

ÖZET

TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İŞLETME PERFORMANSI AÇISINDAN AMPİRİK OLARAK ANALİZİ

Gülsel ÇİFTÇİ

Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Doktora Tezi, 181 sayfa, Mayıs-2015

Tez Danışmanları: Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ, Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN

Turizm işletmeleri homojen yapısı nedeniyle büyük bir risk içermektedir ve dünyada meydana gelen olumlu ve olumsuz her türlü olaydan çok hızlı bir şekilde etkilenebilmektedir. Özellikle krizler, turizm işletmeleri için büyük bir tehdit olarak görülmekte, oluşabilecek ani bir tehdit işletmelere büyük zararlar verebilmektedir. Bu nedenle, turizm işletmelerinin krizlere karşı hazırlıklı olmaları ve yaşadıkları krizlerden dersler çıkararak, bunu bir öğrenme kaynağına çevirmeleri gerekmektedir.

Bu bilgiden yola çıkarak bu çalışmada, turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme ve işletme performansı açısından ampirik olarak analizinin yapılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Antalya ve İstanbul'da faaliyet gösteren 100 adet beş yıldızlı otelin üst düzey yöneticisine anketler uygulanmıştır.

Üç bölümden oluşan araştırmanın, birinci ve ikinci bölümünde kapsamlı bir literatür taraması yapılmış; işletmelerde kriz yönetimi kavramı incelenerek, turizm işletmeleri üzerindeki uygulamalar ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel öğrenme ve işletme performansı konusunda yazında yapılan araştırmalar incelenmiştir. Araştırmanın son bölümü ise, hipotezlerin test ve analiz edilmesine ilişkin bilgileri içermektedir. Yapılan anketler sonucunda elde edilen veriler, SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) ve LISREL (*Linear Structural RELationships*) programında analiz edilmiştir. Çalışmada ilk olarak frekans analizi yapılmıştır. Kriz yönetimi uygulamaları, örgütsel öğrenme ve işletme performansı ölçeklerinin geçerliliğini ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Öncelikle verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem

Yeterlilik Testi ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ifadelerin faktörleştirilmesi için Özdeğer İstatistiği yapılmış ve hangi ifadelerin, hangi faktör altında toplandığı faktör yükleri ile belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi aşamasında ise faktörlere ait tanımlayıcı istatistikler yapılmış, modelin verilere uygun olup olmadığını belirlemek için uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda Faktörler ve ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Korelasyon analizi, işletme büyüklüğüne ilişkin verilerin analizi için ise kümeleme analizi yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre kriz yönetimi uygulamaları, örgütsel öğrenme ve işletme performansı ölçeklerinin geçerliliği kabul edilmiştir. Hipotez testleri sonucunda turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamında yapılan işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamaların ve devlet destekleri ile uygulamaların örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak örgütsel öğrenmenin bilgiyi yayma boyutunun, işletme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz yönetimi, işletme, otel, örgütsel öğrenme, işletme performansı.

ABSTRACT**AN EMPIRICAL ANALYSIS OF CRISIS MANAGEMENT PRACTICES IN THE TOURISM ESTABLISHMENTS IN TERMS OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND BUSINESS PERFORMANCE****Gülsel ÇİFTÇİ**

Namık Kemal University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration

Ph. D. Dissertation, 181 pages, May-2015

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ, Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN

Tourism companies comprise a big risk because of its homogeneous structure and can be affected very quickly from any negative events positive occurring in the world. In particular crises seen as a major threat for the tourism companies and an imminent threat can cause great harm to the companies. Therefore, tourism companies must be prepared to deal with the crisis, learn from the lessons and this should turn into a learning resource.

This study is aimed to analyse of crisis management practices in the tourism establishments in terms of organizational learning and business performance. It's aimed to determine whether the tutorial features of the hotels in Turkey, how they react to the crisis, what kind of measures they take to the business operation and performance during the crisis. In addition to that, it's aimed to contribute to the literature on the research subject, the research will be done in this area and operators are intended to guide the submission of proposals.

In this context, considering the data of Turkish Culture and Tourism Ministry 2014 (October), certified five-star hotels are included to research which have the most bed capacity and the province of Antalya and the city hotel is the city where the number of rooms at most five star hotels, bed and Istanbul province to investigate the number of rooms are included within the scope.

The research consists of three parts, it's made a comprehensive literature review on the first and second sections; examining the concept of crisis management,

and applications on the tourism establishments were discussed. In the second part of the study, the research has been examined and conducted on organizational learning and firm performance. The final section of the research, includes information relating to the testing and analysis of the research hypothesis. The obtained survey data were analyzed by SPSS package program (*Statistical Package for Social Sciences*). Firstly, frequency analysis was performed in this study. Kaiser-Meyer-Olkin analysis (KMO) and Bartlett Sphericity Test Sample Proficiency Test was conducted to determine whether the data according to the explanatory factor. The expressions used in the study was determined by factor loadings under which factors are collected. At the stage of confirmatory factor analysis, descriptive statistics is performed on the factors. Confirmatory factor analysis is performed at the stage of descriptive statistics on the factors. To examine the relationship between factors and scales Pearson Correlation and to examine the analysis the data related to company size cluster analysis was conducted.

As a result of analysis according to the findings, the validity of crisis management applications, organizational learning and business performance scale had been accepted. According to hypothesis testing result, it's been found that maintenance and repair applications under the crisis management made and applications with the support of government effects organizational learning positively. In addition to that, it concluded that dissemination of information dimension of organizational learning has a positive impact on business performance.

Keywords: Crisis management, company, hotel, organizational learning, company performance.

ÖNSÖZ

Öncelikle akademik kariyerimin, hayatımın ve karakterimin şekillenmesinde en büyük rolü oynayan çok değerli hocalarım Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN ve Prof.Dr. Ayşe AKYOL başta olmak üzere; doktora eğitimime başladığım günden bu yana bilgi ve tecrübeleriyle her zaman bana yol gösteren, tezimin her aşamasında bana destek olan, bilgi-tecrübe ve zamanlarını benimle paylaşan çok değerli hocalarım Prof.Dr. Ahmet KUBAŞ ve Doç.Dr. S.Ahmet MENTEŞ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Akademik çalışmalara başlamam konusunda beni cesaretlendiren ve bu aşamaya gelmemde hiçbir zaman desteklerini benden esirgemeyen değerli dostlarım Öğr. Gör. Dr. Azade Özlem ÇALIK, Öğr. Gör. Duygu YETGİN, Öğr. Gör. Ali ÇAKIR, Öğr. Gör. Gülay ÇAKIR, Öğr. Gör. Yasemin ALBAYRAK ve Öğr. Gör. Nurgül BAŞAR'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca doktora çalışmalarım sırasında bana her zaman destek olan Doç.Dr. Murat TAŞAN'a, resmi yazışmalarda ve evrak akışında sabırla bana yardım eden NKU Sosyal Bilimler Enstitüsü Personeli Fatma BAŞYAZGAN'a çok teşekkür ederim.

Son olarak, hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen sevgili annem Mihriban BAKKAL, sevgili babam Engin BAKKAL ve sevgili dedem Ali ÖZDEMİR'e; her zaman bana anlayış gösterip, destek olan ve bu süreçte en az benim kadar çalışan sevgili eşim Emrah ÇİFTÇİ'ye sonsuz minnetlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Gülsel ÇİFTÇİ
Mayıs-2015, TEKİRDAĞ

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GRAFİKLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KRİZ YÖNETİMİ	3
1.1.KRİZ KAVRAMI	3
1.2.KRİZ TÜRLERİ	10
1.2.1. EKONOMİK KRİZLER.....	11
1.2.2. SİYASAL KRİZLER	14
1.2.3. DOĞAL AFETLERE DAYALI KRİZLER.....	19
1.2.4. EKOLOJİK KRİZLER	29
1.2.5. BİYOLOJİK KRİZLER	33
1.2.6. SOSYAL KRİZLER	41
1.2.7. SİYASAL ŞİDDETE DAYALI KRİZLER (TERÖRİZM)	45
1.2.8. YÖNETİM KAYNAKLI KRİZLER	50
1.2.9. TEKNOLOJİK KRİZLER	52
1.3. KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI	55
1.3.1. KRİZE HAZIRLIK DÖNEMİ YÖNETİMİ.....	58
1.3.2. KRİZ DÖNEMİ YÖNETİMİ	59
1.3.3. KRİZ SONRASI YÖNETİM	60
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ŞİRKET PERFORMANSI	62
2.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI	62
2.1.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	62
2.1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ	66
2.1.2.1. <i>Bilgiyi Kazanma</i>	66
2.1.2.2. <i>Bilgiyi Yayma</i>	68
2.1.2.3. <i>Bilginin Yorumlanması</i>	69
2.1.2.4. <i>Örgütsel Hafıza (Bellek)</i>	70
2.2. İŞLETME PERFORMANSI	72

2.2.1. İŞLETME PERFORMANSI TANIMI	72
2.2.2. PERFORMANS BOYUTLARI.....	78
2.2.2.1. Yenilikçilik Performansı	78
2.2.2.2. Üretim Performansı	79
2.2.2.3. Pazarlama Performansı.....	80
2.2.2.4. Finansal Performans	80
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ	
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İŞLETME PERFORMANSI	
AÇISINDAN AMPİRİK OLARAK ANALİZİ	83
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	83
3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	83
3.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	94
3.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI	99
3.5.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	102
3.6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN YORUMLANMASI.....	102
3.6.1. Frekans Analizleri	105
3.6.2. Kriz Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	113
3.6.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Bulgular	124
3.6.4. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Bulgular	132
3.6.5.Hipotez Testleri.....	130
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	141
KAYNAKÇA	149
- EKLER	163
EK-1: ANKET FORMU	163

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1- Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri	8
Tablo 2- Güneydoğu Asya Ülkelerinde Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (%) Büyüme Oranı	13
Tablo 3- Tablo 3- 2010-2011 Yılı Mısır Turizm İstatistikleri	17
Tablo 4- 1995-2004 Yılları Arası İsrail Otel/Oda Doluluk Oranları, Oda/Yatak Geliri.....	18
Tablo 5- Doğal Afetlerin Ekonomik ve Sosyal Etkileri	21
Tablo 6- Turist Geceleme Sayısı ve Doluluk Oranları (2001-2005).....	23
Tablo 7- Turist Sayısının Aylık Büyüme Oranı (2001-2005)	24
Tablo 8- 2004-2009 Yılları Arası New Orleans Ziyaretçi Sayısı.....	26
Tablo 9- 2011 Yılı Japonya Yabancı Ziyaretçi Rakamları	28
Tablo 10-Ocak- Mart 2003 Tarihleri Arası Hong Kong Metropol Otel Doluluk Oranı	36
Tablo 11- Hong Kong Metropol Otel Kriz Stratejisi	37
Tablo- 12: 1976-2012 Yılları Arasında Ebola Virüsü Hastalığı Salgınları	37
Tablo 13- MERS Virüsü Salgın Rakamları.....	39
Tablo 14-2012-2013 Yılları Arasında İstanbul'a Gelen Ziyaretçi Sayısı	44
Tablo 15 - 11 Eylül Saldırıların Turizm Talebine Etkisi	46
Tablo 16- Konuyla İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar	84
Tablo 17- Araştırmanın Değişkenleri.....	87
Tablo 18- Turizm İşletme Belgeli Beş Yıldızlı Otel Sayısı.....	96
Tablo 19- Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	105
Tablo 20- Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	105
Tablo 21-Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	106
Tablo 22- Katılımcıların İşletmedeki Görev Süresine Göre Dağılımı.....	106
Tablo 23- İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Dağılımı.....	107
Tablo 24- İşletmenin Faaliyet Yeri Göre Dağılımı.....	107
Tablo 25- İşletmenin Şube Sayısına Göre Dağılımı	107
Tablo 26- İşletmenin Personel Sayısına Göre Dağılımı	108
Tablo 27- İşletmenin Oda Sayısına Göre Dağılımı	108
Tablo 28- İşletmenin Yatak Sayısına Göre Dağılımı	109
Tablo 29- İşletmelerin Etkilendikleri Kriz Türlerine Göre Dağılımı.....	109
Tablo 30- Kriz Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Yanıtları.....	110
Tablo 31- Örgütsel Öğrenme Ölçeği Yanıtları	111
Tablo 32- İşletme Performansı Ölçeği Yanıtları	113
Tablo 33- KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	113
Tablo 34 - Kriz Yönetimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	114
Tablo 35 - Kriz Yönetimi Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi.....	117
Tablo 36- Kriz Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri.....	121
Tablo 37- Kriz Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Pearson Korelasyon Katsayısı.....	122
Tablo 38- KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	125
Tablo 39 - Örgütsel Öğrenme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	126
Tablo 40 - Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi.....	128
Tablo 41 - Örgütsel Öğrenme Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri.....	130
Tablo 42 - Örgütsel Öğrenme Ölçeği Pearson Korelasyon Katsayısı.....	131

Tablo 43- KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	132
Tablo 44- İşletme Performansı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	132
Tablo 45- İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	130
Tablo 46 - Kriz Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Pearson Korelasyon Katsayısı	131
Tablo 47- Kriz Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Pearson Korelasyon Katsayısı.....	133
Tablo 48- Kriz Yönetimi ve İşletme Performansı Ölçeğine Ait Pearson Korelasyon Katsayısı	138
Tablo 49- Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Ölçeğine Ait Pearson Korelasyon Katsayısı	137
Tablo 50 - İlk Küme Merkezleri (Initial Cluster Centers)	134
Tablo 51- Tekrarlama Tablosu (Iteration History)	134
Tablo 52- Son Küme Merkezleri (Final Cluster Centers)	135
Tablo 53- Her Kümeye İsbet Eden Gözlem Sayısı	135
Tablo 54- İşletme Büyüklüğüne Ait Spearman Sıra Korelasyonu	135
Tablo 55- İşletme Büyüklüğüne Ait Pearson Korelasyon Katsayısı.....	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- Çin Alfabesi ile Kriz Kelimesi	9
Şekil 2: Ekonomik Krizlerin Sınıflandırılması.....	12
Şekil 3- Tsunami'den Etkilenen Destinasyonlar	22
Şekil 4- H1N1'in Dünya Genelinde Dağılımı (24 Nisan 2009-24 Temmuz 2010 tarihleri arası).....	31
Şekil 5- Paris'te Kırmızı Alarm Uyarısının Devam Ettiği Bölgeler.....	49
Şekil 6: Kriz Yönetimi Süreci.....	57
Şekil 7-Nonaka ve Takeuchi'nin Öğrenme Modeli	64
Şekil 8-Performans Ölçümünün Hedefleri	77
Şekil 9- Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki .	89
Şekil10-İşletme Büyüklüğü, Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkisi	90
Şekil 11- Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	92
Şekil 12- Kriz Yönetimi Uygulamaları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki	94
Şekil 13- Kriz Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bağlantı Diyagramı	119
Şekil 14 - Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bağlantı Diyagramı	129
Şekil 15- İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bağlantı Diyagramı	130

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1- Yıllara Göre Suriye Gelen Yabancı Turist Sayısı	15
Grafik 2-Bali- Maldivler- Sri Lanka- Tayland'da Ziyaretçi Geceleme Oranı (Ocak 2004 ve Ocak 2005 karşılaştırması).....	23
Grafik 3-2004-2006 Yılları Arası New Orleans Turizm İşgören Sayıları.....	27
Grafik 4- 2000-2010 Yılları Arası Amerika'ya Gelen Ziyaretçi Sayısı	32
Grafik 5- MERS Virüsü Vakaları	40
Grafik 6- 2006-2013 Yılları Arasında Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı	43
Grafik 7- 1983-2007 Yılları Arasında Amerika'ya Gelen Ziyaretçi Sayıları	46
Grafik 8 - 2001-2012 Yılları Arasında Amerikan Otel Endüstrisi (Milyar Dolar- Gelir).....	47

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri	45
AHMA	Amerikan Otel ve Konaklama Birliği	32
BM	Birleşmiş Milletler	18
BP	British Petrol	52
CAPMAS	Mısır İstatistik Kurumu	18
H1N1	Pandemik- Domuz Gribi	30
ICM	Kriz Yönetimi Enstitüsü	3
KMO Değeri	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	114
LISREL	Linear Structural RELationships	i
MERS	Middle East Respiratory Syndrome/Orta Doğu Solunum Sendromu	39
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome Ağır Akut Solunum Yolu Yetersizliği Sendromu	34
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	100
TAT	Tayland Turizm Yönetimi	22
THB	Taylan Bahtı	23
UN	Birleşmiş Milletler	14
UNWTO	Dünya Turizm Örgütü	39
WHO	Dünya Sağlık Örgütü	3

GİRİŞ

Dünya Turizm Örgütü tarafından açıklanan bilgiye göre, 2014 yılında dünya üzerinde 1,138 milyon kişi seyahat etmiştir. 2013 yılı ile karşılaştırıldığında, seyahat edenlerin sayısında %4.7'lik (51 milyonluk) bir artış olmuştur (UNWTO, 2015). Bu verilere dayanarak, turizm olayının global bir düzeyde artış gösterdiğini söylemek mümkündür. Aynı ifadeyi, Türkiye için de söylemek mümkündür. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre, 2014 yılında Türkiye'yi yaklaşık 37 milyon kişi ziyaret etmiştir. 2013 yılı ile karşılaştırıldığında ise ziyaretçi sayısında %5.5'lik bir artış olduğu görülmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015).

Yukarıda verilen rakamlar ışığında, turizm sektörünün her geçen yıl daha da büyüdüğünü ve ülkeler için çok önemli bir ekonomik güç haline geldiğini söylemek mümkündür. Özellikle 2014 yılında, sürekli krizlerle mücadele etmek zorunda kalan Avrupa için, turizm sektörü "*can simidi*" görevini üstlenmiş ve kötü ekonomik şartlara rağmen, Avrupa ülkelerine ekonomik destek ve istihdam sağlamaya devam etmiştir.

Dünyanın küreselleşmesi ile birlikte artık krizler sadece yaşadıkları noktaları değil, tüm dünyayı etkisi altına alabilmektedir. Bu noktada, özellikle evrensel bir özelliğe sahip olan turizm sektörüne de değinmek gerekmektedir. Yaşanan her türlü kriz, turizmi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Turizm sektörü, diğer sektörlerle işbirliği halinde çalışarak, bütünleşik bir hizmet sunmaktadır. Buna bağlı olarak, turizm sektörünün ülke ve dünya ekonomisi üzerinde bir çarpan etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, herhangi bir kriz nedeniyle turizm sektörünün zarar görmesi demek, tarımdan tekstile kadar pekçok sektörün de zarar görmesi anlamına gelmektedir. Krizleri en az zararla atlatabilmek ve/veya krizlerden hiç zarar görmemek için işletmeler her zaman krizlere karşı hazırlıklı olmalıdır. Buna ek olarak, işletmeler daha önce yaşadıkları tecrübelerden ders almalı ve bu tecrübeleri birer öğrenme kaynağı olarak kullanmalıdırlar.

Bu çalışmanın birer turizm işletmesi olan otel işletmeleri üzerinde yapılmasına turizm sektörünün dünya ekonomisi üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak karar verilmiştir. Bu çalışmada, otel işletmelerindeki kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme ve işletme performansı açısından ampirik olarak analizinin yapılması amaçlanmıştır. Ayrıca Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin yaşadıkları krizlere nasıl tepki verdikleri, ne tür önlemler aldıkları krizlerin işletme operasyonu ve performansı için öğretici özelliklerinin olup olmadığının tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Üç bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünde kriz yönetimi kavramı incelenerek kriz, kriz türleri ve kriz yönetimi kavramları ele alınmıştır. Kriz türlerinin ele alındığı bölümde, yaşanan krizlerin turizm işletmeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini açıklayabilmek için daha önce yaşanan krizlere ve sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel öğrenme ve işletme performansı kavramları incelenmiştir. Örgütsel öğrenme kavramının tanımı yapılarak, öğrenme süreci açıklanmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak işletme performansı tanımı yapılmış ve performans boyutları dört temel başlık altında incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise hipotezlerin test ve analiz edilmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Yapılan anketler sonucunda elde edilen verilerin, araştırmanın amacına uygun olup olmadığını ölçmek için ilgili analiz yöntemleri kullanılmıştır. Yapılan analizler doğrultusunda, turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme ve işletme performansı açısından ilişkisi yorumlanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM: KRİZ YÖNETİMİ

1.1.Kriz Kavramı

Sosyal Bilimler Sözlüğü'nde "kriz" karşılığı olarak "bunalım" kelimesi kullanılmıştır. Bunalım ise, "Beklenmedik bir sosyal, ekonomik veya psikolojik gelişme karşısında normal ilişkilerin ciddi olarak sarsılması, karşılaşılan sorunun halledilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu ortaya çıkan ve çaresizlikle iç içe gelişen gerilim durumu" olarak tanımlanmıştır. Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde ise, "kriz" kavramının geniş bir tanımlamasını bulmak mümkündür. Buna göre kriz; "bir kişi, örgüt veya toplumun yaşamında görülen, yavaş yavaş ya da birdenbire oluşabilen, dar veya geniş bir alanı kapsayabilen; belirsizliği, zarar görme olasılığını ve riski içeren zor bir an, buhran dönemi" olarak tanımlanmaktadır (Olgun, 2006: 6).

Kriz kelime olarak, Türk Dil Kurumu sözlüğünde "Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran" olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2014).

Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM) (2014), krizi "işletmenin rutin operasyonunu etkileyen ve ayrıca işletme üzerinde politik, hukuki, finansal etkiler yaratabilen durum" şeklinde tanımlamaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ise, krizi "zaman içinde tanımlanamaz sinsi bir süreç" olarak belirtmektedir. WHO'ya göre, bir kriz belirgin olmayabilir ve tanınması için analiz edilmesi gerekmektedir. Ayrıca kriz, mutlaka kriz öncesi hazırlık ve müdahale dönemini içermelidir (Dünya Sağlık Örgütü, 2014).

Kriz kavramı, pekçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bir kriz, işletmenin iç veya dış çevresinden kaynaklanan, önceden beklenmeyen planlanmamış bir durum olarak tanımlanabilmektedir. Bu durum; işletmenin işleyişini bozabilmekte, müşteri ve personelin fiziksel ve ruhsal durumuna

zarar verebilmekte, işletmenin finansal durumunu ve geleceğini tehlikeye sokabilmektedir.

En yaygın tanımlardan birisi Faulkner tarafından yapılmaktadır. Faulkner (2001) krizi, organizasyonun ani sorunlarla başa çıkma yeteneğini ölçen bir test olarak tanımlamaktadır.

Stafford vd. (2002), krizi bir işletmenin rekabet gücünü yok eden, işletmenin uzun dönem kârlılığını ve büyümesini olumsuz yönde etkileyen bir olay olarak tanımlamaktadır.

Pauchant ve Mitroff, krizi “fiziksel bir bütün olarak bir sistemi etkileyen, öznel anlamda varoluş, temelinde bir bozulma varsayımı olduğu”na inanmaktadır (Ritchie, 2003: 70).

İşletme biliminde ise kriz, “işletmelerde temel karar alma sürecini, amaçlarını gerekli kılan, karar almak için kişilere sorumluluk yüklemesine rağmen yeterli zaman tanımayan bir durum” olarak açıklanmıştır (Herman, 2005: 46).

Mevcut yapıya, rutin operasyona ve işletmenin hayatta kalma mücadelesine meydan okuyan çok önemli ve tetikleyici bir olaydır. Yüksek tehdit içeren, aciliyet ve sürpriz unsuru olan ve kısa sürede karar verilmesi gereken bir durumdur. Olumlu ve olumsuz etkileri olan önemli bir dönüş noktasıdır. “Değişken, istikrarsız ve dinamik” durumlar olarak nitelendirilmektedir. Nedeni ne olursa olsun, krizi normal ortamdaki ayıran temel özellikler şu şekilde sıralanabilir (Çeto, 2009: 5):

Hermann’a göre kriz, birbirini takip eden üç şartı içeren bir durumdur (Choi vd., 2010: 806):

- Karar mercilerine bir sürpriz,
- Öncelikli amaçlara bir tehdit,
- Yanıt için uygun sınırlı zaman miktarı.

Kriz; istenmeyen, beklenmeyen ve sıradışı bir olay olup, kısıtlı bir zaman diliminde gerçekleşen bir durumdur. Krizler, ani gelişmeler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, sonuçlarının olumsuz olmaması ve işletmeye zarar vermemesi için kriz süresince kararların hızlı bir şekilde alınması gerekmektedir.

Faulkner (2001: 138), konuyla ilgili olarak pekçok yazarın yapmış olduğu çalışmaları incelemiş ve kriz durumu ile ilgili temel unsurları aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Kurumun önleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakır.
- Karar vericiler üzerinde gerilim yaratır.
- Korku ve paniğe yol açar.
- Acil müdahale gerektirir ve zaman baskısı yaratır.
- İşletmenin ana hedeflerini ve hatta varlığını tehdit eder.
- Kontrol edilmesi zordur.
- Örgütün imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını veya doğal kaynaklarını tehdit eder.
- Yaşamsal bir dönüm noktasıdır.
- Beklenmedik bir şekilde, sürpriz olarak ortaya çıkar.
- Bir sistem ya da alt sistemde, o sistemi o anki ve gelecekteki çalışması açısından psikolojik, fiziksel ve/veya varlıksal olarak etkiler.

Kriz, katılımcıların içerisinde çalıştıkları sistem hakkındaki temel varsayımlarını zayıflatan bir aksamadır. Bir durumun kriz olabilmesi için iki şartı sağlaması gerekmektedir: Birincisi, Mitroff tarafından önerildiği gibi, “sadece operasyonların temel olarak aksaması şeklinde değil, ayrıca yöneticilerin ve diğer çalışanların temel varsayımlarının sorgulandığı şekilde de bütün bir sistemin aksaması gerekir”. İkinci olarak, organizasyonun hayatta kalmasına yönelik ciddi bir tehdidin bulunması gerekir. Bu olağanüstü durum aşağıdaki potansiyel riskleri içerir (Carmeli ve Schaubroeck, 2008: 179):

- İşletmede aksaklıkların daha ileri düzeyde çoğalması

- Basının yoğun ilgisi nedeniyle durumun kötüleşmesi
- Düzenli ilişkilerde müdahale
- Organizasyonun ve yönetici/sahiplerin imajına zarar
- Verimliliğe zarar

Fink (1986), literatürdeki ilk kriz modelini oluşturan araştırmacılardan birisidir. Krizi, bir başlangıç ve bitiş noktası olarak tanımlayan Fink, bu durumu bir tıbbi hastalık metaforu aracılığıyla dört aşamada açıklamaktadır:

(a) Ön belirti (*Prodromal*): Potansiyel bir kriz uyarı sinyali oluşur.

(b) Akut (*Acute*): Krizin meydana gelmesiyle birlikte tetikleyici bir olay olur ve kriz zarar verir.

(c) Kronik (*Chronic*): Krizin kalıcı etkileri devam eder ve temizlik başlar.

(d) Çözüm (*Resolution*): Kriz, taraflar için artık bir endişe unsuru değildir.

Kriz yönetimini döngüsel bir süreç olarak tanımlayan Mitroff (1994) ise, kriz yaşam döngüsünü bölmek için fırsatların olduğunu belirtmektedir. Mitroff'un bu kriz yönetim yaklaşımı, önleme ve öğrenme odaklıdır ve beş aşamadan oluşmaktadır:

(a) Sinyallerin alınması (*Signal detection*): Uyarı sinyalleri krizi tanımlayabilmek ve önlemek için kullanılabilir.

(b) Tespit ve önleme (*Probing and prevention*): İşletme yöneticileri kriz risk faktörlerini araştırmalı ve potansiyel zararı önlemeye çalışmalıdır.

(c) Hasar sınırlaması (*Damage containment*): Krizin başlangıcı sırasında örgüt üyelerinin zararı en aza indirmeye çalışması.

(d) İyileşme (*Recovery*): Mümkün olduğunca hızlı bir şekilde rutin işleyişe geri dönülmesi.

(e) Öğrenme (*Learning*): Kriz yönetim sürecinin gözden geçirilmesi ve kritiğinin yapılması.

Fink and Mitroff'un çalışmalarından yola çıkarak, Coombs (2007) kriz yaşam döngüsünü dört aşamada ele almaktadır:

- (a) **Önleme (*Prevention*)**: Uyarı sinyallerinin tespit edilmesi ve krizi hafifletmek için harekete geçilmesi.
- (b) **Hazırlık (*Preparation*)**: Güvenlik açıklarının teşhis edilmesi ve kriz planının geliştirilmesi.
- (c) **Tepki (*Response*)**: Hazırlık bileşenlerini uygulamak ve normal işleyişe dönmek için çalışmak.
- (d) **Gözden geçirme (*Revision*)**: Kriz yönetimi süresince neyin doğru ve neyin yanlış yapıldığının analiz edilmesi.

Krizlerin genellikle talebin ve kârlılığın düşmesi, maliyetlerin yükselmesi, rutin işleyişin bölünmesi, hatalı kararların verilmesi, personelin işten çıkarılması, yatırımların iptal edilmesi, stres ve örgütün kapanması gibi pekçok olumsuz etkileri yanında, bazı olumlu sonuçları da bulunmaktadır (Kash ve Darling, 1998: 182). Bu olumlu ve olumsuz etkileri, Tablo-1'deki gibi sıralamak mümkündür:

Tablo 1- Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri

KRİZİN OLUMLU ETKİLERİ	KRİZİN OLUMSUZ ETKİLERİ
<ul style="list-style-type: none"> • Kâr elde etme düşüncesi ön plana çıkar. • Yeni rekabet avantajları için fırsatlar doğar. • Yeni pazarlar bulma çalışmaları artar. • Dış çevreyle iletişim artar. • Öz kaynaklar önemli duruma gelir. • Müşterinin önemi anlaşılır. • Geleneksel yönetim tekniklerinden kurtulma fırsatı doğar. • Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkar. • Çalışanların işletmelerine ve işlerine verdikleri önem artar. • Ar - Ge çalışmalarına ağırlık verilir • Eğitim etkinlikleri artar. • Yeni stratejileri uygulama fırsatı doğar. • Yönetici-işgören arasında yakınlaşma sağlanır. • Yarım kalan projelerin tamamlanmasına katkıda bulunur. • Kalitenin önemi anlaşılır. • Ekip çalışması güçlenir. • Stratejik açıdan örgütün zayıf yönleri görülür. • İşletmenin rekabet gücü test edilebilir. • Kriz deneyimi kazanılır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satışlar düşer, kârlar azalır. • Alınan kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle yeterli olmaz. • Pazar kaybı yaşanır. • Çevreye uyum yeteneği zayıflar. • Kapasite kullanım oranı düşer. • Müşteri memnuniyeti azalır. • Yönetim merkezileşir ve denetim artar. • Finansal sorunlar artar. • Çalışanlarda savunmacı/çekimser tutumlar ortaya çıkar. • Yaratıcılık ölür, yenilik azalır. • Motivasyon düşer ve iş tatmini azalır. • Örgütsel amaç ve değerlerde, zoraki değişimler yaşanır. • Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar • Yatırımlar yarım kalır. • Üretim kalitesinde düşüş ve hatalarda artış görülür. • Çalışanların verimliliği azalır. • Personel devir hızı artar. • Örgütün itibarı ve imajı zedelenir. • Örgüt yapısı yetersiz kalır. • Güven duygusu azalır, kaygı düzeyi yükselir. • Yönetimsel programlar aksar. • Otorite boşluğu doğar.

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

Literatürde krize karşı alınması gereken önlemlere büyük ilgi gösterilmektedir. Kriz yaşansın ya da yaşanmasın, olası negatif etkilere engel olabilmek için gerekli önlemlerin önceden alınması ve işletmenin krize hazırlıklı olması büyük bir önem arz etmektedir (Okumuş vd., 2005: 96).

Dünyanın küreselleşmesi ile birlikte artık krizler sadece yaşadıkları noktaları değil, tüm dünyayı etkisi altına alabilmektedir. Bu noktada, özellikle evrensel bir özelliğe sahip turizm sektörüne de değinmek gerekmektedir. Yaşanan

her türlü kriz, turizmi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu ifadeden yola çıkarak, turizm sektörü için de kriz tanımlaması yapmak mümkündür (Glaesser, 2005: 21-22):

Turizm krizi “...normal faaliyetlerin ve turizmle ilgili işlerin yürütülmesini tehdit edebilecek, ziyaretçilerin bir turist destinasyonuna ilişkin düşüncelerini olumsuz yönde etkilemek suretiyle o destinasyonun güvenlik, çekicilik ve konfor açısından bütününe zarar verebilecek, bunun sonucunda gelen turist sayısında ve gelirlerde düşüşe neden olarak yerel seyahat ve turizm ekonomisinde bir çöküşe ve bu sektördeki faaliyetlerde bir kesintiye yol açabilecek herhangi bir olay”dır.

Krizler, işletmelerin başta pay sahipleri ve çalışanları olmak üzere tüm paydaşlarını önemli derecede etkileyen durumlardır.



Şekil 1- Çin Alfabeti ile Kriz Kelimesi

Kaynak: Scott, N., Laws, E., & Prideaux, B. (2008). Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, p:7.

Şekil-1’de, kriz kelimesinin Çin alfabeti ile yazımı görülmektedir. Çince’de bu sembol “tehlîke” ve “fırsat” olmak üzere iki anlama gelmektedir. Kelimenin bu bileşimi, aslında krizin gerçek karakterini çok iyi bir şekilde açıklamaktadır. 2004 yılında Hint Okyanusu’ndaki Tsunami’den etkilenen bazı destinasyonlar büyük bir tehlike içeren bu doğal afeti bir fırsat olarak değerlendirmiş ve daha az tercih edilen pazarları ön plana çıkararak yeni pazar bölümleri oluşturmuşlardır (Scott vd., 2008: 7).

1.2.Kriz Türleri

Mitroff ve Alpaslan (2003:112), krizi geniş bir yelpazede incelemekte ve yedi kategoriye ayırmaktadır:

- Fiziksel krizler (kazalar, ürün toplatılması, kayıplar),
- Personel krizleri (personel hastalık ya da ölümleri, grevler ya da personel suçları),
- Dış kaynaklı işlenen suçlar (terör ya da kasıtlı zarar verme),
- Bilgi krizleri (siber suçlar ya da bilgi hırsızlığı),
- Doğal afetler (deprem, sel, fırtına),
- Ekonomik krizler (ekonomik durgunluk ya da müşteri kaybı),
- İtibar krizleri (internet tahrifi ya da kötü niyetli dedikodular).

İşletmelerde pekçok farklı etken krize neden olabilmektedir. Bu bakımdan kriz türlerini, nedenlerinden yola çıkarak belirlemek de mümkündür. Genel olarak bakıldığında işletmelerde yaşanan krizleri çevresel ve örgütsel etmenler çerçevesinde aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür:

- Ekonomik krizler
- Siyasal krizler
- Doğal afetlere dayalı krizler
- Ekolojik krizler
- Biyolojik krizler
- Sosyal krizler
- Siyasal şiddete dayalı krizler (terörizm)
- Yönetim kaynaklı krizler
- Teknolojik krizler

Tüm krizler, organizasyonu amaç ve hedeflerinden uzaklaştırır. Hatta kriz dönemlerinde stratejik politikalar ve krize özgü modeller kullanılmazsa krizler, organizasyonları, insanları ve toplumları yok edebilecek güce sahiptir. Kriz

esnasında acil karar alma zorunluluğu vardır, başka bir deyişle hızlı tepkiler vermek gerekmektedir. Hızlı hareket etme zorunluluğu ise yöneticilerin paniklemesine ve yanlış kararlar vermelerine sebep olabilmektedir. Bundan dolayı daha önceden öngörülmemiş krizler işletmeler için psikolojik baskı oluşturmakta, verimliliği düşürmekte ve bir felaket gibi algılanmaktadır.

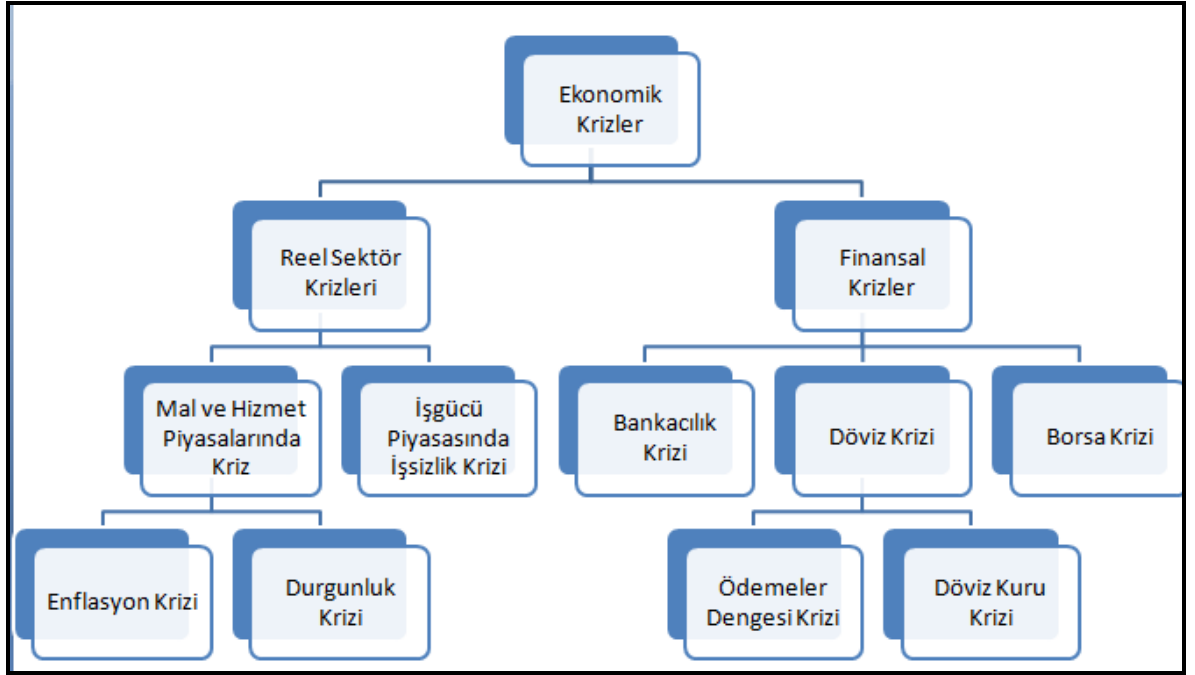
Krizler, farklı isimler altında farklı kategorilere ayrılmış olsa bile birbirleri ile önemli ortak özellikleri bulunmaktadır ve bir kriz türü diğer bir kriz türünün oluşmasına sebebiyet vermektedir. Örneğin, ekolojik felaketler, savaşlar ve terör saldırıları ekonomik ve politik sorunlara daha sonra da büyüyerek turizm krizlerine neden olabilmektedir (Okumuş ve Karamustafa, 2005: 943).

1.2.1. Ekonomik Krizler

Ekonomik krizler, tipik olarak çok boyutlu olaylardır ve tek bir gösterge ile açıklamak zor olabilmektedir. Bir ekonomik kriz, genellikle aşağıdaki olayların biri veya daha fazlası ile ilişkilidir (Claessens ve Köse, 2013: 4-5):

- Kredi hacmi ve varlık fiyatlarında yaşanan önemli değişiklikler
- Ciddi finansal aksamalar
- Büyük ölçekli bilanço problemleri
- Büyük ölçekli devlet desteği

Ekonomik krizler; herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya döviz piyasasındaki fiyat ve/veya miktarlarda, kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlanmaktadır (Kibritçioğlu, 2001: 9).



Şekil 2: Ekonomik Krizlerin Sınıflandırılması

Kaynak: Kibritçioğlu, A. (2001). Türkiye’de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001. *Yeni Türkiye Dergisi*, s: 9.

Şekil-2’de, Kibritçioğlu tarafından yapılan ekonomik kriz sınıflandırması görülmektedir. Ekonomik krizler, reel sektör krizleri ve finansal krizler olmak üzere iki ana başlık altında incelenmiş ve yine kendi alt başlıklarında ele alınmıştır.

Aşağıda, yaşanan ekonomik krizlere örnekler verilmiş ve krizlerin etkileri anlatılmaya çalışılmıştır.

Global Ekonomik Kriz (2007-2008)

Global ekonomik krizde, dünya ekonomisi büyük bir bunalımla karşı karşıya kalmıştır. Bu krizin ortaya çıkış sebebi, son yıllarda Amerika Bileşik Devletleri (ABD)’nde kolay kredi döneminin başlamasına, faizlerin düşmesine ve konut kredilerinin aşırı derecede genişlemesine bağlanmaktadır (Güzel, 2009: 62).

ABD ile sınırlı kalmayan bu ekonomik kriz, Avrupa’daki bankaları da etkilemiştir. İngiltere hükümeti ülkenin en büyük finans kuruluşlarından Bradford

ve Bingley Bankası'na el koyacağını açıklarken; Benelüks, Fortis Bankası'nı kısmen kamulaştırma kararı almıştır (Süllü, 2010: 198).

Türk Finans sektörü, ABD'deki mortgage kredileri nedeniyle oluşturulan sanal kağıtlara büyük yatırımlar yapmadığı için küresel ekonomik krizin, Türk bankacılık krizini derinden etkilediği söylenemez. Bunun temel nedenlerinden bir diğeri de uygulanan yüksek kur ve düşük faiz politikasıdır. Ancak bu, Türkiye'nin ekonomik krizden etkilenmediği anlamına gelemez. Ülkemizde ekonomik kriz kendini reel sektörde göstermiş ve tüketici kesimi üzerinde etkili olmuştur. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası da krizden etkilenmiş, borsada sert düşüşler yaşanmıştır. Türkiye ekonomisinin temel kırılganlık alanları; yüksek reel faizi sonucu kamu borcu ödemelerinin bütçeye oranının % 25 gibi yüksek bir düzeyde oluşu, dalgalı ve düşük kur politikası, enerji ve gıda fiyatlarındaki artış sonucu gelişen enflasyonist eğilimleri kriz sürecinde kendini göstermiştir (Güzel, 2009: 66).

Asya Finansal Krizi

Asya finansal krizi, 1997 yılında Tayland'da başlamış ve daha sonra Asya'nın güneydoğusuna doğru yayılarak, ekonomik boyutta ciddi sorunlara neden olmuştur (Sausmarez, 2004: 220-221).

Tablo 2- Güneydoğu Asya Ülkelerinde Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (%) Büyüme Oranı

ÜLKE/YIL	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Brunei	1.01	3.60	-3.99	2.56	2.83	1.47
Endonezya	7.82	4.71	-13.13	0.79	4.90	3.32
Malezya	10.00	7.32	-7.36	6.14	8.33	0.45
Filipinler	5.85	5.19	-0.59	3.41	4.01	3.40
Singapur	7.71	8.54	-0.09	6.93	10.25	-2.04
Tayland	5.90	-1.38	-10.57	4.50	4.67	1.73

Kaynak: Nicolette de Sausmarez (2004) Malaysia's Response to the Asian Financial Crisis, Journal of Travel and Tourism Marketing, 15:4, 217-231.

Tablo-2’de, Güneydoğu Asya ülkelerindeki gayrisafi yurtiçi hâsılların yıllara ve ülkelere göre büyüme oranları verilmektedir. Finansal krizin yaşandığı, 1997 yılı itibariyle Singapur ve Brunei hariç, diğer dört ülkede düşüşlerin yaşandığı görülmektedir. 1998 yılında ise, krizin etkilerini çok sert bir şekilde gösterdiğini ve özellikle Tayland ve Endonezya’da büyük bir düşüşün yaşandığını söylemek mümkündür.

1.2.2. Siyasal Krizler

Siyasal kriz, bir ülkede “siyasal istikrarsızlık” olarak tanımlanan ve merkezi otoritenin yönetsel gücünün zayıflaması şeklinde ifade edilen bir kriz çeşididir. Ayrıca siyasal iktidar değişikliklerinden doğan otorite kaybı, seçim süreci kaosu, iç politik sorunlar, uluslararası gerginlikler ve savaşlar şeklinde çeşitlendirmek de mümkündür.

Siyasal krizlerde iktidarın güç ve irade kaybetmesi, buna bağlı olarak yürütmenin duraksaması ve toplum nezdinde güven kaybetmesi gözlenen temel özelliklerdir (Güneş, 2010: 38).

Aşağıdaki bölümde yaşanan siyasal krizlere örnekler verilmiş ve krizlerin etkileri anlatılmaya çalışılmıştır.

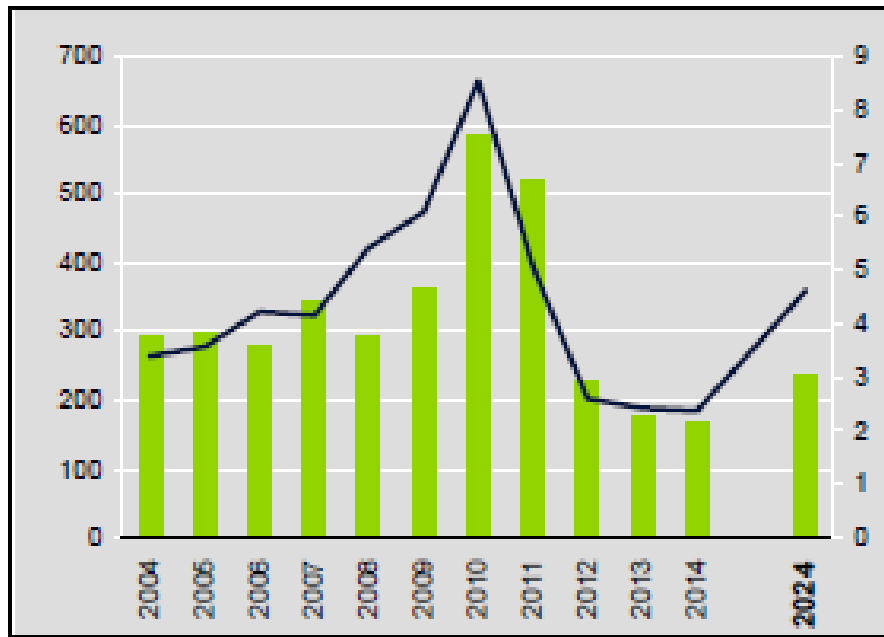
Suriye İç Savaşı

Suriye iç savaşı, Suriye isyanı ya da Suriye krizi, 15 Mart 2011’de başlamış ve Nisan 2011 tarihinde ülke çapına yayılmıştır. Göstericiler, ailesi 1971 yılından beri iktidarda olan Beşar Esad’ın istifasını ve 1963 yılından bu yana ülkeyi idare eden Baas Partisi’nin iktidarı bırakmasını talep etmiştir.

Birleşmiş Milletler raporuna, göre ölü sayısı Aralık 2014 tarihi itibariyle 200,000’e ulaşmıştır (Birleşmiş Milletler (UN), 2015). 3 milyona yakın Suriyeli ülke dışına göç etmek durumunda kalmış, 6 milyona yakını evlerini terk ederek ülke içinde güvenli bölgelere göç etmiştir. Dolayısıyla 10 milyon civarında Suriyeli iç savaştan

doğrudan etkilenmiştir. İç savaş öncesi toplam nüfusun yaklaşık 23 milyon olduğu düşünülecek olursa, Şubat 2014 itibarıyla nüfusun neredeyse yarıya yakını iç savaşın etkilerine doğrudan maruz kalmıştır. Mültecilerin yarısından fazlasını ise 18 yaşın altındaki çocuklar oluşturmakta ve büyük çoğunluğu kamplar dışında zor koşullar altında yaşamlarını sürdürmektedir (Orhan, 2014: 36).

Suriye Turizm Bakanlığı tarafından verilen bilgiye göre, iç savaşın yaşanması turizm endüstrisine çok büyük bir zarar vermiştir. Yaşanan kriz sonrasında ülkede 400 otel kapanmış, 258.000 turizm çalışanı işsiz kalmış ve turizm gelirleri 2011-2013 yıllarında %95 oranında düşmüştür. 2012 yılı rakamları, 2011 yılı ile karşılaştırıldığında turizm gelirlerinde %76,40 oranında önemli bir düşüş yaşandığı tespit edilmiştir (www.syria-report.com).



Grafik 1- Yıllara Göre Suriye Gelen Yabancı Turist Sayısı

Kaynak: World Travel and Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact of Syria, 2014, p:5.

Grafik- 1’de, Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi tarafından hazırlanan rapora ilişkin veri görülmektedir. Rapora göre, Suriye’ye gelen turist sayılarında, 2011 yılı

itibariyle önemli bir düşüş yaşanmaya başlamıştır. Savaşın başlamasıyla, turizm talebi azalışa geçmiş ve özellikle 2014 yılında en düşük seviyeye gelmiştir.

Mısır Devrimi

25 Ocak 2011 tarihinde başlayan, anayasa komisyonunun feshedilmesi, cumhurbaşkanı adaylıklarının iptali, meclisin ve Mursi'nin yetkilerinin kaldırılması, her atamaya ve ekonomik kararlara yapılan müdahalelerle süren darbe teşebbüsleri, 3 Temmuz 2013'te ordunun yönetime el koymasıyla son halkasına ulaşmıştır. Muhammed Mursi'nin 3 Temmuz 2013'te askeri darbe ile görevinden uzaklaştırılması, Mısır'da 25 Ocak 2011'deki devrimin ardından gerçekleşen dönüm noktalarından birisidir. Eski rejimin destekçileri ile devrimin gidişatından memnun olmayan iç ve dış aktörlerin arka çıktığı Mısır ordusunun bu hamlesi neticesinde devrimin demokratikleşme anlamındaki kimi kazanımları ciddi anlamda tehlikeye girmiştir (Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı, 2014). Bunun sonucunda halk ayaklanması yaşanmış ve bazı siviller gönüllü olarak muhaliflerden oluşan orduya katılmıştır.

Tablo 3- Tablo 3- 2010-2011 Yılı Mısır Turizm İstatistikleri

AY/YIL		GELEN TURİST SAYISI	GECELEME SAYISI
OCAK	2011	1147962	12412806
	2010	1054400	10486453
	% Değişim	8.9	18.4
ŞUBAT	2011	210971	4529697
	2010	1069934	9703529
	% Değişim	- 80.3	- 53.3
MART	2011	535111	4140278
	2010	1338991	11766645
	% Değişim	- 60	- 64.8
NİSAN	2011	800458	6689847
	2010	1244101	12089665
	% Değişim	- 35.7	- 44.7
MAYIS	2011	708784	7359693
	2010	1198014	11135008
	% Değişim	- 40.8	- 33.9
HAZİRAN	2011	731601	7758524
	2010	1029282	10523060
	% Değişim	- 28.9	- 26.3
TEMMUZ	2011	935585	10600145
	2010	1303209	12782883
	% Değişim	- 28.2	- 17.1
AĞUSTOS	2011	907257	10883901
	2010	1142680	16010026
	% Değişim	- 20.6	- 32
EYLÜL	2011	917354	15936174
	2010	1185466	14185891
	% Değişim	- 22.6	12.3
EKİM	2011	1077081	10991567
	2010	1485887	13211361
	% Değişim	- 27.5	- 16.8
KASIM	2011	1018352	13235828
	2010	1403827	13747214
	% Değişim	- 27.5	- 3.7
ARALIK	2011	854550	9675061
	2010	1275022	11743354
	% Değişim	- 33	- 17.6

Kaynak: Mısır İstatistik Kurumu (CAPMAS),
http://www.capmas.gov.eg/pdf%5CToru_2012_e.pdf, Erişim tarihi: 04.12.2013.

Mısır İstatistik Kurumu (CAPMAS) tarafından yapılan araştırma sonuçları Tablo-3'te verilmektedir. Mısır'da devrimin başlaması ile birlikte, turist ve geceleme sayılarında %80'e varan düşüşler olduğu görülmektedir. Devrim, sadece birkaç aylık turist faaliyetlerini değil, tüm yılı olumsuz bir şekilde etkilemiştir.

2000- 2002 İsrail-Filistin Krizi

Filistin-İsrail çatışmasının başlangıcı 19. yüzyılın sonuna kadar götürülebilse de dönüm noktası olan tarih, İsrail Devleti'nin ilan edildiği 1948'dir. İsrail Devleti kurulurken, 1947 Birleşmiş Milletler Taksim Planı'yla Filistinliler'e bırakılmış olan Batı Şeria Ürdün'e, Gazze Şeridi ise Mısır'a verilmiştir. İsrail'in kuruluşu ve ardından yaşanan Arap-İsrail Savaşı ise çok sayıda Filistinli'nin yurtlarından edilmeleriyle sonuçlandı. Daha sonra imzalanan barış süreci, 2000 yılına kadar devam etti. Anlaşmalar, İsrail'in işgal bölgelerinden çekilmesi yerine, varlığını bu topraklar üzerinde tamamen pekiştirmesi durumunu yarattığından, yedi yıl boyunca yapay bir biçimde dondurulmuş olan çatışmalar Filistin halkının 2000'de ayaklanmasıyla tekrar gündeme geldi (Özkoç, 2009: 168).

İsrail ile Filistin arasında yaşanan bu olay, her iki ülkenin vatandaşlarına büyük zararlar vermiştir. Krizden en çok etkilenen sektörlerden birisi olan turizm sektörü de bu olaylardan nasibini almış ve büyük zarar görmüştür.

Tablo 4- 1995-2004 Yılları Arası İsrail Otel/Oda Doluluk Oranları, Oda/Yatak Geliri

	Dolu Odalar	Dolu Yataklar	Oda Geliri	Yatak Geliri	Yıllık Oda Geliri	Yıllık Yatak Geliri
1995	23,407	44,900	101,213	47,108	31,467	14,646
1996	23,461	45,849	107,382	49,000	32,917	15,021
1997	22,749	45,321	109,228	49,299	35,555	16,047
1998	23,161	46,703	115,842	51,586	36,899	16,432
1999	25,867	52,177	130,034	56,641	39,393	17,159
2000	27,262	55,350	132,006	56,836	39,157	16,859
2001	20,995	44,833	96,088	39,855	31,406	13,026
2002	20,417	44,518	89,490	36,607	26,669	10,909
2003	20,938	45,275	93,280	37,890	27,046	10,986
2004	23,537	50,738	110,284	44,514	30,382	12,263

Kaynak: Central Bureau of Statistics, Government of Israel, www.cbs.gov.il, Erişim Tarihi: 26.04.2014.

Tablo-4'te, İsrail- Filistin arasında yaşanan krizin, otel doluluk oranları üzerine olan etkisi görülmektedir. 2000 yılında krizin başlamasıyla birlikte rakamlar düşmeye başlamış ve 2002 yılına gelindiğinde doluluk oranlarının %40 oranında azaldığı gözlemlenmiştir.

İsrail'de bulunan oteller, bu krizin oluşturabileceği zararları önlemek için birtakım tedbirler almıştır. Bu kapsamda, İsrail'de bulunan 328 adet otelin yöneticisi ile yapılan mülakat sonrasında, kriz yönetimi konusunda yöneticilerin performanslarının yetersiz olduğu, otel yönetiminde yöneticilerin genellikle başarılı ve aktif oldukları, ancak kriz yönetimi sürecinde dikkatlerini krize toplayamadıkları tespit edilmiştir (Israeli ve Reichel, 2003: 353–372).

1.2.3. Doğal Afetlere Dayalı Krizler

Doğal afetler, toplumun sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel faaliyetlerini önemli ölçüde aksatan, can ve mal kayıplarına neden olan doğa olaylarıdır. Sel ve fırtınalar, hortum, orman yangınları, sıcak hava dalgaları, hava kirliliği, kimyasal ve nükleer serpintiler, asit yağışları, çığlar, deniz ve göl su seviye yükselmeleri, yıldırım, kuraklık, dolu ve don olayı gibi meteorolojik ve meteoroloji karakterli doğal afetler olarak adlandırılır (Yeşilkuş, 2011: 9).

Her ne kadar doğal olarak nitelendirilse de doğal bir tehlike, insan ve onun faaliyetleri ile ilgili bir konudur. İnsanoğlunun etkisinin bulunmadığı, örneğin volkanik patlamalar gibi fiziksel bir olay doğal bir olaydır; buna karşılık, doğal bir tehlike değildir. Doğal bir olay, eğer yerleşim alanları söz konusu ise ve bu alanlarda meydana gelirse tehlikeli bir olay olarak nitelendirilebilir. Beklenmedik bir şekilde, büyük ölçüde can ve mal kaybına neden olan tehlikeli bir olay ise doğal bir afettir (Yavaş, 2005: 282).

Dünyada süre gelen doğa olayları, insanların yaşamını önemli ölçüde etkilediğinde doğal afet olarak nitelendirilir. Bu kapsamda deprem, buzlanma, çamur akıntısı, çekirge istilaları, çığlar, çölleşme, deniz ve göl su seviye değişimleri, deprem, dolu, don, fırtına kabarması, heyelanlar, hortumlar, kaya düşmesi, kuraklık, orman ve çalı yangınları, rüzgâr, toz, kum, yağmur, kar ve kış fırtınaları, seller, ani sel ve su baskınları, sıcak ve soğuk hava dalgaları, sis ve düşük görüş mesafesi, tarımsal zararlılar, toprak kayması, tsunami, yıldırım, zemin çökmesi, salgın, vb. gibi sayılabilir (Kadıoğlu, 2011: 42). Doğal afetlerin neden oldukları etkileri, genel olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akar, 2013: 39-40):

- Afet nedeniyle ölüm sayısının çok olması,
- Eğitim, sağlık ve konut faaliyetlerinde meydana gelen azalma ve işsizlik oranlarında artış olması,
- Elektrik, su, ulaşım ve iletişim gibi temel hizmetlerin geçici olarak sağlanamaması,
- Tarım ve endüstriyel ürünler için hammadde ve yiyeceklerde kıtlık yaşanması,
- Kurtarma ve yeniden yapılanma döneminde kamu faaliyetlerinin artması ve bu artış nedeniyle istihdam yapısının değişmesi,
- İhracat hacminde azalış, ithalat hacminde artış ve kamu maliyesinde açık meydana gelmesi.

Tablo 5- Doğal Afetlerin Ekonomik ve Sosyal Etkileri

Etkinin Türü	Deprem	Kasırğa	Sel	Tsunami	Volkanik Patlama	Yangın	Kuraklık ve Kıtık
Geçici Göç							X
Sürekli Göç							X
Konut Kaybı	X	X	X	X	X	X	
Endüstri Üretim Kaybı	X	X	X	X		X	
Ticaret Kaybı	X	X	X	X		X	
Tarımsal Ürün Kaybı		X	X	X	X	X	X
Altyapı Hasarı	X	X	X	X		X	
Piyasalarda ve Dağılımda Bozuluk	X	X			X		
Ulaşım Sisteminde Aksaklık	X		X				
İletişimde Kopukluk	X	X	X	X		X	
Panik						X	
Sosyal Parçalanma	X	X				X	

Kaynak: Akar, S. (2013). *Doğal Afetlerin Kamu Maliyesi Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Mali İktisat Bilim Dalı Doktora Tezi), İstanbul, s:40.

Tablo-5’te, doğal afetlerin ekonomik ve sosyal etkileri gösterilmektedir. Bu etkiler doğal afetin türüne göre farklılık göstermektedir. Tablo 5’te yer alan deprem, kasırğa, sel, tsunami ve yangının etkilerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Volkanik patlama, kuraklık ve kıtlığın etkilerinin daha az olduğu görülmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak aşağıdaki bölümde doğal afetlere dayalı olarak yaşanan krizlere örnekler verilmiş ve krizlerin etkileri anlatılmaya çalışılmıştır.

Tsunami Krizi

Okyanus ya da denizlerin tabanında oluşan deprem, volkan patlaması ve bunlara bağlı taban çökmesi, zemin kaymaları gibi tektonik olaylar sonucu denize geçen enerji nedeniyle oluşan uzun süreli deniz dalgasına “Tsunami” denmektedir.

26 Aralık 2004 tarihinde, Endonezya'nın Sumatra Adası'nda meydana gelen tsunami, dokuz (9) şiddetindeydi ve Güney Asya'da 250 bin kişinin ölümüne neden olmuştur. Yaşanan bu üzücü kayıplar sonucunda başta turistler olmak üzere çok sayıda plaj, otel, resort otel tsunamiden zarar görmüştür. Maldivler, Sri Lanka, Endonezya, Puket, Malezya başta olmak üzere Güney Asya'nın turizm bakımından önemli merkezleri halen daha tsunaminin yaralarını sarmaya çalışmaktadır.



Şekil 3- Tsunami'den Etkilenen Destinasyonlar

Kaynak: Rice, A. (2005), Post-tsunami reconstruction and tourism: a second disaster? A report by Tourism Concern, England.

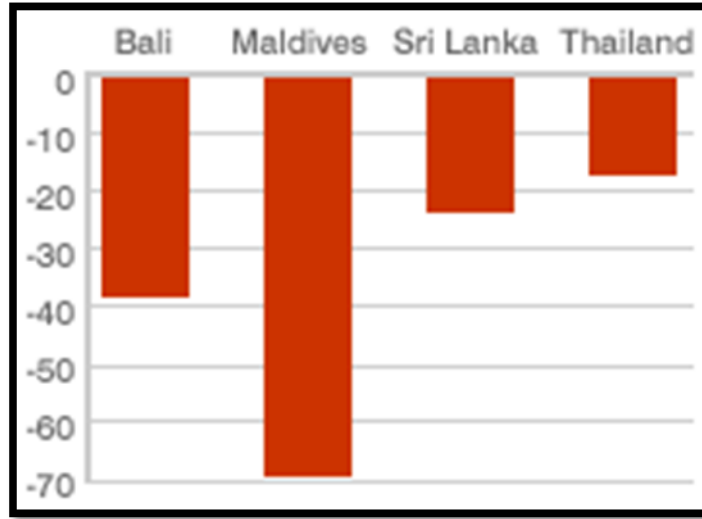
Şekil-3'te, 26 Aralık 2004 tarihinde yaşanan tsunaminin etkilediği destinasyonlar görülmektedir. Başta Maldivler olmak üzere pek çok destinasyondaki otel işletmeleri bu krizden zarar görmüştür. Tayland Turizm Yönetimi (TAT), tsunaminin en çok etkilediği iki destinasyon olan Khao Lak and Koh Phi Phi'nin maddi zararını aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Bangkok Post, 2004) :

- 12.8 milyar Baht gelir kaybı (1 Taylan Bahtı-THB=0,03071 \$)
- Khao Lak'ta, 6.000 otel odasında yaklaşık 10 milyar THB zarar

- Koh Phi Phi'de, 4.000 otel odasında yaklaşık 2,8 milyar THB zarar

Maldivler'de ise tsunami başta oteller olmak üzere pekçok turizm işletmesine zarar vermiştir. Maldivler'de tsunaminin sonuçları aşağıdaki şekilde olmuştur (Cheung ve Law, 2006: 30):

- Farklı adalarda bulunan **90 adet resort otel zarar** görmüş,
- Bunlardan **19 tanesi**, kriz sonrasında kapatılmıştır.



Grafik 2-Bali- Maldivler- Sri Lanka- Tayland'da Ziyaretçi Geceleme Oranı (Ocak 2004 ve Ocak 2005 karşılaştırması)

Kaynak: World Tourism Organisation Statistics (WTO)

Grafik-2'de Bali, Maldivler, Sri Lanka ve Tayland destinasyonlarında bulunan otellerin ziyaretçi geceleme oranları verilmektedir. Oranlara bakıldığında, Maldivler'in %70 oranında bir gerileme yaşadığı görülmektedir. %40'lık düşüş oranı ile Bali ve sırasıyla Sri Lanka ve Tayland da tsunamiden olumsuz yönde etkilenmiştir.

Tablo 6- Turist Geceleme Sayısı ve Doluluk Oranları (2001-2005)

Yıl	Geceleme Sayısı	Geceleme Büyüme Oranı (%)	Doluluk Oranı (%)	Ortalama Konaklama Oranı
2001	3,932,748	-0.1	65.6	8.5
2002	4,066,640	3.4	69.0	8.4
2003	4,704,601	15.7	77.2	8.3
2004	5,110,587 *	8.6	83.9	8.3
2005	3,300,125	-35.4	64.4	8.3

Kaynak: <http://www.tourism.gov.mv/pubs/tourismyearbook2006.pdf>, erişim tarihi: 14.07.2014.

Tablo-6'da, 2001-2005 yılları arasında Maldivler'deki konaklama istatistikleri verilmektedir. 2004 yılında, 5 milyondan fazla olan geceleme sayısının, 2005 yılında yaklaşık 3 milyon 300 bin seviyesine düştüğü görülmektedir. Yukarıda verilen tabloya göre, geceleme büyüme oranının %35 seviyesinde gerilediği ve doluluk oranının %20 oranında azaldığını söylemek mümkündür.

Tablo 7- Turist Sayısının Aylık Büyüme Oranı (2001-2005)

Ay/Yıl	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haz.	Tem.	Ağus.	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
2001	11.4	0.0	11.2	10.7	9.0	6.5	7.4	-4.5	-14.0	-20.1	-22.2	-9.1	-1.3
2002	-28.2	-4.0	-2.4	-11.3	7.1	-7.6	-3.2	6.5	25.3	36.4	39.4	33.9	5.1
2003	50.5	20.6	14.5	14.3	-1.3	13.8	10.9	17.4	13.1	13.6	20.7	7.7	16.3
2004	13.5	5.3	13.1	13.7	35.6	25.7	14.3	15.3	4.2	8.6	10.9	-23.6	9.4
2005	-69.7	-50.8	-44.0	-46.4	-40.0	-33.2	-31.4	-31.3	-27.9	-22.8	-21.5	5.3	-35.9

Kaynak: <http://www.tourism.gov.mv/pubs/tourismyearbook2006.pdf>, erişim tarihi: 14.07.2014.

Tablo-7'de, 2001-2005 yılları arasında, Maldivler'deki turist sayılarının aylık büyüme oranı verilmektedir. 2004 yılında 9.4 olan büyüme oranının, 2005 yılında Tsunami'nin yaşanmasıyla birlikte -35.9 oranına gerilediği görülmektedir.

Tayvan Depremi

21 Eylül 1999'da, Tayvan'da 7.3 şiddetinde gerçekleşen depremi doğal afetlere dayalı krizlere örnek vermek mümkündür. Depremde 2.405 kişi hayatını kaybetmiş, 10.718 kişi yaralanmış ve yaklaşık 10.000 kişi de evsiz kalmıştır. Çok şiddetli yaşanan ve büyük çapta hasara neden olan deprem sonucunda ekonomi büyük bir düşüş yaşamış ve başta turizm sektörü olmak üzere tüm ülke ekonomik açıdan büyük bir sıkıntıya girmiştir. Tayvan Turizm Bürosu'ndan yapılan açıklamaya göre, deprem ülkeye gelmeyi düşünen turistleri korkutmuş ve deprem sonrasında uluslararası turların %90'ı ve yerli turların %50'si iptal edilmiştir. 21 Eylül 1999- 10 Ocak 2000 tarihleri arasındaki 4 aylık dönemde turizm sektörü yaklaşık olarak 1 milyar dolar kaybetmiştir. Eylül-Aralık ayları arasında, 210.000'den fazla uçuş iptal edilmiş, Eylül-Kasım ayları arasında bölgede bulunan oteller 28.7 milyon dolar kaybetmiştir (Huang vd., 2008: 203-204).

İzlanda Eyjafjallajökull Yanardağ Patlaması

İzlanda'da patlayan Eyjafjallajökull Yanardağı'ndan çıkan küllerin Kuzey Avrupa'yı sarması nedeniyle, binlerce uçuş iptal olmuştur. Yanardağ'ın, sebep olduğu ekonomik zararın günlük 200 milyon dolar olduğu bildirilmiştir. İrlanda'dan Bulgaristan'a ve Türkiye'ye kadar birçok havaalanında tüm uçuşlar iptal edilmiş, patlamanın yaşandığı gün itibarıyla en az 17 bin uçuşun iptal edildiği belirtilmiştir. Yetkililer, 11 Eylül 2001 Dünya Ticaret Merkezi terör saldırılarında yaşanan havayolları krizinden daha büyük bir kriz yaşandığını bildirmiştir. Avrupa'nın 38 ülkesindeki uçuşları kontrol eden Eurocontrol, Avrupa'da olayın yaşandığı gecede 17 bin uçuşun iptal edildiğini duyurmuştur (www.turkishny.com).

Katrina Kasırgası

Katrina Kasırgası, Amerika Birleşik Devletleri tarihinin en yıkıcı ve en ölümcül kasırgalarından birisidir. 2005 yılı Atlas Okyanusu kasırga mevsiminin genelde 5., tropik kasırgalar arasında 11. ve Saffir-Simpson Kasırga Ölçeği'ne göre 5. Kategorideki 2. kasırgasıdır. Katrina, 23 Ağustos 2005 günü oluşmaya başlamış ve Meksika Körfezi kıyısının orta-kuzeyi boyunca uğradığı yerlerde büyük hasarlara sebep olmuştur. Kasırganın neden olduğu en büyük can kaybı ve maddi zarar, New Orleans'ta meydana gelmiştir. Katrina, 1.836 kişinin yaşamını yitirmesine sebep

olmuş, 1928 Okeechobee Kasırgası'ndan beri Amerika'nın en ölümcül kasırgası olarak tarihe geçmiştir. Tahmini 81,2 milyar dolar zararla ABD tarihinin en yüksek maddi hasar getiren doğal felaketi olmuştur (Eğitim Bilişim Ağı, 2014).

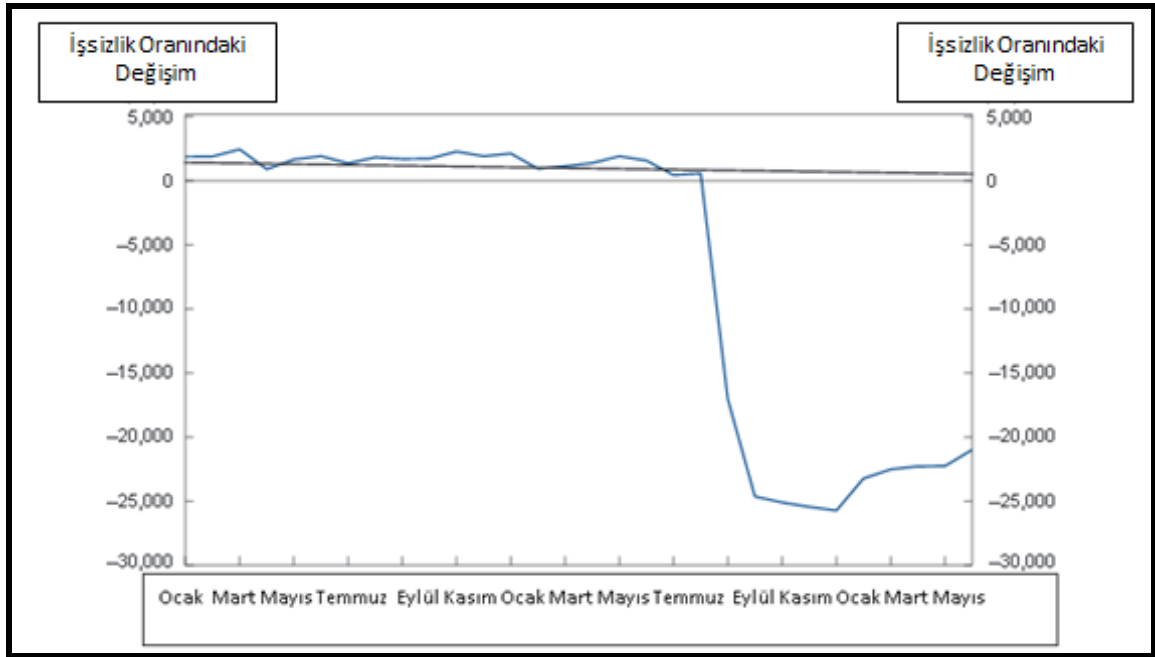
Kasırga, çok sayıda kişinin hayatını kaybetmesine ve evsiz kalmasına neden olmuştur. Amerika'da kasırganın neden olduğu en büyük can kaybı ve maddi zarar, New Orleans'ta meydana gelmiştir. Kasırga sonrasında eyaletteki otellerin %95'i kapanmıştır. Kasırganın etkili olduğu bir diğer destinasyon olan Gulfport'ta otellerin %92'si, Mobile bölgesinde ise otellerin %18'i kapanmıştır.

Tablo 8- 2004-2009 Yılları Arası New Orleans Ziyaretçi Sayısı

Yıl	Ziyaretçi Sayısı	Turizm Geliri (\$)
2004	10.1 milyon	4.9 milyar
2005	5.3 milyon	2.6 milyar
2005	Temmuz-Aralık verileri bulunmamaktadır.	
2006	3.7 milyon	2.8 milyar
2007	7.1 milyon	4.8 milyar
2008	7.6 milyon	5.1 milyar
2009	7.5 milyon	4.2 milyar

Kaynak: Reuters, <http://www.reuters.com>, Erişim Tarihi: 12.12.2014.

Tablo-8'de, New Orleans 2004-2009 yılları arası ziyaretçi sayıları ve turizm gelirleri görülmektedir. 2004 yılında 10.1 milyon olan ziyaretçi sayısı, 2005'in ilk yarısında Ocak-Haziran ayları arasında 5.3 milyona ulaşmıştır. Ağustos ayında kasırganın yaşanması ile birlikte turizm aktiviteleri sona ermiştir. 2006 yılında da ziyaretçi sayısının 3.7 milyon olduğu, yani krizin etkilerinin halen devam ettiği görülmektedir. 2007 yılında kriz etkisinin azaldığını söylemek mümkündür.



Grafik 3-2004-2006 Yılları Arası New Orleans Turizm İşgören Sayıları

Kaynak: Dolfman, M.L., Fortier, S., Bergma, B. (2007), Effects of Katrina on New Orleans, Monthly Labor Review, Office of Employment and Unemployment Statistics, p: 9.

Kasırmanın yaşanması ile birlikte otellerin kapanması pekçok turizm çalışanın da işsiz kalmasına neden olmuştur. Grafik-3'te, kasırga sonrasında 25.000'den fazla turizm çalışanın işsiz kaldığı görülmektedir.

Tōhoku Depremi ve Tsunamisi

11 Mart 2011'de Japonya'nın kuzeydoğusundaki Honshu kıyılarının açıklarında, merkezi 24 km derinlikte olan 9 büyüklüğünde bir deprem meydana gelmiştir. Bu deprem, Japonya'nın aletsel olarak kaydedilmiş en büyük depremi olmasının yanı sıra, dünyada 1900'lerden beri kaydedilmiş en büyük beş deprem arasında yer almaktadır. Depremin ardından oluşturulmuş şiddet haritası, deprem etkisini vurgulamaktadır. Merkezi deniz tabanının altında bulunan bu deprem, Pasifik Okyanusu'nda tsunami oluşmasına neden olarak özellikle Japonya kıyılarına büyük zarar vermiştir. Ortaya çıkan tsunami dalgaları çok sayıda can ve mal kaybına neden olmuş, ve bu tsunaminin etkisi Japonya kıyılarında ve Pasifik'e kıyısı bulunan diğer ülkelerin deniz seviyesi ölçüm aletleri ile kaydedilmiştir. Eldeki veriler, deprem ve

tsunaminin sonucunda yaklaşık 30.000 insanın hayatını kaybettiğini yada kaybolduğunu göstermektedir (Japonya Meteoroloji Enstitüsü, 2011: 2).

Maddi ve manevi anlamda çok büyük zararlara yol açan bu krizin ardından, Japon turizm endüstrisi de büyük bir düşüş yaşamıştır. STR Global tarafından yapılan araştırmaya göre, 21 Mart 2011’de meydana gelen deprem ve tsunami Japonya’daki otellerin doluluk oranını olumsuz yönde etkilemiş, 2010 yılının oranları ile karşılaştırıldığında Mart ayında %21.3’lük ve Nisan ayı ile karşılaştırıldığında ise %36.7’lik bir düşüş yaşanmıştır (www.travel-impact-newswire.com).

Tablo 9- 2011 Yılı Japonya Yabancı Ziyaretçi Rakamları

Ay	2011	Değişim %
Ocak	5050,543	15.5
Şubat	506,441	-1.50
Mart	190,730	-60.60
Nisan	108,820	-81.90
Mayıs	183,799	-65.80
Haziran	282,118	-44.80
Temmuz	396,559	-44.50
Ağustos	373,195	-39.20
Eylül	323,947	-35.00
Ekim	404,377	-20.40
Kasım	358,056	-17.70
Aralık	423,650	-16.30

Kaynak: <http://www.jnto.go.jp/eng/ttp/sta/PDF/E2011.pdf> ‘den uyarlanmıştır.
Erişim Tarihi: 10.10.2014.

Tablo-9’da, 2011 yılı Japonya yabancı ziyaretçi rakamları görülmektedir. Mart ayında ziyaretçi sayısının -%60.60 oranında, Nisan ayında -%81.90 oranında, Mayıs ayında -%65.80 oranında azaldığını söylemek mümkündür.

1.2.4. Ekolojik Krizler

Bir ülkede belli bir süreçte oluşan ekolojik sorunun aniden ortaya çıkmasıyla oluşan buhran olarak tanımlanabilen ekolojik kriz, özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren tüm dünyada önem kazanan bir kriz türüdür. Çölleşme, küresel ısınma, asit yağmurları, zehirli atıklar, hormonlu bitkisel üretim, hızlı-çarpık sanayileşmenin doğal çevrede yarattığı tahribat, hayvansal hastalıklar (deli dana, şap, kuş gribi vb.), su kaynaklarındaki kirlenme, flora ve fauna tahribatı vb. başlıca ekolojik kriz türleridir (Küçükaltan, 2012: 26).

Ayrıca susuzluk, nükleer tehditler ve iklim değişikliği gibi faktörler de ekolojik krize neden olmaktadır. Ekolojik krizin yarattığı toplumsal sorunlar, tarım ve turizm gibi sektörleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum da ekonomik krizlerin oluşmasına neden olmaktadır. Çünkü, tarım ve turizmin ortak özelliği, her ikisinin hammaddesinin de doğal kaynaklar olmasıdır.

Aslında ekolojik krizler, bir yandan turizm talebine olumsuz yansırken, diğer yandan turizm sektöründeki sağlıksız büyüme de ekolojik krizlere neden olmaktadır. Fiziksel taşıma kapasitesini dikkate almadan, bölgesel plânlama çalışmaları yapmadan turizme açılan alanlar, orta ve uzun dönemde ekolojik kriz yaratabilmektedirler. Bu nedenle, ekolojik kriz ile turizm ilişkisini çift yönlü etkileşimi olan unsurlar olarak da değerlendirmek mümkündür.

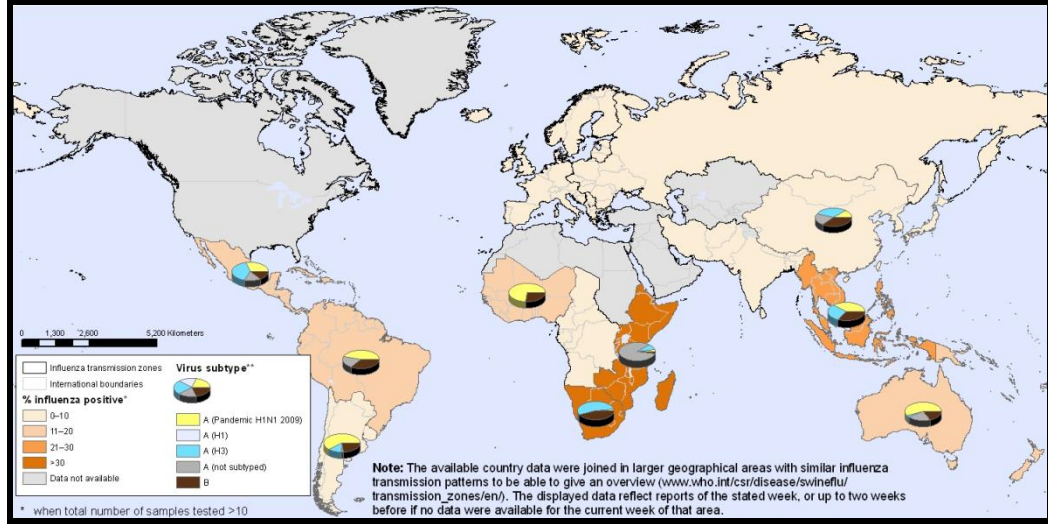
Çölleşme de, bir ekolojik kriz türü olarak gelecekte turizm talebini olumsuz etkileyecek unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Topoğrafyanın yüksek oluşu, tarım arazilerinin sürdürülebilir olmayan kullanımı ve orman yangınları gibi öteki doğal ve insan kaynaklı etmenler dikkate alındığı zaman; Akdeniz ve Ege bölgeleri, gelecekte çölleşme süreçlerine daha fazla açık olabilecek alanlar olarak düşünülebilir (Türkeş, 1999: 363). Bu durum, önemli destinasyonlardan olan bu iki bölgedeki turizm potansiyelinin önemli risk altında bulunduğunun göstergesidir.

Günümüzde insanoğlu, iklim değışikliğinin; kara ve deniz buzullarının erimesi, küresel ortalama deniz seviyesinin yükselmesi, iklim kuşaklarının yer değıştirmesi, aşırı uç hava olaylarının artması ve etkilerinin kuvvetlenmesi ile kuraklık, çölleşme ve içme suyunun azalması gibi tüm dünyada doğal sistemleri ve insan yaşamını etkileyecek sonuçlar ile karşı karşıya kalabilecektir. İklim; turizm için temel bir kaynak olmakta, herhangi bir yerin geniş çaplı turist aktiviteleri için uygunluğunu belirlemede ve turistlerin destinasyon seçimlerini etkileyerek turizm talebini yönlendirmektedir. Tüm bu faktörler nedeni ile turizm, iklime bağımlı bir endüstri olarak nitelendirilmekte ve iklim değışikliğinden, pekçok ekonomik sektöre göre daha fazla etkileneceği düşünölmektedir (Çavuşgil, 2010: 87).

Verilen bu bilgilerin ışığında, aşağıda daha önce yaşanan ekolojik krizlere örnekler verilmiş ve krizlerin etkileri anlatılmaya çalışılmıştır.

H1N1 Krizi (Pandemik- Domuz Gribi)

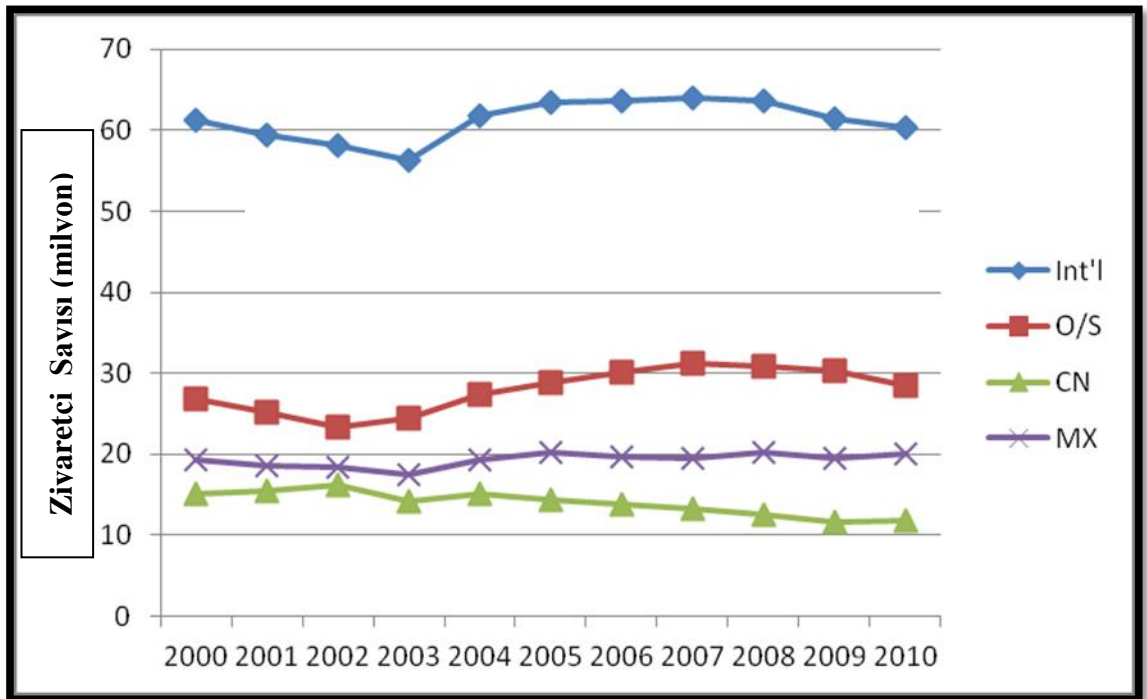
H1N1 (Pandemik) virüsü, domuzlar arasında görölen grip virüslerine çok benzediği için “domuz gribi” olarak adlandırılmıştır. Bu yeni virüs insan, domuz ve kuş gribi virüslerinin bir karışımıdır. Hastalığın belirtileri, mevsimsel griplere benzemektedir. Pandemik grip virüsü ile oluşan gripte, hastalananların yarısı ve ölümlerin yaklaşık beşte biri çocukluk yaş grubuna ait kişilerdir. Bununla birlikte pandemik grip, dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de genellikle hafif ve orta şiddette seyretmiştir. H1N1 gribi ilk olarak Meksika ve ABD’de görölmüş, daha sonra birçok ülkeye yayılmıştır (www.grip.gov.tr).



Şekil 4- H1N1'in Dünya Genelinde Dağılımı (24 Nisan 2009-24 Temmuz 2010 tarihleri arası)

Kaynak: World Health Organization, Erişim tarihi: 20.02.2012, <http://www.who.int/csr/disease/swineflu/updates/en/index.html>.

Şekil-4'te, H1N1 virüsünün dünya genelindeki yayılışı verilmektedir. Birbiri ile iletişimi olan yakın ülkelerde virüsün daha yaygın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu ülkeler arasında gerçekleşen en küçük bir temas virüsün yayılmasını hızlandırmaktadır.



Grafik 4- 2000-2010 Yılları Arası Amerika'ya Gelen Ziyaretçi Sayısı

Kaynak: Office of Travel and Tourism Industries, U.S. Department of Commerce http://tinet.ita.doc.gov/outreachpages/download_data_table/2010_Outbound_Analysis.pdf

Grafik-4'te, 2000-2010 yılları arasında, H1N1 esnasında Amerika'ya gelen ziyaretçi oranı görülmektedir. Sabit bir oran olmasına rağmen, H1N1 krizi yaşandığında bu oranda küçük bir dalgalanma olmuş, ancak alınan erken önlemler sayesinde kriz çok hızlı bir şekilde minimum zararlarla atlatılmıştır. Amerika'da bulunan oteller, geçmişte yaşanan krizlerden olumsuz bir şekilde etkilendikleri için, H1N1 krizini (doluluk oranlarını çok etkilememesine rağmen) çok ciddiye almış ve Amerikan Otel ve Konaklama Birliği (AHMA), H1N1 Kriz Yönetim Rehberi hazırlayarak Amerika'da bulunan tüm otellere dağıtmıştır.

Aral Gölü'nün Kuruması

Sovyetler Birliği döneminde, Çernobil nükleer faciasından sonra Aral Gölü'nün kuruması, meydana gelmiş en önemli çevresel felakettir. Özbekistan ve Kazakistan arasında yer alan Aral Gölü, 1960'larda içinde her türlü canlıyı barındıran ve balıkçılıktan ulaşımına oldukça önemli bir göl durumunda iken, günümüzde büyük ölçüde bataklığa ve çöle dönüşmüştür. Aral Gölü, başta Özbekistan Cumhuriyeti sınırları içinde yer alan Karakalpakistan Özerk Cumhuriyeti'nin başkenti konumundaki Nukus kenti olmak üzere, onlarca önemli merkeze ait limanın faal olduğu, üzerinde ticari gemiler ile yük ve yolcu gemilerinin dolaştığı canlı bir göl konumundaydı. Günümüzde ise Göl kurumaya yüz tutmuş ve suların çekilmesiyle birlikte bataklığa ve çöle dönüşmüştür (Karaağaçlı, 2013). Gerek çevre kirliliği, gerek kimyasal atıklar, gerekse de yanlış tarım ve sulama politikaları gölün yok olmasına neden olmuştur.

Aral Gölü havzasında 1960'lı yıllarda 300'den fazla bitki türü, 35 farklı kuş türü, 23 diğer hayvan türü bulunmaktaydı. Bu türler, Özbekistan'da ender görülen bitki ve hayvan türlerinin yer aldığı "Kırmızı Kitap"ta kayıt altına alınmıştı. 1960'ta 34 balık türünün bulunduğu gölde o dönemde, yılda ortalama 60 bin ton balık

avlanırken, bugün balıkların hemen hemen tamamı yok olmuştur. Gölün ortasında bulunan ve 1954-1990 yıllarında Sovyetler Birliği tarafından 40'a yakın biyolojik silahın denendiği Vozrojdenie (Diriliş) Adası, suların çekilmesiyle karayla tamamen birleşmiştir (Abdulkerimov, 2011).

1.2.5. Biyolojik Krizler

Biyolojik savaş, biyolojik terör, biyoterörizm olarak da isimlendirilen biyolojik krizler, “insan, evcil hayvan ve faydalanılan bitkilerde ölüm veya zarar meydana getirmek, malzemeyi hasara uğratmak amacıyla mikroorganizmaların veya bunların toksinlerinin (zehirlerinin) kasten kullanılmasıdır (Acil Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2014).

İçişleri Bakanlığı Sivil Savunma Genel Müdürlüğü'nün yayınladığı “Biyolojik Savaş ve Korunma Önlemleri” Genelgesi'nde, biyolojik savaş maddelerinin genel özellikleri şöyle sıralanmaktadır (TC İçişleri Bakanlığı Sivil Savunma ve Genel Müdürlüğü, 2014):

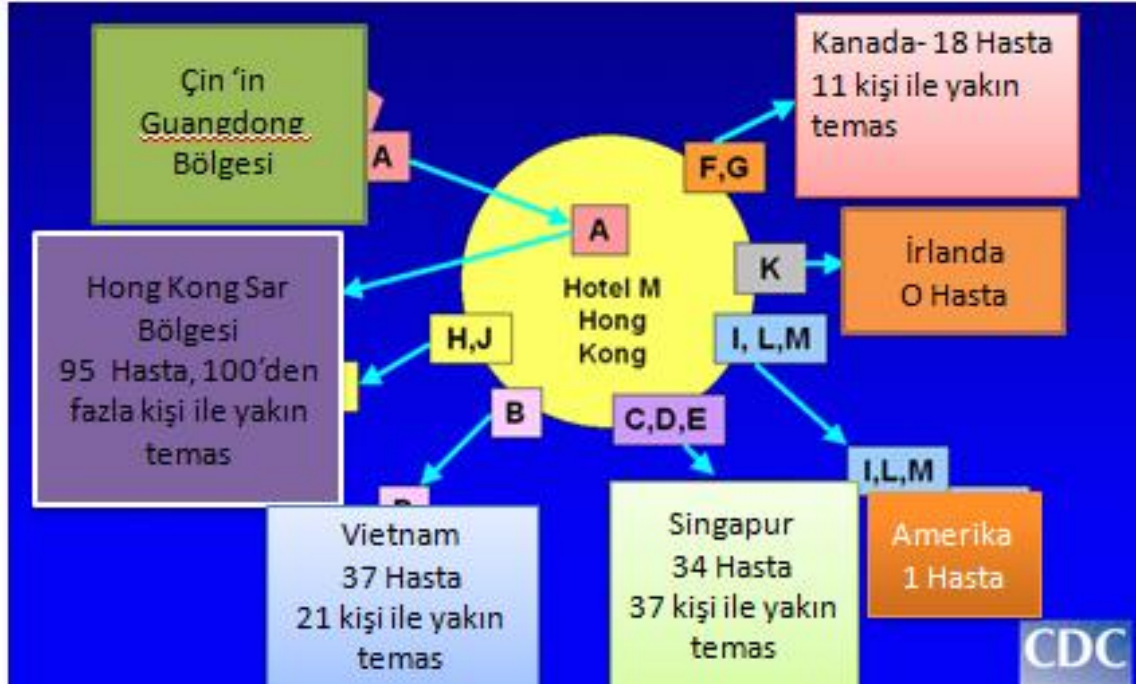
- Üretimleri kolay ve ucuzdur,
- Depolama şartlarına ve dış şartlara dayanıklılıkları fazladır,
- Enfeksiyon yetenekleri fazla olup, salgına neden olabilmektedirler,
- Hastalık yapmaktadır,
- Vücuda çeşitli yollardan girerler,
- Kuluçka devreleri genellikle kısadır,
- Teşhis ve tedavileri güç olup, çok zaman almaktadır,
- Öldürücüdürler.

“Kimyasal savaş” kelimesinin de, çoğunlukla “biyolojik savaş” terimi ile beraber kullanıldığı görülmektedir. Nitekim TC Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün, Ocak-1991'de sağlık personeline yönelik “Kimyasal ve Biyolojik Savaş Ajanlarına Karşı Korunma ve Tedavi Yöntemleri” başlıklı genelgesi bunu doğrulamaktadır. O nedenle biyolojik krizleri, kimyasal krizlerle birlikte değerlendirmek mümkündür (TC Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık

Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2014). Bu tanımlardan yola çıkarak, yaşanan biyolojik krizlere örnekler verilmiş ve krizlerin etkileri anlatılmaya çalışılmıştır.

SARS Krizi (Ağır Akut Solunum Yolu Yetersizliği Sendromu)

SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome: Ağır Akut Solunum Yolu Yetersizliği Sendromu), 2003 yılında Çin'den yayılarak tüm dünyada hızlı bir şekilde adını duyurmuştur. Başta Kore olmak üzere Hong Kong, Tayvan gibi pek çok destinasyonda etkisini gösteren SARS, ilk olarak 2002 yılı Kasım ayında Çin'in Guangdong bölgesinde başlamış ve 300 kişide görülen sendrom, 5 kişinin ölümü ile devam etmiştir. Sendroma yakalanan ilk hastanın Hong Kong'daki Metropolitan Otel'de konakladığı ve bu esnada otelde bulunan Singapur, Vietnam, Tayland, Kanada, ABD ve Tayvan'dan gelen turistlere SARS'ı bulaştırdığı tespit edilmiştir. Aşağıdaki şekilde SARS'ın yayılma hızını görmek mümkündür:



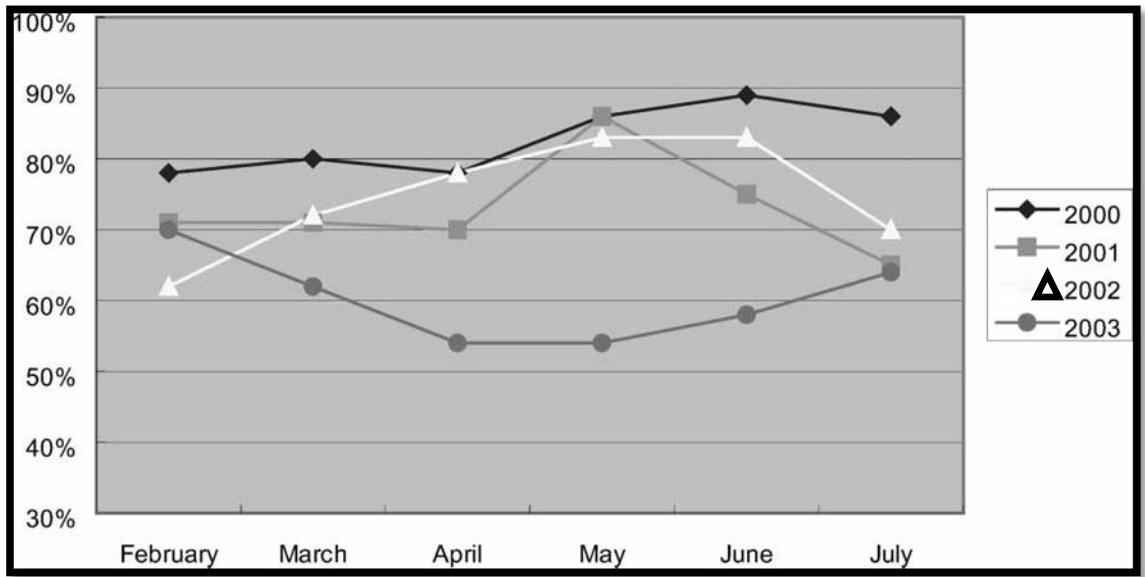
Şekil-5: Hong Kong Metropol Otel'de SARS'ın Yayılma Hızı (28 Mart 2003).

Kaynak: Teksas Üniversitesi, Erişim Tarihi: 10.02.2014, <http://www.utexas.edu/news/sars/spread.html>

Şekil-5'te, Hong Kong Metropolitan Otel'de SARS'ın yayılma hızı verilmektedir. Metropol Otel'deki bir vakanın Kanada'ya giden 18 turiste,

Singapur'a giden 34 turiste, Vietnam'a giden 37 turiste ve Hong Kong'a giden 95 turiste bulaştığı görülmektedir. Bir kişinin hastalığa yakalanması, başka ülkelere gelen ve aynı otelde konaklayan diğer turistlerin de hastalığa yakalanmasına neden olmuş ve hastalığa yakalanan diğer turistler de gittikleri ülkeye bu virüsü taşımışlar ve hastalığın yayılma bölgesini ve yayılma hızını arttırmışlardır.

Sendromun bu kadar hızlı yayılması sonucu, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 12 Mart 2003'te uluslararası alarm vererek, SARS'ın etkili olduğu bölgelere seyahatlerin ertelenmesi gerektiği uyarısında bulunmuştur. Alınan önlemlere rağmen, 813 kişi hayatını kaybetmiş ve seyahat endüstrisi bu olumsuz gelişmeler sonucu büyük zarar görmüştür.



Grafik-3: 2000-2003 Yılları Arasında Kore'de Otel Doluluk Oranları

Kaynak: Samuel Seongseop Kim, Hejin Chun and Heesung Lee, The Effects of SARS on the Korean Hotel Industry and Measures to Overcome the Crisis: A Case Study of Six Korean Five-Star Hotels, Asia Pacific Journal of Tourism Research, 2005.

SARS krizinden en büyük zararı gören destinasyonlardan birisi de Kore olmuştur. Grafik-3'te, Kore'de yaşanan SARS Krizi'nin etkileri görülmektedir. Kriz öncesi dönemde, Kore'de bulunan otellerin doluluk oranının %85'e kadar çıktığı görülmektedir. Ancak 2003 yılında, SARS Krizi yaşanmasıyla, otel doluluk

oranlarında ciddi bir düşüş yaşandığı ve otel işletmelerinin bu krizden olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir. Kore’de bulunan beş yıldızlı oteller bu krizi başarı ile yenebilmek için aşağıdaki stratejileri izlemişlerdir (Kim vd., 2005: 25):

- Otel yöneticileri, giderleri minimize etmiştir.

Ör: Enerji ve operasyon maliyetlerini düşürmek için kullanılan asansör sayısını azaltmıştır.

- Yeni müşterilere ulaşabilmek için yeni havayolu, yeni seyahat acentaları ve diğer konaklama işletmeleri ile işbirliği ve bilgi paylaşımında bulunulmuştur.
- Kriz süresince (Mart-Haziran aylarında) %30 indirim uygulanmıştır. Tekrar müşteri güveni yaratabilmek için yoğun tanıtım kampanyaları ve gerilla reklâm çalışmaları yapılmıştır. 2003 yılı Şubat ve Temmuz ayları arasında hiçbir yatırım faaliyetinde bulunulmamıştır.

Tablo 10-Ocak- Mart 2003 Tarihleri Arası Hong Kong Metropol Otel Doluluk Oranı

Doluluk ve Satış Oranı %	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs
Otel Doluluk Oranı % 2002	88.34	90.60	77.82	8.91	6.0
Otel Doluluk Oranı % 2003	0	-10.88	-8.47	-90.63	-18.18
Yiyecek-İçecek Satış Oranı %	0	-26.70	-20.22	-81.84	+273.13

Kaynak: Paul Leung & Terry Lam: Crisis Management During the SARS Threat, Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 3:1,47-57, 2004.

Tablo-10’da, 2003 yılında Hong Kong’da yaşanan SARS Krizi’nin beş yıldızlı Hong Kong Metropolitan Otel’de neden olduğu sonuçları rakamlarla görmek mümkündür. Kriz öncesi dönemde %90’lara ulaşan doluluk oranının, SARS Krizi ile %90 oranında düştüğü görülmektedir. Aynı şekilde, yiyecek-içecek bölümünde de %80 oranında bir gerilemeye neden olmuştur. Hong Kong Metropolitan Otel yönetimi, yaşanan SARS Krizi’ni hızlı bir şekilde çözmek ve olumsuz etkilerini en aza düşürmek için kriz öncesi, kriz süresi ve kriz sonrasını kapsayan üç aşamalı bir “Kriz Yönetim Planı” oluşturmuş ve krizden en düşük zararla çıkmayı başarmıştır.

Hong Kong Metropolitan Otel'in izlemiş olduğu strateji, Tablo-11'de özetlenmektedir (Leung ve Lam, 2004: 47-57).

Tablo 11- Hong Kong Metropol Otel Kriz Stratejisi

KRİZ ÖNCESİ	KRİZ SÜRESİ	KRİZ SONRASI
<ul style="list-style-type: none"> - Uluslararası hijyen ve sağlık standartlarını izlemek - Uluslararası operasyon standartlarını oluşturmak - Alarm sistemi oluşturmak - Kriz hassasiyeti oluşturmak - Kaynakları hazırlamak - Beklenmedik durum planı oluşturmak 	<ul style="list-style-type: none"> - Personeli hastalıktan korumak - Misafirleri hastalıktan korumak - Hijyen hakkında personele eğitim vermek - Personel ile kriz ve uygulamalar hakkında düzenli toplantı yapmak - Dış kaynaklarla iletişimi sağlamak - Halkla ilişkiler ve tanıtım çalışmalarına devam etmek - Yeni pazarlar bulmak 	<ul style="list-style-type: none"> - Topluma olumlu mesaj veren reklamlar yapmak - İşler normale döndüğünde personel maaşına zam yapmak ve personele moral verici aktiviteler düzenlemek.

Ebola Krizi

Ebola virüs salgını, resmi olarak Ebola kanamalı ateşi olarak bilinmektedir. Hastalığın görüldüğü vakalarda, ölüm oranı %90'a kadar çıkmaktadır. Ebola virüsü, dünyanın en şiddetli ve en tehlikeli virüslerinden birisidir. Ebola, ilk olarak 1976 yılında Sudan'ın Nzara ve Demokratik Kongo Cumhuriyeti'nin Yambuku kentlerinde eş zamanlı iki salgına yol açmıştır. 1976'dan günümüze kadar, pek çok farklı ülkede yüksek sayıda görülmüştür (Dünya Sağlık Örgütü, 2014).

Tablo- 12: 1976-2012 Yılları Arasında Ebola Virüsü Hastalığı Salgınları

YILLAR	ÜLKE	VAKA	ÖLÜM	ÖLÜM ORANI
2012	Demokratik Kongo Cumhuriyeti	57	29	51%
2012	Uganda	7	4	57%
2012	Uganda	24	17	71%
2011	Uganda	1	1	100%
2008	Demokratik Kongo Cumhuriyeti	32	14	44%
2007	Uganda	149	37	25%
2007	Demokratik Kongo Cumhuriyeti	264	187	71%
2005	Kongo	12	10	83%
2004	Sudan	17	7	41%
2003	Kongo	35	29	83%
2003	Kongo	143	128	90%
2001-2002	Kongo	59	44	75%
2001-2002	Gabon	65	53	82%
2000	Uganda	425	224	53%
1996	Güney Afrika (ex-Gabon)	1	1	100%
1996	Gabon	60	45	75%
1996	Gabon	31	21	68%
1995	Demokratik Kongo Cumhuriyeti	315	254	81%
1994	Fildişi Sahilleri Cumhuriyeti	1	0	0%
1994	Gabon	52	31	60%
1979	Sudan	34	22	65%
1977	Demokratik Kongo Cumhuriyeti	1	1	100%
1976	Sudan	284	151	53%
1976	Demokratik Kongo Cumhuriyeti	318	280	88%

Kaynak: Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, <http://www.seyahatsagligi.gov.tr/hastaliklar/ebola.aspx>, Erişim Tarihi:5 Aralık 2014.

Tablo 12’de, 1976 yılından 2012 yılına kadar görülen Ebola salgınına ait rakamlar verilmektedir. Hastalığın sık sık yaşandığını ve ölüm oranlarının çok yüksek olduğunu söylemek mümkündür. 5 Aralık 2014 tarihi itibariyle, Kuzey Afrika’da görülen ve Ebola’nın neden olduğu ölümlü vaka sayısı 6.928’e ulaşmıştır.

Ölümlerin 4.181'i Liberya'da, 1.463'ü Sierra Leone'de, 1.284'ü Gine'de ve 8'i Nijerya'da görülmüştür (BBC, 2014).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), salgın ile ilgili olarak web sayfasında seyahat edecekler için bir uyarı metni yayınlamıştır. Bu metinde özellikle, hastalığın başlangıç noktaları olan Gine, Liberya ve Sierra Leone'nin hastalıktan çok büyük oranda etkilendiği ve bu ülkelere seyahat edilmemesi gerektiği uyarısında bulunulmuştur (Dünya Sağlık Örgütü, 2014). Amerika Birleşik Devletleri de resmi web sayfasında hastalık ile ilgili uyarıda bulunmuş ve bu ülkelere yakın zamanda seyahat etmiş olanların mutlaka sağlık kontrolünden geçmeleri uyarısını yapmıştır. Ayrıca ülke yönetimi, havaalanı giriş kapılarına, virüs kontrol sistemi kurarak ülkeye giren her yolcuyu sağlık taramasından geçirmiştir (www.us-passport-service-guide.com, 2014).

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) Genel Sekreteri Taleb Rifai, 2014 yılında Kuzey Afrika'daki büyümenin %4 seviyesinde olacağını tahmin ettiğini belirtmiştir. Bölgede görülen Ebola virüs salgınından dolayı, büyümenin %3 olarak gerçekleştiği ve virüs salgınının bölgenin imajını zedeleyip, bölgeye seyahatleri etkilediği belirtilmiştir. Bu konuda oluşan yanlış algılamalar bölge ekonomisini olumsuz etkilemiş, uygulanan yasak ve uyarılar özellikle seyahat ve turizm sektöründe zorluklara neden olmuştur (Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği, 2014).

MERS/ODSS Virüsü (Middle East Respiratory Syndrome/Orta Doğu Solunum Sendromu)

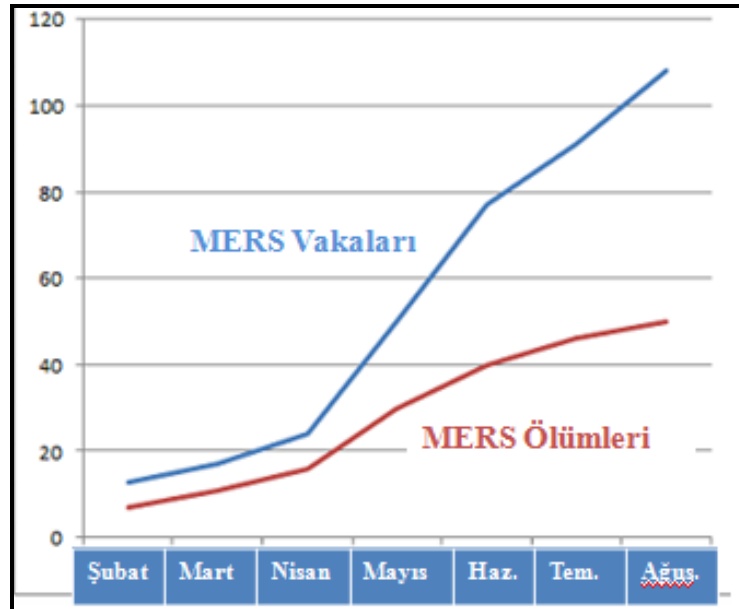
Dünya Sağlık Örgütü tarafından yapılan açıklamaya göre, Mayıs 2014 itibariyle Orta Doğu solunum sendromu (MERS-CoV) vaka sayısı 635'in üzerindedir. Arap Yarımadası'nda beliren virüs için, özellikle Hac ve Umre ziyaretleri için gelen turistlere virüs konusunda sürekli uyarı yapılmaktadır. Bu virüsün bulaştığı insanların çoğunda, ağır akut solunum sistemi rahatsızlıkları gelişmiştir. Vakalarda ateş, öksürük ve nefes darlığı gözlemlenmiştir. Hastalığa yakalananların %50'si hayatını kaybetmiştir (Dünya Sağlık Örgütü, 2014).

Tablo 13- MERS Virüsü Salgın Rakamları

MERS SALGINI (2013)	TOPLAM VAKA	TOPLAM ÖLÜM
Şubat	13	7
Mart	17	11
Nisan	24	16
Mayıs	50	30
Haziran	77	40
Temmuz	91	46
Ağustos	108	50

Kaynak: <http://www.prep-blog.com/2013/09/02/update-on-the-mers-outbreak/>,
Erişim Tarihi: 5 Aralık 2014.

Tablo-13'te, 2013 yılında MERS virüsü bulaşan hastaların sayısı verilmektedir. Hasta ve ölüm sayısının Ağustos ayında en yüksek seviyeye ulaştığını söylemek mümkündür.



Grafik 5- MERS Virüsü Vakaları

Kaynak: <http://www.prep-blog.com/2013/09/02/update-on-the-mers-outbreak/>,
Erişim Tarihi: 5 Aralık 2014.

Grafik-5'te, 2013 yılında tespit edilen MERS vakaları görülmektedir. Özellikle, 2013 yılı Mayıs ayı itibari ile grafiğin yükselişe geçtiği ve Ağustos ayı itibariyle, vaka sayısının en üst seviyeye ulaştığı görülmektedir. Özellikle Müslümanlar'ın Hac ve Umre ziyaret tarihlerine denk gelen aylarda yaşanması ve vaka sayılarının artması dikkat çekmektedir. Hac ve Umre ziyaretleri nedeniyle uluslararası turist sayısının artması, virüsün daha geniş alana yayılma riskini de arttırmaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü'nün verdiği güncel rakamlara göre, 3-19 Kasım 2014 tarihleri arasında Suudi Arabistan'da MERS virüsünden etkilenen hasta sayıdı 18'dir. 18 vakadan dördünün hayatını kaybettiği bildirilmiştir (Dünya Sağlık Örgütü, 2014).

1.2.6. Sosyal Krizler

Ekonomik ve siyasal kriz süresinin uzaması bir dizi toplumsal sorunu da beraberinde getirebilmektedir. Bir ülkede siyasal erkin, krizin aşılmasına yönelik uyguladığı yöntemleri beğenmeyen, ülkede oluşan krizin aşılmasında yetersiz kaldığını veya sorunlara adaletsiz yaklaşıldığını düşünen halk kitleleri, iç çatışmalara hattâ iç savaşa dek uzanabilecek isyanlar gerçekleştirebilmektedirler. Özellikle siyasal ve ekonomik krizler ile tetiklenen ve "halk ayaklanmaları" olarak da adlandırılabilir bu isyanları sosyal kriz bağlamında nitelendirmek mümkündür.

Dünyada zaman içerisinde gerçekleşen sosyal krizlerin nedenleri araştırıldığında, çözülemeyen ekonomik ve siyasal sorunların krizlere neden olduğu görülmektedir. Özellikle ekonomik sorunları, diğer krizlerin de tetikçisi olarak değerlendirmek mümkündür. O nedenle esas olan bir ekonomik sorunu veya ekonomik durumu temelden değiştirebilmek veya toplumdaki çalışanları daha fazla mesleki yetilerle donanımlı kılmaktır (Mayer ve Forest, 1990: 21). Bu durum, sosyal krize neden olabilecek olası koşulları da ortadan kaldırma çabasıdır.

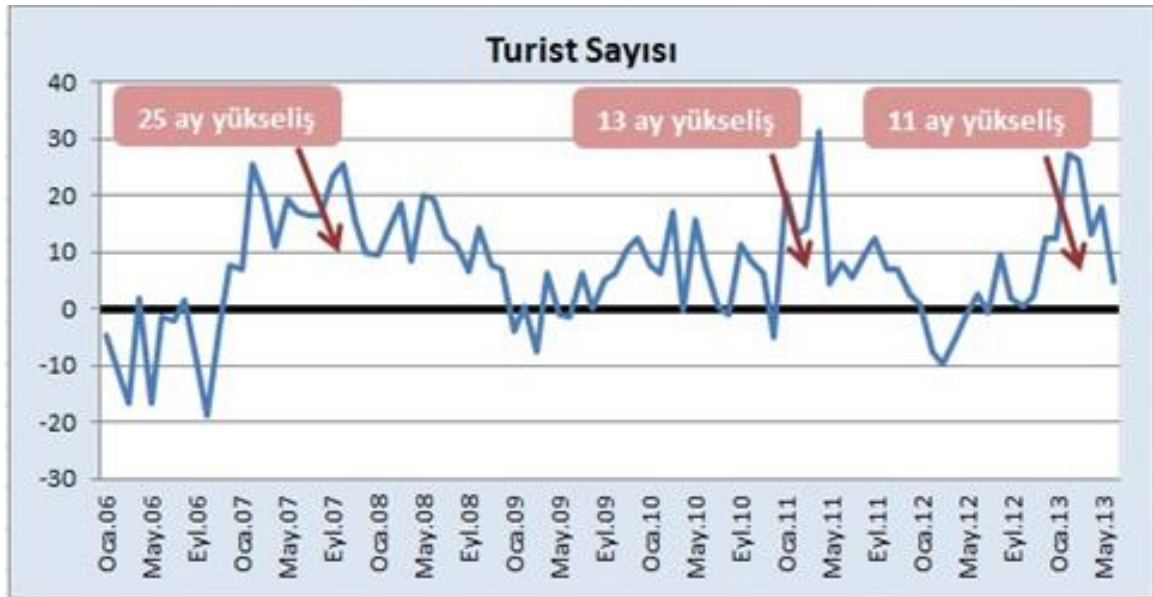
Dünyada demokrasinin tüm kurum ve kurallarıyla yerleşmediği az gelişmiş veya gelişmekte olan pek çok ülkede sosyal krizlerin sıklıkla yaşandığı görülmektedir. Oysa başta Avrupa ülkeleri olmak üzere tüm gelişmiş ülkelerde

durum tam tersidir. Çünkü, Avrupa ülkelerinde politik ve kültürel gelenekler işleyişleri farklılık taşımasına rağmen, dış görünüşleriyle birbirlerine benzer sistemlere dayanmaktadırlar (Lavenir, 2000: 8).

Taksim Gezi Parkı Olayları

Gezi Parkı Olayları, İstanbul Taksim Meydanı'nda bulunan Gezi Parkı'nda yapılmak istenen çevre düzenlemelerine karşı başlamış ve Türkiye'nin birçok iline yayılmış toplantı ve gösteri yürüyüşleridir. Gezi Parkı Olayları, siyasal ve toplumsal bakımdan Türkiye tarihinde iz bırakabilecek bir süreci ifade etmektedir. Gezi Parkı Olayları, Taksim Meydanı düzenlemesinin bir sonucu olarak 27 Mayıs 2013 tarihinde iş makinelerinin Gezi Parkına girmesiyle başlamış, Haziran-Temmuz aylarında yoğunlaşarak ülkenin tamamına yayılmıştır. İçişleri Bakanlığının verilerine göre 28 Mayıs- 6 Eylül 2013 tarihleri arasında 80 ilde Gezi Parkı Olayları çerçevesinde 5532 eylem/etkinlik gerçekleştirilmiş, bu eylem ve etkinliklere 3.611.208 kişi katılmıştır. Günlerce süren ve yüzlerce toplantı ve gösteri yürüyüşünün gerçekleştirildiği eylemler Türkiye'yi derinden etkilemiştir. Raporda Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) yetkilileriyle 23 Ekim 2013 tarihinde yapılan görüşmede; Taksim bölgesindeki otellerde rezervasyonlarda iptaller olsa ve oteller zarar etse de, sektörün zamanla toparlandığını, ekonomik kayıpların giderilebileceğini fakat itibar kaybını gidermenin zaman aldığını, bu süreçte ülkenin yurtdışındaki itibarının zarar gördüğü belirtilmiştir (Türkiye İnsan Hakları Kurumu, 2014: 8).

Protestoların etkisini anlayabilmek için istatistiki bilgilere yer verilmiştir.



Grafik 6- 2006-2013 Yılları Arasında Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı

Kaynak: <http://t24.com.tr>, Erişim Tarihi:24.12.14.

Grafik-6'da, Türkiye'ye 2006-2013 yılları arasında gelen turist sayısı görülmektedir. Gezi protestolarının yaşandığı Mayıs-2013'te, 11 aylık yükselişin ardından Mayıs ayında olayların başlaması ile birlikte turist sayılarının yüksek oranda düştüğü görülmektedir.

Mayıs ayının sonunda başlayan Gezi Parkı eylemleri ve polisin göstericilere müdahale biçiminin bazı medya kuruluşları ve sosyal paylaşım sitelerinde yayınlanması sonrası oluşan imaj kaybı yansımaları, fiyat düşüşlerini de beraberinde getirmiştir. Fiyatların en yüksek seviyeye çıkması gereken yaz döneminde, Türkiye genelindeki fiyatlarda düşüş yaşanmıştır. 150 farklı rezervasyon sistemi üzerinden 600.000 otelin fiyatlarını inceleyen Trivago, 2013 Temmuz ayına ait oda fiyatları endeksini (tHPI) açıklamıştır. Taksim Gezi Parkı olayları nedeniyle Haziran ayında İstanbul'da ağırlık kazanan fiyat düşüşleri, temmuz ayında Türkiye geneline yayılmıştır. Buna göre Türkiye genelindeki çift kişilik standart oda ortalama fiyatı, Temmuz ayında geçtiğimiz yılın aynı dönemine göre %17 oranında gerilemiştir. Böylece, 2012 Temmuz ayında 136 Euro düzeyinde olan ortalama oda fiyatı, 2013

yılı temmuz ayında 113 Euro'ya kadar gerilemiştir (www.turizmdebusabah.com, 2014).

Tablo 14-2012-2013 Yılları Arasında İstanbul'a Gelen Ziyaretçi Sayısı

	TÜRKİYE		İSTANBUL		2012'ye Göre Değişim Oranı (Aylık)	2012'ye Göre Değişim (Kümülatif)
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>		
OCAK	981.611	1.104.754	451.662	532.276	17,8	17,9
ŞUBAT	997.571	1.268.440	494.124	617.015	24,9	21,6
MART	1.460.563	1.841.154	659.826	838.201	27,0	23,8
NİSAN	2.168.715	2.451.031	818.788	936.961	14,4	20,6
MAYIS	3.232.926	3.809.190	867.511	1.058.771	22,0	21,0
HAZİRAN	3.882.592	4.073.906	939.508	957.894	2,0	16,8
TEMMUZ	4.571.389	4.593.511	966.337	926.266	- 4,1	12,9
AĞUSTOS	4.470.202	4.945.999	950.062	1.074.950	13,1	13,0
EYLÜL	3.991.415	4.266.133	940.156	1.006.014	7,0	12,2
EKİM	3.050.981	3.402.460	913.134	998.442	9,3	11,9
KASIM	1.631.647	1.709.479	727.772	770.288	5,8	11,4

Kaynak: İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü,
<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr>, Erişim Tarihi:24.12.2014.

Gezi olaylarının etkisinin en çok hissedildiği destinasyonun İstanbul olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye'nin en önemli destinasyonlarından birisi olan İstanbul'da, Gezi olayları nedeniyle turist sayılarında düşüş yaşanmıştır. Özellikle, Haziran ve Temmuz aylarında düşüşü görmek mümkündür. Tablo-14'te, Mayıs 2013'te 1.058.771 olan turist sayısının, Haziran ve Temmuz aylarında düşerek 950.000 civarında olduğu görülmektedir. Uzun dönemde turizm lehine yaşanabilecek bu gelişmelere rağmen, özellikle kısa dönemde siyasal krizlerin, tüm sektörleri ve ekonomiyi etkilediği gibi, turizmi de olumsuz etkilediği yukarıdaki örneklerde de görülmektedir.

1.2.7. Siyasal Şiddete Dayalı Krizler (Terörizm)

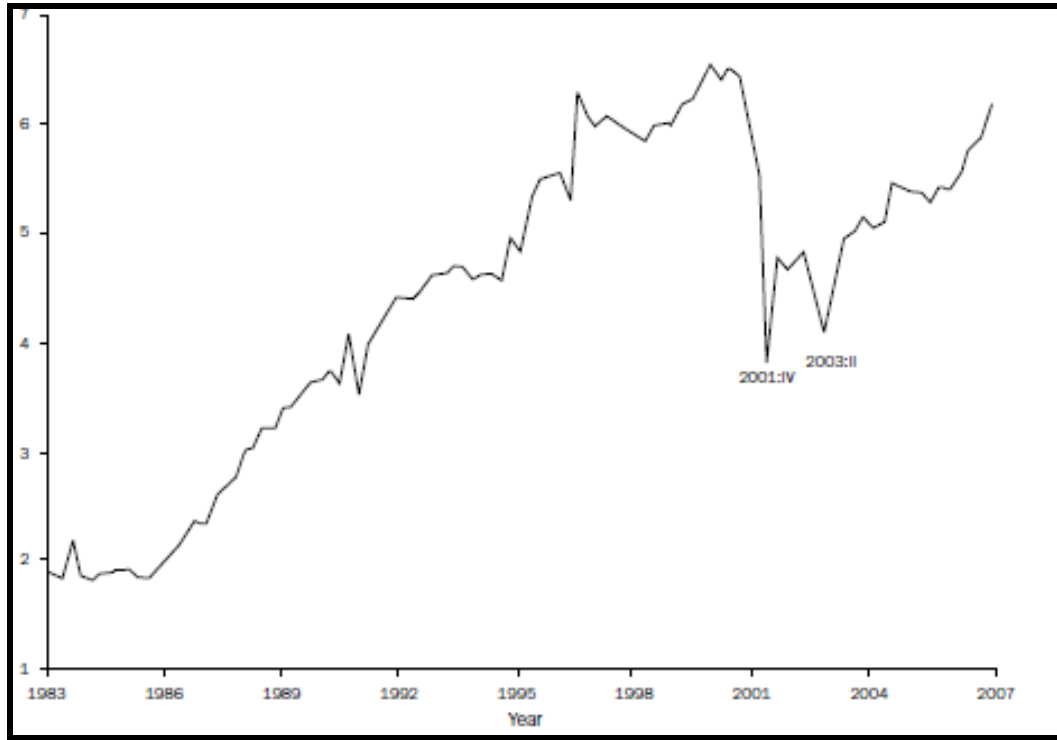
Siyasal krizler ile siyasal şiddete dayalı krizleri birbirinden kalın çizgilerle ayırmak gereklidir. Siyasal krizler, politik ortamdaki kaos veya belirsizliği ifade ederken; diğeri politik, hatta ideolojik bir görüş taşıdığını öne sürerek, savunmasız insanları fiziksel olarak yok etmeye dayalı bir kaos ortamını ifade eder. Bu ortamı “terörizm” olarak da tanımlayabilmek mümkündür. Örneğin 11 Eylül saldırılarının ardından turizm endüstrisi küresel ölçekte zarar görmüş, 2001 yılında tüm dünyada turist sayısında 2 milyon düşüş görülmüş, turizm endüstrisinin dünyadaki yıllık büyümesi %-0,3 olmuştur (Dünya Turizm Örgütü, 2014).

Dünya Ticaret Merkezi'ne yapılan saldırılar, terörizmin turizm endüstrisi üzerinde oluşturduğu potansiyel riski çok açık bir şekilde göstermektedir. Pekçok yazar, turistlerin terörist saldırılar ve kaçırma eylemleri için kolay hedefler olduğu hususunu önemle vurgulamaktadır (Faulkner, 2001: 142). Aşağıda siyasal şiddete dayalı yaşanan krizlere örnekler verilmiş ve krizlerin etkileri anlatılmaya çalışılmıştır.

11 Eylül Terör Saldırısı (9/11)

11 Eylül 2001 tarihinde, Amerika'nın New York eyaletinde bulunan Dünya Ticaret Merkezi'ne düzenlenen terör saldırısında, yaklaşık 3.000 kişi hayatını kaybetmiş ve büyük oranda maddi hasar oluşmuştur. Hem ABD'yi hem de dünyayı sarsan saldırı büyük bir krize neden olmuştur.

11 Eylül 2001'i, dünyadaki turizm hedefli terör olaylarında yeni bir dönemin başlangıcı olarak değerlendirmek mümkündür. 11 Eylül 2001 günü Amerikan halkını ve tüm dünyayı dehşete düşüren, dünyanın şimdiye kadar yaşadığı en büyük terör saldırısı gerçekleşmiştir (Küçükaltan, 2012: 47). Saldırı sonrasında çok sayıda turist, can güvenliği nedeniyle seyahatlerini ve rezervasyonlarını iptal etmiştir. Amerika Göçmenlik Bürosu tarafından yapılan araştırmada (Grafik-7) yaşanan terör saldırısı sonucunda turist sayılarındaki düşüş görülmektedir:



Grafik 7- 1983-2007 Yılları Arasında Amerika'ya Gelen Ziyaretçi Sayıları

Kaynak: Cornwell, D., Roberts, B (2010). The 9/11 Terrorist Attack and Overseas Travel to the United States: Initial Impacts and Longer-Run Recovery, Office of Immigration Statistics, Working Paper, p:2.

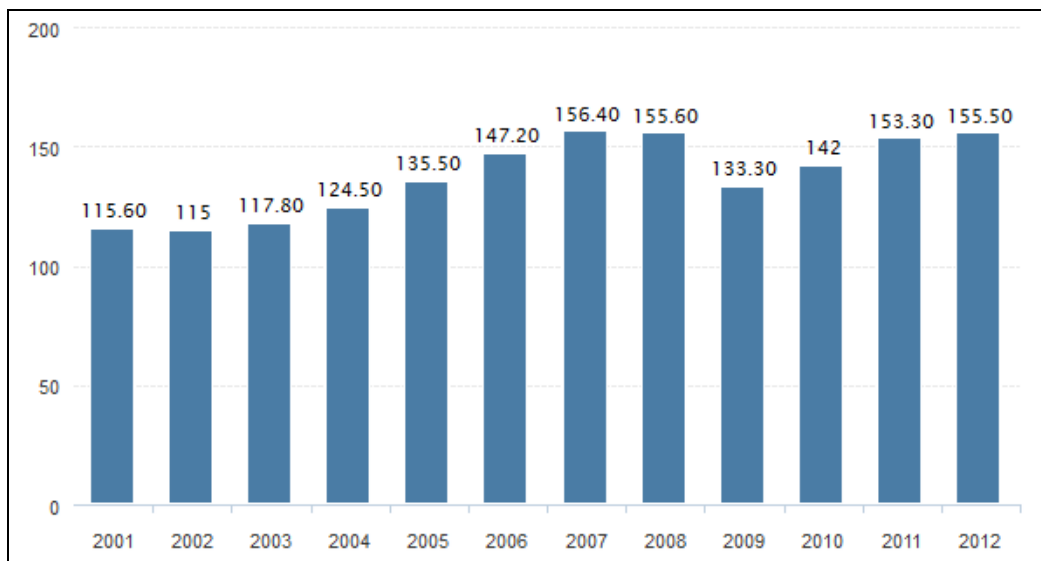
Grafik-7, 2001'de gerçekleşen terör saldırısı sonucunda turist sayısındaki azalışı göstermektedir. 1992 yılından sonra yükselişe geçen eğrinin, 2001 yılında yaşanan terör saldırısı ile birlikte çok hızlı bir düşüşe geçtiği görülmektedir. Saldırı öncesinde yaklaşık 7 milyon olan ziyaretçi sayısının saldırı ile birlikte %50 oranında azaldığı ve 3,5 milyona düştüğünü söylemek mümkündür.

Tablo 15 - 11 Eylül Saldırıların Turizm Talebine Etkisi

Turist harcamalarındaki toplam değişim (\$ milyar)	-50.69
Havayollarında işten çıkarılanların sayısı	203.000
Konaklama işletmelerinde işten çıkarılanların sayısı	174.000

Kaynak: Blake, A., Sinclair, T.A. (2002), Managing Tourism Shocks: CGE Analysis of September 11, University of Nottingham, UK.

Tablo-15'te, 11 Eylül saldırılarının turizm talebine etkisini görmek mümkündür. Saldırıları, turist harcamalarında 50.69 milyar dolarlık bir düşüğe neden olmuştur. Kriz sadece işletmeleri değil, aynı zamanda işgörenleri de olumsuz yönde etkilemiştir. Kriz sonrasında, havayollarında 203.000 kişi, konaklama işletmelerinde ise 174.000 kişi işten çıkarılmıştır. Bu durumdan yola çıkarak, krizin olumsuz sonuçlarının çok boyutlu olarak tüm toplumu etkilediğini, önemli bir çarpan etkisi yarattığını söylemek mümkündür.



Grafik 8 - 2001-2012 Yılları Arasında Amerikan Otel Endüstrisi (Milyar Dolar-Gelir)

Kaynak: <http://www.statista.com/>, Erişim Tarihi: 25.04.2014.

Grafik-8'de, Amerikan otel endüstrisinin 2001-2012 yılları arasındaki gelir durumu görülmektedir. Terör saldırısının yaşandığı 2001 yılında gelirin en düşük seviyede olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca krizi takip eden 2 yılda, gelirden önemli bir artış yaşanmamıştır.

İstanbul HSBC Banka Bombalaması

İstanbul'da 2003 yılında, 15 ve 20 Kasım tarihlerinde iki ayrı bombalama eylemi gerçekleştirilmiştir. 15 Kasım 2003 sabahı 9.30 sularında, Kuledibi'ndeki Neve Şalom Sinagogu ile Şişli'deki Beth İsrail Sinagogu önünde, eşzamanlı bombalar patlamıştır. Bomba yüklü araçlarla gerçekleştirilen saldırılarda 27 kişi

hayatını kaybetmiş, yüzlerce kişi de yaralanmıştır. Bu saldırının hemen ardından, 20 Kasım 2003'te yine bir bombalı terör saldırısı yaşanmıştır. İstanbul-Levent'te bulunan, HSBC Bank Genel Müdürlük binası ve Beyoğlu İngiliz Başkonsolosluğu önünde bomba yüklü araçlar patlatılmıştır. Bu saldırılarda 30 kişi hayatını kaybetmiş, 450 kişi de yaralanmıştır. Beyoğlu'ndaki saldırıda İngiltere'nin İstanbul Baskonsolosu hayatını kaybetmiştir. Bu saldırıların sonucu olarak, Avrupa'nın en büyük 600 işletmesini izleyen Dow Jones hisse senedi 600 endeksi 0.7 düşmüş, seyahat ve sigorta sektörleri de ağır darbe almıştır. Ayrıca bu saldırılarla birlikte, borsada banka ve turizm endekslerinde %11 negatif gerilemeler görülmüştür (Küçükaltan, 2012: 71-72).

Rusya-Ukrayna Krizi (2014 Kırım Krizi)

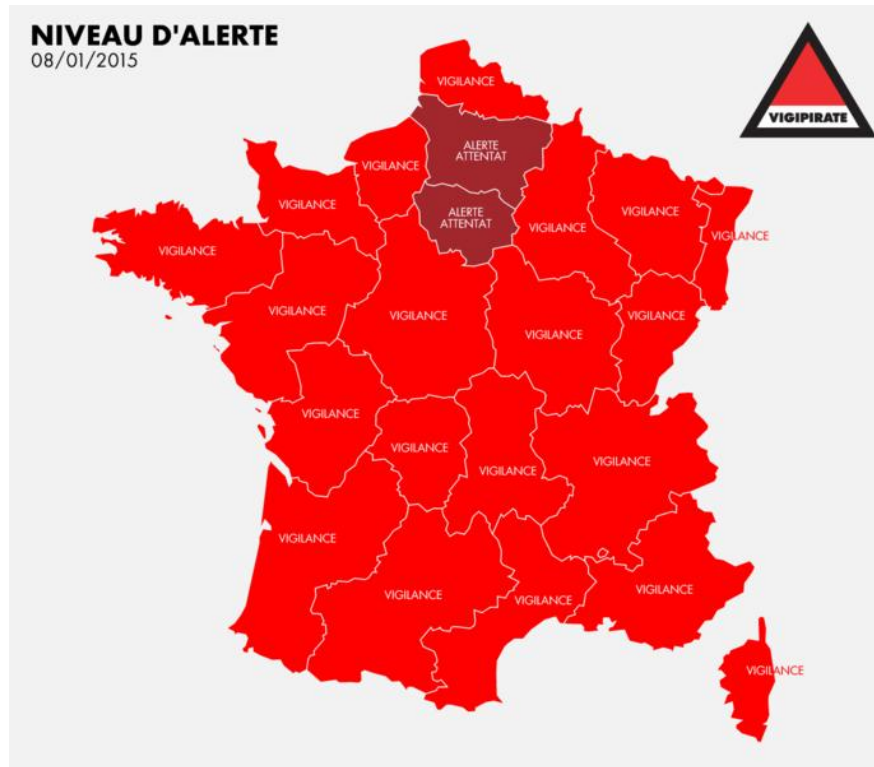
Ukrayna'da Kasım 2013'te başlayan yerel nitelikli kriz, Rusya'nın Kırım'ı ilhak etmesiyle birlikte uluslararası bir krize dönüşmüştür. 23 Şubat 2014'te Kırım'a sıçrayan kriz ve devamında Ukrayna'ya bağlı Özerk Cumhuriyet'in, önce 11 Mart 2014'te bağımsızlığını ilan etmesi ardından da 16 Mart 2014'te yapılan referandumda Kırım Parlamentosu'nun Rusya Federasyonu'na bağlanma kararı alması bölgede tansiyonu fazlasıyla yükseltmiş ve Şubat 2014'te Rusya ve Ukrayna arasında bir "paylaşım krizi" olarak patlak veren sorun, uluslararası bir krize dönüşmüştür (Erol, 2014: 2).

Rusya Seyahat Endüstrisi Birliği tarafından yapılan açıklamaya göre, krizin yaşanmasının ardından, yapılan rezervasyonların %15 iptal edilmiştir. İptallerin büyük bir çoğunluğu İngiltere ve Almanya'dan olmuştur (Barents Observer, 2014).

Charlie Hebdo Saldırısı ve Çifte Rehine Krizi (Paris-2015)

Ocak 2015'te, Fransa'nın başkenti Paris'te meydana gelen Charlie Hebdo isimli dergiye yapılan saldırıda 12 kişi hayatını kaybetmiş ve 11 kişi yaralanmıştır. Saldırının hemen ardından, kriz büyüyerek devam etmiş ve Montrouge'da zanlılar bir kişiyi rehin alarak bir matbaaya saklanmış ve eş zamanlı olarak Porte de Vincennes'de bir süpermarkette yaşanan rehine krizinde çok sayıda kişi hayatını

kaybetmiştir. Süpermarket baskını sona erdiğinde, eylemi gerçekleştiren bir kişinin kaçtığı anlaşılmış ve Paris genelinde “kırmızı alarm” durumu devam etmiştir (Şekil-5).



Şekil 5- Paris'te Kırmızı Alarm Uyarısının Devam Ettiği Bölgeler

Kaynak: Wikipedia, http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Plan_Vigipirate_-_08_janvier_2015.png#mediaviewer/File:Plan_Vigipirate_-_08_janvier_2015.png
Erişim Tarihi: 11.01.2015.

Charlie Hebdo saldırısı, 1989'da Christian Dornier tarafından düzenlenen saldırıdan beri Fransa'da gerçekleştirilen en fazla kayıplı saldırı olmuştur (BBC, 2015). Saldırının hemen ardından, Belçika ve Almanya başta olmak üzere Avrupa genelinde geniş çaplı terör önlemleri alınmıştır.

Fransa, dünyanın en çok ziyaret edilen destinasyonlarından birisidir ve turizm gelirleri milli gelirin %7'sini oluşturmaktadır. Özellikle, Paris'in bulunduğu "Ile-de-France" olarak adlandırılan bölgede, 550.000 kişi turizm sektöründe çalışmaktadır. Bu bölgeyi, 2014 yılında yaklaşık 47 milyon turist ziyaret etmiştir (Gulf Times, 2015).

Reuters Haber Ajansı tarafından hazırlanan rapora göre, terör saldırılarının hemen ardından 8-18 Ocak 2015 tarihleri arasında, Paris'teki otellerin doluluk oranı %10 oranında düşmüştür. Fransa Turizm Bakanlığı düşüşü önlemek ve güvenli bir turizm imajı yaratmak için saldırıların hemen ardından kriz yönetimi çalışmalarına başlamıştır. Kriz komitesi öncelikle uluslararası imajı düzeltmek için, tüm dünyadan seyahat yazarları ve seyahat acentaları yetkililerini ülkelerine davet etmiştir (Daily Caller, 2015).

1.2.8. Yönetim Kaynaklı Krizler

İşletme yönetiminin yanlış kararlar alması, kuralları yanlış uygulaması ya da kurallara uymaması sonucunda ortaya çıkan krizlerdir. Aşağıda yönetim kaynaklı yaşanan krizlere örnekler verilmiş ve krizlerin etkileri anlatılmaya çalışılmıştır.

Soma Maden Ocağı Patlaması

13 Mayıs 2014 Salı günü, saat 15.10'da Manisa Soma'da bulunan bir maden ocağında meydana gelen trafo patlaması ve yangın sonrası 301 adet maden işçisi hayatını kaybetmiştir.

Maden ocaklarının özelleştirilmesi ile artan maden kazaları ve ölümleri konu ile ilgili yönetmelik şartlarının yerine getirilmediğini, iş sağlığı ve güvenliği konularına önem verilmediğini ortaya koymuştur. Soma ilçesinde 301 madencinin ölümüne neden olan kazadan bir süre sonra Ermenek ilçesinde farklı bir nedenle-su basması-maden kazası oluşmuş ve 18 maden işçisi madende mahsur kalmıştır. Soma maden ocağı kazasında tespit edilen tahkimat, havalandırma, gaz ölçüm cihazları, kaçış yolları, yaşam odaları gibi teknik yetersizlikler ve tatbikat, eğitim, vardiya değişim yeri, iletişim, denetim gibi uygulama-işletme eksiklikleri, havalandırma, yangın söndürme, basınçlı hava şebekesi, elektrik şebekesi, tozla mücadele ve acil kaçış planı gibi planları içeren acil durum planının hazırlanmamış ve gerekli tatbikatların yapılmamış olması facianın büyümesine etken sebeplerdendir (Kocayay, 2015: 185).

Enron Krizi

Amerika Birleşik Devletleri'nin yedinci büyük şirketi konumunda olan ve ekonominin simgelerinden biri olarak tanıtılan Enron'un çöküşünün aniden meydana gelmesi, büyük ölçüde beklenmeyen bir gelişme olarak nitelendirilmiştir. Kuruluşundan 2001 yılına kadar olan yaklaşık 16 yıllık dönem (1985-2001) zarfında, aktiflerini 10 milyar dolardan 63.4 milyar dolara çıkaran Enron'un yükselişi gibi çöküşü de çok hızlı yaşanmış ve ABD'de kaydedilen en büyük şirket iflası olarak tarihe geçmiştir. Enron olayının ABD ekonomisine maliyeti 64 milyar dolar olarak tahmin edilmiş ve bu büyük olayın ABD milli gelirini, izleyen iki yıllık süreçte % 0.67 azalttığı hesaplanmıştır. Üretim kaybı 35 milyar dolar olmuş, ABD'de 4.500, dünyada 85.000 kişi işsiz kalmıştır (Arnold ve De Lange, 2004: 752).

Enron'un çöküşünde temel olarak üç önemli husus ön plana çıkmıştır. Bu hususlar şunlardır (Artunç, 2002: 33):

- İşletmenin yoğun olarak kullandığı Özel Amaçlı Varlıkların (Special Purpose Entity) muhasebeleştirilmesindeki hata ve hileler,
- İşletmenin şarta bağlı yükümlülüklerin değerlemesindeki ve muhasebeleştirilmesindeki hatalar,
- İşletmenin faaliyetinin son yıllarında yoğun olarak kullandığı türev araçlar ile enerji satış sözleşmelerinin mâkul değerlerinin tespitinde ve muhasebeleştirilmesinde yapılan hatalar.

Arthur Andersen Vakası

Enron'un denetimini ve aynı zamanda danışmanlığını yapan Arthur Andersen şirketi, Houston'da firmayı denetlemekle görevlendirilmiş olan David Duncan yönetimindeki ekip tarafından bazı dökümanların imha edilmiş olması nedeniyle itham altında kalmıştır. ABD'de, Enron'a yönelik yürütülen çeşitli incelemelerden çıkan sonuçlara göre, Andersen firması Enron'un finansal raporlarının denetimi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmemiş veya ilgili taraf işlemleri üzerindeki iç kontrol hakkında, iç denetim komitesinin endişelerini dikkate almamıştır. Soruşturma sürecinde firmayı denetleyen Arthur Andersen, Enron'un bilanço dışında izlenen bir

hesabında gözüken borcun değerlendirmesinde muhakeme yanlışı yaptığını kabul etmiştir (Süer, 2011: 5).

BP Deepwater Horizon Petrol Sızıntısı

British Petrol (BP) tarafından yapılan soruşturma sonrasında, kazanın tek bir sebebinin olmadığı tespit edilmiştir. Soruşturma sonuçlarına göre, kaza hem mekanik, mühendislik ve operasyonel uygulamalar, hem de BP dâhil pekçok firmanın çalışanlarından oluşan teknik ekibin bu alanlardaki hatası sonucu meydana geldiği bildirilmiştir (British Petrol, 2014).

1.2.9. Teknolojik Krizler

Günümüzde teknolojik değişiklere uyum sağlamak, gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaçtır. İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusuysa, bunun işletmenin temel amaçlarını etkileyeceği açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle, gelişen bir teknoloji, işletmenin arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir. Aşağıda teknolojik krizlere örnekler verilmiş ve krizlerin etkileri anlatılmaya çalışılmıştır.

Çernobil Reaktör Kazası

Çernobil reaktör kazası, bir deney sırasında meydana gelmiştir ve 20. yüzyılın ilk büyük nükleer kazasıdır. Ukrayna-Kiev’de bulunan Çernobil kentindeki nükleer güç reaktörünün dördüncü ünitesinde, 26 Nisan 1986’da meydana gelen nükleer kaza sonrasında atmosfere büyük miktarda fisyon ürünleri salınmıştır. Teknolojik kaynaklı bir kriz olan Çernobil kazası, ülke ve dünya genelinde bir ekolojik krize dönüşmüştür. Türki Tabipleri Birliği (2006) tarafından hazırlanan “***Çernobil Nükleer Kazası Sonrası Türkiye’de Kanser***” isimli raporda Çernobil'deki patlama sonrasında oluşan radyoaktif bulutların 3 Mayıs 1986 Cumartesi günü Marmara'ya, 4-5 Mayıs günleri Batı Karadeniz'e, 6 Mayıs günü Çankırı üzerinden Sivas'a, 7-9 Mayıs

tarihlerinde Trabzon-Hopa'ya ulaştığı, 10 gün sonra da tüm Türkiye'ye radyoaktif parçacıkların yayıldığı belirtilmektedir.

Nükleer kalıntıların ürettiği radyoaktif bulut, patlamadan sonra tüm Avrupa üzerine yayılmış ve Çernobil'den yaklaşık 1.100 km uzaklıktaki İsveç Formsmark Nükleer Reaktöründe çalışan 27 kişinin elbiselerinde radyoaktif parçacıklara rastlanmış ve yapılan araştırmada İsveç'teki reaktörden değil, Çernobil'deki reaktörden gelen parçacıklar olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde, İngiltere'nin Galler bölgesinde kazadan iki hafta sonra saptanan yüksek radyoaktif nedeniyle, yeşil alanlara koyun ve sığırların girişi engellenmiştir. Araştırmalarda, ilk yıl doz açısından en fazla etkilenen Avrupa ülkesi Bulgaristan olarak belirlenmiştir (Türkiye Atom Enerjisi Kurumu, 2006).

Çernobil reaktör kazası, doğadaki tüm canlılara önlenemez ve kalıtsal zararlar vermiştir. Tarım alanları yok olmuş, hayvancılık çok uzun süre yapılamamış ve ekili arazilerden elde edilen mahsüller insan sağlığına çok büyük zarar vermiştir. Özellikle tiroid kanseri ve lösemi vakaları artmıştır. Kazanın sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Chernobyl Facts and Statistics, 2014):

- 17 milyon insan, patlama sonucu havaya dağılan fisyon ürünlerinden etkilenmiştir.
- Ukrayna'da yaşayan 143.000 insan, evlerini terk etmek zorunda kalmıştır.
- 300,000'e yakın insan hayatını kaybetmiş ve bir kısmı da engelli olarak yaşamına devam etmek zorunda kalmıştır.
- Çernobil kurbanlarında lösemi ve tiroid kanseri görülme sıklığı beş katı kadar artmıştır.

Exxon Valdez Tanker Faciası

Kaza, Mart 1989'da olmuştur ve bugüne kadar insan eliyle gerçekleşmiş en büyük çevre felaketlerinden birisidir. Olayda, *Exxon Valdez* isimli petrol tankerinden 10.8 milyon galon petrol denize akmıştır. Deniz ve çevredeki canlılar büyük zarar görmüş; deniz kuşlarından katil balinalara kadar bölgede yaşayan birçok türden hayvan ölmüştür. Felâket sonrasında petrol taşımacılığına ilişkin birçok yeni yasa

ortaya atılmış, dünya çapında olası çevre felaketlerine müdahale tekniklerinden tankerlerin çift cidarlı olmasına kadar birçok konuda gelişmeler kaydedilmiştir (Keeble, 2010:224). Teknolojik bir kriz olan kaza, ekolojik bir krizin başlamasına da neden olmuştur. Kazanın doğal hayata ve ekonomiye olan zararları aşağıdaki gibidir (Giornale Ttismo, 2014):

- Denize dökülen petrolün miktarı, yaklaşık olarak 125 adet olimpik yüzme havuzu doldurabilecek ölçüdedir.
- Petrol, kıyı şeridinin 1.300 mil kadar uzağına kadar yayılmıştır.
- Temizlik çalışmalarında 10.000 işçi, 1.000 bot ve yaklaşık 100 adet uçak ve helikopter çalışmıştır.
- Kaza, 300 milyon dolarlık bir kayba neden olmuştur.
- Kaza sonrası bölge balıkçılık sektöründe 31 milyon dolarlık bir düşüş olmuştur.
- Kazadan 12 yıl sonra yapılan analizlerde, bölgede bulunan kumsallarda halen daha petrol kalıntısına rastlandığı tespit edilmiştir.
- Yaklaşık 250,000 deniz kuşu, yaklaşık 3.000 su samuru, 300 martı, 300 fok balığı, 247 kel kartal ve 22 adet katil balina ve sayılamayacak kadar çok sayıda somon ve diğer balık çeşitleri ölmüştür (Graham, 2008:12).

SONY Şirketi'nin Hacklenmesi

24 Kasım 2014 tarihinde, Amerika'da bulunan Sony Pictures Entertainment Şirketi'nin sistemine giren 'Guardians of Peace' (Barış Muhafızları) isimli hacker grubu, ilk olarak yapım şirketine ait henüz yayımlanmayan dört filmin kayıtlarını sızdırmış ve şirkete ait bilgileri ele geçirdiğini duyurmuş, aralarında ABD Başkanı Barack Obama ve Angelina Jolie de dahil pekçok ünlü ismin geçtiği işletme içi yazışmalar basına sızdırılmıştır. Bu saldırının temel sebebi olarak, "The Interview" (Röportaj) adlı film gösterilmişti. Komedi filminde, Kuzey Kore lideri Kim Jong Un'a yönelik bir suikast konu ediliyordu ve filmin sonunda lider hayatını kaybediyordu. 25 Aralık 2014'te vizyona girecek olan filmle ilgili, bilgisayar korsanları "11 Eylül 2001 saldırılarını hatırlayın" mesajı vermiş ve karşılığında yapım şirketi, olası terör saldırısına karşı filmi sinemalarda göstermekten

vazgeçmişti. ABD Başkanı Barack Obama CNN'e yaptığı açıklamada Sony'ye yönelik hacker saldırısının “bedeli son derece yüksek bir sanal vandallık” olduğunu ifade ederek, bu eylemi ciddiye aldıklarını belirtmişti (Techno Logic, 2014).

Her ne kadar teknolojik bir kriz olarak başlamışsa da, iki ülke başkanları arasında geçen ve basına yapılan sert açıklamalar sonrasında kriz büyük bir siyasi krize dönüşmüştür. Amerikan Federal Soruşturma Bürosu FBI'ın Sony Pictures'a düzenlenen siber saldırıdan Kuzey Kore'yi sorumlu tutmasının ardından Kuzey Kore yönetimi, Sony'ye yapılan siber saldırının arkasında kendilerinin bulunduğu iddialarını yalanlayarak suçsuzluklarını kanıtlamak için ABD'ye saldırı hakkında ortak soruşturma teklifinde bulunmuş ancak ABD yönetimi bu teklifi reddetmişti. ABD'yle Kuzey Kore arasında siyasi krize sebep olan *'The Interview'* (Röportaj) filmi, Noel günü (25 Aralık 2014) ABD'deki yaklaşık 300 sinema salonunda aynı anda gösterme girmiştir ve herhangi bir saldırı yaşanmamıştır (www.diken.com.tr, 2014).

1.3. KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI

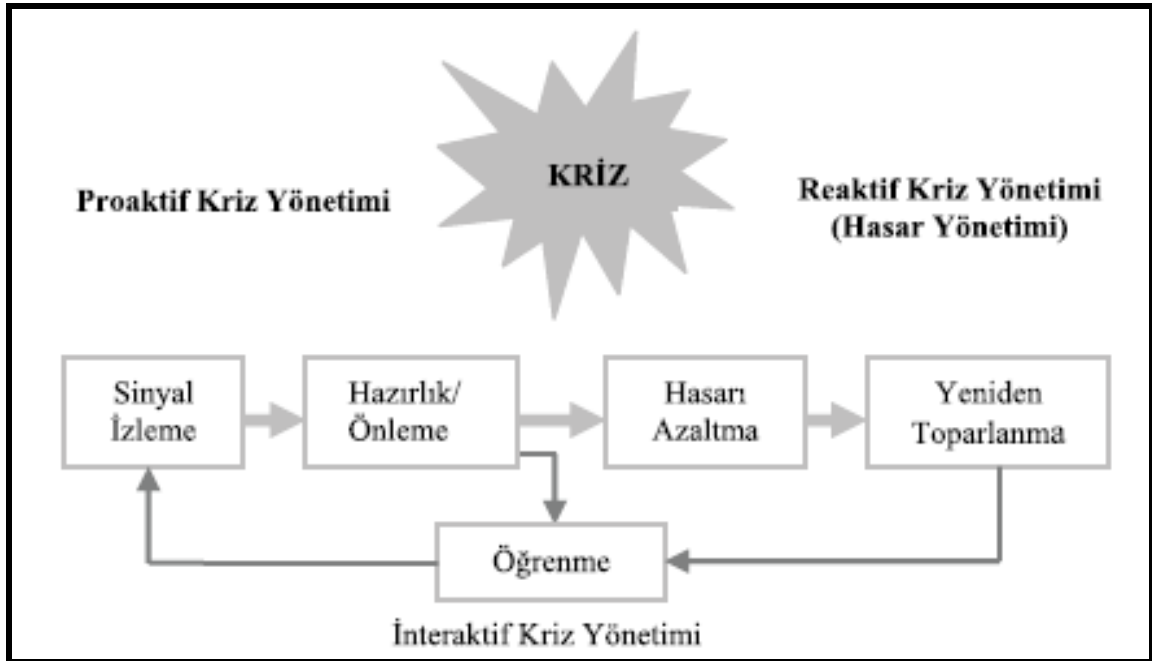
Kriz yönetimi, dönemsel bir faaliyettir. Bu faaliyet, yöneticilerin karşılaştığı risklerin ayrıntılı bir analizini yapmasıyla başlamaktadır. Her tehditin analizi benzersizdir. Örgütün yapı ve faaliyetleri, doğal afet riskleri, güvenlik sorunları vb. gibi çeşitli faktörlere göre farklılık göstermektedir (Boatwright, 2007:34). İşletmeler için kriz, her zaman bir tehdit ya da tehlike anlamına gelmemekte, bazı durumlarda fırsata dönüşebilmektedir. Krizlerin olumsuz etkisi olarak maliyetlerin yükselmesini, başarısız kararların verilmesini, personel çıkarmalarını, üretim ve satış hatalarını örnek vermek mümkündür. Pozitif etki, yani fırsat olarak ise üretim maliyetlerinin düşmesini, kriz yönetimi konusunda tecrübe kazanılmasını ve yeni programlarla tanışılmasını örnek olarak vermek mümkündür (Okumuş vd., 2005: 97).

Augustine'e göre (1995) iki çeşit kriz vardır: *işletme tarafından yönetilen kriz* ve *işletmeyi yöneten kriz*. Bu ifade, kriz yönetimin işletme bakımından önemini vurgulamaktadır. Etkin kriz yönetimi, üst yönetimin krizin etkilerini bilgi sistemleri,

insan kaynakları ve operasyon gibi işletmenin çeşitli birimlerinde yönetebilmesi anlamına gelmektedir (Hickman ve Crandall, 1997: 75). Gigliotti ve Jason başarılı bir kriz yönetimi programı için gereken örgütsel ilkeleri şöyle sıralamışlardır (Olgun, 2006: 16):

- Örgütün karşılaşılabileceği tüm potansiyel krizleri içeren eksiksiz ve detaylandırılmış biçimsel planlar hazırlamak,
- Krizler konusunda uzman kişilerden oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturmak,
- Kriz yönetim ekibini oluşturan üyeler için bireysel sorumluluklar belirlemek, gerektiği yer ve zamanda ise üyeler üzerinde otorite tesis edebilmek ve bir kriz yönetim ekibi şeması oluşturmak,
- Acil durumlarda, kriz yönetim ekibine durumu bildirmek ve ekibi göreve çağırmak için uygun bir yöntem geliştirmek,
- Tüm gerekli iletişim olanaklarını, çalışma bölgelerini, planları ve ayrıntılı tasarıları içeren bir kriz kumanda merkezi oluşturmak,
- Kriz planlarının farklı aşamalarını, belli periyodlar içerisinde tatbik etmek,
- Her tatbikat sonucunda, kriz planlarının eksikliklerini belirlemek ve planları gereksinimlere göre güncellemek,
- Kriz yönetim ekibinden iyi verim alabilmek için, ekibe yeni katılan üyelerin, ekiple mümkün olduğunca çabuk kaynaşmasını sağlamak.

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir (Demirtaş, 2000: 6).



Şekil 6: Kriz Yönetimi Süreci

Kaynak: T.C. Pauchant and Mitroff I., Transforming The Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies, (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), s. 135.

Şekil 6’da görüldüğü gibi kriz yönetim süreci proaktif, reaktif ve interaktif (etkileşimli) olmak üzere üç grupta toplanabilir. Proaktif kriz yönetimi, erken uyarı sinyallerini izlemeyi, olası krizlere karşı hazırlık yapmayı ve krizlerin oluşmasını engellemeyi kapsayan önleyici bir anlayışa dayanmaktadır. Reaktif kriz yönetiminde ise proaktif çabaların yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkan krizin işletme üzerindeki etkilerini en aza indirmeyi hedefleyen çabalar yer almaktadır. Modelin en önemli katkısı, interaktif kriz yönetimi olarak adlandırılan ve yaşanan krizlerden alınan derslerin organizasyon içinde paylaşılarak içsel bir öğrenmenin gerçekleştirildiği sürece vurgu yapmasıdır. Etkili kriz yönetimi, sürekli öğrenme sürecidir (Gainey, 2010: 92).

Bazı araştırmacılar, krizin dört dönemden oluştuğunu ifade etmektedir: Kriz öncesi dönem, yoğun kriz dönemi, krizin kronikleştiği dönem ve çözüm dönemi (Fink 1986, Kash ve Darling, 1998). Birinci basamakta, kontrolün elde tutulabilmesi için dış çevrenin analiz edilmesi, bilgilerin toplanması, sinyallerin analiz edilmesi,

planların yapılması, kriz takımının oluşturulması, iletişim kanallarının belirlenmesi gibi birtakım önlemlerin alınması gerekmektedir. İkinci basamak ise krizin tüm belirtilerinin netleştiği dönemdir (Fink, 1986: 17). Bu süreçte, olayın kısa ve uzun vadeli etkileri hesaplanmalı ve gerekli önlemler derhal alınmalıdır. Üçüncü aşamada, krizin belirtileri bir önceki basamağa göre daha belirgin hale gelir ve harekete geçmek zorunlu bir hal alır. Son basamak ise krizin belirtileri yavaş yavaş azalmaya ve etkisini kaybetmeye başlar, işleyiş normal rutinine döner (Okumuş ve Karamustafa, 2005: 944).

Meyers (1986) ise kriz yönetim dönemlerini kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olarak üç aşamada incelemiştir. Bu bölümde Meyers tarafından belirlenen dönemlere göre kriz yönetim dönemleri incelenecektir.

1.3.1. Krize Hazırlık Dönemi Yönetimi

Krize hazırlık dönemi, olası krizlerin önceden tahmin edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması sürecini kapsamaktadır. Bu dönemde, işletmeler en kötü durumlar için kendilerini hazırlamalıdır. Krizden en az hasarla çıkmanın yolu, krize en iyi şekilde hazırlanmaktır. Bu süreçte yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür:

- Kriz yönetim planının hazırlanması,
- Kriz yönetim takımının oluşturulması,
- Erken uyarı sistemlerinin kurulması ve izlenmesi,
- İç ve dış çevre analizlerinin yapılması,
- Kriz senaryolarının hazırlanması,
- Kriz iletişim planlarının hazırlanması,
- Personelin, kriz yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi.

2005 yılında Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan “Kriz Yönetimi” isimli rehberde, kriz öncesinde yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Kriz dönemlerine güçlü bir şekilde karşı koyabilmek için öncelikle en kötü ihtimale dayalı bir senaryo geliştirilmeli ve buna göre bir kriz yönetim planı hazırlanmalıdır.
- Kriz yönetimi, hızlı imaj erozyonuna karşı konulmasını gerektiren bir halkla ilişkiler konusudur. Bu nedenle, kriz yönetimi planının hazırlanması, iletişimde rol alacak görevlilerin belirlenmesi, bu kişilerin önceden eğitilmeleri ve kriz sırasında kitle iletişiminin yönetilmesi boyutlarıyla mutlaka profesyonel ve tercihen bu alanda deneyimli olan bir halkla ilişkiler firmasının hizmetlerinden yararlanılmasını gerektirir.
- Reklam ajansları ile yapılan sözleşmelerde herhangi bir kriz anında işverene kampanyayı süresiz olarak durdurma yetkisini veren hükümler mutlaka yer almalıdır.
- Kriz ekibi, kriz planı ve kullanılacak parasal kaynak, krizin uzun süreli olması ihtimali dikkate alınarak belirlenmelidir.
- Kriz eylem planı hazırlanmalıdır.
- Kriz ekibi önceden eğitilmeli, kriz sırasında neleri yapmaları ve neleri yapmamaları gerektiği kendilerine öğretilmeli ve uygulama becerileri provalarla önceden kontrol edilmelidir.

Kriz döneminde kontrol güçlüğü yaşanır. Firmanın imajı, insan kaynakları, finans yapısı ya da doğal kaynakları kriz tarafından tehdit edilir. Bu dönemde işletmeler, müşterilerinin ve rakiplerin gözünde değer kaybetmek istemezler. Bu nedenle öncelikle imajlarını yenileme yoluna giderler. Örgüt imajının oluşturulmasında halkla ilişkiler önemli katkılar sağlamaktadır. Bu amaçla medyayla ilişkileri düzenleyen, örgütün güvenilirliğini en üst düzeyde tutmaya çalışan halkla ilişkiler, medyanın krizle ilgili bilgi almasını sağlar (Tüz, 2001: 107).

1.3.2. Kriz Dönemi Yönetimi

Kriz döneminde konaklama işletmelerinde alınması gereken önlemlerin başında; kriz yönetim planının uygulamaya konması, kriz birimlerinin durumu değerlendirmeleri ve üst yönetimin durumdan haberdar olmasının sağlanması

gelmektedir (Parsons, 1996: 27). Buna ek olarak, kriz şartlarında kullanılabilir karar alma yöntemleri aşağıdaki gibidir (Mütercimler, 2006: 674-678):

- **Stratejik Düşünme Yöntemi:** Üst kademe yöneticilerinin kullandığı en önemli araçtır. Üst yönetim, işletmeyi etkileyen çevresel koşulları sürekli takip eder ve bu değişmelerin ne gibi tehlikeleri beraberinde getirdiğini tespit etmeye çalışır. İşletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirleyerek, işletme kaynaklarının nerede ve nasıl kullanılacağına karar verir (Koçel, 2011: 140).
- **Beyin Fırtınası Yöntemi:** Kriz şartlarında, yönetici kendi kendine olası tüm alternatifleri düşünsel olarak araştırarak karar alır. Aynı yöntem, grup çalışması ile de uygulanabilir.
- **DELPHI Yöntemi:** Yazılı bir karar alma yöntemidir. Kriz sorununa yönelik cevaplar, yazılı anket şeklinde alınır. Ekip lideri, cevapları derler.
- **Karar Konferans Yöntemi:** Ekip üyeleri, problemin yapısını ortaya koymak için uzmanlık konuları doğrultusunda tartışırlar.

Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan rehberde, kriz esnasında yapılması gerekenler üç ana başlık altında toplanmaktadır (Turizm Bakanlığı, 2005):

- İletişim ağı
- Neleri, kimler, ne zaman ve nasıl söylemeli?
- Kriz iletişimi ve medya ile ilişkiler

1.3.3. Kriz Sonrası Yönetim

Bu dönem, krizin sona erdiği ancak etkilerinin az veya çok devam ettiği ve bunların ortadan kaldırılmaya çalışıldığı dönemdir. Kriz, bu dönemde kontrol altına alınmıştır, ancak belirtildiği gibi etkileri sürmektedir. Bu aşamada, devam eden bu etkileri ortadan kaldırmak için uzun ya da kısa vadeli önlemler alınır. Örgütün kriz sonrasında normal haline dönmesi ve kuruluşun yapısının yeniden düzenlenmesi için

çalışmalar yapılır. Kriz sonrası dönemde yapılması gereken en önemli husus, yeni bir misyon ve vizyon tanımlaması yapılmasıdır. Vizyon ve misyonu yeniden tanımlayarak, krize eğilimli ya da kriz evrelerinde yetersiz kalan kurum kültürünü de orta ve uzun vadede gözden geçirip değiştirme ve geliştirmeye çalışmak yararlı olacaktır.

Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan rehberde, kriz sonrası yapılması gerekenler şunları kapsamaktadır (Turizm Bakanlığı, 2005):

- Krizin etkileri talep, gelir, pazar payı, krizden etkilenen kesimler ve uğradıkları zarar miktarı boyutlarıyla tarafsız ve doğru bir şekilde hesaplanmalıdır.
- Olumsuz etkileri en kısa sürede giderecek veya hafifletecek önlemler belirlenmeli ve maliyetlendirilmelidir.
- Söz konusu önlemlerin alınması için ayrılacak bütçe belirlenmeli ve süratle kullanılabilir hale getirilmelidir.
- Tahsis edilebilen bütçe, ihtiyaç duyulana gerisinde kalmışsa bu bütçe içerisinde yapılabilecekler yeniden tanımlanmalı, planlanmalı ve süratle uygulamaya geçilmelidir.
- Kriz yönetimindeki etkinlik ölçülmeli, başarı ve başarısızlıklardan dersler çıkarılmalı ve takiben kriz yönetimi planlarında gerekli uyarlamalar yapılmalıdır.

Kriz esnasında oluşacak her türlü sorunu çözmek için gerekli önlemler alınmalıdır. Önlemler alınırken, işletme kapasitesi ve maliyetler belirlenmelidir. Hazırlanan bütçe, işletme kapasitesine uygun ve uygulanabilir olmalıdır. Alınan önlemler, planlar ve maliyetler doğrultusunda işletmenin uğradığı zararlar tespit edilmeli ve sonuçlar doğrultusunda gelecek olası krizler için yeni planlar geliştirilerek, güncel önlemler alınmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ŞİRKET PERFORMANSI

2.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI

Literatürde örgütsel öğrenmenin bir işletmenin hayatta kalması ve etkili performans sergilemesi için çok önemli bir faktör olduğu vurgulanmaktadır. Bu bölümde, örgütsel öğrenmenin tanımı yapılacak ve bu kavramla ilgili olarak daha önce yapılmış çalışmalar incelenecektir.

2.1.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı ve Özellikleri

Levitt ve March (1988), öğrenmeyi rutin temelli, geçmişe bağlı ve görev yönelimli bir olgu olarak tanımlamaktadır. Örgütler, geçmişten aldıkları yorumları, davranışlarını yönlendiren rutinler haline getirerek öğrenmektedir. Buradaki rutinler, şekillerden, kurallardan, işlemlerden ve teknolojiden oluşmaktadır.

Örgütsel öğrenme, yeni bilginin öğrenilmesine ve davranışların değişmesine ilişkin karmaşık bir süreçtir. Bireysel ve örgütsel davranışın değişmesini sağlayan gelenekselleşmiş bir süreçtir. Güçlü bir örgütsel öğrenme kültürüne sahip olan firmalar; yaratıcılıkta, yeni bilginin edinilmesi ve transfer edilmesinde, yeni bilgiye göre davranışların düzenlenmesinde oldukça başarılı olmaktadır (Huber, 1991: 67).

Örgütsel öğrenme, organize bir şekilde bireyler tarafından oluşturulan bilgiyi arttırıcı bir süreçtir ve oluşan bu bilgiyi organizasyonun bilgi sistemine, örgütsel hafızasına transfer eder (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 34).

Argyris ve Schön (1996), örgütsel öğrenmede bireylerin oynadığı başrolü vurgulayarak performans-öğrenme ilişkisine atıfta bulunan bir tanımlama yapmaktadır. Buna göre, organizasyonlardaki bireyler sorunlu bir durumla karşılaştıklarında ve bu durumu organizasyonun lehine incelemeye aldıklarında örgütsel öğrenme ortaya çıkmaktadır. Bireyler, eylemin beklenen ve gerçekleşen sonuçları arasında şaşırtıcı bir açıklık bulurlar ve bu açıklığa bir düşünme süreci ve

yeni bir eylem ile cevap verirler. Bu yeni eylem, bireyleri uygulamadaki örgütsel kuramı değiştirmek suretiyle kafalarındaki organizasyon görüntüsünü veya organizasyon anlayışını değiştirmeye ve beklenenlerle çıktılarını benzeştirmek için faaliyetlerini yeniden yapılandırmaya götürür.

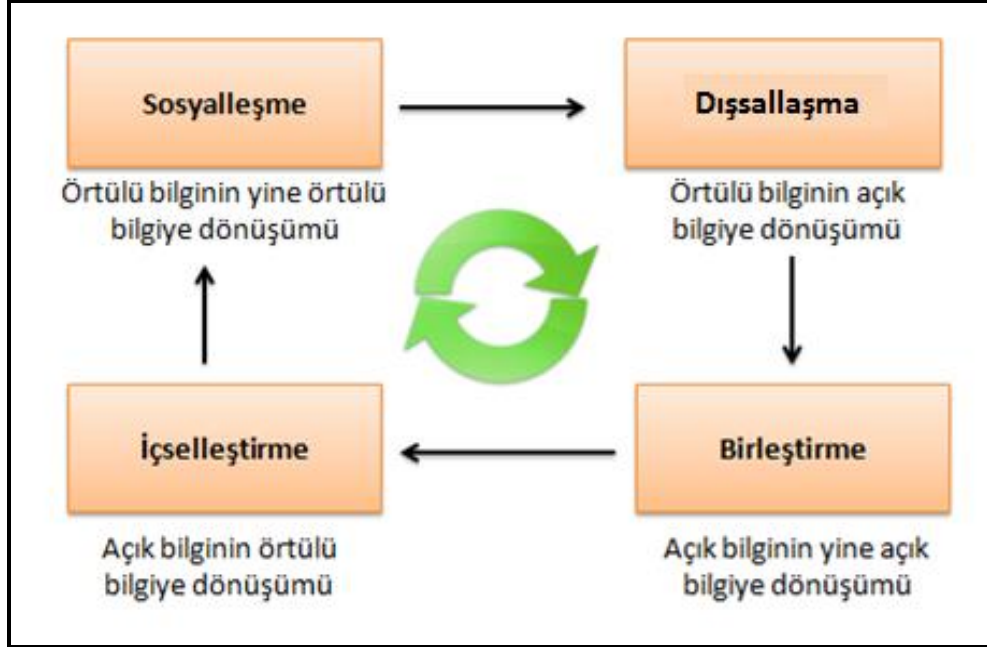
Bu alanda yapılan araştırmalara göre, eğer öğrenme süreci organizasyon üyeleri arasında gerçekleşirse bir öğrenme eylemi gerçekleşir ve örgütsel öğrenme kültürü oluşur. Bireyler tarafından öğrenilen dersler örgütün belleği, kültürü ve varlıklarının bir parçası haline gelir (Argyris, 1996: 146).

Garvin'e (1999) göre örgütsel öğrenme, örgütlerin eylemlerini iyileştirme süreciyle ilgilidir. Organizasyonların zamanında, doğru ve tutarlı bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesi ile örgütsel öğrenme sağlanmış olmaktadır. Örgütlerin öğrenmesi için potansiyel davranışları değiştirmesi veya mevcut davranışları iyileştirmesi gerekmektedir. Bir örgütün gelişmesi, yeni bir şey öğrenmeden mümkün değildir. Bir sorunu çözmek, yeni bir ürünü piyasaya sunmak, süreçleri tasarlamak, işletmelerin dünyayı yeni bir bakış açısı ile görmesini ve bu duruma göre davranmasını sağlamak, öğrenme örnekleri olarak gösterilebilir. Öğrenmenin olmadığı bir durumda örgütler, eski uygulamaları tekrar ederler. Bu durumda, hem iyileşmenin meydana gelme olasılığı azalır, hem de öğrenme rastlantılar sonucu meydana gelir ve kısa ömürlü olur.

Örgütsel öğrenme; organizasyonda üç boyutta (bireysel, grup ve organizasyon düzeyinde) gerçekleşen, bilişsel ve davranışsal değişime öncülük eden, daha önce öğrenilmiş olan bilgiyle yeni öğrenilen bilgiyi sentezleme olanağı sağlayan dinamik ve stratejik bir yenilenme sürecidir (Crossan vd.,1999: 523).

Nonaka ve Takeuchi (1995), yaptıkları çalışmada dört aşamalı bir öğrenme modeli oluşturmuştur. Bu modelde, öğrenmenin oluşumu devam eden ve tekrarlayan bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Örtülü-gizli (*tacit*) bilgi, yerini açık (*explicit*) bilgiye bırakmaktadır. Örtülü bilgi; kişisel, konuya özel, öznel bilgidir. Açık bilgi ise,

sistematik, yazılı, resmi ve iletişimi kolay bilgidir. Şekil-7'de, Nonaka ve Takeuchi'nin öğrenme modeli bulunmaktadır:



Şekil 7-Nonaka ve Takeuchi'nin Öğrenme Modeli

Kaynak: Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, 1995.

Nonaka ve Takeuchi'nin öğrenme modeli; sosyalleşme, dışlama, içselleştirme ve birleştirme olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır:

- **Sosyalleşme**, örtülü bilginin diğer bireyler ile paylaşılması hareketidir (Ör: Bir toplantıda bilginin paylaşılması).
- **Dışsallaşma**, örtülü bilginin paylaşılmak yerine, açık bilgiye dönüştürülmesidir (Ör: Bir makale yazılması).
- **Birleştirme**, daha karmaşık olan açık bilginin farklı kaynaklar kullanılarak, daha anlaşılır hale getirilmesi sürecidir (Ör: Prototipinin geliştirilmesi).
- **İçselleştirme**, açık bilginin özümsemesidir. Açık bilginin deneyimlenmesi ile oluşur. Buna örnek olarak, bisiklet kullanmayı öğrenmek verilebilir. Hiçkimse bisikletin nasıl kullanılacağını anlatamaz. Bisiklete binilip, pratik yapılması durumunda öğrenme gerçekleşir.

Örgütsel öğrenme, plansız şekilde tesadüfen yaratılabilecek bir olay olmaktan ziyade, örgütsel hedeflerle bağlantılı ve planlı şekilde, sistematik bir çerçevede ele alınması ve yönlendirilmesi gereken olaydır. Bu bağlamda, örgütsel öğrenmenin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Seymen ve Bolat, 2002: 45):

- Örgütsel öğrenme, sorumluluğu bireylere yükleyen, bireyleri öğrenen varlıklar olarak gören ve tüm örgüt üyelerinin aktif katılımını gerektiren bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme, davranışlar yanında örgütsel yapıda da değişim içeren süreçtir. Bireysel öğrenmeden kolektif öğrenmeye geçişin sağlanmasına destek vermektedir.
- Örgütsel öğrenme, dinamik bir süreç olup, sürekli değişimi esas almaktadır.
- Örgütsel öğrenme, faaliyetlerin sonucuna bağlı olarak, değişik seviyelerde ve hızlarda meydana gelebilmektedir.
- Örgütsel öğrenme, genellikle örgütler için olumlu sonuçlar doğursa da her zaman doğru ve iyi sonuçlar ortaya çıkmayabilir. Bu durum, bireysel düzeyde ve formal olmayan öğrenmede de aynıdır.
- Örgütsel öğrenme, örgütün tüm iç ve dış çevre elemanlarından yeni bilgiler öğrenilmesi anlamına gelmektedir. Bu yönüyle örgütsel öğrenme, geniş kapsamlı bir süreç olmaktadır.
- Örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen bilgiler ve kazanılan deneyimler, hemen uygulanabileceği gibi ileride kullanılmak üzere örgütün hafızasında da saklı tutulabilir. Bu özellik, örgütsel belleğin varlığını gerektirmektedir.

2.1.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme süreci, organizasyonun deneyimlerine dayalı performansını koruma ve artırma yeteneğidir. Bu süreç; bilgiyi edinme (yeteneklerin, anlayışların ve ilişkilerin oluşturulması ve geliştirilmesi), bilgiyi yayma (öğrenilen bilgilerin örgütün diğer üyelerine aktarılması), bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza (öğrenmenin entegre edilmesi, yeni durumlara uyumlu hale getirilmesi) olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Dibella vd.,1996: 363).

2.1.2.1. Bilgiyi Kazanma

Bilgiyi kazanma sürecinde bilgi hem iç, hem de dış kaynaklardan elde edilebilir. İşletme içerisinde geliştirilen bilgi ile öğrenme kendiliğinden oluşur. Örneğin kurucu müdürün, eski tecrübelerini göz önünde bulundurarak hareket etmesi gibi. Diğer durumlarda ise işletmeler, yeni eğilimleri öğrenebilmek, oluşan problemleri çözebilmek ve performanslarını rakipler ile karşılaştırabilmek için dış kaynaklardan bilgi edinebilmek için arayışa girerler. Dış kaynaklardan bilgi temin etmek; başka firmalar ile ortak girişimlerde bulunmak, yeni firmalar ile işbirliği yapmak veya diğer işletmelerden yeni personelin transfer edilmesi şeklinde de gerçekleşebilir (Santos-Vijande vd., 2012: 1080).

Bilgi edinimi, örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin başlangıç aşamasıdır. Bilgi edinimi, içsel ve dışsal incelemeleri, çevresel değişimlerle ilgili bilginin transfer edilmesini kapsamaktadır. Örgütler, bilgi edinerek daha fazla şeyler öğrenebilmektedir. Bu öğrenilenler, başarılı stratejilerin uygulanmasına, ürün ve teknoloji geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Akgün ve Keskin, 2003: 9).

Örgütün bilgi tabanı, yeni teknolojiler ya da yöntemler elde ederek veya başka işletmelerle birleşme yoluyla genişletilir. Bilginin elde edilmesi, pahalı bir süreçtir. Öğrenme, yalnızca örgüt dışından bilgilerin toplanmasıyla değil, var olan bilgilerin yeniden düzenlenmesi, önceki bilgi kaynaklarının gözden geçirilmesi ve

teoriler oluşturma yoluyla da gerçekleşir. Bu aşamada, varolan bilgilerin kullanımı ile yeni bilgi edinimi arasında denge kurulmalıdır (Aydınlı, 2005: 88).

Organizasyonlarda enformasyon yaratılması, dışsal verilerin toplanması ve içsel olarak yeni fikirlerin üretilmesi şeklinde iki boyutta ele alınmaktadır. Buna göre, dışsal verilerin toplanması, birincil kullanıcılar tarafından sürekli olarak müşteriler, tedarikçiler, yeni teknolojiler ve ekonomik koşullar hakkında çok sayıda kaynaktan enformasyon elde etmeyi ifade etmektedir. Süreçler ve ürünler anlamında yeni fikirlerin üretilmesi ise örgüt sınırları içerisinde başarıların ve hataların analizi, yeni enformasyon elde etme amacıyla tasarlanmış deneylerin yaratılması, faaliyetler içerisinde kontrol noktaları oluşturularak kendi kendini kontrol eden faaliyetlerin yaratılması yolu ile enformasyon elde etme gibi çabaları kapsamaktadır (Dixon, 1999: 97-98).

Bilgi edinmek için bilgi sistemlerinin stratejik uygulamaları iki şekilde ele alınır: ***Dışarıdan bilgi alınarak özümlemek için yatkınlık*** (diğer kurumlar hakkında bilgi edinen rekabet halindeki haber sistemleri) ve ***kazanılan bilgilerin ve mevcut bilgilerin yeniden ele alınarak yorumlanmasından*** hareketle yeni bilgiler ortaya çıkarılabilmektedir. Öğrenme, yalnızca örgüt dışından bilgi edinilmekle olmaz. Aynı zamanda, mevcut bilginin yeniden düzenlenmesi önceki bilgi yapılarının ve teorilerinin gözden geçirilmesi yoluyla da ortaya çıkabilir (Töremen, 2001: 157).

Örgütsel öğrenmede, bilgi üç farklı kaynaktan elde edilebilir. Birincisinde örgütler, bilgiyi doğrudan uzmandan ya da kaynağından almaktadır. Bu kaynak, işletme içi (süreç iyileştirme gibi) ya da işletme dışından (pazar araştırması gibi) olabilmektedir. İkincisinde ise firmalar, bilgiyi başkalarının tecrübelerinden elde edebilmektedir. Örneğin, diğer rakip firmalar ya da müşteriler ile yapılan resmi olmayan toplantılar, yeni pazar trendlerinin ve gelişmelerin takibi açısından oldukça verimli olmaktadır. Üçüncü kaynak ise, firmanın sahip olduğu örgütsel hafıza mekanizmasıdır. Firmalar daha önceki bilgi ve tecrübelerine dayanarak karar verebilmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990: 11).

2.1.2.2. Bilgiyi Yayma

Enformasyonun bireyler, gruplar ve örgütler arasında paylaşımı yeni bilgilerin yaratılması ve öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gereken bir ön koşuldur. Aynı zamanda enformasyon dağıtımı, öğrenmenin etkilerini yerel ölçekten çıkarıp hızlı ve etkili bir şekilde örgüt geneline yayabilmek için de gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir. Eğer bilgi örgütün büyük bir kısmı tarafından alınmışsa, bu bilginin kullanımı ve değerlendirilmesi çok daha kolay olacaktır (Barrett vd., 2004: 4).

Bu süreç, bireyler arasındaki resmi ve resmi olmayan etkileşimler (bölüm toplantıları, gelecekteki ihtiyaçları tartışma ve çapraz eğitim vb.) yoluyla gerçekleşir. Bu aşama farklı kaynaklardan elde edilen enformasyon ve bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Bilgi, resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilmektedir. Bilginin dağıtılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir. Bilginin değişim ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişmişlik seviyeleri ile bağlantılıdır (Kalkan, 2004: 403–406).

Bilginin dağıtımı ve ortaklaşa yorumu açısından önemli olan kavram diyalogdur. Dixon'a göre diyalog bireyler arasında her bireyin kendi anlam yapısını açığa vurduğu konuşmadır. Bu tür bir konuşma ile bireyler arasında karşılıklı öğrenme gerçekleşebilmektedir. Ancak, sözü edilen türde bir diyalogun aşağıdaki unsurlara sahip olması gerekmektedir (Dixon, 1999: 110):

- Diğer bireylere konu ile ilgili tam ve doğru enformasyonu sağlama,
- Diğer bireylerin fikirleri onaylanmasa da yetkinliklerinin onaylanması,
- Diğer bireylerin akıl yürütme yöntemlerini açığa vurmalarına izin verme yani ne tür verilerden hareketle ne tür sonuçlara ulaştıklarını açıklamalarına izin verme,
- İkna edici veriler ve akılcı çözümler önerildiğinde bunları kabullenebilme,

- Bireyin kendi iddiaları ile diğerlerinin iddialarını test edilebilecek birer hipotez gibi görebilmesi,
- Diğer bireylerin akıl yürütme yöntemlerine ve görüşlerini dayandırdıkları verilere meydan okuyabilme.

2.1.2.3. Bilginin Yorumlanması

Yorumlama, enformasyonun anlamlandırıldığı süreçtir. Enformasyonun yorumlanması aşamasında, işgörenlerin bölümler arasında dolaşımı, bağlantı rolleri, bütünleştirici rolleri, matriks örgüt yapıları, toplantı ve görev gruplarında yüz yüze etkileşim, enformasyon teknolojilerinden yararlanma ön plana çıkan örgütsel uygulamalar olmaktadır (Slater ve Narver, 1995: 65).

Bilginin yorumlanması aşaması, bilginin küresel bir bakış açısı ile analiz edilmesini amaçlamaktadır. Bu nedenle, edinilen bilgi konusunda fikir birliğinin oluşturulması ve bilginin firmaya fayda sağlayacak şekilde kullanılması en önemli önceliklerdir. Örgüt üyeleri, zihinlerindeki modelleri birbiriyle paylaşmalı ve diğer üyelerle fikir birliği sağlamalıdır. Örgüt üyeleri arasındaki güçlü iletişim, bilginin en hızlı ve en doğru şekilde yorumlanmasını sağlamaktadır (Santos-Vijande vd, 2012: 1080-1081).

Yayılan bilgi oranında bilginin de çözümlenmesi gerekmektedir. Bu çözümlenmeden kastedilen, bilginin daha geniş alanlara yayılmasıdır. Çözümlenen bilgi, kurallı (prosedüre uygun) bilgi diye adlandırılır. Sadece bilginin elde edilmesi önemli değildir. Edinilen bilginin yararlı olabilmesi için bilgiyi alanın bilgiyi anlaması, yorumlaması ve çözümlenmesi gerekmektedir. Bilginin çözümlenmesi, bilginin ortaya çıkarılmasından önceki kanaat yapılarının belirlenmesidir. Bu kanaat yapıları, ya temel hükümler ya da profiller halinde birikir. Çözümlenen ve biriktirilen mantıki modeller arasındaki bu etkileşim, örgütün nasıl öğreneceği konusunda kritik bir önem taşımaktadır (Töremen, 2001: 59).

Bilginin yorumlanması aşamasında örgüt içinde yayılımı sağlanmış olan bilgi farklı şekilde düşünülür, yorumlanır ve dönüştürülür. Elde edilmiş ve yayılmış olan bilginin yeni bilgilerin oluşturulabilmesine katkı sağlaması ve sinerjik etki yaratabilmesi için, bilgiyi alan tarafından doğru anlaşılması, yorumlanması ve özümsemesi gerekmektedir. Burada kişi, kendisine ulaşan bilgiyi kendi bakış açısı ve zihni modelleri doğrultusunda yorumlayıp bilgi hazinesine aktaracaktır (Aydın, 2005: 89).

2.1.2.4. Örgütsel Hafıza (Bellek)

Bellek, kelime anlamı olarak öğrenilmiş olan bilgi ve deneyimlerin yeniden üretilmesi sürecidir. Bu üretim, çağrışımsal bir mekanizma aracılığıyla olmaktadır. Bellek, bilginin biriktirilip işlendiği yer olarak da tanımlanmaktadır. Bellekte değişim yaratabilmek için, bildiklerimizin de hızlı şekilde değiştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel bellek, bir örgütün tarihi varoluş sürecinde biriktirmiş olduğu bilgiler toplamıdır. Örgütsel bellek; işlem maliyetlerini azaltan, etkili ve verimli karar verme sürecine katkıda bulunan bilgiyi sağlamakta ve örgütler için gücün temelini oluşturmaktadır. Çok görevli ve çok kullanıcı ortamlarda işbirliğini desteklemektedir (Croasdel, 2001: 8-9).

Örgütsel hafıza, bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıda, bireysel ve örgütsel düzeyde öngörülere sahip bir oluşumdur. Saklanan bilgi gelecekteki algılayış biçimi ve karar verme süreçlerinde de etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması organizasyon için oldukça önemlidir (Kalkan, 2004: 403–406).

Örgütsel öğrenme üzerinde etkili olan faktörlerden biri de örgütsel hafızadır. Örgütsel hafıza, sayısal olarak veri ve resimler, bilgi olarak da deneyimler, anekdotlar, kritik olaylar, hikâyeler ve stratejik kavramlar konusundaki detaylardan oluşan, gelecekte bunların kullanılması için depolandığı yer olarak tanımlanmaktadır (Töremen, 2001: 59).

Kim'e (1993) göre, örgütsel bellek en geniş tanımıyla, bir organizasyonda daha sonra çağrılmak üzere saklanan her şeyi kapsamaktadır. Bireylerin kafasındakiler de dâhil olmak üzere eski faturaların saklandığı dosyalar, mektupların kopyaları, bilgisayarlarda depolanan veriler, en son stratejik planlar bunlara örnektir.

Örgütsel bellek ya da enformasyonu depolama işlevi görmesi açısından örgüt kültürü yaratıcı öğrenmeyi engelleyici bir etken olarak da işlev görebilmektedir. Çünkü organizasyonun, geleneksel olarak büyük yatırımlar yaptığı ve geçmişte başarılı olan yeteneklerinin yerine yeni yeteneklerin elde edilmesi riski ve çabasından kaçınmasına neden olabilmektedir. Bu durumda organizasyon öğrendiklerini unutabilmeyi başarmalı ve risk almaları konusunda bireyleri cesaretlendirebilmelidir (Slater ve Narver, 1995: 65).

Huber'a göre örgütsel hafıza iki şekilde oluşmaktadır. Birincisi ***bilginin alınması ve saklanması sürecidir***. Genel operasyon sürecinde yapılan rutin işleri bu sürece dâhil etmek mümkündür. Bilginin her gün tekrarlanması sonucu oluşan bir depolama sürecidir. Diğeri ise bilginin teknoloji kullanılarak saklanmasıdır. Yani ***bilgisayar temelli örgütsel bellektir***. İşletmede kullanılan e-postalar, elektronik ilan panoları, operasyon sürecinde kullanılan program ve otomasyon sistemlerine buna örnek vermek mümkündür (Huber, 1991: 106).

Örgütsel bellek, örgütteki bireylerin hafızalarının bir toplamı değildir. Çünkü örgütsel bellek çok sayıda kişinin karşılıklı etkileşimi ve örgüt dışındaki uzman kişilerin katkısı ile oluşmakta, dolayısıyla bir firmanın olay ve olgulara yönelik bilgilerinin toplamını ifade etmektedir. Örgütsel bellek, politikalar, prosedürler, rutinler ve kuralları kapsayan kolektif anlayışların oluşturduğu bir depodur. Bu depodaki bilgilere ihtiyaç duyulduğu zaman tekrar ulaşılabilen ve kullanılabilir (Moorman ve Miner, 1997: 92).

Örgütsel bellek, enformasyonun yönetimi, işlerin koordinasyonu, çevresel değişimlere uyum ve örgütsel amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi ile ilgili çalışmaları destekleyerek örgütsel etkinliği artırabilir (Nevo ve Wand, 2005: 549).

Bellek, örgütsel öğrenme sürecinde iki önemli rol oynamaktadır. Birincisi, üretimsel öğrenme süreci, değişim için çok önemli bir kaynak oluşturmaktadır. İkincisi ise, öğrenme sürecinde aranan bilgi türünü ve analiz şeklini etkileyen önemli bir faktördür (Slater ve Narver, 1995: 66).

Örgütsel bellek, bildirimsel ve yöntemsel olarak karakterize edilmektedir. Bildirimsel bellek, gerçeklerin ve olayların bilgisini içermektedir. Örneğin, kurumlararası bağlamda, eğer bir firma müşterileri hakkında daha çok bilgi edinmek istiyorsa, bildirimsel belleklerinde müşterinin firması hakkında detaylı bilgi, müşterinin pazar durumu, pazarlama stratejileri, rekabet durumu gibi bilgilere sahip olmalıdır. Yöntemsel bellek ise rutin işlemler, süreçler ve prosedürler hakkındaki bilgiyi içermektedir (Rutin satış emirlerinin takip edilmesi, tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşteri şikayetlerinin çözülmesi vb. gibi). Her iki tür de işletmeler için çok önemlidir. Bildirimsel bellek, daha geniş bir yelpazedeki sorunların çözümü için genel bilgileri içermektedir. Yöntemsel bellek ise daha spesifik durumların çözümünde kullanılmaktadır (Moorman ve Miner, 1998: 708).

2.2. İŞLETME PERFORMANSI

2.2.1. İşletme Performansı Tanımı

Günümüz dünyasının artan rekabet ortamında, işletmeler performanslarını geliştirmek için yeni yöntemler bulmak zorunda kalmaktadır. Firmaların performanslarını geliştirebilmeleri için, çok farklı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011: 34).

İşletmeler, rekabet artışının da etkisi ile ürün ve hizmet üretiminde öncelikle kendilerini analiz ederler. Daha sonra da, kendilerini rakipleri ile kıyaslarlar. Kurumlar bu karşılaştırma sürecinde, işletme performanslarını ifade eden kalite, maliyet, teslim hızı gibi anahtar göstergelerin takibini yapıp, diğer işletmeler ile bu alanlardaki toplam performanslarını karşılaştırır ve işletme performansını arttırmaya

çalışırlar. Bu nedenle işletmelerin toplam işletme performanslarının ölçülmesi gerekmektedir (Demir ve Taşkın, 2008: 1700).

Türk Dil ve Tarih Kurumu, performansı “başarım” olarak tanımlamaktadır. Performans, bir işi yapan bireyin veya grubun o işle amaçlanan hedeflere yönelik olarak nereye varabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin ifadesidir (Baş ve Artar, 1991: 14).

Performans kavramı “Bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün; o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman diliminde ya da birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğinin, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı” olarak tanımlanmaktadır (Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Terimleri Sözlüğü, 2014).

Bir işletmenin performansı, belli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Bu sonuç, işletmenin amacına ulaşması ya da belli bir görevin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının geliştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 2002: 473).

Literatürde işletme performansı; finansal performans (kârlılık, giderler, stok fiyatları vb. gibi) ve finansal olmayan performans (rekabet, sadakat, müşteri memnuniyeti vb. gibi) olmak üzere iki farklı şekilde incelenmektedir (Gupta ve Zeitham, 2006: 26). Müşteriler, özel isteklerine tam anlamıyla cevap veren bir ürün satın aldıklarında, yüksek fiyatları ödemeyi kabul etmektedirler. Bu da işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca tüketici ihtiyacının tatmin edici bir şekilde karşılanması, sadakat ve memnuniyet gibi finansal olmayan performansı da olumlu bir şekilde etkilemektedir (Moreau ve Herd, 2010: 45).

Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç, mutlak ya da görel olarak açıklanabilir. Bir atletin yüksek atlamadaki bireysel becerisi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim birimindeki üretim miktarı ya da gerçekleşen üretim adetlerinin planlanan üretim adetlerine oranı örnek olarak verilebilir (Tunç, 2006: 65).

Bir firma için performans ölçümünün en temel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bakırcı, 2006: 9-10):

- **Kontrol:** Üretim sürecinde kullanılan girdilerin, sürecin amaçlarına uygun olarak çıktıya dönüştürülüp dönüştürülmediğinin kontrol edilmesidir. Kontrol sistemi, firma için uzun dönemli olarak daha rasyonel kararların alınmasına ve yeni amaçların belirlenmesine yardımcı olabilir.
- **Performans Gelişimini Desteklemek:** Performans değerlendirmesi, gerek firma açısından gerekse bireysel karar birimleri açısından performans gelişiminin planlanması, yönlendirilmesi ve motivasyonu için önemlidir.
- **Yeni Üretim Hedef ve Stratejilerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasını Sağlamak:** Firmanın geleceğine yönelik sürekli gelişimi hedefleyen stratejik atılımların gerçekleştirilmesi, neyin, nasıl yapılacağına belirlenmesi büyük ölçüde performans ölçümüyle elde edilebilecek çok yönlü bilgilere bağlıdır.
- **Optimizasyon Kararı Sürecinde Yönetime Destek ve Bilgi Sağlamak:** Performans ölçümleri; firma kararlarının planlanması, sorunların çözümü, geliştirme, motivasyon ve hatta etkin yönetim konularında önemli destek hizmetleri sağlamaktadır.

Performans ölçme, işletmenin örgütteki mevcut gelişmelere sadece seyirci kalmasını önlemekte; bu gelişmelere yanıt verebilme, nedenlerini araştırma vb. konularda aktif bir rol oynamasını sağlamaktadır. İşletme performansını ölçmenin

diğer faydalarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Baki ve Ustasüleyman, 2001: 71):

- Örgütün nasıl işlediğini görme olanağı vermesi,
- İşletmelere, sorunlarının kaynaklarını ve başarılarının ve/veya başarısızlıklarının altında yatan temel nedenleri saptamaya yönelik yararlı bilgiler sağlaması
- Olası performans açıklarını belirlemeye olanak vermesi,
- Ödüllendirilebilecek performansı belirlemede etkili olması,
- Planlar doğrultusunda, önceden belirlenmiş olan kaynak kullanımının ne derece gerçekleştiğini göstermesidir.

Performans; verimlilik, etkinlik ve yeniliklere uyumluluk olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Verimlilik, işletmenin hedeflerine ulaşma derecesini ifade etmektedir. Etkinlik, girdi ve çıktılar arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yeniliklere uyum ise işletmenin çevresel değişikliklere uyum sağlayabilme becerisini ifade etmektedir. Etkinlik, kârlılık ile; verimlilik, finansal olmayan hedeflere ulaşmak ile; yeniliklere uyumluluk ise değişikliklere adapte olmak ile ilişkilidir (Homburg vd., 1999: 343).

Finansal ve finansal olmayan ölçütler, örgütsel performansın ölçülmesinde geliştirilen bir tekniktir. Finansal performans ölçütleri, sıklıkla gelir, nakit akışı, aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı gibi ölçütlerdir. Performansı değerlendirmek amacıyla kullanılan finansal ölçütler, yararlı olmasına karşın, örgütü tanımlayan ve gerçekleştirdiği farklı faaliyetlerine anlam kazandıran bazı yönetsel eylem ve yeniliklerin finansal kazançlar sağlamaması nedeniyle yeterli değildir. Bu nedenle öznel finansal olmayan ölçütler ise, paydaşların pazar payı, satışlardaki büyüme, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, marka değeri, yetenekli çalışanları elde tutma, süreç yenilikleri, bilgi edinimi ve kullanımı ve değişim yönetimi gibi ölçütlere ilişkin algıları içerir. Yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Buna ek olarak, finansal ve finansal olmayan performans ölçüm sistemlerini kullanan

işletmelerin daha yüksek performansa sahip olduklarını ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 57).

İşletme performansı, objektif ve subjektif olarak ölçülebilir. Objektif değerler, mutlak finansal performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, subjektif değerler ise rakiplere veya işletme beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir. Aynı performans kriterleri hem objektif, hem de subjektif olarak ölçülebilmektedir. Önemli olan kriterleri belirlemektir. Kriterleriniz kârlılık, kalite, müşteri memnuniyeti vb. olabilir. Bu nitel veya nicel kriterler objektif veya subjektif ölçüm ile ölçülmektedir (Küçükkancabaş, 2006: 136).

Finansal olmayan performans ölçütlerinin bazı zorlukları bulunmaktadır. Özellikle; bilgi, rekabet, işgören tatmini, yenilikçilik ve müşteri bağlılığı gibi birçok gösterge, gözle görülemez ve elle tutulamaz bir yapıya sahip olduğundan, bunların ölçülmesi de oldukça zor olmaktadır. Bu nedenle, işletme performansına ilişkin sağlıklı verilerin elde edilebilmesi için gerek nicel gerekse nitel performans ölçütlerinden yararlanmak mümkündür (Erdem vd., 2011: 85).

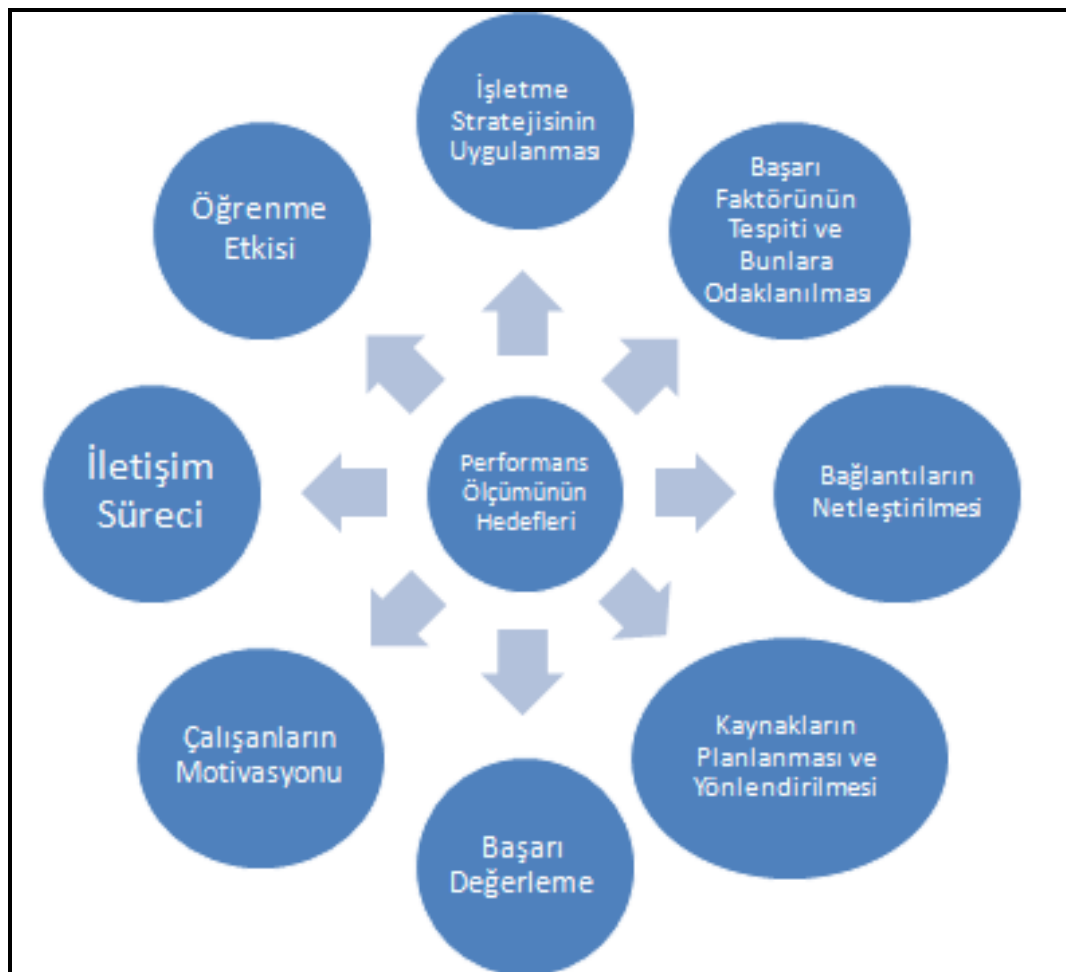
Nitel Performans: Son yıllarda işletme performansını ölçmede finansal göstergelerin yanında verimlilik, kalite, müşteri tatmini, üretimde değer yaratma, teknolojik etkinlik, yeni ürün geliştirme, çalışma yaşamının kalitesi ve kamu sorumluluğu gibi yeni boyutlar da kullanılmaya başlanmıştır. Bu boyutlar işletmenin nitel performans ölçütleri olarak değerlendirilmektedir.

Nicel performans: İşletme performansının ölçümünde geçmişten günümüze en sık kullanılan ve firmanın finansal göstergelerinin temel alındığı ölçütlerdir. Kârlılık, ciro, üretim miktarı, maliyetler ve hisse değeri gibi ölçütler örgüt hedefleri ya da başka kriterlerle karşılaştırılarak nicel performans ölçümü yapılmaktadır.

Performans ölçümü, bir işletmenin tamamı için sistematik bir şekilde yapılabileceği gibi, geçici bir süre veya belirli bir amaç için de yapılabilir. Her organizasyonun, performans ölçümü yapmak için kendine özgü bazı nedenleri vardır.

İşletmeler, genellikle müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadıklarını belirleyebilmek, yaptıkları faaliyetler hakkında bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediklerini ortaya çıkarmak; genel olarak başarılı olup olmadıklarını belirlemek; kararların, duygusal veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak; sorunlu alanları ortaya çıkarmak veya gelişme olabilecek alanları belirlemek gibi nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadır (Parker, 2000: 63).

Örgütsel performans ölçümünün amaçları, özellikle 1980'li yılların ortalarından itibaren işletme yönetimi literatüründe geniş yer bulmuştur. Aşağıda bütünlük sistem özelliği gösteren, performans ölçüm modellerinin amaçları detaylı şekilde görülmektedir. Özellikle **“öğrenme etkisi”** üzerinde durulmaktadır (Schomann, 2001: 371).



Şekil 8-Performans Ölçümünün Hedefleri

Kaynak: Schomann, M., Wissensorientiertes Performance Measurement, Deutscher Universitat Verlag, Deutschland, 2001, s.371; Klingebiel, N., Performance Management-Performance Measurement, Zeitschrift für Planung, No:9, 1998, s:5-17.

Şekil-8’de, performans olcumunun hedefleri verilmektedir. İŞletme stratejisinin uygulanması, çalışanların motivasyonu gibi hedeflerin yanında ‘‘ogrenme etkisi’’nin öneminin vurgulandığıını söylemek mumkundur.

2.2.2. Performans Boyutları

Literatürün genel eğilimleri de dikkate alınarak, performans olgusunu yenilikçilik performansı, üretim performansı, pazarlama performansı ve finansal performans olarak dört ana başlık altında toplamak mumkundur.

2.2.2.1. Yenilikçilik Performansı

Geniş anlamda, bir fikrin ortaya çıkmasından, icat olarak pazarda sunulmasına kadar olan süreci kapsar ve ar-ge’den patentlemeye ve yeni ürün veya hizmetlerin tanıtılmasına değin uzanır. Farklı bir bakıŐla yenilikçilik performansının, hem inovasyonun teknik özelliklerine hem de pazarda tanıtılmasına odaklandığı ileri sürülebilir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003: 1372). Yenilikçilik performansı, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi ve rekabet gucu için gerekli bir kavramdır. İŞletme içinde gelişen yüksek performans ve farklı avantajlar elde etmenin yollarını gösteren, yeniliklerin derecesidir (Wattanasupachoke, 2012: 4). Yenilik faaliyetleri işletmelere sadece işletme performansını ve rekabet gücünü artırma firsatı sunmamaktadır. Bununla birlikte yenilik performansına sahip işletmeler uzun vadede rekabet gücünü artıracak ve iş ortamını dinamik tutacak faydaları da sağlamaktadır (Avcı, 2009: 27).

Çalışanların tecrübelerinin artması, verimlilik ve devamlılıklarına dair değerlendirmeler yapılması, onlara yeni yetenekler kazandırılması, motivasyonun üst düzeyde tutulması ve takım çalıŐmasına ilişkin alt yapının hazırlanarak değerlendirilmesi gibi ögeler bu boyutun temelini oluşturmaktadır. Bu boyutun cevap aradığı sorular ise, ‘‘varlığımızı sürdürebilmek için ne gibi bilgileri ogrenmeliyiz, kendimizi nasıl geliŐtirmeliyiz ve geleceğe yönelik nasıl hazırlanabiliriz?’’ Őeklinindedir. Hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı cari ortamda, bilgi üretenler icin

sürekli öğrenme halinde olmak önemli hale gelmektedir. Göstergeler, kendilerine en fazla yararlı olacak eğitim fonlarına odaklanması konusunda yöneticilere rehberlik etmesi için kullanılabilir. Ne olursa olsun öğrenme ve büyüme, herhangi bir bilgi üreten kurumun başarısı için temel kaynaktır (Tunç, 2006: 129).

2.2.2.2. Üretim Performansı

Global rekabetin artışı, değişen ve yeni ortaya çıkan pazarlar, kısalan ürün yaşam eğrileri ve üretim teknolojilerindeki gelişmeler imalat firmalarını karmaşık ve belirsiz bir çevre içerisinde rekabet etmek zorunda bırakmıştır. İmalat firmaları içinde buldukları bu dinamik çevrede rekabet edebilir olmak, rekabetçi konumlarını koruyabilmek ve işletme performanslarını artırmak için rekabet stratejilerini, operasyon, süreç ve prosedürlerini sürekli olarak gözden geçirmek, yeniden tasarlamak ve üretim performanslarını sürekli olarak gözden geçirmek zorundadırlar (Karaman ve Gözlü, 2011: 69).

Üretilen ürünlerin kalite, zaman, maliyet ve esneklik ekseninde yüksek yetkinlik düzeyine sahip olunmasının temel hedef olduğu söylenebilir. Filippini vd. (1998), üretim performansını ekonomiklik, kalite ve zaman performansı açısından ele almıştır. Rosenfield vd. (198), maliyetleri ve teslim süresini göz önünde bulundurmışlardır.

İşletmeler rakipleri ile olan rekabet mücadelelerini sundukları ürün ve hizmetlerle karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken ortaya ürün ve hizmetlerin kalitesi, sağlamlığı, güvenilirliği, müşterinin istekleri ile tam uyumu gibi ürün veya hizmetin performansını ifade eden değişkenler ortaya çıkmıştır. Bu değişkenlerin arzu edilen seviyelerde olmasını ve sürekli iyileşmelerini sağlamak için üretim performansını geliştirici ve iyileştirici tedbirler almak gerekmektedir. Bunun için de üretim süreç veya süreçleri için uygun, geçerli, güvenilir, açık, kolayca ölçülebilir ve doğru performans ölçütlerinin belirlenmesi ve yürürlüğe konulup uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Kabadayı, 2002:61).

2.2.2.3. Pazarlama Performansı

Pazar temelli performans ölçümleri, son yılların performans literatüründe sıklıkla yer alan, çok tercih performans ölçümlerindedir (Carton ve Hofer, 2006: 35).

Pazarlama ölçütleri, pazarlama ve pazarlamanın kurumsal performans ile olan ilişkisine dair finansal veya pazardan elde edilen içsel ve dışsal ölçümlerdir. Performans ölçütleri, finansal olanlar ve olmayanlar olarak ikiye ayrılabilir. Kârlılık, satışlar ve nakit akışı pazarlama performansının değerlendirilmesinde uzun zamandır sıklıkla kullanılan finansal ölçütlerdendir. Pazar payı da, hem akademisyenler hem uygulamacılar tarafından en çok kullanılan ölçütlerdendir. 1990'larda, finansal olmayan göstergelerin daha geniş çapta ilgi görmeye başladığı ve müşteri memnuniyeti, kanal memnuniyeti, müşteri sadakati, ekonomik katma değer, marka değeri, müşteri değeri, ilişki değeri ve yeni ürün geliştirme başarısı gibi ölçütlerin sıklıkla kullanılmakta olduğu görülmektedir. İşletmeler, piyasa yapılarındaki değişimle birlikte, finansal olmayan bu performans ölçütlerini kullanarak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır (Ambler, 2003: 129).

2.2.2.4. Finansal Performans

İşletmenin finansal performansı, finansal durumundaki değişimlere ilişkin ölçümler veya yönetim kararlarından kaynaklanan finansal çıktılar ile bu kararların organizasyon üyeleri tarafından uygulanma derecesini ifade eder (Carton ve Hofer, 2006: 2).

Finansal ölçütler işletmenin büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği sektöre ve kendi koşullarına göre belirlenmektedir. Bu ölçütler genellikle kârlılık, büyüme, net gelir, satışlarda artış, nakit akımı ve ekonomik katma değer gibi performans göstergelerine odaklanmaktadır. İşletmelerin kullanacakları finansal amaçlar ve ölçütler, işletmenin yaşam döngüsünün (büyüme, tutundurma, olgunluk gibi) hangi aşamasında bulunduğuna bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Henüz tutundurma

aşamasında bulunan bir işletme için, satışların durumu ve nakit akışı gibi finansal ölçütler önem arz ederken, olgunluk döneminde faaliyet gösteren bir işletme için karlılık, net gelir vb. finansal ölçütler daha önemli olabilmektedir (Güner, 2008: 253).

Finansal performans boyutu, “Paydaşlarımız tarafından başarı nasıl ölçülür?” sorusunu cevaplamaktadır. Bu noktada, amaç diğer boyutlardan oluşan faaliyetlerin ekonomik sonuçları etkilemesidir. Bu yüzden, her seçilen ölçüm finansal performansın gelişimini neden-sonuç ilişkisini yöneten parçalar oluşturmak zorundadır. Bu ölçümler gelir yönetimi, satış miktarı, pazar payı, yeni müşteri, yeni pazarlar, nakit akışı, yatırımın geri dönüşü gibi (Lazol ve Eker, 2009: 144).

Finansal performans, performansın eskiden beri en yaygın olarak kullanılan boyutudur. Mali raporlar, muhasebe kayıtları gibi verilere dayalı ölçümü öngörmektedir. Finansal performans, işletmenin etkinlikleri sonucu parasal durumunda meydana gelen hareketlenme gibi konulara ilişkin bilgiler vermektedir. Ölçümün uzun zaman dilimlerinde yapıldığı durumlarda, ortaya çıkan sonuçların düzeltilmesi için yeterli zaman olmayabilir. Bu sorunu çözmek için, finansal ölçümlerin gerekli önlemleri alabilecek kadar önceden yapılması gerekmektedir (Collind, 2000: 38-39).

İşletmelerde finansal hedefler ve beklentiler, işletmenin değişik yaşam dönemlerinde birbirinden çok farklı olabilir. Bu bağlamda işletmeler, bazı dönemlerde, pazar payını arttırma stratejisi; bazı dönemlerde ise pazarı terk etme ve tasfiye stratejilerini uygulamaktadır. İşletmelerde, finansal beklentilerin şekillendiği aşamalar genellikle büyüme, sürdürme ve hasat olmak üzere üç aşamadır. İşletmeler büyüme aşamasında, yaşam süreçlerinin başlangıcındadır. Müşteri ilişkileri kurmak, yeni ürün ve hizmet geliştirmek için daha fazla maliyete katlanabilir. Bu aşamada temel finansal hedef, maliyeti düşürmek yerine pazarda yer bulmak olabilir. Büyüme dönemlerinin son aşamalarında, işletmelerin genel finansal hedefi, gelirden, hedeflenen pazar payında, müşteri kesitlerinde ve bölgelerdeki

satışlarda yüzdesel artış olabilir. Sürdürme aşamasında ise, birçok işletme direk karlılıkla bağlantılı finansal amaçlar belirleyecektir. Bu amaç, muhasebe gelirleri ile ilişkili olan işletme geliri ve brüt kâr gibi ölçülerle ifade edilmektedir. Hasat aşamasında bir işletmenin genel finansal amaçları, nakit akışının bir değer kaybı olmadan sürdürülmesi ve sermaye gereksiniminin azaltılmasıdır (Kaplan ve Norton, 1992: 72-73).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İŞLETME PERFORMANSI AÇISINDAN AMPİRİK OLARAK ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Her ne kadar risk ve tehdit faktörü içerseler de, akıllıca ve planlı bir şekilde hareket edildiğinde fırsata dönüşebilen krizler, işletmelerin gözardı etmemeleri ve her zaman hazırlıklı olmaları gereken bir durumdur. Ayrıca krizler, işletmeler için bir öğrenme, bilgi ve performans geliştirme kaynağı olabilmektedir.

Bu çalışmada, turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme ve işletme performansı açısından ampirik olarak analizinin yapılması ve belirtilen değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Türkiye'deki otel işletmelerinin, yaşadıkları krizlere nasıl tepki verdikleri, ne tür önlemler aldıkları ve krizlerin işletme operasyonu ve performansı için öğretici özelliklerinin olup olmadığının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca, konuyla ilgili literatüre katkı sağlamak, bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara ve işletmecilere rehberlik edecek öneriler sunmak hedeflenmektedir.

Yapılan araştırmanın amacına yönelik olarak, ilk aşamada konu ile ilgili temel unsurların anlaşılması, kavramların ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, konunun değişik boyutlarıyla ele alınması ve ikinci aşamaya destek sağlayan kavramlar arasında ilişkilerin kurulması hedeflenmiştir. İkinci aşama ise, incelenen kavramların hipotezlerini oluşturarak, aralarındaki ilişkileri anlamak; oluşturulan hipotezlerin doğruluğunu sınamak ve ilişkileri sonuçlandırmak için açıklayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır.

3.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırma hipotezlerini belirlemeden önce literatür taraması yapılarak, konuyla ilgili olarak daha önce çalışılmış konular incelenmiştir. Bu kapsamda,

araştırma ile ilgili olarak daha önce yapılmış çalışmalardan bazıları, Tablo-16'da verilmektedir.

Tablo 16- Konuyla İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar

YAZAR/LAR	TARİH / ÜLKE	ÇALIŞMA ADI
Christophe Roux-Dufort, Emmanuel Metais	1999/Amerika	Örgütsel öğrenmeye dayalı kriz yönetimi temel yetkinliklerinin geliştirilmesi: Fransız nükleer enerji üreticileri örneği
Aviad A. Israeli, Arie Reichel	2003 / İsrail	Konaklama işletmelerinde kriz yönetim uygulamaları: İsrail örneği
Maria Leticia Santos-Vijande, Maria Jose Sanzo-Perez, Luis I. Alvarez-Gonzalez, Rodolfo Vazquez-Casielles	2005/İspanya	Örgütsel öğrenme ve pazar odaklılığın işletme performansına etkisi
Halit Gönenç, C. Bülent Aybar	2006/ Türkiye	Ekonomik kriz ve firma performansı: Türkiye'den ampirik kanıtlar
Gregory M. Chajnicki	2007/Amerika	Öğrenen organizasyonların karakteristiği ve çok boyutlu örgütsel performans göstergeleri
Mehmet Haluk Köksal, Engin Özgül	2007/ Türkiye	Ekonomik kriz sürecinde pazarlama stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişki
Ming-Hsiang Chen, SooCheong Jang, Woo Gon Kim	2007/ Amerika	SARS krizinin Tayvan otel endüstrisi performansı üzerindeki etkileri
Deborah Blackman, Brent W. Ritchie	2008/Avustralya	Turizmde kriz yönetimi ve örgütsel öğrenme
Abraham Carmeli, John Schaubroeck	2008/Amerika	Örgütsel kriz hazırlığı: Hatalardan öğrenmenin önemi
Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle	2011/İspanya	İnovasyon, örgütsel öğrenme ve performans
Raphael Bossong	2012/Almanya	Avrupa Birliği sivil kriz yönetimi ve örgütsel öğrenme
Hannu Makkonen, Mikko Pohjola, Rami Olkkonen, Aki Koponen	2014/Amerika	Ekonomik krizde dinamik kapasite ve firma performansı
Karl V. Lins, Henri Servaes, Ane Tamayo	2015/ İngiltere	Finansal krizde sosyal sermaye, güven ve işletme performansı
Antonio Luis Leal-Rodríguez, Stephen Eldridge, José Luis Roldán, Antonio Genaro Leal-Millán, Jaime Ortega-Gutiérrez	2015/Amerika	Örgütsel öğrenme, inovasyon, performans ve firma büyüklüğü

Roux-Dufort ve Metais (1999), yaptıkları çalışma sonucunda krizlerin, öğrenmek için yeni bir fırsat olduğunu ve işletmelerin rekabet avantajını geliştirdiğini tespit etmiştir. Buna ek olarak, kriz sayesinde meydana gelen öğrenmenin, örgütlerin üretim kapasitesini ve çevreleri ile olan ilişkilerini de olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Israeli ve Reichel (2003), araştırmalarını İsrail’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, kriz yönetim uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Vijande vd. (2005), yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenmenin, işletme performansına olumlu etkisi olduğunu ifade etmektedir. Gönenç ve Aybar (2006), kriz sonrası işletme performansının, işletme büyüklüğü ile olumlu bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Chajnicki (2007), araştırma sonucunda örgüt performansı ve örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Köksal ve Özgül (2007), kriz sürecinde uygulanan pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Chen vd. (2007), SARS krizinin Tayvan otel endüstrisi performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, otel işletmelerinin bu krizden olumsuz yönde etkilendiğini ve krizin işletme performansı üzerinde negatif bir etki oluşturduğunu belirtmektedir. Blackman ve Ritchie (2008), yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenmenin krizlerle mücadelede önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır. Carmeli ve Schaubroeck (2008), krizlerin işletmeler için önemli bir tehdit olduğunu ancak yapılan hatalardan ders alarak, oluşan öğrenmenin olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedir.

Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011)’e göre örgütsel öğrenmenin hem işletme performansı, hem de işletme yaratıcılığı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, işletme büyüklüğü ve işletme çevresi ile örgütsel öğrenme ve işletme performansı arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Makkonen vd. (2014), yaptıkları çalışmada işletmelerin tehdit ve krizlere karşı her zaman hazırlıklı olmaları ve bu durumları fırsata çevirdikleri takdirde performanslarını da arttıracabileceklerini

belirtmektedir. Lins vd. (2015) yaptıkları çalışmada, finansal krizin firma performansını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Rodriguez vd. (2015), firma büyüklüğü ve işletmenin örgütsel öğrenme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve firma performansını doğrudan etkilediğini ifade etmektedir.

Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmalarda iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği görülmüştür. Kriz yönetimi ve işletme performansı, kriz yönetimi ve örgütsel öğrenme ya da örgütsel öğrenme ve işletme performansı ilişkileri ele alınmıştır. Ancak bu üç değişkenin birbiri ile arasındaki ilişkinin incelenmediği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada, turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme ve işletme performansı açısından ampirik olarak analizinin araştırılması uygun görülmüştür.

Araştırmada kriz yönetim uygulamaları;

- İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar
- İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar
- Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar
- İşletmenin Pazarlama Politikası ile İlgili Uygulamalar olmak üzere dört ana başlık altında ele alınmaktadır.

Örgütsel öğrenme değişkeni;

- Bilgiyi Kazanma,
- Bilgiyi Yayma,
- Bilginin Yorumlanması
- Örgütsel Hafıza olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

Araştırma değişkenleri ise kriz yönetim uygulamaları, işletme büyüklüğü, örgütsel öğrenme ve işletme performansınıdır. Değişkenler ile ilgili anket soruları hazırlanırken, Tablo-17’de belirtilen ölçekler kullanılmıştır.

Tablo 17- Araştırmanın Değişkenleri

Kriz Yönetimi	Aviad A. Israeli, Arie Reichel, Hospitality Crisis Management Practices: The Israeli Case, Hospitality Management, 22 (2003) 353–372.
Örgütsel Öğrenme	María Leticia Santos-Vijande, José Ángel López-Sánchez, Juan Antonio Trespalacios, How Organizational Learning Affects A Firm's Flexibility, Competitive Strategy, And Performance, Journal of Business Research, 65 (2012) p:1079–1089.
İşletme Performansı	Celina González Mieres, José Ángel López Sánchez, M. Leticia Santos Vijande (2012), Internal Marketing, Innovation and Performance in Business Services Firms: The Role of Organizational Unlearning, International Journal of Management, Vol. 29, No.4, p:403-429.

Kriz Yönetim Uygulamaları

Richardson'a (2004) göre iki tür öğrenme mevcuttur. Birincisi tek etaplı öğrenme, ikincisi ise çift etaplı öğrenmedir. Tek etaplı öğrenme, olası gelişmeler için basit değişikliklerin yapılmasını kapsamaktadır. Çift etaplı öğrenme ise, radikal değişimlerin yapılmasını ve yönetimin stratejik kararlar doğrultusunda hareket etmesini içermektedir.

Örgütsel kriz ve örgütsel öğrenme birbiri ile bağlantılı olan konulardır. Örgütsel krizi, kaotik bir ortamda meydana gelen olaylar olarak tanımlamak mümkündür. Örgütsel öğrenme ise organizasyonun değişmesini sağlayan bir süreçtir. Kaos teorisi ve örgütsel teori, krizi anlamaya katkı sağlamaktadır. Öğrenme teorisine göre tehdit ve krizler, öğrenme fırsatları olarak kullanılabilir ve yenilenme imkanı sağlayabilir. Seeger vd. (2003), krizin bir öğrenme aracı olarak kullanılması durumunda; yaratacağı zararın azalacağını, olası hasarların en aza indirilebileceğini ve krizin bir fırsata dönüştürülerek, yeni pazarlara açılma imkanı olabileceğini belirtmektedir.

Larson vd. (1998), örgütsel krizin işletmenin geleceği için önemli bir fırsat olduğunu ifade etmiştir. Örgütlerde birimler arası öğrenme ve iletişimin artması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Birimler arası iletişimi yüksek olan örgütler, gelecek krizler için daha iyi planlar yapabilmektedir. Örgütsel şekilde yapılan kriz planları, örgütsel öğrenmenin bir aşamasını oluşturmaktadır.

Eğer doğru bir örgütsel öğrenme süreci gerçekleşirse, krizler rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Örgütsel öğrenme, işletmeler tarafından kriz durumlarını yönetmek için temel bir faktör olarak kullanılmaktadır. Bu açıdan, krizler işletmeler için bir risk faktörü olmaktan çıkmakta ve potansiyel bir öğrenme ve gelişme kaynağı olmaktadır (Roux-Dufort ve Metais, 1999: 116,117).

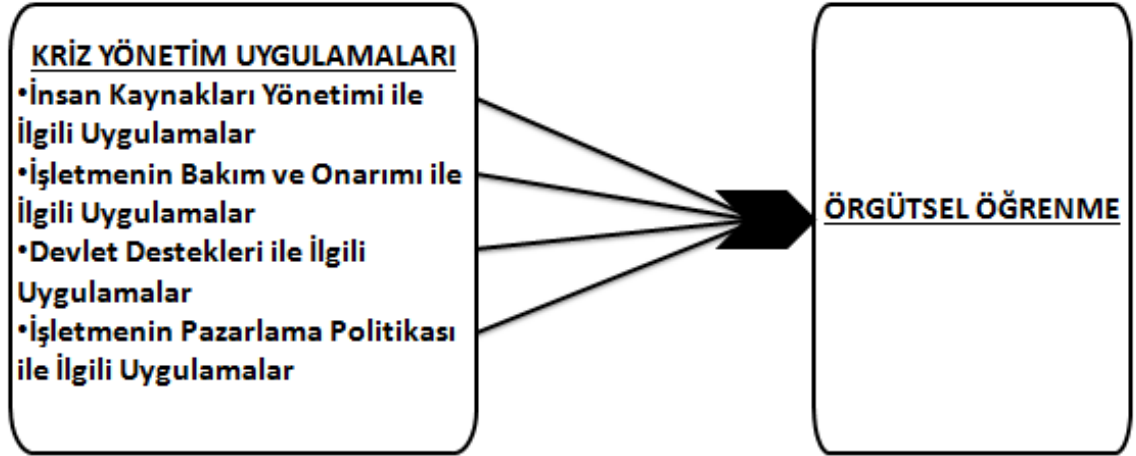
Aydemir ve Demirci (2005) tarafından yapılan çalışmada, krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerini dört ana başlık altında incelemektedir. Buna göre:

- Krizler, işletmelere değişim fırsatları sunarlar.
- Krizler, işletmelere öğrenme fırsatları sunarlar.
- Krizler, işletmelere büyüme fırsatları sunarlar.
- Krizler, işletmelere uluslararasılaşma fırsatları sunarlar.

Öğrenme, kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında olmak krizin değişik evrelerinde gerçekleşebilir. Krizde öğrenmenin maksimize edilebilmesi, suçlama, günah keçisi arama, gerçekleri saklama ve üstünü örtme gibi eğilimlerin engellenmesine, dürüstlük ve açıklığın desteklenerek, öğrenmenin ödüllendirilmesine bağlıdır.

Krizler, öğrenmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek için de iyi birer fırsattırlar. Gelecekte benzer krizlerin oluşumunu önleyebilmek veya bunlardan en az zararla çıkabilmek için, yaşanan krizlerden dersler çıkarmak gerekmektedir (Roux-Dufort ve Metais, 1999: 126). Makro ekonomik açıdan bakıldığında, Türkiye’de yaşanan krizlerin oldukça öğretici olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, 1994 krizi “kalite” anlayışının kavranmasına ve birçok işletmenin kalite ödülü almasına;

1998 küresel çöküşü, “rekabet” kavramının içselleştirilmesine ve 2001 krizi, “nakit akışının” öneminin anlaşılmasına yardımcı olmuştur (Oğuz, 2003: 7).



Şekil 9- Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki

Şekil-9’da verilen turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

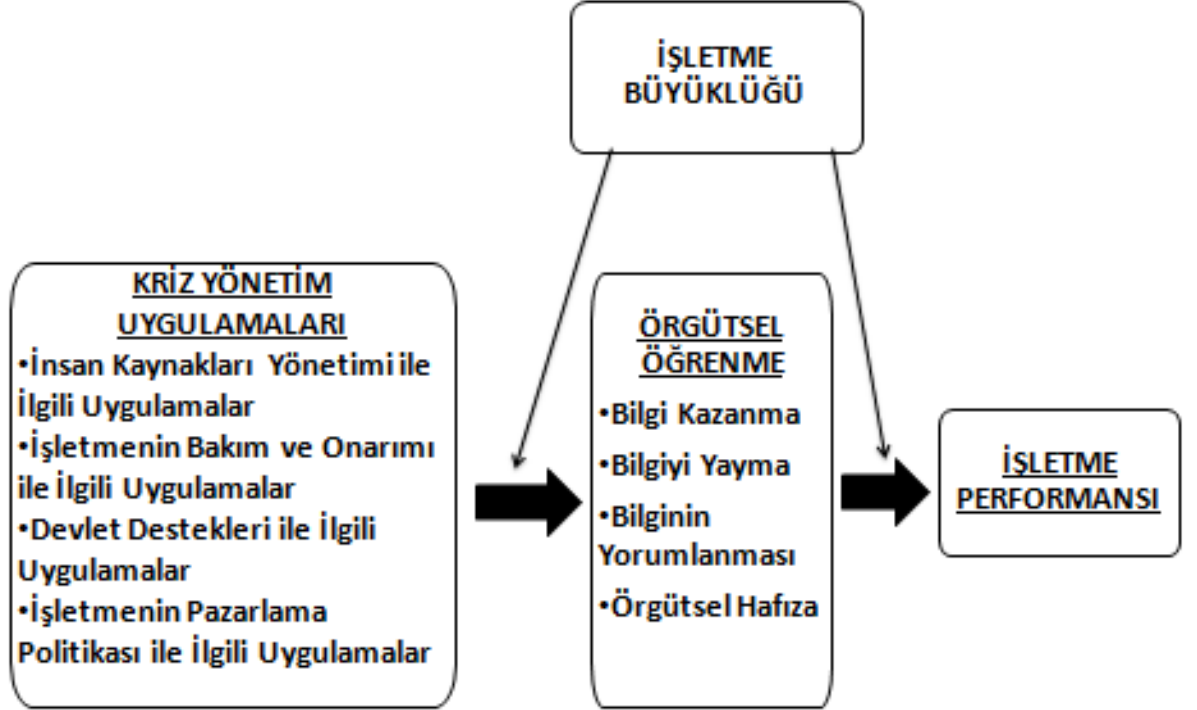
H_{1a}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki insan kaynakları yönetimi ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki işletmenin bakım ve onarımı ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H_{1c}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki devlet destekleri ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H_{1d}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki işletmenin pazarlama politikaları ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

İşletme Büyüklüğü



Şekil 10 - İşletme Büyüklüğü, Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkisi

Şekil-10'da verilen işletme büyüklüğü, turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme ve işletme performansı arasındaki ilişkisine yönelik oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

H2: İşletme büyüklüğü, turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarını örgütsel öğrenmeyi ve işletme performansını pozitif yönde etkiler.

Örgütsel Öğrenme

Bir organizasyon çalışanlarının bilgi ve becerileri, işletmenin performans ve rekabet gücü için çok önemlidir. Bu durum yöneticiler için özellikle, bir kriz oluştuğunda var olan bilginin hızlı ve doğru bir şekilde kullanılması ve krizin önlenmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir.

Bir kriz incelenirken, krizi iki farklı bakış açısı ile ele almak faydalı olmaktadır: Kaynak tabanlı ve bilgi tabanlı bakış açıları. Kaynak tabanlı bakış açısı, bir organizasyonun ihtiyaçlarının belirlenmesi, dayanıklılığın arttırılması, krizle başa çıkılabilmesi ve krizin yaralarının sarılabilmesi için eşsiz öğrenme kaynaklarından birisidir. Bu nedenle kriz esnasında oluşan sorular, yapılan faaliyetler, belirlenen prosedür ve politikalar bilginin oluşturulmasını ve yeni durumlar için bilginin depolanmasını sağlamaktadır. Bunu özetle, tecrübe olarak adlandırmak mümkündür (Von Krogh, 1998: 142).

Örgütsel öğrenme, organizasyon performansının arttırılması ve rekabet avantajının güçlendirilmesi için gerekli temel faktördür. Örgütsel öğrenmeden türetilen yeni bilginin geliştirilmesi, firmanın eski ve kullanışsız hale gelmiş bilgilerden arınmasını, rekabette dinamikleşmesini ve performansını arttırmasını sağlamaktadır. Genellikle örgütsel öğrenmenin, performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmek mümkündür (Argyris ve Schön, 1996: 124).

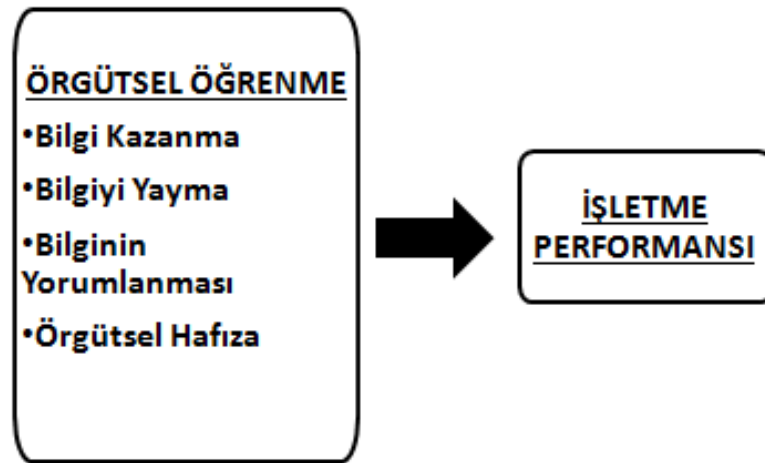
Jones (2000: 472) yaptığı araştırmada örgütsel öğrenmenin, örgütsel performans üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Örgütsel öğrenmeyi, örgüt üyelerinin ve öğrenme kapasitelerinin geliştirilmesi, işletmeyi ve işletme çevresini daha iyi anlama süreci olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel öğrenmenin öncelikli amacı; performans kalitesi ve kapasitesini arttırmak, firma satışlarının artmasını ve gelişmesini sağlamak, varolan müşteri sayısını korumak ve yeni müşteriler kazanmaktır. Ayrıca öğrenmek ve yeni bilgiler edinmek, firmanın rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için stratejik hareket kapasitesini de geliştirmektedir. Organizasyonlar, öğrenme ruhunu tüm çalışanlara yayabildiği takdirde, gelecekteki performansını da arttırmayı sağlar. Bugünün başarılı performansı geçmişte öğrenilen bilgi ile yarının başarılı performansı ise bugün öğrenilen yeni bilgi ile oluşturulmaktadır (García-Morales vd., 2012: 1042).

Örgütsel öğrenme, sürdürülebilir rakabet avantajının sağlanabilmesi ve örgütsel performansın geliştirilebilmesi için önemli bir faktördür. Öğrenme yeteneği

olan firmalar, pazardaki gelişmeleri ve yenilikleri daha iyi anlama şansına sahiptir. Bunun bir sonucu olarak öğrenen organizasyonlar, rakiplerinin geliştirdikleri yeniliklere ve rekabet ortamına daha esnek ve hızlı bir şekilde uyum sağlar ve uzun dönemli bir rekabet avantajı elde ederler. Yapılan bazı araştırmalar, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasında pozitif ilişki olduğunu kanıtlamaktadır (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011: 410).

Örgütsel öğrenme, örgütsel performansın artırılması açısından iç içe geçmiş üç ana evre çerçevesinde incelenebilir. Algılama evresinde, örgüt üyeleri yeni fikirlerle karşı karşıya getirilerek, bilgileri artırır ve daha farklı biçimde düşünmeye başlarlar. Davranış evresinde, çalışanlar yeni fikirleri içselleştirip davranışlarını değiştirmeye başlarlar. Performans artışı evresinde ise, birinci ve ikinci evrenin sonucunda meydana gelen davranış değişiklikleri, performansta gözlenen belirgin bir artışa sebep olur (Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4490).



Şekil 11- Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme ve işletme performansı arasındaki ilişki doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₃: Örgütsel öğrenme, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{3a}: Örgütsel öğrenmenin bilgi kazanma boyutu, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{3b}: Örgütsel öğrenmenin bilgiyi yayma boyutu, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{3c}: Örgütsel öğrenmenin bilginin yorumlanması boyutu, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

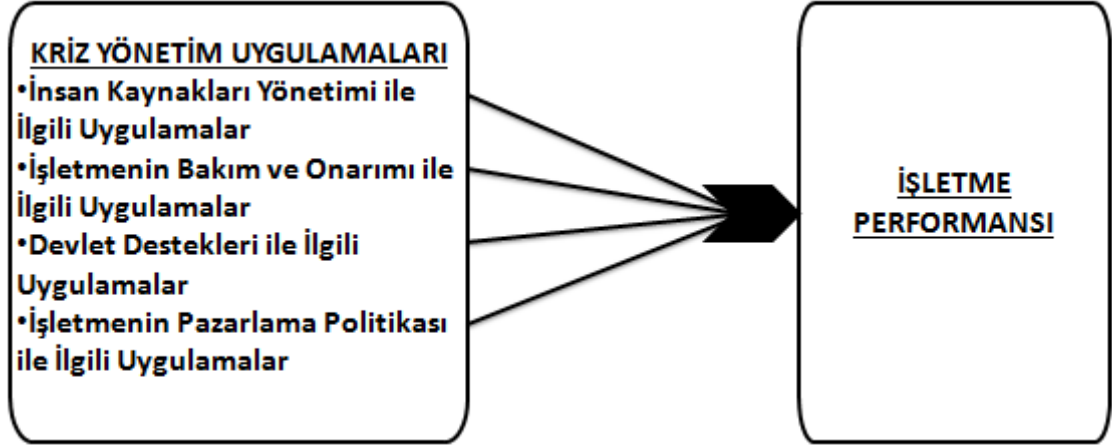
H_{3d}: Örgütsel öğrenmenin örgütsel hafıza boyutu, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

İşletme Performansı

Yapılan çalışmalar, krizlerin bireysel oteller üzerindeki olumsuz etkisini kanıtlamaktadır. Satışların, kârın ve fiyatların düşmesi, maliyetlerin artması, personelin işten çıkarılması ve tüm bunların bir sonucu olarak iflas yaşanmaktadır. Okumuş vd. (2005) yaptıkları çalışmada, Türkiye’de yaşanan ekonomik krizin oteller üzerindeki olumsuz etkilerini araştırmıştır. Sonuçlara göre, krizden sonra otellerin doluluk oranının düştüğü, maliyetin arttığı, bazı personelin işten çıkarıldığı ve gelecek yatırımlarının ertelendiği görülmüştür.

Okumuş ve Karamustafa (2005), Türk otel endüstrisi üzerinde yaptıkları çalışmada, krizin turizm talebini olumsuz yönde etkilediğini, işletmelerin borçlarını ödemekte zorlandığını, yeni yatırımları ertelediklerini ve üretim maliyetlerinin arttığını tespit etmiştir.

Kimes (2009) ise yaptığı araştırmada 2008 ekonomik krizinin, fiyatlar üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Bunun bir sonucu olarak da işletmelerin, finansal performansları olumsuz yönde etkilenmiştir. Enz vd. (2011), 11 Eylül 2001’de New York’ta gerçekleşen terörist saldırılarının, otellerin performansını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir.



Şekil 12- Kriz Yönetimi Uygulamaları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Şekil-12’de kriz yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişki sonucunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₄: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{4a}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{4b}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{4c}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki devlet destekleri ile ilgili uygulamalar, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{4d}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki pazarlama politikası ile uygulamalar, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Beş yıldızlı otel işletmelerinin, yönetim ve organizasyon yapıları bakımından daha geniş ve hiyerarşik örgütlenme olanaklarına sahip olduklarını söylemek mümkündür (Kozak, 1997: 27). Kurumsal işletmelerde, organizasyon yapısı ve operasyon şekli oldukça sistemlidir. Bu bilgiden yola çıkarak, araştırmanın evrenini,

İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ve Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır.

Baran'a göre (2012), kriz zamanında görevde hazır bulunacak ekibin lideri, genellikle firmanın en üst düzeydeki yöneticisidir. İşletmenin üst düzey yöneticisi, kriz yönetim planının hazırlanmasında aktif görev alır. İşgörenin, hisse sahiplerinin, müşterilerin, tedarikçilerin ve pek çok diğer hedef kitlenin işletme yönetimindeki rolünden haberdar olan lider, kriz anında ne yapılıp ne yapılmaması gerektiğini gerçekçi olarak tespit eder. Bu nedenle, kriz anında karar verme ve uygulama yetkisi otel yöneticisinde olduğu için, anket sorularının otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerine yapılması uygun görülmüştür. Bu kapsamda, araştırma evrenini belirlerken hem beş yıldızlı kıyı otellerinde, hem de beş yıldızlı şehir otellerinde çalışan üst düzey yöneticiler araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Ayrıca araştırmanın, kıyı ve şehir otellerine uygulanması işletmeler arasında karşılaştırma yapılmasına imkân tanımaktadır.

Araştırmanın, incelenen konuda ana kütlenin tümünü kapsamaması pratik olmadığı gibi, çoğu zaman buna olanak da olmayabilir. Bunun için, bir örneklemin belirlenmesi gerekmektedir. Örnekleme, bir bütünün kendi içinden seçilmiş bir parçasıyla temsil edilmesidir (Seyidoğlu, 2009: 41). Örneklem seçimi, olasılığa dayanan ve olasılığa dayanmayan olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır (Altunışık vd.,2005: 120). Bu araştırmada, olasılığa dayanmayan örnekleme seçme tekniklerinden “kota örnekleme” yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma evrenini oluşturan İstanbul ve Antalya illerindeki, turizm işletme belgeli beş yıldızlı otellerin ve bu otellerdeki oda ve yatak kapasitelerine ilişkin veriler, Tablo-19'da verilmektedir. Bu verilere göre; İstanbul'da toplam 72, Antalya'da ise toplam 255 adet olmak üzere, toplam 327 adet turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel bulunmaktadır.

Tablo 18- Turizm İşletme Belgeli Beş Yıldızlı Otel Sayısı

ŞEHİR	TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
Antalya <i>(Eylül 2014)</i>	255	101.093	217.947
İstanbul <i>(Eylül 2014)</i>	72	19.298	39.117
TOPLAM	327	120.391	257.064

Kaynak: Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2014, İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2014 (Ekim 2014 verileri kullanılmıştır).

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2014 (Ekim) yılı verileri dikkate alınarak, kıyı otelciliğinde en fazla işletme belgeli beş yıldızlı otelin, yatak kapasitesinin ve oda sayısının bulunduğu il olan Antalya ili ve şehir otelciliğinde en fazla beş yıldızlı otele, yatağa ve oda sayısına sahip İstanbul ili araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Tablo 19'da bölgelere göre otel sayıları ve kapasiteleri verilmektedir.

Tablo 19- Bölge Birimleri Sınıflamasına Göre Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı

BÖLGELER	TESİS		ODA		YATAK	
	SAYISI	% ORANI	SAYISI	% ORANI	SAYISI	% ORANI
İSTANBUL	432	14,49	39 617	11,08	80 313	10,72
BATI MARMARA	166	5,57	9 442	2,64	19 199	2,56
EGE	665	22,30	76 174	21,31	159 923	21,34
DOĞU MARMARA	173	5,80	12 202	3,41	24 832	3,31
BATI ANADOLU	189	6,34	13 101	3,67	26 302	3,51
AKDENİZ	853	28,60	178 017	49,80	380 544	50,79
ORTA ANADOLU	109	3,66	8 220	2,30	17 084	2,28
BATI KARADENİZ	115	3,86	4 573	1,28	9 033	1,21
DOĞU KARADENİZ	88	2,95	4 062	1,14	8 074	1,08
KUZEYDOĞU ANADOLU	42	1,41	2 698	0,75	5 336	0,71
ORTADOĞU ANADOLU	49	1,64	2 804	0,78	5 666	0,76
GÜNEYDOĞU ANADOLU	101	3,39	6 530	1,83	12 993	1,73
TOPLAM	2 982	100,00	357 440	100,00	749 299	100,00

Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2014.

Tablo-19'da, İstanbul'da 432 adet tesis ve Akdeniz Bölgesi'nde ise toplam 853 adet tesis bulunduğu görülmektedir. Türkiye'de bulunan tesislerin genel toplamına bakıldığında, İstanbul'daki tesis sayısının genel toplamın %14,49'unu ve Akdeniz Bölgesi'ndeki tesislerin genel toplamın %28,60'ını oluşturduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 20- Beş Yıldızlı Otellere Geliş Sayısı ve Geceleme Oranlarının İllere Göre Dağılımı (2014)

İLLER	TESİSE GELİŞ SAYISI			GECELEME		
	YABANCI	YERLİ	TOPLAM	YABANCI	YERLİ	TOPLAM
ADANA	16 993	96 690	113 683	38 738	158 257	196 995
AFYONKARAHİSAR	7 612	97 889	105 501	10 882	214 695	225 577
ANKARA	150 118	351 335	501 453	306 276	558 809	865 085
ANTALYA	6 247 248	1 845 327	8 092 575	32 548 558	5 486 235	38 034 793
AYDIN	258 807	86 701	345 508	1 103 443	225 641	1 329 084
BALIKESİR	59 042	53 533	112 575	87 984	100 682	188 666
BOLU	11 130	70 123	81 253	20 290	114 095	134 385
BURSA	91 096	83 570	174 666	170 977	126 984	297 961
ÇANAKKALE	66 951	16 848	83 799	70 207	26 088	96 295
ÇORUM	569	38 025	38 594	1 018	45 499	46 517
DENİZLİ	3 421	15 738	19 159	6 697	23 474	30 171
DİYARBAKIR	1 696	17 684	19 380	2 419	21 866	24 285
EDİRNE	4 568	18 017	22 585	6 256	25 219	31 475
ERZURUM	16 857	47 064	63 921	43 039	68 678	111 717
ESKİŞEHİR	2 907	27 341	30 248	7 075	39 665	46 740
GAZİANTEP	20 364	66 415	86 779	33 380	89 965	123 345
HATAY	529	1 704	2 233	919	2 251	3 170
ISPARTA	780	19 270	20 050	1 166	26 529	27 695
MERSİN	12 107	38 377	50 484	29 841	67 735	97 576
İSTANBUL	1 586 607	835 104	2 421 711	3 615 475	1 384 373	4 999 848
İZMİR	237 984	176 242	414 226	1 108 038	372 093	1 480 131
KAYSERİ	2 356	32 915	35 271	5 251	53 005	58 256
KIRKLARELİ	237	9 623	9 860	569	16 484	17 053
KOCAELİ	18 292	21 583	39 875	66 957	50 854	117 811
KONYA	80 808	71 125	151 933	108 066	115 215	223 281
MALATYA	1 413	23 108	24 521	11 246	38 895	50 141
MARDİN	2 615	29 504	32 119	3 977	60 624	64 601
MUĞLA	465 808	279 782	745 590	3 007 933	842 585	3 850 518
NEVŞEHİR	156 613	65 287	221 900	311 919	101 235	413 154
ORDU	739	18 455	19 194	961	26 758	27 719
SAKARYA	16 992	56 695	73 687	26 144	88 204	114 348
SAMSUN	440	14 901	15 341	1 455	28 203	29 658
TEKİRDAĞ	12 236	13 273	25 509	14 669	20 022	34 691
TRABZON	9 137	22 956	32 093	23 913	36 129	60 042
ŞANLIURFA	2 895	40 740	43 635	4 934	67 238	72 172
VAN	4 237	28 408	32 645	8 073	47 414	55 487
ZONGULDAK	4 349	29 036	33 385	4 962	33 816	38 778
AKSARAY	1 790	4 912	6 702	2 859	7 615	10 474
ŞIRNAK	365	55 324	55 689	547	68 067	68 614
YALOVA	4 406	10 637	15 043	9 337	21 275	30 612
OSMANIYE	954	8 424	9 378	4 843	19 010	23 853

DÜZCE	1 177	24 290	25 467	2 806	52 630	55 436
TOPLAM	9 585 245	4 863 975	14 449 220	42 834 099	10 974 111	53 808 210

Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2014.

Tablo-20’de, beş yıldızlı otellere geliş sayısı ve geceleme oranlarının illere göre dağılımı, 2014 yılı Ekim ayı verileri bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde, İstanbul’daki beş yıldızlı otellerde konaklayan kişi sayısının 2.421.711 ve Antalya’daki beş yıldızlı otellerde konaklayan kişi sayısının ise 8.092.575 olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak, Türkiye’ye gelen ziyaretçilerin önemli bir bölümünün, Antalya ve İstanbul illerinde geceledikleri görülmektedir. Antalya ve İstanbul illerinin Türkiye turizmindeki paylarının oldukça fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıda verilen bilgilerden yola çıkarak araştırma evreni oluşturulmuştur. Bu kapsamda anketler, Antalya’da faaliyet gösteren 57 adet ve İstanbul’da faaliyet gösteren 43 adet, toplamda 100 adet beş yıldızlı otelin genel müdürüne uygulanmıştır. Tabachnick ve Fidel (2007), faktör analizini en az 100 kişiden elde edilen veriler üzerinde yapmak gerektiğini belirtmektedir. Anket formunda yer alan soruların anlaşılabilirliğini test edebilmek amacıyla, Antalya’da faaliyet gösteren 26 adet beş yıldızlı otelde pilot uygulama yapılmıştır. Yapılan uygulama sonrasında, anket formuna son hali verilmiş ve araştırma anketi, Kasım 2014- Ocak 2015 tarihleri arasında, İstanbul ve Antalya’daki katılımcılara uygulanmıştır.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Veri toplamada kullanılacak yöntem, bir araştırmanın göreceği saygıyı ve bilimsel gücünü en çok etkileyen faktörlerin başında gelir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 137). Analizlerin sağlıklı, güvenilir ve faydalı olabilmesi için sadece kullanılan verinin kaliteli olması yeterli olmayıp, uygun analiz tekniğinin seçimi de son derece önemlidir (Altunışık vd., 2010: 168). Farklı şekillerde toplanan pekçok veri tipi mevcuttur. Öncelikle, genel olarak kalitatif ve kantitatif olmak üzere iki veri türünden söz etmek mümkündür. Rakamsal veriler olduğu için kantitatif verilerin

toplanması, istatistiksel yöntemlerle analiz edilmesi ve yorumlanması, kalitatif verilere oranla çok daha kolaydır (Gegez, 2010: 67).

Nicel araştırmalar, en yaygın araştırma kategorisi olup, önceden hazırlanmış bir anket formunun belirli sayıda cevaplayıcı üzerinde uygulanmasıdır (Nakip, 2008: 55). Bu araştırmada, nicel ve tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Anket, araştırma ile ilgili verileri toplamak amacıyla kullanılan biçimlendirilmiş form olarak tanımlanmaktadır. Elde edilecek verilerin doğruluğu ve yararlılığı anket formunda yer alan sorulara bağlıdır (Nakip, 2005: 79). Anket yönteminin uygulanmasında telefon, kişisel görüşme, mektup ve e-posta gibi araçlardan yararlanılabilir. Özellikle kişisel görüşme yöntemi, diğer anket türlerine göre daha esnekler. Daha çok sorunun, daha detaylı bir şekilde cevaplanmasına katkı sağlar (Tokol, 2010: 45-46). Bu nedenle, bu araştırmada daha detaylı cevaplara ulaşabilmek için kişisel görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yapılan anketler sonucunda elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ve LISREL (Linear Structural Relationships) programında analiz edilmiştir. Anket sorularının oluşturulması için literatür araştırılmış ve daha önce yapılan çalışmalarda geliştirilen ölçekler incelenmiştir.

Bu doğrultuda, ankette “**Kriz Yönetimi**” ile ilgili olarak sorulan sorular; Israeli ve Reichel (2003), “**Örgütsel Öğrenme**” ile ilgili sorular ise Santos-Vijande vd. (2012) ve “**İşletme Performansı**” ile ilgili sorular Mieres vd. (2012) tarafından geliştirilen ölçeklerden alınmıştır.

Anket uygulamasında en önemli noktalardan birisi, anket sorularının hazırlanmasıdır. Anket sorularının hazırlanması bilgi, sabır ve özen isteyen bir işlemdir. Sorular, herkes tarafından aynı şekilde anlaşılacak biçimde kısa, açık ve kesin olmalıdır. Elde edilmeye çalışılan her bilgi, uygulanan ankette bir soru grubu biçiminde ifade edilmelidir (Seyidoğlu, 2009: 40). Bu veriler göz önünde bulundurularak hazırlanan araştırma anketi dört bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümündeki sorular, anket katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Demografik değişkenleri belirlemeye yönelik olan sorular; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, aylık gelir durumu, meslek ve medeni durum sorularını içermektedir. Ayrıca bu bölümde, işletmenin türü, faaliyet süresi, faaliyet yeri, şube sayısı, personel sayısı, oda ve yatak kapasitesi gibi sorular da sorulmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümündeki sorular, işletmelerin kriz öncesi ve krize hazırlık amacıyla yapmış oldukları çalışmaları tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Ayrıca bu bölümde, otel işletmelerinde kriz yaşanıp yaşanmadığını, yaşandı ise ne tür bir kriz olduğunu belirlemeye yönelik bir adet soru bulunmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde, işletmelerde kriz/krizlerle karşılaşıldığında uygulanan önlemler değerlendirilmektedir. Israeli ve Reichel (2003) tarafından geliştirilen ölçekte; İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar, İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar, Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar, İşletmenin Pazarlama Politikası ile İlgili Uygulamalar olmak üzere dört boyut bulunmaktadır ve toplam 21 adet beşli Likert ölçeğinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmış soru mevcuttur. Likert tipi ölçekler, daha çok sosyal bilimlerde kullanılan derecelmeli ölçeklerdir ve beğeni, tutum, kaygı gibi soyut ve ölçülmesi zor değişkenleri ölçülebilir hale getirir ve araştırmacılara güçlü istatistik testleriyle çalışabilme şansı verir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 137). Bu veriden hareketle, anket sorularında beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde, kriz yönetimi uygulamalarının, örgütsel öğrenme ve işletme performansına olan etkisine ilişkin sorular bulunmaktadır. Santos-Vijande vd. (2012) tarafından hazırlanan örgütsel öğrenme ile ilgili ölçek; bilgiyi kazanma, bilgiyi yayma, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır ve toplam 30 adet beşli Likert ölçeğinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmış soru yer almaktadır. İşletme Performansı ile ilgili sorular Mieres vd. (2012) tarafından

hazırlanan ölçekten alınmıştır ve üç (3) adet beşli Likert ölçeğinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmış sorudan oluşmaktadır.

3.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmalarda yapılmak istenen, ancak çeşitli nedenlerle yapılması mümkün olmayan bazı sınırlılıklar bulunabilmektedir. Bu sınırlılıklar, bazen araştırmacının kontrol ve etki alanının dışında olabileceği gibi, bazen de fayda-maliyet açısından uygun olmadığı için ortaya çıkabilir (Karasar, 2012: 73). Anket sorularının Türkiye'deki tüm destinasyonlarda faaliyet gösteren işletmelere uygulanamaması, araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca, araştırma anketinin otel yöneticilerine uygulanması da yine çok önemli bir kısıt olmuştur. Çünkü, otel yöneticileri yoğun çalışma tempoları nedeniyle anket cevaplamaya zaman ayırmak istememekte, bu durum da anket sorularının sınırlı bir kitle tarafından cevaplanmasına neden olmaktadır. Buna ek olarak, hem zaman, hem de maliyet kısıtlı olduğu için araştırma evreni daraltılmış, kıyı ve şehir otelleri olarak iki başlıkta incelenmiştir. İşletmeler kıyı otelciliği için Antalya, şehir otelciliği için ise İstanbul illerindeki beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

Bu araştırmada ekonomik olması, çok sayıda veri toplama imkânı sağlaması, geniş kitlelere ulaşılabilirliği (Ural ve Kılıç, 2011: 56) gibi nedenlerle veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sorularında, Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert Ölçeği, ölçek oluşturmadaki işlemler bakımından diğer modellerden daha ekonomik olması nedeniyle yaygın olarak kullanılmaktadır (Tezbaşaran, 2008: 5).

3.6. Verilerin Analizi ve Bulguların Yorumlanması

Analizlerin sağlıklı, güvenilir ve faydalı olabilmesi için sadece kullanılan verinin kaliteli olması yeterli olmayıp, uygun analiz tekniğinin seçimi de son derece önemlidir (Altunışık vd., 2010: 168). Çalışmanın bu bölümü, hipotezlerin test ve analiz edilmesine ilişkin bilgileri içermektedir. Antalya'da faaliyet gösteren 57 adet

ve İstanbul'da faaliyet gösteren 43 adet, toplamda 100 adet beş yıldızlı otelin genel müdürüne yapılan anketler sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi için SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) paket programı ve doğrulayıcı faktör analizi için ise LISREL (*Linear Structural RELationships*) paket programı kullanılmıştır.

Çalışmada öncelikle frekans analizi yapılmıştır. Verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ifadelerin faktörleştirilmesi için Özdeğer İstatistiği yapılmış ve hangi ifadelerin, hangi faktör altında toplandığı faktör yükleri ile belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi aşamasında ise faktörlere ait tanımlayıcı istatistikler yapılmış, modelin verilere uygun olup olmadığını belirlemek için uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Faktörler ve ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Korelasyon analizi, işletme büyüklüğüne ilişkin verilerin analizi için ise kümeleme analizi yapılmıştır.

Bu çalışmada açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinin kullanım amacı aşağıdaki gibidir:

- Çok sayıda değişkenin temel değerlerinin önemini kaybetmeden gruplamak,
- Faktörleştirilmesini sağlamak,
- Verileri yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir hale getirmek,
- Bu faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizinin (AFA) doğal bir uzantısıdır. DFA, gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçüm modelleriyle ilgilenen yapısal eşitlik modelinin bir parçasıdır. Açıklayıcı faktör analizinin amacı değişkenler kümesinin altında yatan ve sayısı bilinmeyen faktörden oluşan yapıyı keşfetmeye çalışmaktır. Ön varsayım, herhangi bir değişkenin herhangi bir faktörle bağlantılı olabileceği yönündedir. Doğrulayıcı faktör analizinin amacı ise, bilinen sayıda faktörün oluşturduğu yapının (modelin) anlamlılığını istatistiksel

olarak test etmektir. Başka bir ifadeyle, doğrulayıcı faktör analizi örneklem verilerinin önerilen modeli doğrulayıp doğrulamadığını kontrol etmek için kullanılmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2009: 32).

Doğrulayıcı faktör analizi, ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak *gizil değişken* (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır. Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. Açıklayıcı faktör analizi hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16).

Açıklayıcı faktör analizinin amaçlarını genel olarak aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Şencan, 2005; Yalçın, 2009):

- Testteki maddelerin hangi temel bileşenlere işaret ettiğini belirlemek,
- Testteki maddeleri etkileyen arka plandaki gizli yapıyı veya gizli değişkenleri ortaya çıkarmak,
- Faktörler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin niteliğini saptamak amacıyla kullanılır.

Açıklayıcı faktör analizinde araştırmacı üç temel bilgiyi kullanarak, değişkenlerin yapısal özelliğini ortaya çıkarmaya çalışır. Bunlar (Şencan, 2005; Yalçın, 2009):

- Faktör veya bileşen sayısı,
- Değişkenlerin faktör yükleri veya faktörle olan korelasyon katsayıları,
- Değişkenlerin çıkarılan faktörleri temsil etme (varyansı açıklama) oranı değerleridir. Faktör analizi yönteminin uygulanabilmesi için örneklem hacmi, veri matrisi, değişkenlerin mutlak değerleri arasındaki korelasyon katsayıları, uygun olmayan maddelerin elenmesi, parametrik verilerden oluşması gibi belirli koşulları sağlamış olduğu kontrol edilmelidir.

3.6.1. Frekans Analizleri

Aşağıdaki bölümde; katılımcıların cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı ve işletmedeki görev süresine ilişkin sorulara verdikleri cevaplar ile işletmenin faaliyet süresi, faaliyet yeri, şube ve personel sayısı, oda ve yatak sayısı, işletmenin hangi kriz türünden etkilendiğine yönelik; kriz yönetimi, örgütsel öğrenme ve işletme performansı ölçeklerine verilen yanıtlara yönelik frekans analizlerine ilişkin frekans tabloları ve yorumları yer almaktadır.

Tablo 19- Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Soru	Cevap	Frekans	Yüzde
Cinsiyetiniz	Kadın	31	31,0%
	Erkek	69	69,0%
	Toplam	100	100,0%

Tablo 19’da, katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı verilmektedir. Anket katılımcılarının %69’unun erkek, %31’inin ise kadındır.

Tablo 20- Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Soru	Cevap	Frekans	Yüzde
Eğitim Durumu	İlköğretim	0	,0%
	Lise	17	17,0%
	Ön Lisans	16	16,0%
	Lisans	62	62,0%
	Lisansüstü	5	5,0%
	Toplam	100	100,0%

Tablo-20’de, anket katılımcılarının eğitim durumuna göre dağılımları verilmektedir. Katılımcılarının %62’sinin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu veriye dayanarak, İstanbul ve Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel yöneticilerinin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu belirtmek mümkündür. Katılımcıların %16’sı lise mezunu, %17’si önlisans mezunu ve %5’i de yüksek lisans mezunudur. İlköğretim mezunu yönetici bulunmamaktadır.

Tablo 21-Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Soru	Cevap	Frekans	Yüzde
Yaş	18-25	13	13,0%
	26-33	27	27,0%
	34-40	30	30,0%
	41-48	21	21,0%
	49-56	7	7,0%
	57 ve üstü	2	2,0%
	Toplam	100	100,0%

Tablo 21’de, anket katılımcılarının yaşlarına göre dağılımı verilmektedir. Otel yöneticilerinin %30’unun 34-40 yaş aralığında, %27’sinin 26-33 yaş aralığında, %21’inin 41-48 yaş aralığında, %13’ünün 18-25 yaş aralığında, %7’sinin 49-56 yaş aralığında ve %2’sinin 57 yaş ve üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 22- Katılımcıların İşletmedeki Görev Süresine Göre Dağılımı

Soru	Cevap	Frekans	Yüzde
İşletmedeki Görev Süresi	0-2 Yıl	26	26,0%
	2-4 Yıl	29	29,0%
	4-6 Yıl	21	21,0%
	6-8 Yıl	12	12,0%
	8-10 Yıl	4	4,0%
	10 Yıl ve üstü	8	8,0%
	Toplam	100	100,0%

Tablo 22’de, katılımcıların işletmedeki görev süresine göre dağılımı verilmektedir. Katılımcıların %29’unun 2-4 yıl aralığında, %26’sının 0-2 yıl aralığında, %21’inin 4-6 yıl aralığında, %12’sinin 6-8 yıl aralığında, %8’inin 10 yıl

ve üstünde, %4'ünün 8-10 yıl aralığında çalıştığını söylemek mümkündür. Yüzde değerlerine bakıldığında, otel yöneticilerinin çalıştıkları işletmelerde genellikle kısa süreli olarak çalıştığı ifade edilebilir (2-4 yıl).

Tablo 23- İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Dağılımı

Soru	Cevap	Frekans	Yüzde
İşletmenin Faaliyet Süresi	0-5 Yıl	29	29,0%
	6-10 Yıl	35	35,0%
	11-15 Yıl	10	10,0%
	16-20 Yıl	11	11,0%
	21-25 Yıl	4	4,0%
	25 Yıl üstü	11	11,0%
	Toplam	100	100,0%

Tablo 23'te, işletmenin faaliyet süresine göre dağılımı verilmektedir. İşletmelerin %35'inin faaliyet süresi 6-10 yıl aralığında, %29'unun 0-5 yıl aralığında, %11'inin 16-20 yıl aralığında ve 25 yıl üstünde, %10'unun 11-15 yıl aralığında ve %4'ünün 21-25 yıl aralığındadır.

Tablo 24- İşletmenin Faaliyet Yerine Göre Dağılımı

Soru	Cevap	Frekans	Yüzde
İşletmenin Faaliyet Yeri	Antalya	53	53,0%
	İstanbul	47	47,0%
	Toplam	100	100,0%

Tablo 24'te, işletmenin faaliyet yerine göre dağılımı verilmektedir. İşletmelerin %53'ü Antalya'da ve %47'si İstanbul'da faaliyet göstermektedir.

Tablo 25- İşletmenin Şube Sayısına Göre Dağılımı

Soru	Cevap	Frekans	Yüzde
İşletmenin Şube Sayısı	1-2 Şube	30	30,0%
	3-4 Şube	20	20,0%
	5-6 Şube	13	13,0%
	7-8 Şube	4	4,0%
	10 ve üzeri	6	6,0%
	Şubemiz yok	27	27,0%
	Toplam	100	100,0%

Tablo 25'te, işletmenin şube sayısına göre dağılımı verilmektedir. İşletmelerin %30'unun 1-2 şubesi, %20'sinin 3-4 şubesi, %13'ünün 5-6 şubesi, %6'sının 10 ve üzeri şubesi, %4'ünün 7-8 şubesi bulunmaktadır. %27'sinin ise herhangi bir şubesi bulunmamaktadır.

Tablo 26- İşletmenin Personel Sayısına Göre Dağılımı

Soru	Cevap	Frekans	Yüzde
İşletmenin Personel Sayısı	100 kişiden az	18	18,0%
	100-200 kişi	30	30,0%
	200-300 kişi	21	21,0%
	300-400 kişi	10	10,0%
	400-500 kişi	2	2,0%
	500 ve üzeri	18	18,0%
	Cevap Yok	1	1,0%
	Toplam	100	100,0%

Tablo 26'da, işletmenin personel sayısına göre dağılımı verilmektedir. İşletmelerin %30'unun personel sayısı 100-200 kişi aralığında, %21'inin personel sayısı 200-300 kişi aralığında, %18'inin personel sayısı 100 kişiden az, %18'inin personel sayısı 500 kişi ve üzeri, %10'unun personel sayısı 300-400 kişi aralığında, %2'sinin personel sayısı 400-500 kişi aralığındadır. Anket katılımcılarının %1'i işletmenin personel sayısına ilişkin herhangi bir veri paylaşmamıştır.

Tablo 27- İşletmenin Oda Sayısına Göre Dağılımı

Soru	Cevap	Frekans	Yüzde
İşletmedeki Oda Sayısı	100'den az	8	8,0%
	100-200	18	18,0%
	200-300	24	24,0%
	300-400	19	19,0%
	400-500	10	10,0%
	500 ve üzeri	21	21,0%
	Toplam	100	100,0%

Tablo 27'de, işletmenin oda sayısına göre dağılımı verilmektedir. İşletmelerin %24'ünün oda sayısı 200-300 aralığında, %21'inin oda sayısı 500 ve üzeri, %19'unun oda sayısı 300-400 aralığında, %18'inin oda sayısı 100-200 aralığında,

%10'unun oda sayısı 400-500 aralığındadır. İşletmelerin %8'inin oda sayısı ise 100'den azdır.

Tablo 28- İşletmenin Yatak Sayısına Göre Dağılımı

Soru	Cevap	Frekans	Yüzde
İşletmenin Yatak Sayısı	200'den az	26	26,0%
	200-400	9	9,0%
	400-600	23	23,0%
	600-800	21	21,0%
	800-1.000	13	13,0%
	1.000 ve üzeri	8	8,0%
	Toplam	100	100,0%

Tablo 28'de, işletmenin yatak sayısına göre dağılımı verilmektedir. İşletmelerin %26'sının yatak sayısı 200'den azdır. %23'ünün yatak sayısı 400-600 aralığında, %21'inin yatak sayısı 600-800 aralığında, %13'ünün yatak sayısı 800-1.000 aralığında, %9'unun yatak sayısı 200-400 aralığında ve %8'inin yatak sayısı 1.000 ve üzerindedir.

Tablo 29- İşletmelerin Etkilendikleri Kriz Türlerine Göre Dağılımı

Soru	Cevap	Frekans	Yüzde
İşletmeniz hangi kriz türlerinden etkilendi?	Doğal Afetler	20	20,0%
	Ekonomik Krizler	22	22,0%
	Toplumsal Krizler	37	37,0%
	Siyasal Krizler	15	15,0%
	Biyolojik Krizler	0	,0%
	Ekolojik Krizler	2	2,0%
	İşletme Kaynaklı Krizler	5	5,0%
	Toplam	100	100,0%

Tablo 29'da, işletmelerin etkilendikleri kriz türlerine göre dağılımı verilmektedir. İşletmelerin %37'si, *iktidardaki yetkililerin yanlış uygulamalarıyla doğan krizlerin yine iktidardakilerce, kamuoyunun çoğunluğunun beklentilerinden uzak, ısrarlı çözüm çabalarına karşı halk tarafından gerçekleştirilen yasal olmayan eylemsel tepkiler* gibi toplumsal krizlerden etkilendiğini ifade etmiştir. İşletmelerin

%22'si ekonomik krizlerden, %20'si doğal afetlerden, %15'i siyasi krizlerden, %5'i işletme kaynaklı krizlerden ve %2'si ekolojik krizlerden etkilendiğini belirtmiştir. Frekans değerlerine göre, biyolojik krizlerden etkilenmemiştir.

Tablo 30- Kriz Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Yanıtları

	Min.	Max.	Ort.	Standart Sapma
A.1.İşgücü masraflarını azaltmak için personel çıkarırım.	1,0	5,0	2,4	1,4
A.2.İşgücü masraflarını azaltmak için, personele ücretsiz izin kullanırım.	1,0	5,0	3,1	1,3
A.3.Haftalık çalışma günü sayısını arttırırım	1,0	5,0	3,1	1,1
A.4.Personel maaş ödemelerini durdururum.	1,0	5,0	2,0	1,1
A.5.Görev süresi uzun olan personel yerine, işe yeni başlayan personeli istihdam ederim.	1,0	5,0	2,4	1,2
A.6.Personeli, sözleşmeli olarak taşeron firmadan temin ederim. (Dış kaynak kullanırım)	1,0	5,0	2,1	1,2
A.7.Yerel firmalarla birlikte iç turizme yönelik ortak kampanyalar düzenlerim. (Kredi kartı ile taksit yapma, sanal ödeme imkanı sağlanması gibi).	1,0	5,0	3,6	1,0
A.8.Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp, iç turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.	1,0	5,0	4,0	0,9
A.9.İndirimli fiyat uygulayıp, özel teklifler sunarım.	1,0	5,0	3,9	0,8
A.10.Liste fiyatlarını düşürürüm.	1,0	5,0	3,9	0,8
A.11.Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp, dış turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.	1,0	5,0	4,3	0,9
A.12.Yeni ürün ve hizmetleri tanıtp, pazarlarım. (catering hizmeti vb.)	2,0	5,0	4,0	0,8
A.13.Yeni bölümlere yönelik pazarlama çalışmaları yaparım	1,0	5,0	4,2	0,9
A.14.Otel hizmetlerini kısıtlayarak giderleri azaltırım.	1,0	5,0	3,2	1,7
A.15.Bina bakım-onarım işlerini ertelleyerek maliyetleri düşürürüm.	1,0	5,0	3,6	1,3
A.16.Makine ve ekipman bakım işlerini ertelleyerek maliyetleri düşürürüm.	1,0	5,0	3,7	1,2
A.17.Ödemeleri ertelerim.	1,0	5,0	3,2	1,2

A.18.Kriz döneminde devlet destek vermediği için protesto ederim.	1,0	5,0	1,6	1,1
A.19.Kriz döneminde oluşan giderler için sektör bazında hükümetten destek talep ederim.	1,0	5,0	2,8	1,4
A.20.Vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında hükümetten ek süre tanınmasını talep ederim.	1,0	5,0	3,1	1,3
A.21.Yerel (belediye) vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında ek süre tanınmasını talep ederim.	1,0	5,0	3,4	1,4

Tablo 30’da, katılımcıların kriz yönetimi uygulamaları ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Tablo 31- Örgütsel Öğrenme Ölçeği Yanıtları

	Min.	Max.	Ort	Standart Sapma
B.1.Çalışanlara firmanın nasıl kurulduğu hakkında ve firmanın iş felsefesi hakkında bilgi verilir.	1,0	5,0	4,2	0,8
B.2.Örgütsel değişim süresince oluşan tüm yeni bilgiyi toplar ve kullanırız.	2,0	5,0	4,4	0,7
B.3.Olası değişimler için personel desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.	3,0	5,0	4,5	0,6
B.4.İşimizi çevre ile uyumlu hale getirmek için fırsatları her zaman değerlendiririz.	3,0	5,0	4,7	0,5
B.5.İşletme çalışanları piyasa ve çevre ile ilgili son gelişmeleri öğrenmek için gayri resmi araçları kullanır.	1,0	5,0	2,6	1,5
B.6.Zaman içinde edinilen bilgi sonucunda çalışanlar sorumluluklarını yerine getirmede daha verimli olmaktadır.	1,0	5,0	3,9	0,8
B.7.Rakiplerimizin yaptığı farklı işlerle ilgili olarak bilgi toplarız.	1,0	5,0	3,7	1,3
B.8.Bir işin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgiye sahip değilsek, işletme dışından bir uzmandan yardım alırız (dış kaynak kullanırız).	1,0	5,0	4,2	0,8
B.9.İşletme stratejimizin iş çevresi ve rakipler ile uyumlu olup olmadığını düzenli olarak kontrol ederiz.	1,0	5,0	3,7	1,1
B.10.Herhangi bir sorun oluşmadan önce önlem alabilmek için diğer firmaların daha önce yaşadığı tecrübelerden faydalanırız.	1,0	5,0	3,5	1,6

B.11.Sonuçları değerlendirmek ve rakiplerle karşılaştırmak için resmi prosedürleri uygularız.	2,0	5,0	4,2	0,8
B.12.Sahip olduğumuz bilgiyi paylaşabilmek için departmanlar arasında düzenli olarak toplantı yaparız	3,0	5,0	4,6	0,6
B.13.İşletmenin gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlarını önceden belirlemek için zaman ayırırız.	3,0	5,0	4,3	0,8
B.14.Çalışmalarımızı desteklemek için, veritabanlarını ve işletme dosyalarını kullanırız.	3,0	5,0	4,4	0,7
B.15.İşletmenin genel hedeflerini tüm çalışanlara duyururuz.	1,0	5,0	4,1	1,0
B.16.Çalışanlarımıza, işletme operasyonları ile ilgili bilgiler vermeye özen gösteriyoruz.	2,0	5,0	4,1	0,8
B.17.Hayati önemi olan bilgileri çok hızlı bir şekilde tüm personel ile paylaşıyoruz.	1,0	5,0	4,0	1,1
B.18.İş çevresi ile ilgili fikirlerimizi sistematik olarak güncelleriz.	3,0	5,0	4,2	0,8
B.19.Mümkün olduğunca, bilgilerin herkes tarafından yorumlanmasına özen gösteririz.	1,0	5,0	3,6	1,0
B.20.Çalışanlarımızın hepsinde tüm iletişim araçları mevcuttur.	2,0	5,0	4,3	0,8
B.21.Kapasitemizi olumsuz yönde etkileyecek raporları, kullanmamaya özen gösteririz.	1,0	5,0	4,3	0,8
B.22.Bir karar almadan önce, tüm alternatifleri analiz edip, değerlendiririz	1,0	5,0	4,7	0,6
B.23.Sahip olduğumuz bilgiyi, oluşabilecek eskime ve hatalar için düzenli olarak gözden geçiririz.	3,0	5,0	4,5	0,7
B.24.Yenilik ve değişimlere asla karşı koymayız.	3,0	5,0	4,6	0,6
B.25.Örgütsel operasyonlardaki en önemli aşamalarda, kendi uzman personelimizi görevlendiririz.	3,0	5,0	4,6	0,6
B.26.Personel değişiklikleri, yeni bilgi yaratma ve problem çözme kapasitemizi olumsuz yönde etkilemez	1,0	5,0	2,5	1,1
B.27.Yöneticilerimiz ve çalışanlarımız için her zaman eğitim programları düzenleriz. (workshop, seminer vb.)	1,0	5,0	4,4	0,9
B.28.Bir fırsat ya da problem oluştuğunda, fırsat ya da problem konusundaki uzmanının kim olduğunu biliriz.	1,0	5,0	4,4	0,8
B.29.Örgüt yeni bir fırsat ya da problemle karşılaştığında, bu yeni duruma rahatlıkla müdahale edecek kilit personelimiz vardır.	3,0	5,0	4,6	0,6
B.30.Örgüt yeni bir fırsat ya da problemle karşılaştığında, tüm personel çözüm üretmek için birbirine yardım eder.	3,0	5,0	4,5	0,7
B.31.Örgüt yeni bir fırsat ya da problemle	2,0	5,0	4,5	0,7

karşılaştığında, tüm personelin birbirine güvendiği bir işbirliği atmosferi hakim olur.				
---	--	--	--	--

Tablo 31’de, örgütsel öğrenme ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Tablo 32- İşletme Performansı Ölçeği Yanıtları

	Min.	Max.	Ort.	Standart Sapma
Satış büyüklüğü işletme performansının iyi olduğunu gösterir.	1,0	5,0	4,2	0,9
Pazar payının artması işletme performansının iyi olduğunu gösterir.	2,0	5,0	4,3	0,7
Kar marjının artması işletme performansının iyi olduğunu gösterir.	2,0	5,0	4,4	0,7

Tablo 32’de, katılımcıların işletme performansı ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

3.6.2. Kriz Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılanların kriz yönetimi uygulamaları ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin verilen bulunmaktadır. Öncelikle verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu ölçmek için KMO ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. Uygun olduğu belirlendikten sonra açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, uyum iyiliği indeksi ve Pearson korelasyon katsayısı sonuçları incelenmiştir.

Tablo 33- KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,610
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	839,043
	df (serbestlik derecesi)	210
	Sig.(anlamlılık)	,000

Veri yapısının açımlayıcı faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla KMO ve Bartlett Küresellik testi uygulanmıştır. Bu teste ilişkin bulgular Tablo 33'te verilmektedir. Yapılan analizde KMO değeri 0,610 olarak bulunmuştur. Field (2000), KMO için alt sınırın 0,50 olması gerektiğini belirtmiştir. Elde edilen katsayı, araştırma veri yapısının faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Testi sonucuna göre, X^2 değeri 839,043, df değeri 210 ve $p=0.000$ güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Bu durum anakütle içerisindeki değişkenler arasında ilişkinin var olduğunu göstermekte, böylece verilerin faktör analizine uygunluğu tespit edilmiş olmaktadır.

Tablo 34 - Kriz Yönetimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Döndürülmüş Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
S4- Personel maaş ödemelerini durdururum.	,652					
S14- Otel hizmetlerini kısıtlayarak giderleri azaltırım.	,824					
S15- Bina bakım-onarım işlerini erteleyerek maliyetleri düşürürüm.	,828					
S16- Makine ve ekipman bakım işlerini erteleyerek maliyetleri düşürürüm.	,742					
S19- Kriz döneminde oluşan giderler için sektör bazında hükümetten destek talep ederim.		,797				
S20- Vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında hükümetten ek süre tanınmasını talep ederim.		,776				
S21- Yerel (belediye) vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında ek süre tanınmasını talep ederim.		,761				
S7- Yerel firmalarla birlikte iç turizme yönelik ortak kampanyalar düzenlerim.			,623			
S9- İndirimli fiyat uygulayıp, özel teklifler sunarım.			,782			
S10- Liste fiyatlarımı düşürürüm.			,760			
S8- Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp, iç turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.				,455		
S11- Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp, dış turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.				,740		
S12- Yeni ürün ve hizmetleri tanıtp, pazarlarım. (catering hizmeti vb.)				,531		
S13- Yeni bölümlere yönelik pazarlama çalışmaları yaparım.				,709		
S3- Haftalık çalışma günü sayısını arttırırım.					,783	
S17- Ödemeleri ertelerim.					,778	
S1- İşgücü masraflarını azaltmak için personel çıkarırım.						,558
S2- İşgücü masraflarını azaltmak için, personele ücretsiz izin kullandırırım.						,698
S5- Görev süresi uzun olan personel yerine, işe yeni başlayan personeli istihdam ederim.						,530
S6- Personeli, sözleşmeli olarak taşeron firmadan temin ederim.						,669
Açıklanan Varyans Oranı (%)	15,98	28,80	39,70	48,54	57,35	65,17
Cronbach's Alpha	0,837	0,894	0,662	0,633	0,653	0,527

Tablo 34'te, kriz yönetimi ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar bulunmaktadır. Cronbach alfa iç tutarlılık güvenirligi, ölçek kapsamındaki her bir faktörde yer alan maddelerin ilgili faktörü ve dolayısıyla da ölçek kapsamında

yer alan maddelerin tamamının bir bütün olarak ölçeğin bütünü ile ölçülmek istenen özelliği ölçüp ölçmediğine ilişkin bilgi verir (Eminoğlu, 2008: 72).

Cronbach alfa değeri 0-1 arasında değişen bir değer alır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna göre ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıdaki gibidir (Özdamar, 2004: 126):

- $0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek çok yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Kriz yönetimi uygulamaları ölçeğinin güvenilirliği, Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ile belirlenmiştir. Ölçeğin tamamına ilişkin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,701$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarını oluşturan güvenilirlik katsayıları ise aşağıdaki gibidir:

Faktör 1- İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar $\alpha=0,837$

Faktör 2- Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar $\alpha=0,894$

Faktör 3 - İşletmenin Pazarlama Politikası ile İlgili Uygulamalar $\alpha=0,662$

Faktör 4 - Yeni Pazar Uygulamaları $\alpha=0,633$

Faktör 5 - Bütçe Uygulamaları $\alpha=0,653$

Faktör 6 - İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar $\alpha=0,527$

Ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa, ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini bulduran maddelerden oluştuğu varsayılır. Elde edilen sonuca göre, kriz yönetimi uygulamaları ölçeğinin bütün olarak yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu ifade etmek mümkündür.

Faktör ağırlığının 0,30 ve üzerinde olması gerekmektedir. 0,50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi olarak kabul edilmektedir. Bu değer altındaki varyansa sahip olan değişkenlerin analizden çıkartılarak, faktör analizinin yeniden yapılması

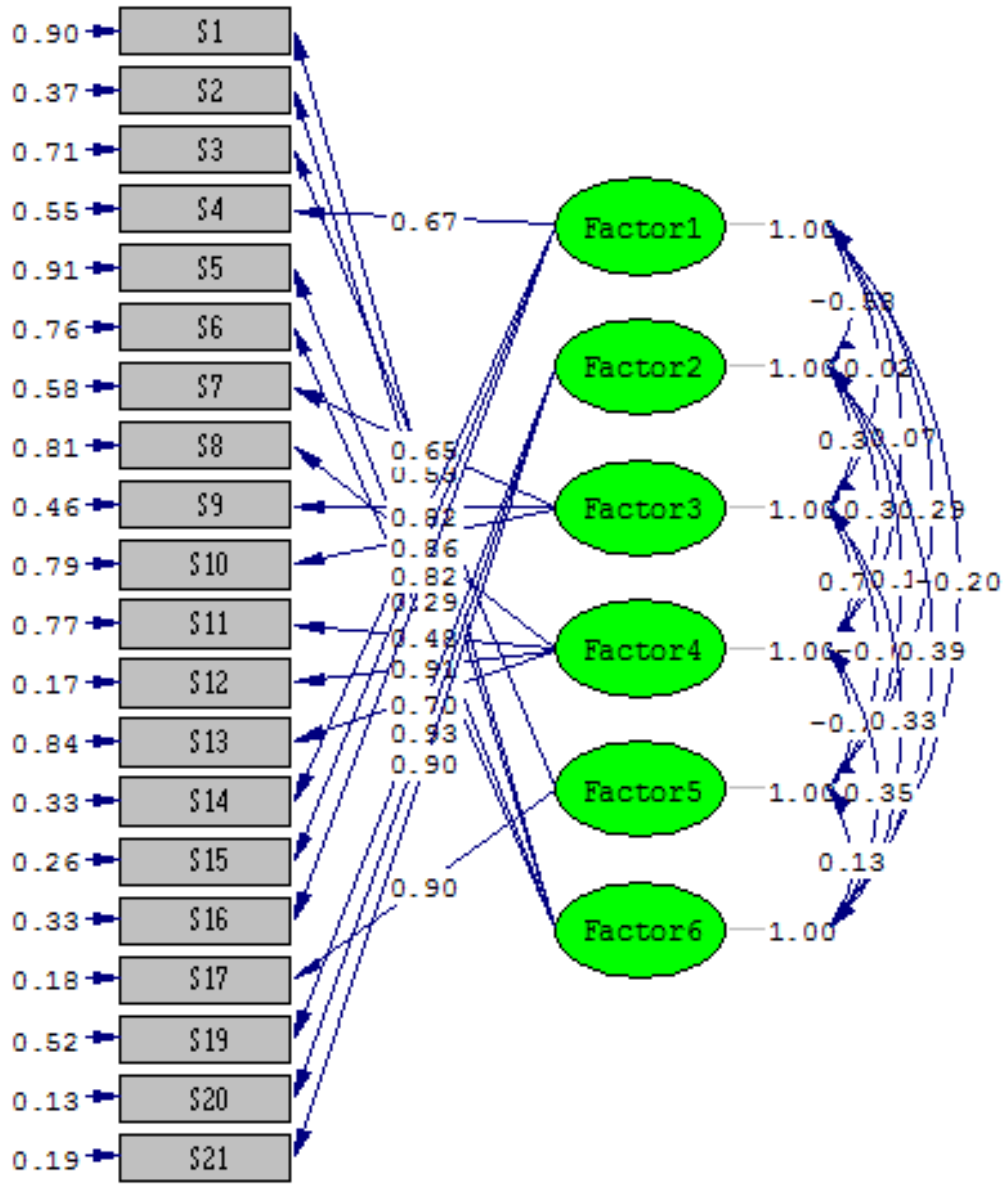
önerilmektedir. Faktör analizinde rotasyonun amacı yorumlanabilir, anlamlı faktörler elde etmektir (Kalaycı, 2010: 330). Bu nedenle, faktör yük değeri 0,50'den düşük olan maddeler analizden çıkartılmıştır.

Tablo 34'teki "Döndürülmüş Faktör Matrisi" faktör analizinin nihai sonucunu oluşturmaktadır. Faktör yük değeri düşük olan maddeler çıkarıldıktan sonra, "Kriz Yönetim Uygulamaları"na ilişkin yeni faktör yükleri ve faktörlerin varyansı açıklama oranlarını göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda, altı yapıları bir faktör ortaya çıkmıştır. Buna göre Faktör 1 (*S4,S14,S15,S16*), *İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalarını*; Faktör 2 (*S19,S20,S21*), *Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalarını*; Faktör 3 (*S7,S9,S10*), *İşletmenin Pazarlama Politikası ile İlgili Uygulamalarını*; Faktör 4 (*S11,S12,S13*), *yeni pazar uygulamalarını*; Faktör 5 (*S3,S17*), *bütçe uygulamalarını* ve Faktör 6 (*S1,S2,S5,S6*), *İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalarını* göstermektedir. "Kriz Yönetim Uygulamaları" ölçeğini geliştiren Israeli ve Reichel (2003) de ölçeklerinde Döndürülmüş Faktör Matrisi'ni kullanmış ve dört faktör bulmuştur. Bu faktörler; *maliyet azaltma uygulamaları, hükümet uygulamaları, kitlesel pazarlama uygulamaları ve pazarlama odaklılık-daha kısa çalışma günleri* şeklindedir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını değerlendirmede temel ölçüt, ölçekte yer alan ve değişkenlerle faktörler arasındaki ilişkiler olarak yorumlanabilen faktör yükleridir. Faktör yüklerinin yüksek olması, değişkenin söz konusu faktör altında yer alabileceğinin bir göstergesi olarak görülmektedir.

Tablo 35 - Kriz Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Standart Katsayı	Hata Varyansı	t-değeri	R²
S4 ← Faktör 1	,670	,550	6,85	,450
S14 ← Faktör 1	,820	,330	8,98	,670
S15 ← Faktör 1	,860	,260	9,72	,740
S16 ← Faktör 1	,820	,330	8,96	,670
S19 ← Faktör 2	,700	,520	7,24	,480
S20 ← Faktör 2	,930	,130	11,15	,870
S21 ← Faktör 2	,900	,190	10,53	,810
S7 ← Faktör 3	,650	,580	5,79	,420
S9 ← Faktör 3	,740	,460	6,57	,540
S10 ← Faktör 3	,460	,790	3,96	,210
S8 ← Faktör 4	,440	,810	3,99	,190
S11 ← Faktör 4	,480	,770	4,39	,230
S12 ← Faktör 4	,910	,170	8,24	,830
S13 ← Faktör 4	,400	,840	3,58	,160
S3 ← Faktör 5	,530	,710	6,52	,290
S17 ← Faktör 5	,900	,180	4,49	,820
S1 ← Faktör 6	,310	,900	2,49	,099
S2 ← Faktör 6	,790	,370	5,47	,630
S5 ← Faktör 6	,290	,910	2,34	,087
S6 ← Faktör 6	,490	,760	3,87	,240

$t > 1.96$ ise .05 düzeyinde, $t > 2.56$ ise .01 düzeyinde anlamlıdır (Çokluk vd., 2010: 38). Standartlaştırılmış yükler, gözlenen değişken ile ilgili olduğu düşünülen gizil değişkenler arasındaki regresyon katsayılarını göstermektedir. t değerlerine bakıldığında bütün soruların .01 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. R² ise gözlenen değişkenin gizil değişkeni ne oranda açıkladığını göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerlerine, her bir maddenin standartlaştırılmış yük değerlerine, t-değerleri ve açıklanan varyanslarına bakıldığında açılımlayıcı faktör analizindeki yapının doğrulandığını belirtmek mümkündür.



Ki Kare= 261,48 Serbestlik Derecesi (df)= 155 P değeri= 0,00000 RMSEA=0,089

Şekil 13- Kriz Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bağlantı Diyagramı

Tablo 35’te, kriz yönetimi ölçeği doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar bulunmaktadır. 20 maddeden oluşan, 6 faktörlü bir yapı elde edildikten sonra gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçları temel alınarak, ölçeğin 6 faktörlü yapıya ait modeli doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi için LISREL paket programından yararlanılmıştır.

Standardize edilmiş olan bu katsayılar da gözlenen değişkenin, gizli değişken üzerinde yükünün minimum 0.20 olması gerekmektedir (Avşar, 2007: 46). Bu koşula göre Tablo 38’de, her bir faktörü temsil eden sorulara ait faktör yükleri tek tek incelendiğinde 0.29 ile 0.91 arasında değerler aldığı görülmektedir. Dolayısıyla ölçekte, uygun olmayan herhangi bir madde-faktör ilişkisi bulunmamaktadır.

Parametre tahminlerinin yanı sıra her bir parametre değerinin standart hatasına bölünmesiyle hesaplanan t-değerlerine de bakılması gerekmektedir. Path katsayıları için yüklerin her biri ile ilişkili olan t kritik değerleri $p < 0.05$ ise parametreler istatistiksel olarak anlamlıdır ve değişkenler istatistiksel olarak belirlenen yapılar ile ilişkilidir. Böylece değişkenler ve yapılar arasındaki ilişkiler doğrulanır (Yılmaz ve Çelik, 2009: 38). Tablo 38’de gösterilen tüm faktör yüklerinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Modelde tüm t-değerlerinin anlamlı olması, modelin doğru veya kabul edilebilir bir model olarak kabul edilebilmesi için gerekli ancak yeterli değildir. Bunun yanı sıra modelin bir bütün halinde kabul edilebilir bir model olup olmadığının bir ölçütü olarak uyum iyiliği istatistiklerinin de istenilen düzeyde olması gerekmektedir.

Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlardan önerilen indeksler arasında en çok kullanılanları şu şekildedir:

- Ki-kare test istatistiği (χ^2),
- RMSEA (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı-Root-Mean-Square Error Approximation),
- GFI (Uyum İyiliği İndeksi-Goodness-of-Fit Index)
- AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi-Adjusted Goodness-of-Fit Index)
- CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi-Comparative Fit Index),
- IFI (Artışlı Uyum İndeksi-Incremental Fit Index),

- NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi-Normed Fit Index)
- NNFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi-NonNormed Fit Index)

Bu ölçütler, 0 ile 1 aralığında değişen değerler alır. LISREL kullanan araştırmacılar yayınlarında genellikle ki-kare (χ^2) değeri yanında sıklıkla GFI, AGFI, RMSEA, CFI ve NFI ölçütlerini kullanmaktadır. Bu indekslerin kullanılmasının nedeni, araştırmacılar arasında geniş bir şekilde kabul görmelerinin yanı sıra, farklı büyüklüklerdeki örneklemelerin karşılaştırılması için uygun olmalarındandır. Her bir indeks model uyumu hakkında farklı bilgiler vermektedir. Bu yüzden araştırmacılar genellikle birden fazla indeksi rapor etmektedir (Kaya, 2011: 26).

Tablo 36- Kriz Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	İyi Derecede Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$	307.38	İyi uyum
p değeri	$0 < p \leq 1.00$	$0.01 \leq p \leq 0.05$	0.00000	İyi uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	1,69	İyi uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.089	İyi uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$	0.11	İyi uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.72	-
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI < 0.97$	0.80	-
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.83	-
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.77	-
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0.69	-
AIC Modeli	Karşılaştırma modelin AIC değerinden daha küçük		371.48 < 1142.08	Kabul
CAIC Modeli	Karşılaştırma modelin CAIC değerinden daha küçük		562.74 < 1211.62	Kabul
ECVI	Karşılaştırma modelin ECVI değerinden daha küçük		4.27 < 13.13	Kabul

Kaynak: Schermelleh-Engel, K. And Moosbrugger, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Model: Tests of Significance and Descriptive Goodness of fit Measure: Methods of Psychological Research Online, Vol:8, No:2, p:52.

Tablo 36’da verilen değerlere göre, bu çalışmaya ait değerlerin genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, her faktör kendisini oluşturan soruları doğru biçimde temsil etmektedir. Bir başka ifade ile modele ilişkin uyum indeksleri ve temel parametre tahminleri modelin verilerle uyum içerisinde olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik modellemesinden elde edilen uyum iyiliği

değerleri ile, geliştirilen kavramsal modelin veri ile uyum gösterdiği, örneklem büyüklüğünün araştırma modeli için yeterli olduğu ve modelin istatistiksel olarak geçerli ve uyumlu bir model olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 37- Kriz Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Pearson Korelasyon Katsayısı

		KY	F1	F2	F3	F4	F5	F6
KY	Pearson Korelasyon	1	,327**	,441**	,568**	,552**	,518**	,546**
	Önemlilik (2-tailed)		,002	,000	,000	,000	,000	,000
F1	Pearson Korelasyon		1	-,523**	,073	,087	,305**	-,090
	Önemlilik (2-tailed)			,000	,484	,397	,004	,383
F2	Pearson Korelasyon			1	,214*	,185	,148	,313**
	Önemlilik (2-tailed)				,036	,069	,158	,002
F3	Pearson Korelasyon				1	,484**	,066	,139
	Önemlilik (2-tailed)					,000	,536	,175
F4	Pearson Korelasyon					1	-,021	,128
	Önemlilik (2-tailed)						,843	,210
F5	Pearson Korelasyon						1	,131
	Önemlilik (2-tailed)							,212
F6	Pearson Korelasyon							1
	Önemlilik (2-tailed)							
** Korelasyon 0,01 seviyesinde önemlidir (2-tailed).								
*Korelasyon 0,05 seviyesinde önemlidir (2-tailed).								

KY: Kriz yönetimi uygulamaları ölçeği

F1: İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar

F2: Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar

F3: İşletmenin Pazarlama Politikası ile İlgili Uygulamalar

F4: Yeni pazar uygulamaları

F5: Bütçe uygulamaları

F6: İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar

F6: İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar

Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılmaktadır. Bir başka ifade ile, iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını belirler. Pearson korelasyon katsayısı, yalnızca doğrusal ilişki varsa hesaplanır. r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır (Kalaycı, 2010:116).

r = -1 ise tam negatif doğrusal ilişki vardır.

r = 1 ise tam pozitif doğrusal ilişki vardır.

r = 0 ise iki değişken arasında ilişki yoktur.

Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında tam olarak ortaklaşa alınan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada; 0,00-0,30 arası düşük düzeyde, 0,30-0,70 arası orta düzeyde 0,70-1,00 arası yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğunu söylemek mümkündür (Büyüköztürk, 2002: 36).

Tablo-37, kriz yönetimi uygulamaları ölçeği Pearson korelasyon katsayısı sonuçları verilmektedir. Kriz yönetimi uygulamaları ölçeği ve ölçekteki altı faktör arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Buna göre kriz yönetimi uygulamaları ölçeği ile ölçeğin alt boyutunu oluşturan *F1- İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar* arasında (anamlılık düzeyi: $0,002 < 0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,327'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Turizm işletmelerinin bakım ve onarımı ile ilgili yapmış oldukları uygulamaların, olası bir kriz durumunda işletmenin operasyonunu rutin bir şekilde devam ettirmesine ve krizden mümkün olan en az zararla çıkmasına yardımcı olacağını ifade etmek mümkündür. Özellikle kriz dönemlerinde işletmenin bakım-onarım işlerinin ertelenerek maliyetlerin azaltılması ve güvenli bir mali durum için bir süre beklenmesi, kriz yönetiminin daha başarılı bir şekilde yapılmasına imkan vermektedir. Kriz yönetimi uygulamaları ölçeği ile ölçeğin alt boyutunu oluşturan *F2- Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar* arasında (anamlılık düzeyi: $0,000 < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,441'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Kriz dönemlerinde uygulanan devlet desteklerinin, turizm işletmelerinin krizleri daha kolay bir şekilde atlattıklarına yardımcı olduğunu belirtmek mümkündür. Özellikle vergi borçlarının ödenmesinin ertelenmesi ve kriz dönemine özel destek uygulamalarının yapılması, işletmelere kriz sürecinde önemli bir yardım sağlamaktadır. Kriz yönetimi uygulamaları ölçeği ile ölçeğin alt boyutunu oluşturan *F3- İşletmenin Pazarlama Politikası ile İlgili Uygulamalar* arasında (anamlılık düzeyi: $0,000 < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,568'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Kriz döneminde uygulanan pazarlama politikaları, işletme operasyonunun zarar görmeden devam etmesine ve satışların çok fazla düşüş yaşamadan sabit bir seviyede devam etmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle liste

fiyatlarının düşürülmesi, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtılması, özel kampanyaların yapılması ve yeni bölümlere yönelik olarak yapılacak olan pazarlama çalışmaları işletmenin kriz dönemini başarılı bir şekilde geçirmesine yardımcı olacaktır. Kriz yönetimi uygulamaları ölçeği ile ölçeğin alt boyutunu oluşturan *F4- Yeni Pazar Uygulamaları* arasında (anamlılık düzeyi: $0,000 < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,552'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Kriz yönetimi uygulamaları ölçeği ile ölçeğin alt boyutunu oluşturan *F5- Bütçe Uygulamaları* arasında (anamlılık düzeyi: $0,000 < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,518'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Kriz yönetimi uygulamaları ölçeği ile ölçeğin alt boyutunu oluşturan *F6- İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar* arasında (anamlılık düzeyi: $0,000 < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,546'dır ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Başka bir ifade ile, pazarlama uygulamaları ne kadar başarılı bir şekilde yapılırsa, kriz yönetiminin de o derecede başarılı olacağını belirtmek mümkündür. Ayrıca yeni pazar uygulamaları ve insan kaynakları uygulamalarının da kriz yönetimine önemli derecede olumlu bir katkı sağladığı belirtilebilir. Bakım ve onarım uygulamaları ile devlet destekleri ile ilgili uygulamaların ise kriz yönetiminde daha az etkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

3.6.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin veriler bulunmaktadır. Öncelikle verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu ölçmek için KMO ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. Uygun olduğu belirlendikten sonra açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, uyum iyiliği indeksi ve Pearson korelasyon katsayısı sonuçları incelenmiştir.

Tablo 38- KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,599
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1117,637
	df (serbestlik derecesi)	465
	Sig.(anlamlılık)	,000

Tablo 38'de KMO değeri 0,599 olarak bulunmuştur. Elde edilen katsayı, araştırma veri yapısının faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Testi sonucuna göre, X^2 değeri 1.117,637, df değeri 465 ve $p=0.000$ güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Bu durum anakütle içerisindeki değişkenler arasında ilişkinin var olduğunu göstermekte, böylece verilerin faktör analizine uygunluğu tespit edilmiş olmaktadır.

Tablo 39 - Örgütsel Öğrenme Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Döndürülmüş Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)				
	F1	F2	F3	F4
S5- İşletme çalışanları piyasa ve çevre ile ilgili son gelişmeleri öğrenmek için gayri resmi araçları kullanır.	,528			
S7- Rakiplerimizin yaptığı farklı işlerle ilgili olarak bilgi toplarız.	,617			
S9- İşletme stratejimizin iş çevresi ve rakipler ile uyumlu olup olmadığını düzenli olarak kontrol ederiz.	,712			
S10- Herhangi bir sorun oluşmadan önce önlem alabilmek için diğer firmaların daha önce yaşadığı tecrübelerden faydalanırız.	,853			
S2- Örgütsel değişim süresince oluşan tüm yeni bilgiyi toplar ve kullanırız.		,559		
S22-Bir karar almadan önce, tüm alternatifleri analiz edip, değerlendiririz.		,506		
S27- Yöneticilerimiz ve çalışanlarımız için her zaman eğitim programları düzenleriz.		,640		
S31- Örgüt yeni bir fırsat ya da problemle karşılaştığında, tüm personelin birbirine güvendiği bir işbirliği atmosferi hakim olur.		,626		
S13- İşletmenin gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlarını önceden belirlemek için zaman ayırırız.			,635	
S14- Çalışmalarımızı desteklemek için, veritabanlarımızı ve işletme dosyalarını kullanırız.			,517	
S18- İş çevresi ile ilgili fikirlerimizi sistematik olarak güncelleriz.			,587	
S23- Sahip olduğumuz bilgiyi, oluşabilecek eskime ve hatalar için düzenli olarak gözden geçiririz.			,598	
S25- Örgütsel operasyonlardaki en önemli aşamalarda, kendi uzman personelimizi görevlendiririz.			,613	
S1- Çalışanlara firmanın nasıl kurulduğu hakkında ve firmanın iş felsefesi hakkında bilgi verilir.				,614
S3- Olası değişimler için personel desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.				,542
S16- Çalışanlarımıza, işletme operasyonları ile ilgili bilgiler vermeye özen gösteriyoruz.				,540
S19- Mümkün olduğunca, bilgilerin herkes tarafından yorumlanmasına özen gösteririz.				,703
Açıklanan Varyans Oranı (%)	13,07	23,59	33,60	42,37
Cronbach's Alpha	0,808	0,633	0,649	0,567

Tablo 39'da, örgütsel öğrenme ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme ölçeğinin güvenilirliği, Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ile belirlenmiştir. Ölçeğin tamamına ilişkin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,664$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarını oluşturan güvenilirlik katsayıları ise aşağıdaki gibidir:

Faktör 1- Bilgiyi Kazanma $\alpha=0,808$

Faktör 2- Bilgiyi Yayma $\alpha=0,633$

Faktör 3 – Bilginin Yorumlanması $\alpha=0,649$

Faktör 4 – Örgütsel Hafıza $\alpha=0,567$

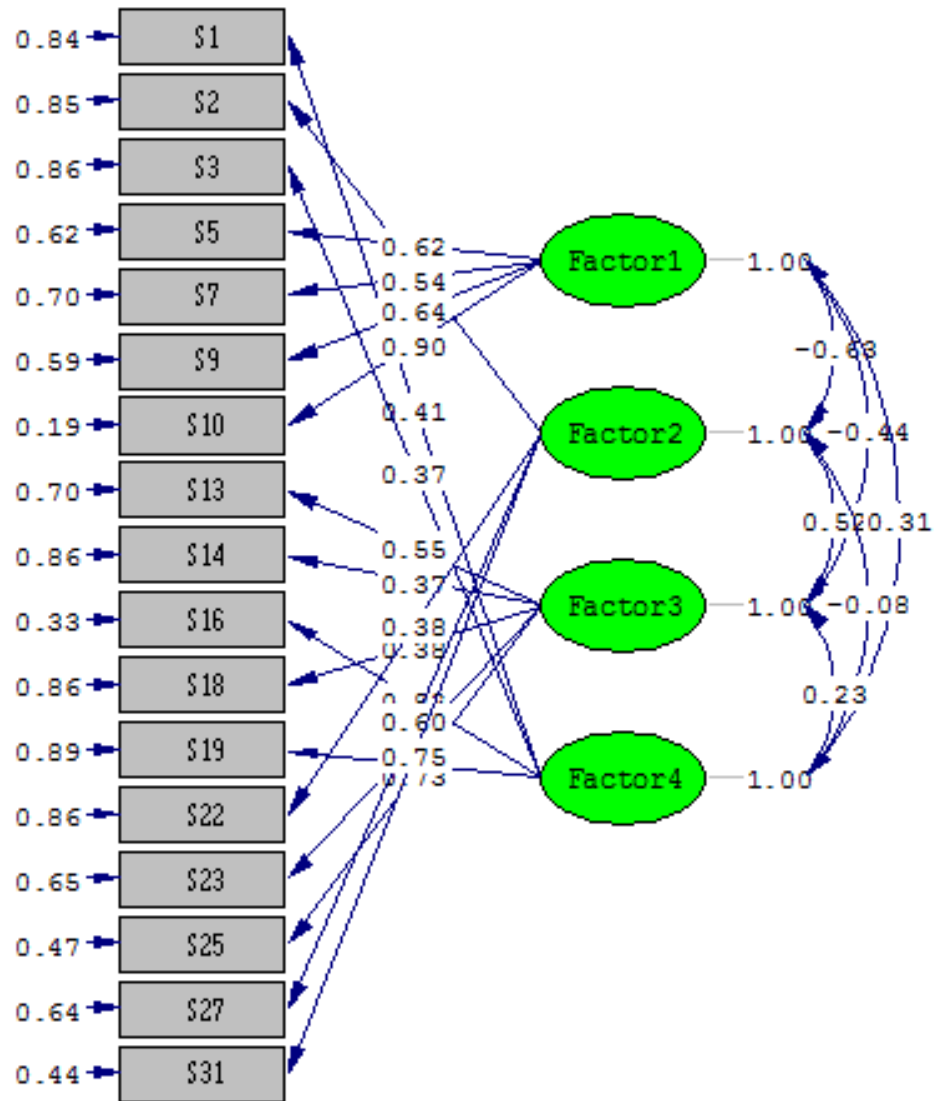
Ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa, ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini bulduran maddelerden oluştuğu varsayılır. Elde edilen sonuca göre, örgütsel öğrenme ölçeğinin bütün olarak yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu ifade etmek mümkündür.

Faktör ağırlığının 0,50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi olarak kabul edildiği için; 0,50 ve bu değer altındaki varyansa sahip olan değişkenler analizden çıkartılmıştır. Tablo 39'daki "Döndürülmüş Faktör Matrisi" faktör analizinin nihai sonucunu oluşturmaktadır. Faktör yük değeri düşük olan maddeler çıkarıldıktan sonra, "Örgütsel Öğrenme Ölçeği"ne ilişkin yeni faktör yükleri ve faktörlerin varyansı açıklama oranlarını göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda, dört yapı bir faktör ortaya çıkmıştır. Santos-Vijande vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada da dört faktör bulunmaktadır. Her iki çalışma sonuçlarının da birbiri ile benzer olduğunu ifade etmek mümkündür. Analiz sonuçlarına göre Faktör 1 (*S5, S7, S9, S10*), *bilgiyi kazanmayı*; Faktör 2 (*S2, S22, S27, S31*), *bilgiyi yaymayı*; Faktör 3 (*S13, S14, S18, S23, S25*), *bilginin yorumlanmasını*; Faktör 4 (*S1, S3, S16, S19*), *örgütsel hafızayı* göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını değerlendirmede temel ölçüt, ölçekte yer alan ve değişkenlerle faktörler arasındaki ilişkiler olarak yorumlanabilen faktör yükleridir. Faktör yüklerinin yüksek olması, değişkenin söz konusu faktör altında yer alabileceğinin bir göstergesi olarak görülmektedir.

Tablo 40 - Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Standart Katsayı	Hata Varyansı	t- değeri	R²
S5 ← Faktör 1	,620	,620	6,14	0.38
S7 ← Faktör 1	,540	,700	5,28	0.30
S9 ← Faktör 1	,640	,590	6,46	0.41
S10 ← Faktör 1	,900	,190	9,88	0.81
S2 ← Faktör 2	,390	,850	3,32	0.15
S22 ← Faktör 2	,380	,860	3,24	0.14
S27 ← Faktör 2	,600	,640	5,33	0.36
S31 ← Faktör 2	,750	,440	6,69	0.56
S13 ← Faktör 3	,550	,700	4,86	0.30
S14 ← Faktör 3	,370	,860	3,21	0.14
S18 ← Faktör 3	,380	,860	3,22	0.14
S23 ← Faktör 3	,590	,650	5,27	0.35
S25 ← Faktör 3	,730	,470	6,60	0.53
S1 ← Faktör 4	,410	,840	3,29	0.16
S3 ← Faktör 4	,370	,860	3,01	0.14
S16 ← Faktör 4	,820	,330	5,47	0.67
S19 ← Faktör 4	,330	,890	2,71	0.11

Tablo 40’da verilen değerlere göre, bu çalışmaya ait değerlerin genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, her faktör kendisini oluşturan soruları doğru biçimde temsil etmektedir. Bir başka ifade ile modele ilişkin uyum indeksleri ve temel parametre tahminleri modelin verilerle uyum içerisinde olduğunu göstermektedir. Standartlaştırılmış yükler, gözlenen değişken ile ilgili olduğu düşünülen gizil değişkenler arasındaki regresyon katsayılarını göstermektedir. t değerlerine bakıldığında bütün soruların .01 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. R² ise gözlenen değişkenin gizil değişkeni ne oranda açıkladığını göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerlerine, her bir maddenin standartlaştırılmış yük değerlerine, t-değerleri ve açıklanan varyanslarına bakıldığında açımlayıcı faktör analizindeki yapının doğrulandığını belirtmek mümkündür.



Ki Kare= 169,99 Serbestlik Derecesi (df)= 113 P değeri= 0,00042 RMSEA=0,074

Şekil 14 - Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bağlantı Diyagramı

Tablo 41 - Örgütsel Öğrenme Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	İyi Derecede Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$	169,99	İyi uyum
p değeri	$0 < p \leq 1.00$	$0.01 \leq p \leq 0.05$	0.00042	İyi uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	1,50	İyi uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.074	İyi uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$	0.10	İyi uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.68	-
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI < 0.97$	0.79	-
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.83	-
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.82	-
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0.76	-
AIC Modeli	Karşılaştırma modelin AIC değerinden daha küçük		249.99<650.72	Kabul
CAIC Modeli	Karşılaştırma modelin CAIC değerinden daha küçük		391.73<710.96	Kabul
ECVI	Karşılaştırma modelin ECVI değerinden daha küçük		3.29<7.00	Kabul

Kaynak: Schermelleh-Engel, K. And Moosbrugger, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Model: Tests of Significance and Descriptive Goodness of fit Measure: Methods of Psychological Research Online, Vol:8, No:2, p:52.

Tablo 41’de örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin uyum iyiliği ölçütü değerleri bulunmaktadır. Verilen değerlere göre, bu çalışmaya ait değerlerin genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, her faktör kendisini oluşturan soruları doğru biçimde temsil etmektedir. Bir başka ifade ile modele ilişkin uyum indeksleri ve temel parametre tahminleri modelin verilerle uyum içerisinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 42 - Örgütsel Öğrenme Ölçeği Pearson Korelasyon Katsayısı

		ÖÖ	F1	F2	F3	F4
ÖÖ	Pearson Korelasyon	1	,532**	,302**	,338**	,603**
	Önemlilik (2-tailed)		,000	,003	,001	,000
F1	Pearson Korelasyon		1	-,407**	-,366**	,090
	Önemlilik (2-tailed)			,000	,000	,377
F2	Pearson Korelasyon			1	,357**	,148
	Önemlilik (2-tailed)				,000	,149
F3	Pearson Korelasyon				1	,102
	Önemlilik (2-tailed)					,316
F4	Pearson Korelasyon					1
	Önemlilik (2-tailed)					
** Korelasyon 0,01 seviyesinde önemlidir (2-tailed).						
*Korelasyon 0,05 seviyesinde önemlidir (2-tailed).						

OO: Örgütsel öğrenme ölçeği

F1: Bilgiyi kazanma

F2: Bilgiyi yayma

F3: Bilginin yorumlanması

F4: Örgütsel hafıza

Tablo-42’de, örgütsel öğrenme ölçeği Pearson korelasyon katsayısı sonuçları verilmektedir. Örgütsel öğrenme ölçeği ve ölçekteki dört faktör arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Buna göre örgütsel öğrenme ölçeği ile ölçeğin alt boyutunu oluşturan *F1- Bilgiyi Kazanma* arasında (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,532’dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Örgütsel öğrenme ölçeği ile ölçeğin alt boyutunu oluşturan *F2- Bilgiyi Yayma* arasında (anlamlılık düzeyi: $0,003 < 0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,302’dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Örgütsel öğrenme ölçeği ile ölçeğin alt boyutunu oluşturan *F3- Bilginin Yorumlanması* arasında (anlamlılık düzeyi: $0,001 < 0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,338’dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Buna göre örgütsel öğrenme ölçeği ile ölçeğin alt boyutunu oluşturan *F4- Örgütsel Hafıza* arasında (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,603’tür ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur

Başka bir ifade ile, bilgiyi kazanma ve örgütsel hafıza ne kadar başarılı bir şekilde oluşturulursa, örgütsel öğrenmenin de o derecede başarılı olacağını ifade etmek mümkündür. Bilgiyi yayma ve bilginin yorumlanmasının ise örgütsel öğrenmede daha az etkili olduğunu söylemek mümkündür.

3.6.4. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılanların işletme performansı ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin veriler bulunmaktadır. Öncelikle verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu ölçmek için KMO ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır.

Uygun olduğu belirlendikten sonra açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, uyum iyiliği indeksi ve Pearson korelasyon katsayısı sonuçları incelenmiştir.

Tablo 43- KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,537
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	32,312
	df (serbestlik derecesi)	3
	Sig. (anlamlılık)	,000

Tablo 43'te KMO değeri 0,537 olarak bulunmuştur. Elde edilen katsayı, araştırma veri yapısının faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi sonucunda elde edilen Ki Kare değeri de 0,01 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 44- İşletme Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Döndürülmüş Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)	
S1	,535
S2	,847
S3	,778
Açıklanan Varyans Oranı (%)	53,65
Cronbach's Alpha	0,522

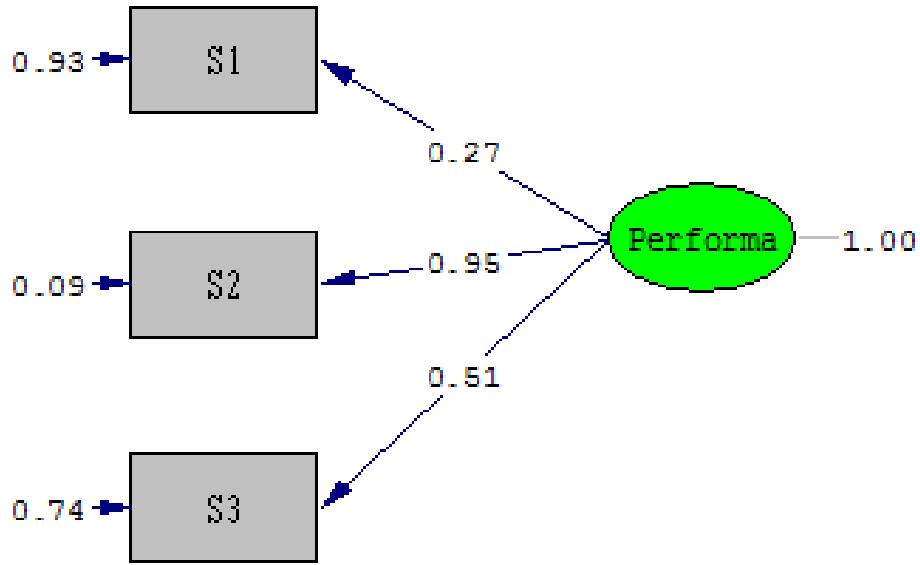
Tablo 44'te, işletme performansı ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ile belirlenmiştir. Ölçeğin tamamına ilişkin güvenilirliği (Cronbach's

Alpha) $\alpha=0,522$ olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuca göre, işletme performansı ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 45- İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Standart Katsayı	Hata Varyansı	t- değeri	R ²
S1 ← Factor1	,270	,930	2,07	,073
S2 ← Factor1	,950	,090	3,09	,910
S3 ← Factor1	,510	,740	2,74	,260

Tablo 45'te verilen değerlere göre, bu çalışmaya ait sonuçların genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.



Ki Kare= 0,00 Serbestlik Derecesi (df)= 0 P değeri= 1,00000 RMSEA=0,000

Şekil 15- İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bağlantı Diyagramı

3.6.5.Hipotez Testleri

Bu bölümde, araştırma hipotezleri test edilmektedir. Kriz yönetimi ve örgütsel öğrenme, kriz yönetimi ve işletme performansı, örgütsel öğrenme ve işletme performansı ile işletme büyüklüğüne göre kriz yönetiminin örgütsel öğrenme

üzerindeki etkilerini ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. İşletme büyüklüğünün belirlenebilmesi için ise kümeleme analizi yapılmıştır.

Tablo 46 - Kriz Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Pearson Korelasyon Katsayısı

		KY	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Örgütsel Öğrenme	Pearson Korelasyon	,067	-,275**	,378**	,041	,195	-,084	-,053
	Önemlilik (2-tailed)	,548	,009	,000	,699	,062	,436	,614

Tablo-46’da, örgütsel öğrenme ölçeği ve kriz yönetimi uygulamaları ölçeği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçmek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel öğrenme ölçeği ile kriz yönetimi uygulamaları ölçeği arasında (anamlılık düzeyi: $0,548 > 0,05$) anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre **H₁ hipotezi reddedilmiştir**. Turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilememesinin nedeni olarak, kriz sürecinden çıkıldıktan sonra yaşananların çabuk unutulmasını söylemek mümkündür. Özellikle Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler, krizlerin ardından eski operasyon sürecine döndüklerinde tekrar kriz yaşayabileceklerini düşünmemektedirler. Bu nedenle, geçmiş tecrübelerini bir ders olarak görmemekte ve “bize nasılsa bir şey olmaz” düşüncesi ile rutin çalışmalarına devam etmektedirler.

H₁: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

Örgütsel öğrenme ölçeği ile kriz yönetimi ölçeğinin “*Faktör6- İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar*” arasında (anamlılık düzeyi: $0,699 > 0,05$) anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyini gösteren korelasyon değeri ise 0,041’dir. **H_{1a} hipotezi reddedilmiştir**. Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki insan kaynakları ile ilgili uygulamaların örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilememesinin en önemli nedeni olarak, özellikle otel işletmelerinin sezonluk personel çalıştırmasını belirtmek mümkündür.

H_{1a}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki insan kaynakları yönetimi ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

Örgütsel öğrenme ölçeği ile kriz yönetimi ölçeğinin “*Faktör1- İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamaları*” arasında (anlamlılık düzeyi: $0,009 < 0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyini gösteren korelasyon değeri ise 0,275’tir. **H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.** Kriz yönetimi uygulamaları kapsamında işletmede yapılan bakım ve onarım ile ilgili uygulamaların, örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür. Otel hizmetlerinin kısıtlanarak giderlerin azaltılması, bina-makine-ekipman bakım ve onarım işlerinin ertelenerek maliyetlerin düşürülmesi ve ödemelerin ertlenmesinin işletmelerde örgütsel öğrenmeye katkı sağladığını ve kriz dönemi uygulamalarının işletme birimleri tarafından benimsenerek, daha sonrasında oluşacak kriz durumları için bir ders niteliğinde olduğunu ifade etmek mümkündür.

H_{1b}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki işletmenin bakım ve onarımı ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

Örgütsel öğrenme ölçeği ile kriz yönetimi ölçeğinin “*Faktör2- Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar*” arasında (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyini gösteren korelasyon değeri ise 0,378’dir. **H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.** Kriz dönemlerinde oluşan beklenmedik giderler için sektör bazında devletin çeşitli destekler vermesi, yerel ve ulusal vergi borçlarının ödenmesinde taksit erteleme gibi kolaylıkların sağlanması, işletmelerin kriz dönemlerinden daha rahat bir şekilde çıkmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca kriz süresince yapılan bu uygulamalar, işletmelerin örgütsel öğrenme kapasitesini olumlu yönde etkilemekte ve işletmelerin daha sonraki kriz dönemleri için hazırlıklı olmalarına yardımcı olmaktadır.

H_{1c}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki devlet destekleri ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

Örgütsel öğrenme ölçeği ile kriz yönetimi ölçeğinin “*Faktör3- İşletmenin Pazarlama Politikası ile İlgili Uygulamalar*” arasında (anlamlılık düzeyi: $0,699 > 0,05$) anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyini gösteren korelasyon değeri ise $0,041$ 'dir. **H_{1d} hipotezi reddedilmiştir.** Turizm işletmeleri özellikle talebin yoğun olduğu sezonlarda giderleri azaltmak için herhangi bir pazarlama çalışması yapmamaktadır. Ancak buna rağmen, yine işletmelerin büyük bir çoğunluğu kriz dönemlerinde de maliyetleri azaltmak için pazarlama çalışmaları yapmamayı tercih etmemektedirler. Pekçok işletmenin yapmış olduğu gibi, kriz dönemini bir öğrenme kaynağı olarak kullanamamaktadırlar. Oysaki kriz dönemlerini en az zararla atlattıkları için yapacakları yeni pazarlama faaliyetleri, işletmelerin operasyonlarına başarılı bir şekilde devam ettirmelerine büyük bir katkı sağlayacaktır.

H_{1d}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki işletmenin pazarlama politikaları ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

Tablo 47- Kriz Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Pearson Korelasyon Katsayısı

		KY	F1	F2	F3	F4	F5	F6
ÖÖ-F1	Pearson Korelasyon	,215*	-,638**	,772**	,022	,171	,075	,330**
	Önemlilik (2-tailed)	,046	,000	,000	,827	,093	,480	,001
ÖÖ-F2	Pearson Korelasyon	-,068	,308**	-,322**	,001	-,028	-,046	-,168
	Önemlilik (2-tailed)	,532	,003	,001	,991	,783	,662	,101
ÖÖ-F3	Pearson Korelasyon	-,006	,259*	-,295**	,278**	,197	-,191	-,188
	Önemlilik (2-tailed)	,956	,012	,003	,006	,054	,070	,065
ÖÖ-F4	Pearson Korelasyon	-,129	,028	,003	-,156	-,067	-,037	-,245*
	Önemlilik (2-tailed)	,231	,787	,980	,125	,513	,728	,014

Tablo-47’de kriz yönetimi ölçeği alt boyutları ile örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutlarına ilişkin korelasyon değerleri verilmektedir.

İşletme büyüklüğünün, işletmelerde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini ve işletme performansını nasıl etkilediğini ölçmek için

kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizinin öncelikli amacı, araştırma sonucunda elde edilen gözlemlerin benzerliklerini temel alarak, onları gruplar halinde bölümlendirmektedir. Kümeleme analizi, objektif bir sınıflandırma geliştirmede kullanılmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen bölünmeler, nesnelerin yapılarına bağlı olarak varsayımlar oluşturulmasını sağlayabilmektedirler (Kalaycı, 2010:352).

Tablo 48 - İlk Küme Merkezleri (Initial Cluster Centers)

	Küme	
	1	2
S.10. İşletmenin Personel Sayısı (Grup)	950,00	60,00
S.11. İşletmedeki Oda Sayısı (Grup)	914,00	25,00
S.12. İşletmenin Yatak Sayısı (Grup)	3.000,00	70,00

Tablo-48’de ilk küme merkezleri verilmektedir. Kümeleme merkezindeki değerler, her kümenin o değişken itibariyle merkezini göstermektedir (Kalaycı, 2010:373). Bu çalışmada işletme büyüklüğünü belirlemek için üç adet soru sorulmuştur. Bu sorular: işletmenin personel sayısı, işletmedeki oda sayısı ve işletmenin yatak sayısıdır. Kümeleme analizi sonucunda, birinci kümenin bu üç soruyu daha iyi cevaplandığını belirtmek mümkündür.

Tablo 49- Tekrarlama Tablosu (Iteration History)

Tekrarlama Sayısı	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	994,332	600,027
2	175,560	46,086
3	111,555	30,846
4	123,948	38,706
5	49,512	19,739
6	,000	,000

Tablo-49’da, tekrarlar tablosu verilmektedir. Bu tablo, tekrarlanma sayısını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda, beş tekrarlar sonucunda, 2 kümenin oluştuğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 49- Son Küme Merkezleri (Final Cluster Centers)

	Küme	
	1	2
S.10. İşletmenin Personel Sayısı (Grup)	537,54	187,28
S.11. İşletmedeki Oda Sayısı (Grup)	690,50	237,88
S.12. İşletmenin Yatak Sayısı (Grup)	1632,42	463,80

Tablo-50’de, üç soruya verilen cevapların ortalamaları verilmektedir. İşletmenin personel sayısının en büyük olduğu birinci küme, işletmedeki oda sayısının en büyük olduğu küme birinci küme ve işletmenin yatak sayısının en büyük olduğu kümenin yine birinci küme olduğu görülmektedir.

Tablo 50- Her Kümeye İsbet Eden Gözlem Sayısı

Cluster	1	24,000
	2	75,000
Valid		99,000
Missing		1,000

Tablo-51’de, her kümeye isabet eden gözlem sayısı verilmektedir. Yapılan kümeleme analizi sonucunda, 100 adet beş yıldızlı otel işletmesi iki kümeye bölünmüştür. Birinci kümede yer alan 24 işletme, küçük ölçekli işletme; ikinci kümede yer alan 75 işletme ise büyük ölçekli işletmelerdir.

Tablo 51- İşletme Büyüklüğüne Ait Spearman Sıra Korelasyonu

		KY	F1	F2	F3	F4	F5	F6	OO	F1	F2	F3	F4
İşletme Büyüklüğü	Korelasyon Katsayısı	,110	,352	-,003	,199	,293	-,180	-,111	,342	-,064	,361	,272	,629**
	Önemlilik (2-tailed)	,607	,091	,989	,350	,165	,399	,607	,102	,765	,083	,199	,001

Tablo-52’de, işletme büyüklüğüne ait Spearman sıra korelasyonu sonucu verilmektedir. Örneklem sayısı 30’un altında olduğunda Spearman sıra korelasyonu kullanılmaktadır. Sonuçlara göre, kapasitesi küçük olan beş yıldızlı otel işletmelerinin büyüklüğü, kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme

üzerindeki etkilerini ve işletme performansını etkilememektedir. Sadece, işletme büyüklüğü ve örgütsel hafıza arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif ve güçlü bir korelasyon olduğunu belirtmek mümkündür. Başka bir ifade ile, örgütsel öğrenme ölçeğinin örgütsel hafıza boyutu ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ifadeye göre, küçük ölçekli işletmelerde örgütsel hafızanın daha iyi oluşturulduğunu ifade etmek mümkündür. Yani küçük işletmeler, kriz sürecinde yaşadıklarını ve yaptıklarını tekrar kriz yaşanması durumunda yeniden hatırlayabilme ve uygulayabilme kapasitesine sahiptir.

Tablo 52- İşletme Büyüklüğüne Ait Pearson Korelasyon Katsayısı

		KY	F1	F2	F3	F4	F5	F6	ÖÖ	F1	F2	F3	F4
İşletme Büyüklüğü	Pearson Korelasyon	,083	,022	,058	,209	-,087	-,103	,103	-,012	-,140	,298*	,125	,000
	Önemlilik (2-tailed)	,523	,854	,624	,078	,466	,407	,385	,925	,236	,012	,296	1,000

Tablo-53'te, işletme büyüklüğüne ait pearson korelasyon katsayısı sonuçları verilmektedir. İkinci kümede yer alan, büyük kapasiteli beş yıldızlı otellerin işletme büyüklüğü, kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini ve işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna bağlı olarak **H₂ hipotezi reddedilmiştir**. Büyük işletmelerde bu durumun yaşanmasının en önemli nedeni olarak, şubeler arasındaki iletişim ve işbirliğinin zayıf oluşunu göstermek mümkündür. İşletme hem kapasite, hem de personel bakımından büyük bir yapıya sahip olduğunda, şubeler arasında iletişim kopabilmekte ve operasyon sürecinin yoğunluğundan dolayı yardımlaşma ve bilgi paylaşımı da en aza inebilmektedir.

H2: İşletme büyüklüğü, turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarını örgütsel öğrenmeyi ve işletme performansını pozitif yönde etkiler.

Tablo 54- Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Ölçeğine Ait Pearson Korelasyon Katsayısı

		ÖÖ	F1	F2	F3	F4
İşletme Performansı	Pearson Korelasyon	,078	-,142	,323**	,146	,108
	Önemlilik (2-tailed)	,455	,164	,001	,154	,286

Tablo-54'te, işletme performansı ile örgütsel öğrenme ölçeği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçmek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (anlamlılık düzeyi: $0,455 > 0,05$) bulunmuştur. Bu sonuca göre, **H₃ hipotezi reddedilmiştir.** Örgütsel öğrenmenin bilgiyi kazanma boyutu ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (anlamlılık düzeyi: $0,164 > 0,05$) bulunmuştur. Bu sonuca göre, **H_{3a} hipotezi reddedilmiştir.** Örgütsel öğrenmenin bilgiyi yayma boyutu ile işletme performansı arasında (anlamlılık düzeyi: $0,001 < 0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyini gösteren korelasyon değeri ise $0,323$ 'tür. **H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.** Örgütsel öğrenmenin bilginin yorumlanması boyutu ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (anlamlılık düzeyi: $0,154 > 0,05$) bulunmuştur. Bu sonuca göre, **H_{3c} hipotezi reddedilmiştir.** Örgütsel öğrenmenin örgütsel hafıza boyutu ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (anlamlılık düzeyi: $0,286 > 0,05$) bulunmuştur. Bu sonuca göre, **H_{3d} hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 54'te verilen analiz sonuçları doğrultusunda örgütsel öğrenmenin işletme performansını pozitif yöne etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin tecrübelerini, performanslarını arttırıcı bir kaynak olarak görmediklerini ifade etmek mümkündür. Buna ek olarak örgütsel öğrenme faaliyetleri için çaba harcamadıkları, yeni eğitimlerle yeni bilgiye ulaşmak için herhangi bir girişimde bulunmadıkları da söylenebilir. Sadece var olan bilgiyi, tüm personele ve diğer tüm şubelere yayma konusunda başarılı olduklarını belirtmek mümkündür. Ellerinde mevcut olan bilgiyi kullandıkları ve bunun da işletme performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

H₃: Örgütsel öğrenme, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{3a}: Örgütsel öğrenmenin bilgi kazanma boyutu, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{3b}: Örgütsel öğrenmenin bilgiyi yayma boyutu, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{3c}: Örgütsel öğrenmenin bilginin yorumlanması boyutu, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{3d}: Örgütsel öğrenmenin örgütsel hafıza boyutu, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

Tablo 55- Kriz Yönetimi ve İşletme Performansı Ölçeğine Ait Pearson Korelasyon Katsayısı

		KY	F1	F2	F3	F4	F5	F6
İşletme Performansı	Pearson Korelasyon	,096	,091	,035	,187	-,031	-,108	,051
	Önemlilik (2-tailed)	,376	,378	,730	,067	,759	,305	,617

Tablo-55’te, kriz yönetimi uygulamaları ölçeği ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçmek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlara bakıldığında, kriz yönetimi ölçeği ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (anlamlılık düzeyi: $0,376 > 0,05$) bulunmuştur. Bu sonuca göre **H₄ hipotezi reddedilmiştir**. Kriz yönetimi ölçeğinin “*Faktör1-İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamaları*” arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (anlamlılık düzeyi: $0,378 > 0,05$) bulunmuştur. Bu sonuca göre **H_{4a} hipotezi reddedilmiştir**. İşletme performansı ile “*Faktör2-Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar*” arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (anlamlılık düzeyi: $0,730 > 0,05$) bulunmuştur. Bu sonuca göre **H_{4b} hipotezi reddedilmiştir**. İşletme performansı ile “*Faktör3-İşletmenin Pazarlama Politikası ile İlgili Uygulamaları*” arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (anlamlılık düzeyi: $0,067 > 0,05$) bulunmuştur. Bu sonuca göre **H_{4c} hipotezi reddedilmiştir**. İşletme performansı ile “*Faktör4-Yeni pazar uygulamaları*” arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (anlamlılık düzeyi: $0,759 > 0,05$) bulunmuştur. Bu sonuca göre **H_{4d} hipotezi reddedilmiştir**.

Tablo-55'te verilen sonuçlar doğrultusunda turizm işletmelerindeki kriz yönetimi uygulamalarının işletme performansını pozitif yönde etkilemediği görülmektedir.

H₄: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{4a}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{4b}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{4c}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki devlet destekleri ile ilgili uygulamalar, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{4d}: Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki pazarlama politikası ile uygulamalar, işletme performansını pozitif yönde etkiler.

Araştırmada ele alınan hipotezlerin sonuçlarına ilişkin özet tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 53-Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZ	SONUÇ
H ₁ : Turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	RED
H _{1a} : Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki insan kaynakları yönetimi ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	RED
H _{1b} : Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki işletmenin bakım ve onarımı ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	KABUL
H _{1c} : Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki devlet destekleri ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	KABUL
H _{1d} : Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki işletmenin pazarlama politikaları ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	RED
H ₂ : İşletme büyüklüğü, turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarını örgütsel öğrenmeyi ve işletme performansını pozitif yönde etkiler.	RED
H ₃ : Örgütsel öğrenme, işletme performansını pozitif yönde etkiler.	RED
H _{3a} : Örgütsel öğrenmenin bilgi kazanma boyutu, işletme performansını pozitif yönde etkiler.	RED
H _{3b} : Örgütsel öğrenmenin bilgiyi yayma boyutu, işletme performansını pozitif yönde etkiler.	KABUL
H _{3c} : Örgütsel öğrenmenin bilginin yorumlanması boyutu, işletme performansını pozitif yönde etkiler.	RED
H _{3d} : Örgütsel öğrenmenin örgütsel hafıza boyutu, işletme performansını pozitif yönde etkiler.	RED
H ₄ : Turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları, işletme performansını pozitif yönde etkiler.	RED
H _{4a} : Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar, işletme performansını pozitif yönde etkiler.	RED
H _{4b} : Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamalar, işletme performansını pozitif yönde etkiler.	RED
H _{4c} : Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki devlet destekleri ile ilgili uygulamalar, işletme performansını pozitif yönde etkiler.	RED
H _{4d} : Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki pazarlama politikası ile uygulamalar, işletme performansını pozitif yönde etkiler.	RED

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörü teknoloji ve ulaşılabilirliğin artması ile birlikte globalleşmiştir. Ülkeler ve kültürler arasında yapılan seyahatler artmış ve insanlar daha fazla seyahat edip, daha fazla tatil yapmaya başlamıştır. Bu durum pekçok turizm işletmesini olumlu yönde etkilemiştir. Özellikle otel işletmelerinin giderek önem kazanmasını ve satışlarının artmasını sağlamıştır. Globalleşmenin turizm üzerinde daha pekçok olumlu sonucunu ifade etmek mümkündür. Ancak buna rağmen, globalleşmenin olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Özellikle krizler, başta ülke ekonomileri olmak üzere özellikle turizm sektörüne ve turizm işletmelerine büyük zararlar verebilmektedir. Otel işletmeleri de yaşanan krizlerden en çok etkilenen işletmeler arasında yer almaktadır.

Bu bilgiden yola çıkarak bu çalışmada, turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme ve işletme performansı açısından ampirik olarak analizinin yapılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Antalya ve İstanbul'da faaliyet gösteren 100 adet beş yıldızlı otelin üst düzey yöneticisine araştırma anketi uygulanmıştır. Yapılan anketler sonucunda elde edilen veriler, SPSS ve LISREL programında analiz edilmiştir. Çalışmada ilk olarak frekans analizi yapılmış, daha sonra kriz yönetimi uygulamaları, örgütsel öğrenme ve işletme performansı ölçeklerinin geçerliliğini ölçmek için faktör analizi yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre kriz yönetimi uygulamaları, örgütsel öğrenme ve işletme performansı ölçeklerinin geçerliliği kabul edilmiştir. Hipotez testleri sonucunda turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamında yapılan işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamaların ve devlet destekleri ile uygulamaların örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak örgütsel öğrenmenin bilgiyi yayma boyutunun, işletme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak, turizm

işletmelerinin kriz yönetim uygulamalarını ciddiye almamaları belirtilebilir. Özellikle işletmeler yoğun sezonda sadece satış ve kâra odaklanmakta ve oluşabilecek olumsuz durumları gözardı etmektedirler. Yaşadıkları krizlerden etkilenmekte ancak eski operasyon durumlarına döndüklerinde tüm yaşananları unutup, tekrar yaşanmayacağını düşünmektedirler. Bu nedenle daha önceki dönemlerde uygulanan kriz yönetim çabaları, örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkileyememektedir.

Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki insan kaynakları ile ilgili uygulamaların örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun en önemli nedeni olarak, yoğun sezon dışında otel işletmelerinde kadrolu personel çalıştırılmamasını ve personel değişiminin çok sık yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle otel işletmelerinde uzun süre çalışan kadrolu personelin olmaması, özellikle örgütsel öğrenmenin gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Araştırma sonuçları da bu yorumu destekler niteliktedir. Araştırma anketini cevaplayan otel yöneticilerinin işletmedeki görev süresine göre dağılımına bakıldığında katılımcıların %29'unun 2-4 yıl aralığında çalıştığı görülmektedir.

Kriz yönetimi uygulamaları kapsamında işletmede yapılan bakım ve onarım ile ilgili uygulamaların, örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür. Otel hizmetlerinin kısıtlanarak giderlerin azaltılması, bina-makine-ekipman bakım ve onarım işlerinin ertelenerek maliyetlerin düşürülmesi ve ödemelerin ertelenmesinin işletmelerde örgütsel öğrenmeye katkı sağladığını ve kriz dönemi uygulamalarının işletme birimleri tarafından benimsenerek, daha sonrasında oluşacak kriz durumları için bir ders niteliğinde olduğu belirtilebilir.

Turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamındaki işletmenin pazarlama politikaları ile uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Turizm işletmeleri özellikle talebin yoğun olduğu sezonlarda doluluk oranı ile ilgili bir kaygı yaşamadıkları için pazarlama faaliyetleri için herhangi bir bütçe ayırmamaktadırlar. Ayrıca kriz dönemlerinde de maliyetleri azaltmak için pazarlama çalışmaları yapmamayı tercih etmekte ve kriz dönemini bir öğrenme

kaynağı olarak kullanamamaktadırlar. Kriz dönemlerini en az zararla atlattıkları için yapacakları yeni pazarlama faaliyetleri, işletmelerin operasyonlarına başarılı bir şekilde devam ettirmelerine büyük bir katkı sağlayacaktır.

Hipotez testi sonuçları incelendiğinde yapılan çalışmanın, literatürde daha önce yapılan bazı çalışmalar ile uyum gösterdiği, benzer sonuçlara ulaşıldığı fakat bazı çalışmalar ile uyum göstermediği ve bu çalışmaları desteklemediği ortaya çıkmıştır. Örneğin, Roux-Dufort ve Metais (1999) yaptıkları çalışmada krizlerin potansiyel bir öğrenme ve gelişme kaynağı olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Argyris ve Schön (1996) örgütsel öğrenmenin, performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Okumuş vd. (2005) yaptıkları çalışmada, Türkiye’de yaşanan ekonomik krizin oteller üzerindeki olumsuz etkilerini araştırmış ve krizden sonra otellerin doluluk oranının düştüğü, maliyetin arttığı, bazı personelin işten çıkarıldığı ve gelecek yatırımlarının ertelendiği sonucuna ulaşmıştır. Kimes (2009) ise yaptığı araştırmada 2008 ekonomik krizinin işletmelerin finansal performansları olumsuz yönde etkilediğini bulmuştur. Enz vd. (2011), 11 Eylül 2001’de New York’ta gerçekleşen terörist saldırılarının, otellerin performansını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmanın sonucunda ve elde edilen veriler doğrultusunda birtakım öneriler geliştirilmiştir. Önerileri; konaklama işletmelerine yönelik, kamu kurumlarına yönelik ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik öneriler olmak üzere üç farklı kategoride ele almak mümkündür.

Krizler, işletmeler için kabul edilmesi ve çözülmesi çok zor olan durumlardır. İşletmeler, herşeyi kontrol altına alıp, yönettiklerini düşünseler de, bazen ellerinde olmayan nedenlerden dolayı krizlere maruz kalabilmektedirler. Böyle durumlarda, krizin bir tehdit olduğunu düşünmek yerine, krizin bir fırsat olduğu düşünülmelidir. Konaklama işletmeleri, olası kriz durumları için mutlaka bir kriz yönetim planı oluşturmalıdır. Planlar hazırlanırken, her krizin nedenlerinin ve çözüm yollarının farklı olduğu unutulmamalıdır. İşletmeler, geçmişte kendilerinin ve rakiplerinin yaşadıkları krizlerden alınan dersler doğrultusunda hazırladıkları bu planda, kriz

durumlarında neler yapılması gerektiği aşama aşama anlatılmalıdır. Hazırlanan kriz yönetim planı, değişen koşullara göre güncellenmelidir.

Kriz durumunda panik yaşanmaması için, bir kriz yönetim takımı kurulmalı ve hazırlanan eğitim ve rehberler doğrultusunda, takım üyeleri için görev tanımları ve dağılımları yapılmalıdır. Hazırlanan plan ve görevler; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası süreçleri içermelidir. Kriz yönetim takımı, sürekli SWOT analizi yaparak, meydana gelen değişimleri ve gelişmeleri mutlaka takip etmelidir. Kriz yönetim takımı, bu değişikliklerden kaynaklanabilecek olası krizleri önceden belirlemeli ve kriz yaşanmaması için gerekli önlemleri almalıdır.

Otel işletmelerinde görev yapan tüm personele (komiden, CEO'ya kadar), kriz planları, alınan önlemler ve uygulanan politikalar hakkında eğitim verilmesi gerekmektedir. Ayrıca, kriz dönemlerinde medya ile iletişim ve halkla ilişkiler uygulamaları da büyük bir önem arz etmektedir. İşletme personeline, özellikle kriz anında medya ile nasıl iletişim kurulması ve sorulan sorulara nasıl cevap vermesi gerektiği konusunda sürekli güncel bilgi verilmelidir. Belirli dönemlerde düzenlenen eğitim ve toplantılarda bu bilgiler tekrarlanmalıdır. Medya ile iletişim asla kesilmemeli, işletmenin belirlediği bir basın sözcüsü aracılığıyla, belirli aralıklarla kriz hakkında bilgi verilmelidir. İşletme imajının yeniden oluşturulması, basın ile kurulacak iyi ilişkilere bağlıdır. Bu nedenle, basın sözcüsü gerek dış görünüşü, gerekse konuşma tarzı ve kurduğu cümleler konusunda oldukça seçici olmalıdır. “Yorum yok, sizi ilgilendirmez” gibi negatif etki yaratacak kelimeler asla kullanılmamalıdır. İşletmenin özellikle güçlü olduğu noktalar vurgulanmalıdır.

Krizlerin önceden tahmin edilebilmesi için, kriz uyarı sinyal sistemleri geliştirilmedi. Teknolojik gelişmelerin avantajlarından faydalanılabilir ve kriz uyarı yazılımları geliştirilebilir. Bu sistemler, bilişim teknolojileri kullanılarak geliştirilebileceği gibi, eski yöntemler kullanılarak da yapılabilmektedir. Uyarı sistemleri, işletmenin kriz durumlarını önceden öngörebilmesini ve olası krizin en az zararla atlatılmasını ve/veya krizin önlenmesini sağlayabilmektedir.

Kriz dönemlerinde insan kaynakları, pazarlama, bakım-onarım ve hükümet uygulamaları dikkatle incelenmelidir. İnsan kaynakları personeli, kriz yönetimi konusunda eğitilmelidir. İnsan kaynakları bölümü, kriz süreçlerinde uygulayacakları personel politikalarını ve stratejilerini önceden belirlemeli; sadece işletme çıkarlarını değil, aynı zamanda işgören çıkarlarını da gözönünde bulundurarak, kriz planlaması yapmalıdır. İşletmeler kriz durumlarında, genellikle personeli işten çıkarmayı ya da ücretsiz izne göndermeyi tercih etmektedir. Bu; hem işletme performansını, hem de personel motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen bir uygulamadır. Bu tür olumsuz durumlardan kaçınmak için, insan kaynakları bütçe hazırlarken, kriz dönemlerini de gözönünde bulundurmalı ve bütçeyi buna uygun olarak hazırlamalıdır. Örneğin, kriz dönemleri için bir sigorta ya da fon sistemi oluşturulabilir.

Artan rekabet ortamında, işletmelerin kriz dönemlerinde hayatta kalmalarını sağlayan bir diğer önemli uygulama ise pazarlama uygulamalarıdır. İşletmeler, kriz yönetim planları oluştururken, mutlaka birkaç alternatifi olan pazarlama stratejileri geliştirmelidir. İşletmeler için yeni müşteri kazanmak ve yeni pazarlar bulmak oldukça masraflı olabilmektedir. Bu nedenle işletme, sürekli müşterileri üzerinde yoğunlaşmalıdır. Müşterilerin görüş ve beklentileri yakından izlenerek, müşteri sadakat ve bağlılığının korunmasına dikkat edilmelidir. Sürekli müşteriler, konaklama işletmelerini kriz dönemlerinde koruyan en önemli unsurlardan birisidir. Öncelikle, sürekli müşteriler ile olan ilişkiler iyileştirilmeli, sonrasında ise yeni pazarlar ve yeni müşteriler üzerinde çalışmalar yapılmalıdır. Örneğin, Tsunami'den etkilenen bazı destinasyonlar, büyük bir tehlike içeren bu doğal afeti, bir fırsat olarak değerlendirmiş ve daha az tercih edilen pazarları ön plana çıkararak, yeni pazar bölümleri oluşturmuşlardır (Scott vd, 2008: 7). Kriz dönemlerinde, işletmelerin pazar payının azaldığını söylemek mümkündür. Bu nedenle, kriz dönemlerinde yeni pazarlara, yoğun reklâm ve halkla ilişkiler çalışmaları yapılarak, çeşitli indirim ve promosyon çalışmaları uygulanarak, talep yeniden canlandırılabilir.

İşletmeler türlerine göre, buldukları coğrafi ve jeopolitik konuma göre kriz yönetim planları hazırlamalıdır. Örneğin, Akdeniz'de bulunan bir turizm işletmesi sel gibi doğal afetlere dayalı krizlerden etkilenebilmektedir. Ancak, İstanbul gibi bir

destinasyonda bulunan işletme, siyasi konumu bakımından terör ya da siyasi krizler için hazırlıklı olmalıdır.

Ayrıca konaklama işletmeleri, misafirleri için de ayrı bir kriz yönetim rehberi hazırlamalıdır. Rehin alınma, deprem, bombalama vb. kriz durumlarında misafirlerin neler yapması gerektiğini anlatan rehberler, konuklar check-in yaparken kendilerine verilmelidir. Ayrıca bu rehberde, panik ve kriz anlarında, işletme içerisinde bulunan güvenlik alanlarının (barınak, sığınak, toplanma noktası, güvenlik butonu, panik butonu vb.) bulunduğu noktalar basit bir kroki üzerinde gösterilmelidir. Buna ek olarak, bu rehberde işletme kriz yönetim takımının iletişim bilgileri mutlaka eklenmelidir.

İşletmeler, karşılaşılabilecekleri kriz durumlarının muhtemel olumsuz etkilerinin önlenmesi için, işletmede öğrenen bir örgüt yapısının oluşturulmasına önem vermelidir. İşletmeler, yaşanan her kriz durumundan ders çıkarmalı, yaptıkları hata ve yanlışları birer öğrenme kaynağı olarak kullanmalıdır. Seeger vd. (2003), krizin bir öğrenme aracı olarak kullanılması durumunda; yaratacağı zararın azalacağını, olası hasarların en aza indirilebileceğini ve krizin bir fırsata dönüştürülerek, yeni pazarlara açılma imkanı olabileceğini belirtmektedir. Argyris ve Schön (1996) örgütsel öğrenmenin, organizasyon performansının artırılması ve rekabet avantajının güçlendirilmesi için gerekli temel faktör olduğunu belirtmektedir. Örgütsel öğrenmeden türetilen yeni bilginin geliştirilmesi, firmanın eski ve kullanışsız hale gelmiş bilgilerden arınmasını, rekabette dinamikleşmesini ve performansını arttırmasını sağlamaktadır.

2005 yılında, Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan “Kriz Yönetimi” isimli rehberin, güncel krizler ve diğer ülkelerde uygulanan kriz yönetim planları göz önünde bulundurularak, yeniden hazırlanması gerekmektedir. Rehberin, her bir kriz durumu göz önünde bulundurularak hazırlanması büyük bir önem arz etmektedir. Hazırlanacak olan bu rehber, hizmet içi eğitim programları kapsamında tüm turizm işletmelerine ve işletme personellerine anlatılmalı ve bilgiler uygulamalı olarak tatbik edilmelidir. Ayrıca, yine Bakanlık tarafından, sektör temsilcileri ve

akademisyenlerin de katılımıyla turizm sektörüne yönelik bir kriz masası ve kriz yönetim ekibi kurulmalı, yaşanan her krizin fırsat olarak değerlendirilebilmesi için eylem planları geliştirilmelidir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, üniversiteler ve sektör temsilcileri ile yılda bir kez düzenleyecekleri çalıştaylarla biraraya gelip, güncel durumlar ve çözüm önerileri üzerinde stratejiler geliştirmelidir. Ayrıca, polis ve jandarma gibi güvenlik güçlerinin de her zaman görüş ve önerileri alınmalıdır.

Konaklama işletmelerine özel olarak, kriz dönemlerinde bölgesel ve ülkesel otoriteler tarafından, sektöre özel sübvansiyonlar ve vergi indirimleri uygulanmalı, gerekli görüldüğü durumlarda işletmelerin vergi ve kredi vb. gibi ödemeleri ertelenebilmelidir. Ayrıca, kriz dönemleri için geç ödemeli kredi imkânı sağlanmalıdır. İşletmelere, Kalkınma Bakanlığı ve KOSGEB gibi kurumlar tarafından karşılıksız hibe destekleri verilmelidir. Turizm sektörü, ülke ekonomisini ayakta tutan sektörlerden birisidir. Bu nedenle, turizm işletmelerinin kendilerini daha çabuk toparlayabilmeleri ve eski operasyon akışlarına dönebilmeleri için bu tür uygulamalar mutlaka yapılmalıdır.

Kriz yönetimi dersleri, Turizm Fakülteleri ve Yüksekokul ders programlarına mutlaka eklenmelidir. Turizm kalkınma planları ve stratejik planlarda, kriz yönetiminin önemi vurgulanmalıdır.

İstanbul ve Antalya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin cevaplarıyla sınırlı olan bu çalışma, diğer illerde faaliyet gösteren farklı kategorilerdeki konaklama işletmelerine uygulanabilir. Zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle, bu çalışma İstanbul ve Antalya illerinde uygulanabilmiştir. İleride yapılacak olan çalışmalarda, Türkiye'deki tüm illerden örneklemeler alınarak, çalışma tekrar yapılabilir.

Farklı ölçek, farklı değişkenler ile farklı zamanda yapılacak olan çalışmalar ile bu çalışmadan elde edilen sonuçların karşılaştırılması yapılabilir. Zaman faktörü

ve farklı kriz türlerinin oluşmasına bağlı olarak, araştırmanın tekrarı ve yıllar itibari ile karşılaştırılmasının yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdukerimov, B. (2011). Aral Gölü Yerine Aralkum Çölü. Moynak/Taşkent, Özbekistan: Bilim Teknoloji, Anadolu Ajansı.
- Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akar, S. (2013). Doğal Afetlerin Kamu Maliyesi Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Mali İktisat Bilim Dalı Basılmamış Doktora Lisans Tezi*, 40. İstanbul.
- Akgül, B. (2004). İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 24, 73-82.
- Akgün, A, Keskin, H. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi Süreci. *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 5 (1).
- Alonso-Almeidab, M. ve Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 141-148.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Kitapevi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altuntaş, G., Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (1), 50-74.
- Ambler, T. (2003). *Marketing and the Bottom Line – the Marketing Metrics to Pump up Cash Flow*. Financial Times / Prentice Hall.
- Argyris, C. (1996). Prologue: toward a comprehensive theory of management. B. Moingoen, & A. Edmondson içinde, *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage Publications.
- Arnold, B., De Lange, P. (2004). Enron : an examination of agency problems. *Critical Perspectives on Accounting*, 751-765.
- Artunç, B. (2002). *Özel Amaçlı Varlıklar ve Bilanço Dışı Muhasebeleştirme Yöntemi Olarak Kullanımları*. Ankara.

- Augustine, N. (1995). Business crises: Guaranteed preventatives—and what to do after they fail. *Executive Speeches*, s. 28-42.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Aydınlı, H. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Aytaç, M., Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14-22.
- Baki, B., Ustasüleyman, T. (2001). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları ve Performans Ölçütleri. *Verimlilik Dergisi*, 69-80.
- Bakırcı, F. (2006). *Üretimde Etkinlik ve Verimlilik Ölçümü, Veri Zarflama Analizi Teori ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baran, H. (2012). İşletmelerde Kriz Yönetimi. *Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni*, 31-41.
- Barrett, M., Cappleman, S., Shoib, G. (2004). Learning in Knowledge Communities: Managing Technology and Context. *European Management Journal*, 22 (1), 4.
- Baş, İ., Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme Değerlendirme Modelleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Blackman, D. R. (2008). Tourism Crisis Management and Organizational Learning The Role of Reflection in Developing Effective DMO Crisis Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 23 (Issue 2-4).
- Boatwright, G. (2007). Crisis Management: The Need For A Comprehensive Approach. *Pipeline & Gas Journal*, 23(5).
- Bossong, R. (2013). EU Civilian Crisis Management And Organizational Learning. *European Security*, Volume 22 (Issue 1).
- Carlsen, J., Hughes, M. (2008). Tourism Market Recovery in the Maldives After the 2004 Indian Ocean Tsunami. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23 (2-4), 139-149.

- Carmeli, A. S. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning, Volume 41* (Issue 2), Pages 177–196.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning, 1* (41).
- Carton, A., Hofer, W. (2006). *Measuring Organizational Performance – Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Edward Elgar Publishing Limited: UK/USA.
- Chajnicki, G. (2007). Characteristics Of Learning Organizations And Multi-Dimensional Organizational Performance Indicators: A Survey Of Large, Publicly-Owned Companies, *The Pennsylvania State University Ph. D. Thesis*.
- Chen, M. J. (2007). The Impact Of The SARS Outbreak On Taiwanese Hotel Stock Performance: An Event-Study Approach. . *International Journal of Hospitality Management, Volume 26* (Issue 1), Pages 200–212.
- Choi, J., Sung , S., Kim, M. (2010). How Do Groups React to Unexpected Threats? Crisis Management in Organizational Teams. *Social Behavior And Personality, 38*(6).
- Claessens, S., Köse, M. A. (2013). *Financial Crises: Explanations, Types, and Implications*. International Monetary Fund.
- Collind, D. (2000). *Şirket Stratejisi*. (Çeviri: A. Gürel) İstanbul: MESS Yayınları.
- Croasdel, D. (2001). Its Role in Organizational Memory and Learning, Learning Organizations. *Information System Management* (s. 8)..
- Crossan, M., Lane, H., White, R. (1999). An organizational learning framework from intuition to institution. *Academy of Management Review, 522-537*.
- Çavuşgil, B. (2010). İklim Değişikliğinin Turizm Talebine Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale Turizm Destinasyonlarında Bir Araştırma,. *Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale*.
- Çeto, E. (2009). Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul*.

- Çokluk, O., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Davies, H., Walters, M. (1998). Do all crises have to become disasters? Risk and risk mitigation. *Disaster Prevention and Management*, 396–400.
- Demir, A., Taşkın, H. (2008). İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri. *Journal Of Yaşar University*, 3(11), 1695 - 1709.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(3).
- DiBella, A., Nevis, E., Gould, J. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33, 361–379.
- Dimovski, V. (1994). Organizational learning and competitive advantage. *Ph.D. Thesis*. Cleveland.
- Dixon, N. (1999). *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. England: Gower Publishing Limited.
- Elitok, E. (2005). Örgütlerde Performans Yönetimi Açısından Kurum Karnesi Tekniğinin Kullanımı: Örnek Uygulamalar. *Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Eminoğlu, E. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Akademik Sahtekarlık Eğilimlerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77- 112.
- Erol, M. (2014). “Ukrayna-Kırım Krizi” ya da “İkinci Yalta Süreci”. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*(41), 1-14.
- Eugenio Martin, J., Campos Soria, J. (2014). Economic crisis and tourism expenditure cutback decision. *Annals of Tourism Research*, 53-73.

- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 135–147.
- Gainey, B. (2010). Crisis Management in Public School Districts. *Organization Development Journal*, 89-95.
- García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65, 1040–1050.
- Garvin, D. (1999). *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Gegez, E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Basım-Yayın.
- Glaesser, D. ((2005). *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi*. (A. Ahıska, Çev.) İstanbul: Set-Systems Yayıncılık.
- Gonenc, H. A. (2006). Financial Crisis and Firm Performance: empirical evidence from Turkey. . *Corporate Governance: An International Review*, 14: 297–311.
- Graham, S. (2008). Environmental Effects of Exxon Valdez Spill Still Being Felt. *Scientific American*, 9-15.
- Grewal, R., Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Güner, M. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 247 – 265.
- Güneş, H. (2010). Ekonomik krizlerin siyasal temelleri: 1950-2002. *Zor Zamanlarda İktisat Sempozyumu*, (s. 38). İzmir Ekonomi Üniversitesi.
- Guns, B. (1996). *The Faster Learning Organization; Gain and Sustain the Competitive Edge*. Pfeiffer and Company.
- Güzel, S. (2009). 2008 Küresel Ekonomik Krizi ve IMF'nin Önerdiği Ekonomi Politikalarının Krizle Mücadeledeki Rolü. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 55-69.
- Hagedoorn, J., Cloudt, M. (2003). Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators. *Research Policy*, 32, 1365-1379.

- Hickman , J., Crandall, W. (1997). Before disaster hits: A multifaceted approach to crisis management. *Business Horizons*, 75-79.
- Homburg, C., Krohmer, H., Workman, J. (1999). Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and market Related Dynamism. *Strategic Management Journal*, 20, 339-357.
- Huang, Y.-C. , Tseng, Y.-P., Petrick, J. (2008). Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters: A Case Study from Taiwan. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23(2-4), s. 203-221.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Sciences*, 88–115.
- Israeli, A., Reichel, A. (2003). Hospitality Crisis Management Practices: The Israeli Case . *Hospitality Management*, 353-371.
- Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 409.
- Jones, G. (2000). *Organizational Theory*. New York: Prentice-Hall.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalkan, V. (2004). Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zekâ ve Bilgi Üretimi. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*.
- Kaplan, R., Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R., Norton, D. (2001). *The Strategy-focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kash, T., Darling, J. (1998). Crises Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership and Organization Development Journal*, 4(19), 179–186.
- Kaya, M. (2011). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Schutte Duygusal Zeka Ölçeği'ne Uygulaması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.

- Keeble, J. (2010). *Out of the Channel: The Exxon Valdez Oil Spill in Prince William Sound*. USA: University of Washington Press.
- Kibritçiöglü, A. (2001). Türkiye’de Ekonomik Krizler ve Hükümetler,1969-2001. *Yeni Türkiye Dergisi*, 9.
- Kim, D. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 37-50.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kohli, A., Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Koksal, M. (2007). The Relationship Between Marketing Strategies And Performance in An Economic Crisis. *Marketing Intelligence and Planning*, 25 (4) , pp. 326-342.
- Kovoor-Misra, S., Nathan, M. (2000). Timing is everything: The optimal time to learn from crises. *Review of Business*, 31-36.
- Kozak, A. (1997). Konaklama endüstrisinde kadın yöneticilerin yönetsel davranışları ve etkinlik algılamaları analizi. *Turizmde Seçme Makaleler: 27, No:41*, TUGEY Yayınları.
- Küçükaltan, D. (2012). *Terörizmin Hedefindeki Sektör: Turizm (Kronolojik Bir Yaklaşım)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükkancabaş, S., Akyol, A., Ataman, B. (2006). İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri:İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma. *MÜSBE Öneri*, 7(25), 131-136.
- Larson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks,, J. (1998). The interorganizationallearning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 285-286.
- Lazol, İ., Eker, M. (tarih yok). The Effect of Competition and Computer Aided Manufacturing On The Use of Multiple Performance Measures: An Emprical Study. *Akademi Sosyal Bilimler İndeksi*, 11(9).
- Leal-Rodríguez, A., Eldridge, S., Roldán, J., Leal-Millán, A., Ortega-Gutiérrez, J. (2015). Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. *Journal of Business Research*, Volume 68, Issue 4, 803-809.

- Levitt , B., March , J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 319–400.
- Lins, K., Servaes, H., Tamayo, A. (2015). Social Capital, Trust, and Firm Performance during the Financial Crisis. *International Corporate Governance Conference at Hong Kong Baptist University*, (s. 1-47). Hong Kong.
- Makkonen, H. P. (2014). Dynamic Capabilities And Firm Performance in A Financial Crisis. *Journal Of Business Research*, Volume 67(Issue 1), Pages 2707–2719.
- Mieres, C., Sanchez, J., Santos Vijande, M. (2012). Internal Marketin, Innovation and Performance in Business Services Firms: The Role of Organizational Unlearning. *International Journal of Management*, 403-429.
- Mitroff, I., Alpaslan, M. (2003). Preparing for Evil. *Harvard Business Review*, 81, 109–115.
- Moorman, C., Miner, A. (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 92.
- Moorman, C., Miner, A. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23, 698–723.
- Nakip, M. (2005). *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nakip, M. (2008). *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nevo, D., Wand, Y. (2005). Organizational Memory Information Systems: A Transactive Memory Approach. *Decision Support Systems*, 39, 549.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. London: Oxford University Press.
- Oğuz, ř. (2003). İşinizi Sürekli Kılmaktan Daha Önemli Ne Olabilir? *Dünden Bugüne Tercüman*, 7.
- Okumuş, F., Karamustafa, K. (2005). Impact Of An Economic Crisis: Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 4(32), 942–961.

- Okumus, F., Altınay, M., Araslı, H. (2005). The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus. *Tourism Management*, 95–104.
- Olgun, H. (2006). Afet Kaynaklı Krizlerin Yönetimi:1999 Sonrası İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, 6.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, L. (2014). 2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 79-105.
- Paraskevas, A., Altınay, L. (2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, 34, 158-171.
- Pauchant, T. (1992). *Transforming the crisis prone organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Richardson, B. (1994). Crisis Management and Management Strategy: Time to “Loop the Loop”? *Disaster Prevention and Management*, 3(3), 59–80.
- Ritchie, B. (2003). Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 25(1), 670.
- Ritchie, B., Dorrell, H., Miller, D., Miller, G. (2004). Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(2-3), 199-216.
- Roux-Dufort, C., Metais, E. (1999). Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning The Case of the French Nuclear Power Producer. *Technological Forecasting and Social Change*, 113–127.
- Santana, G. (2004). Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15(4), 299–321.
- Santos-Vijande, M. L., José Ángel, L.-S., Juan Antonio, T. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance. *Journal of Business Research*, 1079–1089.

- Santos-Vijande, M. (2005). Organizational Learning And Market Orientation: Interface And Effects On Performance. *Industrial Marketing Management*, Volume 34, (Issue 3), Pages 187–202.
- Saruhan, Ş., Özdemirci, A. (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sausmarez, N. (2004). Malaysia's Response to the Asian Financial Crisis. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15(4), 217-231.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Model: Tests of Significance and Descriptive Goodness of fit Measure. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 52.
- Schomann, M. (2001). *Deutscher Universität Verlag, 2001, s.371; KLINGEBIEL, N., Performance Management-Performance Measurement, Zeitschrift für Planung, No:9, 1998, s.5.*
- Scott, N., Laws, E., Prideaux, B. (2008). Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7.
- Seeger, M., Sellnow, T., Ulmer, R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport: CT: Praeger Publishers.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday Publ.
- Seyidoğlu, H. (2009). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Seymen, O., Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Skerlavaj, M., Stemberger, M., Skrinjar, R., Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106, 346–367.
- Slater, S., Narver, J. (1995). Marketing Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 63-74.
- Stafford, G. Y. (2002). Crisis management and recovery: How Washington D.C. hotels responded to terrorism? *Cornell Hotel and Restaurant*, 5(43), 27-40.
- Süer, A. (2012). Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrasındaki Gelişmeler. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*.

- Süllü, Z. (2010). Küresel Ekonomik Kriz Bağlamında: Halkla İlişkiler ve Ekonomi İlişkisi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 31, 195-209.
- Tabachnick, B., Fidell, L. (2007). *Using Multivariate Statistics*. USA: Pearson Education Inc.
- Tokol, T. (2010). *Pazarlama Araştırması*. Bursa: Dora Basım.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tunç, N. (2006). Lojistik Ve Tedarik Zincirinde Dengelenmiş Performans Kartı Uygulaması. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Turner, B. (1994). Causes of disaster: sloppy management. *British Journal of Management*, 5(3), 215-219.
- Türk Tabipleri Birliği Yayınları. (2006). *Çernobil Nükleer Kazası Sonrası Türkiye’de Kanser*. Ankara: Türk Tabipleri Birliği Yayınları.
- Türkiye Atom Enerjisi Kurumu. (2006). *Çernobil Serisi No:1*. Ankara: Türkiye Atom Enerjisi Kurumu (TAEK).
- Ubeda-Garcia, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V., Garcia-Lillo, F. (2013). Training policy and organisational performance in the Spanish hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2851–2875.
- Ural, A., & Kılıç, Ş. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 3(40), s. 133–153.
- Wattanasupachoke, T. (2012). Design Thinking, Innovativeness and Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Management and Innovation*, 4(1).
- World Travel and Tourism Council. (2014). *Travel and Tourism Economic Impact of Syria*.
- Yılmaz, H., & Görmüş, A. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 26(7), 4483-4504.

Yılmaz, V., & Çelik, E. (2009). *Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Pegem Akademi.

Yükselen, C. (2011). *Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

İnternet Kaynakları

Aktif Haber, Erişim Tarihi: 11.01.2015, <http://www.aktifhaber.com/ator-baskan-vekilinden-rus-turist-aciklamasi-1095840h.htm>

Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Erişim Tarihi:30.09.2014, <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR,93462/konaklama-tesisi-istatistikleri.html>

BBC, Erişim Tarihi: 05.12.2014, <http://www.bbc.com/news/world-africa-30199004>

BBC, Erişim Tarihi: 11.01.2015, <http://www.bbc.com/news/world-europe-30719057>

Birleşmiş Milletler (UN), Erişim Tarihi: 05.12.2014, <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=48535#.VIHatmdUbMw>

British Petrol Kurumsal Web Sayfası, Erişim Tarihi: 14.07.2014, http://www.bp.com:www.bp.com:tr_tr/turkey/toplum-ve-cevre-/cevresel-faaliyetlerimiz/cevre-duyarl_1_/meksika-koerfezi--deepwater-horizon--.html

Caller, D., Erişim Tarihi: 23.01.2015, <http://dailycaller.com/2015/01/22/how-paris-terrorist-attacks-effect-french-tourism/>

Chernobyl Facts and Statistics, Erişim Tarihi:11.12.2014, <http://www.chernobyl.com.ua/ChernobylFacts.htm>

Dünya Sağlık Örgütü, Erişim Tarihi: 03.12.2014, <http://www.afro.who.int/en/clusters-a-programmes/dpc/epidemic-a-pandemic-alert-and-response/epr-highlights/4164-ebola-virus-disease-in-west-africa.html>

Dünya Sağlık Örgütü, Erişim Tarihi: 05.12.2014, <http://www.who.int/csr/don/2-december-2014-mers/en/>

Dünya Turizm Örgütü, Erişim Tarihi: 05.12.2014, www.unwto.org

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) , Erişim Tarihi: 10.02.2015, (2015, 02 10) <http://media.unwto.org/press-release/2015-01-27/over-11-billion-tourists-travelled-abroad-2014>

- Giornale Ttismo, Erişim Tarihi: 11.12.2014,
www.giornalettismo.com/archives/1423881/la-lezione-della-exxon-valdez-un-quarto-di-secolo-dopo/exxon-valdez-inforgraphic/
- Gulf Times, Erişim Tarihi: 23.01.2015, <http://www.gulf-times.com/opinion/189/details/424181/terrorism-forces-tourism-chiefs-on-global-promotional-missions>
- İstanbul İl Kùltür ve Turizm Mùdùrlùęù, Erişim Tarihi: 12.12.2015,
<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR,92428/istanbul-turizm-istatistikleri---2014.html>
- Karaağaçlı, A., , Erişim Tarihi: 02.04.2013, Bilge Adamlar Stratejik Araştırma Merkezi: <http://www.bilgesam.org/incele/176/-aral-golunun-durumu--trajik-bir-cevre-felaketi/#.ViWeclUbMw>
- Kriz Yönetimi Enstitüsü (Institute for Crisis Management), Erişim Tarihi: 01.04.2014, <http://crisisconsultant.com>: <http://crisisconsultant.com>
- Kùltür ve Turizm Bakanlığı, Erişim Tarihi: 10.02.2015,
<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9854/sinir-giris-cikis-istatistikleri.html>
- Milli Prodùktivite Merkezi Verimlilik Terimleri Sözlüęù, Erişim Tarihi: 31.10.2014,
<http://www.mpm.org.tr/default.asp?menuid=17&dict=p>
- Sabah Gazetesi, Erişim Tarihi: 10.12.2014,
http://www.sabah.com.tr/dunya/2011/02/18/aral_golunde_cevre_felaketi
- T.C. Kùltür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Mùdùrlùęù, Erişim Tarihi: 12.12.2015,
<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9857/isletme-belgeli-tesisler.html>
- T.C. Kùltür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Mùdùrlùęù, Erişim Tarihi: 12.12.2015,
<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>
- TC İçişleri Bakanlığı Sivil Savunma ve Genel Mùdùrlùęù, Erişim Tarihi: 07.12.2015,
 Biyolojik Savaş ve Korunma Önlemleri.
<http://www.icisleri.gov.tr/>
- TC Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Mùdùrlùęù, Erişim Tarihi: 07.12.2015,
<http://www.ttb.org.tr/eweb/savas/6.html>

- Techno Logic, Erişim Tarihi: 24.12.2015, <http://www.technologic.com.tr/abd-ile-cin-arasinda-sony-krizi-tirmaniyor/>
- Tezbaşaran, A. (2008, 12 14). Likert tipi ölçek hazırlama klavuzu . Tezbaşaran, A.http://www.academia.edu/1288035/Likert_Tipi_Olcek_Hazirlama_Kilavuzu
- Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği, Erişim Tarihi: 05.12.2014, <http://www.tuyed.org.tr/dunya-turizmi-ilk-yarida-yuzde-5-buyudu/>
- Türk Dil Kurumu, Erişim Tarihi: 06.06.2014, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5391dea1a47553.27701044
- Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Erişim Tarihi: 05.12.2014, <http://www.seyahatsagligi.gov.tr/hastaliklar/ebola.aspx>
- World Health Organization, Erişim Tarihi: 04.01.2014, <http://www.who.int/csr/disease/swineflu/updates/en/index.html>
- www.barentsobserver.com, Erişim Tarihi: 08.05.2014 <http://barentsobserver.com/en/business/2014/05/ukraine-crisis-hurts-russian-tourism-08-05>
- www.diken.com.tr, Erişim Tarihi: 24.12.2014, <http://www.diken.com.tr/kuzey-kore-abdye-sonyleaks-icin-ortak-sorusturma-onerdi/>
- www.us-passport-service-guide.com, Erişim Tarihi: 05.12.2014, www.us-passport-service-guide.com/effects-of-ebola-outbreak-in-africa-on-travel.html
- www.turizmdebusabah.com, Erişim Tarihi: 24.12.2014

- EKLER

EK-1: Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli katılımcı, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. Doktora Programı'nda "Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi" konulu doktora tez çalışması yapılmış ve çalışmaya ampirik veri desteği sağlamak amacıyla aşağıdaki anket geliştirilmiştir. Lütfen aşağıdaki soruları size en uygun yanıtı göre cevaplayınız. Soruların cevapları bilimsel araştırma için veri olarak kullanılacak olup; hiçbir kişi veya kuruma verilmeyecek, gizli tutulacaktır. Desteğiniz ve araştırmaya vereceğiniz katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ
amentes@nku.edu.tr

Güsel Çiftçi
gciftci@nku.edu.tr

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim Lise Önlisans
 Lisans Lisansüstü

3. Yaşınız:

4. İşletmedeki Pozisyonunuz:

5. İşletmedeki Görev Süreniz:

6. İşletmenin Türü:

7. İşletmenin Faaliyet Süresi:

8. İşletmenin Faaliyet Yeri:

9. İşletmenin Şube Sayısı:

10. İşletmenin Personel Sayısı:

11. İşletmedeki Oda Sayısı:

12. İşletmenin Yatak Sayısı:

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. İşletmeniz herhangi bir krizden etkilendi mi?

Evet Hayır

2.2. Eğer cevabınız "evet" ise işletmenizin etkilendiği kriz türü/türlerini "X" ile işaretleyiniz.

KRİZ TÜRÜ	X
Doğal Afetler (<i>Deprem, volkanik patlamalar, tsunami, sel, hortum, kasırga vb. doğal afetler</i>)	
Ekonomik Krizler (<i>Herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya döviz piyasasındaki fiyat ve/veya miktarlarda, kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar</i>)	
Toplumsal Krizler (<i>İktidardaki yetkililerin yanlış uygulamalarıyla doğan krizlerin yine iktidardakilerce, kamuoyunun çoğunluğunun beklentilerinden uzak, ısrarlı çözüm çabalarına karşı halk tarafından gerçekleştirilen yasal olmayan eylemsel tepkiler</i>)	
Siyasal Krizler (<i>Siyasal iktidar değişikliklerinden doğan otorite kaybı, seçim süreci kaosu, iç politik sorunlar, uluslararası gerginlikler ve savaşlar</i>)	
Biyolojik Krizler (<i>Biyolojik savaş, biyolojik terör, biyoterörizm olarak da isimlendirilen biyolojik krizler, "insan, evcil hayvan ve faydalanılan bitkilerde ölüm veya zarar meydana getirmek, malzemeyi hasara uğratmak amacıyla mikroorganizmaların veya bunların toksinlerinin (zehirlerinin) kasten kullanılması</i>)	
Ekolojik Krizler (<i>Çölleşme, küresel ısınma, asit yağmurları, zehirli atıklar, hormonlu bitkisel üretim, hızlı-çarpık sanayileşmenin doğal çevrede yarattığı tahribat, hayvansal</i>	

<i>hastalıklar (deli dana, şap, kuş gribi vb.), su kaynaklarındaki kirlenme, flora ve fauna tahribatı vb. başlıca ekolojik kriz türleridir)</i>	
İşletme Kaynaklı Krizler (<i>İşletmenin yeterli bilgi toplayamaması, yönetici yetersizliği, etme faaliyet süresinin uzun/kısa oluşu, tecrübesizlik, teknik arızalar, personel hataları vb.</i>)	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde işletmenizdeki kriz/krizlerle karşılaştığınızda uyguladığınız önlemler değerlendirilmektedir. Aşağıda verilen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı “1=Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5=Kesinlikle Katılıyorum” arasındaki seçeneklerden birisini işaretleyerek değerlendiriniz.

Boyutlar	Uygulama					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Uygulamalar	İşgücü masraflarını azaltmak için personel çıkarırım.					
	İşgücü masraflarını azaltmak için, personele ücretsiz izin kullanırım.					
	Haftalık çalışma günü sayısını arttırırım.					
	Personel maaş ödemelerini durdururum.					
	Görev süresi uzun olan personel yerine, işe yeni başlayan personeli istihdam ederim. Personeli, sözleşmeli olarak taşeron firmadan temin ederim. (Dış kaynak kullanırım)					
İşletmenin Pazarlama Politikası ile İlgili Uygulamalar	Yerel firmalarla birlikte iç turizme yönelik ortak kampanyalar düzenlerim. (Bonus Card, World Card ile ödeme kolaylığı ve taksit imkanı sağlanması gibi).					
	Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp, iç turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.					
	İndirimli fiyat uygulayıp, özel teklifler sunarım.					
	Liste fiyatlarımı düşürürüm.					
	Otelin belirli özelliklerini ön plana çıkarıp, dış turizme yönelik pazarlama faaliyetleri yaparım.					
	Yeni ürün ve hizmetleri tanıtip, pazarlarım. (catering hizmeti vb.)					
	Yeni bölümlere yönelik pazarlama çalışmaları yaparım.					
İşletmenin Bakım ve Onarımı ile İlgili Uygulamalar	Otel hizmetlerini kısıtlayarak giderleri azaltırım.					
	Bina bakım-onarım işlerini erteleyerek maliyetleri düşürürüm.					
	Makine ve ekipman bakım işlerini erteleyerek maliyetleri düşürürüm.					
	Ödemeleri ertelerim.					
Devlet Destekleri ile İlgili Uygulamalar	Kriz döneminde devlet destek vermediği için protesto ederim.					
	Kriz döneminde oluşan giderler için sektör bazında hükümetten destek talep ederim.					
	Vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında hükümetten ek süre tanınmasını talep ederim.					
	Yerel (belediye) vergi borçlarının ödenmesi için sektör bazında ek süre tanınmasını talep ederim.					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İşletmenizde kriz yönetimi uygulamalarının, örgütsel öğrenme ve işletme performansına olan etkisine ilişkin ifadelere ne ölçüde katıldığınızı “1=Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5=Kesinlikle Katılıyorum” arasındaki seçeneklerden birisini işaretleyerek değerlendiriniz.

Boyut	Uygulama	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel Öğrenme (Bilgi Kazanma)	Çalışanlara firmanın nasıl kurulduğu hakkında ve firmanın iş felsefesi hakkında bilgi verilir.					
	Örgütsel değişim süresince oluşan tüm yeni bilgiyi toplar ve kullanırız.					
	Olası değişimler için personel desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.					
	İşimizi çevre ile uyumlu hale getirmek için fırsatları her zaman değerlendiririz.					
	İşletme çalışanları piyasa ve çevre ile ilgili son gelişmeleri öğrenmek için gayri resmi araçları kullanır.					
	Zaman içinde edinilen bilgi sonucunda çalışanlar sorumluluklarını yerine getirmede daha verimli olmaktadır.					
	Rakiplerimizin yaptığı farklı işlerle ilgili olarak bilgi toplarız.					
	Bir işin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgiye sahip değilsek, işletme dışından bir uzmandan yardım alırız (dış kaynak kullanırız).					
	İşletme stratejimizin iş çevresi ve rakipler ile uyumlu olup olmadığını düzenli olarak kontrol ederiz.					
	Herhangi bir sorun oluşmadan önce önlem alabilmek için diğer firmaların daha önce yaşadığı tecrübelerden faydalanırız.					
	Sonuçları değerlendirmek ve rakiplerle karşılaştırmak için resmi prosedürleri uygularız.					
Örgütsel Öğrenme (Bilgiyi Yayma)	Sahip olduğumuz bilgiyi paylaşabilmek için departmanlar arasında düzenli olarak toplantı yaparız.					
	İşletmenin gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlarını önceden belirlemek için zaman ayırırız.					
	Çalışmalarımızı desteklemek için, veritabanlarını ve işletme dosyalarını kullanırız.					
	İşletmenin genel hedeflerini tüm çalışanlara duyururuz.					
	Çalışanlarımıza, işletme operasyonları ile ilgili bilgiler vermeye özen gösteriyoruz.					
	Hayati önemi olan bilgileri çok hızlı bir şekilde tüm personel ile paylaşıyoruz.					
Örgütsel Öğrenme (Bilginin Yayımlanması)	İş çevresi ile ilgili fikirlerimizi sistematik olarak güncelleriz.					
	Mümkün olduğunca, bilgilerin herkes tarafından yorumlanmasına özen gösteririz.					
	Çalışanlarımızın hepsinde tüm iletişim araçları mevcuttur.					
	Kapasitemizi olumsuz yönde etkileyecek raporları, kullanmamaya özen gösteririz.					

	Bir karar almadan önce, tüm alternatifleri analiz edip, değerlendiririz.					
	Sahip olduğumuz bilgiyi, oluşabilecek eskime ve hatalar için düzenli olarak gözden geçiririz.					
	Yenilik ve değişimlere asla karşı koymayız.					
Örgütsel Öğrenme (<i>Örgütsel Hafıza</i>)	Örgütsel operasyonlardaki en önemli aşamalarda, kendi uzman personelimizi görevlendiririz.					
	Personel değişiklikleri, yeni bilgi yaratma ve problem çözme kapasitemizi olumsuz yönde etkilemez.					
	Yöneticilerimiz ve çalışanlarımız için her zaman eğitim programları düzenleriz. (workshop, seminer vb.)					
	Bir fırsat ya da problem oluştuğunda, fırsat ya da problem konusundaki uzmanının kim olduğunu biliriz.					
	Örgüt yeni bir fırsat ya da problemle karşılaştığında, bu yeni duruma rahatlıkla müdahale edecek kilit personelimiz vardır.					
	Örgüt yeni bir fırsat ya da problemle karşılaştığında, tüm personel çözüm üretmek için birbirine yardım eder.					
	Örgüt yeni bir fırsat ya da problemle karşılaştığında, tüm personelin birbirine güvendiği bir işbirliği atmosferi hakim olur.					
İş Performansı	Satış büyüklüğü iş performansının iyi olduğunu gösterir.					
	Pazar payının artması iş performansının iyi olduğunu gösterir.					
	Kar marjının artması iş performansının iyi olduğunu gösterir.					