

**OTEL İŞLETMELERİNDE COVID-19 SALGINININ ETKİLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ: BURSA'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

AYŞE SEDEF POLAT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

PROF. DR. MUAMMER MESÇİ

DÜZCE, 2023

TEŞEKKÜR

Tüm Dünya'yı etkisi altına alan Covid-19 salgın süreci tahmin edilenden çok daha ağır ve uzun bir döneme yayıldığından sadece sektörler değil bireyler de etkilenmiştir. Son zamanlarda her ne kadar önlemler ve kısıtlamalar gevşetilmiş olsa da bu zorlu sürecin etkileri kolay kolay silinemeyecek ve toparlanma süreci bireyler için de toplum içinde zaman alacaktır. Bu gibi krizler ve hayatımızdaki dönemeçler daha güçlü şekilde yolumuza devam etmemizi sağlayacaktır. Ancak temenni ediyorum ki bu dönem bir an önce sona ersin ve daha büyük bir krizle karşılaşılmasın.

Bu zorlu süreç hayatımızdaki insanların değerini daha iyi anlamamızı sağlamıştır. Bundan dolayı Covid-19 süreci ve tüm hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen başta ailem ve dostlarım olmak üzere bende emeği bulunan herkese teşekkür borç bilirim.

Her zaman okumamı destekleyen ve kendimi geliştirmem konusunda beni yönlendiren başta annem Filiz POLAT, babam Yaşar POLAT, kardeşim Hamit Can POLAT, ablam Deniz YENİKARA'ya emekleri ve yönlendirmelerinden dolayı minnettarım. Çok değerli dostlarım Şule Betül SAĞLAM ve Esin AYDIN'a da desteklerinden ve yanımda oldukları için çok teşekkür ederim.

Bu yolda beni her zaman destekleyen ve yardımlarını eksik etmeyen yol arkadaşım Ziya YURT'a da her şey için teşekkür ederim.

Beni her zaman yönlendiren, yol gösteren ve ilgisini eksik etmeyen sayın danışmanım Prof. Dr. Muammer MESCI'ye tüm desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Son olarak bu yolda canla başla çalışan ve geleceğe ışık tutacak olan bütün öğrenci ve öğretim elemanı arkadaşlarıma da teşekkürü borç bilir her zaman emeklerinin karşılığını alabilecekleri bir hayatları olmasını ümit ederim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLO LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	iviii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	2
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	2
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
1.3. ARAŞTIRMANIN SAYIL TILARI.....	3
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	3
1.5. KAVRAMLAR	4
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ	5
2.1. KRİZ KAVRAMI.....	5
2.1. KRİZ TÜRLERİ.....	7
2.2. KRİZİN NEDENLERİ.....	8
2.2.1. DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ.....	8
2.2.1.1. Stratejik Açıklık	8
2.2.1.2. Şiddetli Rekabet	9
2.2.1.3. Doğal Felaketler	9
2.2.1.4. Ekonomik Belirsizlikler	9
2.2.1.5. Teknolojik Yenilikler	9
2.2.1.6. Sosyo-Kültürel Faaliyetler	10

2.2.1.7.	Hukuksal ve Politik Düzenlemeler	10
2.2.1.8.	Uluslararası İlişkiler	10
2.2.2.	İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	11
2.2.2.1.	Üst Düzey Yöneticiler ile İlgili Sorunlar	11
2.2.2.2.	Örgütün Yaşam Aşamaları	12
2.2.2.3.	Örgütsel Sorunlar	12
2.2.3.	İÇ VE DIŞ FAKTÖRLERİN ETKİLEŞİMİ.....	12
2.2.3.1.	Örgütün Çevre İle Arasındaki Bağlılığın Derecesi	13
2.2.3.2.	Krizin Olumlu veya Olumsuz Olarak Algılanması.....	13
2.2.3.3.	Örgütün Değişime Duyarlılığı.....	13
2.3.	KRİZİN ÖZELLİKLERİ	13
2.4.	KRİZİN EVRELERİ	14
2.4.1.	Kriz Öncesi Dönem	15
2.4.2.	Kriz Dönemi	15
2.4.3.	Kriz Sonrası Dönem.....	16
2.5.	KRİZİN SONUÇLARI	16
2.5.1.	Krizin Olumlu Sonuçları.....	17
2.5.2.	Krizin Olumsuz Sonuçları.....	17
2.6.	OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ	17
2.7.	KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI.....	18
2.8.	KRİZ YÖNETİMİNİN AMACI VE ÖZELLİKLERİ.....	19
2.9.	KRİZ YÖNETİM SÜRECİ	20
2.10.	KRİZ YÖNETİMİ AŞAMALARI	22
2.10.1.	Kriz İşaretlerinin Alınması	22
2.10.2.	Krize Hazırlık ve Korunma	23
2.10.3.	Krizin Denetim Altına Alınması.....	24

2.10.4.	Denge Durumuna Geçiş.....	24
2.10.5.	Öğrenme Değerlendirme.....	25
2.11.	KRİZ YÖNETİMİNİN YAKLAŞIMLARI.....	25
2.11.1.	Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	26
2.11.2.	Krizi Çözme Yaklaşımı	26
2.11.3.	Proaktif Kriz Yönetimi Yaklaşımı	26
2.11.4.	Reaktif Kriz Yönetimi Yaklaşımı.....	27
2.11.5.	İnteraktif Kriz Yönetimi Yaklaşımı.....	27
2.12.	OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİM SÜRECİ.....	27
2.12.1.	Otel İşletmelerinde Kriz Öncesi Yönetimi.....	28
2.12.2.	Otel İşletmelerinde Kriz Anı Yönetimi.....	29
2.12.3.	Otel İşletmelerinde Kriz Sonrası Yönetimi	30
2.13.	KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ	30
2.13.1.	Otel İşletmelerinde Krize Karşı Uygulanabilecek Stratejiler.....	32
2.13.1.1.	Dış Kaynaklı Krizlere Karşı Uygulanabilecek Stratejiler.....	33
2.13.1.2.	İç Kaynaklı Krizlere Karşı Uygulanabilecek Stratejiler.....	34
2.14.	COVID-19 SALGINI.....	34
2.14.1.	Covid-19 Salgınının Ortaya Çıkışı	34
2.14.2.	Covid-19 Salgınının Sebep Olduğu Krizin Otel İşletmelerine Etkileri	35
2.14.3.	Covid-19 Sonrası Oluşabilecek Fırsatlar ve Otel İşletmelerinde Alınacak Önlemler	36
2.14.4.	Covid-19 Krizi ile İlgili Literatürde Yer Alan Araştırmalar.....	37
2.15.	BURSA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	40
2.15.1.	Coğrafya, İklim ve Nüfus	41
2.15.2.	Ulaşım, Erişilebilirlik.....	41

2.15.3. Yemek Kültürü	41
2.15.4. Türkiye Turizm Verileri	41
3. YÖNTEM	42
3.1. Araştırma Yöntemi.....	42
3.2. Araştırmanın Modeli.....	44
3.3. Evren ve Örneklem	45
3.4. Veri Toplama Araçları.....	45
3.5. Verilerin Toplanması	46
3.6. Verilerin Analizi	47
3.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	48
4. BULGULAR.....	49
4.1. Kriz-Vaka Yönetimi	50
4.2. Küçülme-Kapanma	64
4.3. Önlem	70
4.4. Süreç Yönetimi	79
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
6. KAYNAKÇA	98
7. EKLER	108
EK-1 GÖRÜŞME FORMU	108

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Türkiye Turizm Verileri.....	42
---------------------------------------	----

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu.....	21
Tablo 2: Kriz Yönetim Aşamaları.....	22
Tablo 3: Covid-19 İle İlgili Bazı Araştırmalar.....	37
Tablo 4: Görüşme Bilgileri.....	46
Tablo 5: Katılımcı Bilgileri.....	49
Tablo 6: Tema ve Soru Eşleşmeleri.....	50
Tablo 7: 4. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar.....	50
Tablo 8: 6. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar.....	56
Tablo 9: 2. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar.....	65
Tablo 10: 3. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar.....	67
Tablo 11: 1. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar.....	71
Tablo 12: 8. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar.....	79
Tablo 13: 9. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar.....	83
Tablo 14: 11. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar.....	86

KISALTMALAR

COVID-19
DSÖ

Yeni Koronavirüs Hastalığı
Dünya Sağlık Örgütü

HES	Hayat Eve Sığar
HK	Housekeping (Kat Hizmetleri)
ICM	Institute For Crisis Management (Kriz Yönetim Enstitüsü)
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
KÇÖ	Kısa Çalışma Ödeneği
MERS	Middle East Respiratory Syndrome (Ortadoğu Solunum Sendromu)
PCR	Polymerase Chain Reaction (Polimeraz Zincir Reaksiyonu)
QR	Quick Response (Karekod-İki Boyutlu Barkod)
RNA	Ribonükleik Asit
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome (Şiddetli Akut Solunum Sendromu)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
WHO	World Health Organization

ÖZET

**OTEL İŞLETMELERİNDE COVID-19 SALGINININ ETKİLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ: BURSA'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ayşe Sedef POLAT

Düzce Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Muammer MESCI

Ocak 2023, 109 Sayfa

2019 yılının Aralık ayından itibaren Dünya'nın gündeminde yer almakta olan Covid-19 salgını büyük bir kriz haline gelmiştir. Yaşanan bu kriz sürecinin uzunluğu da her sektörü olduğu gibi hizmet sektörünü de doğrudan etkilemiştir. Salgının işletmelere olumsuz etkileri yadsınamayacak bir gerçektir. Bu mücadelenin içerisinde yer alan işletmeler kendi bünyelerinde önlemler almış ve kriz yönetim sürecini işletmelerine uyarlamışlardır. Turizm işletmeleri için sancılı geçen bu süreçte planlanan kriz yönetim süreci yatak ve oda kapasitesi, personel sayısı, yıldız sayısı, işletme büyüklüğü, müşteri profili gibi faktörlere bağımlı olarak değişiklik göstermektedir. Salgın sürecinde birçok işletme krizi olumlu bir şekilde yönetemeyerek çöküş dönemine girmiştir. Bu sebeple işletmelerin kriz dönemlerinde stratejik planlamaların ve öngörülen hedeflerine ulaşması zorlu bir süreç olmuştur. Kriz sürecini fırsata çevirebilen işletmeler ayakta kalmayı başarmıştır.

Çalışmada tüm dünyada büyük bir kriz haline gelen Covid-19 salgını ve bu salgının Bursa ili üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Ülkemizde önemli turizm destinasyonlarından birisi konumunda olan Bursa ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bursa Kültür ve Turizm Müdürlüğünden alınan bilgiler doğrultusunda Bursa ilinde toplamda 38 adet 4 ve 5 yıldıza sahip otel işletmesi olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında evrenin tümüne ulaşım sağlanmış ve görüşme talebinde bulunulmuştur. Araştırmaya katılım sağlamayı kabul eden tüm otel işletmeleri ile görüşme sağlanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden otel işletmelerinin sayısı 21'dir. Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiş olup, araştırmada konu hakkında detaylı bilgiye ulaşılması ve tüm kriz sürecinin değerlendirilebilmesi gereğiyle 11 adet sorudan oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma 21 yönetici ile görüşme gerçekleştirilerek tamamlanmıştır. Bununla beraber gelecekte Covid-19 salgını sürecinde ve sonrasında yapılacak olan çalışmalara kaynak olma niteliğini taşımaktadır.

Araştırma sonucunda Bursa ilinin Covid-19 salgın krizinden hem otel işletmeleri açısından hem de bölge turizmi açısından olumsuz etkilendiği sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra Covid-19 salgın krizinin bazı dönemlerde turizm hareketliliğini yok denilebilecek kadar düşürdüğünü ve bu süreci düzeltmenin zaman alacağı kanısına varılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda yaşanan bu krizin bireylerin hayatını ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan da olumsuz şekilde etkilediği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz yönetimi, Covid-19, Bursa, Otel, Turizm



ABSTRACT

**BEFORE AND AFTER COVID-19 CRISIS IN HOTEL BUSINESSES: A
RESEARCH ABOUT 4 AND 5 STARS HOTELS IN BURSA**

Ayşe Sedef POLAT

Düzce University

**Postgraduate Institute of Education, Department of Tourism and Hotel
Management**

Master Thesis

Thesis Advisor: Prof. Dr. Muammer MESCI

January 2023, 109 Pages

The Covid-19 pandemic, which has been on the world's topic since December 2019, has become a major crisis. The length of this crisis process has directly affected the service sector as well as every sector. The negative effects of the epidemic on businesses are an undeniable fact. The enterprises involved in this struggle have taken measures within their own structure and adapted the crisis management process to their enterprises. During this painful period of enterprises, the crisis management process planned varies depending on factors such as bed and room capacity, number of staff, number of stars, business size, customer profile. During the epidemic process, many enterprises have entered a period of collapse by failing to manage the crisis in a positive way. For this reason, it has been that it is a difficult process for enterprises to achieve strategic planning and projected goals during crisis periods. Enterprises that can turn the crisis process into an opportunity have managed to stay afloat.

In the study, the Covid-19 epidemic, which has become a major crisis all over the world, and the effect of this epidemic on Bursa province are investigated. 4 and 5 star hotel businesses in Bursa, which is one of the important tourism destinations in our country, constitute the universe of the research. In line with the information received from Bursa Culture and Tourism Directorate, it has been learned that there are 38 hotels with 4 and 5 stars in total in Bursa. Within the scope of the research, access to the entire universe was provided and an interview was requested. All hotel businesses that agreed to participate in the research were interviewed. The number of hotel businesses that accepted to participate in the research is 21. Interview method, one of the qualitative data collection methods, was used in the research. The interviews were

conducted with semi-structured interview technique and an interview form consisting of 11 questions was used in the research on the grounds of reaching detailed information about the subject and evaluating the entire crisis process. The research was completed by interviewing 21 managers. However, it has the quality of being a resource for the studies to be carried out during and after the Covid-19 pandemic in the future.

As a result of the research, it has been concluded that Bursa province has been negatively affected by the Covid-19 crisis both in terms of accommodation businesses and in terms of regional tourism. In addition, it has been concluded that the Covid-19 crisis has reduced tourism mobility to such an extent that it can be said to disappear in some periods and it will take time to correct this process. According to the information obtained, it has been observed that this crisis has negatively affected the lives of individuals from an economic, social and psychological point of view.

Keywords: Crisis, Crisis management, Covid-19, Bursa, Hotel, Tourism



1. GİRİŞ

Covid-19 salgını dünyanın tamamında etkisini göstererek hizmet sektörleri başta olmak üzere dünya üzerindeki tüm sektörleri olumsuz yönde etkisi altına almıştır. Koronavirüs ilk olarak Çin'in Vuhan bölgesinde 2019 senesinin Aralık ayı içerisinde; deniz mahsullerinin yoğunlukta olduğu bir hayvan pazarında alışveriş yapan bir kişide nefes darlığı, öksürük ve ateşlenme gibi belirtiler ile birlikte ortaya çıkmıştır. Yapılan testler ve araştırmalar sonucunda 13 Ocak 2020 tarihinde salgın Covid-19 adıyla nitelendirilmeye başlanmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2021). 30 Ocak 2020 tarihinde Covid-19 salgını uluslararası kamu sağlığını tehdit eden acil durum olarak Dünya Sağlık Örgütü'nün gündeminde yer almıştır ve 11.03.2020'de ise evrensel salgın hastalık (pandemi) adıyla açıkça bildirilmiştir (Dünya Sağlık Örgütü, 2022). Türkiye'de ise kayıtlara geçen ilk Covid-19 vakası 10 Mart 2020 yılında gözlemlenmiştir.

Dünya Sağlık Örgütü verileri incelendiğinde Şubat 2022 tarihi itibarıyla dünya genelinde yaklaşık olarak 402 milyon vaka sayısı görülürken, ölüm sayısı 5,770 milyon kişiye yükselmiştir (WHO, 2022). Ülkemizde ise pandemi başından Şubat 2022 yılına kadar olan süreçte toplam 11,343,693 milyon vaka sayısı ve 86,871 kişinin ise ölümünün gerçekleştiği Sağlık Bakanlığı tarafından bildirilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2021).

Turizm sektörü, dış etkenlerden kolayca etkilenebilen bir sektördür. Bunlar doğa olaylarının sebep olduğu yıkım, epidemiler, finansal krizler, siyasal krizler ve terör olarak sıralanabilmektedir (Yozcu ve Çetin, 2019). Turizmin bu hassasiyete sahip olması sebebi ile Covid-19'un aşırı bir biçimde etkisi altında kalmasına sebep olmuştur. Covid-19 ortaya çıktığı andan itibaren bu konuda önlemler alınmaya başlanmış bunların başında da sınırlarda giriş-çıkışları kapatmak ve insan hareketliliğini sınırlandırmak olmuştur. Turizm ihtiyacı ana ve karşılanması zorunlu olmayan ihtiyaçlardan olması sebebi ile de ertelenebilen bir ihtiyaç konumundadır. Turizm faaliyetinin ertelenmesi sektörün krizden etkilenme oranını yükseltmiştir (Akduru, 2020). Turizmi hareketlendirmek amacı ile iç ve dış turizm için projeler hazırlanmaktadır. Krizin gidişatı ne yönde olursa olsun, Covid-19'un ekonomik açıdan dalgalanmalara sebep olacağı ve turizm harcamalarında düşüş olacağı öngörülmektedir. Yeni tür virüslerin bulaşıcılık oranlarının yüksek olması ve yalnızca hijyen önlemleri ile önüne geçilebilmesi konaklama faaliyetlerinde bireylerin tercihlerinin değişmesine sebep olmuştur. Tercihlerin değişmesi sebebiyle turizm sektörü arasında yer alan otel işletmelerinin bu değişikliklere cevap verebilmesi sektörde yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından önem teşkil etmektedir. Sektör içerisinde büyüme sağlamak isteyen otel işletmeleri turistlerin

beklentilerini doğru yorumlayarak en uygun hizmeti sunabildikleri sürece gelişim sağlayabileceklerdir (Akduzu, 2020).

Ülkemizde önemli turizm destinasyonlarından birisi konumunda olan Bursa ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin Covid-19 salgın krizini nasıl yönettikleri araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Tüm dünyada büyük bir kriz haline gelen Covid-19 salgını ve bu krizin Bursa'daki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

Araştırmanın basamakları ise şu şekildedir; ilk bölümünde araştırma ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgiler araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve araştırma konusunu oluşturan tanımlardan oluşmaktadır. İlk bölümün akabinde ikinci bölüm yer almaktadır. Bu bölümde de literatür incelemesi yapılmıştır. Literatür incelemesinde kriz kavramı, özellikleri, türleri, nedenleri, evreleri, yaklaşımları, sonuçları, otel işletmelerinde kriz, kriz yönetimi kavramları, kriz yönetim stratejileri, otel işletmelerinde kriz yönetimi, Covid-19 salgın krizi ve Bursa ili ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Bunlara ek olarak literatürde yer almakta olan Covid-19 çalışmalarına da yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi ve veri toplama ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın dördüncü bölümünü ise bulgular, sonuçlar, kaynakça oluşturmaktadır.

1.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Covid-19 salgınının tüm dünyayı etkisi altına alması ile birlikte otel işletmelerinin de diğer tüm işletmeler kadar hasar aldığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda her işletmenin küresel bir salgın haline gelen ve işletmeleri krize sürükleyen bu süreci yönetim şekilleri farklılık göstermektedir. Covid-19 salgınının sebep olduğu krize karşı otel işletmelerinin kriz yönetimi adına aldıkları önlemlerin neler olduğu, otel işletmelerinde meydana getirdiği olumlu ya da olumsuz sonuçlarının belirlenmesi, kriz sürecini nasıl yönettikleri ve salgının Bursa ilinin 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine etkilerinin neler olduğunun değerlendirilmesi araştırmanın ana problemidir.

1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı 2019 yılında Çin'in Vuhan kentinde ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alarak birçok insanın hayatını kaybetmesine yol açan Covid-19 salgınının Bursa'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini nasıl etkilediğini belirlemektir. Covid-19 salgınının Türkiye'de büyük bir turizm destinasyon kenti olan Bursa'daki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerindeki etkisini ve otellerin bu krizi nasıl atlattığını ortaya koymak çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Covid-19 döneminde 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin genel olarak karşılaştığı sorunlar, bu süreçte uygulanan stratejiler, sorunlarla mücadele etme şekilleri ve turizm faaliyetlerinin etkilenme düzeylerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Covid-19 salgını döneminde Bursa'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin aldığı önlemler, krizi yönetme biçimleri, kriz döneminde yaşanan başarılı ya da başarısız yönetim süreçlerinin tespit edilerek gelecekte karşılaşılabilecek benzer krizlerde bu araştırmanın yol haritası olması beklenmektedir. Ayrıca araştırmanın bir diğer önemi ise Covid-19 salgını ve bu salgının sebep olduğu krizin otel işletmelerindeki kriz yönetimi süreci hakkında kısıtlı sayıda çalışma bulunmasıdır. Türkiye'de birkaç turizm destinasyonunda yapılmış çalışmalar bulunmaktadır ancak Bursa ili özelinde böyle bir çalışmaya rastlanmamış olması araştırmanın önemini artırmaktadır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

Araştırmanın ana sayıltısını otel işletmelerinin Covid-19 kriz yönetimi stratejileri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın alt sayıltıları sırasıyla ana sayıltıyı destekleyecek şekilde planlanmıştır. Araştırma içerisinde yer alan sayıltılar (varsayımlar) aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

S1: Araştırmanın evrenini oluşturan otel işletmeleri Covid-19 salgını sürecinde kriz yönetim stratejileri geliştirerek uygulamıştır.

S2: Otel işletmeleri Sağlık Bakanlığı'nın belirlediği önlemleri uygulamaktadır.

S3: Yöneticilerin Covid-19 süreci ile ilgili farkındalık düzeyleri yüksektir.

S4: Otel yönetimi Covid-19 salgını için stratejik planlar geliştirmiştir.

S5: Otel işletmeleri kendilerine özgü Covid-19 önlemleri almıştır.

S6: Veri toplama araçlarına verilen yanıtların doğru ve samimi olduğu kabul edilmiştir.

S7: Yöneticiler kriz yönetimi hakkında bilgi sahibidir.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK LARI

Araştırmanın sınırlılıklarının başında araştırmanın Bursa ilinde gerçekleşmesi tüm Türkiye'yi baz alamamış olması gelmektedir. Bu nedenle araştırma verileri Bursa ili ile sınırlı kalacağından araştırma sonuçları ülke genelinde geçerli olmayacaktır. Diğer bir sınırlılık ise katılımcıların kriz dönemindeki bazı süreçleri işletmenin izlenimini ve konumunu

zedelememek için söylememe ihtimalleridir. Bunun yanı sıra salgın sürecinin sürekli değişmesinden kaynaklı olarak zaman içerisinde verilerin değişiklik gösterebileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın muhtemel sınırlılıkları arasında yer alabileceği düşünülen bir diğer kısım ise araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel verilerin gizliliğinden endişe etmelerinden kaynaklı psikolojik bir etki oluşturma ihtimalidir. Bu konu hakkında paylaşılan bilgilerin işletme ve yönetici bilgileri paylaşılmadan tezde yer alacağı bilgisinin görüşme öncesi katılımcılara verilmesi doğrultusunda bir sorun olmayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nden alınacak etik kurul onayı ile birlikte görüşme gerçekleştirileceği için endişelerin giderileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise salgın sürecinin devam etmesi ve mesafe kuralları gereği yüz yüze görüşmelerin bazı yöneticiler tarafından kabul edilmeme olasılığıdır. Araştırma, katılımcılardan maddi bir beklenti içerisinde olmadığı için maddi bir sorun oluşmayacağı düşünülmektedir. Katılımcılara yöneltilmek üzere hazırlanmış olan sorular kişilerin mahremi ve özel hayatı ile ilgili konular içermediği için ruhsal bir sorun teşkil etmeyecektir. Araştırma, gönüllü yöneticiler ve işletmeler ile gerçekleştirileceğinden dolayı araştırmacı ve katılımcı arasında herhangi bir sorun ile karşılaşılmayacağı öngörülmektedir.

1.6. KAVRAMLAR

Kriz: Atlatılması güç, korkulu ve dinamik bir vaziyet olarak açıklanmakta, sakıncalı bir aşama olarak tanımlanmaktadır (Hystad ve Keller, 2008). Krizler ani gelişen durumlardır ve işletme açısından değerlendirildiğinde kurumun işleyiş mekanizmasını engelleyen, kurumun sahip olduklarına veya paydaşlarıyla ilişkilerine zarar veren olağandışı olaylar olarak tanımlanabilmektedir (Carrol, 2009, s. 66).

Kriz Yönetimi: Örgüt içindeki ve dışındaki ortamlarda meydana gelen değişiklikleri ve sinyalleri izleyerek krizleri önceden tahmin etmek, değişimi ve sürdürülebilirliği analiz etmek önemli bir adımdır. Örgütün yeni duruma uyum sağlamak için önlem alması gerekmektedir. Bu alınan önlemleri uygulama ve planlama, organize etme, yönlendirme, koordine ve kontrol etme süreci kriz yönetim süreci olarak nitelendirilmektedir. Kriz yönetimi, en basit haliyle, bir şirketin bir krizden nasıl kaçındığı ve bir kriz olduğunda süreci etkin bir şekilde yönetmesidir (Özden, 2009, s. 49-50).

Covid-19: Tek zincirli RNA'ya sahip, zarflı, yüzeyinde protein çıkıntıları olan büyük virüs ailesidir. Koronavirüsler (CoV), hafif ve orta derecede şiddetli solunum yolu hastalıkların

yanı sıra MERS (Orta Doğu Solunum Sendromu), SARS (Şiddetli Akut Solunum Sendromu) ve Covid-19 (Yeni Koronavirüs Hastalığı) gibi şiddetli seyreden hastalıklardan da sorumlu olduğu bilinen bir virüstür (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2021).

Biyolojik olarak bakıldığında Covid-19 soğuk algınlığı ve üst solunum yolu enfeksiyonlarına sebep olan, 80-160 mm. çapında tek iplikli RNA içeren kılıflı, kılıfın üzeri çıkıntılarla kaplı virüs familyası olarak tanımlanmaktadır (Karol, Suludere, ve Ayvalı, 2010, s. 125).

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu kısımda çalışmanın kavramları ve bu kavramların incelenmesine yer verilmiştir. Çalışmanın konusunu oluşturan kriz kavramı detaylı olarak incelenmiş, kriz yönetimi ve Covid-19 salgını ile de çalışma desteklenmiştir.

2.1. KRİZ KAVRAMI

Kriz, Yunanca ayrılaşmak/ayrılmak ya da karar anlamına gelen ‘krisis’ sözcüğünden gelmektedir (Glaesser, 2006, s. 1). Krizin birden fazla açıklaması bulunmaktadır. Bu açıklamalardan birkaçı literatürde şu şekilde yer almaktadır;

Kriz başka bir tanımlamada; namuntazam, yenilik ihtiyacı duyulan düzensiz bir olgudur. Bu sebeple, bir topluluğun düzenini engelleyen ve ansızın gelişen rastgele bir olgu kriz olarak açıklanabilir (Öztürk ve Türkmen, 2005, s. 2). Farklı bir tanımda ise kurumu ya da sektörle birlikte yaptığı paydaşları, ürünleri, hizmetleri ya da ‘iyi ismi’ olumsuz neticeleriyle etkileyen önemli bir durumdur (Fearn-Banks, 2007, s. 8). Bir diğer tanım krizi kurumun hisse senedi fiyatlarını ya da kurumun saygınlığını olumsuz yönde etkileyen herhangi bir olay olarak tanımlamaktadır (Ruff ve Aziz, 2004, s. 6).

Başka bir tanıma göre kurumun mevcut halini açıklayan kriz, oldukça istikrarlı ve dayanıklılığa sahip olan bir düzen için belli başlı bir gözdağı verilmesi, görüşlerin tekrar gözden geçirilmesi ya da baştan oluşmasını yansıtır. Mevcut durumda kriz, olayları kurumsal imge, kanunlara uygun olma, hayatı ilerletmeyi ele alan ve büyük amaçlar taşıyan tehlike ögesidir (Ulmer ve Sellnow, 2002, s. 362).

Krizi iş yönetimi açısından anlatmak şirketin geleceğini tehdit eden unsurlarla karşı karşıya olduğu anlamına gelir. Bazıları için bir önsezi olsa da, semptomların çeşitli nedenlerle

beklenmedik ve yanlış bir şekilde keşfedildiği bir durumu anlatır (Mitroff, 2000, s. 26). Kriz ani gelişen bir vaziyettir. Krizleri öngörebilen ve öngöremeyenler farklı şekillerde yorumlarlar. Krizlerden olabildiğince ufak zarar ile kurtulabilmek için ilk olarak krizin yaşandığı gerçeğinin kabul edilmesi gerekir (Kadıbeşegil, 2003, s. 55).

Krizin birçok alanı etkilediği gibi turizm alanını da etkilediği gözlemlenmiştir. Kriz, üstünde oluşmadan önce düşünülerek planların oluşturulması gereken ve mevcut düzeni aksatan bir durumdur. Krizlerin oluşma şekilleri farklılık gösterir ve her krizin kendine has özelliklerinin olduğu bilinmektedir. Aniden ortaya çıkması, belirsizlik oluşturması ve zaman baskısı oluşturması özelliklerinden bazılarıdır. Krizlerin neden çıktığının önemi olduğu kadar günümüzde nasıl yönetildiği de büyük önem göstermektedir. Sonuç olarak kriz iletişimi, alanında uzman bilirkişiler tarafından yönetilmesi gereken uzun vadeli plan ve stratejileri gerektirmektedir (Öksüz ve Batu, 2017).

Kriz kavramı, yönetimi ve süreci üstünde araştırmalar gerçekleşmiştir. Kriz olayları işletmelerde yöneticinin takibini gerektirmektedir. Çünkü, sadece devam eden etkinlikleri değil eş zamanlı olarak işletmenin varlığı açısından tehlikeli olabilir, üretim kapasitesini sekteye uğratabilir ve rekabet ortamını engelleyen bir durumdur. Ayrıca krizler, işletmelerin aktifleşmesi veya değişmesi anlamında önemli bir etkiye de sahiptir (Öztürk ve Türkmen, 2005, s. 2).

Turizm sektörü gibi, stoklanamayan sektörler iç ve dış faktörlerden anında etkilenmektedir. Bu nedenle kriz kavramının turizm alanında faaliyet gösteren işletmeler tarafından doğru anlaşılması ve uygulamaya konulması önem arz eden bir konudur (Göçen, Yirik ve Yılmaz, 2011). Bu sebeple turizm gibi sektörlerde çalışırken, kriz dikkate alınmalı, olabilmesi mümkün olan krizler tahmin edilerek, kriz durumlarına hazırlıklı olunmalıdır (Köker ve Yeniçeri, 2013). Olası kriz durumlarında işletmelerin meydana gelen krizin türüne ve etki derecesine dikkat etmelidir. Bu gibi faktörler turizmin hareketliliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kriz anlarında bireylerin turizme bakış açıları ve istekleri değişkenlik gösterebilmektedir (Köşker, 2017).

Bu bağlamda kriz kavramının belirli bir alanda ya da kalıpta bir tanımı olmadığı görülmektedir. Kriz kavramı beklenmedik bir anda ortaya çıkarak sektör, konum, durum ve belirli bir süreci ele alan bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

2.2. KRİZ TÜRLERİ

Krizlerin mühim niteliği örgütlerin varlıkları için risk teşkil etmesi sebebiyle hızlı bir şekilde aksiyon almayı icap ettirmesidir (Goel, 2009, s. 25). Öngörülemeyen veya tehlike olarak görülmeyen krizlerin kuruluşlar için şok edici bir etkiye sahip olması normal görülmektedir. Bundan dolayı oluşabilecek krizlere hızlı bir şekilde yanıt vermek şarttır. Gerçekleşebilecek krizlerin tespit edilebilmesi ve tedbir alınması, kriz gerçekleştiğinde işletmede dinamik bir yapı oluşmasına zemin hazırlayacak ve süre açısından kuruma avantaj sağlayacaktır. Kriz türleri her işletme veya sektör için farklılık gösterebilmektedir (Kibritçioğlu, 2000). Literatürde yer alan kaynaklar incelendiğinde elde edilen kriz türleri aşağıdaki gibidir.

İş dünyasındaki kriz türleri; ürün krizleri, yönetim kontrolü dışında gelişen krizler, kazadan doğan krizler, işçi-işveren uyuşmazlıklarının neden olduğu krizler, finansal zorlukların ve ekonomik koşulların yarattığı krizlerdir. Hangi kriz türü olursa olsun, yöneticilerin krizi yönetebilmesi ve kriz planı hazırlayabilmesi için, krizlerin türlerini iyi bir şekilde bilmeleri gerekmektedir (Augustine, 1995).

ABD'deki Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM) krizleri dört sınıfa ayırır:

- Doğal Afetlerin sebep olduğu krizler,
- Mekanik problemlerden oluşan krizler,
- İnsan hatasından doğan krizler,
- Yönetimsel kararların/kararsızlıkların meydana getirdiği krizler (Kibritçioğlu, 2000, s. 5-6).

ICM'nin üstünde inceleme yaptığı kriz konularının büyük bir parçası son kategorideki yönetsel kararların/ kararsızlıkların bulunduğu bölümün içindedir. Yönetimlerin, kendilerine bilgi aktarıldığı halde, bilgiyi dikkate almadıkları için bir krize sebebiyet verdikleri düşünülmektedir (Kibritçioğlu, 2000, s. 6).

Turizmin hassas ve çevresel koşullarda gerçekleşen negatif durumlardan kolayca etkilenmekte olduğu görülmektedir. Bu günlerde çoğu sektör, kurum dışında gerçekleşen gelişimlerin etkisi altında kalmaktadır. Lakin turizm sektörü her alandaki etkilere sürekli açıktır. Krizin türü her ne olursa olsun, örgütün düzenli olarak gelişmesine engel olan birçok faktör vardır. Bu faktörlerin yok edilebilmesi, kriz yönetiminin ön koşuludur (Tutar, 2011).

2.3. KRİZİN NEDENLERİ

Değişen pazar şartları, kuruluşlar arası çekişme, teknolojik değişmelerle meydana gelen iletişim çevresi ve bu çevrenin sürekli bir şekilde gelişmesi gibi sebeplerden ötürü kurum ve kuruluşlar krizler ile yüzleşmek durumundadır. Bu günlerde meydana gelen krizlerin, kurum bakış açısından incelendiğinde birden fazla sebebi bulunmaktadır. Bahsi geçen sebepler iki ana başlıkta incelenmektedir (Köker ve Yeniçeri, 2013). Bu başlıklar çevresel (dışsal), örgütsel (içsel) ve iç ve dış faktörlerin etkileşimidir (Peker ve Aytürk, 2000, s. 388; Demirtaş, 2000, s. 359-361; Hurts, 2000, s. 160; Can, Azizoglu ve Aydın, 2002, s. 333-336).

2.3.1. DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

İşletmenin, kriz durumuna gelmesinde en önemli etken, çevresel etkenlerdir. Dinamik ve sürekli değişiklik gösteren bir ortam, örgütün yüz yüze kalabileceği karmaşıklık ve belirsizlik seviyesini etkileyerek yönetim anlamında alınan kararların hedefe varma derecesini düşürmekte ve işletmenin kriz durumuna geçmesine neden olmaktadır (Demirtaş, 2000, s. 360; Can, Azizoglu ve Aydın, 2002, s. 333-336).

Hurst (2000)'a göre, krizin çevresel etkileri, örgütün kozmopolit bir yönetim şekli benimsemesi ve çevresel etkenleri sürekli takip etmeyi gerektirir. Mevcut yakın ve uzak çevreyle alakalı farkındalık düzeyi gelişmiş bir örgütün, çevresel etkenlerin neden olduğu krizlerden daha az etkilenmesi muhtemeldir.

Örgütte krize neden olan dış ya da çevresel etkenler genellikle dünyanın ve ülkenin genel yapısı, ülkenin sosyal, siyasal, ekonomik ve güvenlik yapısı, stratejik açıklık, rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler ve değişiklikler, doğal afetler, sosyal patlama ve huzursuzluklar ile uluslararası tehdit ve tehlikeler olarak söylenebilir (Peker ve Aytürk, 2000, s. 388).

2.3.1.1. Stratejik Açıklık

Örgütler açık sistemler oldukları için devamlı değişip ilerleyen bir toplumla, dinamik bir yapıyla etkileşime girerler. Bünyesinde birden fazla unsur içeren organizasyonlar, hızla gelişen ve değişen iç ve dış çevreleriyle uyumlu bir şekilde süreci yönetemiyorlarsa, bu stratejik bir boşluktur. Sürekli değişen ve karmaşık dış çevre sürecinde, yönetim başarısızlığı, şirket ve çevresi arasında stratejik bir boşluk yaratır. Bu da örgütlerde krize sebep olan faktörlerden birisi olma özelliğini taşımaktadır (Akıncı, 2010).

2.3.1.2. Şiddetli Rekabet

Makro ve kuvvetli rakipler; yeteneklerini güçlendirerek, ürettiklerini değiştirerek ve teknolojik üstünlüklerinden yararlanarak, kilit personel transfer ederek, rakiplerinden farklılaşarak pazar payını artırma mücadelesi vermektedir. Bunun yanı sıra yeni gelişmeler, pazar ortamının daralması, rakiplerle rekabet koşullarının değişmesi, rakiplerle birleşme veya geleneksel pazarlama stratejilerinin benimsenmesi bir şirketi krize sürükleyebilmektedir (Özden, 2009, s. 10).

2.3.1.3. Doğal Felaketler

Genellikle büyük afetler krizlerin ortaya çıkmasını ve gelişmesini teşvik eder. Bu bağlamda, şirketi afetlere ve iddialara karşı korumak için süreç yönetimi büyük önem taşımaktadır. Doğal afetleri olası başka dış kaynaklı krizlerden ayıran en önemli faktör, bu afetlerin belirti vermemesi ve bu nedenle faaliyet gösteren kuruluşların erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının etkin olmamasıdır (Tutar, 2011, s. 28). İşletmeler doğal unsurlardan doğrudan etkilenebilirken, dolaylı olarak da etkilenmektedir (Tüz, 2008, s. 5). Bu süreç krizin benimsenmiş nedenlerinden biridir. Can ve malların yitirilmesine sebep olan ve yerleşimleri uzun vadede telafisi olmayacak şekilde etkileyen doğal afetler, şirketlerin olası herhangi bir krize karşı önlem almaya çalışmasına bile neden olabilmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003).

2.3.1.4. Ekonomik Belirsizlikler

Ekonomideki olumsuz koşullar, dalgalanmalar ve istikrarsızlık işletmeler için krizlerin ana nedenlerinden biridir. Bu durum arz ve talep arasındaki dengeyi bozar ve işletmelerin kullandığı girdilerin, satılan mal ve hizmetlerin fiyatlarını ve miktarlarını, yatırım kararlarını ve getiri oranlarını etkiler (Hitay, 2012, s. 27-28). Bağlı oldukları ekonomik sistemin belirsizliği örgütleri olumsuz etkilemektedir. Kuruluşların ekonomik ortamı; doğal kaynakların durumu, bu kaynakların ne ölçüde kullanıldığı, genel ekonomik koşulların yapısı, çalıştıkları sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörlerin olumsuz gelişmesi bir krizin ortaya çıkmasına neden olabilir (Tutar, 2007, s. 30).

2.3.1.5. Teknolojik Yenilikler

Teknoloji, bir organizasyonu tesir altına alan en önemli dış etmenlerden biridir. Bilhassa günümüz şartlarında, değişim ve gelişmelere ayak uyduramama, yeni teknolojiye uyum

sağlayamama, örgütlerin zorluklarla, krizlerle karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004, s. 37). Teknolojik değişim, sosyal hayatta ve dolayısıyla iş hayatında farklılığı gerektiren önemli bir faktördür. Teknolojinin gelişmesi firma üzerinde baskı oluşturan ve mümkün olmadığı takdirde kriz yaratan bir faktördür (Tüz, 2001, s. 6). Krizin gerçekleşmesinde teknolojinin değişim hızı, değişikliğe adaptasyon süreci ve teknolojiye olan bağımlılık oranı büyük ölçekte etki eder. Bu durumda teknolojik başarısızlıklar da krizin oluşmasına sebebiyet vermektedir (Tesei, Sin, ve So, 2006, s. 6).

2.3.1.6. Sosyo-Kültürel Faaliyetler

Dışsal bir çevresel faktör olan sosyo-kültürel faktörler, toplumsal değerlerde, beklentilerde ve yaşam tarzlarında meydana gelen değişiklikleri içerir. Kültür, bir kesimin his, idea ve yargılarının bütünlüğünü oluşturan değerler ile teknolojik, sosyolojik, ideolojik, duygusal ya da estetik faktörlerin de kültüre anlam katan unsurları oluşturan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Lessem, 1990; Oktay, 1996). Örgütün kurulu olduğu bölgenin kültürel yapısını, toplumsal değerlerini, örgütten beklentilerini anlamlandırarak, uyum sağlayamadığında kriz ihtimali giderek artmaktadır. Ayrıca kuşakların birbirinden farklı beklenti ve yaşam tarzlarını anlayarak beklentiye karşılayamadığında örgütlerin krizden kurtulması giderek güçleşecektir (Çelik, 2010, s. 51). Bu nedenle kuruluşlar faaliyet gösterdikleri bölgelerin sosyal ve kültürel yapısını iyi analiz etmeli, değişiklikleri gözlemlemeli ve buna göre hareket etmelidir (Pira ve Sohodol, 2004, s. 39).

2.3.1.7. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler

Hukuki faktörleri incelediğimizde ise ülke içerisinde stratejik planlama ve programların değişimi, hukuksal düzenlemeler, kamunun aldığı yeni kararlar, yasal düzenlemeler gibi değişimlere hukuki olarak örgütlerin uyum sağlamaları zorunlu bir durumdur. Örgütlerin düzenlemelere uyum sağlayamayarak, yasal yollardan uzaklaşması krizin oluşmasına sebep olabilmektedir (Akgemci, 2008, s. 434). Bununla birlikte şirketlerin kanun hükümlerine göre zamanında ve hızlı değişiklik yapamaması kaçınılmaz olarak bir krize yol açabilecektir (Özden, 2009, s. 9). Mevzuat gerekliliklerine ek olarak, kuruluşun faaliyet gösterdiği bölgelerde ki siyasi durumlar da önemli bir kriz nedeni olarak değerlendirilebilir (Pira ve Sohodol, 2004, s. 38).

2.3.1.8. Uluslararası İlişkiler

Dış çevre faktörlerinde önemli konulardan biri de uluslararası ilişkiler etmenidir.

Enternasyonal çevre etmeni, günümüzde işletmelerin karşı karşıya olduğu en gerçek kriz tehlikelerini temsil etmektedir. Birçok işletme, uluslararası değişiklikler sebebiyle krizlerle yüzleşmektedir. Uluslararası çevresel faktörler işletmeler için potansiyel risk oluşturmaktadır. Globalleşme ile meydana gelen sorunların veya krizlerin bir işletmeye, bir sistemden diğerine çok kısa sürede geçerken değişimlerin hızla yayılmasını kolaylaştıran bir ortam oluşturduğu düşünülmektedir (Pira ve Sohodol, 2004, s. 39). Aynı zamanda işletmelerin globalleşme ile beraber rekabet çerçeveleri genişlemekte ve yerli pazarda rekabet halinde olan işletmeler, yabancı işletmelerin pazara giriş yapmasıyla uluslararası rakiplerle rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Global rekabet, işletmeler için kriz tehlikesi meydana getirmektedir (Güzelcık, 1999, s. 39).

2.3.2. İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

İç çevre faktörleri; daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik ekipmanlardan kaynaklanan etkenlerdir (Peker ve Aytürk, 2000, s. 388). Yönetimde yer alan üstlerin kifayetli olgu, maharet ve öngörüsüz olması ortaya çıkan sorunların değişikliğini algılayamama ve bu sorunlara daha önceki yanıtları kullanma yönelimi, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalma, krizi inkâr etme gibi yönetim hataları örgütte kriz çıkmasına neden olabilir (Demirtaş, 2000, s. 359-360; Can, Azizoğlu ve Aydın, 2002, s. 333-336; Sumer ve Pernsteiner, 2009, s. 38; Akıncı, 2010, s. 61; Seçilmiş ve Sarı, 2010, s. 503).

Örgütün mevcut yapısı; çevresel değişikliklere uyum sağlayamayacak derecede sert ise, iletişim ağı; sorunların üst yönetime hızla aktarılmasına olanak sağlayan bir yapıdaysa, örgütün krizle karşılaşma ihtimali artar ve buna karşılık krizi çözme olanağı azalır (Demirtaş, 2000; Can, Azizoğlu ve Aydın, 2002). İç çevre krizlerinin çözümü örgütün etkili bir iletişim sistemine sahip olmasını, güçlü bir katılım anlayışını ve etkili bir liderlik yeteneği gerektirir (Hurts, 2000, s. 160).

Dış çevresel nedenler kontrol edilemez, ancak dikkatli bir çevre araştırması yoluyla büyük ölçüde tahmin edilebilir. Örgüt içinde karşılaşılan krizler üç ana başlıkta incelenebilmektedir (Tüz, 2001, s. 7).

2.3.2.1. Üst Düzey Yöneticiler ile İlgili Sorunlar

Yöneticilerin, örgüt içindeki problemleri ve krizleri görememe, algılayamama ve gelişen krizin farkında olmamaları, krizle başa çıkmakta yetersiz ve deneyimsiz olmaları,

sürekli değişim gösteren çevreye ayak uyduramamaları, iş görenlerle yöneticiler arasında iletişimin eksik olması gibi nedenlerle örgütler krizle karşılaşabilmektedir (Tüz, 2001, s. 8). Bunun yanı sıra yanlış yapılan tahminler ve yanlış hedeflenen amaçlar, ahlaki olmayan hareketler yönetimdeki birçok krize sebebiyet verebilir (Tesei, Sin, ve So, 2006, s. 6-7). Krizle mücadele etmede liderlerin davranış ve yetkinlikleri rol oynamaktadır (Israeli ve Reichel, 2006, s. 355).

2.3.2.2. Örgütün Yaşam Aşamaları

Örgütün yaşam aşamaları doğum, gelişme, olgunluk, düşüş ve çöküştür. Greiner'ın 1972 yılında ileri sürdüğü görüşe göre; tüm örgütler, yaşam döngüsünün her gelişim aşamasının sonunda çeşitli kriz durumlarıyla karşı karşıya kalır. Bu bağlamda bir işletmenin erken aşamasında bir liderlik krizi, gelişme aşamasında yetki devri krizi, olgunlaşma aşamasında bürokratik kriz ve gerileme aşamasında yeniden canlanmanın tetiklenmesi için yaşanan krizler yaşam aşaması krizleridir (Topuz, 2009, s. 21).

2.3.2.3. Örgütsel Sorunlar

Örgütsel sorunların özellikle son yıllarda teknolojik alanda verimliliklerin hızla ortaya çıkması nedeniyle arttığı gözlemlenmektedir (Mestçi, 2013, s. 64). Örgütsel sorunlardan kaynaklı olarak meydana gelen krizler tesisin büyüklüğüne, imajına ve hatta işletme süresine bağlıdır (Pizam, 1999, s. 10). Örgüt içindeki bu dinamikler tek başına bir krizin kaynağı olabilirken, başka bir faktör nedeniyle krizin kapsamının genişletilmesi ve boyutunun genişletilmesi gibi olumsuz durumları da teşvik edebilir. Diğer bir deyişle, organizasyonun yapısından ve işleyişinden kaynaklanan sorunlar, çevresel koşullarla birleştiğinde kriz tehlikesini ve tesiri olasılığını artırmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004, s. 28). Firmaların yapı ve işleyişinin oluşturduğu eksiklikler ve çevresel koşullar, firmaları krizlere karşı daha savunmasız hale getirmektedir (Tekin ve Zerenler, 2012, s. 59).

2.3.3. İÇ VE DIŞ FAKTÖRLERİN ETKİLEŞİMİ

İç ve dış faktörlerin etkileşimi incelendiğinde; örgütün dış çevreye olan bağımlılık derecesinin yüksekliği veya azlığı, krizin işletme için olumlu ya da olumsuz olarak algılanması, örgütün meydana gelen yeniliklere karşı duyarlılığı işletmenin krizi nasıl atlatacağını gösterdiği düşünülmektedir. Bu sebeple iç ve dış faktörlerin etkileşimi kriz yönetimi açısından önem arz etmektedir (Akıncı, 2010: 65).

2.3.3.1. Örgütün Çevre İle Arasındaki Bağlılığın Derecesi

Örgütün çevre içerisindeki kontrol derecesinin kontrol altına alınmasını ifade etmektedir. Örgütlerin çevre ile ilişkisi yüksek ya da düşük olarak derecelendirilebilmektedir. Örgütün tamamen çevreye bağımlı olması örgütün hareketlerini kısıtlayıp, rekabeti arttırırken tamamen bağımsız olması ise sürekli dinamik bir yapıya sahip olan sektörden kopmaya veya uyum sağlayamamaya neden olabilmektedir (Dinçer, 1998, s. 390).

2.3.3.2. Krizin Olumlu veya Olumsuz Olarak Algılanması

Algılama boyutu, krizin olumlu ya da olumsuz algılanmasını içermektedir. Kriz, örgütün hedeflerine ulaşmada ya da daha yüksek hedefler belirlenmesinde bir araç olarak görülebilirken aynı zamanda amaçlara ulaşmada bir engel ve örgütün başarısını azaltan bir tehdit unsuru olarak da görülmektedir. Bu durumla karşı karşıya kalınmaması adına kriz sinyallerinin önceden algılanması ve strateji ve taktiklerin belirlenmesi gereklidir (Dinçer, 1998, s. 390).

2.3.3.3. Örgütün Değişime Duyarlılığı

Örgütün krize karşı hassasiyetinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi ve az veya çok olarak nitelendirmesidir. Örgütün krize karşı hassasiyeti yüksek olduğunda krizi cevaplandırma durumu düşük olmaktadır. Boyutlara bakıldığında krizin yüksek düzeyde olmasının başında, örgütün iç ve dış çevre üzerinde kontrol düzeyinin düşük, hassasiyet oranının yüksek ve gelişime ayak uyduramayarak değişimi tehdit olarak algılaması gibi sebeplerden kaynaklandığı görülmektedir (Dinçer, 1998, s. 390).

2.4. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Kriz; evvelinde hissedilmeyen, seri yanıtlanması gereken, birliğin entegrasyon sistemlerini sekteye uğratan, gaye ve hipotezi tehlikeye düşüren korku ve endişedir (Akıncı, 2010, s. 41). Krizden bahsedilebilmesi için yeniliğe ve farklılığa sebebiyet veren bir güdüleyicinin varoluşu, krizle mücadele edilemeyeceğinin anlanması ve krizin kurumun mevcudiyetini tehlikeye atması gerekmektedir (Aydemir ve Demirci, 2005, s. 66).

Bir vakanın kriz adını alabilmesi için bazı nitelikleri taşıması gerekmektedir. Bunlardan birkaçı aşağıdaki gibidir (Gümüş ve Öksüz, 2009, s. 77);

- Yapılan işlere yıkıcı bir tesiri olması,
- Kamu düzenlemelerinin fazlalaşması,
- Halk arasında kuruluş ile ilgili negatif düşüncelerin var olması,
- Ekonomik sıkıntılar,
- İdare süresinin yetersiz kullanılması,
- Personellerin motivasyonunun düşmesi,

Krizi yaşanan normal gerilimlerden ayıran temel özellikler şunlardır (Yeniçeri, 1993, s. 218):

- a. Kriz, hissedilemeyen ani bir değişimi anlatır,
- b. Krize hızlı ve hemen yanıt verilmesi gerekir. Yöneticiler her zamanki uyguladıkları standart karar stratejileri ile krize yanıt veremezler,
- c. Oluşan değişiklikler işletmenin varlığını ciddi şekilde tehdit eder (Yeniçeri, 1993, s. 218).

Kriz örgütün standart karar alma sistemi ile üstesinden gelinemeyeceği için acil müdahale gerektirmesi ve bunun da karar alıcılarda gerilimi fazlalaştırması da bir özelliği olarak ele alınmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 1994, s. 300). Rheng, Ho ve Ann'e göre (1999, s. 238), krizin en belirgin özellikleri yetki merkezileşmesi, korku panik ve karar alma sürecinin bozulmalar yaşaması belirgin özellikler arasında sıralanabilmektedir.

2.5. KRİZİN EVRELERİ

Meydana gelen herhangi bir krizin kademe kademe ya da bir anda var olabileceğini öne süren Can, Azizoğlu ve Aydın (2005)'a göre kurum ve kuruluşların yüzleştikleri vakayı olumlu sonuçlandırabilme ve ortadan kaldıracabilmeleri için kriz evrelerini derinlemesine incelemelidir. Krizi durağan hale getirmek için aktif inovasyon uygulamaları gerekmektedir.

Rhinard vd. göre (2004), krizlerin kendine özgü oluşumları dört ana başlık altında sınıflandırmaktadır. Bunlar:

- Önlem Alın: Ortaya çıkan krizleri fark etme,

- Hazırlanın: Alışılmadık durumlar için plan yapma,
- Müdahale edin: Etkili kararlar alın ve uygulama,
- İyileştirin: Yeniden normalleştirin ve öğrenme,

Bunun yanı sıra, önlem alma ve hazırlık yapma kriz durumları için bilinmeyenleri anlamada derin ve etkili tahminleme sağlar (Barnes ve Oloruntoba, 2005, s. 535).

Krizlerin bir anda gerçekleştiği bilinse de Tağraf ve Arslan'a göre (2003), doğal felaketler sonucunda gerçekleşen krizler dışında farklı sebeplere dayalı gerçekleşen bütün krizler önceden bazı ipuçları göstermektedir. Bu ipuçlarını dikkate almada pasif olma ve bu ipuçlarını görememe durumunda kriz ortaya çıkmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde herhangi bir kriz süreciyle ilgili yaygın olarak kabul gören üç dönem bulunur. Bu dönemler aşağıda özetlenmektedir:

2.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönem krizin başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Kriz öncesinde, krizin meydana gelmeden önce sinyallerin belirginleştiği ve giderek krizin kendini gösterdiği bir süreçtir. Krizin gelişmekte olduğuna dair belirtiler bu dönemde ortaya çıkmaktadır (Gökalp, 2014).

Kriz öncesi sinyallerin örgüt tarafından görülmesi ve algılanması sayesinde krizin şiddeti azaltılabilir ve krize karşı önlemlerin alınması mümkün hale gelebilmektedir. Kriz öncesi dönem örgütün dış çevreyle olan ilişkilerine karşı duyarlı olması ve ilişkilerini kuvvetlendirmesi gereken bir süreçtir (Cener, 2020). Erken uyarı sistemlerinin belirlenmesi, kriz planlarının hazırlanması, strateji oluşturulması ve karar destek birimleri ile kriz yönetim ekiplerinin kurulması gibi aşamaları içerir (Filiz, 2007).

2.5.2. Kriz Dönemi

Alağaçlı (2006)'ya göre kriz anı, krizin patlama dönemidir ve krizin etkileri bu dönemde tamamen ortaya çıkmaktadır. Bu dönem hem yöneticiler hem de çalışanlar için gerilimin en yoğun olduğu dönemdir. Krizleri teşhis etmek, belirlenen önlemler hakkında karar vermek ve kararları uygulamak için çalışmalar yapılır (Filiz, 2007).

Krizler ani ve örgütün devamlılığını sarsıcı özelliklere sahip olan olaylar olarak

tanımlanabilirken, kriz döneminde işletmenin adının korunması ve krizlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için etkili bir kriz iletişim planının belirlenmiş olması gerekli görülmektedir (Coombs, 2007, s. 136). Kriz zamanlarının en önemli özelliklerinden biri örgütteki stres ve stresli ortama dayalı olarak zayıf bir örgüt ikliminin gelişmesidir. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte oluşturduğu atmosfer ve çevre, kriz zamanlarında oldukça gergindir, dolayısıyla kriz zamanlarında örgütsel çatışmanın arttığı görülebilir (Varol, 1993, s. 209; Pira ve Sohodol, 2004, s. 49).

2.5.3. Kriz Sonrası Dönem

Krizin son dönemi işletmenin yükseliş ya da yıkılışı olarak değerlendirilmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu krize yanıt vermek için son şansıdır. Mevcut krizi atlattırmak için işletme, iç ve dış kaynaklardan yararlanabilir. Son aşamada ise gerekli önlemler alınmazsa ve krize uygun müdahale yapılmazsa işletme sorunları çözemez ve çöküş kaçınılmazdır (Kayalar, 2010).

Krizin bittiği, tesirinin ortadan kaldırılmaya uğraşıldığı bu önemli dönemde üst kademenin tekrar oluşturulma aşamasında liderin gayesi gelişim, adaptasyon, yeniden yapılanmayla birlikte bilmediği bir sürece girmenin zorluğu olmalıdır (Pira ve Sohodol, 2015). Bununla beraber ortak amaçlara yeniden odaklanması, işletmenin yazılı ve yazılı olmayan kurallarının tekrar incelenmesi ve ortak değerlere önem gösterilmesi gerekmektedir (Sezgin, 2003, s. 194). Ayrıca kriz dönemlerinde yaşanan deneyimlerden ve eksikliklerden ders çıkarma, yeniden yapılanma gibi uygulamalar hayata geçirilmesi öngörülmektedir (Filiz, 2007).

2.6. KRİZİN SONUÇLARI

Krizlerin ne sebeple ortaya çıktığından ziyade bu sürecin nasıl yönetildiği ve sonuçlarının işletme açısından neler olduğu daha önemli bir nokta olarak görülmektedir. Krizlerin örgütlerdeki sonuçlarından bazıları; örgüt üzerindeki baskı, düzenin bozulması, panik ortamının oluşması, hesapta olmayan maliyetlerin açığa çıkması, yöneticilere olan güvenin sarsılmasıdır (Titiz ve Çarıkçı, 2001, s. 205).

Krizlerin sosyo-ekonomik sonuçları da oluşturmuştur. Bunlar arasında sağlık ve eğitim öncelikli olmak üzere kazançların azalması, fakirlik, alım gücünün azalması ve gelir dağılımını sayabiliriz (Koyuncu ve Şenses, 2004, s. 2). Krizin işletmeler üzerindeki sonuçlarını olumlu ve olumsuz olmak üzere iki başlıkta incelemek mümkündür.

2.6.1. Krizin Olumlu Sonuçları

Krizlerin başarısızlığın temelleri kadar başarının anahtarlarını da barındırdığını görmek, örgütü başarıya ulaştıracak fırsatları tespit etmek, krizi başarıya çevirecek sonuçları toplamak, etkin bir kriz yönetiminin temelini oluşturur (Dinçer, 1998, s. 401; Augustine, 2000, s. 11-12). Kriz gibi dalgalı süreçlerde yöneticilerin yönettikleri örgütlerin gücünü ve dayanıklılığını değerlendirerek alınması gereken önlemleri alması, değişimlere uyum sağlaması, yeni gerçekleri anlaması ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanması krizin olumlu sonuçları olarak görülmektedir (Drucker, 1998, s. 7-10).

Kriz anında işletmenin içinde bulunduğu durumunun analizini doğru yapması oldukça önemlidir. Bununla birlikte finansal stratejiler oluşturmak, üretim alanına müdahale etmemek ve güncel bir görüş takınmak da krizi yönlendirmek konusunda işletmeye avantaj sağlayacaktır (Gültekin, 2002, s. 60-61). Bu avantajlar arasında en mühim olanı anlaşılır olmak, güvenilir olmak ve toplumsal duyarlılıklara dikkat etmektir (Kadıbeşegil, 2002, s. 13 ve 155).

2.6.2. Krizin Olumsuz Sonuçları

Krizlerin meydana geldiği zamanlarda kurum ve kuruluşlar birden fazla sorun ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu olumsuzluklardan en mühim olanı örgütlerde çalışmakta olan bireylerin moral ve motivasyon düşüklüğüdür. Çalışanlar üzerinde baskı yaratan kriz sürecinin en büyük sorunları arasında bilgi alışverişinin doğru şekilde sağlanamaması, personel azaltımına gidilme ihtimali, belirsizlik ve panik havası oluşması denilebilir (Özdevecioğlu, 2002, s. 111).

Ortaya çıkan krizler nedeniyle işletmelerin karşılaştıkları olumsuz etkilerden bazıları ise; işletme itibarının ve güveninin zedelenmesi, mal ve hizmet taleplerinin düşmesiyle birlikte kârlılığın azalması, işletme ömrünün kısalması ve kalite standartlarının düşmesi gibi sıralanabilir (Ural, 2003, s.96-97).

2.7. OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ

Turizm sektörü, makro ve mikro krizlerden kolaylıkla etkilenebilmekte ve krizin olumsuz sonuçlarıyla karşı karşıya kalabilmesi nedeniyle sektörde kriz kavramı sıklıkla yer alabilmektedir (Aydın, 2010). Krizin turizme yansımaları ile ilgili olarak, küreselleşme sebebiyle ortaya çıkan krizin sonuçlarından biri de seyahatin uluslararası boyutu ve bulaşıcı hastalıkların bir bölgede yayılma olasılığıdır (Pekcan, 2007, s. 10). Turizm sektöründe kriz; planlı turistin

gelmemesi, hizmet bedelini tahsil edememesi, envanter malını tüketememesi, fazla personel oluşturmaması ve harcama gelirlerini sabit bir oranda artırması nedeniyle bir felaket ve belirsizlik yolculuğu olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2010).

Otel işletmelerinin turizm tüketicilerine karşı en önemli sorumluluğunun, turizm tüketicilerinin kaldıkları süre boyunca can ve mal güvenliklerini korumak olduğu belirtilmiştir. Otel işletmelerinde kriz kavramının öneminin anlaşılması ve kriz yönetimi ilkelerinin uygulanması ile işletmeler hem bu sorumluluklarını yerine getirebilir hem de daha etkin ve verimli çalışabilirler (Yılmaz, 2004, s. 95). Yaşanan krizlerin türü ve ölçeği ne olursa olsun, turizm ürünlerinin doğası gereği turizm işletmelerine önemli zararlar verebilmektedir (Akıncı, 2010). Bu zararları ortadan kaldırmanın ya da en aza indirmenin yolu; krizlerin oluşmasını önleyecek, kontrol altına alacak ve devam ettirecek mekanizmaların oluşturulmasından geçmektedir. Bu ancak etkili bir kriz yönetimi varsa mümkündür (Seymen, 2004, s. 105).

2.8. KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

Kriz tanımında görüldüğü üzere, kriz yönetimi kavramının onay görmüş tek bir tanımının olduğu düşüncesinden bahsetmek olası değildir (Paraskevas ve Altınay, 2013). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü'ne göre kriz yönetimi; hatalı üretim, hammadde, kalitesiz üretim, pazarlama vb. gibi sorunlu bir dönemde görevlendirilen yöneticilerin sıkıntılı süreci yönetme biçimi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2006).

Bu konuda çalışan araştırmacılar belirli sınırlar içinde çeşitli tanımlar yapmışlardır. Örnek vermek gerekirse, Aymankuy (2001), kriz yönetimi kavramını tanımlarken devlet veya şirket tarafından kontrol altına alınamayan bazı faktörlerin neden olduğu zararı ortadan kaldıracak doğru politikayı tanımlamaktadır.

Kriz yönetimi, bir kuruluşun gelecekte karşılaşabileceği krizleri önceden belirleyerek, etkisini azaltmak veya meydana gelmesi durumunda sabit bir düzeyde tutabilmek için ihtiyacı olan iletişim araçlarının planlanmasıdır (Narbay, 2006, s. 34).

Mitroff ve Pearson (1993)'a göre kriz yönetimi; tahmin etme, önleme, hazırlık, önceliklendirme, planlama, kurtarma ve öğrenme mekanizmalarının uygulanması gibi bir dizi faaliyeti içeren bir süreçtir. Alağaçlı (2006) 'ya göre kriz yönetimi; bir krizin yol açtığı zararı en aza indirmek ve bazı durumlarda olası krizleri tamamen ortadan kaldıracak kadar etkin planlama yapmaktır. Darling (1994)'e göre kriz yönetimi; krizlerin ve nedenlerinin

belirlenmesi, analiz edilmesi, gerekli önlemlerin alınması, bunlara göre gelecekteki krizlerin tahmin edilmesi, planların uygulanması, kriz başlamadan önce hazırlık yapılması ve önlem alınmasını içeren bir kavramdır.

Kriz yönetimi; şirketin iş ve operasyonlarını olumsuz etkileyen, şirket varlıklarını veya imajını zedeleyen, insan sağlığı ve güvenliğini tehdit eden eylemleri daima en aza indirmek amacıyla yönetilmesi gereken bir süreçtir (Rheng, Ho ve Ann, 1999, s. 231).

Aynı kavramın bir başka tanımı da "yöneticinin potansiyel olarak tehlikeli gördüğü durumlar altında kabul edilebilir bir maliyetle kendi amaçlarına ulaşmaya çalıştığı süreçtir" (Dinçer, 2013, s. 383). Olası bir kriz durumunda krizin ipuçlarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve şirketin krizi mümkün olan en az hasarla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınmış olması kriz yönetimi kavramı ile mümkündür (Şimşek, 1999, s. 312).

Yapılan tanımlar doğrultusunda kriz yönetimi kavramı zorlu ve beklenmeyen dönemlerin hedefler ve amaçlar göz önünde bulundurularak en az hasarla atlatılması olarak gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra bu stresli sürecin yönetimi sağlanırken meydana gelen krizin öngörülmüş olması işletmelere avantaj sağlamaktadır. Doğru sinyalleri alarak tedbirler oluşturmaın örgütün hedeflerinden uzaklaşmamasını sağladığı düşünülmektedir.

2.9. KRİZ YÖNETİMİNİN AMACI VE ÖZELLİKLERİ

Filiz (2007) kriz yönetiminin asıl amacını; krizlerin erken aşamada önlenmesi, krize neden olan olayların sınırlandırılması ve minimum hasarla sonlandırılması olarak tanımlamıştır.

Başka bir yazara göre kriz yönetiminin ana amacı; krizleri önceden tahmin edebilen, türlerini ayırt edebilen, krizlerle mücadele için etkin adımlar atabilen, çeşitli alanlarda onlardan yeni şeyler öğrenebilen, krizlere müdahale edebilen, krizleri en kısa sürede toparlayabilen organizasyonlar oluşturmaktır (Öztürk A, 2003, s. 36).

Kriz yönetiminin temel özellikleri Cener (2020) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Özel bir yönetim biçimidir.
- Kurumun faaliyetlerini yürütmesini zorlaştıran hatta imkansız hale getiren olaylarla ilgilenir.
- Kuruluşun krizi minimum kayıp ve hasarla atlattığını sağlamak içindir.

- Özel uzmanlık gerektirdiği için planlanmayan maliyetler oluşur.
- Kriz yönetimi ilkeleri stratejik yönetim ilkeleriyle yakından bağlantılıdır.
- Karmaşık bir süreçtir.
- Kurumun hazırlıklı olmasını ve gelecekteki herhangi bir krizle başa çıkabilmesini sağlar.

Kriz yönetimi, klasik yönetim anlayışlarından farklı olarak bir takım benzersiz özelliklere sahiptir. Örgütlerde kriz yönetiminin bazı özellikleri şu şekildedir (Özden, 2009, s. 50-51):

- Kriz yönetimi, kriz olmayan süreçler yani normal zamanlar da dahil olmak üzere süregelen bir süreçtir ve bir işletmenin bir krize yanıt vermeye hazır olmasını sağlar.
- Kriz yönetimi komplike ve çok aşamalı bir süreci içerir.
- Kriz yönetimi, işletmelerin mevcudiyetini tehdit eden durumları inceler.
- Etkin kriz yönetimi krizi az bir vakitte denetleme, kayıp ve zararı minimuma indirme fırsatına sahiptir.
- Kriz yönetimi işletmenin bünyesinde barındırdığı özelliklere göre değişebilir.
- Kriz yönetimi, risk yönetimi ve stratejik yönetim ile benzerlik göstermektedir.
- Krizi yöneteceklerin yönetim kapasitesi ve algılama sınırları kriz yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Krizi önlemenin başarısı, yöneticilerin liderlik özelliklerine ve krizleri nasıl algıladıklarına göre değişim göstermektedir.
- Kriz yönetimi yaratıcı düşünme ve esneklik gerektirir. Cesaret, tarafsızlık, ekip çalışmasına adapte, yeniliklere açık, her zaman harekete geçmeye hazır olma ve tahmin edilemeyen koşullara ve taleplere hazırlık gerektirir.
- Etkin kriz yönetimi sabır, fiziksel ve zihinsel sağlamlık, kaçmadan gerçeklerle yüzleşme, duyarlılık, öngörü ve cesaret ister.

Kriz yönetiminin özellikleri arasında; özel bir yönetim türü olması, stratejik yönetim ilkelerine benzer şekilde olması, karmaşık bir dönem olması, meydana gelecek olan krizlere karşı hazırlıklı olunması, krizin minimum seviyede kayıp ve zarar ile geçirilmesi ve kurumlara ek maliyetler çıkarması yer almaktadır (Çağlar, 2002, s. 48).

2.10. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

Kriz yönetimi; olası sorunların ve tehlikelerin belirlenmesini, uygun yanıt ve çözüm

türlerini ve bir krize yanıt vermek için önlemlerin uygulanmasını ve değerlendirilmesini içeren bir süreçtir (Bozkurt, Ergun ve Sezen, 1998). Can, Azizoğlu ve Aydın (1994)'a göre bu süreç; kriz sinyallerini almayı, hazırlanmayı ve korumayı, kontrol etmeyi, öğrenmeyi ve değerlendirmeyi içerir.

Kriz yönetim süreci; kurumların etkinlik alanlarına yönelik, gelecekte karşılaşılabilecekleri zarar ve problemlerin önceden tayin edilmesi, bu duruma karşı alınabilecek gerekli önlemlerin ve baş etme metotlarının belirlenmesi, kurumların krizle mücadele edebilmek için alınan bu önlemleri uygulamasını ele alan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Demirtaş, 2000).

Kriz yönetim süreci; örgütü kriz vaziyetine sokma olasılığı olan olayların ve durumların semptomlarını sezme, kurumun krize yakalanmasını önleyecek tedbirleri alma, kurum krize yakalanırsa krizin tesirlerini en aza indirme, kriz sonlandığında yaşananlardan gerekli dersleri çıkarma ve denetleme gibi etkinlikleri barındıran olağandışı bir süreçtir (Toktaş, 2021).

Kriz yönetiminin dört boyutu vardır: stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişim yönetimi ve psikolojik ve kültürel yönetim. Bu boyutlar aşağıdaki Tablo 1'de yer almaktadır:

Tablo 1: Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu

Stratejik Yönetim	• Örgütte meydana gelen kriz için gerekli değişiklikler • Mevcut duruma has stratejik planlar • Kriz süreci için oluşturulan görevlendirmeler • Personellere farklı yetkinlikler kazandırmak için gerçekleştirilen eğitimler • Örgüt içi takım çalışması
Teknik ve Yapısal Yönetim	• Ani aksiyon oluşturabilen bir ekip oluşturma • Maliyetlerde düzenleme • Örgütün eğitim düzeyini yükseltme • Bilgi ağı oluşturma • Tehlikeleri minimuma indirme
İletişimin Yönetimi	• Örgüt içerisinde aktif haberleşme • Medyayla ilişkiler • Halkla ilişkiler
Psikolojik ve Kültürel Öğelerin Yönetimi	• Örgüte var olmayan bir ambiyans oluşturma • Takım çalışmalarını kuvvetlendirme • Telaş ve gerilim havasını azaltma • Duygusal reaksiyonlar için destek almak

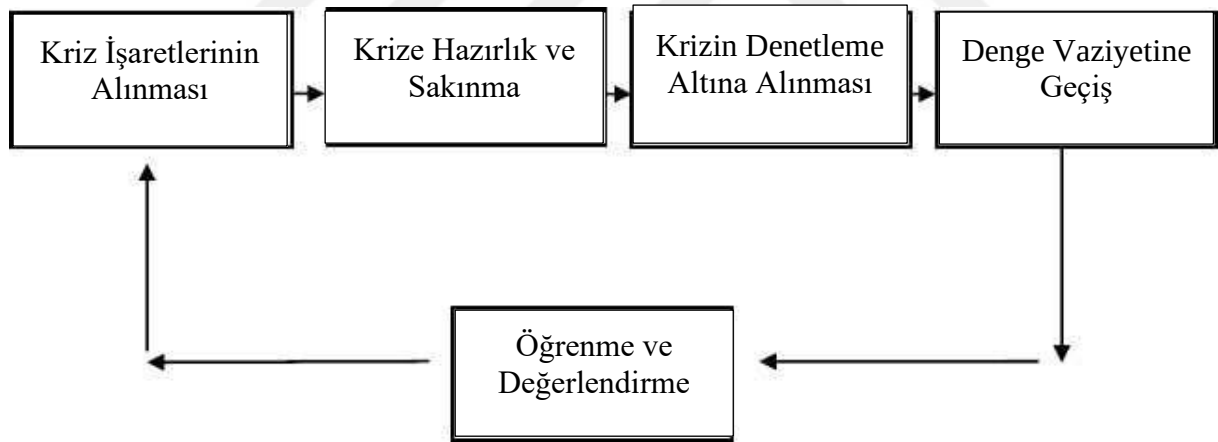
Kaynak: (Baltaş, 2002, s. 22)

Krizi en az hasarla atlatabilen şirketler en güçlü değil, en dirençli şirketlerdir. Bu nedenle şirketlerin bir krizden kurtulmasının yolu dayanıklılıklarını güçlendirmektir. Krizle baş etmede uyum kapasitesinin artırılması ancak stratejik düşünmek ve bu düşünce doğrultusunda çıkarımlar yapmakla mümkün olabilir (Titiz ve Çarıkçı, 2001, s. 215). Örgütler tüm bu yönleriyle araştırma yaparlarsa kriz yönetiminde başarılı olabilirler. Aksi takdirde krizi yönetmek mümkün değildir (Pira ve Sohodol, 2004, s. 184).

2.11. KRİZ YÖNETİMİ AŞAMALARI

Krizlerin meydana gelmesi her zaman belirli bir düzen içerisinde olamayabilir, kurum liderlerinin bu süreci dikkatli bir şekilde izleyerek, krize hazırlık aşamasında dikkatli ve hassas olmaları gerekmektedir. Kriz işaretleri alınmadan önce farklı olasılıklar kurgulayarak, kriz için uygun olan önlemlerin planlanması gereklidir. Kriz aşamasında kurumun asıl görevi ne konumda olduğunu bilmek ve krizi fırsata çevirebilmek için ne gibi stratejiler yapacağını planlamak olmalıdır (Tutar, 2007).

Tablo 2: Kriz Yönetim aşamaları



Kaynak: (Mitroff ve Pearson, 1993, s. 53)

Kriz yönetiminin aşamaları yukarıdaki şekilde verilmiştir. Kriz yönetiminin şekilde görülen 5 aşaması aşağıda başlıklar halinde detaylandırılmıştır.

2.11.1. Kriz İşaretlerinin Alınması

Krizin oluşum aşamasında kriz işaretleri görülmektedir. Bu işaretler kurum yönetiminin ikaz mekanizmasını ve hazırlıklarını içerir (Tüz, 2001). İkaz işaretlerinin saptanmasına yönelik olarak, kurumda erken ikaz yöntemleri kullanılmalıdır. Erken ikaz yöntemlerinin, farklı

krizlerin yolladığı farklı işaretleri belirleyebilecek kalitede olması da kurumların göz önünde bulundurması gerektiği diğer önemli bir husustur (Şahin, 2005).

Krize belirti gösteren bazı faktörler bulunmaktadır. Bu işaretlerin erken farkına varıp müdahale eden kurumların krizden neredeyse hiç zarar görmeden kurtulmaları veya pozitif yönde etkileşim sağlamaları mümkün olabilmektedir. Tehlike işaretleri aşağıda görüldüğü gibidir (Çöklü, 2000);

Sabit ya da azalan getiriler, sermayenin artırılmaması, getirisinin beklenen değerin altında olması, yanlış mevduat politikaları, artan vergiler ve himayeci meşru düzenlemeler, pazarlama gücü, başka bir işletmenin açıkça rakip olduğunu duyurması, özellikle idare aşamasında kilit bir kişinin rakip işletmeye aktarımı ya da istifa etmesi, rakip işletmenin üretim sığasını artırması gibi faktörlerdir. İdare krizin semptomlarını öngörebildiği düzeyde başarılı olacaktır. Bu sebeple kurum, kriz semptomları kendini göstermeye başladığında, günümüz şartlarında belki de her an, krizi engelleyici veya tesirlerini azaltıcı yöntemler etkinlikler bütünü olan kriz idaresini faaliyete geçirmelidir (Baydaş, Bakan, ve Özyılmaz, 2004, s. 225-249).

2.11.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Krize hazırlık ve korunma, kurumların zaman içerisinde karşı karşıya gelebileceği olası krizleri öngörebilme ve bu krizlerin iç ve dış çevrede meydana getirebileceği tehlikeleri sezmektir. Bu süreçte kurumlarda meydana gelebilecek zararları önleme veya kurumların faaliyet alanındaki olumsuzlukları minimuma indirmek için yapılacak çalışmalardır (Aksu ve Deveci, 2009).

Kriz devrelerinde kurumlarda kriz idaresi için başlangıçta hazırlanmış bir kriz yönetim planı ve bu planı uygulayacak kriz idare takımının kurulması önemlidir (Tüz, 2004). Yöneticilerin kriz hazırlık aşamasında gerçekleştirmesi gereken vazifelerden birkaçı güven oluşturmak, toplum ile bağlılığı güçlendirmek, potansiyel krizleri belirlemek ve meydana gelen krizler için taktik ve stratejiler oluşturmak şeklinde sıralanabilir (Şahbaz ve Tuna, 1998)

Önlem alma ve hazırlık kademesi “kriz yönetiminin kalbi” olarak vasıflandırılabilir. Ancak en az maliyetli olmasına karşın, en çok göz ardı edilen kademede yine bu kademe olmaktadır (Uzun, 2001). Bu bağlamda kriz idare süreci diğer aşamaları düzenli olarak takip etmelidir.

2.11.3. Krizin Denetim Altına Alınması

Krizin tüm etkisiyle oluşması ilk iki aşamada gerçekleştirilmesi gereken etkinliklerin başarıyla sonuçlandırılmaması durumunda oluşur. Bu kademede kriz muhtemel olmaktan çıkmış, meydana gelmiştir. Krizin tesirlerinin engellenmesi, krizin sonlandırılması ve hasarı en az orana düşürebilmesi olasılıkları değerlendirilmektedir. Bu kademe “zarar kontrolü” ve “duruma hâkim olma” olarak da nitelendirilebilmektedir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2005).

Bu aşamada yönetim krizi engellemek için harekete geçmektedir (Balaban, 2018). Krizin sonlandırılması ve tesirlerinin en aza indirgenmesi için hem yönetim hem de çalışanlar, düzeni ve işleyişi korumalı, kayıplar olabileceğinin bilincinde olmalı ve krizi fırsata çevirmek için çabalamalıdır (Tutar, 2000). Krizi denetim altında tutabilmek için yönetim ve personeller, bireysel ve kurumsal seviyede üç davranışı özleştirerek işbirliği içerisinde uygulamalıdır (Genç, 2009).

2.11.4. Denge Durumuna Geçiş

Krizin denetleme altına alınıp, atlatılmasından sonra kurumun kararlı duruma getirilmesi gerekmektedir. Kriz döneminde kurumun alt düzenekleri arasındaki bağ zayıflamış, kurum iklimi ve düzeni bozulmuştur. Kurumun tekrardan düzenlenerek, değişen çevre şartlarına müsait duruma getirilmesine ve krizin yarattığı olumsuz tesirin azaltılması üzerine çalışılmalıdır (Budak ve Budak, 2004).

Stratejik dayanışma ve ortaklıkların, teknoloji ve bilgi paylaşımlarının en çok görüldüğü evrelerden biri de bu evredir (Richardson, 1994, s. 72; Srarosta, 2014, s. 260). Çünkü uygulamaların olumlu veya olumsuz sonuçları bu evrede şekillenmeye başlamakta ve bu kontekste de bilgi birikimi oluşmaktadır (Penrose, 2000).

Kriz sonrasında idare, kurumun yeniden yapılanması esnasında ortaya çıkmaktadır. Kriz idaresinin bu aşamadaki amaçları kriz atlatıldığında oluşan yeni duruma uyumun sağlanması, meydana gelen değişiklikler ve yeniden yapılanmanın yönetilmesi ile yeni bir döneme geçilmesidir. Bu dönemde kurum içi çözümlerin engellenmesi ve önceki standartların sağlanması için idare yeniden yapılanma sürecine girmektedir (Pira ve Sohodol, 2008, s. 53).

2.11.5. Öğrenme Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinde krizin son evresine ulaştığı kısımdır. Yaşanılan kriz tekrar gözden geçirilmekte ve elde edilen bilgiler değerlendirilmektedir (Köroğlu, 2004). Örgütte yapılan etkinliklerle alınan önlemlerin ve yönetimin başarılı düzeyi dikkat edilmesi gereken bir noktadır (Aslan, Küçükaltan ve Uzun, 2020). Kurumların mevcut etkinlik alanlarında rekabet ve dayanıklılıklarının en önemli işaretlerinden birisi de krizlere karşı gösterilen direnç düzeyleridir. Krizlerden ne kadar güçlü çıkılırsa görülebilecek diğer krizlere karşı da bir o kadar hassas ve deneyimli hale gelinir (Balaban, 2018).

Organizasyondaki mevcut krizi analiz etmek, gelecekteki krizleri kontrol etmek ve olumsuz durumları organizasyon lehine çevirmek ancak kriz yönetimi süreci boyunca ihtiyatlı bir yaklaşım ve işbirliği ile durumu kontrol etmekle yapılabilir (Bozkurt ve Akdeniz, 2014). Göz ardı edilmemesi gereken bir nokta da hiçbir kuruluş tüm krizleri, özellikle de dış kaynaklı olanları önleyemez. Fakat işletmeler krizin meydana gelme olasılığını azaltabilir. Bu da ancak krizden dersler çıkarılarak ve uygun önlemler alınarak başarılabilir (Genç, 2009).

2.12. KRİZ YÖNETİMİNİN YAKLAŞIMLARI

Kriz yönetimi, herhangi bir kriz anında krizin sinyallerini tespit edip değerlendirerek ve şirketi süreçten minimum zararla çıkarmak için gerekli önlemleri alarak gerçekleştirilen bir yönetim sürecidir (Seçilmiş ve Sarı, 2010, s. 504). Bir şirketin kriz koşullarında krize tepki verme şekli, kriz sürecini ele alan bir kriz yönetimi yaklaşımı olabilir veya duruma göre öngörülen bir yaklaşım olarak benimsenebilir (Akıncı, 2010, s. 94).

Kriz ortaya çıkmadan önce önlemlerin alınması veya kriz ekibinin oluşturulması proaktif bir yaklaşımsa, kriz gerçekleştikten sonra etkisini azaltmak amacıyla yapılan çalışmalar ise reaktif kriz yönetimi başlığında değerlendirilir (Akar, 2014, s. 445). Kriz yönetimi yaklaşımları, daha önce tartışılan kriz yönetimi sürecinin aşamaları ile birlikte, genel bir bakış açısı sağlayacağı ve krize müdahale yöntemlerini daha iyi tanıyacağı anlayışıyla değerlendirilmelidir. Bu bilgilere göre kriz yönetimi yaklaşımları en genel haliyle; örgüt içinde yaşanan krizlerin deneyimlerini paylaşarak içsel öğrenmeyi vurgulayan bir yaklaşımdır. Aşamaları ise krizden kaçma, krizi çözme, interaktif (etkileşimli) yaklaşımlar, proaktif (etkici-aktif) ve reaktif (tepkici-pasif) olarak beş grupta ele alınabilir (Genç, 2004, s. 349; Tüz, 2008, s. 46; Gainey, 2010).

2.12.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Bir yöneticinin kriz durumunda bir krize yanıt verme esnekliği, durum hakkında yapabileceği tahminlere ve karar verme istekliliğine bağlıdır. Gelecekteki durumu ve aciliyeti net bir şekilde görebilirse, krizden tamamen kaçınabilir. Kriz yönetiminden kaçma yaklaşımı, istenmeyen durumları en aza indirmek veya önlemek için stratejiler içerir. Bir işletme için ideal bir seçenek olmasa da, özellikle kriz zamanlarında bir işletmenin dengesini korumasına destek olabilir. Krizden kaçınma yaklaşımında yönetim sürekli olarak iç ve dış çevreyi göz önünde bulundurmalıdır. Özellikle iç çevreyi analiz ederken işletmenin durumunu ve gelecekteki konumunu öngörebilecek ölçekler geliştirmelidir (Dinçer, 1998, s. 400-401).

2.12.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de sorunları çözmek için hemen harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için öncelikle kriz sinyallerinin alınmasına yönelik planların oluşturulması ve erken uyarı sistemlerinin kurulması gerekmektedir. Bir kriz durumunda; doğru algılanıp teşhis konulmalı, gerçekçilik ve sükûnet ruhuyla karşılanmalıdır. Ayrıca etkin kararlar alabilmek için bilgi toplamanın sistematik hale getirilmesi, farklı hiyerarşik seviyelerdeki çalışanlara rol ve fırsatların tahsis edilmesi, zaman baskısının azaltılması ve krizlerin kaynaklarının ayrıntılı olarak belirlenmesi için çaba sarf edilmelidir (Can, Azizoglu ve Aydın, 2011, s. 444). Tack (1994)'a göre krizi çözme yaklaşımında kriz yönetimi; kuruluşun krizi en az kayıpla atlatabilmesi için olası sinyallerin tespit edilip değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

2.12.3. Proaktif Kriz Yönetimi Yaklaşımı

Proaktif bir kriz yönetimi yaklaşımı; erken uyarı sinyallerinin izlenmesini, olası krizlere hazırlıklı olunmasını ve krizlerin önlenmesini içeren önleyici bir yaklaşıma dayanmaktadır (Özdemir, 2014, s. 87). Proaktif bir yaklaşım; işletmelerin bir krizi öngörmesini, buna hazırlanmasını ve her zaman bir kriz olasılığını göz önünde bulundurarak çevresel değişikliklere uyum sağlamak için önlemler almasını gerektiren koruyucu bir yaklaşımdır (Özden, 2009, s. 55).

Kriz yönetiminde proaktif bir yaklaşım geliştirmek için örgütte sistematik bilgi akışının sağlanması, uyarı sistemlerinin kurulması, önlem planı ve kriz ekibi oluşturulması gerekmektedir. Krizleri kriz aşamasına girmeden önlemek için geliştirilen proaktif teknikler ve

stratejiler, krizin gidişatını durdurabilirken, krizden güçlü bir şekilde çıkılmasını da sağlayabilir (Tağraf ve Arslan, 2003, s. 153-158).

2.12.4. Reaktif Kriz Yönetimi Yaklaşımı

Reaktif kriz yönetimi yaklaşımında, proaktif çabaların başarısız olduğu durumlarda meydana gelen bir krizin örgüt üzerindeki tesirlerini en aza indirmeye yönelik çalışmalar vardır (Özdemir, 2014, s. 87). Bu yaklaşım "kriz çıktı, şimdi ne yapacağız?" Sorusuna cevap arayan bir acil durum yönetimi şeklindedir. Bu yaklaşımı benimseyen şirketler bir kriz anında hemen yetkili bir kurul toplamaya çalışır ve o noktada ne yapacaklarına karar vermeye çalışırlar (Özden, 2009, s. 54). Reaktif kriz yönetimi yaklaşımı ikiye ayrılır: saldırgan kriz yönetimi ve tasfiyeci krizi yönetimidir.

Saldırgan kriz yönetimi; verilen analiz ve tahminlere göre krizin hala yönetilebilir olduğu ve gelecek için başarı şansının yüksek olduğu durumlarda gerçekleştirilir. Saldırgan kriz yönetimi; ana hedeflerle tutarlı saldırılar için tedbirlerin alınması ve denetlenmesini içerir. Yapılan analiz ve tahminlere göre kötü kararlar ve operasyonlar sonucunda kriz kontrolden çıkarsa, şirketin orta ve uzun vadede ayakta kalma şansı yoksa, krizleri tasfiye yöntemiyle yönetim tedbirleri uygulanacaktır. Tasfiyeci kriz yönetiminin görevleri; işletme sahipleri, çalışanları, müşterileri ve işletme ile doğrudan veya dolaylı ilişkisi olan grupları daha büyük zararlardan korumak için duyurulan planlı ve sistematik bir tasfiyenin, geri çekilmenin gerçekleştirilmesidir (Ataman, 2001, s. 259).

2.12.5. İnteraktif Kriz Yönetimi Yaklaşımı

İnteraktif kriz yönetim yaklaşımı kriz sürecinin öğrenme aşaması olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda kriz sırasında duruma göre karar, önlem ve uygulamalar hazırlanır. Kullanılan standartları, planları ve araçları gözden geçirmek, kriz döneminden dersler çıkarmak, bu derslere dayalı kriz yönetiminde değişiklikler yapmakla birlikte geri besleme elde etmek bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. İnteraktif kriz yönetimi oluşabilecek krizleri önlemeye yönelik bir yaklaşım benimsemeyi amaçlamaktadır (Köroğlu, 2004, s. 40).

2.13. OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

Krizden önemli boyutta etkilenen turizm sektöründe yer alan otel işletmeleri, turizm sektörünün yapısal özellikleri nedeniyle krizlere karşı oldukça hassastır. Otel işletmelerinin kriz

dönemlerinde uyguladıkları teknikler ve krizden çıkmak için elde edilmeye çalışılan başarılar son yıllarda ön plana çıkmıştır. Otel işletme yöneticilerinin izlemesi gereken kriz yönetimi stratejileri, bir krizin yarattığı tehditleri fırsata dönüştürmek otel işletme yöneticileri için oldukça önemli bir konumdadır (Bulgan ve Aktel, 2017).

Somut bir kriz yönetim stratejisinin olması, kurumun müşterilerini muhafaza etmek amacıyla hesap verme sorumluluğunu yerine getirmeyi üstlenme olarak görülür ve kurumu ziyaretçilere cazip hale getirir (Rittichainuwat, 2013). Bu nedenle kriz yönetim aşamaları net ve anlaşılır şekilde düzenlenmelidir. Pazardaki şirketlerde görüldüğü üzere otel işletmelerinde de kriz yönetim süreci krizden önce, kriz anı ve krizden sonra olarak üç başlıkta değerlendirilebilir. Otel işletmelerinde krizden önce yönetim esas olarak kabul edilir. Bunun sebebi kriz anında zamanın kısıtlı olması ve örgütte panik havası oluşmasıdır (Tüfekçi, 2010, s. 87).

2.13.1. Otel İşletmelerinde Kriz Öncesi Yönetimi

Otel işletmelerinin kriz yönetim sürecini başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için kriz öncesi dönemde işletmeler ikaz sistemi oluşturmalı, iç ve dış çevre analizi yapmalı, kriz yönetim planı oluşturmalı, meydana gelebilecek krizler için senaryo oluşturmalı ve çalışanlarına gerekli eğitimleri sağlamalıdır. Sıralanan bu basamaklar ile ilgili detaylı açıklamalar aşağıda yer almaktadır;

- Kriz öncesi ikaz sistemi oluşturmak: Otellerde meydana gelen krizler incelendiğinde ortaya çıkmadan önce çeşitli sinyaller verdiği gözlemlenmiştir. Şirketler için erken uyarı sistemlerinin kurulması ve izlenmesi sadece krizleri atlatmak için değil avantajları değerlendirmek için de kıymetlidir (Köroğlu, 2004).

- İç ve dış çevre analizi: Çevre analizi, şirket için önemli olan ülkelere ve bu ülkelerdeki gelişmelere bakmakla başlar. Bahsedilen ülkelerdeki dramatik değişimlere ve bu değişimlerin arka planında yaşananlara bakılarak geleceğe yönelik planlamalar yapılmaktadır (Tüz, 2014). Bu gibi durumlarda SWOT analizi, otel işletmelerinin iç ve dış çevresini analiz etmek için en yaygın kullanılan analizdir. SWOT analizi; örgütün bünyesindeki kuvvetli ve güçsüz taraflarını, etrafındaki tehlikeleri ve avantajları göstermek amacıyla oluşturulur (Köroğlu, 2004).

- Kriz yönetim planı oluşturma: Bir kriz yönetim planı, kriz durumlarında başarılı yönetimi göstermek için kullanılan metodoloji hakkında arka plan bilgilerini içeren ayrıntılı bir

uygulama kılavuzu olarak tanımlanabilir (Topuz, 2009). Otel işletmelerinde kriz yönetim planının bir diğer işlevi de şirketi her türlü krize hazır tutmak ve kriz anında yol gösterici olmaktır (Koçhan, 2015). Herhangi bir sebeple meydana gelen bir kriz durumunda, krizle mücadelede, etkin karar vermede ve muhtemelen zaman tasarrufunda hazırlanmış bir rehberin bulunması faydalı olabilir (Akıncı, 2010).

- Kriz senaryoları oluşturma: Bir kriz yönetim planı geliştirirken, daha yararlı araştırmalar yapmak için ne tür bir krizle karşılaşabileceğini bilmek önemlidir. Bu bilgi derlemesi, ne tür krizlerin ortaya çıkma olasılığı olduğunu, ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı gibi sorular yazılarak sistematik bir şekilde kurgulanır. Senaryolar kriz yönetim ekibi tarafından hazırlanmaktadır. Senaryoların hazırlanmasında geçmiş krizlerden yararlanılır (Sapriel, 2003). Kriz öngörülerini oluşturulurken başarılı ve başarısız olma olasılıkları farklı açılardan ele alınır. Bu öngörülerin olumlu sonucu, krizi ve senaryoları çapraz referans verilerek değerlendirilmektedir (Kash ve Darling, 1998).

- Eğitim: Etkili bir kriz yönetimi sürecine sahip olmak için bilgili ve eğitilmiş çalışanın varlığı önemlidir. Bir otelde, personelin muhtemel krizle alakalı iç ve dış etkenlerden gelen ikaz belirtilerini tanıması için öncelikle eğitilmesi gerekir. Sonrasında çalışanların bir kriz durumunda sorumlulukları hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının konu ile ilgili bilgilendirilmesi kurulan kriz kurulunun görevidir. Lakin lider düzeyindeki personeli eğitmek amacıyla dışarıdan danışmanlar kullanılabilir (Topuz, 2009).

2.13.2. Otel İşletmelerinde Kriz Anı Yönetimi

Otellerde kriz ortaya çıktığında ilk olarak kriz planının uygulamaya alınması gerekmektedir (Parsons, 1996, s. 27). Bu dönemi dikkate alacak en önemli soruların başlangıcında, kriz ile birlikte gerçekleşecek bir panik durumunun kontrolüdür. Öte yandan hem müşterilerde hem de çalışanlarda görülebilir. Denetlenemeyen ve müdahale edilemeyen panik statüsü kriz öncesinde planlananların uygulanmasını önleyebilir (Yılmaz, 2004, s. 115-116).

Kriz zamanlarında yöneticilerin temel görevi krizin temelini ve yönünü doğru bir şekilde belirlemektir (Tüz, 2014, s. 85-88). Bununla birlikte otel işletmelerinin kriz anında alabilecekleri ve uygulayabilecekleri bazı önlemler; araçlarla sürekli iletişim kurma, ast ve üst arasında ilişkiyi güçlendirme, faaliyetleri durdurma, tasarruf, maaş ve çalışma saati

düzenlemesi, tehlikeyi azaltma ve yatırım planlarını ertelemedir (Seçilmiş ve Sarı, 2010, s. 507-508).

Yukarıda belirtilen tedbirlerin birkaçı ya da hepsi kullanılabilir. Bunun haricinde yeni yöntemler uygulanabilir. Hangi tedbirlerin uygulanacağını belirlerken krizin geldiği aşama, organizasyonun durumu gibi değişkenler dikkate alınmalıdır. Öyle ki bazen aynı strateji farklı otellerde farklı şekilde neticelenebilir (Seçilmiş ve Sarı, 2010, s. 507).

2.13.3. Otel İşletmelerinde Kriz Sonrası Yönetimi

Bir krizin olumsuz etkilerinin ve kapsamlarının belirlenmesi, kriz sonrası yönetim sürecinin temelidir (Yılmaz, 2004, s. 118). Öte yandan, bu sürecin amaçlarından biri de krizin bir daha yaşanmamasını sağlamak ve kriz oluşuktan sonra bile daha organize tedbirler hakkında veri toplamaktır (Köroğlu, 2004, s. 109).

Otel işletmelerinde kriz bitip normale dönüş süreci başladığında, işletme yöneticileri kriz yönetimi sürecini bir bütün olarak gözden geçirmeli, süreci değerlendirmeli ve gerektiğinde çeşitli değişiklikleri uygulamalıdır (Çitekçi, 2016, s. 97). Kriz sürecinin atlatılmasının ardından yapılan bu kıymetlendirme süreci, inceleme dönemi olarak bilinir. Bu dönemde yaşanan krizin sebebi ve gelecekte benzer krizler ile karşılaşıldığında nasıl atlatılacağı hakkında fikir sahibi olmayı amaçlar. Bu değerlendirme sırasında otelde meydana gelen krizin gerçek nedenlerine odaklanılmalıdır (Akıncı, 2010, s. 262).

Tüm bu analizlerin temel amacı; önlemler ve değerlendirme işlemlerini uygulayarak işletmeyi krizden önceki normal şartlarına taşıyabilmektir. İyileşme sürecinde üretilen mal ve hizmetlerin daha iyi bir seviyeye getirilmesi, restore edilmesi gerekmektedir (Sarı, 2010, s. 53).

2.14. KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ

Harrison ve Pelletier (1995)'e göre, işletmeler faaliyetlerini belirli stratejilere göre yönlendirirler. Stratejik düşünce ve davranış, kriz yönetimi için esastır. İşletmenin krizden çıkış başarısı alacağı stratejik kararlar ile bağlantılıdır. Kriz yönetimi bu gibi önemli kararları kriz oluşmadan önce verir. Böylece bir kriz durumunda panik önlenir. Üstler stratejik karar süresinde aşağıdaki görevleri yerine getirmelidir (Harrison ve Pelletier, 1995):

- Yönetim hedeflerini belirleme,

- Seçenekleri araştırma,
- Seçenekleri karşılaştırma ve değerlendirme,
- Alternatiflerden biri ile harekete geçme,
- Kararları işletmede uygulamaya koyma,
- Karar uygulamasını izleme ve kontrol etme.

Üstler yukarıda bahsedilen stratejik karar sürecini yönetmek amacıyla belirlenmiş stratejileri uygulamaya koyarak krizi yönetmekte kolaylık sağlayabilir.

Penrose (2000, s. 158-160), kriz araştırmalarında stratejiler ve modellerden birkaçının aşağıdaki gibi olduğunu savunmaktadır:

Fink'in detaylı denetimi: Bu modelde, durumun genel kontrolünün sağlanması tavsiye edilmektedir. Bu kontrolün sağlanması, işlevsel alanlarda oluşan krizlerin nasıl durumlarda tetikleyebileceğini belirlemeye yardımcı olabileceği savunulmaktadır.

Litttlejohn'un altı adımlı kriz modeli: Bu kriz modelinde temel kriz yönetimi modellerini sunan bir tablo oluşturulmaktadır. Bu tabloda krizin yönetilebilmesi için organizasyon yapısının oluşturulması, kriz yönetiminin planlanması, kriz durumu kontrolü, tasarımı, acil durum planı hazırlanması ve kriz yönetimi adımları yer almaktadır.

Kriz-Entegre stratejik yönetim: Bu yaklaşımda krizin ve kriz yönetiminin işletmeler için stratejik önemi olduğu düşünülmektedir. Stratejik yönetim süreci ile kriz yönetim sürecinin birbiri ile entegre bir şekilde sürdürülmesi gerektiği savunulmaktadır.

Mitrooff'un portföy planlama yaklaşımı: Bu yaklaşımda; işletme daha önceki yaşanan krizlerin benzerliklerini göz önünde bulundurarak bir sınıflandırma yapabilir. Bu sınıflandırmadan sonra krizi önleyebileceğini düşündüğü çözüm yolları bulmaktadır.

Burnett'in kriz sınıflandırma matrisi: Bu model, krizin dört temel özelliği etrafında yapılandırılır ve stratejik sorunların gruplandırılması için temel oluşturur. Bir kriz sınıflandırma matrisi kullanmak, kuruluşların türlü stratejik kararlar almasına yardımcı olur. Stratejik sorunlar ve tehlike seviyeleri, zaman baskısı, kontrol seviyesi ve tepki seçeneklerine dayalı boyutlu bir matris grafiği kullanılarak açıklanabilir.

Luecke (2008)'ye göre, kriz yönetiminin ana unsurlarını ve bu durumlarla başa çıkmak için gerekenleri özetleyen sekiz strateji şunlardır:

1. Olası sorunları listeleyin,
2. Krizden kaçınin,
3. Acil durum planı hazırlayın,
4. Krizi teşhisi edin,
5. Krizi dizginleyin,
6. Krizi çözüme ulaştırın,
7. Medyayı ustaca kullanın,
8. Ders çıkarın.

Yukarıda söz edilen maddeler göz önünde bulundurulduğunda kriz yönetim stratejilerinin krizin aşamaları ve basamakları ile örtüştüğü görülmektedir.

2.14.1. Otel İşletmelerinde Krize Karşı Uygulanabilecek Stratejiler

İşletmeler kriz oluşmadan önceki dönemde olası bir kriz halinde yapılacakları ve karşılaşılabacak senaryoları belirlediği takdirde oluşabilecek herhangi bir krize hazırlıklı konumdadır. Bu noktada, krizin türü ve boyutu belirlenmelidir. Kriz yönetimi ekibi, krizin türü, boyutu ve kriz ile mücadele etmek için ölçek ve stratejiler oluştururlar. Stratejisi olmayan bir şirket, hedeflerini net ve kesin olarak belirleyemez. Sonuç olarak, bu şirketler piyasadaki en önemsiz dalgalanmalardan ve tehlikelerden büyük ölçüde etkilenirler (Eren, 2002, s. 18-21).

Meydana gelen bir krizi yöneten otel işletmeleri, krizlere karşı bir takım strateji ve taktikler geliştirirler. Bunlar şirket bünyesinde yaşanan krizlerin içsel veya dışsal kökenine, krizin tahmini süresine ve etkinin büyüklüğüne göre değişebilen stratejiler ya da taktiklerdir (Yılmaz, 2004, s. 120). İç ve dış çevreden kaynaklanan krizlere hazır olmak, olası krizleri tahmin etmek, işletmenin krizi çok az hasar ve olumsuz etkiyle atlatmasına yardımcı olmak için gereken stratejileri ve eylem planlarını belirlemek işletmenin krizi en hafif zararlarla atlatmasını sağlamaktadır. Bir kriz karşısında uygulanabilecek stratejiler düşünüldüğünde; her otel işletmesinin yapı olarak birbirinden farklı olması, kriz anında uygulanabilecek stratejilerin de

farklılık gösterebileceğini düşündürmektedir (Çitekçi, 2016, s. 97). Bununla birlikte işletmeler kendi bünyelerine en uygun yönetim taktiklerini belirlemeden önce bulundukları statükoyu değerlendirmeli ve stratejilere bu şekilde devam etmelidir. Bu nedenle otel işletmelerinde sabit kullanıma hazır bir kriz formülü yoktur. İşletmelerde küçülme, ürün çeşitlendirme, işletmeyi kapatma gibi birçok farklı strateji planı olduğu bilinmektedir. Ancak otel işletmeleri her krizi tamamen önleyemezler; olası krizlerin etkilerini öngörmek ve gerekli önlemleri almak için kriz yönetimi stratejileri geliştirilmelidir (Yılmaz, 2004, s. 125).

Otel işletmelerinde de diğer işletmelerde olduğu gibi kriz yönetim stratejilerini dış kaynaklı krizlere karşı uygulanabilecek stratejiler ve iç kaynaklı krizlere karşı uygulanabilecek stratejiler olmak üzere iki başlıkta sınıflandırarak incelemek mümkündür.

2.14.1.1. Dış Kaynaklı Krizlere Karşı Uygulanabilecek Stratejiler

Savaş, terör, doğal afet ve uluslararası ilişkilerden kaynaklı problemlerin o ülke içerisinde bulunan otel işletmeleri açısından büyük bir risk teşkil ettiği bilinmektedir. Bu tarz durumlarda ilk olarak işletme personelinin can ve mal güvenliği garanti edilmelidir. İşletme içerisinde sığınak bulundurmak, ilk yardım konusunda uzman kişiler bulundurmak ve güvenlik çalışanlarının eğitilmesi çok önemlidir. Herhangi bir terör olayına karşı otel işletmesi gerekli olan tüm birimlerle irtibatı hızlı bir şekilde kurup yardım alabilmesi için planların hazırlanmış olması gerekmektedir (Akıncı, 2010).

Dış kaynaklı krizler otel işletmelerinde büyük bir tehdit olarak görülmektedir. İşletmeler dış kaynaklı krizler üzerinde bir etkiye sahip değildir. Bu sebeple dış kaynaklı krizleri kontrol etmeleri zorlaşmaktadır. Otel işletmelerinin dış kaynaklı krizlere uygulayabileceği farklı stratejiler bulunmaktadır (Tuna, 1997, s. 72-76).

Ekonomik faktörler de otel işletmelerinde büyük bir dış kaynaklı krize yol açabilir. Bu ekonomik sebeplerle ortaya çıkan krizlerin çözümü için yerli turistlere yönelim ve bulunduğu ülkenin para birimi üzerinden satışlar yapılabilir. Bir başka açıdan her işletmede olabilecek bir nakit sıkıntısı durumunda kullanılan banka kredilerinde, döviz kredileri ve faiz oranlarında yaşanabilecek artışları düzenli olarak takip etmek ve bununla ilgili önlemler almak otel işletmelerini ekonomik krizden koruyabilecek başka bir yoldur (Akıncı, 2010).

2.14.1.2. İç Kaynaklı Krizlere Karşı Uygulanabilecek Stratejiler

Otel işletmeleri iç sebeplerden süregelen krizlerin önüne geçmek için belirli stratejiler benimser. İçsel krizlerin otel işletmelerinin içinde olması ve işletmenin liderlerinin bu krizlere kolaylıkla çözüm bulabilmesi, iç kriz çözme stratejilerini çoğaltır (Yılmaz, 2004, s. 124). İç kaynaklı krizlerin önlenebilmesi için bazı yöntemler aşağıda belirtilmiştir (Tuna, 1997, s. 81):

Yaygın olarak otel işletmelerinde olan yönetim faktörlerinden türetilen krizlerin sebepleri, yöneticilerin eksikliklerinden işletme içerisinde ve dışarısında iletişimin sınırlandırması ve tek başlı yönetimin kabul edilmesinden dolayıdır. Bu faktörlerin neden olduğu çatışma, hizmetlerde gecikmeye sebebiyet verebilir. Bu aşamada yöneticiler krizi araştırmalı ve çözümler aramalıdır (Tack, 1994, s. 35).

Otel işletmelerinde örgütsel çatışmanın perspektifi, iç krizlerin bir parçasıdır. Çatışma yaşanması halinde, organizasyonel kültür ve organizasyon katılımı gibi konularda geliştirilen stratejiler sayesinde, örgütsel faktörlerin neden olduğu iç krizlerin aşılması basitleşmektedir. Başta dış kaynaklı olanlar olmak üzere tüm krizleri engelleyemese de krizin etki ve sonuçlarını öngörmek için kriz yönetimi stratejileri geliştirmek ve buna göre bazı önlemleri almak önemlidir (Akıncı, 2010).

2.15. COVID-19 SALGINI

İlk olarak Çin'in Vuhan şehrinde 2019 yılı aralık ayının sonlarında ortaya çıkan bulaştığı kişilerde ateş, öksürük, nefes darlığı gibi belirtilere neden olan hastalık; yeni koronavirüs hastalığı olarak adlandırılmıştır. Açıklama: Covid-19'a neden olan virüsün adı SARS-CoV-2'dir. 13.01.2020'de Covid-19 (yeni koronavirüs) salgını ismiyle ortaya çıkan tek zincirli, pozitif polariteli, zarflı RNA virüs çeşididir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2021).

2.15.1. Covid-19 Salgınının Ortaya Çıkışı

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), 2020 yılının şubat ayında gerçekleştirdiği açıklamayla tüm dünyayı etkisi altına almaya başlayan hastalığın ismini Coronavirüs Disease 2019'un kısaltılmış hâliyle Covid-19 olduğunu bildirmiştir. Hastalığa sebep olan SARS-CoV-2 virüsünün ismi Türkçede pek kullanımı yayılmasa da hastalığın adı olan Covid-19 artık dilimizde yerini bulmuştur.

SARS-CoV-2 tipik koronavirüs yapısındadır. Koronavirüslerin zarfları lipitleri içermektedir. Koronavirüsleri de tıpkı influenza virüsleri gibi çok hızlı mutasyona uğramalarından dolayı çok farklı suş ve varyant ile karşılaşmak mümkündür. Ancak SARS-CoV-2 mortal seyretmesi ve enfektivite hızının fazla olması nedeniyle salgın boyutunu tetiklemiştir. Virüs ile ilgili soru işaretlerinden biri de, ağrıya sebebiyet verip vermediği konusudur. Bu konuyla ilgili kesin bilgi bilinmemekle birlikte çok kısa süreliğine ağrıya neden olduğu bilinmektedir (Arabacı, vd., 2020, s. 2).

Ülkemizde ilk Covid-19 virüsüne 11.03.2020’de rastlanılmıştır. Hastalığın ülkemiz genelinde büyümesini önlemek hedefiyle ilk vakanın tespit edildiği andan itibaren kısıtlamaların başladığı görülmektedir. Bu kısıtlamalar eğitim kurumlarının bir süre ara vermesi, kamu kurum ve kuruluşlarında düzenlenen organizasyonların başka bir tarihe ötelenmesi ya da tamamen planların rafa kaldırılması, iç ve dış seyahatlerin sınırlandırılması, kamu personelleri için esnek çalışma saati düzenlemesi, belirli günlerde sokağa çıkma kısıtlamalarının olması, açık ve kapalı bir çok yer ve mekanlarda grup halinde bulunulmamasına dair düzelmeler ve değişimler gerçekleştirilmiştir (Şeker, vd., 2020).

2.15.2. Covid-19 Salgınının Sebep Olduğu Krizin Otel İşletmelerine Etkileri

Alanyazın incelendiğinde Covid-19 salgınının otel işletmeleri üzerindeki etkileri maliyetlerde yükseliş, ekonomik zarar, taleplerin düşmesi, rezervasyon iptalleri, yabancı müşterinin bulunmaması, oda kapasitesinin azaltılması ve çalışan bulmakta sıkıntı şeklinde ifade edilmiştir (Doğru ve Koçak, 2021).

Yaşanan krizin otel işletmelerine ciddi ekonomik etkileri olmuş, otel dolulukları azalmış, gelirler düşmüştür. Fiyatların eski seyrine gelmesi için yıllar geçmesi gerektiği düşünülmektedir. Otel işletmecileri, piyasayı farklılaştırma ve alternatif pazarlara odaklanma, ekonomik önlemler, takım çalışması, pazarlama stratejileri üzerine odaklanma, üründe değişime gitme, müşteri sadakatinden faydalanma, iş ortakları ile ilişkileri düzenleme ve yardımlaşma, bütçe yapılandırılması, rezervasyonları yükseltmek için tur şirketleri ve seyahat acentaları ile daha fazla iletişime geçme gibi farklı kriz yönetimi stratejileri benimsemiştir (Yıldırım ve Sayın, 2020, s. 1751).

2.15.3. Covid-19 Sonrası Oluşabilecek Fırsatlar ve Otel İşletmelerinde Alınacak Önlemler

Kültür ve Turizm Bakanı Mehmet Nuri Ersoy, pandemi sürecinde otel işletmelerinde alışılmışın dışında bir sürecin yaşanacağını, kapalı alanlara sahip kurumların önlem alması gerektiğini açıklamıştır. Bu önlemleri alan işletmelerin uluslararası sertifika ile ödüllendirileceği bilgisini vermiştir. Dünya Sağlık Örgütü'nün konaklama tesislerinde alınması gereken önlemlere ilişkin "Geçici Yönerge" başlıklı yayınladığı açıklamada, otellerde alınması gereken önlemler ve öneriler yer almaktadır. Bu tedbirler kısaca aşağıdaki gibidir (Bahar, 2020):

- Ön büro bir "acil" telefon numarasına sahip olmalıdır. Acil kullanım için gerekli ekipman hazır bulundurulmalıdır. Sağlanan acil servisler sosyal mesafe kurallarına uymalıdır.
- Spa ve yüzme havuzlarında kullanılan su uluslararası standartlara uygun olmalıdır. Ayrıca çamaşır ve bulaşıklar uygun sıcaklıkta temizlenmelidir.
- Hava filtresini düzenli olarak temizlemek, oda malzemelerine dezenfektan eklemek, gerekirse maske eklenmelidir.
- Dezenfektanlar, müşteri ve personel tarafından kullanılan restoran, tuvalet gibi yerlerin girişlerine yerleştirilmelidir.
- Restoranlarda kullanılan servis araçlarının düzenli olarak sirkülasyona tabi tutulması gerekir. Gerekirse çatal ve bıçak için kullan at ürünlerin tercih edilmesi gerekmektedir. Yiyecek-içecek hizmeti verilen işletmelerde masa düzeni mesafeye uygun olmalıdır.

Kilit Hospitality Group Yöneticilerinden Adil Gürkan, salgının ardından otel işletmelerinin daha önce kullanılmayan planlar yapmasının gerekliliklerinden bahsetmiş ve işletmelerin bölümlerinde uygulanması gereken tedbirleri aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Bütün otel işletmelerinin üst yönetimi hijyen ve temizlik konusunda eğitilmelidir. Bu eğitimde bireysel hijyene yer verilmelidir. Hijyen haftalık toplantılarda tartışılan ana konu olmalıdır ve bu alandaki başarı misafirlere güven aşılacaktır.
- İnsan kaynaklarında otel işe alım süreçlerinde artık sağlık kriterlerine uymak zorunlu hale gelmelidir. Bu nedenle personelden kapsamlı sağlık raporları istenmelidir. Dinlenme alanları, restoranlar ve çalışan soyunma odaları insan kaynakları tarafından

denetlenmelidir. Çalışan üniformalarının düzenli olarak yıkanması ve dezenfekte edilmesi şarttır.

- Mutfakta ise müşterilerin hassasiyet duyduğu ve hijyenik olmasını ümit ettiği ilk yer mutfak alanı olacaktır. Otel işletmelerinin mutfaklarını laboratuvara çevirmesi gerekmektedir. Bu şekilde yapılan bir yatırımın mottosu "Tabağınıza elinizle dokunmayın" olmalıdır. Aynı zamanda, mutfaklar alakart hizmete ve kişiselleştirmeye öncelik vermelidir. Aşçıların hijyene dikkat etmesi şarttır.
- Servis ve bar departmanında garsonlar ve bar personeli eldiven ve maske kullanmalı, kişisel hijyen konusunda eğitim verilmesi zorunlu olmalıdır. Barda ve hizmette sosyal mesafeyi korumak için yeterli oturma düzeni gereklidir.
- Kat hizmetleri en riskli departmandır ve departmandaki iş yükü oldukça fazladır. Böyle bir departmanda iş asla göz ardı edilmemelidir. Tüm alanlar düzenli olarak temizlenmeli ve dezenfekte edilmelidir. Temizlik için gereken süre yeterli olmalı ve çalışan sayısı buna göre planlanmalıdır.
- Ön büro oteldeki merkezi iletişim noktasıdır. Ayrıca müşteri girişlerinin mümkün olduğunca mobil olması, çalışanların misafirlerle temas etmemesi de önemlidir.

Tesiste Covid-19 vakası olmasa bile önlemler ihmal edilmemeli, hijyen kuralları güçlendirilmeli, asansör düğmeleri, kapı kolları gibi sık dokunulan alanların temizliğine daha fazla önem verilmelidir (Gürkan, 2020).

2.15.4. Covid-19 Krizi ile İlgili Literatürde Yer Alan Araştırmalar

Tablo 3: Covid-19 ile ilgili araştırmalar

(Bayat, 2020)	Çalışmasında 2020 yılının turist beklenti seviyesinin düşük olacağı sonucuna varmıştır.
(Türker, 2020)	Çalışmasında Covid-19 salgınının turizm potansiyelini azaltacağı sonucuna varmıştır.
(İbiş, 2020)	Covid-19 salgınının seyahat acentaları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmasında, seyahat acentalarının bu sıkıntılı sürece pek de tahammül edemediği ve hükümetten yardım istediği görülmüştür. Ayrıca, değişen tüketici davranışından

	şikayet ettiklerini ve bu nedenle çevrimiçi satış ve pazarlama kanallarını iyileştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.
(Alaeddinoğlu ve Rol, 2020)	Çalışmalarında turistlerin tatil anlayışının zaman içinde önemli ölçüde değiştiği sonucuna varılmıştır. Pandemi sırasında turizm endüstrisi proaktif önlemleri benimseyerek önleme paketleri hazırlamıştır. Bu çalışmanın kriz yönetimi sürecin başarıyla atlatılmasında etkili olacağı gözlemlenmiştir.
(Akbaba, 2020)	Covid-19'un olağanlaşması sürecinde ziyaretçilerin turistik yerlere gitmeye hazır olmadıkları, sevdiklerini turistik yerleri ziyaret etmeye yönlendirmedikleri ve daha minimal tutarlı harcama yaptıkları verileri görülmüştür.
(Kıvılcım, 2020)	Çalışmasından turizm dalında maksî düzeyde dijitalleşmeye geçiş olacağı ve tam kapanma döneminin gerçekleşeceği, dokunulmadan gerçekleşebilen işlemlerin olacağı gibi sonuçlar çıkarılmıştır.
(Üstün ve Özçiftçi, 2020)	Araştırmada, pandemi döneminde yaşanan vefatların fazla olduğu 65 yaş üstü bireyler olması sebebiyle şu an ile eski zaman arasındaki ipleri koparacağı sonucuna varılmıştır.
(Türker, 2020)	Pandemi sonrasında turizme katılanların kitle turizminden ziyade bireysel turizme olan talebinin artacağını, her şey dahil sistem ve açık büfe uygulamaların yapılmayacağını belirlemiştir. Aynı zamanda katılımcılar, salgın sonrasında turistlerin yavaş seyahat, doğa turizmi, küçük otellerde konaklama, günlük kiralık daire veyahut yazlık turizmi gibi daha kalabalıklardan uzak konaklama yerlerini tercih ederek kendilerini pandemiye karşı korumak istediklerini gözlemlemiştir.

(Chebli ve Said, 2020)	Araştırma sonucunda salgının bireysel tehdit unsuru oluşturması, maddi sıkıntılar, norm ve değerler üzerinde bir değişim göstereceği sonucuna ulaşılmıştır.
(Kabadayı ve Kardeş, 2020)	Araştırmada salgın sürecinde insanların büyük bir kesiminin seyahat ile alakalı düşüncelerini rafa kaldırdığını ya da minimuma indirdiğini, temizliğe önem verdiklerini ve turizm faaliyetlerinde değişimler meydana geldiğini vurgulamıştır.
(Kılıç, Aslan, ve GÖvce, 2020)	Yaptıkları çalışmada; ziyaretçilerin, Covid-19 sonrası turistik tüketici tutumlarında farklılıklar gözlemlendiği belirlenmiştir.
(Özçoban, 2020)	Çalışmasında deniz, kum, güneşte tatili isteğinin değiştiğinin sonucuna varmıştır.
(Şanlı, Erdem, ve Unur, 2020)	Yapılan çalışma sonucunda satın alma talebinin, ziyaretçilerin ekonomik planlamalarının ve salgının tehditlerinin seviyesine göre tutarlı değişimler sergilediği gözlemlenmiştir.
(Wachyuni ve Kusumaningrum, 2020)	Çalışmalarında; Covid-19 bitiminin ardından yurtdışından gelen misafirlerin ziyaret hedeflerini saptamayı amaçlamışlardır. Çalışma bitiminde katılımcıların; pandeminin bittiğinin duyulmasının hemen ardından altı ay içerisinde ziyaret gerçekleştireceklerini ilettikleri, doğa turizmini ön planda tuttuklarını ve maksimum dört günlük tatil planladıklarını belirtmişlerdir.
(Yaşar, 2020)	Çalışmasında; salgın hastalıklarla alakalı endişenin, ziyaret amacı ile gelenleri topluluğun olduğu ortamlardan uzaklaşmaya ittiği ve tatil taleplerinde değişimler gösterdiği sonucuna varmıştır.
(Demir, Demir, Doğanay, ve Dalgıç, 2021)	Çalışmalarında; otelin Covid-19 önlemlerinin kurumun niteliklerinin ve doluluk oranının konaklama işletmesi seçiminde önemli rol oynadığı saptanmıştır.

(Yeh, 2021)	Yaptığı çalışmada işletmelerde kriz departmanlarının kurulmasının önemli olduğunu, şeffaflığın ve etkili bir haberleşme ağının kriz ile başa çıkmanın tek yolu olduğunu savunmaktadır.
(Etyemez ve Kemer, 2021)	Yurtdışı misafir ağırlıklı çalışan restoranların hem mali açıdan hem de manevi açıdan olumsuzluklara maruz kaldığı görülmüştür. Pandemi bitişiyse beraber restoranlara çeşitli yaptırımların gerçekleştirilebileceği öngörülmektedir.
(Yüksek ve Kalyoncu, 2021)	Çalışmalarında ise işletmelerin karşılarına çıkan problemlerin operasyonel maliyetler sebebiyle kararlaştırılan tedbirlerin işletmenin hizmet standardını yüksek oranda düşürmesi, geleceğe dönük hedeflerin gerçekleştirilmemesi, sipariş üzerine restoranda verilen yemek servisi yerine paket servis yapılması işletmeye maddi olarak büyük ölçüde zarar verdiği belirtilmiştir.
(Baum, Mooney, Robinson, ve Solnet, 2020)	Araştırması; Covid-19 virüsünün bulaşması en muhtemel bölümü yani çalışanların bu durumda avantaj sahibi olmadıkları ve korumasız oldukları düşüncesini fazlalaştırdığı saptanmıştır.
(Hamouche, 2020)	Covid-19'un bireylerin mental sağlığında negatif etkiler bıraktığı ve insanlar üzerinde stres oluşturan virüs bulaşma olasılığı bilinmeyi bilmeme, tecrit ve hapsedme, sosyal damgalama ve dışlanma, maddi kayıp olduğu tespit edilmiştir.

2.16. BURSA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bursa, tarih boyunca birçok milletten insanı kendine çekmiştir. Marmara Denizi'nin güneydoğusunda yer alan Bursa, adını kurucusu Bithynia Kralı Prusias'tan (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2020) alan Uludağ'ın (253 m) alt yamaçlarında bulunmaktadır. Osmanlı döneminde şehircilik anlayışının gelişmeye başladığı şehir olması nedeniyle uzun yıllar uluslararası ticaretin merkezi olmuştur. Bursa, değerli bir ticaret noktası, ipek sanayinin geliştiği bir şehir olması ve termal su zenginlikleri nedeniyle bugün hala önemli bir konuma sahiptir (Songur,

2017, s. 106). Yeşil Bursa olarak tanımlanan il; parkları, bahçeleri ve bolca yeşil alanıyla eşsiz yeşillikli bir ova manzarasına sahiptir. Bursa; şeftalisi, ipeği, havlusu ve kaplıcalarıyla ünlüdür (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2020).

2.16.1. Coğrafya, İklim ve Nüfus

Bursa şehrinin konumu Marmara Denizi'nin güneydoğusudur. Etrafında Yalova, Bilecik, İstanbul, Adapazarı, Kocaeli, Kütahya ve Balıkesir şehirleri yer almaktadır. Ilıman iklime sahip olan şehirde bazen Uludağ'ın sert soğuğu da hissedilmektedir. Yüzde 35'lik kısmını dağlar oluşturan bir şehirdir (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2020). 3.101.833 kişilik bir nüfusu olduğu 2019 yılında saptanmıştır (TUİK, 2020).

2.16.2. Ulaşım, Erişilebilirlik

Ülkemizin en büyük 4. Şehri Bursa, değerli ulaşım akslarında bulunmaktadır. Şehirlerarası olarak bakıldığında kara yolu, hava yolu ve deniz yolunda ulaşım aktif olarak sağlanabilmektedir. Şehir içinde ise düz ve genişçe bir yol vasıtasıyla yerleşim alanları arasında bağ kurulmuştur (Bursa ve Cumalıkızık Yönetim Planı, 2013, s. 111).

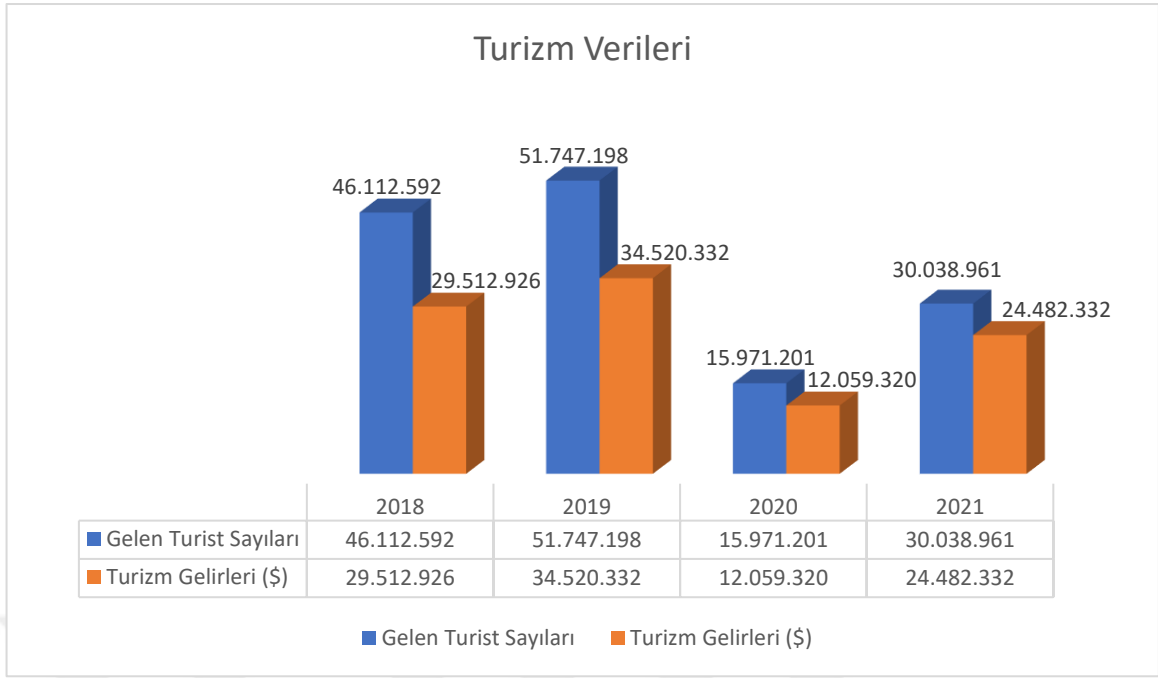
2.16.3. Yemek Kültürü

Farklı kültürlerin birleşmesinden kaynaklı yiyecek ve içecek kültürü de bu yönde şekil almıştır (Demirel ve Baydan, 2017, s. 344). Hem Türk mutfağına hem dünya mutfağına birçok güzel lezzetin girmesine vesile olmuştur. İlk olarak İskender Kebabını örnek verebiliriz. Ardından yine onun kadar meşhur İnegöl Köftesi, Pideli Köfte, Süt Helvası, Tahinli Pide, Kestane Şekeri, Kemalpaşa Tatlısı, Cevizli Lokum sayılabilir (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2020). Bursa'nın kendine has lezzetlerine ek olarak Bursa Mumbarı, Ciğer Sarma, Manav Mantısı, Cennet Künkü, Oğmaç Çorbası, Yumurta Dolması, Kaçamak ve Cantık sayılabilir (Demirel ve Baydan, 2017, s. 351).

2.16.4. Türkiye Turizm Verileri

Türkiye'nin 2018, 2019, 2020 ve 2021 yılındaki gelen turist sayıları ve turizm gelirleri aşağıdaki grafikte yer almaktadır.

Şekil 1: Türkiye Turizm Verileri



Kaynak: (Bursa İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019-2020-2021)

Grafikten hareketle ülkemize gelen turist sayıları Covid-19'dan önce ortalama olarak 48.929.895 kişiyken Covid-19 salgınından sonra 23.005.081 kişiye düşmüştür. Bununla beraber turizm gelirleri de incelendiğinde yakın oranda bir düşüş yaşandığı gözlemlenmektedir. 2018 ve 2019 yılında ülkemizdeki turizm geliri 32.016.629 \$ iken 2020 ve 2021 yılında bu tutar 18.270.826 \$'a düşmüştür. Birçok alternatif turizm çeşidinin hayat bulduğu ülkemizde Covid-19 salgınının ilk çıktığı yıllarda turizm açısından büyük bir kayıp yaşandığı görülmektedir. Türkiye'de meydana gelen bu düşüş göz önünde bulundurulduğunda illerde de bu düşüşün meydana geldiği söylenebilir.

3. YÖNTEM

Bu kısımda araştırma için elde edilen veriler hakkında bilgi verilmiştir. Yöntem kısmında yer alan başlıklar sırasıyla araştırmanın yöntemi, araştırma modeli, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama, verilerin analizi, geçerlilik ve güvenilirlik olarak belirlenmiştir.

3.1. Araştırma Yöntemi

Turizm sektörü krizlerden en yüksek düzeyde etkilenen sektörler arasında yer almaktadır. 2019 yılında ortaya çıkan ve hayatımızı olumsuz etkilediği düşünülen Covid-19

salgın krizi de turizm sektörünü doğrudan etkilemiştir. Bu etkiler doğrultusunda Covid-19 salgın krizi döneminde Türkiye'ye gelen turist sayıları Covid-19'dan önce ortalama olarak 48.929.895 kişiye kadar ulaşmışken Covid-19 salgınından sonra 23.005.081 kişiye düşmüştür (Bursa İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü). Verilerde meydana gelen bu düşüş nedeniyle Covid-19 salgın krizinin ülkemizin her ilinde olduğu gibi Bursa'daki otel işletmeleri üzerinde de etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ana amacı Covid-19 salgınının Bursa'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini nasıl etkilediğini belirlemektir. Araştırmanın diğer bir amacı meydana gelmiş olan salgın sebebiyle örgüt içerisinde oluşan krizi Bursa'daki otel işletmelerinin nasıl yönettiğini görmektir. Bu amaçların yanı sıra Covid-19 döneminde Bursa'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin genel olarak karşılaştığı sorunlar, bu süreçte uygulanan stratejiler, sorunlarla mücadele etme şekilleri ve turizm faaliyetlerinin etkilenme düzeylerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bursa ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin Covid-19 salgını sebebiyle karşı karşıya kaldığı kriz sürecinin etkilerinin değerlendirmesine ve yorumlanmasına olanak sağlaması ve elde edilen bilgilere bütüncül bir bakış açısıyla ulaşabilmek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılması uygun görülmüştür. Nitel araştırma kavramının geçmişine bakıldığında doğal, yorumlayıcı ya da alan araştırması gibi farklı şekillerde karşılaşıldığı görülmektedir (Baltacı, 2017). Nitel araştırmalar, araştırmanın ana problemini yorumlayıcı ve bütüncül bir yaklaşımla açıklamayı sağlayan bir yöntemdir. Nitel araştırmalar, bireylerin olaylara bakış açılarını, etkilenme düzeylerini ve yüklenen anlamları yorumlamayı kolaylaştırmaktadır (Altunışık, vd., 2010, s. 302).

Araştırmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasının sebebi tanımında da görüldüğü üzere konuya bütüncül bir bakış açısıyla bakmanın ve elde edilen verileri yorumlayabilmenin yanı sıra etkilenme düzeylerini daha derinden incelemektir. Aynı zamanda yöneticilerin salgın sebebiyle oluşan krize bakışını değerlendirmenin nitel araştırma yöntemi ile mümkün olacağı düşünüldüğünden bu yöntem tercih edilmiştir.

Çalışmaya nitel araştırma yönteminin bir tekniği olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygun görülmüştür. Görüşme; katılımcıların araştırma konusuna tepkilerini, deneyimlerini, tutumlarını, düşüncelerini, niyetlerini, yorumlarını ve psikolojik algıları gibi gözlemlenemeyen bilgileri elde etme fırsatı sağladığı için bu teknik tercih edilmiştir (Bengtsson, 2016). Görüşme türlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşmeler ise; standardizasyon ve esneklik dereceleri, yazılı ve doldurulmuş temelli testlere ve anketlerin

sınırlamalarını ortadan kaldırması ve belirli konularda derinlemesine bilgi edinilmesine yardımcı olması nedeniyle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Yarı yapılandırılmış görüşmeler ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir, iki uç arasında bir yerdedirler. Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014).

Görüşme tekniği ile toplanan bulguların derinlemesine incelenebilmesi için betimsel içerik analizi tercih edilmiştir. Betimsel içerik analizi mevcut konu ile ilgili verilerin yönelimlerinin belirlenmesine olanak sağlamaktadır (Sözbilir, Kutu ve Yaşar, 2012). Bu nedenle araştırmanın verilerinin şekillendirilerek anlaşılır hale getirilmesi, yorumlanabilmesi ve sınıflandırılabilmesi amacıyla bu tekniğin kullanılması uygun görülmüştür. Bu analiz yöntemi nitel ya da nicel araştırmalarda kullanılabilir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli araştırma konusu doğrultusunda ilgili literatür irdelenerek Joane (1997) ve Titiz (2003)'in oluşturdukları kriz yönetim aşamaları ile ilgili araştırma modelleri incelenerek araştırmanın genel bir modeli oluşturulmuştur.



Araştırmanın bağımsız değişkeni Covid-19 salgını olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişkenler ise krizin aşamaları arasında yer alan krizin işaretlerinin alınması, krize hazırlık ve sakınma, krizin denetim altına alınması, denge vaziyetine geçiş, öğrenme ve değerlendirme olmak üzere 5 değişken belirlenmiştir. Bu değişkenler arasında kurulacak olan ilişki ile otel işletmelerinin Covid-19 salgınının meydana getirdiği krizin etkilerinin ölçülmesini kolaylaştırılması beklenmektedir.

3.3. Evren ve Örneklem

Bir araştırma esnasında araştırma problemlerine uygun olarak kullanılacak yöntem belirlendikten sonra araştırma evreni belirlenir ve belirlenen evrenin tamamına ulaşamadığı durumlarda evren üzerinden örneklem oluşturulur (Yener ve Gül, 2007). Evren, araştırma içerisine dahil olan konuları barındıran değerlerin tümü olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle araştırma konusunun cevaplandırmayı planladığı sorular için gerekli olan tüm canlı veya cansız katılımcılar olarak tanımlanabilmektedir (Arık, 1992; Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009). Tüm katılımcıların yer aldığı ideal evrene ulaşmanın zorluğu, zaman ve maliyet açısından dezavantaj oluşturması sebebiyle evren boyutu gerçekçi bir noktaya çekilebilmektedir (Altunışık, vd., 2017).

Bu kapsamda araştırma; Türkiye turist ve turizm verilerine önemli ölçüde gelir sağlaması sebebi ile Bursa ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni Bursa'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin tamamından oluşmaktadır. Bursa Kültür ve Turizm Müdürlüğünden alınan bilgiler doğrultusunda Bursa ilinde toplamda 38 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında evrenin tümüne ulaşım sağlanmış ve görüşme talebinde bulunulmuştur. Evrenin tamamına ulaşım sağlandığı için örneklem belirlenmemiştir. Araştırmaya katılım sağlamayı kabul eden tüm otel işletmeleri ile görüşme sağlanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden otel işletmelerinin sayısı 21'dir. 17 otel işletmesinin araştırmaya katılım sağlamamasının sebebi ise pandemi sürecinin devam ediyor olması, salgın seyrinin olumsuz seyretmesi, müsaitlik durumları ve yoğunluk gibi nedenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların sayısı evrene oranlandığında sonuç %55 olarak görülmüştür.

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Katılımcılarla görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu teknikte, görüşmeyi yapan kişi önceden sormayı planladığı soruları içeren bir görüşme protokolü hazırlar. Bunun yanında görüşmeyi yapan kişi görüşmenin akışına göre başka sorularla veya alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilmektedir. Araştırma yapan kişi katılımcıların yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırılmasını isteyebilir. Nitel araştırmalarda amaç duygu, düşünce, yaşanmışlık ve bireylerin yorumlarına daha derinlemesine ulaşmaktır (Türnüklü, 2000, s. 547). Bu nedenle görüşmelerin yüz yüze gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Bunun yanı sıra katılımcılar gizlilik konusunda bilgilendirilmiştir. Çalışmada işletme gizliliği esas alınarak

işletme bilgisi, unvan, katılımcı isim soy isim gibi bilgilere yer verilmemiştir. Görüşmeye katılan bireyler katılımcı sıfatı ile numaralandırılmıştır. Araştırma soruları oluşturulurken Akıncı, 2010; Türker, 2020; Kıvılcım, 2020; Özçoban, 2020; Demir, vd., 2021'in araştırmaları incelenerek araştırma konusuna uygun 20 soru belirlenmiş ve uzman görüşü alınarak 11 soruya indirgenmiştir.

Hazırlanan sorular görüşme sağlanmadan önce e-posta yoluyla katılımcılara ulaştırılmış ya da yazılı olarak görüşme esnasında temin edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin avantajı değerlendirilerek görüşme esnasında hedeften uzaklaşmayacak şekilde katılımcılara form dışına çıkarak konu ile ilgili detay almak maksadıyla farklı sorularda yöneltilmiştir. Bu sorular;

- İşletme içerisinde personel kaynaklı sorunlar yaşandı mı?
- Covid-19 hakkında bilgilendirme Sağlık Bakanlığı tarafından mı yapıldı, İş Sağlığı ve Güvenliği-İSG tarafından mı?
- Covid-19 bugün itibari ile bitti önlemler kaldırılabilir dense hemen uyum sağlayabilir misiniz yoksa bir süre önlemlere devam eder misiniz?

Böylece işletmenin yüklendiği sorumluluğun belirlenmesi, işletme içi yaşanan aksaklık, sorunlar ve gelecek zaman içerisinde yürürlükte değişimler olursa nasıl bir yol izleneceği çözümlenmeye çalışılmıştır.

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında Turizm Bakanlığına kayıtlı Bursa ilinde yer alan 38 otel işletmesi ile görüşülerek katılım sağlanması istenmiştir (Bursa İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2020). Görüşmeyi kabul eden 21 otel işletmesinden 15 tanesi 4 yıldızlı 6 tanesi 5 yıldızlıdır. Görüşmelerin tamamı etik kurul onayı alındıktan sonra 23 gün içerisinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler minimum 20 dakika, maksimum 1 saat olacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Bu sürenin belirlenmesi yöneticilerin müsaitlik durumlarına göre değişiklik göstermektedir. Görüşme ve katılımcı ile ilgili gerekli bilgiler Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Görüşme Bilgileri

Katılımcılar	Görüşme Tarihi	Görüşme Saati
K1	14.04.2022	16:00-16:30
K2	8.04.2022	10:20-11:20

K3	5.04.2022	15:00-16:00
K4	13.04.2022	14:50-15:20
K5	16.04.2022	14:00-14:20
K6	8.04.2022	13:00-13:30
K7	12.04.2022	14:00-14:30
K8	6.04.2022	15:00-16:00
K9	8.04.2022	15:50-16:10
K10	26.04.2022	16:00-16:20
K11	22.04.2022	16:30-17:00
K12	6.04.2022	10:30-11:00
K13	26.04.2022	14:00-14:30
K14	27.04.2022	14:00-14:20
K15	26.04.2022	17:00-17:40
K16	7.04.2022	14:00-14:40
K17	7.04.2022	10:30-11:00
K18	13.04.2022	13:15-13:45
K19	6.04.2022	09:00-09:20
K20	14.04.2022	12:30-13:10
K21	13.04.2022	11:00-11:40

3.6. Verilerin Analizi

Bilimsel araştırmalarda, çalışmanın içeriğini desteklemek ve gelecekteki araştırmalara rehberlik etmek için birçok farklı analiz türü kullanılır. Her bilimsel alanın kendine uygun analizi vardır ve kullanım kalıpları bilimsel alandaki değişiklikleri gösterir. Bu bağlamda özellikle sosyal bilimlerde kullanılan birçok farklı analiz türünden söz edilebilir. Bu analiz trlerinden birinin de betimsel analiz olduğunu söylemek mümkündür (Loomis, Davis, Cruden, Padilla ve Drazen, 2021; Neuendorf, 2002; Ültay, Dönmez ve Durmuş, 2017; Ültay ve Ültay, 2014). Betimsel analizde görüşmelerden elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve içerik analizi ile bulguların belirlenmesiyle beraber benzer ve ilişkili bulgular, belirli kavram ve başlıklar altında bir araya getirilerek yorumlanır (Karataş, 2015). Betimsel analiz araştırmasının genel amacı, tartışılan konu dahilinde daha fazla bilimsel araştırmaya rehberlik etmek ve o konuyla ilgili genel eğilimleri belirlemektir (alık ve Sözbilir, 2014).

Bu araştırmada görüşmeye katılan katılımcılardan elde edilen bulgular betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulgularının işlenmesinde öncelik bulguların sınıflandırılmasına verilmiştir. Bu sınıflandırmada verilerin hangi başlıklar altında toplanacağı ve sunulacağı belirlenmiştir. Bu düzenleme bir tablo düzeninde daha anlaşılır olacağı düşünülerek tabloladıştırılmıştır. İkinici aşamada veriler detaylı bir şekilde incelenmiş ve bulgular kısmında kullanmak üzere yapılan görüşme verileri ayırt edilmiştir. Son aşamada ise elde edilen

veriler açıklanmış, ilişkilendirilmiş ve yorumlanmıştır. Gerekli görülen yerlerde direkt olarak katılımcı görüşlerine yer verilmiştir. Bu şekilde bulgular düzenli bir hal almış ve okuyucuya aktarılmıştır. Bu araştırmada betimsel analiz kullanabilmek için kriz-vaka yönetimi, küçülme-kapanma, önlem ve süreç yönetimi olmak üzere 4 ana sınıflandırma teması belirlenmiştir. Elde edilen bilgiler bu temalar altında incelenmiş ve sorulan soruların cevaplarına yer verilmiştir.

3.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik, genellikle araştırma bulgularının doğruluğu ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmacının araştırma nesnesini adil bir şekilde değerlendirmesi olarak da ifade edilebilir. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla gerçekleştirilen görüşme süreci, gözlem, ses kaydı ve yazılı belgelerle desteklenerek araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik düzeyi artırılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.40-41).

Güvenilirlik ise, çalışmanın yapıldığı ortamlarla birbirine yakın ortamlarda tekrarlandığı takdirde benzer veriler elde edilmesi olarak bilinmektedir. Sosyal bilimlerde bu kavramın önemi oldukça fazladır. Bunun sebebi de bireylerin fikir, düşünce ve yargılarının değişkenlik gösterebilme olasılığıdır. Bir araştırmanın geçerli sayılabilmesi için güvenilir olması şarttır (Connelly, 2016). Bu bilgidен hareketle yapılan araştırma değerlendirildiğinde gelecek zamanda bu araştırma tekrarlanırsa yakın sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir. Böyle düşünülmesinin sebebi ise bu krizin yaşanmış ve etkilerinin bir süre devam etmiş olmasıyla birlikte görüşmeye katılan kişilerin bu krizi yönetmede etkili rol oynaması ve soruların herkesce kabul edilebilirliğinin sağlanmış olmasıdır.

Bir diğer geçerlilik ve güvenilirlik unsuru olarak görülen durum ise araştırma sorularının herkes tarafından açık, anlaşılır ve net olduğunun gözlemlenebilmesidir. Bu bağlamda araştırmanın anlaşılabilirliğini sağlamak amacıyla 2 pilot çalışma gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Bu pilot çalışmaları e-posta aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde soruların açıklığı ve anlaşılabilirliği analiz edilmiştir. Pilot çalışmalarında sorulan soruların yeterli olduğu ve anlaşılır olduğu sonucuna varılmıştır. Pilot çalışmasının akabinde görüşme soruları Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'na sunulmuş, oy birliği ile 31.03.2022 tarihinde etik kurallara uygun olduğu onayını almış ve görüşmeler gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Araştırma sorularının oluşturulmasında uzman görüşü desteği ve literatür taraması

yapılarak geçerlilik ve güvenilirlik sağlanmıştır. Görüşmelerde yöneltilen sorular katılımcıların istekleri göz önünde bulundurularak ses kaydı ya da yazılı şekilde kayıt edilerek araştırmanın güvenilirliği artırılmıştır. Görüşme öncesinde katılımcılardan ses kaydı için izin istenmiş ve ses kayıtları bu şekilde başlatılmıştır. Kayıt yapılmasına izin vermeyen yöneticilerin ise görüşme esnasında aktardığı bilgiler yazılı olarak kaydedilmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler isim ve işletme bilgisi verilmeden bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen yanıtlar ile Covid-19 salgın krizinin turizm işletmelerine ve bölgesel turizme etkileri incelenmiştir. Gerçekleştirilmiş olan görüşmelerden elde edilen bilgiler doğrultusunda katılımcılara ait cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, işletmelerdeki pozisyonları ve deneyim süreleri analiz edilmiştir. Bu bilgilere Tablo 5’de yer verilmiştir.

Tablo 5: Katılımcı Bilgileri

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	İşletmedeki Pozisyonları	Deneyim	Yıldız Sayısı
K1	Erkek	65	Lise	Genel Müdür	32 Yıl	4
K2	Kadın	38	Lisans	Covid Sorumlusu	14 Yıl	5
K3	Kadın	62	Lisans	Genel Müdür	40 Yıl	4
K4	Erkek	46	Lisans	Genel Müdür	25 Yıl	5
K5	Erkek	41	Lisans	Genel Müdür	17 Yıl	5
K6	Erkek	56	Lisans Üstü	Genel Müdür	25 Yıl	4
K7	Erkek	38	Lisans	Covid Sorumlusu	19 Yıl	5
K8	Erkek	38	Lisans Üstü	Genel Müdür	9 Yıl	4
K9	Erkek	48	Lisans	Genel Müdür	5 Yıl	4
K10	Erkek	42	Lise	Covid Sorumlusu	20 Yıl	4
K11	Erkek	42	Lisans	Genel Müdür	20 Yıl	5
K12	Erkek	33	Lisans	Otel Müdürü	11 Yıl	4
K13	Erkek	42	Lise	Genel Müdür	20 Yıl	4
K14	Erkek	39	Lisans	Genel Müdür	15 Yıl	4
K15	Erkek	47	Ön Lisans	Genel Müdür	28 Yıl	4
K16	Erkek	37	Lisans	Genel Müdür	10 Yıl	4
K17	Erkek	40	Lisans	Genel Müdür	22 Yıl	5
K18	Erkek	32	Lisans	Genel Müdür	7 Yıl	4
K19	Erkek	49	Lisans	Genel Müdür	28 Yıl	4

K20	Erkek	47	Lisans	Genel Müdür	23 Yıl	4
K21	Erkek	29	Lisans	Covid Sorumlusu	6 Yıl	4

Elde edilen veriler doğrultusunda yapılan görüşmelere 2 kadın, 19 erkek katılımcı katılmıştır. Katılımcıların yaş aralığı 29-65 yaş, eğitim düzeyleri en az lise mezunu en fazla da lisansüstü eğitim olarak belirlenmiştir. Görüşmeler 4 Covid-19 sorumlusu, 16 genel müdür, 1 otel müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların turizm alanındaki deneyim süreleri en az 5 yıl en fazla 40 yıl olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan otel işletmelerinin 15 tanesinin 4 yıldızlı, 6 tanesinin 5 yıldızlı olduğu görülmektedir.

Bu bilgilerin yanı sıra sorulardan elde edilen cevaplar doğrultusunda sorular kriz-vaka yönetimi, küçülme-kapanma, önlem ve süreç yönetimi olmak üzere 4 ana başlık altında sınıflandırılmıştır. Bu başlıklar ve sorular Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: Tema ve Soru Eşleşmeleri

TEMALAR	Kriz-Vaka Yönetimi	Küçülme-Kapanma	Önlem	Süreç Yönetimi
SORULAR	4-6-10	2-3	1-5-7	8-9-11

Aşağıda elde edilen bulgular temalar halinde incelenmiştir. Kriz aşamaları göz önünde bulundurularak oluşturulan temalarla soruların içerikleri ile eşleştirme yapılmıştır.

4.1. Kriz-Vaka Yönetimi

Bu sınıflandırma altında 4. ve 6. sorular ele alınmış ve cevaplandırmalar düzenlenerek açıklanmıştır.

Soru 4: “Bu süreçte yaşanan sorunları başlıklar halinde sıralayabilir misiniz? (ekonomik-sosyal-psikolojik vs.) sorunun detaylı açıklamasını yapabilir misiniz?” sorusuyla Covid-19 salgın krizi ile işletmelerin ne gibi sorunlar ile karşı karşıya kaldığı belirlemek istenmiştir. Yöneltilen bu soruya verilen cevaplar Tablo 7’de açıklanmıştır.

Tablo 7: 4. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar

Katılımcılar	Yaşanılan Sorunlar		
K1	Ekonomik	Psikolojik	Sosyal

K2	Ekonomik	Psikolojik	Sosyal
K3	Ekonomik	Psikolojik	Sosyal
K4	Psikolojik	Ekonomik	Sosyal
K5	Psikolojik	Sosyal	Ekonomik
K6	Psikolojik	Ekonomik	Sosyal
K7	Ekonomik	Psikolojik	Sosyal
K8	Psikolojik	Ekonomik	Sosyal
K9	Ekonomik	Psikolojik	Sosyal
K10	Psikolojik	Ekonomik	Sosyal
K11	Ekonomik	Psikolojik	Sosyal
K12	Ekonomik	Psikolojik	Sosyal
K13	Ekonomik	Sosyal	Psikolojik
K14	Ekonomik	Psikolojik	Sosyal
K15	Ekonomik	Psikolojik	Sosyal
K16	Ekonomik	Sosyal	Psikolojik
K17	Ekonomik	Sosyal	Psikolojik
K18	Psikolojik	Ekonomik	Sosyal
K19	Ekonomik	Sosyal	Psikolojik
K20	Ekonomik	Psikolojik	Sosyal
K21	Sosyal	Psikolojik	Ekonomik

Yukarıdaki tabloda görüşmeye katılan otellerin Covid-19 salgını süresince yaşadığı sorunlar sırasıyla verilmiştir. Verilen bilgiler doğrultusunda K1-K2-K3-K7-K9-K11-K12-K14-K15 ve K20 sırasıyla ekonomik-psikolojik-sosyal alanlarda sorunlar yaşamışlardır. K13-K16-K17 ve K19 sırasıyla ekonomik-sosyal-psikolojik sorunlar yaşamışlardır. K4-K5-K6-K8-K10 ve K18 sırasıyla psikolojik-ekonomik-sosyal sorunlar yaşamışlardır. Son olarak K21 sırasıyla sosyal-psikolojik-ekonomik sorunlar yaşamışlardır. Bu sıralama otellere göre farklılık göstermektedir. Bunun sebebi aile işletmesi olması, zincir otel olması, holding bünyesinde bir otel olması ya da işletme sahibinin farklı sektörlerde de yer alıyor olmasıdır. Verilen bilgilere bakıldığında Bursa otellerinin çoğu Covid-19 salgın krizinde öncelikle ekonomi, ikinci sırada psikolojik ve son olarak da sosyal olarak etkilenmiştir. Ekonomik etkilenmelerin sebebi; getirilen yasaklar ve alınan kararlardan dolayı otel rezervasyonlarının bıçak gibi kesilmesiyle gelirlerin aniden düşmesi ve giderlerde herhangi bir değişim olmamasıdır. Bu dönem içerisinde yapılan zamlar nedeniyle de işletmelerin çoğunluğu ekonomik açıdan oldukça zorluk yaşamıştır. Psikolojik etkilenmelerin sebepleri ise öncelikle büyük bir belirsizlik oluşması

ardından sağlık ve ekonomi açısından ortaya çıkan korku, endiŖe ve panik halidir. Sosyal sorunların sebepleri ise sosyal mesafe ve yasaklamalarla bireylerin toplantı, düğün, banket gibi tüm organizasyonlarının iptal olması ve iletiŖim sorunu yaŖanmasıdır. Bu dönemde birçok otel online sisteme gemiŖ, bütün toplantı, bilgilendirme mesajları ve duyurular online olarak gerekleŖtirilmiŖtir.

K1: [...Bizim iŖletmemiz için ilk olarak ekonomik ardından psikolojik ve son sırada ise sosyal yer alır. Belirsizlik psikolojik olarak çok etkiledi. En kötü krizlerde bile iyi kötü bir plan çiziliyor bu süreçte öyle bir Ŗey söz konusu değildi. Sosyal etkinlikler tamamen kaldırıldı. Toplantılar online olarak gerekleŖti.]

K2: [...Biz tedbirlerimizi çok iyi aldığımız için psikolojik ve sosyal olarak çok fazla etkilenmedik. Bu sebeple ilk olarak ekonomik diyebiliriz. Ekonomik sorunların getirisiyle psikolojik sorunlar yaŖandı. Sonuncu sırada ise sosyal sorunlar diyebiliriz. Birçok kurum içi eğitimi ve etkinliği iptal ettik. İŖ etkinlikleri iptal ettik. Bu bir zincir diyebiliriz. Hepsi ekonomiye bağlı ekonomi sarsılınca bozuluyor. Doluluk oranları %5 %10 %15 iken bile oteli açık tuttuk. Bunu yapmamızın sebebi personeli ve oteli aktif tutmak. Hemen hemen 1 yıl böyle devam etti.]

K3: [...İlk olarak tabi ki ekonomik hepsi ekonomiye bağlı olarak etkilendi. İŖletme en çok ekonomik olarak sorun yaŖadı. Ekonomik olarak etkilenmesiyle birlikte psikolojik etkiler beraberinde geldi. Bu dönemde insanlarda oluŖan psikolojik korku endiŖe baskı yaŖandı. nc sırada ise sosyal olarak etkilendik hem bireysel hem de otel açısından sosyal hayat tamamen durdu ve farklı bir noktaya taŖındı. Bu deđiŖimle psikoloji etkileniyor. Hepsi birbirine bağlantılı ama en baŖta ekonomik sorunlar yaŖandı. Ekonomik sıkıntı ilk baŖta personeli etkiledi personeli motive edecek bir kaynak bulunamadı. Belirsizlik gelecek kaygısı hepsi st üste gelince personeli motive etmek imkansız hale geldi. Buna rağmen iimize kapanarak bu süreci atlatmaya alıŖtık.]

K4: [...İlk olarak psikolojik ardından ekonomik sonra sosyal diyebiliriz. Psikolojik olarak evde oturmak insanların psikolojisini bozdu. Ek iŖ bulundu aynı zamanda birçok personelin iŖine geldi. Dönünce alıŖmak istemediler. Adaptasyon sorunu yaŖandı. Kademeli geri dnŖ ortamı oluŖturduk. Ekonomik olarak gelir yok gider devam ediyor. Doluluk oranları kademeli bir Ŗekilde artıŖ gösterdi. Sosyal olarak bakıldığında herkes sosyal hayatına ara vermek zorunda kaldı. Bütün otel etkinliklerine ara verildi. Oteli açarken Covid-19 eğitimleri

yüz yüze yapıldı. Onun dışında hiçbir aktivite yapılmadı. İlk başta adapte olamadılar ama yavaş yavaş adapte oldular.]

K5: [...İlk sırada psikolojik olarak etkilendiğini düşünüyorum. Belirsizlik herkesi olumsuz etkiledi bu işletmeye de yansıdı. İkinci sırada sosyal olarak etkilendi. Bunun sebebi de sosyal yaşamın tamamen bitmesi, hayatın durma noktasına gelmesi ve bu kadar uzun bir süreye yayılabileceğinin düşünülmemesi. Üçüncü sırada ekonomik tabi ki her işletme gibi bizde ekonomik olarak etkilendik fakat tamamen kapalı kaldığımız için diğer işletmeler kadar yorucu olmayan bir süreçti.]

K6: [...İlk olarak psikolojik olarak etkilendi. Endişe korku gelecek kaygısı ağır bastı. Operasyonda çok sıkıntı yaşadık. Ekonomik anlamda ikinci sırada değerlendirilebilir. Bütçeleme planları alt üst oldu. Son olarak sosyal olarak etkilendik. Eğitimler psikolojik destekler online olarak sağlandı. X holding diyalog alt yapısı ile psikolojik ve doktor desteği sağlandı. Sosyal ağ iyi yönetildi. Ünlülerle online etkinlikler düzenlendi. Personel motive edildi. Ücretsiz spor desteği sağlandı. Her ay süreç takibi için bilgilendirme yapıldı. Sektör olarak hizmet anlayışı değişti. Tek kullanımlık ürünlerine geçildi. Saç kurutma makinesine kadar her şey paketli olarak temin edildi.]

K7: [...İlk olarak ekonomik gelir çünkü %90 iş kaybı yaşandı. İkinci sırada psikolojik gelir personellerin etkilenmesi vs. üçüncü sırada sosyal etkiler gelir. İletişim sıkıntıları yaşandı. Online olarak toplantılar yapıldı. Sadece bir kere durum değerlendirmesi için sosyal mesafe gözetiminde toplantı yapıldı.]

K8: [...Birinci sırada kaygı, endişe, ölüm korkusundan dolayı psikolojik etkilendik. Herkes birbirinden korkar hale geldi. İkinci sırada gelir azalımından dolayı ekonomik olarak etkilendik. Son sırada da sosyal olarak etkilendik. Hiçbir aktivite kalmadı. Sosyal hayat durdu. Toplantı bile yapmadık. Yakın temas gerektiren bir araya getiren hiçbir etkinlik yapıldı.]

K9: [...İlk sırada ekonomik olarak etkilendik ve sorunlar yaşadık. İkinci sırada psikolojik hem çalışanlar hem de misafirler tedirgindi. Devlet bile aldığı kararları belirli sürelerle değiştirdi. Evhamlı olan insanlar vardı çalışanlar çift maske kullandı dezenfektan ve temizlik ürünleri ile geziyorduk. Personellerden kendi isteğiyle ayrılmak isteyen olmadı. Üçüncü sırada ise sosyal olarak etkilendik. Bazı dönemler iletişim bile kuramadık.]

K10: [...İlk olarak psikolojik sorunlarla karşılaştık. Bu sorunlar personelin ve misafirlerin sağlık açısından endişe etmesi ve korkusu oldu. İkinci sırada ekonomik olarak

etkilendi gelirler azaldı. Üçüncü sırada sosyal sorunlar yer almaktadır. Bütün etkinlikler ve toplantılar iptal edildi. Dış kaynak kullanımı ile Covid-19 hakkında bilgilendirme aldık. Aylık bilgilendirme oldu bir seneye yayıldı. Toplantılar yüz yüze yapıldı.]

K11: [...İlk olarak ekonomik sonra psikolojik en son sosyal olarak etkilendik. İlk olarak ekonominin gelme sebebi otelin kapalı olması KÇÖ'nin yetmemesi. Psikolojik açıdan etkilendik bu süreçte insanlar kendilerini dinledi. Müşteri memnuniyetine dayalı çalışıyoruz. Memnuniyet düzeyi yükseldi. Alışkanlıklar beklentiler değişti. Yüz yüze görüşmeler yapılmadı. Sosyal etkinlikler sıfıra indi. Grup rezervasyonları iptal oldu.]

K12: [...İlk olarak ekonomik olarak doluluklar azaldı ama giderler azalmadı. 3-4 ay kapalı kaldıktan sonra personellerin adaptasyonu sorun oldu. Psikolojik olarak personeller etkilendi. Gelmek istemeyen personeller ile insan kaynakları personeli ve işletme müdürü özel görüşme gerçekleştirdi. Bu görüşmeler sonucunda personeller motive edildi. Yemekhane için paravanlar maske ve siperlik desteği sağlandı. Son olarak sosyal açıdan etkilendi otelde personeller arasında yapılan bütün etkinlikler iptal oldu.]

K13: [...İlk olarak ekonomik sorunlar yaşadık. Kapanma sürecine girmediğimiz için biraz zorlandık. Fakat tasarruf yöntemi ile atlatabildiğimizi düşünüyorum. İkinci sırada sosyal olarak etkilendik. Sosyal etkinlikler iptal oldu. Planlanan etkinliklerin hepsi iptal edildi. Üçüncü sırada psikolojik sorun yaşandı. Bunun sebebi belirsizlikler gelecek kaygısı ve net olmayan bir gelecek vardı. Fakat biz psikolojik açıdan şeffaf bir yönetim uyguladığımız için kaygıyı ortadan kaldırdık.]

K14: [...Ekonomik sorunlar başta gelir. İşsizlik, gelir olmaması, kapanmalar olması bunların sebebidir. Turizm en çok etkilenen sektörler arasında maalesef. İkinci sırada psikolojik sorunlar diyebiliriz ama ilk başta değil ilerledikçe ortaya çıktı diyebiliriz. Personeller kaygı, endişe ve korku yaşadı. Bunun getirdiği psikolojik etkiler oldu. Son olarak sosyal sorunlar oluştu, sosyal hayat tamamen durdu. Etkinlikler yapılamadı. Toplantılar online olarak gerçekleştirildi. Hala online olarak devam ediyoruz.]

K15: [...Otel doluluk oranının düşük olması sebebiyle öncelikle ekonomik açıdan etkilendik. İkinci sırada psikolojik olarak etkilendik. Çalışanlar bile kendi aralarına mesafe koymaya başladı. Üçüncü olarak sosyal açıdan etkilendik. Personellerle alakalı hiçbir etkinlik yapılamadı. Yeni yıl etkinliklerimiz bile yapılamadı. Doğal olarak olumsuz etkilendik.]

K16: [...İlk olarak ekonomik açıdan etkilendik. Bu bir zincir zaten hepsi ekonomiye bağlı olarak bozuldu. Otel personeli psikolojik olarak hiç sorun yaşamadı. İkinci sırada sosyal olarak etkilendik. Gelir olmaması ve yasakların başlaması sebebiyle sosyal olarak etkilendik. Gümrük kapıları açılın diye bekliyorduk. Son olarak psikolojik olarak etkilendik diyebilirim buda ekonomik sıkıntıların getirmiş olduğu korku ve endişeden kaynaklı oluştu. Belli yaş grupları özellikle psikolojik olarak çok etkilendi. Ekonomik olarak etkilenmemizden kaynaklanan eğlence sektöründe intihar sayıları çok fazla arttı. Buda psikolojik olarak etkilendiğimizin kanıtıdır. Ama şirket adına psikolojik olarak etkilenen personelimiz olmadı. Ekonomik kaygı yaşayan illaki olmuştur. Etkinlikler ve toplantılar iptal oldu.]

K17: [...İlk olarak faaliyetin durdurması sebebiyle ekonomik olarak etkilendik. Bütün dünya ekonomik olarak etkilendi. Bunun içerisinde turizm sektörü de yer alıyor. Bu sebeple ekonomik olarak sorunlar yaşadık ama açıldıktan sonra bizim beklediğimizden fazla bir yönelim oldu. İkinci sırada sosyal sorunlar yaşadık, sosyal olarak hiçbir faaliyet olmadığı için ve ilk sorun ekonomik sorunlar olduğu için personeli motive etmek çok zor oldu. Toplantılar online oldu. Açıldıktan sonra bile toplantılara online devam ettik. Sosyal etkinlikler kısıtlandı tabii ki yavaş yavaş mesafeye dikkat edip etkinliklerimize devam ederek personelimizi motive ediyoruz. Üçüncü sırada da psikolojik olarak sorun yaşadık diyebiliriz. Biz bu sorunu en aza indirmek için sürekli personellere ve misafirlere bilgilendirmeler yaptık. Şeffaf bir yönetim uyguladık. Bunun için psikolojik sorun son sırada geliyor bizim için.]

K18: [...İlk olarak psikolojik açıdan etkilendik. Kaygı, endişe, korku herkeste mevcuttu. Yönetim olarak çalışanları motive edebilmek adına elimizden gelen her şeyi yaptık. İkinci sırada ekonomik olarak etkilendik. Personel azaltma yapmadığımız için biraz sorun yaşadık ama işverenimiz kimseyi mağdur etmedi. Üçüncü sırada sosyal olarak etkilendik. Bu süreçte herhangi bir sosyal etkinlik yapılamadı. Verilen eğitimler bile belirli sayılara bölündü. Kapanma yaşanmadığı için online sisteme geçiş olmadı.]

K19: [...Hiçbirini bir diğerinden ayırt edemeyiz. Hepsi birbirine bağlı ilerliyor. İlk sırada ekonomik sorunlar yaşandı. İkinci olarak sosyal sorunlar yaşandı özellikle 15 yaş altı ve 60 yaş üstü bireyler ve çalışanlar sıkıntı yaşadı. Bununla beraber sosyalliğin olmadığı ve ekonominin kötü olduğu bir ortamda psikolojik sorunların olmaması imkansız diyebiliriz. Pozitif açıdan bakarsak salgının bize kazandırdığı alışkanlıklar da oldu. Pozitif bakarsak olayları pozitif görebiliriz.]

K20: [...İşletme bazında düşünürsek en büyük sorun ekonomik olarak yaşandı. Personel buradaydı fakat hiç misafir yoktu. İkinci sırada psikolojik olarak etkilendik korku, endişe, belirsizlik oldu. Bu durumu da olabildiğince personelleri motive etmeye çalışarak atlattık. Üçüncü olarak da sosyal açıdan etkilendik. Kapanmadık ama yapılan hiçbir etkinlik toplantı vs. yapılamadı. Sosyal hayat durdu. Ama personeller adaptasyon sorunu yaşamadı.]

K21: [...Personel bulma sorunu çok fazla oldu. Bütçeleme düşük olduğu için personel bulunamadı. Çoğu personel il dışını tercih etti bunu sosyal başlık altında sınıflandırabiliriz. Personel eğitimleri kısmında çok sorun yaşanmadı. Fakat aktivitelerimiz tabii ki etkilendi. Toplu etkinlikler durduruldu. İkinci sırada psikolojik etki oldu. Personeller ve yönetimde korku ve endişe oluştu. Ekonomik etki de üçüncü sırada. Farklı ürünler alınması gerekti. Otel için dış kaynak kullanımı yapılmasından kaynaklı ek maliyetler ortaya çıktı bu durumda ekonomik açıdan sorun oluşturdu.]

Soru 6: “Personel ve müşterilerinizden bu virüse yakalanan oldu mu? İzole süreci nasıl atlatıldı?” sorusu ile işletmede yaşanan virüs vakaları tespit edilmeye çalışılmış. Bununla beraber bu vaka anlarının nasıl yönetildiği sonucuna ulaşmak amaçlanmıştır. Verilen cevaplar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: 6. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar

Katılımcılar	Covid-19 vakası görülen misafir sayısı
K1	0
K2	3
K3	0
K4	3
K5	0
K6	5
K7	3
K8	0
K9	0
K10	2
K11	10
K12	4
K13	0

K14	5
K15	1
K16	0
K17	1
K18	20
K19	3
K20	0
K21	0

Yukarıdaki tablo göz önünde bulundurulduğunda 12 otel bünyesinde konaklamakta olan misafirlerde Covid-19 vakası ile karşılaşmıştır. Test sonucu pozitif olan misafirler en hızlı şekilde izole odalarına alınmış ve o odalarda konaklamalarına devam etmişlerdir. K2’de bulunan bir misafir karantınayı kırarak restoran kısmına inmiş bu kriz emniyet ekipleri ve otel yönetimi tarafından başarılı bir şekilde sonlanmıştır. K8 spor gruplarını ağırlaması sebebiyle ateşi 37°’nin üstünde olan misafirleri başka otellere yönlendirmiştir. K18’in bir misafiri karantinaya girmek istemeyerek ambulans ile yakındaki bir yurda yerleştirilmiştir. Bunun dışında; aile olarak konaklayıp sadece bir kişide bile çıksa oteller o ailenin bütün bireylerini karantinaya almışlardır. Bu süreçte diğer misafirlerle temasları tamamen engellenmiştir ve sadece vaka ile ilgilenecek iki personel yöneticiler tarafından ya da gönüllülük esaslı olacak şekilde atanmıştır. Seçilen personellerin vaka ile ilgilenmeleri durumunda ekstra ücretlendirilmelerinden kaynaklı olarak personel seçimlerinde sorun yaşanmamıştır. Görevli personellere bu konuda gerekli talimatnameler imzalatılmış ve iş tanımları genişletilmiştir.

Covid- 19 vakasına yakalanan personeller ise izolasyon süreçlerini evlerinde kendi imkanları ile geçirmişlerdir. PCR testi sonuçları negatif çıkana kadar hiçbir personel işletmeye alınmamıştır. Eğer otelde kendini kötü hisseden bir personel olursa oteller risk almayıp o personeli hemen teste göndermiş, diğer personeller ve misafirler ile temasını engellemişlerdir. Kötü hisseden personelin PCR testi pozitif çıktığı takdirde temaslı olduğu kişiler gözetim altında alınmıştır. K9 otel yönetimi bu konuda daha hassas davranarak testi negatif çıksa dahi karantinadaki personellerine 3’er gün ücretli izin vermiştir. K2-K4-K6-K11 personellerinin PCR sonucunun pozitif çıkması halinde bütün hastane masraflarını üstlenmişlerdir.

K1: [...Yakalanan 7-8 personel oldu. Misafirlerimizden hiç yakalanan olmadı. İzolasyon odaları hiç kullanılmadı. Kendini rahatsız hisseden otele alınmadı. Personellerden izole süreci bitince geldi.]

K2: [...5 izolasyon odamız var. Tulumlar tıbbi atık poşetleri vs. her şey kişiye özel olarak düzenlendi. İzolasyon odaları için 2 personel atandı. Bu personeller için sözleşme hazırlandı. Personel seçme konusunda sıkıntı yaşanmadı. Atık odası da oluşturuldu. Misafirlerden yakalanan olduğu zaman hemen İl Sağlık ve Turizm Müdürlüğüne bildiriyoruz. Bu süreci iş birliği içinde yönetiyoruz. Şimdiye kadar 3 misafirimiz yakalandı ve bu süreç çok iyi yönetildi. Aile olarak gelenlerde bir misafirde Covid-19 çıksa bile 2 oda verip komple aileyi karantinaya aldık. Sadece bir misafir karantinayı kırdı. Odadan çıktı bu süreçte polis ekiplerinden yardım aldık. Personeller ise kurum doktoru, hemşiresi ve anlaşmalı hastane kontrolünde atlattı bu süreci. Doktor, hemşire ve ilgili departman yöneticileri sürekli kontroller sağladı.]

K3: [...Bir yönetici yakalandı. Hemen otel kapatıldı. Kimse riske atılmadı. Misafirlerden yakalanan olmadı.]

K4: [...Oldu. Personeller kendi evlerinde izole edildi. Bir hastane ile anlaşılıp otele çağırdık bütün departmanlara test yapıldı. Otelin bir katı Covid-19 vaka katı olarak düzenlendi. 14 oda izole odamız mevcut. İzole edilen misafirlere hizmet edecek personel gönüllülük esaslı seçildi. Bilgilendirme yapıldı sorun olmadı ek bir ücret olduğu için gönüllü olan çok oldu. 3-4 misafirimiz yakalandı.]

K5: [...Misafirlerimizden virüse yakalanan olmadı. İzole odaları kullanılmadı. Fakat bir kat tamamı ile izole için ayrıldı. Personellerimize ise kendini hasta hissettiğinde izin verildi. Testi negatif çıkana kadar otele gelmediler. Herhangi bir hastane yardımı olmadı.]

K6: [...Kendini kötü hissedeni hemen eve gönderdik. Sonucu negatif çıkana kadar otele alınmadı. Risk sifıra indirildi. Hastane masrafları X holdinge aitti. Misafirlerde Covid-19 olması durumunda 5 izole odasında konakladı. İl Sağlık ve Turizm müdürlüğüne bilgi verildi. Test otelde doktorlar tarafından yapılıyor. O sürecin ücreti de alınmıyor. İzole odalarına hizmet edecek personel seçimi konusunda sıkıntı yaşanmadı. Gönüllülük esastı. İSG birimi tarafından eğitimler verildi. Kronik rahatsızlığı olan personeller kesinlikle çalıştırılmadı. Bu süreçte bütün sosyal hakları sağlandı.]

K7: [...Oldu. Misafirler izole odalarında misafir edildi. Şimdiye kadar 3 misafir yakalandı. Gönüllülük esaslı personel seçildi. Personeller yakalandığında belirti olur olmaz karantinaya girdiler ve negatif çıkana kadar otele alınmadılar.]

K8: [...Personellerden oldu. Başta ben oldum ama çok ağır atlatan olmadı. Kendi evlerinde karantinayı geçirdiler. Misafirlerden hiç böyle bir vaka ile karşılaşmadık. Biz genelde spor gruplarını ağırladığımız için grup müşterilerini riske atamazdık. Onun için kendini kötü hisseden biri bile olsa otele almadık. Misafirlerden birinin Covid olduğunu tespit ettiğimizde hemen yurtlara yerleştirdik. Şu an bile var izole odalarında kalıyorlar. İzole personelleri ücrete tabi olduğu için sorunsuz seçildi. Bu süreç gönüllülük esaslı yürütülüyor. Hasta olanı kimseyi almadık otele başka otellere yönlendirdik.]

K9: [...Oldu. Personeller kendi evlerinde karantinaya girdi. Patronumuz biraz hassas bu konuda Covid atlatana 3 günde kendisi izin veriyordu. Misafirlerden covide yakalanan olmadı. Sağlık personellerine otel açılmadı.]

K10: [...Müşterilerimizden 2 kişi yakalandı. İzole odalarında konaklatıldı. Personeller ve misafirler gayet bilinçliydi bir sorun yaşamadık. Personeller evlerinde kendi imkanları ile atlattı. Negatif çıkana kadar otele alınmadılar. Kendini kötü hissedeni gönderiyorduk. Hastane yardımı olmadı.]

K11: [...Tabi ki oldu. Misafirlerimizden 10 kişiye yakın yakalanan oldu. İzole odalarında konakladılar. İzole personelini seçme sıkıntısı olmadı. Personeller ise kendi evlerinde geçirdiler. Test sonucu negatif olana kadar gelmediler. Anlaşmalı olduğumuz hastane her şeyimizi karşıladı. Özel sağlık sigortamız olduğu için sorun yaşamadık.]

K12: [...Birçok kişi hastalığa yakalandı. Testi pozitif olan misafirler izole katında konakladı maske tulum eldiven gibi önlemler alındı odaya giriş çıkış yoktu. İstenilen her şey kapıya bırakıldı, kapıdan alındı. Müdür ve personel müdürü yardımcı oldu misafirlere. Personeller kendi evlerinde izoleye girdiler. Uzun mesailer harcandı].

K13: [...Hiçbir vakaya rastlanmadı fakat izole odalarımız mevcut böyle bir durumla karşılaşıldığında nasıl bir yol izleyeceğimiz planlı.]

K14: [...Misafirlerimizden 2-5 kişi arası yakalanan oldu ve izole odalarında konaklama sağlandı. Personel seçme konusunda sıkıntı yaşamadık ücretli olduğu için sorun olmadı.

Gönüllü atandı. Personellerden 4 kişi yakalandı. Bu süreci herkes evinde atlattı, teması önledik. Negatif çıkana kadar gelmediler.]

K15: [...İlk yoğun olduğu zaman personellerden yakalanan olmadı ama bir misafir oldu. İzole odasına yerleştirildi 3 gün konakladı sonra yurtlara yerleştirildi. Personel seçiminde sıkıntı yaşanmadı. Personeller ise virüsü evinde geçirdi. İzolesi bitene kadar otele alınmadılar.]

K16: [...Oldu. 4 personel yakalandı. Temaslı olsa bile çalıştırmadık. Evde kendileri karantina sürecini atlattılar. Misafirlerden hiç yakalanan olmadı. İzole odaları hiç kullanılmadı.]

K17: [...Oldu personeller genelde en ufak bir belirtide otele alınmadı. Karantina süresini evlerinde atlattılar. Negatif çıkana kadar gelmediler. Hafif üşüttüm diye düşüneni bile almadık. O sebeple içimiz rahat oldu. Temaslı olan biri varsa onları da takip altına aldık. 1 misafirde virüs çıktı. O misafir de izole odasında konaklatıldı. 1 kişide çıkmasına rağmen bütün aileyi karantinaya aldık. Bu dönemde personel seçme sorunu yaşamadık. Personellerde aşılama konusunda hiçbir sorun da yaşanmadı.]

K18: [...Oldu tabi ki personeller izole sürecini evlerinde atlattı. Misafirlerimizden 15-20 kişi oldu bu misafirler izole odalarında konaklatıldı. Kabul etmeyen zorlayan misafirler de oldu ambulans ile yurda gitmek isteyenler de oldu. Personel ataması kısmında sorun yaşamadık.]

K19: [...Oldu. Müşterilerimizden 2 veya 3 misafirimiz izole odalarında misafir edildi. Bir sıkıntı olmadan bu süreç atlatıldı misafirler bilinçliydi. Personellerden de atlananlar oldu ama çok ağır atlanan olmadı. Evlerinde izole sürecini atlattılar. Personel seçme konusunda sıkıntı yaşanmadı. Çünkü görevlendirilen personeller ekstra ücret aldılar. Bu sebeple gönüllü olarak seçildi.]

K20: [...Misafirlerimizden hiç yakalanan olmadı. Ama personellerden yakalanan oldu izole sürecini kendi imkanları ile evlerinde atlattılar.]

K21: [...Oldu. Misafirlerimizden henüz olmadı. Personeller hemen izne ayrıldı karantina süreci atlatılana kadar izinli sayıldılar. Rapor ödemeleri ayrıca yapıldı. Başka bir yardımı olmadı. Personel azaltma olmadı artış yaşandı 20 personel ile açıldık 31 personel olduk. İşten ayrılmak isteyen olmadı.]

Soru 10: “İşletmenizin bu krizi nasıl yönettiğini düşünüyorsunuz? Olağan durumun devamı durumunda işletmeniz nasıl bir yol izleyecektir?” sorusu ile işletmelerin ve yönetim alanında yetkililerin sarsıcı bir şekilde meydana gelen bu krizi nasıl yönettiği ve gelecek planları ile ilgili bilgiler elde etmek amaçlanmıştır. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinden sadece K4 ne başarılı ne başarısız yönettiğini, orta derecede bir yönetim sağladığı bilgisini vermiş olup diğer yöneticilerin tamamı başarılı bir şekilde atlattıkları bilgisini vermiştir. Bu başarılı yönetimin sebebini her yönetici farklı bir şekilde yorumlamıştır. Bu yorumlamalar aşağıdaki şekildedir.

K1: [...İşletmemiz bu krizi kapanma yaşanmadığı için iyi yönettiğini düşünüyorum. Kapanıp açılması ayrı bir zorluk olurdu. Birçok otel müşterisini bize kaptırdı kapalı olduğu için. Covidin devam edeceğini düşünmüyorum. Yönetmelikler doğrultusunda hareket etmeye çalışırız.]

K2: [...Ekip olarak bu krizi oldukça az hasarla atlattığımızı düşünüyorum. Başarılı yönettik. Otel sermayesi güçlü olduğu için aktif kaldı. Önceden alınan tedbirler ile covid döneminde öngörüler birbirini tuttuğu görüldü. Bu sebeple başarılı bir süreç oldu aynı zamanda yatırımlar yapıldı. Cazip hale geldi. Mümkün olduğunca açık kalacağız. Bir süre zarar ediyor olabiliriz. Mevcut personeli aktif tutacağız. Mevcut personeli elimizde tutarak gerektiği dönemde iş tanımını genişleterek ve ücret açısından destekleyerek yeni personel alımı yapmadan bu süreci sürdüreceğiz. Yönetmelikler doğrultusunda yol izleyeceğiz.]

K3: [...İşletmemiz küçülerek kendi içine kapanarak maksimum tasarruf önlemi ile ama işletmeyi eskitmeyecek, binayı yıpratmayacak, personeli yıpratmayacak ve gelen misafiri de kötü etkilemeyecek şekilde iyi bir sınav geçirdiğini düşünüyorum. Yönetmelikler ve alınacak kararlar bizim nasıl bir yol izleyeceğimizi belirleyecek. Biz stabil olarak hijyene ve ev ortamı gibi hissettirmeye devam edeceğiz. Maksimum tasarruf önlemi ile hem işletmeyi hem personeli hem de gelen konukları kötü etkilemeyecek şekilde bir kriz yönetimi gerçekleştirdik.]

K4: [...Orta bir şekilde yönetti. İyi de değil kötü de değil. Orta demek daha doğru olur. Esneme yok taviz verilmiyor bir kapanma yaşanmadığı sürece böyle devam ederiz. Kapanma yaşanırsa ikinci bir kriz daha büyük etkiler.]

K5: [...Biz bu krizi diğer işletmelere göre daha iyi yönettiğimiz kanaatindeyiz. Açık kalarak oteli zarar ettirmedik. Kapandık ve yapılması gereken revizeleri yaptırarak. Fırsata çevirdik krizi diyebiliriz. Bu durumun devamında ise yönetmeliklere göre önlemlerle devam edeceğiz. Sosyal mesafeyi koruyacağız. Dikkat edeceğiz.]

K6: [...Avantaja çevirmek için çabaladık. Getir ve Yemeksepeti ile anlaşma yapıldı. Restoran hiç görmediği ciroları gördü. Çok iyi yönettiğini düşünüyorum. Buna benzer bir durum olduğunda tek güvenilebilecek kurumdur. X Vakfına üye olan çalışanların birikimleri hesaplarına yattı mağdur edilmedi. Esneme hiç olmadı düzenli kuralları uygulanıyor.]

K7: [... Gayet iyi yönettiğini düşünüyorum fakat ikinci bir darbe de daha zor duruma düşer. Krizin etkilerini önlemek amacıyla kapalı olunan dönemde isim değişikliği, marka ve imaj yenilemeye gidildi. Bu sebeple krizi avantaja çevirerek başarılı bir yönetim gerçekleştirdik.]

K8: [...Aile şirketi olduğumuz için dinamik bir bünyeye sahibiz hemen duruma göre şekil alabiliyoruz ve esnek davranabiliyoruz. Bundan dolayı başarılı atlattık. Bu durumun devamında covid bitse bile biz denetimleri devam ettirmeyi düşünüyoruz. Onun dışında yönlendirmelerle hareket etmeyi düşünüyoruz.]

K9: [...Açıkçası hiçbir şey mükemmel olmadı çoğu şeyler kontrolümüz dışında gelişti. Mevcut şartlara olabildiğince uyum sağlamaya çalıştık. Değişime ayak uydurmaya çalıştık. Olabildiğince iyi atlattık bu süreci. Yeni yaptırımlar nasıl olursa bizde ona uyum sağlayacağız. Değişime ayak uydurabildiğimiz ve ayakta kalmayı başardığımız için otel standartlarında bu süreci en iyi şekilde atlattık.]

K10: [...Gayet iyi yönettiğini düşünüyorum yavaş yavaş normalleşiyoruz. Yönetmelikler doğrultusunda hareket edeceğiz. Sadece kısa bir süre kapalı kalarak başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirdik.]

K11: [...İşletmemiz krizi lehimize çevirdi. Bundan sonrasında devamlılık olursa Cleanstay programına ve eğitime devam ederiz. Her noktaya dikkat ediyoruz. Sağlık konusundaki kurum hassasiyetini arttırdık. Lehimize çevirme sebebimiz kapanma yaşanmasıydı. Bu süreçte açık olmak hem personeli hem de işletmeyi yoracaktı. Günlük 50 bin TL gideri olan bir işletme kapanmakla çok iyi bir karar aldı kimse mağdur olmadı.]

K12: [...Biz bir holding bünyesinde olduğumuz için finansal gücümüz çok fazla o yüzden krizi holdingden destek alarak atlattık. Sadece bir otel olsaydık zorluk yaşardık. Ekip kaybı yaşamadığımız için hizmet kalitesi yüksek oldu. Talep arttı. Son 4 aydır mükemmel bir talep var.]

K13: [...Benim kanaatimce otelin kapanmaması kararı ile otel iyi bir şekilde yönetti. Kapanmış ve açılmış olsa daha kötü durumda olabilirdik. Bu dönemde kapalı olmaması otele farklı müşteri profilleri kazandırdı diyebilirim. Yönetmelikler doğrultusunda hareket edip karar alacağız. Bu durum devam ettiği sürece önlemler devam edecek.]

K14: [...Şu an da herkes covid yokmuş gibi devam ediyor. Hayatın bir parçası oldu. Önlemler doğrultusunda devam ediyoruz. Başarılı yönetildi. Bunun sebebi otelin kapanmamış olması.]

K15: [...İşletme krizi güzel atlattı. Yasakların kalkmasıyla eski müşteri potansiyeli yakalandı. Yönetmelikler doğrultusunda hareket edeceğiz. Kapanma yaşanmadığı için biz diğer oteller kadar etkilemedik ve bu sebeple kriz başarılı atlatıldı.]

K16: [...Biz çok sancılı atlatmadık. Rakiplerimize göre daha hafif atlattık. Tabi ki maddi kayıp yaşandı. Ama çok uzun süre kapalı kalmadığımız için ve personel çıkarımı yapmadığımız için başarılı bir süreç geçirdik. Sadece doluluk oranları ve maddi acıdan etkilendik. Hafif hafif etkileri kalkıyor diyebiliriz. Şahsen krizin devam edeceğini düşünmüyorum. Tekrar bir kapanma olacağını da düşünmüyorum. Çünkü zaten ekonomik açıdan sıkıntı yaşayan bir devletiz eğer bir kapanma daha yaşanırsa birçok işletme kapanma kararı alacak ve bu durum ekonomiyi çok kötü etkileyecek. Bu riski alabileceklerini sanmıyorum.]

K17: [...Olabilirdi asgari şartlarda ve başarılı yönettiğini düşünüyorum. Kimseye ekstra bir telaş havası yaşatılmadı. Kararlar netti. Kapanacak dediler, kapandı ve açılacak dediler, açıldı. Net olduğu için kötü yönettiğimizi düşünmüyorum. Olağan durumun devamı durumunda yavaş yavaş normalleşme yaşanır. Biz Akkor Otellerine bağlı olduğumuz için hijyen kriterleri çok ağır zaten o yüzden çok bir değişiklik olamayacak bizim için. Hatta bizim bu hijyenimizden dolayı bize çok fazla geri dönüş oldu. Teşekkür eden misafirlerimiz oldu. Sadece psikolojik olarak rahatlık olacak ama çok iç içe çalışan çok samimiyet olan bir otel değiliz o yüzden aynı devam eder gibi. Yönetmelikler bizi nasıl yönlendirirse bizde ona göre hareket edeceğiz.]

K18: [...İşletme bu krizi kendine güvenerek gayet emin bir şekilde yönetti. Sistem oturdu artık herhangi bir değişiklik olmadığı sürece böyle devam eder. Yatırım olarak bakarsak sadece bir otele bağlı olmadığımız için yeni yatırımlar yapmayı planlıyoruz. Bu şekilde krizi fırsata çeviriyoruz.]

K19: [...Hizmet sektörü en çok etkilenen sektörlerden birisi. Turizm de oldukça etkilendi. Fakat güvenli turizm sertifikası çıkarıldı denetimler yapıldı farklı birimler tarafından. Önlemler alındı. Ekonomik anlamda yaralansak da iyi yönettiğimizi düşünüyorum. Bunun sebebi sektörde bu dönemde ayakta kalmak bile çok güçken biz sadece 3 ay kapalı kalarak bu süreci atlattık. 2-3 sene izleri devam edecek ve etkileri görülecek. Yapılandırma, yönlendirme ve kurallar ne derse bizler onu yapmak zorundayız. Devam ederse kurallara uymaya ve isteneni yapmaya devam edeceğiz. Bir süre daha yatırım yapmamayı düşünüyor ve ileri tarihli planlar yapmamaya çalışıyoruz.]

K20: [...Olumlu olarak yönettik. Kimseyi mağdur etmedik personel ve iş ortakları açısından bakacak olursak kimseye zarar vermeden ödemeler konusunda sıkıntı yaşatmadan atlattık. İşletmemiz mevcut durumunu koruyarak devam edecek. Eğer bir kapanma olursa onda da devletimiz destek olacaktır.]

K21: [...Bu kriz olumlu yönetildi. Artık Covid-19'un etkileri daha da azaldı. Gelişmeye müsait bir ülke olduğumuz için gelecekte daha iyi olacağını düşünüyorum. Artık bu sürecin çok etkisi olduğunu düşünmüyorum. Önlemler alındığı takdirde çabuk bir şekilde atlatılacak. Vaka çıkmadığı için daha rahatız. Misafirler ve personeller için her gün HES kodu kontrolü yapılıyor. Önlemlerde esneme olmaması ve bu konuda misafir ya da personeller açısından bir sorun yaşanmaması sebebiyle başarılı bir yönetim gerçekleştirdiğimizi düşünüyorum.]

Bu bilgiler dışında görüşmeye katılım sağlayan bütün yöneticiler devlet tarafından alınacak kararlar ve yönetmelikler doğrultusunda hareket edecekleri bilgisini vermiştir. Ayrıca kurallarda esneme olsa dahi çekicilik unsuru olması sebebiyle personellerin kuralları esnetmelerine izin verilmemektedir. Bu durumda işletmeler hem personeli hem de misafirleri riske atmamaktadır.

4.2. Küçülme-Kapanma

Küçülme-kapanma başlığı altında 2. ve 3. sorular incelenmiştir.

Soru 2: “Tam kapanma döneminde küçülmeye gidildi mi? Bu kriz nasıl yönetildi?” bu sorudan elde edilen bilgiler ile işletmelerin küçülme yaşayıp yaşamadığı ya da hangi alanda küçülmeye gidildiği bilgilerine ulaşılmıştır. Elde edilen cevaplar doğrultusunda işletmelerin nasıl bir yol izlediği tablolastırılarak açıklanmıştır. Bilgiler Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: 2. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar

Fiziksel küçülmeye gidildi	K1-K3-K15-K18
Personel sayısında küçülmeye gidildi	K2-K4-K8-K16-K19
Hem fiziksel hem personel sayısında küçülmeye gidildi	K14
Küçülmeye gidilmedi	K5-K6-K7-K9-K10-K11-K12-K13-K17-K20-K21

Küçülmeye gitme kararı almak işletmeler için zorlayıcı dönemlerden biri olarak gözlemlenmiştir. K1-K3-K15 ve K18 faaliyette olan birkaç katı kullanıma kapatmış ya da çift bina olarak işlev yaparken, bir bina kapatma kararı alarak fiziksel açıdan bir küçülmeye gitmeyi tercih etmişlerdir. Bunun yanı sıra K2-K4-K8-K16 ve K19 personel açısından küçülme kararı almıştır. Bu küçülme kararları sürecinde işten çıkmak isteyen personellerin maddi alacakları ve sosyal hakları göz önünde bulundurarak işten çıkarımlar meydana gelmiştir. Bunun yanı sıra işten ayrılmak istemeyen personellerin öncelikli olarak alacak izinleri varsa onlar kullandırılmış yoksa da personellere ücretsiz izin kullandırılmıştır. Hem fiziksel hem de personel sayısında küçülmeye giden K14 ise hem binanın büyük bir kısmını işlev dışı bırakmış hem de % 80 personel azaltımı yapmıştır. K5-K6-K7-K9-K10-K11-K12-K13-K17-K20 ve K21 ise küçülmeye gitmemiştir.

K1: [...Evet küçülmeye gidildi. Bazı katlar kapandı. Bunun dışında bir küçülme olmadı.]

K2: [...Küçülmeye bina yapısı ya da oda sayısı olarak gidilmedi. Personel açısından küçülmeye gidildi.]

K3: [...Evet, küçülmeye gidildi. Fiziksel açıdan iki bina çalışırken tek binaya düşürdük. Personel açısından küçülmeye gidilmedi. Salgından önce küçülmeye gittiğimiz için bu dönemde küçülmeye gidilmedi.]

K4: [...Tam kapanmadan önce küçülmeye gidildi. Sektör değiştirip gitmek isteyen personellerin hakları ödenerek gitmelerine izin verildi.]

K5: [...Küçülmeye gidilmedi.]

K6: [...Küçülmeye gidilmedi. Faaliyete devam eden otellere personel gönderimi oldu.]

K7: [...Küçülmeye gidilmedi. Rezervasyonlar iptal oldu. Zaman zaman müşterimiz olmadığı dönemlerde dahi otelin yarısını kullanabilmek adına bir küçülme olmadı.]

K8: [...Fiziki açıdan küçülmeye gidilmedi. Personel açısından küçülmeye gittik.]

K9: [...Küçülmeye gidilmedi. Ne fiziksel olarak ne de personel açısından küçülmeye gitmedik.]

K10: [...Personel, fiziksel ve kat kapama açısından küçülme olmadı.]

K11: [...Küçülmeye gidilmedi. Ne personel ne de bina oda sayısı küçültülmedi.]

K12: [...Tam kapanmada küçülmeye gidilmedi. Çalışanlar yıllık izne çıktı. Kısmi çalışmadan yararlanıldı. Ücretsiz izin yapılmadı ve işten çıkarılma olmadı.]

K13: [...Fiziki açıdan küçülme yaşanmadı. Personel sayısında düşüş yaşanmadı. İşten çıkarılma yaşanmadı ve işten çıkan olmadı.]

K14: [...Personel anlamında küçülme yapıldı. Mevcut 7 katın 2 katı aktif bir şekilde çalışmaya devam etti. %70-%80 oranında personel azaltması yapıldı.]

K15: [...Personel küçülmesine gidilmedi. Fiziksel olarak bir küçülme yaşandı ve bir binamız kapatıldı. Tek bina olarak hizmet verdik.]

K16: [... Personel açısından yarı yarıya bir küçülme kararı alındı. Sebebi de bu durumdan dolayı konaklamaların %70-%80 oranında azalacağının öngörülmesi. Fiziksel bir küçülme yaşamadık.]

K17: [...Küçülmeye gidilmedi. Ne fiziksel ne personel açısından bir küçülme yaşanmadı.]

K18: [...Evet fiziksel olarak bir küçülmeye gidildi. İki binalı işletmenin bir binası kapandı. Personel açısından küçülmeye gidilmedi.]

K19: [...Sektör olarak küçülmeye gidildi. Bizde personel açıdan küçülmeye gittik. Fiziksel bir küçülme yaşanmadı.]

K20: [...Personel açısından bir küçülmeye gidilmedi. Aktif 30 personelden 8-9 personele düşüldü fakat personel çıkarımı yapılmadı.]

K21: [...Küçülmeye gidilmedi. Çünkü o dönemde personel alımları oldu.]

Soru 3: “Kapanma döneminde işletmenizde kapanma yaşandı mı? Kapanma yaşandıysa personel azalmasına gidildi mi? Personel azaltılması yaşanmadıysa bu süreçte mesai saati ve ücret düzenlemesini nasıl yaptınız? Bu dönemde zorluk yaşayan personellerinize destek sağladınız mı? Sağladıysanız nasıl bir destek olduğunu belirtebilir misiniz?” sorusu ile işletmelerin kapanma süreleri ve bu sürede personellerine sağladıkları olanaklar ile ilgili bilgilere ulaşmak amaçlanmıştır. Yöneltilen bu soruya katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıdaki Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10: 3. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar

Kapanma yaşanmadı	K1-K8-K13-K14-K15-K16-K18-K20-K21
0-3 ay kapanma yaşandı	K2-K3-K7-K9-K12-K19
4-6 ay kapanma yaşandı	K4-K10-K11
6 ayın üzerinde kapanma yaşandı	K5-K6-K17

Görüşmeye katılan otellerin cevapları incelendiğinde kapanma yaşayan ya da yaşamayan otellerin ayrımı yapılmaksızın hepsinin Kısa Çalışma Ödeneği-KÇÖ’den yararlandığı sonucuna varılmıştır. Görüşme yapılan oteller içerisinde K2-K8-K13 personel azaltmaya gitmiştir. Bunun dışındaki oteller personel azaltmayı tercih etmemiştir. Elde edilen bilgilere bakıldığında K7-K12-K15-K9 personellerine işletme yönetimi kararları doğrultusunda bu süreçte personelleri mağdur etmemek adına KÇÖ’nin yanında maaşlarının tamamının ödemesi yapılmıştır. K2-K4-K6-K11-K12-K16-K18-K20 bu süreçte personellerine sosyal (gıda-ulaşım-hastane ve motive edici etkinlikler) yardımlarda bulunmuştur. Bunun dışında K2-K7 ve K20 salgın döneminin ilk zamanlarında oteli sağlık personellerine açmış ve sağlık personellerine hizmet vermişlerdir.

K1: [...Hayır. Personel azaltılmasına gidilmedi. Ücretli izin kullandırıldı ve sonrasında KÇÖ kullanıldı. Herhangi bir maaş tamamlaması olmadı. Personellere dönüşümlü çalışma imkanı sunuldu. Normal çalışanlar maaşlarını aldı. Çalışmadığı dönemlerde personeller KÇÖ’lerini aldı. Gıda ve sosyal yardım yapılmadı. İhtiyacı olan personeller izne çıkarılmadı. Çalıştırılmaya devam edildi.]

K2: [...2-2,5 ay tam kapanma yaşandı. 8 Haziran 2021'de gönüllü olarak sağlık çalışanlarına otelimizi açtık. O dönemde HK departmanından birkaç kişi çalıştırıldı. 9 haziranda güvenli turizm sertifikası aldık. KÇÖ kullanıldı. Sosyal yardımlar yapıldı. Açık olduğumuz dönemde personeller maaşlarını aldılar. İhtiyaca bağlı olarak personeller çalıştırıldı. Personel azalması yaşandı. Meslek değiştirenler oldu ve emeklilik sebebiyle ayrılanlar oldu. Karşılıklı anlaşarak sosyal ve özlük haklarını vererek yollarımızı ayırdığımız personellerimiz oldu. Personel sayısında %30 oranında bir azalma oldu diyebiliriz.]

K3: [...İşletmemiz bir personelimizin pozitif çıkması sonucunda 10 gün kadar kapalı kaldı. Kapalı olduğu dönemde güvenlik açısından iki kişi çalıştırıldı. Bir süre KÇÖ'den yararlanıldı. Bittikten sonra emekli ve gönüllülük esasına dayanarak yarı zamanlı çalışma planlandı. Personel dönüşümlü olarak çalıştı. Sadece bir personel bu süreçte kendi isteği ile ayrıldı.]

K4: [...6 ay kapalı kaldı. O dönemde personel azaltılmadı. KÇÖ'den yararlanıldı. Gıda yardımı sağlandı. Yemekhanede mesafe kuralı koyuldu ve yemek saatleri değişti. Soyunma odalarına mesafe getirerek ve açık alanları kullanmaya çalışarak her alanda önlem alınmaya çalışıldı. Personel asansörünü kullanacak kişi sayısı düşürüldü.]

K5: [...2020 mart ayında kapanma kararı ile kapandık. 2022 ocak ayında açıldık. 21 ay kadar bir süre kapalı kaldık. Bu zaman zarfında yapılması gereken restorasyonlar ve inovasyonlar yapıldı. Bu süreçte personel azaltılması yaşanmadı. Bütün personeller KÇÖ'den farklı bir yardım sağlanmadı. KÇÖ dışında ödeme yapılmadı. Kendi isteği ile çıkan personeller oldu.]

K6: [...Yeni giriş yapılan personeller dahi kimse mağdur edilmedi. Kısa çalışma ödeneğinden yararlanamayan personellere destek sağlandı.]

K7: [...3 ay kapalı kaldı. 80 personelden 45-50 personele düşüş yaşandı ama çıkarım olmadı. Kapanma yaşandı fakat misafir kabul ettik. Sağlık çalışanları ücretsiz konaklatıldı. Her vardiyada bir personel oldu ve otelde kaldı. Normal maaşlarını aldılar. İstifa edenler ve işten ayrılmak isteyenler oldu. Kalmak isteyenler arasında da herkes KÇÖ den yararlandı. Sosyal yardım olmadı. Mevzuata göre uygulandı. Mesailer ödendi. Sektör değiştirenler oldu.]

K8: [...Kapanma yaşanmadı. Toplamda 10 oda falan oldu. 80 kişiden 15 kişiye düşürüldü. Çıkarılacaklar listesinin en başına kendimi yazdım. Bu sayıyı sonra 5 kişiye

düşürdük otelde konakladılar. Temmuz, ağustos ve eylülde %50'ye çıktı doluluk oranı buna bağlı olarak personel sayısını arttırdık. Bütün personel KÇÖ'den yararlandı. Çalışan personellerin maaşları ve mesaieleri ödendi. 15 gün dönüşümlü çalıştırdık. Ekstra bir destek olmadı. Sosyal yardım da yapılmadı.]

K9: [...1 ay 45 gün kapandık. İşlerin azalması sebebi ile değil sağlık açısından personelimizi düşündüğümüz için oteli bir süre kapattık. Sağlık boyutu ve insani boyutu göz önüne bulunduruldu. Açarken de çalışanları mağdur etmemek adına açtık. KÇÖ'den yararlandık maksimum güvenlik önlemlerini alarak açtık. Çalışmadıkları dönemde de personelleri motive etmek için maaşları yatırıldı. Çok sıkıntılı bir süreçti ama hiç personel çıkarmadık ve ücretsiz izne de çıkarmadık. 25'e yakın personelimiz vardı onların hepsiyle devam ediyoruz. Sadece içerde olan izinleri kullandırıldı ve yıl sonundaki zamları yapamadık.]

K10: [...3,5 ay kapanma yaşandı. Personel çıkarımı olmadı. KÇÖ'den yararlanıldı. Sosyal yardım ya da ekstra bir yardım olmadı. Sadece devlet desteği oldu.]

K11: [...6 aylık bir kapanma dönemi yaşandı. Personel azaltılması olmadı. KÇÖ'den yararlanıldı. Sosyal yardım yapıldı. Gıda ve nakit yardımı sağlandı. Ayrıca bir destek sağlanmadı.]

K12: [...Nisan'dan temmuza kadar 3 ay kapandı. Asla azaltılmaya gidilmedi. KÇÖ'ye gidildi ve üzeri işveren tarafından sağlandı. Maaşların tamamı ödendi. Gıda yardımı yapıldı.]

K13: [...Kapanma yaşanmadı. Personel azaltılması istek doğrultusunda KÇÖ'den yararlanıldı. KÇÖ dışında bir maaş ödenmedi. Sosyal yardım sağlanmadı. Personel mesai saatlerini ayarlamak konusunda sıkıntı yaşamadık.]

K14: [...Kapanma yaşanmadı. Kısmi kapanma yaşandı. Aktif olarak devam ettik. KÇÖ'den yararlanıldı. Onun dışında yardımda bulunulmadı. Ekstra bir destek sağlanmadı.]

K15: [... Kapanma yaşanmadı. Personel azaltılmasına da gidilmedi. KÇÖ'den yararlanıldı. Kalan kısmını işletme sahibi ödedi. Herkes tam maaş aldı. Ekstra bir yardım yapılmadı. Herkes çalıştı. Kimse işten çıkarılmadı izne çıkarılmadı.]

K16: [...Çok ciddi ve radikal bir karar olduğu için biz oteli kapatmadık. Öncelikle şahsım dahil tüm personeller ücretsiz izine çıkarıldı. Bunun sebebi hem gelir olmaması, hem

sağlık hem de belirsizlikler olması. Örneğin 4 personel katta çalışıyorsa 1'e indirildi. Yasaklar kalktıkça personelleri ihtiyaçları doğrultusunda yavaş yavaş geri çağırdık. KÇÖ'den yararlanıldı. Sosyal yardım sağlandı.]

K17: [...14 ay kapanma yaşandı. Faaliyet durduruldu. Marka yükseltmeye giderek süreci fırsata çevirdik. Fiziksel değişiklikler yapıldı. KÇÖ'ye girmeden önce dönüşümlü olarak izinler kullandırıldı. 1 nisanda KÇÖ başladı. KÇÖ'den başka maddi bir yardım (sosyal yardım vb.) olmadı. Personellerden işten ayrılan ve sektör değiştirenler oldu. Onun dışında bir personel azaltma olmadı. Bünyemizdeki personellerle bu süreci yönettik. Personeller ilk etapta bir bocaladı ama hemen toparladık. Açılır açılmaz otel doluluğumuz %90'a ulaştı.]

K18: [...Kapanma yaşanmadı. Kapanıp açılmanın ve personel azaltmanın bize etkilerinin daha kötü sonuçlar doğuracağını düşündüğümüz için herkes normal çalışma saatlerinde çalışmaya devam etti. Otel bünyesi gıda ulaşım ve hastane masrafları dahil olmak üzere her anlamda destek sağlandı.]

K19: [...3 aylık bir kapanma oldu. Bu süreçten sonra da işler azaldı bundan kaynaklı ücretsiz izin ve KÇÖ'den yararlanıldı. Haziran ayından itibaren işler toparlanmaya başladı. En büyük desteğimiz personelleri işte tutmak oldu. Öncelikli olarak alacak izinler kullandırıldı. Onun dışında otelin personele sağladığı bir destek olmadı.]

K20: [...Kapanmaya gitmedik. Yaşayan binayı öldürmemeyi tercih ettik. Personel çıkarımı olmadı. Yararlanabilen personeller KÇÖ'den yararlandırıldı. Kalan personellerde çalıştırıldı. Çalışanlar tam maaş aldılar. Maaş tamamlaması yasaklandığı için bizde maaş tamamlaması yapmadık. Normal zamanda yapılan yardımlar vardı onlara devam edildi. Fakat onun dışında bir yardım olmadı. Kapalı olunan dönemde otelimizi sağlık personellerine açtık.]

K21: [...Hayır herhangi bir problem yaşamadık biz daha yoğunluk. Doluluk oranları bu dönemde yüksekti. Bölge avantajı ve Suites olma özelliğinden dolayı yoğunluğumuz düşmedi. Otel alışveriş merkezi içerisinde bir konumda olduğu için böyle bir sorun yaşamadık. Kafeler kapalı olsa bile gelen misafir oldu. Yeni açılan bir otel olduğumuz için çok fazla bir planlama yoktu zaten. Bu sene tamamen oturacak diye düşünüyoruz. Açılış dönemlerinde yüzdeye çok bakılmaz.]

4.3. Önlem

Önlem başlığı altında 1. 5. ve 7. sorular birleştirilerek incelenmiştir.

Soru 1: “Covid krizi ilk çıktığı zaman nasıl önlemler almayı planladınız? Zaman içerisinde bu önlemlerin yeterli gelmediği dönemler oldu mu? Bu gibi dönemlerde nasıl yollar izlediniz?” bu soru ile kriz ilk duyulduğunda işletmede nasıl bir düşünce olduğu ve alınan önlemlerin yeterli gelip gelmediği sonucuna ulaşılacak amaçlanmıştır. Yöneticilerin sorulara verdikleri cevaplar aşağıdaki tablo 11’de gruplandırılarak açıklanmıştır.

Tablo 11: 1. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar

Önlem alındı	K2-K5-K6-K7-K11
Önlem alınmadı	K1-K3-K4-K8-K9-K10-K12-K13-K14-K15-K16-K17-K18-K19-K20-K21

Covid-19 salgını 2019 yılının aralık ayında Çin’de çıktığı zaman K2-K5-K6-K7-K11 bu salgının Türkiye’ye ve Dünya’ya yayılacağını öngörerek önlemler almıştır. Bu önlemlerden bazıları K2 virüs hakkında eğitimler vermeye başlamış ve personelinin belirsizlik ve bilgi kirliliği içerisinde bulundurmamaya çalışmıştır. K5 salgın yayılımı ve durumu netleşene kadar yapılan yıllık yatırım planlarını durdurma kararı almıştır. K6 merkez tarafından yapılan yazılı bildirimler doğrultusunda hareket edip bilgilendirmeler yapmıştır. K7 DSÖ yayınlarını ve duyurularını takip ederek Türkiye sınırları içerisinde önlemler alınmadan işletme olarak önlemler almaya başlamıştır. K11 ekonomi ve hijyen konusunda önlemler almış aynı zamanda Clean-stay adında bir program oluşturmuş ve uygulanmaya başlamıştır. Bunun dışındaki katılımcıların hemen hemen hepsi salgının Çin sınırları içerisinde kalacağını Türkiye’ye ya da Dünya’ya yayılmayacağını, yayılsa bile 3-4 ay gibi bir süre sonra biteceğini düşünmüştür. Bu sürecin 2 buçuk sene devam edeceğini hiçbir işletme öngörememiştir.

K1: [...İlk olarak kapatmak ya da kapatmama konusu gündeme geldi. Binanın kapanması nöbetçi bir kişi bırakmak yiyecek içecek stoklaması sorun olacağı için açık kalma kararı alındı.]

K2: [...İlk duyulmaya başladığında aralık ayında Çin’de başladığı zaman biz eğitim vermeye başladık. Çok büyük bir belirsizlik var ve çok fazla bilgi kirliliği vardı. Onu önlemek adına o zaman bilgilendirmelere ve eğitimlere başlamıştık. Hiç kapanma öngörülmemişti. Bütün rezervasyonlar iptal olup vaka sayıları artınca kapanma kararı aldık.]

K3: [...Türkiye’de mart ayında aniden gelişti. Ondan öncesinde Bursa’da ekonomik kriz başlamıştı ve oda sayılarımızda ve satışlarımızda ciddi bir düşüş başlamıştı. Bu büyük ihtimal

dünyadaki salgının bizden önce yayılması ve bizden önce önlemlerin alınmasından kaynaklı pek çok sektörde faaliyetler durma noktası geldi. Bizim otelimiz turistten çok ticaret dünyasına hizmet etmektedir. Bu sebeple ziyaretçi sayıları mart ayından sonra bıçak gibi kesildi. Biz kuruluş ilkelerimiz doğrultusunda pek çok hijyen ve kendini hemen duruma göre adapte edebilecek durumda bir otel olduğumuz için bu sürece hızla uyum sağlayabildik. Maliyet açısından zorlandığımız süre tek kullanımlık ürünlere geçilen önem oldu. KÇÖ'den yararlanıldı. Bunun dışında çok büyük bir etki oldu. Artıları da oldu. Otel bazına tasarruf etmeyi öğrendik.]

K4: [...İlk başta Covid kurulu kurduk yönetmeliklerle ilerledik. İlk olarak maske ile başladık. Kendini rahatsız hisseden personellere hemen izin verildi.]

K5: [...Türkiye'ye geleceğini düşünüyorduk. Bunun için bir süre planlarımızı durdurduk.]

K6: [...Merkez tarafından yazılı bildirimler yapıldı. İlk çıktığında mart sonu itibari ile oteli kapattık. Personel yıllık izine çıkmadı kısa çalışma ödeneği ve maaş tamamlama yapıldı. X holding maaş desteği sağladı. Kasım ayında açıldı.]

K7: [...Önlem planları yapıldı. DSÖ araştırmaları yayınları takip edildi. Onun yayınladığı rehberlere göre hareket ettik. Otelin ismi farklıyken otelin önlemleri oldu. Resmileşmeden biz mesafe maske temizlik dezenfekte kuralını hayata geçirdik. Yatırımları ve yapılması gereken yenileme planlarımızı olumsuz etkiledi. İsim değişikliğine gitmek zoruna kalındı.]

K8: [...İlk çıktığında televizyondan takip ettik hiç buraya gelecekmiş gibi davranmadık. Çünkü 2020 Ocak ayında turizm çok iyiydi. Hatta şubat ayında Bursa'nın en iyi sayılarına ulaşıldı diyebilirim. Mart başında uzak doğu grupları iptal olmaya başladı. Ortalarında da Türkiye'ye geldi. Yayılmaya başlayınca hemen tedbir almamız lazım diye düşündük. İlk etapta alabileceğimiz tek tedbir personel sayısını azaltmak oldu. İlk olarak kendimden başladım.]

K9: [...İlk duyduk ama lokasyonda kalacağını düşündük. Dünya'ya yayılacağını ve Türkiye'ye geleceğini düşünmedik. Türkiye'ye gelmeden bir önlem almadık.]

K10: [...Buraya geleceğini düşünüyorduk. Fakat devlet önlem almayınca bizde önlem alamıyoruz. Önlem almadık.]

K11: [...İlk çıktığında buraya geleceğini düşünüyorduk. Marka standartlarına göre biz Clean-stay programına geçtik. Dünyadaki bu 19. Salgın hastalık olduğu için önlemler aldık. Hem işletme hem personel için ekonomik önlemler alındı. İlk toplantılarda alınan önlemler yeterli oldu.]

K12: [...Covid çıktığı zaman güvenli turizm sertifikasının verdiği önlemlere göre önlemler alındı. Bu yönerge olmasa da alabileceğimiz önlemlerdi. Genel olarak anı yaşadık. Ziyaretçi sayıları aralıktan itibaren düşmeye başlamıştı ve önlem alınması şarttı.]

K13: [...İlk çıktığında buraya geleceğini düşünmüştük. Fakat Türkiye'ye gelmeden hiçbir önlem alınmadı.]

K14: [...İlk çıktığı zaman geleceğini düşünmedik. Bununla ilgili hiçbir önlem alınmadı. Asya'ya yayılmaya başlayınca ciddiyeti fark ettik. Fakat bilgisiz olduğumuz için önlem alamadık.]

K15: [...Türkiye'ye gelmeden önlem alınmadı. Türkiye'ye geleceği düşünülüyordu. Sağlık bakanlığının ve turizm bakanlığının direktiflerini bekledik.]

K16: [...İlk çıktığı zaman bu kadar yayılacağını düşünmedik. Bizi çok fazla etkilemez diyorduk onun için bir önlem alınmadı.]

K17: [...İlk başta önlem almadık. Sağlık bakanlığının yönlendirmesini bekledik.]

K18: [...İlk çıktığında Türkiye'ye geleceğini düşünmedik. Geldiği zaman bir panik havası yaşandı. Bu durum sağlık açısından bir tedirginlik oluşturdu.]

K19: [...Covid ilk çıktığında Türkiye'ye geleceğini ve bizi etkileyeceğini düşünmedik. O yüzden ilk çıktığında önlem almadık.]

K20: [...İlk çıktığında bu kadar uzun süreceğini düşünmedik. 3 ayda biter dedik ve Türkiye'ye gelmez diyorduk. O yüzden bir önlem alınmadı.]

K21: [...Covid döneminde açılan bir oteliz. Açılış pandemi öncesi olacaktı fakat o süreç uzadı. Pandemiden sonra açıldı. 13 Temmuz 2020 de açıldı.]

Soru 5: “Personellerinizin eğitim ve yönlendirilmesi nasıl oldu? Bu acil durum ile ilgili gerekli bilgilendirmenin yapıldığını düşünüyor musunuz?” bu soru ile işletmenin kriz sürecinde

personellerini nasıl yönlendirdiğinin sonucuna varılmaya çalışılmıştır. Elde edilen cevaplar aşağıda detaylandırılmıştır.

Görüşmeye katılım sağlayan bütün oteller Covid-19 sürecinde gerekli eğitimleri vermiş ve personellerini bilgilendirmiştir. Bu dönemde Turizm Bakanlığı tarafından başlatılan Güvenli Turizm Sertifikası gerekliliklerinde eğitim verilmesi zorunlu olduğu için bütün oteller eğitimleri tamamlamışlardır. Bu eğitimler dış kaynak kullanımı sağlanarak verilmiştir. Bunun dışında her otelde bulunan insan kaynakları, kalite, covid ve iş sağlığı ve güvenliği departmanları tarafından gündem sürekli olarak takip edilerek eğitim ve yönlendirmeler yapılmıştır.

K1: [...Alabildiğimiz kadarını ilettik eğitimler verildi. Güvenli turizm için alınan eğitimler ve işletme içi eğitimler yönlendirmeler oldu. İyi kötü bir eğitim verildi. Personellerde adapte olma sorunu yaşandı. Ama kısa sürede alıştık. Çok zorlanmadık.]

K2: [...Bu süreci aydınlatma amacıyla, yapılan çalışmaların hangi aşamada olduğuna dair genel müdür tarafından çalışan çalışmayan her personelin telefonuna bilgilendirme yapıldı. Her ay düzenli olarak bilgilendirmeler yapıldı aksamalar olmadı. Özel günlerde bile gerekli olan aydınlatma metinleri hazırlandı. Hem psikolojik hem ekonomik olarak personel desteklendi. Hijyen partnerimiz ile 8 başlıklı online eğitim hazırlandı. Bu eğitimler karşılığında sertifikalar verildi. Toplantılar bile online oldu.]

K3: [...Evet bu konu ile ilgili ben zaten aynı zamanda otelin danışmanı olarak görev alıyorum. Bu konuyu yakından takip ediyorum. Bireysel ve örgütsel olarak bilgilendirmeler eğitimler hem devlet tarafından hem de kurumumuz tarafından sağlandı. Hemen anlaşmalı olduğumuz hastaneden doktor hemşire desteği ile personeller bilinçlendirildi.]

K4: [...Gerekli bilgilendirmeleri yaptık. Hem departman hem de genel bazlı bir kitapçık hazırlandı ve herkese ulaştırıldı. Online eğitimlerde verildi. Güvenli turizm sertifikası için eğitimler yeterli. Biz eğitim konusunda hassas davrandık.]

K5: [...Gerekli eğitimler verildi. Zaten kapalı olduğumuz için açılma sürecinde eğitim verildi. Bunun yeterli olduğunu düşünüyorum. Devlette insan kaynakları departmanı da eğitimlere önem verdi. Bütün eğitimler online oldu. Toplantılar, görüşmeler vs. hepsi online olarak gerçekleşti. Bu dönemde hiçbir sosyal aktivite yapılamadı. İşletme bilgi ağı sayesinde duyurular ve bilgilendirmeler yapıldı.]

K6: [...Eğitim yeterli. Fazlasıyla yazılı ve yüz yüze eğitimler oldu. Online eğitim de verildi. Bütün departmanlar bilgilendirildi.]

K7: [...Evet. Kendimizde eğitim verdik. Aynı zamanda tedarikçi firmalar eğitimler verdi. Devlet eğitimler verdi. Güvenli turizm sertifikası için eğitimler verildi. Personeller adaptasyon sorunu yaşamadı. Hemen uyum sağlandı. Çalışma ortamında sorun yaşanmadı. Maske kullanımına dikkat edildi.]

K8: [...Bize mart ayında nasıl korunabiliriz diye işletme doktoru tarafından eğitim verildi. Kapandık açıldıktan sonra güvenli turizm sertifikası gereklilikleri ile beraber eğitimler verildi. Dış kaynak kullanıldı. Ben yeterli olduğunu düşünüyorum.]

K9: [...Eğitim verildi. Zaten az personelimiz vardı bu süreç daha kolay atlatıldı. Yeterli eğitimin verildiğini düşünüyorum. Her departman kendi bünyesi için ayrı ayrı eğitimler verildi.]

K10: [...Gerekli bilgilendirme yapıldı. Devletten eğitim desteği görmedik. Sadece kontrol altındaydık. Firma kendi kurum içi eğitimini sağladı.]

K11: [...Yeterli bilgilendirme yapıldı. Otelimizin bilgi sistemi üzerinden sürekli bilgilendirme yapıldı. Covid eğitimi otel tarafından verildi. Devletin eğitim konusunda yetersiz kaldığını düşünüyorum. Fakat işletme o konuda gayet bilinçli davrandı. Biz normalde de sürekli eğitim programlarına tabi tutuluyoruz. O yüzden çok farklılık olmadı. Personel sayısı 140'dan 110'a düştü ama adaptasyon süreci kolay atlatıldı.]

K12: [...Eğitimler alındı. Covid, hijyen ve güvenli turizm sertifikası için eğitimler alındı. Personellere de eğitim verildi. Mesafe ve temizlik kuralları ile ilgili otel bünyesinde eğitim verildi.]

K13: [...Eğitim ve bilgilendirmenin yeterli olduğunu düşünüyorum. Herkes her şeyin bilincindeydi. Önlemler ona göre alındı. Devlet ve kurum içi eğitimlerle destek sağlandı.]

K14: [...Otel bünyesi olarak gerekli bilgilendirme yapıldı. Bütün personellerimize eğitim verildi dış kaynak kullanımı yapıldı. Devlet tarafından böyle bir eğitim sağlanmadı. Doktor hemşire tarafından bilgilendirme yapıldı.]

K15: [...Sağlık bakanlığının genelgeleri doğrultusunda hem devlet hem de işletme tarafından eğitim verildi. Bu eğitimler yeterliydi. Kurum içi eğitimler daha ağırlıktaydı.]

K16: [...Dış kaynak kullanımı ile güvenli turizm sertifikası zorunlulukları doğrultusunda eğitimler verildi. Onun dışında ilk olarak İSG uzmanımız tarafından eğitimler bilgilendirmeler yapıldı. Sürekli olarak uyarılar yapıldı. Gerekli bilgilendirmeler yapıldı.]

K17: [...Online eğitimler alındı bütün personelle ilgilenildi. 14 ay kapalı kaldığımız için tekrar meslek eğitimleri de verildi. Covid eğitimleri de alındı. Güvenli turizm sertifikası dışında kurum tarafından da eğitimler verildi.]

K18: [...Güvenli turizm sertifikası dışında doktor hemşire İSG birimi İK hepsi bilgilendirme yaptı. Bunun yanı sıra bu konuda eğitilmiş kişiler tarafından bilgilendirmeler yaptık. Personeller adaptasyon sorunu yaşamadı. Çünkü kapanmadı ve misafir sayısı az olduğu için eğitim ve bilgilendirme için yeterince zamanımız vardı.]

K19: [...Güvenli turizm sertifikası için alınması gereken eğitimler zaten var. Onların dışında bizde personellerin eğitim ve yönlendirilmesi konusunda hassas davrandık. Elimizden geldiğince hem bireysel hem de kurumsal olarak eğitim verdik. Bu süreci iyi atlattığımızı düşünüyorum.]

K20: [...Dış kaynak kullanımı ile güvenli turizm sertifikası koşulları kapsamında eğitimler verildi. Bu eğitimlerden farklı olarak psikolojik eğitim ve destek sağlandı. Bunun dışında bünyeyi dinamik tutmak açısından sürekli bilgilendirmeler yapıldı.]

K21: [...Tabi ki. Açılış sürecimizde anlaşmalı bir kuruluşumuz vardı gerekli eğitimler ve sertifikalar verildi. Güvenli turizm sertifikası için eğitimlerde verildi. Personeller olumlu anlamda faydalandı. Çalışma düzeninde adaptasyon sorunları yaşandı.]

Soru 7: “Misafirlerinizden Sağlık Bakanlığının kararları dışında istediğiniz önlemler var mıdır?” sorusu sonucunda bu kriz sürecinde devlet tarafından belirlenen önlemlerin yeterliliği sorgulanmıştır. Sorunun yanıtları aşağıda açıklanmıştır.

Katılımcı otel yöneticilerinin hepsi bakanlığın kararlarının yeterli olduğunu hatta bazı katılımcılar bakanlık kurallarını fazla bulduğunu dile getirmiştir. Görüşmeye katılan oteller misafirlerinden bakanlığın isteklerinin dışında bir önlem istememişlerdir. Fakat kendi bünyelerinde bazı önlemler almışlardır. Bunlardan bazıları şu şekildedir; K2 odalara koyduğu QR kod ile bütün misafirin ihtiyacı olacak her şeye (ulaşım, test yaptırabileceği hastane, menüler, test ücreti ve odada ihtiyaç duyabileceği her şey) iletişim ve temas olmadan ulaşabilmelerini sağlamıştır. K3 Covid-19'dan önce de ozon temizliğini kullanırken bu

dönemde kullanım sıklığını arttırmıştır. K9 30 maddeden oluşan önlem planı hazırlamıştır. K11 oteli Clean-stay programı oluşturmuş ve onu uygulamıştır.

K1: [...Bakanlığın kararları yeterli oldu. Daha fazla önlem istenmedi. Tek kullanımlık ürünlere geçildi.]

K2: [...Personel kullanım alanları düzenlemeler kapasiteler düzenlendi. Yazı ve görselle destekledik. Numaratörler, çay kahve potları tek kullanımlık hale getirildi ve tek kullanımlık ürünler kullanıldı. Personel yemek saatleri mesafe kuralına uyum sağlayacak şekilde esnetildi. Misafir alanlarında yapılan bütün önlemler personel alanlarına da uygulandı. Su sebilleri bile kaldırıldı bunun yerine de tek kullanımlık ürünler kullanıldı. Dekoratif ürünler kaldırıldı. Minibar boşaltıldı tek kullanımlık ürünler kullanıldı ve QR koda geçildi. Misafirin bilmesi gereken PCR testi ile ilgili her şey, ulaşım, test ücreti vs. bile QR koda tanımlandı. Odadaki bütün hizmetler QR olarak değişti. Tabi bu süreçte tek kullanımlık ürünler çevre kirliliğine yol açtı.]

K3: [...Bizim daha önceden beri kullandığımız ozon makinamız vardı. Oda temizliklerinde buna ağırlık verdik. Bakanlığın kararlarının yeterli olduğunu düşünüyorum. Hatta fazla bile sıkı tutuluyor. Bütün sorumluluk otele yüklendi. Her şey tek kullanımlık oldu ve bu durum aşırı bir çevre kirliliğine sebep oldu.]

K4: [...Bakanlığın kararları yeterli geldi. Misafirler de daha fazlasına izin vermiyor. Şu an karantina gün sayısı düşmesine rağmen biz 14 gün karantina uyguluyoruz hastane yardımı ile negatif çıkana kadar test yaptırıyoruz. Biz ara ara bütün personellere test yaptırıyoruz. Ailesinden biri covid olanı da almıyoruz otele. Onun dışında kendini kötü hisseden personeli hemen teste gönderiyoruz. Aşılama süreci yaptırım yapmadık. Çoğunluk oldu 2-3 kişi olmak istemedi. Sonra ikna ettik.]

K5: [...Bakanlığın kararları yeterli. Onun dışında misafirlerden bir önlem istemiyoruz. Ama biz resepsiyonda kullanılan kalemleri bile dezenfekte edip tek tek kullanıyoruz onlar bile ayrı ayrı paketli. Sürekli denetimlerimiz oluyor. Güvenli turizm sertifikası için zaten uymamız gerekenler var onları uyguluyoruz. Tek kullanımlık ürünler vs. her şeye çok dikkat ediyoruz.]

K6: [...Bakanlığın kararları dışında talep ettiğimiz bir önlem yoktur. Tek kullanımlık ürünlere geçilmek ekstra olarak yapıldı. Uzun bir süre açık büfe yerine kahvaltı tabağı sistemi

uygulandı ve hala devam ediyoruz. Personele plastik tabldot tabaklarla yemek verildi böylece temas engellendi.]

K7: [...Ekstra bir önlem istenmedi. Sandalyeler ve alan düzenlemesi yapıldı, servantlar kaldırıldı, sigara alanlarında oturma düzeni değiştirildi. Kapalı alanları olduğunca açık alana çevirdik.]

K8: [...Bakanlığın önlemleri haddinden fazla olduğu için başka bir önlem istemedik. Bazı şeyler abartıldı bile. Tek kullanımlık ürünlere geçildi. Hala daha tek kullanımlık ürünler kullanmaya devam ediyoruz.]

K9: [...Kendi bünyemizde 30 maddeli bir önlem planı hazırlandı. Onu uyguladık. Kimseyi riske atmadık. Bu maddeleri misafirlere bildirdik ve eksik gördükleri ya da planda yazıp uygulanmayan bir şey varsa söylemelerini istedik. Onun dışında misafirlerimizden bir önlem istenmedi. Kullandığımız odayı 1-2 gün boş bıraktık kullanmadık. Misafirler ve personellerde tek kullanımlık çatal kaşık kullandık hala devam ediyoruz.]

K10: [...Bakanlığın kararları yeterli oldu. Esneklik payı yoktu.]

K11: [...Clean-stay programı yeterince kapsamlı bir program onu uyguladık.]

K12: [...Bakanlığın dışında yok. Klasik HES kodu ve 5 soru soruldu.]

K13: [...Bakanlık dışında bir önlem yok. Bakanlığın kararları yeterliydi. Tek kullanımlık ürünlere geçildi. Personel kullanım alanlarında düzenlemeler yapıldı.]

K14: [...Bakanlığın kararları tam anlamıyla uygulanırsa yeterli olacaktır. Biz yeterli olduğunu düşünüyoruz. Bu sebeple başka önlem istemedik.]

K15: [...Bakanlığın kararları yeterli onun dışında ekstra bir önlem alınmadı.]

K16: [...Bakanlığın kararları oldukça yeterliydi. Onun dışında bir şey istemedik.]

K17: [...Bakanlığın kararları fazlasıyla yeterli. Sadece otel olarak şunu yapıyoruz; karantina süreci bitse bile kötü hissederse izin veriyoruz rapor aldırıyoruz diğer personelleri riske atmıyoruz. Personel kullanım alanları düzenlendi. Tek kullanımlık ürünler personel kullanım alanlarında da kullanılmaya başladı.]

K18: [...Bakanlığın kararları yeterli oldu. Personel alanları düzenlendi.]

K19: [...Bakanlığın kararlarının yeterli olduğunu düşünüyoruz. Başka bir önlem alınmadı.]

K20: [...Bakanlığın kararlarını bile yerine getirmek oldukça zor. Bu sebeple başka bir önlem alma gereği duymadık. Ama tedbirlerde esneme yaşamadık.]

K21: [...Olmadı. Bakanlığın kararlarının yeterli olduğunu düşünüyorum. Aşı zorunluluğunun gelmesi gerek bence. Aşılama sürecinde sorun yaşamadık herkes bilinçliydi.]

4.4. Süreç Yönetimi

Bu başlık altında 8. 9. ve 11. sorular birleştirilerek açıklanmıştır.

Soru 8: “Bu süreç içerisinde yerli/yabancı turist oranında bir değişiklik oldu mu? Müşteri kaybı yaşandı mı? Devamlı müşterilerinizde artma veya azalma yaşandı mı?” sorusuyla meydana gelen ziyaretçi sayılarındaki değişimler sorgulanmıştır. Elde edilen cevaplar tablolastırılarak daha anlaşılır hale getirilmiş ve açıklanmıştır. Gerekli bilgiler Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12: 8. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar

Katılımcılar	Yerli Turist Sayıları		Yabancı Turist Sayıları		Devamlı Misafir Sayıları		Müşteri Kaybı	
	Artma	Azalma	Artma	Azalma	Artma	Azalma	Evet	Hayır
K1		✓		✓		✓	✓	
K2		✓		✓		✓	✓	
K3	✓			✓		✓	✓	
K4		✓		✓		✓	✓	
K5		✓		✓	✓			✓
K6		✓		✓		✓	✓	
K7		✓		✓		✓	✓	
K8	✓			✓	✓		✓	
K9		✓		✓		✓	✓	
K10	✓			✓		✓	✓	
K11		✓		✓		✓	✓	
K12	✓			✓		✓	✓	
K13	✓			✓	✓		✓	
K14		✓		✓		✓	✓	
K15		✓		✓		✓	✓	
K16		✓		✓		✓	✓	

K17	✓			✓	✓		✓	
K18		✓		✓		✓	✓	
K19	✓			✓	✓		✓	
K20		✓		✓		✓	✓	
K21	✓			✓	✓			✓

Yukarıdaki tablo verilerine göre genel anlamda bir azalma görülmüştür. Bu azalma oranı uzun bir süreci kapsamaktadır. Fakat dönem dönem dalgalanmalar meydana gelmiştir. Bunun sebebi 2020 Mart ayında kapanma olması ile tamamen turizmin sıfırlanması, haziran ayında alınan kararla açılmalar yaşanması ve bir hareketlenme olması, sonra tekrar kısmi kapanmaların gelmesidir. Bu dalgalanmalar olduğu sürede yurt dışı giriş-çıkış kısıtlamaları ve seyahat eden bireylerin 14 gün girişte 14 günde çıkışta karantinaya giriyor olması da yabancı turistlerin azalmasının sebebidir. Otellerden alınan bilgiler doğrultusunda kapanma kararı alınan dönemde otelde konaklayan ve yurt dışına çıkamayan yabancı misafirlerin konaklamaya devam etmek zorunda kaldığı sonucuna varılmıştır. Bunun dışında 2021 Temmuz ayında kademeli bir şekilde artış meydana gelmiştir. Verilere göre ziyaretçi sayıları kapanma süreleri ile doğru orantılıdır.

K1: [...Azalma çok fazlaydı ve bütün dengeler alt üst oldu. Özellikle yabancı turist oldukça az oldu. 6 ayda 1 tane yabancı müşterimiz oldu. Devamlı müşterilerde de azalma oldu. Kademeli bir artış söz konusu.]

K2: [...Tabi ki azalma oldu ve çok etkilendik. Gruplar hala eski oranlarına ulaşamadı. Covid öncesi grup ağırlaması çoktu. Covid sonrası münferit ağırlamalar oldu. Konaklama açısından düşüş yaşandı. Fakat son dönemlerde banket toplantı gibi aktivitelerde patlamalar yaşandı. Covid döneminde doluluk oranı %60, %70'den %10'a düştü. Yasaklara göre artış azalış oldu diye düşünüyoruz.]

K3: [...Çok fazla etkisi oldu. 2022'ye girdikten sonra bir hareketlenme oldu. 2018'den sonra zaten bir düşüş vardı. Yerli turizm şu an biraz hareketlendi. Müşteri kaybı yaşandı. Devamlı müşterilerimizden tabi ki azalma oldu. Sürekli gelen misafirler vardı. Onların geliş sayıları pek tabi düştü.]

K4: [...Oldu. Turist sayısı azaldı. Sürekli gelen müşteriler bile gelmemeye başladı. Çöküş yaşandı. Yurt dışı yasakları devam ettiği için yavaş yavaş bir artış oldu. %80'den %10'a düştü ve şu an %50'lerle devam ediyor.]

K5: [...Tabi ki bir düşüş oldu fakat müşteri kaybımız olmadı. Aksine açılışımızı bekleyen ve doluluk oranlarının yüksek olduğu dönemdeyiz. Termal olmamız sebebi ile doluluklarımız şu an oldukça iyi.]

K6: [...Tabi ki oldu. Büyük ölçüde bir düşüş söz konusu. Orta doğudan gelenler gelmedi. Açıldıktan sonra bir patlama oldu ve yoğunluk yaşandı. Ancak şu an tekrar bir düşüş söz konusu.]

K7: [...Oldu müşteri kaybı yaşandı. Devamlı müşterilerde de azalma yaşandı. İş turizmi azaldı. Gününbirlik seyahatlere döndük. Ziyaretçiler tabiri caiz ise bıçak gibi kesildi. %100 doluluktan %45'e düştük. Çok büyük bir yükseliş olmadı, kademeli olarak yükseldi. Hala daha ivme yakalanamadı.]

K8: [...Bütün Arap ülkeleri giriş çıkışları kapattı 2021'de de açmadı. Geçen yıl tereddütlü bile olsa gelenler oldu. Bursa Kuveyt pazarı hakimiyetinde bir şehir 2020'de bir kapandı 2021'de de kapalıydı. Bu anlamda azalma oldu. Müşteri kaybı da yaşandı. Biz basketbol 1. Lig takımlarını ağırladığımız için devamlı müşterilerimizden azalma olmadı. 2022'de bir etkisi kalmayacağını düşünüyorum.]

K9: [...Oldu tabi ki %70 yabancı profilimiz %15'e düştü. Devamlı müşterilerde de düşüş oldu. Doluluk oranlarımızda %80 %90'lık bir düşüş oldu.]

K10: [...Yerli misafirlerde artış oldu yabancılarda düşüş oldu. Yabancı misafirlerde %80 düşüş, yerlilerde %40 artış oldu. Kademeli bir artış oldu. Her ay daha iyiye gidiyor. Devamlı müşterilerde de azalma oldu fakat şu an toparlandı normale döndük diyebiliriz.]

K11: [...Tabi ki oldu. %100 gibi bir kaybımız oldu. Hala kırmızı listede olduğumuz ülkeler mevcut. Baya geriledik diyebiliriz. Devamlı müşterilerde de azalma oldu. Sağlık personellerine otel açılmadı.]

K12: [...Bir dönem 4-5 ay yabancı turist gelişi olmadı. Sıfıra yakındı. Bu durum iç turizmi hareketlendirdi. Şirket müdürleri vs. iş turizmi için gelen misafirlerimiz oldu. Doluluk oranı %60 %70 aşağılara indi. Devamlı müşterilerde de azalma oldu hatta haftada bir gelen ayda bir gelmeye başladı. Konaklama ve geliş sıklığı azaldı.]

K13: [...Devamlı müşterilerde azalma olmadı. Daha da arttı diyebilirim. Yabancı turistlerde kapanma döneminde azalma oldu. Fakat o dönemde yaşanan bir durgunluk söz

konusu sonraki dönemde patlama yaşandı diyebiliriz. Bir anda eski halimize dönüş yapabildik. Kademeli artış olmadı kaldığımız yerden devam ettik.]

K14: [...Yaşandı. Çok fazla iş kaybı oldu. Covid öncesine göre %90 kayıp yaşandı. Devamlı müşterilerde de azalma oldu. İlk kapanma bitince doluluk oranlarında ani bir yükseliş yaşandı. Sonra bir düşüş oldu hafta sonu yasakları etkiledi. Devamında kademeli bir artış oldu.]

K15: [...Ülke giriş çıkış yasakları geldiği esnada konaklayan yabancı misafirler kalmaya devam etmek zorunda kaldı ama yeni gelecek olanlar komple durdu. Yerli olanlarda da çok fazla bir düşüş oldu. Çok nadir misafir ağırladık.]

K16: [...İlk 2-3 ay doluluklarda %60 gibi bir kayıp yaşandı. Haziran, temmuz ve ağustosta yavaş yavaş işlerimiz artmaya başladı. Tam toparlanıyoruz derken hafta sonu yasakları geldi bir daha düşüş oldu. O yasakta kalkınca yine yükselişe geçti.]

K17: [...Dönem dönem değişti bu durum, tam kapanmada bütün işler kesildiği için kapanma kararı alındı. Çünkü ülkeler giriş çıkışı kapatmıştı. Bu karar alınmak zorundaydı. Açıldıktan sonra dalgalanma oldu ilk dönem çok iyi devam etti doluluk oranları sonra yıl başına doğru tekrar kapanma yaşandı. Bu kapanmada da düşüş yaşadık. Bazı ülkeler kapılarını kapattı. Vaka sayıları ve bölgelere göre salgının ilerleyişi bu dönemi etkiledi. Arap ülkeleri kapılarını kapatınca bir düşüş oldu ama çok düşüş olmadı. Marka değişikliğine gittik fakat bir holding bünyesine ve oteller zincirine bağlı olduğumuz için devamlı müşterilerimizde azalma olmadı.]

K18: [...Yerli yabancı turist oranında devamlı süreçli bir azalma oldu. Yurt dışı yasakları ve firmaların konaklamayı yasaklamasıyla misafirler ya gelemedi ya da günübirlik gelip gittiler. Devamlı misafirlerin de gelemediği dönemler oldu. Kısa süre önce sayılar artmaya başladı. Kapanma bittikten sonra insanlar bir yoğunluk gösterdi. Onun akabinde tekrar yıl başı öncesi kapanma ve hafta sonu yasaklarıyla yine bir duraklama dönemi yaşadık.]

K19: [...Yerli turist daha fazla oldu bu dönemde. Tabi ki kapanmalardan dolayı yabancı misafirlerde ve düzenli misafirlerde azalma oldu.]

K20: [...Hiçbir konuda artma yaşanmadı. Uzun süreli bir azalma mevcut. 1 buçuk sene boyunca yabancı misafir hiç olmadı, sadece yerli misafir oldu. Oda uzun süreli olmadı. Devamlı müşterilerde de gelme sıklığı seyreldi. Temmuz ağustos gibi artmaya başladı. Ama doluluk oranları oldukça düşük. Hazirandan sonra bir dönem doluluk oranları zirveye ulaştı ama sonra

durağanlık devam etti. Bu kapanmalar otellerden ziyade restoranlar için avantaj oluşturdu, kapılarında kuyruk olan restoranlar oldu.]

K21: [...Yabancı turist tamamen bitti. Bıçak gibi kesildi. Bizim artımız şirket misafirlerinin olması. Dolar Euro yerine TL fiyatları ile satış yapmaya başladık bu ekonomik olarak etkiledi. Şu dönemde uçuşlar açıldığı için gayet iyi gidiyor. Açılışa göre 3 kat arttı doluluk oranları. Gelir anlamında da böyle kademeli bir artış gözlemlendi.]

Soru 9: “Krizin başından bu döneme kadar işletmenizi en çok zorlayan dönem hangi dönemdi?” sorusu aracılığıyla işletmelerin hangi dönemlerde zorluk yaşadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen cevaplar sınıflandırılarak tablo 13’de açıklanmıştır.

Tablo 13: 9. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar

Katılımcılar	Tam Kapanma Dönemi	Kısmi Kapanma Dönemi	Kısa Çalışma Ödeneği Bittikten Sonra
K1			✓
K2	✓	✓	
K3			✓
K4	✓		
K5	✓		
K6	✓		
K7	✓		
K8	✓	✓	
K9	✓	✓	
K10	✓	✓	
K11	✓		
K12	✓		
K13	✓		
K14	✓		
K15	✓		
K16	✓		
K17	✓		✓
K18	✓		
K19	✓		
K20	✓		
K21	✓	✓	

Yukarıda elde edilen verilerden hareketle çoğunluk olarak işletmelerin tam kapanma döneminde zorluklar yaşadığı saptanmıştır. Kapanma dönemini takiben K2-K8-K9-K10 ve

K21 işletmelerinin kısmi kapanma döneminde de zorluklarla karşılaştığı görülmektedir. Bunun yanı sıra K1-K3 ve K17 işletmelerinin kısmi çalışma ödeneği bittikten sonra da zorluk yaşadığı bilgilerine ulaşılmıştır.

K1: [...Şu anki toparlama dönemi diyebiliriz. Maliyet enerji döviz bütün krizler etkileniyor o dönemde en azından KÇÖ vardı şimdi öyle bir destekte yok.]

K2: [...2020 nisandan 2021 hazirana kadar. Covid nedeniyle getirilen yasaklar, seyahat kısıtlaması, iptal olan toplantılar, etkinlikler ve otelin kapalı olması kötü dönemlerin en büyük sebebi.]

K3: [...KÇÖ'nün bittiği dönem maddi sorunlar yaşadık. Ekonomik olarak sıkıntıdaydık zaten kimseyi çıkarmak istemediğimiz için bu süreçte oldukça zorlandık.]

K4: [...Kapanış ve açılış dönemi çok zorluydu. Belirsizlik olduğu için personele açıklama yapmak çok zorlu bir süreçti. Otele dönerken de ne zaman kapanacağı ya da ne zaman açılacağı belli değildi. Personelleri geri çağırdık ama korkuyorduk. Adaptasyon süreci bizi baya zorladı.]

K5: [...Zorlayan bir dönem olmadı diyebiliriz. Ama en çok zorlandığımız kısım belirsizlikler sebebi ile kapanma kararı alma ya da almama konusuydu. Onu da değerlendirdiğimiz için büyük bir zorluk çekmedik. Personeller adaptasyon sorunu yaşamadı. Herkes işini özlediği için dört elle sarıldı.]

K6: [...İlk açılış dönemi zorluydu. 9 ay kapalı olmanın vermiş olduğu bir sorun oluştu. Kapalıyken hiçbir aktivasyon yoktu.]

K7: [...İlk kapanma dönemi. İşler kesildi ve gelir yoktu. Sağlık personeline ağırladık giderler çoktu. Gönüllü olarak yapıldığı için şikayetçi olmadık. Personellerde korku ve endişe süreci çok fazla yaşanmadı.]

K8: [...Zorluk yaşadığımız iki dönem oldu. 1.si mart, nisan ve mayıs ayı kafa karışıklığı, hazırsızlık ve psikolojik olarak bir kaos olduğu için dünya çapında da yasaklar olduğu için doluluklar düşüktü. 2.si aralık ayında tekrar kapanma yaşandığında. Bizim şöyle bir avantajımız var Bursa'daki en dolu otel biziz %90 dolulukla çalışıyoruz. Yasaklar kalkar kalkmaz toparladık. Ama kalite kavramı ortadan kalktı. Beklenti sağlık olunca bazı şeyler önemsizleşiyor. İnsanlar artık karşılamada biri olsun istemiyorlar.]

K9: [...İlk 6 ay zorluydu. Çünkü ne olacağı belli değildi. Hem işletme açısından hem personel açısından en zorlu dönem ilk 6 ay oldu.]

K10: [...Kapanma süreci ve sonraki 3 ay toplamda 6 ay diyebiliriz. Kapanma kararının alınması bizi en çok zorlayan kısım. Adaptasyon sorunu yaşamadık. Personellerden çıkmak isteyen olmadı.]

K11: [...Mayıs ayındaki 14 günlük kapanma bizim için zorlayıcı oldu. Tam işler oturmaya başladığında tekrar kapandı. 2 sene geri gittik. Online kanallar bile kötü etkilendi.]

K12: [...İlk başladığı ve kapandığı zaman herkes bilgisiz olduğu için zorlandık. Kanunlar var, yaptırım yok bu durum bizi biraz zorladı.]

K13: [...Tam kapanmanın yaşandığı dönem. Bunun sebebi ise iş olmadığı için işe gelmek isteyip gelemeyen personeller oldu. Gelir yok ve personel azaltması olduğu için bizi en çok zorlayan dönemdi diyebiliriz.]

K14: [...Tam kapanma dönemi idi. İş yok, kapanma var, belirsizlik var, seyahatler durdu kısacası hayat durdu diyebiliriz.]

K15: [...İlk üç ay bunun sebebi kapanma yaşanması.]

K16: [...Mart ve nisan ayı çok zorlu oldu. Almak zorunda olduğumuz kararlar bizi zorladı takım arkadaşlarımıza ücretsiz izin haberini vermek bayağı zorladı. En keyiflisi de geri gelin demektir.]

K17: [...Kapalı olunan dönem biraz zorladı bizi. Personellerin çalışma durumuna göre KÇÖ verildiği için birde ne zaman açılacağı belli değil nasıl bir yol izlenecek belli değil o belirsizlik bizi biraz zorladı.]

K18: [...Tam kapanmanın olduğu dönem bizi çok zorladı. Açık olmamız ve misafirin olmaması aynı zamanda insanların dışarı bile çıkamaması bizi oldukça zorladı.]

K19: [...İlk 3 aylık kapanma yaşanan dönem zorladı. Çünkü tek başınıza aldığınız bir karar değil kapanma kararı, altınızda birçok personel mevcut. İnsanların sorumluluğunu almak bizi zorladı.]

K20: [...İlk 3 ay bizi en çok zorlayan dönemdi. Bu sürecinde bu kadar uzun süreceğini düşünmedik ama süreç çok uzadı.]

K21: [...Ertelenme olması bir nebze etkiledi. Fakat personellerle anlaşmalar olmadığı için sorun yaşanmadı. Otel holding bünyesinde olduğu için bütün çalışanların ödemeleri yapılmış. KÇÖ'nün yanı sıra ödemeler yapıldı. Özellikle güvenlik görevlileri hem KÇÖ hem de kendi maaşlarını aldılar. Burası önceden kız yurduydum sonradan otele döndü okullar kapandığı için böyle bir girişim oldu.]

Soru 11: “Bu kriz gelecek planlarınızı nasıl etkiledi? Yaşanan bu krizin bölgedeki turizm faaliyetlerini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” bu soru ile meydana gelen krizin geniş bir çerçeveden ele alındığında nasıl etkiler meydana getirdiği sonucuna ulaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda gelecek ve bölge turizm faaliyetlerine etkileri incelenmiştir. Elde edilen bilgiler tablo 14’te yer almaktadır.

Tablo 14: 11. Soru İçin Elde Edilen Cevaplar

Katılımcılar	Gelecek Planlarına Etkisi		Bölge Turizm Faaliyetlerine Etkisi	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
K1		✓		✓
K2		✓		✓
K3		✓		✓
K4		✓		✓
K5	✓			✓
K6	✓			✓
K7		✓		✓
K8		✓		✓
K9		✓		✓
K10		✓		✓
K11	✓			✓
K12		✓		✓
K13		✓		✓
K14		✓		✓
K15		✓		✓
K16	✓			✓
K17	✓			✓
K18		✓		✓
K19		✓		✓
K20		✓		✓

K21	✓			✓
-----	---	--	--	---

Yukarıdaki tabloda yer alan bilgiler doğrultusunda Covid-19 salgını birçok Bursa otelini olumsuz etkilerken bölge turizm faaliyetlerini tamamen olumsuz etkilemiştir. İşletme gelecek planlarının olumsuz etkilenmesinin sebepleri otellerde planlanan yatırım ve restorasyon faaliyetlerinin ertelenmesi, planlanan bütçelere ulaşamaması, müşteri kaybı yaşanması, hedeflenen doluluk oranlarına ulaşamaması, salgının süresinin bilinmemesidir. Bölge turizm faaliyetlerinin olumsuz etkilenmesinin sebepleri ise İtalya'nın Türkiye'yi kırmızı listeye alması, Arap ülkelerinin seyahat kısıtlamaları, şehir turizm proje planlarının iptal edilmesi, birçok otelin tamamen kapanması veya isim değiştirmesi, otel yatırımı yapacak bireylerin vazgeçmesi, iş seyahatlerinin ertelenmesi, doluluk oranları ile bağlantılı olarak fiyatların düşürülmesi, ülkenin ekonomik açıdan daralma yaşamasıdır.

K5-K6-K11-K16-K17 ve K21 bu kriz sürecinin işletmelerindeki gelecek planlarını olumlu yönde etkilediği bilgisini vermişlerdir. Olumlu görmelerinin sebepleri ise uzun vadede planlanan yatırım ve inovasyon projelerinin hayata geçirilebilmesi, kalite standartlarının yükselmesi, yeni departmanlar açılması ve yeni iş kollarının ortaya çıkması, planda olmayan projelerin gerçekleşmesidir. Bunun yanı sıra K3 krizin tamamen olumsuz etkilediğinin söylenmesinin doğru olmadığını savunmakta bu salgının turizme farklı bir bakış açısı kazandırdığını düşünmektedir. İnsanların seyahat edemediği dönemde teknoloji gelişmiş sanal turlar gerçekleştirilmiştir. K7 bu krizin işletmeleri daha sıkı ekonomik tedbirler almaya yönlendirdiğini, daha sağlam adımlar atılması gerektiğini ve bu yapılmadığı sürece ayakta kalmanın çok zor olduğunu, Covid-19 salgın krizinin de bu durumları bize hatırlattığı için olumlu olduğunu savunmaktadır. Böyle bir salgınla tekrar karşılaşıldığında panik havası oluşmadan daha sakin bir şekilde atlatılacağını düşünmektedir. K9 bu salgın kriziyle beraber insanların istek, ihtiyaç ve değerlerinin değiştiğini, sosyalleşme kavramının ortadan kalktığını değişime ayak uydurmanın gerekliliğine vurgu yapmıştır. K18 çekicilik unsurları ve farklılık faktörleri gerçekleştirilmedikçe herhangi bir krizin fırsata çevrilemeyeceğini düşünmektedir.

Bütün otellerin ortak düşüncesi turizm sektörünün kırılgan olduğu ve en ufak bir krizden oldukça fazla derece etkilendiğidir. 2021 yılı itibarıyla krizin etkilerinin kademeli olarak azaldığı ve doluluk oranlarının arttığı gözlemlenmektedir. Katılımcıların hepsi 2022 yılında Bursa turizm faaliyetlerinin eski temposunu yakalayacağını düşünmektedir. Herhangi başka bir kriz çıkmadığı sürece Covid-19 salgın krizinin bir iki sene içerisinde tamamen unutulacağı

katılımcılar tarafından öngörülmektedir. Covid-19 salgın krizi bitse dahi otellerde bazı uygulamaların kaldırılamayacağı ve hijyen kurallarının devam ettirileceği düşünülmektedir. Sadece tek kullanımlık ürünlerin kaldırılacağı bunun sebebinin de çok büyük bir çevre kirliliğine yol açtığı ve maliyet açısından işletmeleri büyük ölçüde etkileyeceği düşüncesidir.

K1: [...Sonuç olarak tabi ki olumsuz etkiledi. Bir şeylerin yenilenmesinden ziyade bu planların ertelenmesine sebep oldu. Turizm pazarını oldukça olumsuz etkiledi. Başlangıcından itibaren bakıldığında başlaması %75 doluluğu düşürdü. Kapanma %90 düşürdü. Pandemi dindikten sonra daha çok düşüş oldu. Covid bitti denilse bile bazı tedbirler kalacak. Havalandırma işlemi ve temizlik sürecine aynı şekilde devam edilir. Dezenfektanlar kalır fakat yavaş yavaş kalkacağını düşünüyorum. 2022 yazı covidli 2 seneye bakışın daha iyi olacak diyemiyorum bunun sebebi Ukrayna Rusya savaşı ama o olmasaydı çok daha iyi olur diyebilirdik.]

K2: [...Covid tabi ki bu süreci olumsuz etkiledi. Hiçbir hedef tutturulamadı. Uzun süreli hedefler yerine kısa süreli hedefler yapılıyor ve bunlar tutturuluyor. Tedbirli bir şekilde devam edeceğiz. Bölge turizmini olumsuz etkiledi fakat bir salgın daha olsa en azından artık hazırlıklıyız. Bu süreci nasıl yönetebileceğimizi biliyoruz. Kırılgan bir sektör olduğu için her anlamda olumsuz etkilendi.]

K3: [...Olumsuz etkilendik. Çok büyük planlarımız yoktu onun için sadece hedeflenen bütçelere ulaşamadık. Hiçbir yatırım yapamadık, bu dönemde sadece mevcut durumu koruduk. İnsanoğlu unutkan bu yaşanan her şey unutulacak. Tamamen olumsuz etkilemiş demek doğru olmaz bence çünkü dünya genelinde turizme farklı bir bakış açısı kazandırdı. İnsanlar seyahat edemediği sürede sanal turlar ile gezmeye başladı. Tabi ki turizm faaliyetleri olumsuz yönde etkilendi fakat turizmi farklı alanlarda yönlendirdi diye düşünüyorum. Covid bittiğinde hemen bütün önlemler kalkar. Eski düzene geri dönülür.]

K4: [...Olumsuz etkiledi. Birçok otel kapandı bizde beklenen verilere ulaşamadık. İkinci bir kriz daha kötüye sürükler. Y inşaata bağlı olduğumuz için ayakta kaldık ama ikinci bir krizde ne olur bilemiyorum. Kapanma gelmediği sürece bir şekilde satış yapılıyor. %30 yatırım planları etkilendi. Covid bittiği takdirde önlemlere devam edilecek hemen silip atılmayacak. Kademeli olarak bir rahatlama yaşanacak.]

K5: [...Bu kriz herkesi olduğu gibi bizi de olumsuz etkiledi. Bütçelememiz istediğimiz noktada değildi. Bu kriz Bursa'yı da olumsuz etkiledi. Orta doğu müşterilerinin gelememesi

oldukça sarsıcı oldu. Turizm yağmur yağsa ondan bile etkilenebilen bir sektör bu sebeple olumlu etkilediğini söyleyemeyiz. Bütün dünyayı olumsuz etkiledi. Gelecek planlarımızı olumlu etkiledi otel için yapmayı düşündüğümüz yatırımları ve restoreleri yaptık. Bugün covid bitse önlemler hemen kaldırılıp normal hayata geçilebilir. Dinamik bir bünyeye sahibiz.]

K6: [...Ülkeye turist girişi olmadığı için bir dönem çok karamsar geçti. Turist gelmediği için doluluk oranları çok etkilendi. Kademe kademe artış oldu. Bu da Bursa genelini etkiledi. Bütçeleme %30 gibi bir kayıp yaşandı. Termal olmamızın avantajı ile biraz toparladık. Yarı yarıya düşüş olumsuz etkiledi. Fiyatlar 3 katına çıktı, bu durum doluluk oranını düşürdü. Kalite standartları yükseltildi. Ama bu süreç başarılı yönetildi %80 doluluk beklerken %70 doluluk oldu. Bu süreçte yeni birimler departmanlar açıldı. Yatırım yapıldı. Farklı sektörlerle yönelindi. Pastane restoran otel vs. fırınlar kapandı sadece. Sağlık Bakanlığı'nın yönlendirmesine bağlı olarak ilerleme kaydederiz. Önlemlere yavaş yavaş uyum sağlanır.]

K7: [...Olumsuz etkiledi. Turizm sektörü en ufak bir krizden bile etkileniyor. Daha sıkı ekonomik tedbirler alınmaya başlandı. Otel içi düzenlemeler yapılacaktı yenilemeler yapılacaktı. Büyüme hedefi vardı o plan rafa kaldırıldı. Şehir olarak plan projeler vardı onlar ortadan kalktı. Covid bitince önlemlere yönetim olarak karar verilir fakat benim şahsi kanaatim önlemlerin devam ettirilmesi yönünde.]

K8: [...2020'de bir şey öngörmüyorduk. Planlama yapamadık çünkü her şey sıfırlandı. Bütün yapılan planlar yerle bir olduğu için planlama yapamadık. 2021'de yavaş yavaş bütçeleme planlama yapılıyor ve bu rakamlar tutmaya başladı. Bursa'da otelcilerin çoğu artık bir daha otelcilik yapamayız diye düşündü. Birçok otel kapandı, el değiştirdi veya isim değiştirdi. Otel yatırımı yapacak kişiler yapmaktan vazgeçti.]

K9: [...Yeni yatırımlar düşünülüyordu onlar ertelendi. Büyümeye gitmeyi düşünüyorduk ama bütün planlar alt üst oldu. Bursa turizmini olumsuz etkiledi. İnsanların değerleri bile değişti ve sosyalleşme kavramı ortadan kalktı. Turist verileri ve gelirleri düştü olumsuz etkilendi. Fakat 2022'de iyi olacağını düşünüyorum. Periyodik olarak iyiye gidiyoruz.]

K10: [...Gelecek planımız çok fazla yoktu onun için çok fazla sarsılmadık. Bölgeyi olumsuz etkiledi bir çok otel kapandı yada el değiştirdi. Turist sayılarına bakacak olursak %100 düştü ama şu an normale döndü. Covid bugün bitse bütün önlemler kaldırılıp hemen adapte

olunur. Biz dinamik bir firmayız. Hemen uyum sağlarız. 2022 yazı iyi bir şekilde olacak. Savaş krizi bizi çok etkilemeyecek diye düşünüyorum.]

K11: [...Olumsuz yönde etkiledi. Suudi pazarı kayboldu. Avrupa’da savaşla beraber çok daha fazla etkilenecek. Körfez pazarına bir yönelim olacak. Türkiye genelinde eksi oldu. Bütçeleme planı yapamadık ve olumsuz etkilendik. İtalya’nın bizi kırmızı çizgiye alması Renault ve Tofaş’ın müşterilerinin kesilmesi demek kötü etkiledi. Fiziksel büyüme planı yoktu ama bu süreçte 2. Balo salonu inşası gerçekleşti. Bu avantaj oldu bizim için. Ocak ve şubatta insanlar Uludağ otelleri değil yerel otellere geldiler bu sene bir yoğunluk yaşadık %70 ve %91 doluluk oldu. Önlemler bir seferde kaldırılmaz yavaş yavaş bir uyum süreci yaşanır.]

K12: [...Gelecek planları tamamen sıfırlandı. 2020 ve 2021 için beklentiler düşürüldü. Orta doğu misafirleri geldiği için yeterli gelir sağlanamadı. Sadece oteller değil tamamen bölge olarak olumsuz bir şekilde etkilendi. İlk dönemde fiyat düşürüldü. Sonra kısmi olarak yoğunluk arttıkça fiyatlarda artışa geçti. İlk bir yıl çok uygun fiyatlara sattık. Tek kullanımlık bardaklar kullanıldı. Paketli ürünler kullanıldı fakat bunlar dezenfekte ediliyor.]

K13: [...Gelecek planlarımızı olumsuz etkiledi. Gelir olmadığı için yatırım yapma konusunda kesin adımlar atılamadı. Bunun sebebi belirsizlik ve bu sürecin ne kadar daha devam edeceğinin öngörülememesi. Kapanma döneminde turizm tamamen durdu. Kötü etkilendik sadece Bursa değil tüm dünya turizmi kötü etkilendi. Bugün bitse yavaş yavaş önlemler kaldırılır. Hemen hızlı bir geçiş sağlanmaz.]

K14: [...Yatırımların hepsi durduruldu. Planlar ertelendi bütçelemeler yeniden tasarlandı. Bölge olumsuz olarak etkilendi. Bu yıl geçen yıla göre daha iyi olacaktır. Orta doğu ile aramız iyi olursa daha iyi olur.]

K15: [...Özellikle yurt dışı gelimini kötü etkiledi. Ama şu an biraz daha iyi durumdayız. Kademeli bir artış söz konusu. Otel bünyesi değerlendirilecek olursak %80’den %20’ye düştü doluluk oranları ama yasaklar kalkınca toparlanmaya başladık. Bursa geneli geçen yaz ciddi bir gurbetçi patlaması yaşadı ve bizde nasibimizi aldık. Bu sene de daha iyi olacak diye düşünüyorum. Avrupa gelişleri artacak diye düşünüyorum. Covid biterse yavaş yavaş kademeli olarak önlemler kaldırılır. Misafiri etkileyen önlemler olursa hemen kaldırılır.]

K16: [...Çok büyük bir gelecek planımız yoktu o yüzden çok fazla etkilenmedik. Uzun vadeli ve yatırım gerektiren planlar çok fazla etkilenmedi. Evet radikal kararlar alındı ama

bizim işletme olarak Covid'in etkilediği bir planımız olmadı. Sadece bütçeler konusunda sıkıntı yaşattık. Bölge olarak olumsuz etkilendik. Orta doğu pazarı tamamen kesildi. Münferit rezervasyonlar iptal. Herkes gelir açısından çok büyük daralma yaşadı. Hala daha toparlanamadı. 1 buçuk sene uzak doğudan konaklama olmadı, gruplar olmadı. Bu çok büyük bir iş kaybı yaşattı yeni yeni toparlanıyoruz. Hareketlendi ama eski formuna ulaşamadı.]

K17: [...Gelecek planlarımızı tabi ki olumsuz etkiledi. Ama pozitif olarak de etkiledi. Bu kriz fırsata çevrildiği için sıfırdan başlamış gibi olduk. Hedeflenen bütçelere ulaşamadık fakat şimdi koyduğumuz hedeflere ulaşıyoruz. Turizm faaliyetlerini ilk 1-1/5 yıl olumsuz etkiledi. Kış turizmi ile toparlanıyor Bursa. Onun dışında bir yasak olmazsa eğer önümüzdeki yıl turizmde eski ritmi yakalanacak diye düşünüyorum.]

K18: [...Olumsuz etkilendi. Büyüme planımız vardı onları gerçekleştiremedik. Bütçelemelere ulaşamadı. Sadece bölge olarak değil dünya olarak olumsuz etkilendik. Bütün yurt dışı misafirlerimiz bir anda kesildi. Kademeli bir artış oluyor ama şu an için yeterli olduğunu düşünmüyorum bunun için yeni planlamalar ve projelerimiz mevcut. Bu konuda farklılaşmak önemli insanların dikkatini çekecek şeyler bulmak lazım. Çekicilik unsurları oluşturulmalı.]

K19: [...Bu süreç bizim planlarımızı kısıtladı ve şu an ki tabloya baktığımız zaman olumsuz etkileri mevcut. Bursa geneline bakacak olursak turist sayıları ve turizm verileri bir düşüş olduğunu gösteriyor. Kriz ve salgın negatif anlamlar olabilir. Fakat olaylara negatif tarafından değil pozitif tarafından bakmak lazım. Ben bu salgının turizmi olumlu etkileyeceğini düşünüyorum. Çünkü insanlar 2 senedir evlerinden çıkamadı, düğün, toplantı, etkinlik yapılamadı. Bittikten sonra hızlı bir şekilde toparlayacak güney bölgesine baktığımızda şu an hızlı bir toparlama mevcut. Ama ben 1-2 sene sonra salgının unutulacağını düşünüyorum.]

K20: [...Gelişim planlarımız vardı. O planlar ertelendi rafa kaldırıldı. Bu yatırım o süreçte yapılamadı. Pandemiden önceki planlarımıza pandemi yaşanmamış gibi devam edeceğiz. Bölge olarak kötü etkilendi turizm. Bursa turizminin toparlanması için biraz daha zamanı var diye düşünüyorum. İnsan hafızası çabuk unuttur ben çok uzun sürecek bir kalıcılık olacağını düşünmüyorum. Bitti dendiği andan itibaren hemen unutulur. Bittiği anda dinamik olarak uyum sağlayabiliriz.]

K21: [...Açıkçası yurt dışından gelen misafirler açısından olumsuz etkiledi. Personellerde doğal olarak müdürler aktif oldu. Bizi etkileyecek olan durum şu, devlet

yöneticilerimizin nasıl planlar yapacağıyla krizin bizi nasıl etkileyeceği belli olacaktır. Orta doğu ile aramız iyi olursa olumlu, olmazsa olumsuz etkileyecektir. Şu an için olumsuz bir etkisi olmadı. Hafta sonu kapanmalarında etkilenme olmadı. Diğer otellerin aksine doluluk oranları iyiydi. Covid bitti denilse hemen uyum sağlanabilir. Çünkü artık biraz önemini kaybetti. Fakat hızlı bir şekilde çıkabileceğini sanmıyorum. Yavaş yavaş insanlar artık gevşedi. Hastalık atlatıldığı için bana bir şey olmaz dediğimiz için çok zor olacağını düşünmüyorum. Denetlemeler hafifledi son zamanlarda. Bir anda geriye dönemez ama hızlı uyum sağlanılabilir.]

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hızla değişen ve gelişen küresel bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye çalışan günümüz işletmeleri, krizleri öngörmeli, ortaya çıkan veya ortaya çıkabilecek olası krizlere karşı korunmalı, ortaya çıkan tehditleri ortadan kaldırmalı ve hedeflerine ulaşmak için fırsatları değerlendirmelidir. Bunun için liderlerin kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemlerde etkin kriz yönetimi uygulamaları gerekir. Uygulayamadıkları takdirde acımasız piyasa koşullarında ayakta kalmaları oldukça güç hale gelebilecektir.

Kriz dönemlerinde ele alınması gereken şey yalnızca işletme ya da işletme çevresi olmamalıdır. Devletin de ortaya çıkan bu krizi nasıl yönlendirdiği veya yönettiği oldukça önem arz etmektedir. Covid-19 salgın krizini yaşadığımız bu dönemde devletin kriz yönetme üzerindeki hakimiyetinin ne kadar büyük bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Her sektörde olduğu gibi turizm sektörü içinde önlemler ve yasal düzenlemeler bu dönemde devlet tarafından yapılmıştır.

Bu süreçte devletin aldığı kararları uygularken ihtiyacımız olan şeylerden ilki bu kriz sürecini yönetebilecek bir liderdir. Kriz zamanlarında bir lider tüm çalışmalarında sadece gerçeği yansıtmalıdır; Durumu olasılıklarla açıklamak yerine, yaptığını söylemeli ve söylediğini yapmalıdır (Alağaçlı, 2006). Aksi takdirde çalışanlar nezdinde liderin otoritesi sarsılmış olur ve bu durum kriz durumunu olumsuz etkileyebilir.

Kriz dönemlerinde alınacak her karar örgütün yaşam haritasını şekillendirecek bir anahtar niteliğindedir. Bu sebeple yanlış alınan kararlar örgütün yaşamını sonlandırabilir ya da olumsuz etkileyebilir. Son dönemde bu durumun en net örnekleri turizm sektöründe 2019-2020 ve 2021 yılında karşılaşılan Covid-19 salgın krizinde gerçekleşmiştir. Bu süreçte birçok turizm

şirketi kriz yönetimini başarılı şekilde yönetememiştir. Bu dönemin olumsuz örnekleri kadar olumlu örneğinin olduğunu da söylemek mümkündür.

Krizi önceden öngören ve bu krize işletme bünyesini hazırlayan bu sebeple hafif etkilerle krizi atlatan birçok turizm işletmesi mevcuttur. Bu işletmelerin ortak özellikleri ele alındığında kriz planlaması, etkin iletişim ve bilgi ağı, motivasyon ve eğitim aşamalarına önem vererek bu şekilde krizi fırsata çevirdikleri görülmüştür. Kriz sinyallerini almayan ya da önemsemeyen işletmeler, genellikle 'Covid-19 Türkiye'ye gelmez' düşüncesi ile hareket eden işletmelerin bu krizden yara aldığı yadsınamayacak bir gerçektir. Bu yaraları somutlaştırmak gerekirse düşen doluluk oranları ve ziyaretçi sayıları gösterilebilir. Yapılan araştırmanın sonucunda araştırmaya katılan işletmelerin çoğunun krizden negatif yönde etkilendiği görülmüştür.

Bulgular kısmında literatür taramasına uygun olarak belirlenen 4 temanın sonuçları incelendiğinde, Kriz-Vaka Yönetimi teması ile ilgili işletmelerin Covid-19 sürecinde yaşadıkları sorunlara bakıldığında Bursa bölgesindeki otel işletmelerinin Covid-19 salgın krizden sırasıyla ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan etkilendiği görülmüştür. Ayrıca otel bünyesinde konaklama esnasında 12 işletmede Covid-19 vakalarıyla karşılaşmıştır. Çalışmaya katılan tüm yöneticiler ulusal kararlara ve düzenlemelere uygun hareket ettiklerini aktarmışlardır. Bu krizin yönetiminde çoğu işletme çok fazla kayıp yaşamadan atlattıklarını, süreci aktif bir şekilde yönettiklerini ve kısa sürede eski normal hallerine dönebileceklerini aktarmışlardır.

Literatürde yer alan bir çalışmada turizm çalışanlarının çoğunun ekonomik, psikolojik ve de sosyal olarak Covid-19 salgın krizinden etkilenmekte olduğu gözlemlenmiştir. Turizm çalışanlarının ruh sağlıkları bozulmakta ve korku, depresyon, stres, kaygı gibi psikolojik sorunlar yaşamaktadırlar (Türker ve Ertürk, 2020). Bu çalışma sonucuna bakıldığında gerçekleştirilen çalışmanın literatür ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Krizler yönetilirken en çok göz ardı edilen unsurun personel durumu olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak personellerin korkuları, maddi zorlukları, psikolojik etkilenme oranları, düşüncelerinin üzerine çok eğilimin olmadığı sadece birkaç işletmenin bu konuda hassas davrandığı ve önceliğini personel motivasyonuna verdiğini söylemek mümkündür. Bu sonuç 2020 yılında Türker ve Ertürk'ün yaptığı çalışmanın sonucu ile birbirini destekleyici niteliktedir.

Bir diğerk tema olan Küçülme-Kapanma başlığı incelendiğinde otellerin fiziksel küçülme, personel açısından küçülme ve kapanmaya gittiği görülmektedir. Ayrıca kapanma yaşayan ya da yaşamayan otellerin ayrımı yapılmaksızın hepsinin kısa çalışma ödeneği (KÇÖ)'nden yararlandığı sonucuna varılmıştır. Bunun dışındaki oteller personel azaltmayı tercih etmemiştir. Elde edilen bilgilere bakıldığında bazı işletmeler personellerine işletme yönetimi kararları doğrultusunda bu süreçte personelleri mağdur etmemek adına KÇÖ'nün yanında maaşlarının tamamının ödemesini yapmıştır. Bazı otel işletmeleri ise bu süreçte personellerine sosyal yardımlarda bulunmuştur.

2020 yılında yapılan bir araştırmada otellerin doluluk oranlarında önemli ölçüde düşüş yaşanacağı yönündedir (Smart, Ma, Qu ve Ding, 2021). Diğer bir araştırma sonucunda, salgının otel performans göstergeleri üstündeki etkisinin olumsuz olduğu ifade edilmiştir (Napierala, Nopierala ve Burski, 2020). Bu araştırma sonuçları değerlendirildiğinde çalışmanın literatürdeki bulgular ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Önlem temasına verilen yanıtlar incelendiğinde Covid-19 salgını 2019 yılının aralık ayında Çin'de çıktığı zaman birkaç otel işletmesi bu salgının Türkiye'ye ve Dünya'ya yayılacağını öngörerek önlemler almıştır. Kurum ve kuruluşların aldığı tedbirlerden bazıları, virüs hakkında eğitimler vermek, salgın yayılımı ve durumu netleşene kadar yapılan yıllık yatırım planlarını durdurmak, Türkiye sınırları içerisinde önlemler alınmadan işletme olarak önlemler almaya başlamak, misafirlerin ulaşım, hastane, menülere erişimi, konaklama ihtiyaçlarıyla ilgili QR kod ile erişim sağlanarak fiziksel teması en aza indirmeye çalışılmasıdır.

Bunun yanı sıra katılımcıların hemen hemen hepsi salgının Çin sınırları içerisinde kalacağını Türkiye'ye ya da Dünya'ya yayılmayacağını, yayılsa bile 3-4 ay gibi bir süre sonra biteceğini düşünmüştür. Bu sürecin 2 buçuk sene devam edeceğini hiçbir işletme öngörememiştir. Görüşmeye katılım sağlayan bütün oteller salgın sürecinde gerekli eğitimleri vermiş ve personellerini bilgilendirmiştir. Katılımcı otel yöneticilerinin hepsi bakanlığın kararlarının yeterli olduğunu hatta bazı katılımcılar Sağlık Bakanlığının belirlediği kuralları fazla bulduğunu dile getirmiştir.

Süreç yönetimi teması incelendiğinde ise yerli ve yabancı turist sayısında genel anlamda bir azalma yaşandığı belirtilmiştir. Ancak bu dönemde yaşanan değişimlere bağlı olarak dalgalanmalar yaşanmıştır. Bunun nedeni ise Mart 2020'de yaşanan tam kapanma sürecinde

turizm hareketliliğinin tamamen durdurulması veya haziran ayında açılma kararları alınarak turizmin canlandırılması ve sonrasında ise yeniden kapanmalar yaşanması dalgalanmalara neden olmuştur. Covid-19 salgını birçok Bursa otelini olumsuz etkilerken, bölge turizm faaliyetlerini tamamen olumsuz etkilemiştir. İşletme gelecek planlarının olumsuz etkilenmesinin sebepleri otellerde planlanan yatırım ve restorasyon faaliyetlerinin ertelenmesi, planlanan bütçelere ulaşılamaması, müşteri kaybı yaşanması, hedeflenen doluluk oranlarına ulaşılamaması, salgının süresinin bilinmemesidir.

Birkaç otel işletmesi bu kriz sürecinin işletmelerindeki gelecek planlarını olumlu yönde etkilediği bilgisini vermişlerdir. Olumlu görmelerinin sebepleri ise uzun vadede planlanan yatırım ve inovasyon projelerinin hayata geçirilebilmesi, kalite standartlarının yükselmesi, yeni departmanlar açılması ve yeni iş kollarının ortaya çıkması, planda olmayan projelerin gerçekleşmesidir. Bir diğer olumlu yön ise gelecekte böyle bir krizle tekrar karşılaşıldığında panik havası oluşmadan daha sakin bir şekilde atlatılacağına düşünülmesidir. Bütün otellerin ortak düşüncesi turizm sektörünün kırılgan olduğu ve en ufak bir krizden oldukça fazla derece etkilendiğidir. 2021 yılı itibariyle krizin etkilerinin kademeli olarak azaldığı ve doluluk oranlarının arttığı gözlemlenmektedir. Katılımcıların hepsi 2022 yılında Bursa turizm faaliyetlerinin eski temposunu yakalayacağını düşünmektedir. Herhangi başka bir kriz çıkmadığı sürece Covid-19 salgın krizinin bir iki sene içerisinde tamamen unutulacağı katılımcılar tarafından öngörülmektedir. 2022 verileri incelendiğinde Bursa turizmi katılımcıların öngörülleri ile doğru orantılı bir şekilde ilerleme kaydetmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda yapılan başka bir çalışmada turizmin bu süreçten olumsuz etkileneceği öngörülmüştür. Covid-19 salgını nedeniyle iç ve dış turizm arzının önemli ölçüde azaldığı ve salgının küresel turist hareketini %1 ile %3 oranında azalttığı sonucu elde edilmiştir (Acar, 2020). Bu araştırma sonucu yapılan çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırma için kriz aşamaları değişkenleri ile oluşturulan 4 tema ve soruların yanıtları incelendiğinde Covid-19 salgın krizi otel işletmelerini birçok açıdan olumsuz yönden etkilemiştir. Bulgular incelendiğinde Covid-19 sürecinde Bursa bölgesindeki otel işletmeleri ekonomik ve psikolojik açıdan yüksek düzeyde etkilendikleri ve yaşanan değişimler nedeniyle kapanma ve küçülmeye giderek sürecin yönetilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu süreçte yöneticilerin aktardığı bilgilere göre; kısa çalışma ödeneği, kısmi çalışma, ücretsiz izin, planlı vardiyalı çalışma gibi çalışanlara kendilerini mağdur hissettirmeyen politikalar benimsenmiş ve devletin de desteği alınmıştır. Otel işletmelerinin kriz dönemini en az kayıpla atlatmak ve

etkin süreç yönetimini benimseyerek, personel kaybını şartlar elverdiğince en az seviyede tutmak istedikleri bulgular arasında yer almaktadır. Ayrıca otel yöneticileri Covid-19 sürecinde bazı olumlu etkiler yaşadıklarını da aktarmıştır. Bunlar arasında otel içerisinde gerçekleştirilmesi gereken tadilatlarla zaman bulunması, teknolojik gelişmelerin hız kazanarak sanal turizm etkinliklerinin gelişmesi, gelecekte yaşanabilecek krizlere daha hazırlıklı olacakları ve yeni departmanların geliştirilerek otel faaliyetlerinin artırılması gibi olumlu etkilerde söz konusu olmuştur.

Her işletme/kurum kendi bünyesinde kriz yönetimi uygulamıştır. Bu duruma örnek olarak birkaç işletmenin ayakta kalamayacağını ya da ekonomik açıdan çok derinden etkileneceğini düşünerek pandemi sürecinin başında kapanma kararı almış ve çok uzun bir süre açılmaya gitmemiştir. Bu karar işletmenin yaşam süresini arttırmış ve yıkılma sürecini geciktirmiştir. Diğer bir örnek ise hiç kapanma kararı almayıp kapanmanın kurum imajını olumsuz etkileyeceğinin düşünüldüğü işletmelerdir. İki uç örnekte ele alındığında meydana gelmiş olan bu ani kriz sürecini her işletme çıkarları doğrultusunda kararlar alarak sonlandırmıştır.

Krizler sadece işletmeler için değil şehirler hatta ülkeler içinde risk teşkil eder. Bu krizi şehir bazında ele aldığımızda Bursa'nın hareketliliğini koruyamadığı sonucuna varılmıştır. Özellikle yasal düzenlemelerin ve uluslararası ilişkilerin bu hareketliliğin azalmasına etkileri oldukça fazla olmuştur. Bursa, iş amacı ile gelen ve Arap turistlerinden gelir sağlayan bir şehir konumundadır. Ülke kapılarının kapatılması ve bazı ülkeler tarafından aylarca açılmaması turist sayılarının azalmasına sebep olmuştur.

İşletmeler ve Bursa İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü bu durumu fırsata çevirmek adına iç turizmi hareketlendirmeye çalışmıştır. Farklı kitlelere ve farklı konseptlere hitap etmeye başlayan birçok işletme olmuştur. Ancak beklenen ve hedeflenen sayılara ulaşamamıştır. Bu süreçte görüşmeye katılım sağlayan 4 yıldızlı otel işletmelerinin krize geleneksel yaklaşımlarla çözüm bulmaya çalıştığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar sonucunda bazı işletmeler krizi örgütün içine kapanması tabiri ile sosyalleşmeyerek, yatırım ve bütçe planlaması yapmayarak, krizi yönetmekten kaçınıp süreci takip etmeyi tercih etmişlerdir. 5 yıldızlı otellerin ise daha stratejik yaklaşımlarla krize müdahale ettiği görülmüştür. Bu stratejik yaklaşımlar sonucunda işletmeler dış kaynak kullanımı, restorasyon çalışmaları, farklı yatırım alanları geliştirme ve aynı zamanda üst yönetim tarafından oluşturulan kriz planları doğrultusunda süreci aktif bir şekilde yönetmeyi tercih etmiştir.

Krizlerin başarılı bir şekilde atlatılabilmesinin temelinde kriz öncesi dönem yatmaktadır. Krize her zaman hazırlıklı ve dinamik bir işletme krizleri her zaman hazırlıksız işletmelere oranla daha rahat atlatacaktır. Kriz stratejileri hazırlanmalı, senaryolar planlanmalı ve her açıdan krizler değerlendirilmelidir. Böyle bir kriz yönetim süreci organize eden işletmeler krizi atlama bir adım önde olacaktır. Unutulmamalıdır ki; her kriz fırsata çevrilebilir. Doğru zaman, doğru plan, doğru bir çalışma ekibi ile başarıya ulaşmak mümkündür.

Gerçekleştirilen bu çalışmanın kısıtlamaları göz önünde bulundurulduğunda çalışma Bursa'da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki Covid-19 ve otel işletmesi hakkında bilgili yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular katılımcıların yanıtları doğrultusunda oluşturulmuştur. Konuyla ilgili sonuçların geliştirilebilmesi için gelecek çalışmalara öneriler aşağıdaki gibidir;

1. Literatüre katkı sağlamak amacı ile yapılacak çalışmalarda bu sürecin bireyler üzerindeki etkileri ve çalışanların gözünden kriz süreci derinlemesine araştırılabilir.
2. Her şehrin ve işletmenin etkilendiği bu krizde, işletmelerin ya da il turizm müdürlüklerinin etki dereceleri araştırılabilir.
3. Kriz yönetimi için teorik olarak hazırlanan planların, uygulamada ne düzeyde başarılı olduğu ile ilgili çalışmalar yürütülebilir. Araştırma yapılırken unutulmaması gereken en önemli konulardan biri ise fotoğrafa bir bütün olarak bakmak gerektiğidir.
4. Bunun yanı sıra son zamanlarda gündemde olan Rusya-Ukrayna krizinin de Akdeniz ve Ege bölgesindeki işletmeleri etkileyeceği düşünülmektedir. Bölgedeki işletmeler Covid-19 salgın krizinin etkilerini yeni yeni atlarken başka bir krizle karşılaşılması bazı işletmelerin mevcut durumlarını tehlikeye atabilir. Bu konuda kriz yönetim planı hazırlamaları önerilmektedir.
5. Turizm sektörünün gelecekte karşılaşılacak herhangi bir kriz ile mücadele etmek adına dinamik yapısının varlığını koruması ve oluşabilecek krizler için önlemlerin sürekliliğinin sağlanması gerekmekte olduğu tavsiye edilmektedir.
6. Otel işletmelerinin yıldız sayısı farketmeksizin karşılaşabileceği krizlerin sinyallerini algılamasının önemli bir nokta olduğu görülmüştür. Bu sebeple işletmelerin dünya çapında meydana gelmekte olan krizleri yakından takip ederek işletmeye etkileri değerlendirilmeli ve gerekli görülen durumlarda önlemlerin alınması önerilmektedir.

6. KAYNAKÇA

- Acar, Y. (2020). Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgını ve Turizm Faaliyetlerine Etkisi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 7-21.
- Akar, H. (2014). Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerini. M. Akdağ, Ü. Arklan, S. Tiryaki, Ö. Özer, ve M. Kazaz (Dü), *Kriz Yönetimi: İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar* (s. 443-466). Konya: Literatürk.
- Akbaba, M. (2020). Covid-19 Salgını Kapsamında Turist Yorgunluğunun Turistlerin Satın Alma, Tavsiye Etme ve Daha Fazla Ödeme Niyetlerine Etkisinin Belirlenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(2), 225-240.
- Akduru, H. E. (2020). Covid-19 Pandemisinin Konaklama Sektörü Üzerine Etkisi: Bodrum/Türkiye'den Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 15(8), 3359-3371.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıncı, Z. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Antalya.
- Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 448-464.
- Alağaçalı, S. (2006). Kriz ve Afet Yönetimi: Türkiye Örneği. (Master's Thesis, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Alaeddinoğlu, F. ve Rol, S. (2020). Covid-19 Pandemisi ve Turizm Üzerindeki Etkileri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Salgın Hastalıklar Özel Sayısı), 233-258.
- Altunay, E., Oral, G., ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı b.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arabacı, Ç., Tutak, G. A., Kesim, B. E., Ertürk, B., Ak, K., ve Ağaç, E., (2020). SARS Cov-2 Virüsünün Özellikleri ve Mikrobiyolojik Tanısı. The characteristics of SARS CoV-2 Virus And Microbiological Diagnosis. *European Archives of Medical Research*, June, 2020, 1-18.
- Arık, İ. A., (1992), Psikolojide Bilimsel Yöntem. *İstanbul Üniversitesi Yayınları*. Yayın no:3708. İstanbul
- Aslan, M., Küçükaltan, D., ve Uzun, D. (2020). Kriz Yönetimi Süreci Değerlendirme Ölçekleri Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2382-2406.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 350.
- Augustine, N. R. (1995). Managing the Crisis You Tried to Prevent. *Harvard Business Review*, 73(6), 147-158.
- Augustine, N. R. (2000). Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek, Kriz Yönetimi. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Kriz yönetimi*. Çev. Salim ATAY, İstanbul: Acar Matbaacılık MESS Yayınları, (328).
- Aydemir, M., ve Demirci, M. K. (2005). Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(1), 65-81.

- Aydın, A. (2010). İzmir'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi. (*Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü*).
- Aymankuy, Y. Ş. (2001). Turizm Sektöründeki Kriz Yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(6), 105-118.
- Bahar, M. (2020, Nisan 17). Korona Virüs İçin Otellerde Alınması Gereken Tedbirler. Ağustos 24, 2020 tarihinde Turizm Days: <https://turizmdays.com/tr/makale/korona-virus-icin-otellerde-alinmasi-gerekentedbirler-388.html> adresinden alındı
- Balaban, S. (2018). Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (*Master's thesis, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*).
- Baltacı, A. (2017). Nitel Veri Analizinde Miles-Huberman Modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-14.
- Baltaş, Z., Görmek, K., F., (2002). *Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler için Krizde Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barnes, P., ve Oloruntoba, R. (2005). Assurance of Security In Maritime Supply Chains: Conceptual Issues of Vulnerability and Crisis Management. *Journal of International Management*, 11(4), 519-540.
- Baum, T., Mooney, S. K., Robinson, R. N., ve Solnet, D. (2020). Covid-19's Impact on The Hospitality Workforce-New Crisis or Amplification of The Norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2813-2829.
- Bayat, G. (2020). The Effects of Covid-19 on The Tourism Sector anda Hotel Bussinesses: The Case of Marmaris. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 617-634.
- Baydaş, A., Bakan, İ., ve Özyılmaz, A. (2004). Kriz ve Kriz Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları-İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. *İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım*.
- Bengtsson, M. (2016). How to Plan and Perform A Qualitative Study Using Content Analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8-14.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., ve Sezen S., (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü. Ankara: *Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları*, (283).
- Bozkurt, Y., ve Akdeniz, B. (2014). Bir Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Çevresel Kriz Yönetimi: Abd-Türkiye Karşılaştırması. *Abant İzzet Baysal Üniversitessi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 95-114.
- Budak, G., ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Bulgan, G., ve Aktel, M. (2017). Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(2), 205-232.
- Bursa Büyükşehir Belediyesi. (2020). Bursa İle İlgili Genel Bilgiler. 28.07.2020 tarihinde Bursa Büyükşehir Belediyesi: <https://www.bursa.bel.tr/> adresinden alındı.
- Bursa İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2019-2020-2021). Bursa Turizm Verileri. Bursa.
- Bursa İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2020). *Bursa İli İle İlgili Genel Bilgiler*. 28.07.2020 tarihinde Bursa İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü: <https://bursa.ktb.gov.tr/TR-700228/bursa-ili-genel-bilgiler.html> adresinden alındı

- Bursa ve Cumalıkızık Yönetim Planı. (2013). 20.12.2021 tarihinde <http://alanbaskanligi.bursa.bel.tr/unesco/yonetim-planı/> adresinden alındı.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., Aydın, E., M., (1994). *Organizasyon ve Yönetim* (3 b.). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., Aydın, E., M., (2002). *Organizasyon ve Yönetim* (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı b.). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., Aydın, E., M., (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (7 b.). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H., Azizoğlu Aşan, Ö. ve Aydın Miski, E. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. (8. Baskı.). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Carrol, C. (2009). Defying a Reputational Crisis- Cadbury's Salmonella Scare: Why Are Customers Willing to Forgive And Forget? *Corporate Reputation Review*, 12(1), 64-82.
- Cener, P. (2020, 04 05). *Kriz Yönetimi-1*. Danismend.com: <http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/> adresinden alındı
- Chebli, A., ve Said, F. B. (2020). The Impact of Covid-19 on Tourist Consumption Behaviour: A Perspective Article. *Journal of Tourism Management Research*, 7(2), 196-207.
- Connelly, L. M. (2016). Trustworthiness in Qualitative Research. *Understanding Research*, 25(6), 435.
- Coombs, T. W. (2007). "Attribution Theory as A Guide For Post-Crisis", *Communication Research. Public Relations Reiew*, 33(2), 135-139.
- Çağlar, İ. (2002). İşletmelerde Kriz Yönetimi, Etkileri, Sonuçları, Çözüm Önerileri Üzerine Çorum Kobi'lerinde Bir Araştırma. *Standart Ekonomi ve Teknik Dergisi*, 41(485), 45-59.
- Çalık, M. ve Sözbilir, M. (2014). Parameters of content analysis. *Education and Science*, 39(174), 33-38.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi. 214-220.
- Çitekçi, M. (2016). İşletmelerin Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerle Etkileşim. (Master's thesis, *İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*).
- Çöklü, Y. E. (2000). İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı. *Nevşehir: Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yayınları*. 8.
- Darling, J. R. (1994). Crisis Management in International Business: Keys The Effective Decision Making. *Leadership and Organisation Development Journal*, 15(8), 3-8.
- Demir, M., Demir, Ş. Ş., Doğanay, E. F., ve Dalgıç, A. (2021). Covid-19 Sürecinde Tüketicilerin Otel Seçimini Etkileyen Faktörler. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 7(1), 82-94.
- Demirel, H., ve Baydan, S. (2017). Bursa Yeme İçme Kültürü ve Değişimi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Journal of Tourizm and Gastronomy Studies*, 5(3), 343-358.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Diñçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5 b.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Diñçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğru, E., ve Koçak, E. (2021). Covid-19 Salgınının Konaklama İşletmelerine Etkisi (Fethiye Örneği). *Doğu Coğrafya Dergisi*, 26(45), 107-124.

- Drucker, P. F. (1998). *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*. Çev. B. Toksöz, İstanbul: İnkılap Kitapevi Yayın San. ve Tic. A.Ş.
- DSÖ. (2020). *Dünya Sağlık Örgütü*. 20.10.2020 tarihinde [http://www.who.int/emergencies/diseases/novel/coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](http://www.who.int/emergencies/diseases/novel/coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it) adresinden alındı
- Dünya Sağlık Örgütü. (2022, Şubat 13). WHO. Dünya Sağlık Örgütü WHO: <https://covid19.who.int/> adresinden alındı
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Etyemez, S., ve Kemer, E. (2021). Covid-19 Salgınının Turistik Restoranlara Etkisi Üzerine Nitel Bir Çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 493-503.
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications a Casebook Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 3.
- Filiz, E. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. Ankara: Alfa Aktüel Yayınevi.
- Gainey, Barbara. S. (2010). Crisis Management in Public School Districts. *Organization Development Journal*, 28(1), 89-95.
- Genç, F. N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, F. N. (2009). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Verimlilik Dergisi*. 4, 7-22.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Burlington: MA: Butterworth-Heinemann.
- Goel, S. (2009). *Crisis Management Master the Skills to Prevent Disasters*. New Delhi: Global India Publications.
- Göçen, S., Yirik, Ş., ve Yılmaz, Y. (2011). Türkiye'de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 493-509.
- Gökalp, F. (2014). Kriz Öncesi ve Kriz Sonrası Dönemler İtibariyle Katılım Bankaları Ve Ticari Bankaların Karlılığı Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 191-201.
- Gültekin, M. K. (2002). *Krizde Yönetim: Krizde Check-up-Krizden Çıkış Yolları*. İstanbul: Alp Yayınevi.
- Gümüş, M., ve Öksüz, B. (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürkan, A. (2020). Covid-19 Sonrası- Oteller İçin Bir Eylem Planı. 8 24, 2020 tarihinde <https://www.gmdergi.com/guncel/adil-gurkan-Covid-19-sonrasi-oteller-icin-bir-eylem-planı/> adresinden alındı
- Güzelcık, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hamouche, S. (2020). Covid-19 and Employees' Mental Health: Stressors, Moderators and Agenda for Organization Actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 1-15.

- Harrison, E. F., ve Pelletier, M. A. (1995). A Paradigm For Strategic Decision Success. *Management Decision*, 33(7), 53-59.
- Hitay, B. (2012). İşletmelerde Kriz Yönetimi. *Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Yayınları*, 26-32.
- Hurts, D. K. (2000). *Kriz ve Yenilenme. Krizin Sunduğu Fırsatlar*. (E. Gürdemir, Çev.) İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Hystad, P. W., ve Keller, P. C. (2008). Towards a Destination Tourism Disaster Management Framework: Long-term Lessons From a Forest Fire Disaster. *Tourism Management*, 29(1), 151-162.
- Israeli, A. A., ve Reichel, A. (2006). Hospitality Crisis Management Practices: The Israeli Case. In *Tourism, Security and Safety*, 353-372. Routledge.
- İbiş, S. (2020). Covid-19 Salgınının Seyahat Acentaları Üzerine Etkisi. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 85-98.
- Joane, H. (1997). A Yayered Communicatin Architecture For The Support of Crisis Desponse, Management Information Systems, Crisis Management. *Journal of Management*, 14(1), 237.
- Kabadayı, M., ve Kardeş, N. (2020). Covid-19'un (Koronavirüsün) Yerli Turist Davranışı ve Seyahat Eğilimlerine Etkileri. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 3703-3719.
- Kadıbeşgil, S. (2002). *Kriz Geliyorum Der!* İstanbul: MediaCat.
- Kadıbeşgil, S. (2003). *Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Karol, S., Suludere, Z., ve Ayvalı, C. (2010). *Biyoloji Terimleri Sözlüğü*. (5. Baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Kash, J. T., ve Darling, R. J. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179-189.
- Kayalar, M. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. *Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.
- Kılıç, B., Aslan, H., ve Gövce, M. (2020). Covid-19 Sonrası Turistik Tüketim Tutumu. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(COVID-19 Özel Sayı), 554-570.
- Kıvılcım, B. (2020). Covid-19 (Yeni Koronavirüs) Salgınının Turizm Sektörüne Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 17-27.
- Kibritçioğlu, B. (2000). Parasal Krizler. *Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi*. Ankara: Hazine Müsteşarlığı, 5(6).
- Koçhan, M. (2015). Risk ve Kriz Dönemlerinde Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma: Otel İşletmelerinde Risk ve Kriz Yönetimi. (Master's Thesis, Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- Koyuncu, M., ve Şenses, F. (2004). Kısa Dönem Krizlerin Sosyoekonomik Etkileri: Türkiye, Endonezya ve Arjantin Deneyimleri. *ERC Working Papers in Economics*, 4(13), 1-43.

- Köker, N. E., ve Yeniçeri Alemdar, M. (2013, Nisan). Turizm Destinasyonlarında Kriz İletişim Süreci ve Önemi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*, 7, 33-56.
- Koroğlu, A. (2004). Turizmde Kriz Yönetimi: Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Köşker, H. (2017). Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 2016 Yılı Türkiye Örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 62, 216-230.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2020). *Bursa İli İle İlgili Genel Bilgiler*. 28.07.2020 tarihinde T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı: <https://www.ktb.gov.tr/> adresinden alındı
- Lessem, R. (1990). *Managing Corporate Culture*. USA: Gower Publishing Company.
- Loomis, A., Davis, A., Cruden, G., Padilla, C. ve Drazen, Y. (2021), Early Childhood Suspension And Expulsion: A Content Analysis Of State Legislation. *Early Childhood Education Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10643-021-01159-4>.
- Luecke, R. (2008). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mestçi, A. (2013). *Tekno Şirketlerde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Pusula Yayıncılık.
- Mitroff, I. I. (2000, Aralık). How to Keep a Crises From Happening. *Harvard Management Update*, 5(12), 6-7.
- Mitroff, I. I., ve Pearson, C. M. (1993). *Crisis Management*. San Francisco: Josse-Bass Publisher.
- Napierala, T., Nopierala, K. L., ve Burski, R. (2020). Impact of Geographic Distribution of Covid-19 Cases on Hotels Performances: Case of Polish Cities. *Sustainability*, 12(11), 4697.
- Narbay, M. Ş. (2006). *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Öksüz, B., ve Batu, M. (2017). Kriz İletişimi ve Turizm: 2016 Yılı Terör Saldırıları. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi (Egemia)*, 1, 85-108.
- Özçoban, E. (2020). Koronavirüs'ün (Covid-19) Turizm Sektörü Üzerindeki Etkileri ve Türkiye'nin Kırsal Turizm Potansiyeli Üzerine Bir Analiz. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 853-866.
- Özdemir, L. (2014). 2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 79-105.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi* (1. baskı.). İstanbul: Beta.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 93-114.
- Öztürk, A. (2003). Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Uygulama. *Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya*.
- Öztürk, Y., ve Türkmen, F. (2005). Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(14), 167-198.

- Paraskevas, A., ve Altınay, L. (2013). Signal Dedection As The First Line of Defence in Tourism Crisis Management. *Tourism Management*, 34, 158-171.
- Parsons, W. (1996). Crisis Management. *Career Development International*, 1(5), 26-28.
- Pekcan, Y. A. (2007). *Turizm ve Kriz Yönetimi*. Ankara: Bilkent Üniversitesi Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu.
- Peker, Ö., ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Penrose, J. M. (2000). The Role of Perception in Crisis Planing. *Public Relations Review*, 26(2), 155-171.
- Pira, A., ve Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pira, A., ve Sohodol, Ç. (2008). *Kriz Yönetimi- Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. (2. baskı.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pira, A., ve Sohodol, Ç. (2015). *Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme* (5. baskı.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pizam, A. (1999). A Comprehensive Aproach to Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 38(1), 5-12
- Rheng, L. S., ve Ho, KH. D., ve Ann, Yeap., Soon., (1999). Crisis Management: Survey of Property Development Firms. *Property Management*, 17(3). 231-251.
- Rhinard, M., Ekengren, M., ve Boin, R. (2004). *Functional Security and Crisis Management Capacities in The European Union: Setting The Research Agenda* (30 May b.). CRC/Eurosec: Research Proposal.
- Richardson, B. (1994). Crisis Management and Management Strategy-Time to "Loop the Loop"? *Disaster Prevention and Management: An İnternational Journal*. 3(3), 59-80.
- Rittichainuwat, B. N. (2013). Tourists' and Tourism Suppliers' Perceptions Toward Crisis Management on Tsunami. *Tourism Management*, 34, 112-121.
- Ruff, P., ve Aziz, K. (2004). *Managing Communications in a Crisis*. Burlington: Gower Publishing.
- Sapriel, C. (2003). Effective Crisis Management: Toors and Best Practice for The New Millenium. *Journal of Communication Management*, 7(4), 348-355.
- Sarı, D. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: 2009 Küresel Ekonomik Krizine Yönelik Bir Araştırma. (Doctoral Dissertation, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Saunders, M., Lewis, P., ve Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Seçilmiş, C., ve Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 501-520.
- Seymen, O. A., Bolat, T., ve Çeken, H. (2004). Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 105-140.
- Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.

- Smart, K., Ma, E., Qu, H., ve Ding, L. (2021). Covid-19 Impacts, Coping Strategies and Management Reflection: A Lodging Industry Case. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-14.
- Songur, F. (2017). Şehir Tarihi ve Turizm: Bursa Örneği. *International Journal of Social Inquiry*, 10(1), 99-124.
- Sözbilir, M., Kutu, H., ve Yasar, M. D. (2012). Science Education Research İn Turkey: A Content Analysis Of Selected Features Of Published Papers. In *Science Education Research And Practice İn Europe*. 341-374. Brill.
- Srarosta, A. (2014). Anti-Crisis Management Strategies. The Case of Companies in The Greater Poland Voivodeship. *Management*, 18(1), 255-266. *Universty of Zielona Gora, Faculty of Economics and Management*.
- Sumer, H., ve Pernsteiner, H. (2009). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. 1.
- Suri, H. (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2), 63-75.
- Şahbaz, R. P., ve Tuna, M. (1998). Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri. *21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı* 16. Ankara: Ankara Başkent Üniversitesi Yayınları.
- Şahin, S. (2005). Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama. (Master's thesis, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şanlı, S. C., Erdem, A., ve Unur, K. (2020). Koronavirüs Salgınının Tatile Çıkma Niyeti Üzerine Etkisi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 1671-1688.
- Şeker, M., Özer, A., Korkut, C., Tosun, Z., Doğrul, M., Aysan, A. F., ve Gündüz, K. (2020). *TÜBA Covid-19 Küresel Salgın Değerlendirme Raporu*. Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 5. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Kasım.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2021). *T.C. Sağlık Bakanlığı*. 21.07.2021 tarihinde T.C. Sağlık Bakanlığı. <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html> adresinden alındı
- Tack, P. B. (1994). *Kriz Zamanı Yönetimi*. Çev. Y. Güneri. İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Tağraf, H., ve Arslan, N. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- TDK. (2006). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Tekin, M., ve Zerenler, M. (2012). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. Konya: Günay Matbaacılık.
- Tesei, A., Sin, L., ve So, S. (2006). Crisis Management and Recovery: How Restaurants in Hong Kong Responded to Sars. *Hospitality Management*. 25(1), 3-11.
- Titiz, İ. (2003). Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 111-123.
- Titiz, İ., ve Çarıkçı, H. İ. (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 203-218.

- Toktaş, Y. (2021). Covid-19 Sürecinde Kriz Yönetimi: Türkiye'de Turizm İşletmelerine Yönelik Düzenlemeler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(1), 157-180.
- Topuz, Ç. (2009). Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri: Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. (Master's Thesis. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- TÜİK. (2020). Türkiye İstatistik Kurumu.21.07.2021 <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2020-37210> adresinden alındı
- Tuna, M. (1997). Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Yöneticilerin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Ait Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi* (5. baskı.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüfekçi, N. D. (2010). Türkiye'de Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi ve Bu Alanda Bir Uygulama. (Master's Thesis. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Türker, G. Ö. (2020). Covid-19 Salgını Turizm Sektörünü Nasıl Etkiler? Turizm Akademisyenleri Perspektifinden Bir Değerlendirme. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(2), 207-224.
- Türker, G. Ö., ve Ertürk, N. (2020). Covid-19'un Konaklama İşletmelerine Etkileri: Yöneticiler Perspektifinden Bir Değerlendirme. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 89-101.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559.
- Tüz, M. V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Tüz, M. V. (2004). *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar* (3 baskı.). Ankara: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tüz, M. V. (2008). *Kriz Yönetimi (Uygulama İçin Temel Adımlar)*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Tüz, M. V. (2014). *Kriz Yönetimi Uygulama İçin Temel Adımlar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ulmer, R. R., ve Sellnow, T. L. (2002). Crisis Management and The Discourse of Renewal: Understanding the Potential for Positive Outcomes of Crisis. *Public Relations Review*, 28(4), 361-365.
- Ural, E. G. (2003). Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu-Gündem Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF*, 11, 381-391.
- Uzun, D. (2001). Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ültay, E. ve Ültay, N. (2014). Context-based physics studies: A thematic review of the literature. *Hacettepe University Journal of Education*, 29(3), 197-219.
- Ültay, E., Dönmez Usta, N. ve Durmuş, T. (2017). Descriptive content analysis of mental model studies in education. *Education for Life*, 31(1), 21-40.

- Üstün, Ç., ve Özçiftçi, S. (2020). Covid-19 Pandemisinin Sosyal Yaşam ve Etik Düzlem Üzerine Etkileri: Bir Değerlendirme Çalışması. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25(1), 142-153.
- Varol, M. (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş* (2 baskı.). Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Wachyuni, S. S., ve Kusumaningrum, D. A. (2020). The Effect of Covid-19 Pandemic: How Are The Future Tourist Behavior? *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 33(4), 67-76.
- Yaşar, İ. (2020). Pandemi (Covid-19 Salgını) Sürecinin Bireylerin Tatile Çıkma Eğilimlerine Etkisi. *Turizm Çalışmaları Dergisi*, 2(2), 1-14.
- Yeh, S. S. (2021). Tourism Recovery Strategy Against Covid-19 Pandemic. *Tourism Recreation Research*, 46(2), 188-194.
- Yener, Ö., ve Gül A., (2007), "Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu." *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-422.
- Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. Ankara: Tutibay Basım A.Ş.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, G., ve Sayın, K. (2020). Turizm İşletmelerinde 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.
- Yılmaz, Ö. D. (2004). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma. (Doctoral Dissertation, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yozcu, K. O. ve Çetin, G. (2019). Turizm Destinasyonlarında Risk ve Kriz Yönetimine Yönelik Stratejik Bir Yaklaşım. *Turist Destinasyonu Yönetimi: Enstrümanlar, Ürünler ve Vaka Çalışmaları*, 273-287.
- Yüksek, T., ve Kalyoncu, M. (2021). Covid-19 Küresel Salgınının Turizm Sektörü Üzerindeki Etkileri. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 4(1), 85-101.

7. EKLER

EK-1 GÖRÜŞME FORMU

Araştırmanın Konusu: Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi, Covid-19 Öncesi ve Sonrası: Bursa'daki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma

Yer:

Tarih ve Saat:

Görüşmecisi:

Merhaba benim adım Ayşe Sedef POLAT, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi, Covid-19 Öncesi ve Sonrası: Bursa'daki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma yapıyorum.

Amacım: Bursa ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin, Covid-19 salgın krizinden nasıl etkilendiğini öğrenmek istiyorum.

Görüşme Soruları

1. Covid krizi ilk çıktığı zaman nasıl önlemler almayı planladınız? Zaman içerisinde bu önlemlerin yeterli gelmediği dönemler oldu mu? Bu gibi dönemlerde nasıl yollar izlediniz?
2. Tam kapanma döneminde küçülmeye gidildi mi? Bu kriz nasıl yönetildi?
3. Kapanma döneminde işletmenizde kapanma yaşandı mı? Kapanma yaşandıysa personel azalmasına gidildi mi? Personel azaltılması yaşanmadıysa bu süreçte mesai saati ve ücret düzenlemesini nasıl yaptınız? Bu dönemde zorluk yaşayan personellerinize destek sağladınız mı? Sağladıysanız nasıl bir destek olduğunu belirtebilir misiniz?
4. Bu süreçte yaşanan sorunları başlıklar halinde sıralayabilir misiniz? (ekonomik-sosyal-psikolojik vs.) sorunun detaylı açıklamasını yapabilir misiniz?
5. Personellerinizin eğitim ve yönlendirilmesi nasıl oldu? Bu acil durum ile ilgili gerekli bilgilendirmenin yapıldığını düşünüyor musunuz?
6. Personel ve müşterilerinizden bu virüse yakalanan oldu mu? İzole süreci nasıl atlatıldı?
7. Misafirlerinizden bakanlığın kararları dışında istediğiniz önlemler var mıdır?
8. Bu süreç içerisinde yerli/yabancı turist oranında bir değişiklik oldu mu? Müşteri kaybı yaşandı mı? Devamlı müşterilerinizde artma veya azalma yaşandı mı?
9. Krizin başından bu döneme kadar işletmenizi en çok zorlayan dönem hangi dönemdi?
10. İşletmenizin bu krizi nasıl yönettiğini düşünüyorsunuz? Olağan durumun devamı durumunda işletmeniz nasıl bir yol izleyecektir?
11. Bu kriz gelecek planlarınızı nasıl etkiledi? Yaşanan bu krizin bölgedeki turizm faaliyetlerini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?