Bey,
Ben Fatma Canöz. Necmettin Erbakan Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans yapıyorum. Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri (Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama) adlı yüksek lisans tezinizdeki anketinizi izniniz olursa tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Kullanabilir miyim?

İyi çalışmalar diliyorum.

Çetin TOPUZ

Alıcı: Fatma Canöz

Birebir aynı soruları kullanmayın değişiklik yapın çünkü bende tez döneminde başka anketlerden faydalanmıştım. Sizin çalışmanız açısından önemli

Ek-5 Görüşme Soruları Kullanım İzni

Görüşme soruları kullanma izni

Merhaba Salim Bey,
Ben Fatma Canöz, Necmettin Erbakan Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans yapıyorum. Covid-19 Salgınının Seyahat Acentaları Üzerine Etkisi adlı makalenizde görüşme sorularımı izniniz olursa tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Kullanabilir miyim?

İyi çalışmalar diliyorum

Merhaba Fatma hanım,
Kaynak göstermek sureti ile elbet kullanabilirsiniz.
Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Dr. Öğr. Üyesi Salim İbiş

Görüşme sorularınız kaynak gösterilerek kullanılacaktır. Teşekkür ederim.

EK-6 Araştırma Kapsamında Geliştirilen 5 Hipotezin Kabul/Ret Durumu

H_{1a} :Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	RED
H_{1b} :Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları yaş aralıklarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H_{1c} :Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	RED
H_{1d} :Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları turizmde çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H_{1e} :Yöneticilerin kriz dönemi yaklaşımları işletmedeki yönetim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	RED



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULUBAŞKANLIĞI
ETİK KURUL KARAR FORMU

Etik Kurul Toplantı Tarihi/Sayısı ve Karar No	Tarih:20/10/2020 Toplantı Sayısı:01 Karar No:2020/25
Araştırmanın Başlığı	Üst Düzey Otel Yöneticilerinin Dönemsel Krizleri Değerlendirmesi Ve Covid-19 Salgınının Turizm Endüstrisine Etkisi: Muğla İli Örneği
Sorumlu Araştırmacı	Dr. Öğr. Üyesi Yeliz PEKERŞEN
Yardımcı Araştırmacılar	Fatma CANÖZ
Etik Kurul Kararı	Oy Çokluğu <input type="checkbox"/> Oy birliği <input checked="" type="checkbox"/>
	Uygun <input checked="" type="checkbox"/> Uygun Değil Düzeltme* Görevsizlik**
Düzeltilme ise gerekçeleri *	
Görevsizlik ise gerekçeleri**	

ASLI GİBİDİR
04/11/2020

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk ERDEM
Etik Kurul Başkanı