



## Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri ve Stratejileri (Crisis Management Skills and Strategies of Accommodation Businesses Executives)\*\*

Reha KILIÇHAN<sup>a</sup> , \*Emine CANER<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Erciyes University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Kayseri/Turkey

<sup>b</sup> Erciyes University, Institute for Social Sciences, Department of Tourism Management, Kayseri/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:

23.09.2019

Kabul Tarihi: 18.12.2019

### Anahtar Kelimeler

Kriz

Kriz yönetimi

Konaklama işletmeleri

### Öz

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ve stratejilerinin değerlendirildiği bu çalışmayla literatürdeki çalışma eksikliğine katkıda bulunmak ve uygulayıcılara mevcut durumu gösteren bir kaynak sunmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış olup, araştırma anketleri Kapadokya bölgesinde Nevşehir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yöneticilerine amaçlı ve kolayda örnekleme yöntemleri kullanılarak 11-25 Mayıs 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Toplam 86 işletmeden toplanan 202 anket aracılığıyla elde edilen veriler uygun istatistiksel analiz programı ile analiz edilmiştir. Bu bağlamda, t testi ve ANOVA sonuçları incelendiğinde, katılımcıların kriz yönetim becerilerinin eğitim düzeyi, işletme türü, işletmedeki pozisyon, işletmenin toplam personel sayısı ve işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmama durumu değişkenleri açısından farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, kriz yönetim stratejilerinin de eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi ve işletmede kriz yaşayıp yaşamama durumu değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda akademik çıktılar ile uygulamaya dönük çıktılar tartışılırken gelecek araştırmalara yönelik önerilerde de bulunulmuştur.

### Keywords

Crisis

Crisis management

Accommodation businesses

### Abstract

This study aims to evaluate the crisis management skills and strategies of accommodation businesses executives and to contribute to the lack of study in the literature and to provide the practitioners with a resource showing the current situation. In this context, a questionnaire was used as a data collection tool and the questionnaires were applied to executives of accommodation businesses operating in Nevşehir province in Cappadocia region between 11-25 May 2019 by using purposive and convenience sampling methods. Data obtained from 202 questionnaires collected from 86 enterprises were analyzed with appropriate statistical analysis program. In this context, when the t test and ANOVA results were examined, it was found that the participants' crisis management skills differed in terms of education level, type of enterprise, position in the enterprise, total number of personnel of the enterprise, and presence or absence of crisis management plan prepared for possible crises in the enterprise. In addition, it was found that crisis management strategies showed significant differences in terms of education level, working time in the enterprise, working time in tourism sector and whether or not to experience crisis in the enterprise. As a result of the research, academic outputs and practical outputs have been discussed and suggestions for future research have been presented.

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

\* Sorumlu Yazar

E-posta: [eminecaner90@gmail.com](mailto:eminecaner90@gmail.com) (E. Caner)

\*\* Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Reha KILIÇHAN danışmanlığında Emine CANER tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ABD'nde hazırlanan "Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Kriz Algıları, Kriz Yönetim Becerileri ve Stratejileri" başlıklı yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

**Makale Künyesi:** Kılıçhan, R. & Caner, E. (2019). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri ve Stratejileri. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 3202-3224.

DOI: 10.21325/jotags.2019.524

## **GİRİŞ**

Birdenbire ortaya çıkan, önceden öngörülemeyen, beklenmedik ve olağandışı bir durum ve sorun olarak nitelendirilen krizler, örgütsel yaşamda yönetilmesi gereken önemli bir olgudur (Aytürk, 2015). Esasen kriz yönetimi sorunların krizlere dönüşmeden önlenmesi için söz konusudur. Örneğin; aşı olma, hava yastığı sayısı fazla olan otomobiller satın alma, alarm taktırma ve sigorta yaptırma gibi önlemler olası sorunların krizlere yol açmaması için gerçekleştirilen uygulamalardır. İşletmeler için de bir yönetim sorunu olan krizler, örgütlerin üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan durumlardır (Can, 2005: 387).

Her işletme için önemli bir sorun olarak nitelendirilebilecek olan krizler, turizm işletmeleri için de son derece önem arz etmektedir. Öyle ki, zaman zaman yaşanan birtakım krizler hizmet endüstrisi içerisinde yer alan turizm işletmelerini imajın zedelenmesi ve talebin düşmesi gibi istenmeyen durumlarla derinden etkilemektedir. Turistik talebin esnek, arzın ise inelastik bir yapıya sahip olması, krizlerin turizm sektörüne olan etkilerini arttırdığından, başta konaklama işletmeleri olmak üzere turizm alanında faaliyet gösteren tüm işletmelerin krizleri göz ardı etmemeleri, beklenmedik durumlar için hazırlıklı olmaları gerekmektedir (Küçükaltan, Aydın Tükeltürk ve Çiftçi, 2015). Buradan hareketle, konaklama işletmeleri yöneticilerinin de krizleri iyi algılamaları, krizlere karşı hazırlıklı olmaları, kriz yönetimini iyi bir şekilde gerçekleştirmeleri, krizlerden en az zararla kurtulmayı sağlayacak ve bu durumu fırsata çevirebilecek doğru planlar ve politikalar ile doğru stratejiler geliştirmeleri önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerilerini ve stratejilerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın, gerek yazındaki bilgi eksikliğine katkıda bulunması açısından gerekse uygulayıcılara yol gösterici bir çalışma olması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Kriz sözcüğünün etimolojik kökeni incelendiğinde, Yunancada karar almak veya ayrılmak anlamında kullanılan “krisis” kelimesinden Türkçeye geçtiği görülmektedir (Çivi ve Nardalı, 2003: 4). Oxford sözlüğünde kriz kavramı; “daha kötü veya daha iyi arasındaki dönüm noktası” şeklinde açıklanmaktadır (OED, 2019). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise “bunalım veya sonuçları tehlike oluşturabilecek durum” olarak kullanılmaktadır (TDK, 2019). Başka bir tanımda kriz, “tehdit oluşturan şartlara veya durumlara cevap vermede yetersiz kalma” olarak açıklanmaktadır (Can, 1992: 300). Dinçer (2003: 407) ise krizi; “önceden fark edilemeyen veya tahmin edilemeyen, acil tepki gösterilmesi gereken oluşumun uyum ve müdahale sistemini yetersiz duruma getirerek, mevcut yapısına, amaçlarına ve hedeflerine tehdit oluşturan gerilimli durum” olarak tanımlamaktadır.

İşletmelerde kriz yönetimi, oluşabilecek krizlerin en az etkiyle ve en az zararla atlatabilmesi için kriz işaretlerinin zamanında görülmesi, değerlendirilmesi ve ihtiyaç duyulan tedbirlerin alınması şeklinde gerçekleşmekte olup, olası bir krizle karşı karşıya kalındığında işletmenin hazırlıklı olmasını sağlamak amaçlanmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 1994: 343). Konaklama işletmeleri özelinde kriz yönetimi ise, başta konaklama işletmelerinde konaklayan misafirlerin can ve mal güvenliğinin sağlanması, ardından işletmelerinin varlıklarını sorunsuz sürdürebilmeleri ve işletmeye çevreden gelebilecek herhangi bir zararın engellenmesi temel alınarak gerçekleştirilmektedir (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012: 81). Başka bir deyişle, konaklama işletmelerinde kriz yönetiminin temel amacı,

işletmelerin kısa ve orta vadeli planlarını problemsiz gerçekleştirmelerine ve uzun vadede stratejik hedeflerine doğru ilerleyerek ulaşmalarına olumsuz yönde etki edebilecek tüm unsurları ortadan kaldırmak veya bu etkiyi en aza indirgeyebilmektir. Bu amaçlar doğrultusunda, konaklama işletmeleri etkili bir kriz önleme mekanizması oluşturmalı ve geliştirmeli, bu mekanizmayı da kriz öncesinde, kriz döneminde ve kriz sonrasında sürekli bir şekilde güncelleyerek işletmelidir (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004: 125).

## **LİTERATÜR TARAMASI**

Literatürde turizm alanında krizlere ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, konaklama işletmeleri, yiyecek ve içecek işletmeleri (İsraeli, 2007; Emir, Aslantürk ve Sevim, 2008; Kıyat, 2015), seyahat acentaları (Köroğlu, 2004; Perl ve İsraeli, 2011; Avcı ve Küçükusta, 2013; Kılıçdere ve Çolakoğlu, 2017), turist rehberleri (Çakmak, 2018) özelinde pek çok çalışma yapıldığı tespit edilmiş ancak spesifik olarak konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ve stratejilerine yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, literatürdeki bu eksikliğe katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın literatür taraması başlığı altında kriz yönetim becerileri ve stratejilerinin öneminin daha iyi anlaşılabilmesi adına konaklama işletmeleri özelinde krizlerin yansımalarına ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar detaylıca irdelenmiştir.

Blake ve Sinclair'in (2003), ABD'nin 11 Eylül 2001 saldırıları sonrası kriz yönetimini araştırmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada 11 Eylül'de gerçekleşen terör saldırısı sonrasında, GSYİH'da ciddi bir azalma olduğu ve hizmet sektörünün de başında olduğu birçok sektörde istihdam açısından daralmaların meydana geldiği bildirilmiştir. Bununla birlikte, havayolundaki ve konaklama sektöründeki olumsuz etkilenmelerin de birçok sektörde kayıplara sebep olduğu belirtilmiştir. İsraeli ve Reichel (2003), İsrail'de yaşanan kriz sonucunda konaklama işletmelerinin durumlarını araştırmak amacıyla toplam 116 konaklama işletmesinden veriler toplayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada, endüstri alanında vergilerin ödenmesi için vergi dönemlerinin esnetilmesi talebinin, özel teklifler yapılarak fiyatların düşürülmesi isteğinin, faaliyette bulunan bölgenin özelliklerinin öne çıkarılarak iç turizmde pazarlama faaliyeti oluşturma isteğinin en çok uygulanan kriz yönetim uygulamaları olduğu tespit edilmiştir.

Okumuş ve Karamustafa'nın (2005), Türkiye'de yaşanan ekonomik krizin etkilerini araştırmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, Bodrum ve Nevşehir illerinden 106 adet anket toplanmıştır. Analizler sonucunda, konaklama işletmelerinin iş kontratlarını inceledikleri, personellerini işten çıkardıkları, sabit maliyetleri ve değişken maliyetleri düşürmek için uğraştıkları, pazarlama alanındaki çalışmalara önem vererek bu çalışmalarını arttırdıkları tespit edilmiştir. Okumuş, Altınay ve Araslı (2005), 2001 yılında gerçekleşen ekonomik krizi Kuzey Kıbrıs örneğinde incelemişlerdir. Konaklama işletmeleri özelinde gerçekleştirdikleri çalışmada, işletmelerinin sabit maliyetlerinin ve değişken maliyetlerinin gitgide çoğaldığı, turistik talepte ciddi düşüşler yaşandığı, yatırımlar ile ilgili planlamaların ertelenmek zorunda kalındığı, bankalardan kredi çekmekte sıkıntı yaşanıldığı tespit edilmiştir. Diğer bir çalışmada, Anderson (2006), Avustralya'daki turizm işletmelerinin kriz yönetimi uygulamalarını araştırmak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma kapsamında 29 işletmeden veri toplanmış ve analizler sonucunda; işletmelerin çevrelerine ve değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamaya çalıştıkları, işten çıkarmalardan ziyade personele ücretsiz izinler verdikleri tespit edilmiştir.

Israeli, Asad ve Kumar'ın (2011), Hindistan'ın lüks otellerinde kriz yönetimi uygulamalarını araştırmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, konaklama işletmelerinin bölgenin güvenliği başta olmak üzere belli özellikleriyle pazarlama faaliyetlerini yürüttükleri, yeni ürünlerin ve hizmetlerin tutundurma faaliyetleri ile pazarlanması kapsamında ise yeni pazarlar aranmasına önem verdikleri belirtilmektedir. Bahar, Kaya ve Keklik'in (2011), konaklama işletmelerinin krizin etkilerini en aza indirmek için uyguladıkları krizle mücadele stratejilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirdiği çalışma, konaklama işletmelerinin özellikle ekonomik krizlerden olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Uygulanmaya çalışılan stratejilerle krizin etkileri en aza indirilmeye veya yumuşatılmaya çalışılmaktadır. Mevcut stratejilerin zaman içinde yenilenmesi ve yeni stratejilerin üretilmesi gerektiği bildirilmektedir.

Dalgıç ve Birdir'in (2017), Türkiye'deki krizden etkilenen konaklama işletmelerinin kriz yönetim uygulamalarının, kısa ve uzun vadeli olumlu ve olumsuz beklentilerinin araştırdıkları çalışma kapsamında Antalya ve Muğla'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen görüşmeler ve toplanan anketlerden elde edilen verilerin analizi neticesinde, konaklama işletmelerinin krizlerle baş edebilmek için pazarlama faaliyeti kapsamında çalışmalara önem verdikleri, kriz dönemlerinde indirim yaptıkları ve krizler sebebiyle geleneksel pazarlarda oluşan daralmalardan kurtulmak amacıyla yeni pazar arayışları içerisine girdikleri tespit edilmiştir.

Bulgan ve Aktel'in (2017), 2015-2016 yılları arasında Türk turizmine etki eden krizlerden konaklama işletmelerinin ne derecede etkilendiklerini, krizlerden kurtulma konusunda nasıl bir yöntem uyguladıklarını ve kriz dönemlerinde devletten beklentilerinin ne ölçüde olduğunu ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma kapsamında, Antalya'daki beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, konaklama işletmelerinin krizlerden kurtulabilmek amacıyla verimlilik ve çalışanlar açısından tedbirler aldıkları bulgulanmış, devletin krizleri aşma konusunda aldığı tedbirleri yetersiz buldukları görülmüştür. Dinç'in (2018), kriz dönemlerinde otelcilik sektöründe yatırımlar, doluluk oranları, turist sayıları, kalış süreleri, turizm gelirleri, odabaşı gelirleri, ortalama oda fiyatlarını inceleyerek gerçekleştirdiği çalışma kapsamında işletmelerin krizlere müdahale yöntemleri ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, işletmelerin değişim yoluyla, maliyetleri kısma, çalışan, koçluk, lider, kurum ve halkla ilişkiler düzeyinde müdahalelerde bulunduğu tespit edilmiştir.

## **METODOLOJİ**

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin ve stratejilerinin değerlendirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen, tanımlayıcı araştırma niteliği taşıyan ve nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada tümdengelim yaklaşımı benimsenmiştir.

Çalışma kapsamında araştırma evrenini Kapadokya bölgesinde Nevşehir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre; 2019 yılında Kapadokya bölgesi içerisinde yer alan Nevşehir ilinde Turizm İşletme Belgeli 101, Turizm Yatırım Belgeli 14, Belediye İşletme Belgeli 228 tesisin bulunduğu ve toplamda 343 konaklama işletmesinin faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında 343 konaklama işletmesinden oluşan evreni temsilen veri toplamak amacıyla örnekleme yoluna gidilmiş ve bu bağlamda, araştırmanın amacına en kolay ve hızlı bir şekilde ulaştıracak katılımcıları tercih ettiği amaçlı

örnekleme ile gönüllülük esasına göre katılımcıların araştırmaya dâhil edildiği kolayda örnekleme yöntemlerinden faydalanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında ise 343 konaklama işletmesini temsilen %95 güven düzeyi ve %5'lik hata payı ile 182 katılımcıdan oluşan bir örneklemin yeterli olacağı hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formunda demografik sorulara, işletmelere ilişkin sorulara, yöneticilerin kriz yönetim becerilerini ölçmek üzere Aksu ve Deveci (2009)'nin çalışmalarında kullandıkları 31 ifadeden oluşan ölçek ifadelerine ve kriz yönetim stratejilerini ölçmek üzere Çiftçi (2015)'nin çalışmasında kullandığı 21 ifadeden oluşan ölçek ifadelerine yer verilmiştir. Anket formu pilot test kapsamında olası tasarım hataları ve ifade hatalarını düzeltmek amacıyla, Kayseri ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde her biri farklı bölümlerde yönetici olarak çalışan 10 kişiye uygulanmış olup görülen eksiklikler düzeltilmiştir. Ardından, Kapadokya bölgesinde Nevşehir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin orta ve üst kademe yöneticilerine amaçlı ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, 11-25 Mayıs 2019 tarihleri arasında yüz yüze, bırak-topla ve elektronik posta uygulama yöntemleri kullanılarak toplam 86 işletmeden 202 adet anket toplanmıştır. Toplanan anket sayısı evreni temsilen hesaplanan örneklem büyüklüğü olan 182'den büyük olduğu için yeterli düzeyde olduğu kabul edilmiştir.

Toplanan anketler kontrol edildiğinde tamamının eksiksiz ve hatasız bir şekilde doldurulduğu tespit edilmiş ve analizler gerçekleştirilmeden önce analiz programına kodlanan verilerin kalitesi incelenmiştir. Bu durumu sağlamak için verilerin frekans dağılımları, ortalama ve standart sapmalarına bakılarak hatasızlık kontrolü sağlanmış, güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarının etkilenmesi önlenmiştir. Ayrıca veri girişinden oluşabilecek hatalar, sorulara yanıt vermeme veya birden fazla seçeneği işaretleme ile yanlış kodlama gibi sebeplerle meydana gelebilecek sorunlar incelenmiş ve kontrol sonucunda veri setinde herhangi bir hataya rastlanılmamıştır. Son olarak verinin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek amacıyla *ShapiroWilk* ve *Kolmogorov Smirnov* testleri uygulanmıştır. Uygulanan testler sonucunda anlamlılık değeri  $p=0,000$  olduğu için verilerin normal dağılım göstermedikleri görülmüştür. Veri toplamada kullanılmakta olan Likert tipi sıralı ölçeğin de parametrik olmayan veriler üretmesi nedeniyle, parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmeden önce normal dağılım testlerinin sonuçlarının örneklem büyüklüğünden de etkilenebileceği göz önünde bulundurularak çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesine ihtiyaç duyulmuştur.

**Tablo 1:** Ölçeklerin *ShapiroWilk*, *Kolmogorov Smirnov* Testleri Anlamlılık Düzeyi Sonuçları ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri

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

Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde  $\pm 1$  aralığında yer aldığı görülmüş ve verinin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek çalışmada parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir (Hair, Black, Babin, Anderson and Tatham, 2013, s. 34). Bu bağlamda, öncelikle veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik testi uygulanmış; KMO kat sayısının (KMO=0,90) ve Bartlett Küresellik testinin ( $p<0,000$ ) anlamlı olarak çıkması neticesinde veri setinin uygun olduğu tespit edilmiş ve açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Tablo 2). Faktör analizinde, faktör yapısını belirlemek, anlamlı ve yorumlanabilir faktörler elde etmek için "Temel Bileşenler Analizi" seçilerek dikey döndürme tekniği olan "Varimax" tekniği kullanılmış ve faktör yükü 0,50 üzerinde bulunan veriler dikkate alınmıştır. Buna ilaveten, bir faktörün en az üç ifadeden oluşması ve karmaşık yüklenme durumu için yük farkı 0,10 olarak belirlenmiştir. Son olarak ise herhangi bir faktöre boyutlanamayan ifadelerin ölçekten çıkarılması kararlaştırılmıştır (Kalaycı, 2010, s. 321-322). Faktör analizinde, herhangi bir faktöre boyutlanamayan "kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlarını" maddesi kriz yönetim becerileri ölçeğinden çıkarılarak toplam 30 ifadeli ölçeğe ikinci kez faktör analizi uygulanmış ve son analiz kabul edilmiştir. Ayrıca, yapılan analizler sonucunda herhangi bir faktöre boyutlanamayan "işgücü masraflarını azaltmak için personel çıkarırım" ve "işgücü masraflarını azaltmak için personele ücretsiz izin kullandırırım" maddeleri kriz yönetim stratejileri ölçeğinden çıkarılarak toplam 19 maddelik ölçeğe ikinci kez faktör analizi uygulanmış fakat herhangi bir faktöre boyutlanamayan "kriz döneminde devlet destek vermediği için protesto ederim" maddesi ölçekten çıkarılarak toplamda 18 maddelik ölçeğe üçüncü kez faktör analizi uygulanmış ve son analiz kabul edilmiştir.

**Tablo 2:** Kriz Yönetim Becerileri ve Kriz Yönetim Stratejileri Ölçekleri Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

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

Tablo 2: (Devamı)

Faktörler	Maddeler	Faktör Yük Değerleri					Eş Kökenlilik	Öz Değeri	Açıklanan Varyans	Ortalama	Cronbach Alfa
		4	5	6	7	8					
<b>Kriz Yönetim Stratejileri</b>											
İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	3. Haftalık çalışma günü sayısını arttırırım.	,681					,596	1,893	3,944	2,37	0,626
	4. Personel maaş ödemelerini durdururum.	,789					,720			2,01	
	5. Görev süresi uzun olan personel yerine işe yeni başlayan personeli istihdam ederim.	,849					,777			2,37	
	6. Personeli, sözleşmeli olarak taşeron firmadan temin ederim.	,763					,663			2,38	
Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	7. Yerel firmalarla birlikte iç turizme yönelik ortak kampanyalar düzenlerim.		,780				,666	1,780	3,708	3,35	0,584
	8. Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp iç turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.		,800				,754			3,55	
	9. İndirimli fiyat uygulayıp özel teklifler sunarım.		,732				,744			3,67	
Yeni Pazar Uygulamaları	10. Liste fiyatlarını düşürürüm.		,511				,549	1,544	3,217	3,26	0,665
	11. Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp dış turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.			,654			,777			3,67	
	12. Yeni ürün ve hizmetleri tanıtp pazarlarım.			,674			,792			3,67	
	13. Yeni bölümlere yönelik pazarlama çalışmaları yaparım.			,659			,717			3,69	
İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	14. Otel hizmetlerini kısıtlayarak giderleri azaltırım.				,772		,685	1,285	2,678	3,04	0,615
	15. Bina bakım-onarım işlerini erteleyerek maliyetleri düşürürüm.				,819		,774			2,96	
	16. Makine ve donanım bakım işlerini erteleyerek maliyetleri düşürürüm.				,837		,793			2,65	
	17. Ödemeleri ertelerim.				,587		,653			2,62	
Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	19. Kriz döneminde oluşan giderler için sektör bazında hükümetten destek talep ederim.					,768	,798	1,230	2,563	3,52	0,739
	20. Vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında hükümetten ek süre tanınmasını talep ederim.					,853	,868			3,57	
	21. Yerel (belediye) vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında ek süre tanınmasını talep ederim.					,825	,855			3,59	
<b>Faktör Çıkarma Yöntemi:</b> Temel Bileşenler Analizi; <b>Döndürme Yöntemi:</b> Varimax <b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği:</b> %90,300 <b>Barlett Küresellik Testi İçin Kİ-Kare:</b> 8640,264; sd: 1128; p<0,000 <b>Açıklanan Toplam Varyans:</b> %71,712 <b>Ölçeğin Tamamı İçin Güvenirlik Katsayısı:</b> ,946 <b>Ölçek Değerleri:</b> 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum											

Faktör analizinde ifadeler toplam sekiz faktörde toplanmıştır. Kriz yönetim becerileri ölçeği, toplam 3 boyuttan (kriz öncesi dönemi, kriz dönemi, kriz sonrası dönem) ve 30 ifadeden oluşmaktadır. Kriz öncesi dönemi boyutu için toplam varyans açıklama oranı %35,969 ve öz değeri 17,265'tir. Kriz dönemi boyutu için toplam varyans açıklama oranı %12,049 ve öz değeri 5,784'tür. Kriz sonrası dönem için toplam varyans açıklama oranı %7,584 ve öz değeri 3,640'tır. Kriz yönetim stratejileri ölçeği ise toplam 5 boyuttan (işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar, devlet destekleri ile ilgili uygulamalar, pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar, yeni pazar uygulamaları, insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar) ve toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. İşletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar boyutu için toplam varyans açıklama oranı %3,944 ve öz değeri 1,893'tür. Devlet destekleri ile ilgili uygulamalar boyutu için toplam varyans açıklama oranı %2,563 ve öz değeri 1,230'dur. Pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar boyutu için toplam varyans açıklama oranı %3,708 ve öz değeri 1,780'dir. Yeni pazar uygulamaları boyutu için toplam varyans açıklama oranı %3,217 ve öz değeri 1,544'tür. İnsan kaynakları yönetimi

ile ilgili uygulamalar boyutu için toplam varyans açıklama oranı %2,678 ve öz değeri 1,285'tir. Ölçeğin bütün olarak açıkladığı varyans oranının %71,712 olduğu görülmektedir. Sonucun %60 üzerinde olması ölçeğin yüksek oranda kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca kriz yönetim becerileri ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının, Aksu ve Deveci'nin (2009) çalışmalarında olduğu gibi üç faktörlü yapıyı desteklediği görülmektedir. Kriz yönetim stratejileri ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizinin sonuçlarının ise, Çiftçi'nin (2015) çalışmasında olduğu gibi 5 faktörlü yapıyı desteklediği görülmektedir. Ölçeğin geçerliliğine ilişkin bu bulgulardan sonra güvenilirliğine ilişkin olarak Tablo 2'de yer alan *Cronbach Alfa* değerleri incelendiğinde, ölçeğin gerek boyutlar açısından gerekse bir bütün olarak güvenilir olduğu yorumu da yapılabilir.

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu başlık altında araştırmanın bulguları ve yorumlanmasına yer verilmektedir.

### Katılımcıların Demografik Özelliklerine ve İşletmelerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ve çalıştıkları işletmelerin özelliklerine Tablo 3'de yer verilmektedir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Çalıştıkları İşletmelerin Özellikleri

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

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde, katılımcıların ağırlıklı olarak 31-40 yaş aralığında, üniversite mezunu, turizm sektöründe 11 yıl ve üzeri süredir ve mevcut işletmelerinde 5 yıldan daha kısa süredir çalışmakta olan, erkek, genel



müdür ve ön büro müdürlerinden oluştuğu görülmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin ağırlıklı olarak 5 yıl ve daha kısa süredir hizmet veren, işletmesinde 50 ve daha az sayıda personel çalıştıran, bağımsız işletmeler oldukları anlaşılmaktadır. Son olarak, işletmelerin çoğunluğunun herhangi bir kriz yaşamadıkları ve olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planlarının olduğu görülmektedir.

### Katılımcıların Kriz Yönetim Becerilerine ve Stratejilerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların kriz yönetim becerilerine (kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem) ilişkin toplanan verinin merkezi eğilim ölçütleri Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Kriz Yönetim Becerilerine Yönelik Verilerin Merkezi Eğilim Ölçütleri

Ölçek Maddeleri		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Ortalama Sırası	
KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ	Kriz Öncesi Dönemi	1. Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini anlayabilirim.	3,53	1,066	-,552	-,206	17
		2. Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturabilirim.	3,36	1,181	-,558	-,574	24
		3. İşletme için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptarım.	3,52	1,071	-,704	,134	20
		<b>4. Çevrede meydana gelen krizleri takip ederim.</b>	<b>3,62</b>	<b>1,091</b>	<b>-,715</b>	<b>-,060</b>	<b>12</b>
		5. Krize neden olabilecek her türlü durumu dikkatle incelerim.	3,61	1,056	-,674	,029	13
		6. Kriz işaretlerine karşı önceden duyarlıyım.	3,48	1,057	-,522	-,359	22
		7. Krizlerin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibiyim.	3,35	1,101	-,428	-,469	25
	Kriz Dönemi	8. Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlarım.	3,00	1,240	-,054	-,971	31
		9. Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlarım.	3,12	1,228	-,213	-,842	30
		10. Kriz anlarında uygulanacak acil eylem planım hazırırım.	3,17	1,195	-,180	-,793	28
		11. Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük ederim.	3,28	1,177	-,332	-,684	27
		12. Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurarım.	3,14	1,219	-,245	-,808	29
		13. Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar ederim.	3,45	1,218	-,518	-,659	23
		<b>14. Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler veririm.</b>	<b>3,52</b>	<b>1,116</b>	<b>-,518</b>	<b>-,436</b>	<b>19</b>
		15. Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlerim.	3,29	1,171	-,418	-,544	26
	Kriz Sonrası Dönemi	16. Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlarım.	3,56	1,114	-,577	-,350	15
		17. Çalışanların kriz ile ilgili karar verme sürecine katılmalarını sağlarım.	3,54	1,088	-,583	-,231	16
		18. Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri kriz sonrası ortadan kaldırırım.	3,72	1,121	-,741	-,147	5
		19. İşletmenin amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçiririm.	3,72	1,099	-,714	-,138	6
		20. Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yaparım.	3,64	1,112	-,628	-,203	10
		<b>21. Kriz sonrası durum analizi yaparım.</b>	<b>3,83</b>	<b>1,099</b>	<b>-,1012</b>	<b>,560</b>	<b>1</b>
		22. Kriz sonrası yeni hedefler belirlerim.	3,73	1,123	-,882	,202	3
		23. Gerçekleştirdiğim kriz yönetimimi değerlendirir ve eksikliklerimi belirlerim.	3,72	1,147	-,918	,138	4
		24. Kriz sonrası işletmemde yeni bir yapılanma çalışması yaparım.	3,64	1,173	-,758	-,137	9
		25. Kriz sonrası işletmemin vizyonunu geliştiririm.	3,52	1,218	-,658	-,461	18
		26. Kriz sonrası işletmemin güçlü ve zayıf yönlerini görebilirim.	3,81	1,162	-,942	,132	2
		27. Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştiririm.	3,68	1,176	-,778	-,207	7
		28. Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek işletme için yararlı hale getiririm.	3,62	1,171	-,684	-,322	11
		29. Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlarım.	3,50	1,202	-,538	-,600	21
		30. Olası krizlerle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlerim.	3,58	1,161	-,716	-,252	14
		31. Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı veririm.	3,66	1,100	-,706	-,051	8

Katılımcıların kriz yönetim becerilerine yönelik verilerin merkezi eğilim ölçütleri incelendiğinde, kriz öncesi dönemde katılımcıların çevrede meydana gelen krizleri takip ettikleri, kriz döneminde çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verdikleri ve kriz sonrası dönemde ise kriz sonrası durum analizi yaptıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların kriz yönetim stratejilerine (insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar, pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar, yeni pazar uygulamaları, işletme bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar ve devlet destekleri ile ilgili uygulamalar) ilişkin toplanan verinin merkezi eğilim ölçütleri Tablo 5’de gösterilmektedir.

**Tablo 5:** Katılımcıların Kriz Yönetim Stratejilerine Yönelik Verilerin Merkezi Eğilim Ölçütleri

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

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerine yönelik verilerin merkezi eğilim ölçütleri incelendiğinde ise, insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar kapsamında işgücü masraflarını azaltmak için personele ücretsiz izin kullandıkları, pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar kapsamında indirimli fiyat uygulayıp özel teklifler sundukları, yeni pazar uygulamaları kapsamında yeni bölümlere yönelik pazarlama çalışmaları yaptıkları, işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar kapsamında otel hizmetlerini kısıtlayarak giderleri azalttıkları ve devlet

destekleri ile ilgili uygulamalar kapsamında da yerel (belediye) vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında ek süre tanınmasını talep ettikleri tespit edilmiştir.

### **Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin ve Stratejilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi) değişkenlerine ilişkin kriz yönetim becerilerinin ve kriz yönetim stratejilerinin karşılaştırılmasına yönelik olarak t-testi ve ANOVA gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, katılımcıların kriz yönetim becerilerinin cinsiyet, yaş, işletmedeki çalışma süresi ve turizm sektöründe çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar göstermediği, bununla birlikte katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin de cinsiyet, yaş ve işletmedeki pozisyon değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Buna karşılık olarak, katılımcıların kriz yönetim becerilerinin eğitim düzeyi ve işletmedeki pozisyon değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği, ayrıca katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin de eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi ve turizm sektöründe çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, gerçekleştirilen analizlere ilişkin detaylı bilgilere aşağıda yer verilmektedir. Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 6’da yer verilmektedir.

**Tablo 6:** Eğitim Düzeyine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

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

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

ANOVA sonuçları incelendiğinde, katılımcıların kriz sonrası dönem (F:4,886 ve p>0,05) ve kriz öncesi dönemi (F:3,504 ve p>0,05) kriz yönetim becerilerinin eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak kriz dönemi (F:1,38 ve p<0,05) kriz yönetim becerilerinin anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Tukey HSD istatistiğine göre kriz öncesi dönemi ve kriz sonrası dönemi katılımcıların eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar üniversite ve lise mezunları arasındadır. Buna göre ortalamalar incelendiğinde, üniversite mezunu olan katılımcıların lise mezunu olan katılımcılara göre daha fazla kriz yönetim becerilerine sahip oldukları söylenebilir. Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletmedeki pozisyonlara göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini üzere ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 7’de yer verilmektedir.

**Tablo 7:** İşletmedeki Pozisyona Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

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

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

ANOVA sonuçları incelendiğinde, katılımcıların kriz dönemi (F:2,186 ve p>0,05) kriz yönetim becerilerinin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak kriz sonrası dönem (F:1,653 ve p<0,05) ve kriz öncesi dönemi (F:0,823 ve p<0,05) kriz yönetim becerilerinin anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Tukey HSD istatistiğine göre kriz döneminde katılımcıların işletmedeki pozisyonları arasındaki farklılıklar genel müdür ve işletme sahibi arasında olduğu görülmektedir. Buna göre ortalamalar incelendiğinde, genel müdür pozisyonunda yer alan katılımcıların işletme sahibi pozisyonunda olan katılımcılara göre daha fazla kriz yönetim becerilerine sahip oldukları söylenebilir. Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 8’de yer verilmektedir.

**Tablo 8:** Eğitim Düzeyine Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

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

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

ANOVA sonuçları incelendiğinde, pazarlama politikalarına yönelik uygulamalara (F: ,8,497 ve  $p>0,05$ ) ve yeni pazar uygulamalarına (F: ,6,364 ve  $p>0,05$ ) yönelik kriz yönetim stratejilerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalara (F:1,726 ve  $p<0,05$ ), devlet destekleri ile ilgili uygulamalara (F:3,325 ve  $p<0,05$ ) ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara (F: ,081 ve  $p<0,05$ ) kriz yönetim becerilerinin anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Tukey HSD istatistiğine göre pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar için katılımcıların eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların üniversite ve lise mezunları arasında olduğu görülmektedir. Buna göre ortalamalar incelendiğinde, üniversite mezunu olan katılımcıların lise mezunu olan katılımcılara göre daha fazla kriz yönetim stratejilerine sahip oldukları söylenebilir. Tukey HSD istatistiğine göre yeni pazar uygulamalarına yönelik katılımcıların eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların lisansüstü, üniversite ve lise mezunları arasında olduğu görülmektedir. Buna göre ortalamalar incelendiğinde, lisansüstü mezunu olan katılımcıların üniversite mezunu olan katılımcılara, üniversite mezunu olan katılımcıların ise lise mezunu olan katılımcılara göre daha fazla kriz yönetim stratejilerine sahip oldukları söylenebilir. Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 9’da yer verilmektedir.

**Tablo 9:** İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

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

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

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

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 10’da yer verilmektedir.

**Tablo 10:** Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriz Yönetim Stratejileri	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t-Değeri	Serbestlik Derecesi	P (sig.) Değeri
İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	10 Yıl ve Aşağısı	80	2,74	1,106	-,824	200	,411
	11 Yıl ve Üzeri	122	2,87	1,094			
Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	10 Yıl ve Aşağısı	80	3,41	1,238	,1596	200	,112
	11 Yıl ve Üzeri	122	3,66	,991			
Pazarlama Politikalarına Yönelik Uygulamalar	10 Yıl ve Aşağısı	80	3,59	1,052	,738	200	,461
	11 Yıl ve Üzeri	122	3,48	,927			
Yeni Pazar Uygulamaları	10 Yıl ve Aşağısı	80	3,63	1,089	,746	200	,457
	11 Yıl ve Üzeri	122	3,53	,876			
İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	10 Yıl ve Aşağısı	80	2,03	,920	,3020	200	,003
	11 Yıl ve Üzeri	122	2,45	1,025			

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

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

### **Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Özelliklerine Göre Kriz Yönetim Becerilerinin ve Stratejilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin özellikleri (işletme türü, faaliyet süresi, toplam personel sayısı, kriz yaşayıp yaşamama durumu ve kriz yönetim planının olup olmama durumu) değişkenlerine ilişkin kriz yönetim becerilerinin ve kriz yönetim stratejilerinin karşılaştırılmasına yönelik olarak t-testi ve ANOVA gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletme faaliyet süresi ve işletmede kriz yaşayıp yaşamama durumu değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar göstermediği, bununla birlikte katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin de işletme türü, işletme faaliyet süresi, işletmenin toplam personel sayısı ve işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmama durumu değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Buna karşılık olarak, katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletme türü, işletmenin toplam personel sayısı ve işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmama durumu değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği, ayrıca katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin de işletmede kriz yaşayıp yaşamama durumu değişkeni açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, gerçekleştirilen analizlere ilişkin detaylı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletme türüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 11’de yer verilmektedir.

**Tablo 11:** İşletme Türüne Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

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

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

ANOVA sonuçları incelendiğinde katılımcıların kriz sonrası dönem (F: 3,861 ve  $p>0,05$ ) kriz yönetim becerilerinin işletme türüne göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak kriz öncesi dönemi (F: 1,007 ve  $p>0,05$ ) ve kriz dönemi (F: 1,830 ve  $p<0,05$ ) kriz yönetim becerilerinin anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Tukey HSD istatistiğine göre kriz sonrası dönemde işletme türleri arasındaki farklılıkların uluslararası zincire bağlı ve bağımsız işletmeler arasında olduğu görülmektedir. Buna göre ortalamalar incelendiğinde, uluslararası zincire bağlı işletmelerin yöneticilerinin bağımsız işletmelerin yöneticilerine göre daha fazla kriz yönetim becerilerine sahip oldukları söylenebilir.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletmedeki toplam personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 12’de yer verilmektedir.

**Tablo 12:** İşletmenin Toplam Personel Sayısına Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

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

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

Parametrik analiz yöntemlerinden t-testi uygulanmış ve katılımcıların kriz öncesi dönem ( $p=,006$  ve  $p>0,05$ ), kriz dönemi ( $p=,001$  ve  $p<0,05$ ) ve kriz sonrası dönem ( $p=,000$  ve  $p<0,05$ ) için kriz yönetim becerilerinin işletmenin toplam personel sayısına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. İşletmenin toplam personel sayısına göre kriz yönetim becerilerinin her üç dönem için de “51 personel ve üzeri” çalışanı olan işletmelerin “50 personel ve aşağısı” çalışanı olan işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletmede olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmama durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 13’de yer verilmektedir.

**Tablo 13:** İşletmede Olası Krizler İçin Hazırlanmış Kriz Yönetim Planının Var Olup Olmama Durumuna Göre Kriz Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması

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

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

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

Katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin işletmede kriz yaşayıp yaşamama durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 14'de yer verilmektedir.

**Tablo 14:** İşletmede Kriz Yaşayıp Yaşamama Durumuna Göre Kriz Yönetim Stratejilerinin Karşılaştırılması

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

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

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



## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin ve kriz yönetim stratejilerinin değerlendirildiği bu çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde araştırmancının akademik çıktıları, uygulamaya dönük çıktıları ve gelecek araştırmalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

Katılımcıların kriz yönetim becerilerine yönelik verilerin merkezi eğilim ölçütleri değerlendirildiğinde, kriz öncesi dönemde katılımcıların çevrede meydana gelen krizleri takip ettikleri, kriz döneminde çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verdikleri ve kriz sonrası dönemde ise kriz sonrası durum analizi yaptıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların kriz yönetim stratejilerine yönelik verilerin merkezi eğilim ölçütleri değerlendirildiğinde ise, insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar kapsamında işgücü masraflarını azaltmak için personele ücretsiz izin kullandıkları, pazarlama politikalarına yönelik uygulamalar kapsamında indirimli fiyat uygulayıp özel teklifler sundukları, yeni pazar uygulamaları kapsamında yeni bölümlere yönelik pazarlama çalışmaları yaptıkları, işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar kapsamında otel hizmetlerini kısıtlayarak giderleri azalttıkları ve devlet destekleri ile ilgili uygulamalar kapsamında da yerel (belediye) vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında ek süre tanınmasını talep ettikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçların konaklama işletmeleri özelinde krizlerin yansımalarına ilişkin gerçekleştirilen çalışmalardan, Blake ve Sinclair'in (2003) istihdam açısından daralmaların yaşandığı; Israeli ve Reichel'in (2003) vergilerin ödenmesi için esneklik ve düşük fiyat talepleri ile farklı bölümlere yönelik pazarlama çalışmalarının yaşandığı; Okumuş ve Karamustafa'nın (2005) iş kontratlarının incelenerek personel işten çıkarıldığı ve maliyetler düşürülerek pazarlama faaliyetlerine ağırlık verildiği; Anderson'ın (2006) işten çıkarma yerine personele ücretsiz izinler verildiği; Israeli, Asad ve Kumar'ın (2011) yeni bölümlere yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunduğu; Dalgıç ve Birdir'in (2017) yeni pazar arayışları içerisine girildiği ve indirimler yapıldığı bulgularını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. İlgili çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ve stratejilerine nazaran krizlerin konaklama işletmelerine olan yansımaları özelinde gerçekleştirilen çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu eksikliğin giderilmesi adına akademik çevrelere farklı destinasyonlarda, zaman dilimlerinde ve örneklemlerde çalışmalar gerçekleştirilmesi önerilebilir. Ayrıca mevcut durumu ortaya koyan bu ve benzer konulardaki akademik çalışmaların sonuçlarından hareketle sektör uygulayıcılarına kendi kriz yönetim planlarını oluşturmaları ve stratejiler geliştirmeleri önerilebilir.

Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi) değişkenlerine ilişkin kriz yönetim becerilerinin ve kriz yönetim stratejilerinin karşılaştırılmasına yönelik olarak gerçekleştirilen t-testi ve ANOVA analizleri neticesinde katılımcıların kriz yönetim becerilerinin eğitim düzeyi ve işletmedeki pozisyon değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği, ayrıca katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin de eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi ve turizm sektöründe çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin özellikleri (işletme türü, faaliyet süresi, toplam personel sayısı, kriz yaşayıp yaşamama durumu ve kriz yönetim planının olup olmama durumu) değişkenlerine ilişkin kriz yönetim becerilerinin ve kriz yönetim stratejilerinin karşılaştırılmasına yönelik olarak gerçekleştirilen t-testi ve ANOVA analizleri neticesinde katılımcıların kriz yönetim becerilerinin işletme türü, işletmenin toplam personel sayısı ve işletmede olası

krizler için hazırlanmış kriz yönetim planının var olup olmama durumu değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği, ayrıca katılımcıların kriz yönetim stratejilerinin de işletmede kriz yaşayıp yaşamama durumu değişkeni açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışma genel olarak değerlendirildiğinde özellikle öncül bir çalışma özelliği göstermesi açısından akademik çevreler açısından önemli olarak nitelendirilebilir ve farkındalık oluşturabilir. Ayrıca gelecekte benzer analizlerin veya ilişkisel analizlerin gerçekleştirildiği farklı çalışmalar kurgulanabilir. Bunlarla birlikte, sektör uygulayıcıları konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ve stratejilerini farklı demografik özellikler ve işletme özellikleri bağlamında değerlendirerek yeni kriz yönetim planları ve stratejileri de geliştirebilirler.

Kapadokya bölgesinde Nevşehir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ve stratejilerinin değerlendirildiği bu çalışmadan hareketle gelecek araştırmalara yönelik olarak çeşitli öneriler sunulabilir. Bu bağlamda, ilk olarak araştırmada elde edilen sonuçların araştırmanın sınır ve sınırlılıklarında belirtilen hususlar dikkate alınarak genelleştirilmesi gerektiği unutulmamalı ve araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme ve kolayda örnekleme yöntemlerinin kullanılması nedeniyle araştırma sonuçlarının genellebilirliği bu çerçevede değerlendirilmelidir. Zaman kısıtlılığı ve maddi kısıtlar gibi nedenlerle Kapadokya bölgesinde Nevşehir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin ve stratejilerinin değerlendirilmesi ile sınırlı olan bu çalışma, başka destinasyonlarda faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticileri örneklemlerinde, farklı değişkenler de eklenerek geliştirilebilir ve literatüre katkıda bulunulabilir. Ayrıca sonraki araştırmalar yiyecek içecek işletmeleri, seyahat acentaları, tur operatörleri ve turist rehberleri özelinde de gerçekleştirilebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Akat, İ., G., Budak ve G. Budak. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Akıncı, Z., M., Kayalar ve O. N. Demirel. (2012). “Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Yöneticilerin Kriz Yönetimi Yaklaşımına Yönelik Bir Uygulama”. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 49 (572), s. 79-99.
- Aksu, A., ve S. Deveci. (2009). “İlk Öğretim Okul Yönetimi Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri”. *e- Journal of New World Sciences Academy*, 4 (2), s. 448-464.
- Anderson, B. A. (2006). “Crisis Management in the Australian Tourism Industry: Preparedness, Personnel and Postscript”. *Tourism Management*, 27 (6), p. 1290-1297.
- Avcı, N. ve D. Küçükusta. (2013). “Küresel Ekonomik Krizin Seyahat Acentalarına Etkileri ve Türkiye’de Kriz Yönetimi Uygulamaları”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (4), s. 571-587.
- Aytürk, N. (2015). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bahar, E., F. Kaya ve F. Keklik. (2009). “Konaklama Sektöründe Krizle Mücadele Stratejileri”. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3 (6), s. 83-100.

- Blake, A. ve M. T. Sinclair. (2003). "Tourism Crisis Management: US Response to September 11". *Annals of Tourism Research*, 30 (4), p. 813-832.
- Bulgan, G. ve M. Aktel. (2017). "Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18, 2, s. 205-232.
- Can, H. (1992). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Adım Yayınevi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakmak, T. F. (2018). *Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Doktora Tezi. İstanbul.
- Çiftçi, G. (2015). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi*. Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi. Tekirdağ.
- Çivi, E. ve S. Nardalı. (2003). "Kriz yönetimi ve Tofaş". *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (2), s. 79-93.
- Dalgıç, A. ve K. Birdir. (2017). "Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Beklentileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), s. 216-235.
- Dinç, H. (2018). "Kriz Dönemlerinde Otelcilik". *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science*. 1, s. 97-112.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Emir, M., D. Arslantürk ve U. Sevim. (2011). "2008 Ekonomik Krizin Gıda ve Tekstil Firmaları Üzerine Etkilerinin Finansal Oranlar Yardımıyla Analizi: İMKB'de Bir Uygulama". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), s. 1-24.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education Limited. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Israeli, A. A. ve A. Reichel. (2003). "Hospitality Crisis Management Practices: The Israeli Case". *International Journal of Hospitality Management*, 22 (4), p. 353-372.
- Israeli, A. A. (2007). "Crisis Management Practices in the Restaurant Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), p. 807-823.
- Israeli, A. A., M. Asad ve B. Kumar. (2011). "Hospitality Crisis Management Practices: The Case of Indian Luxury Hotels". *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), p. 367-374.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.

- Kılıçdere, S. ve O. E. Çolakoğlu. (2017). “Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi”. Adnan Menderes Üniversitesi Journal of Travel and Tourism Research,(12), s. 19-45.
- Kıyat, G. B. D. (2015). “Türkiye’de Gıda Sektöründe Kurum Kimliği ve Kriz İletişimi Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11 (43), s. 251-271.
- Köroğlu, A. (2004). “Turizm İşletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (12), s. 69-87.
- Küçükaltan, D., Aydın Tükeltürk, Ş. ve Çiftçi, G. (2015). Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- OED (Oxford English Dictionary) (2019). URL: [https://public.oed.com/search/crisis/?post\\_type=any](https://public.oed.com/search/crisis/?post_type=any) (Erişim Tarihi: Ekim 2018).
- Okumuş, F. ve K. Karamustafa. (2005). “Impact of an Economic Crisis Evidence From Turkey”. Annals of Tourism Research, 32 (4), s. 942-961.
- Okumuş, F., M. Altınay ve H. Araslı. (2005). “The Impact of Turkey's Economic Crisis of February 2001 on the Tourism Industry in Northern Cyprus”. Tourism Management, 26 (1), s. 95-104.
- Perl, Y. ve A. A. Israeli. (2011). “Crisis Management in the Travel Agency Sector: A Case Study”. Journal of Vacation Marketing, 17 (2), p. 115-125.
- Seymen, A. O., T. Bolat ve H. Çeken. (2004).“Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi”. Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayın, 2, s. 105-140.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). Tesis İstatistikleri. Web sayfası: <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html> (Erişim tarihi: Nisan 2019).
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2019). URL: <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: Mart 2019).

## **Crisis Management Skills and Strategies of Accommodation Businesses Executives**

**Reha KILIÇHAN**

Erciyes University, Faculty of Tourism, Kayseri/Turkey

**Emine CANER**

Erciyes University, Institute for Social Sciences, Kayseri/Turkey

### **Extensive Summary**

While crises that occur frequently in the national or international arena are a threat to enterprises, they are under the influence of the tourism sector which is a very sensitive structure and one of the important income sources of development, especially for developing countries. In this regard, accommodation executives who have an important place in the tourism sector should have crisis management skills and strategies in order to overcome the crises with the least damage and turn the crises into opportunities. The survey form, which is one of the quantitative research methods, was used as a data collection tool in the study conducted within the scope of the study. The survey questionnaires were conducted between May 11-25 using the method of purposeful sampling and convenience sampling for executives of accommodation businesses operating in Nevşehir province of Cappadocia and 202 questionnaires were collected from 86 different accommodations businesses. The obtained data were analyzed with the appropriate statistical analysis program. When the results of the research are examined, it is seen that the crisis management skills and strategies of management accommodation business executives show significant differences according to demographics and business characteristics. In this context, in order to manage crises, the correct methods should be determined and realized by considering that the crisis management skills and strategies of accommodation executives can be affected by demographic and business characteristics.

### **Purpose and Importance of Research**

The study aims to ensure that accommodation businesses operating in Cappadocia to evaluate the crisis management skills and strategies of accommodation business executives. Also, the theoretical aim of the study is to meet the need for current studies and to meet the lack of sufficient current work for the assessment of crisis management skills and strategies of accommodation managers and thus contribute to the literature. The study for the practitioners aims to present the current status of this data for the accommodation enterprises and to provide guidance to stakeholders in terms of taking steps for the future. In this context, the importance of the study is to provide healthy and up-to-date data to accommodation businesses by contributing to the literature with academic circles.

### **Sampling and Data Collection**

In this study, a questionnaire from quantitative research methods was used and as a research method, the deductive approach has been adopted. In the first part of the questionnaire, there are 11 questions, which consist of demographic and business-related questions. In the crisis management skills section of the questionnaire form, the scale of Aksu and Deveci (2009) consisting of 31 statements is included. In the crisis management strategies section, the scale of

Çiftçi (2015) consisting of 21 statements is included. The questionnaire, which consisted of 63 statements, was applied to 10 people, each working as a manager in different departments, in the accommodation establishments operating in Kayseri within the scope of the pilot test and the deficiencies were corrected. The research universe is composed of accommodation businesses operating in the Cappadocia region. According to the data of the Ministry of Culture and Tourism of the Republic of Turkey in 2019, it was determined that a total of 343 accommodation businesses operate in Nevşehir, is located in the Cappadocia region. A total of 202 survey forms were collected between the dates of 11-25 May by face-to-face, drop-off and e-mail application methods by mid-level and senior executives employed in these enterprises by purposeful and convenience sampling methods. In data analysis, descriptive statistics, factor analysis, t-test, and ANOVA were used.

### **Research Findings**

The total of 202 accommodation executives, 67 (33.2%) were women and 135 (66.8%) were men. 71 (35.1%) of the participants were aged 30 years and below, 99 (49%) were between the ages of 31-40, 32 (15.8%) were over 41 years old. According to the educational level of the participants are 55 (27.2%) high school graduates, 129 (63.9%) university graduates, and 18 (8.9%) graduate students. In this context, it can be said that the number of men participating in the research is twice the number of women and the majority of the participants are between the ages of 31-40 and university graduates. 48 (23.8%) of the participants are general managers, 44 (21.8%) are front office managers, 28 (13.9%) are food and beverage managers, 27 (13.4%) are business owners, 19 (9.4%) are housekeeping managers, 15 (7.4%) are chefs/executive chefs, 14 (6.9%) are accounting and purchasing managers and 7 (3.5%) are other managers. Also, 105 (52%) of the participants were working for five years and below, while 97 (48%) of them were working for six years or more. It is seen that 80 (39.6%) of the participants worked in the tourism sector for 10 years and below, 122 (60.4%) of them had 11 years or more. In this sense, the majority of the participants are general managers and front office managers and it can be said that with the distributions in working time in the enterprise that and the distributions in the sector working periods are close to each other. When examined the type of enterprise, it is seen that 160 (79.2%) are independent, 30 (14.9%) are connected to an international chain and 12(5.9%) are connected to a national chain. Additionally, when examined the operating time, 61 (30.2%) were five years and below, 53 (26.2%) were between six and ten years, 50 (24.8%) operate between 11-15 years and 38 (18.8%) for 16 years or more. When the total number of employees of the accommodation business is examined, it is seen that 110 (54.5%) have 50 employees and below, 92 (45.5%) have 51 employees and more. From this point of view, it can be said that the majority of the accommodation business is an independent accommodation business; the duration of the operation is decreased compared to the years and the total number of employees in the accommodation business they work almost half. It is observed that 80 (39.6%) answered 'Yes', 122 (60.4%) answered 'No' to the question "Has there been any crisis in your business?". Additionally, it was seen that 105 (52%) of the respondents answered 'Yes' and 97 (48%) answered 'No' to the question "Do you have a crisis management plan or plans prepared for possible crises in your business?". Based on this situation, it is possible that the majority of accommodation business executives do not experience any crisis, but it can be concluded that there are crisis management plans prepared for crises possible.

### **Conclusions and Recommendations**

As a result of the analyses, it was found that the participant's crisis management skills did not show significant differences in terms of gender, age, working time in the tourism sector, however, the participant's crisis management strategies were also significantly different in terms of gender, age and position variables in the enterprises. In response, this crisis management of participants differences in terms of education level and position variables in business, also it was determined the training level of the participant crisis management significant differences in terms of working time and working time variables in the tourism sector. On the other hand, it was found that the participants' crisis management skills did not show significant differences in terms of business activity duration and whether or not they experienced a crisis in the enterprise. Also, it was determined that the crisis management strategies of the participants did not show significant differences in terms of the type of enterprise, duration of operation, total number of personnel of the enterprise and presence or absence of crisis management plan prepared for possible crises in the enterprise. On the other hand, it was observed that the participants' crisis management skills showed significant differences in terms of the type of enterprise, the total number of personnel of the enterprise and the presence or absence of the crisis management plan prepared for possible crises in the enterprise. Also, it was determined that the crisis management strategies of the participants showed significant differences in terms of whether or not they experienced a crisis in the enterprise. Based on these results; it has been determined that crisis management skills and strategies of accommodation managers show significant differences according to some demographic and business characteristics. From this point of view, to manage crises correctly; the importance of these two factors should be taken into consideration and required planning can be suggested.