

TC.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE DAVRANIŞSAL STRATEJİ:
KRİZ DÖNEMLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif ASLANTÜRK

Düzce

Aralık – 2014

**TC.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE DAVRANIŞSAL STRATEJİ:
KRİZ DÖNEMLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif ASLANTÜRK

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCİ

Düzce

Aralık – 2014

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCI

Üye: Yrd. Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

Doç.Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma otel işletmesi yöneticilerinin yaşanmış ya da yaşanması muhtemel krizler karşısında davranışsal stratejileri kullanma düzeylerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Öncelikle yüksek lisans öğrenimimde ve tezimin yazım aşamasında beni yönlendiren, hoşgörü ve desteğini hiçbir şekilde esirgemeyen Saygıdeğer Danışman Hocam **Yrd. Doç. Dr. Muammer Mesci** 'ye teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmaya yönelik verilerin elde edilmesinde görüş ve düşüncelerini paylaşmış olan otel işletmesi yöneticilerine hoşgörü ve katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Bilgi ve tecrübesiyle tezimin tamamlanma aşamasında desteğini esirgemeyen değerli hocam **Yrd. Doç. Dr. Süleyman Ağraş**'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Lisans ve yüksek lisans öğrenimim süresince daima yanımda yer alan hoşgörü ve anlayışlarıyla beni yalnız bırakmayan başta **Esra Erden** ve **Gülsün Dönmez** olmak üzere tüm arkadaşlarıma katkılarından ve desteklerinden dolayı teşekkür eder başarılarının devamını dilerim. Son olarak her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteğini hiçbir şekilde esirgemeyen, eğitimim süresince beni destekleyen, bugünlere ulaşmamı sağlayan babam **Aziz Aslantürk** ve annem **Nurten Aslantürk**'e sevgilerimi sunar göstermiş oldukları fedakârlıktan dolayı binlerce kez teşekkür ederim. Aynı zamanda sabır ve anlayışlarıyla daima yanımda yer alarak beni destekleyen kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim.

Elif ASLANTÜRK

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE DAVRANIŞSAL STRATEJİ: KRİZ DÖNEMLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ASLANTÜRK Elif

Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCİ

Aralık 2014, 132 Sayfa,

İşletmeler, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan, performanslarını ve amaçlarını tehdit eden çeşitli krizlerle karşılaşabilmektedir. Bu nedenle krizlerin yol açacağı olumsuz unsurlara engel olmak veya oluşabilecek zararların etkilerini azaltabilmek amacıyla belirli stratejiler oluşturmaktadırlar. Krize yönelik stratejiler noktasında devreye giren kavramlardan biri de, literatüre henüz girmiş olan davranışsal strateji kavramıdır. Davranışsal strateji kavramı, işletmelerin sürdürülebilirlik ve kar açısından ihtiyaç duyduğu kararları almalarını sağlayacak bir süreç ve yöntemleri içeren bir mekanizma olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, otel işletmesi yöneticilerinin yaşanmış ya da yaşanması muhtemel krizler karşısında davranışsal stratejileri kullanma düzeylerini belirlemektir. Otel işletmelerinde krizlere yönelik uygulanan davranışsal stratejiler; Greve' in (2013), Microfoundations of Management: Behavioral Strategies and Levels of Rationality in Organizational Action çalışmasında yer alan davranışsal stratejilerin dört boyutu altında incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın evreni, Ankara ili olarak belirlenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler otel işletmesi yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler, nitel veri analizi yöntemlerinden biri olan betimsel analiz tekniğiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda otel işletmelerinde, krizlere karşı müdahalelerde, davranışsal stratejilerin aynı anda bir veya birkaçı ya da tamamı kullanılarak kararların alındığı ve krizlere karşı davranışsal stratejilerin uygulandığı görülmüştür. Ayrıca otel işletmelerinde uygulanan davranışsal stratejilerin krizleri aşma noktasında önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Kriz, Davranış, Davranışsal Strateji

ABSTRACT

BEHAVIOURAL STRATEGY IN HOTEL ORGANIZATIONS:

A RESEARCH CONCERNING CRISIS PERIOD

ASLANTÜRK Elif

Postgraduate, Department of Tourism and Hotel Management

Thesis Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCİ

December 2014, 132 Pages

Business organizations may encounter various crisis that come out unexpectedly and threaten their performances and goals. Because of the fact that, these organizations create particular strategies to prevent from crisis or take the edge off current crisis. At the point of strategies against crisis, one of the strategies that steps in is the concept called as “behavioural strategy” which has just joined to the literature. Behavioural strategy can be stated as a mechanism including processes and methods that are required by business organizations in the sense of making decisions about sustainability and profit. In this context, the basic goal of this study is to determine the level of the utilization of behavioural strategies against to the past or future crisis occurring in hotel organizations by the managers. Behavioural Strategies that have been applied in the hotel managements against crisis are stated as four dimensions in the study of Greve (2013), named as Microfoundations of Management: Behavioral Strategies and Levels of Rationality in Organizational Action. Within this framework. The population of study has been determined as Ankara. Qualitive research method has been applied for the study. The data regarding the study provided as the result of one to one interviews. Provided data has been analyzed via the method of descriptive analyses which is one of the qualitive data analysis. As a result of this study, it has been seen that the decisions are made by applying to one or more behavioural strategies and sometimes all of behavioural strategies and the behavioural straregies are practised as interventions against crisis in hotel organizations. What is more, it has been precipitated that the applied strategies has a significant role at the point of clearing the crisis.

Key Words: Hotel Organizations, Crisis, Behaviour, Behavioural Strategy

Öğrenim Hayatım Süresince Emegi Geçen Herkese...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
I. BÖLÜM	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Araştırmanın Sayıltıları (Varsayımlar)	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.6. Tanımlar.....	8
II. BÖLÜM.....	9
2.1. KRİZ	9
2.1.1. Krizin Tanımı	9
2.1.2. Krizin Özellikleri.....	11
2.1.3. Krize Yol Açan Unsurlar.....	13
2.1.3.1. İşletme Dışı Faktörler	13
2.1.3.1.1. Genel Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar	13
2.1.3.1.2. Doğal Felaketler.....	14
2.1.3.1.3. Teknolojik Faktörler	14
2.1.3.1.4. Sosyal ve Kültürel Faktörler	15
2.1.3.1.5. Hukuki ve Politik Düzenlemeler.....	15
2.1.3.1.6. Uluslararası Çevre Koşulları.....	15
2.1.3.1.7. Rekabetle İlgili Faktörler	16
2.1.3.2. İşletme İçi Faktörler	16
2.1.3.2.1. Örgütsel Sorunlar ve Yetersiz Yönetim.....	17
2.1.3.2.2. Örgütsel ve Yönetimsel Yapı.....	17

2.1.3.2.3. Örgütün Hayat Evresi	18
2.1.3.2.4. Finansal Yapı	18
2.1.3.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi	19
2.1.4. Kriz Türleri.....	19
2.1.5. Kriz Oluşum Süreci.....	21
2.1.5.1. Körlük.....	21
2.1.5.2. Atalet (Harekete Geçmeme)	21
2.1.5.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler.....	22
2.1.5.4. Kriz Dönemi	22
2.1.5.5. Çözüm veya Çöküş.....	23
2.1.6. Krizin Sonuçları	23
2.2. KRİZ YÖNETİMİ	24
2.2.1. Kriz Yönetiminin Amaçları.....	26
2.2.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri	27
2.2.3. Kriz Yönetim Süreci.....	27
2.2.3.1. Krize İlişkin Uyarı Sinyallerinin Alınması.....	28
2.2.3.2. Krize Hazırlık ve Önleme.....	28
2.2.3.3. Krizin Ortaya Çıkardığı Zararın Sınırlandırılması	29
2.2.3.4. İyileşme (Normal Duruma Dönüş).....	29
2.2.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme.....	29
2.2.4. Kriz Yönetimi Türleri.....	30
2.2.4.1. Proaktif Kriz Yönetimi	30
2.2.4.2. Reaktif Kriz Yönetimi	31
2.2.5. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	31
2.2.5.1. Krizi Engelleme / Krizden Kaçma Yaklaşımı	32
2.2.5.2. Krizi Çözme Yaklaşımı	32
2.3. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ.....	32
2.3.1. Turizm Endüstrisi ve Özellikleri	32
2.3.2. Turizm ve Kriz	35
2.3.3. Turizm Krizlerinin Özellikleri	36
2.3.4. Turizmde Krize Yol Açan Unsurlar	37
2.3.5. Turizmde Kriz Yönetimi	39

2.3.6. Turizmde Kriz Yönetim Planı	40
2.4. OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ	40
2.4.1. Otel İşletmeleri	40
2.4.2. Otel İşletmelerinde Kriz ve Kriz Yönetimi	44
III. BÖLÜM.....	47
DAVRANIŞSAL STRATEJİLER	47
3.1. Davranış Kavramı	47
3.2. Davranış Modelleri	49
3.3. Örgütsel Davranış Kavramı ve Kapsamı	51
3.3.1. Örgütsel Davranışın Ortaya Çıkışı	51
3.3.2. Örgütsel Davranış.....	51
3.3.3. Örgütsel Davranışın Önemi.....	53
3.3.4. Örgütsel Davranışa Katkıda Bulunan Alanlar.....	54
3.3.5. Örgütsel Davranış Modelleri	56
3.4. Davranışsal Stratejiler	59
3.5. Davranış Stratejilerine İlişkin Ekoller	60
3.5.1. İndirgeyici Yaklaşım	62
3.5.2. Çoğulcu Yaklaşım	62
3.5.3. Kavramsalıcı (Bağlamsalıcı) Yaklaşım	63
3.6. Davranışsal Stratejiye Yönelik Boyutlar	65
3.6.1. Momentum Stratejisi	66
3.6.2. Geri Bildirim Stratejisi	67
3.6.3. Beklentisel Strateji	68
3.6.4. Çıkarımsal Stratejiler.....	69
3.7. Davranışsal Strateji Edinme Yolları	71
3.8. Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Davranışsal Strateji	72
IV. BÖLÜM	75
YÖNTEM.....	75
4.1. Araştırmanın Sorunsalı ve Modeli	75
4.2. Araştırmanın Yöntemi	76
4.2.1. Nitel Araştırma Teknikleri ve Özellikleri	76
4.2.2. Nitel Araştırma Tekniğinin Kullanılma Nedenleri.....	80

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	81
4.4. Veri Toplama Araçları	83
4.4.1. Görüşme Tekniği ve Türleri	84
4.4.1.1. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması	86
4.4.1.2. Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik	87
4.5. Verilerin Toplanması	88
4.6. Verilerin Analizi	90
V. BÖLÜM	92
BULGULAR VE YORUMLAR	92
5.1. Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Momentum (İvme) Stratejisini Kullanma Düzeylerine Yönelik Bulgular	93
5.2. Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Geri Bildirim Stratejisini Kullanma Düzeylerine Yönelik Bulgular	98
5.3. Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Beklentisel Stratejileri Kullanma Düzeylerine Yönelik Bulgular	102
5.4. Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Çıkarımsal Stratejileri Kullanma Düzeylerine Yönelik Bulgular	107
VI. BÖLÜM	110
SONUÇ VE ÖNERİLER	110
6.1. Sonuçlar	110
6.2. Öneriler	116
6.2.1. Sektöre Yönelik Öneriler	116
6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	117
KAYNAKÇA	118
EKLER	130
EK 1: Görüşme Formu	130
EK 2: Özgeçmiş	132

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kriz Kavramına İlişkin Bilimsel Tanımlamalar.....	11
Tablo 2: Krizlerin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	24
Tablo 3: Turizm Endüstrisinde Faaliyet Gösteren İşletmeler.....	35
Tablo 4: Turizmde Krize Neden Olan İç ve Dış Unsurlar.....	38
Tablo 5: Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	43
Tablo 6: Psikoloji Okullarınca Davranış Tanımlamaları.....	48
Tablo 7: Davranış Modelleri.....	50
Tablo 8: Örgütsel Davranışa Katkı Sağlayan Disiplinler	55
Tablo 9: Örgütsel Davranış Modelleri.....	56
Tablo 10: Örgütsel Davranışın 5 Temel Bağlacı	58
Tablo 11: Davranışsal Stratejilerin 3 Ekolu (Öncüsü)	61
Tablo 12: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	78
Tablo 13: Örneklem Yöntemleri.....	82
Tablo 14: Görüşme Teknikleri	85
Tablo 15: Nitel Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği için Gerekli Önlemler	88
Tablo 16: Görüşme Takvimi.....	89
Tablo 17: Bulguların Değerlendirilmesine Yön Veren Amaç Çizelgesi.....	92
Tablo 18: Kriz Dönemlerinde Önceden Uygulanmış Kararlarınıza Hangi Düzeyde Sadık Kalırsınız?.....	94
Tablo 19: Kriz Dönemlerinde Geçmiş Uygulamalara, Kararlara Ne Sıklıkla Başvurursunuz?	96
Tablo 20: Kriz Dönemlerinde Aldığınız Kararların Geri Dönüşümlerini Nasıl Değerlendirirsiniz?	98
Tablo 21: Kriz Dönemlerinde Kararlarınızın Sonucunda Başarısızlık Yaşanırsa Tepkiniz ve İleriye Dönük Taktikleriniz Nasıl Şekil Alır?	100
Tablo 22: Kriz Dönemlerinde Kararlarınıza, Yenilikçi Çözümler ve Yaklaşımlar Ne Düzeyde Etki Eder?	101

Tablo 23: Kriz Dönemlerinde Krize Yönelik Kararlar Alınırken, Daha Önce Aldığımız Rutin Kararları mı Uygularsınız Yoksa Özel Kararlar mı Alırsınız?.....	103
Tablo 24: Kriz Dönemlerinde Tahmin Yeteneğinizi Ne Düzeyde Kullanıyorsunuz? Yaptığınız Tahminlerin Gerçekleşme Payı Ne Düzeyde Oluyor?.....	104
Tablo 25: Kriz Dönemlerinde Kararlarınızın Getireceği Sonucu Tahmin Etmede Ne Düzeyde Başarılısınız? Sonuca Odaklı Yeni Fikirler, Kararlar da Saklıyor musunuz?	106
Tablo 26: Kriz Dönemlerinde Krizleri Aşabilmek İçin Diğer İşletmelerin Başarılı Uygulamalarını Göz Önünde Bulundurur musunuz, Gözlemler misiniz? Bu Uygulamalara Ne Sıklıkla Başvurursunuz?	107
Tablo 27: Kriz Dönemlerinde Krize Yönelik Kararlar Alırken Daha Önce Yaşanmış Benzer Nitelikteki Olayları İncelermisiniz ve Yaşanmış Krizler Size Nasıl Kılavuzluk Eder?.....	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Kriz Türleri.....	20
Şekil 2: Kriz Yönetim Süreci Aşamaları	27
Şekil 3: Kriz Yönetim Modeli	30
Şekil 4: Davranış Stratejilerine Bütünleştirici Bakış.....	63
Şekil 5: Araştırma Modeli	76

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın içeriğine yönelik bilgiler genel bir ifade ile ortaya konulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve sayıltılarına bu bölümde yer verilmiştir. Dolayısıyla bu bölüm çalışmanın genel hatlarını ifade eden açıklayıcı bir özet niteliği taşımaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan ani durumlar, gelişmeler ya da değişimler teknoloji sayesinde birçok alana etki edebilmektedir. Yaşanan krizler ve yayılma hızları göz önüne alındığında bu ifadeyi daha iyi anlamak mümkündür. Geçmiş yıllarda gerek dünya ülkelerinde gerekse ülke içinde yaşanmış olan krizlerin tüm sektörleri etkileyebildiği fakat turizm sektöründe daha farklı yansımalarının olduğunu söyleyebiliriz. Turizm sektörünün krizlerden negatif yönlü etkilendiği ve günümüzde de siyasi, sosyal/ekonomik olaylar, terör, doğal felaketler ve diğer unsurlardan kaynaklı makro ya da mikro krizlerin yaşanmakta olduğu bilinmektedir. Ayrıca turizm sektörünün dinamik yapısı değişim ve yeniliklere uyum sağlamak zorunda oluşu birçok olumlu ve olumsuz durumu beraberinde getirmektedir.

Krizlerin, günümüzde de yaşanan bir durum olduğu, ülkeleri ve işletmeleri etkileyen bir faktör olduğu bilinmektedir. Özellikle talebin esnek oluşu, turizmi; krizlerin olumsuz yansımalarının en fazla etkilendiği sektörlerden biri haline dönüştürmüştür. Turizm sektörü kendi içinde krizler yaşadığı gibi diğer makro krizlerden de etkilenmekte ve bu alanda faaliyet gösteren turizm işletmelerini yönetim açısından zor duruma düşürebilmektedir (Koroğlu, 2004:9). Turizm endüstrisi açısından krizlerin önemi ortada olduğu halde, kriz yönetimi ilgili olarak turizm sektörüne yönelik çalışmaların yeterli olmadığı, konuya ilişkin çalışmaların

çoğunlukla turizm dışı disiplinlerde ortaya konulduğu ve kriz yönetimi yaklaşımlarından ibaret olduğu görülmektedir (Öztürk ve Türkmen, 2006:76).

Sektöre yönelik yeni bir bakış açısı kazandırmak amacıyla da bu çalışmada kriz dönemlerinde yöneticilerin karar aşamasında başvurdukları düşünülen davranışsal stratejiler konusuna yer verilmiştir. Konuya yönelik literatür incelendiğinde araştırmanın konusu olan “Otel İşletmelerinde Davranışsal Strateji: Kriz Dönemlerine Yönelik Bir Çalışma” ya benzer bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın problemi kapsamında bu çalışmada da otel işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları davranışsal stratejiler ele alınmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın ilk problemi kriz yönetimidir. Kriz yönetimi konusuyla ilgili olarak geçmiş yıllarda hazırlanmış bazı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Seçilmiş ve Sarı (2010), *Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları* üzerine bir araştırma yapmış ve sonuç olarak yöneticilerin kriz öncesi kriz yönetim planı hazırladıkları fakat kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekiplerinin olmadığı yönünde bir sonuç elde etmişlerdir. Esen ve Uyar (2011), Bartın ve Karabük ili otel işletmeleri üzerinde *Küresel Krizin Yerel Ekonomilere Etkileri*’ ni incelemiş; sektörde uzun süre faaliyet gösteren firmaların krizden daha az etkilendiklerini, eğitim seviyesi ile krizden etkilenme dereceleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ve kriz dönemlerinde bölgeye olan talepte bir azalmanın da olmadığı yönünde bir sonuca ulaşmışlardır. Görkey Kesimli (2011), *Turizm Perspektifinden Politik Krizlerin Ekonomiye Yansımaları* konulu çalışmasında politik krizlerin turizme olan etkilerini incelemiştir. Göçen vd. (2011), *Türkiye’de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri*’ ne yönelik bir çalışma hazırlamış ve krizlerin sektörde meydana getirdiği etkileri irdelemişlerdir. Akıncı (2011), *Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi* çalışmasında krizleri, işletmeleri, insan kaynaklarını ele alarak konaklama işletmelerinde yaşanabilecek krizleri incelemiş aynı zamanda krizlere yönelik çözüm stratejilerini ele almıştır. Kınır vd. (2012) ise, *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Krizlerden Etkilenme Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Şanlıurfa Örneği* başlıklı çalışmalarında, işletmelerin krizlere karşı tahminde bulunamadıklarını ve krizlerden olumsuz etkilendiklerini

belirtmişlerdir. Krize yönelik hazırlanmış olan bu çalışmalarda krizin genel olarak; alınan önlemler, uyarı sinyalleri ve başarılı bir kriz yönetim planıyla minimum düzeyde zararla atlatılacağı ortaya koyulmuştur.

Yerli ve yabancı literatürde kriz yönetimi ile farklı konular arasındaki ilişkinin incelendiği birçok çalışma olduğu bilinmektedir. Diğer yandan araştırmanın bir diğer problemi olan davranışsal stratejiye yönelik yerli literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yabancı literatürde ise çalışmaların sayıca az olduğu, yapılmış olan sınırlı sayıdaki davranışsal strateji konusuyla ilgili çalışmaların ise genel anlamda tanımlama getirmeye yönelik olduğu ve daha çok ekonomi alanıyla ilgili olarak ele alındığı görülmüştür.

Bu çalışma da ise kriz dönemlerinde ya da işletmelerin genel yönetim sürecinde yöneticilerin farklı zihinsel süreçler sonucunda stratejiler geliştirerek aldıkları kararların davranışsal stratejilerle oluşturulduğu düşünülmüş, bu nedenle kriz yönetimi konusu davranışsal stratejilerle ilişkilendirilmiş ve çalışmanın bir diğer problemini davranışsal stratejiler oluşturmuştur.

Yabancı kaynaklarda davranışsal stratejilerle ilgili olarak yapılan çalışmalarda davranışsal strateji kavramına yönelik tanımlamalar ve bu tanımlara ek olarak davranışsal strateji ekolleri ve davranışsal strateji boyutları gibi konuların ele alındığı görülmüştür. Çalışmanın bir diğer problemi olan davranışsal strateji tanımları, ekolleri ve kazandırılan boyutlar aşağıda özetle açıklanmıştır.

Smith ve Round (1998), davranış stratejisini örgütsel açıdan ele almış ve şu şekilde bir anlam kazandırmışlardır; bir işletmenin fiili ve potansiyel rakipleri karşısında, kalıcı ticari avantaj elde etmek dolayısıyla da uzun dönem karını arttırmak için sergilediği tutumlar olarak tanımlamışlardır.

Nickols (2012), stratejiyi, bir tarafında politika veya önemli amaçları diğer tarafında ise taktik veya somut olayları bulunduran ve bunlar arasında geçit sağlayan bir köprü olarak da tanımlamıştır. Buna bağlı olarak da stratejiyi, davranışla bütünleştirilebilecek perspektif, konum, plan ve kalıplar olarak ifade etmiştir (Nickols, 2012, http://www.nickols.us/strategy_definition.htm, Erişim: 15.04.2014).

Hekis vd. (2013), örgütlerde kullanılan davranışsal stratejileri işletmelerin çevresel eğilimlere cevaben pazar içerisinde faydalanabileceği fırsatları araştırarak,

rakiplerin yeni fikirleri gözlemlenerek en umut vaat edici olanlarından faydalanılarak, işletmenin çevresinde meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler dikkate alınarak veya yöneticilerin işletmenin belirli alanlarında uzmanlaşması olarak sıralamıştır.

Powell vd. (2011), davranış stratejisini; örgütlerdeki stratejik yönetim karşısında insanların kavrama gücü, duyguları ve sosyal davranışlarına yönelik gerçekçi varsayımlar getirmeyi amaçlayan, sonuç olarak da strateji teorisi, deneysel araştırma ve gerçek dünyaya ilişkin uygulamaları zenginleştiren bir yaklaşım olarak ifade etmişlerdir. Aynı zamanda Powell vd. çalışmalarında davranışsal stratejilere ilişkin üç farklı yaklaşım (ekol/okul) olduğunu ve her yaklaşım da kendi içerisinde farklı özellikler barındırdığını belirtmişlerdir. Bunlar indirgeyici, çoğulcu, kavramsal yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar da bilimin olgusal, gerçekçi ve nesnel felsefelerine dayanıp ve hipotezlerini matematiksel modelleme, simülasyon, laboratuvar deneyleri gibi nicel metotlara desteklenebilmektedir. Ayrıca bireysel kararlardan çok işletmenin çevresine ilişkin kararların tümüne odaklanıldığı yaklaşımlarında mevcut olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca yönetim algısı, fikir üretme, bilişsel şema, dil, anlam ve yasal çevreler çerçevesinde öznel düşünceler, paylaşılan ideolojiler ve bilişsel yapıları kullanan yaklaşımlardan faydalanılabilmektedir (Powell vd., 2011).

Davranışsal stratejileri daha iyi çözümlenmek, anlamak ve yorumlamak için bu üç yaklaşıma ek olarak farklı bir çalışmada da davranışsal stratejilerin dört boyutundan bahsedilmiştir. Greve (2013), çalışmasında dört ana davranışsal stratejinin olduğunu ifade etmiştir. Çalışmada bahsedilen stratejiler ise momentum, geri bildirim, çıkarımsal ve beklentisel stratejilerdir. Bu stratejilerde örgütlerin kararlara yönelik belirgin davranışları vardır. Bu davranışsal stratejiler ise; sonuçlar göz önünde bulundurulmadan karara tekrar tekrar başvurulmasını, mevcut eylemlerin başarılı çıktılar oluşturması halinde sürdürülmesini ve alanının genişletilmesini, başarısız çıktılar alınması halinde mevcut eylemlere ilişkin yeni alternatifler üretilmesini, diğer örgütlere ilişkin olayların hesaplı veya bilinçli olmaksızın yorumlanmaya çalışılmasını aynı zamanda diğer örgütlerin eylemlerini tahmin etmeyi ve bu tahminlere en iyi düzeyde cevap verecek etkinliklerin seçilmesi gibi unsurlardan oluşmaktadırlar (Greve, 2013).

Davranışsal stratejilere ilişkin bu yaklaşımların ortak payda olarak örgütün varlığını sürdürmesini ve rekabet ortamında üstünlük elde etmesini temel aldığını ifade etmek mümkündür. Krizlere yönelik olarak yöneticilerin uyguladığı davranışsal tepkileri belirlemek, müdahale etme aşamasında sergilenen davranışlara anlam katmak ve yorumlama getirebilmek için de davranışsal yaklaşımları ve stratejileri bilmek ve açıklamak gerekmektedir. Çünkü davranışsal tepkiler/stratejiler yöneticilerin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde aldıkları kararlara etki etmektedir.

Bu çalışma da otel işletmelerinin kriz dönemlerinde yöneticiler tarafından başvurulan davranışsal stratejileri ortaya koymaktadır. Çalışmada Greve'in (2013), çalışmasında belirlemiş olduğu dört davranışsal strateji boyutu ele alınmış (momentum stratejisi, geri bildirim stratejisi, beklentisel strateji, çıkarımsal strateji) ve kriz dönemlerinde yöneticilerin bu stratejileri kullanma düzeylerine/sıklıklarına yönelik bir çalışma hazırlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Kriz yönetimi, araştırmacıların en çok dikkatini çeken konulardan biridir. Ayrıca, son yıllarda üzerinde en çok durulan örgütsel konulardan biri haline gelmiştir. Davranışsal strateji kavramı ise, yine örgütsel kapsamda ele alındığında işletmelerin, özellikle de yöneticilerin karar alma aşamalarında önemli bir role sahiptir. Bu noktada kriz yönetimde davranışsal stratejilerin yöneticiler açısından önem taşıdığını söylemek mümkündür. İşletme yöneticileri karşı karşıya kaldıkları krizleri etkin bir şekilde yönetebilmek, krizin etkilerini en aza indirmek veya mevcut krizin etkilerini tamamen ortadan kaldırmak amacıyla bir takım davranışsal stratejiler benimseyip bunları uygulama ihtiyacı duyabilmektedir. Dünyanın önemli ekonomik kaynaklarından biri olan turizm işletmelerinin sıklıkla karşılaşılabilecekleri krizler karşısında davranışsal stratejilere başvurdukları düşünülmektedir.

Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı, otel işletmesi yöneticilerinin yaşamış olan ya da yaşanması muhtemel krizler karşısında davranışsal stratejileri kullanma düzeylerini/sıklığını belirlemektir.

Çalışmanın diğer amaçlarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Davranışsal stratejilerin örgütler içerisindeki önemini ifade etmek,

- Turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerindeki yöneticilerin krizler karşısında davranışsal açıdan ne tür tepkiler verdiğini belirlemek,
- Otel işletmesi yöneticilerinin kriz yönetimi sürecini etkin şekilde tamamlamak için hangi davranışsal stratejilere başvurduğunu açıklamak,
- Otel işletmelerindeki yöneticilerin kriz durumlarında en çok başvurdukları davranışsal stratejileri tespit etmektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Turizm endüstrisine dâhil olan alanlarda özellikle de otel işletmelerinde davranışsal strateji ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çalışmaların bulunmaması araştırmanın özgün bir nitelik taşıdığını göstermektedir. Çalışma yalnızca alan araştırmasıyla sınırlı kalmamıştır. Araştırmaya yönelik uygulama yapılarak gerçekçi sonuçlara ulaşılmış ve konu farklı bir bakış açısıyla ifade edilmiştir.

Bu bağlamda çalışma temel olarak beş bölümden oluşturulmuş ve her bölüm kendi içerisinde taşıdığı amaca yönelik açıklanmıştır. Birinci bölümde çalışma genel hatlarıyla özetlenmiştir. İkinci bölümde literatür taraması yapılarak çalışmanın temel başlıkları açıklanmıştır. Burada kriz, kriz yönetimi, turizm işletmelerinde kriz yönetimi, örgütsel davranış ve davranışsal strateji konuları ayrıntılarıyla ifade edilmiştir. Üçüncü bölüm araştırmanın yöntem kısmını açıklamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Beşinci ve son bölüm ise araştırmadan elde edilen verilerin sonuç ve öneri kısmını oluşturmaktadır.

Araştırmanın temel problemi olan kriz yönetimi ve davranışsal strateji konuları çalışma açısından önem teşkil etmektedir. İkincil verilerde davranışsal stratejiye ilişkin kavramlar ve yaklaşımlar genellikle tanımlamayla sınırlı kalmış ve ekonomik anlamda değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ise davranışsal strateji kavramı, ekonomik anlamı dışında yöneticilerin sergiledikleri tutumlar şeklinde açıklanmıştır. Farklı bir bakış açısıyla ele alınan ve araştırmanın mevcut probleminden biri olan davranışsal strateji konusuna ek olarak kriz yönetimi konusu incelenmiş ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmüştür. Bu şekilde davranışsal strateji konusuna ilk kez yeni bir alanda uygulama oluşturulmuştur.

Öte yandan araştırmanın davranışsal strateji ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik oluşu ve turizm sektöründe yer alan otel işletmesi yöneticilerine uygulanmasından dolayı sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca ele alınan kriz yönetimi ve davranışsal stratejilerin ilişkilendirilerek ilk kez tez araştırması olarak sunulması nedeniyle de çalışma özgün bir nitelik taşımaktadır. Araştırmada elde edilmiş olan verilerle ulaşılan sonuçlar, otel işletmelerinde uygulanan davranışsal stratejilerin, kriz dönemlerinde kullanılabilirliğini tespit etme durumu açısından önem teşkil etmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgularla da davranışsal stratejilerin, başta turizm sektörü olmak üzere tüm sektörlerde önem kazanması ve çalışmanın bilimsel katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışmanın bu kapsamda yapılacak olan farklı çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları (Varsayımlar)

Araştırmaya ilişkin sayıltılar aşağıda belirtilmektedir.

- İşletme yöneticileri karşı karşıya kaldıkları krizleri etkin bir şekilde yönetebilmek, krizin etkilerini en aza indirmek veya mevcut krizin etkilerini tamamen ortadan kaldırmak amacıyla bir takım davranışsal stratejiler benimseyip bunları uygulama ihtiyacı duymaktadırlar.
- Otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler kriz sürecini atlama için, “*momentum stratejisi*”, “*geri bildirim stratejisi*”, “*beklentisel strateji*” veya “*çıkarımsal strateji*” olarak adlandırılan davranışsal stratejilerinden bir veya birkaçını ya da tümünü birlikte kullanmaktadırlar.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya ilişkin sınırlılıklar kapsamında ele alınacak ilk konu araştırmanın literatür dayanağı içerisinde yer alan “davranışsal strateji” kavramıdır. Öncelikle davranışsal strateji kavramına ilişkin yerli kaynakların olmayışı, yabancı kaynakların ise yeterli olmaması bu araştırma için önemli düzeyde sınırlılık teşkil etmektedir.

Diğer yandan araştırmanın uygulama aşamasında karşılaşılan problemler de araştırmanın verilerine ulaşılmasını zorlaştırmıştır. Bu bağlamda, öncelikle çalışmanın evrenini oluşturan Ankara ilindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinin bir

kısımının hem prensip gereği hem de yoğunluk gerekçeleriyle görüşmelere katılmaması araştırmadan elde edilen bulguların kısıtlanmasına neden olmuştur.

1.6. Tanımlar

Otel İşletmeleri: Yapısı, donatımı, konforu, müşteriye sunduğu hizmetin kalitesi gibi elemanlarıyla turizm olayını gerçekleştiren insanların arzu ettiği nitelikte olan geçici konaklama, yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılayan konaklama tesisleridir.

Kriz: Önceden tahmin edilmesi güç olan, örgütlerin veya işletmelerin aniden ortaya çıkan duruma karşı uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.

Davranış: Kişinin çevresiyle etkileşimi sırasında, kişide ve çevrede oluşan gözlemlenebilir ve ölçülebilir değişiklikler yani kişinin gözlemlenebilen, ölçülebilen ve tekrarlanan eylemleridir.

Davranışsal Strateji: Örgütlerdeki stratejik yönetim karşısında insanların kavrama gücü, duyguları ve sosyal davranışlarına yönelik gerçekçi varsayımlar getirmeyi amaçlayan, bir işletmenin fiili ve potansiyel rakipleri karşısında, kalıcı ticari avantaj elde etmek dolayısıyla da uzun dönem de kârını arttırmak için sergilediği tutumlardır.

II. BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE KAPSAMI

Günümüzde krizin her alanda karşılaşılan bir durum olduğu bilinmektedir. Çalışmanın bu bölümünde kriz, kriz yönetimi, turizmde kriz ve kriz yönetimi, otel işletmelerinde kriz yönetimi konu başlıklarına yer verilmiştir.

2.1. KRİZ

Bu bölümde kriz kavramına, krizle ilgili olan tanımlara ve açıklamalara yer verilmiştir.

2.1.1. Krizin Tanımı

Kelime anlamına bakıldığında Fransızca kökenli olan kriz kavramı “bunalım” ve “buhran” anlamlarına gelmektedir. Daha açık bir ifadeyle ise; “aniden ortaya çıkan tehlikeli ve kötü gidişat yönündeki gelişmeler”, “karışık olaylar veya durumlar bütünü”, “içinden çıkılması zor ve sonucu tehlikeli olabilecek durumlar” gibi anlamları içermektedir (Topuz, 2009:3). Etimolojik olarak ele alındığında kriz sözcüğü, Yunanca “krisis” sözcüğünden gelmekte, ayırt etme veya karar anlamlarını içermektedir. Hukuki bir terim olarak ele alındığında ise kriz; haklı ve haksız, teolojik olarak ise kurtuluşu ve lanetlenmeyi birbirinden ayırmak için kullanılmıştır. Tıbbi terminolojide ise bu ifade, daha önce süreklilik arz eden bir gelişimdeki kesintiye işaret etmek anlamına gelmektedir. XVI. yüzyılda klasik tıbbın ortaya çıkması ile kriz sözcüğü, günlük dilin bir parçası haline gelmiştir. Günümüzde sıkça karşılaşılan kriz sözcüğü politika, toplum ve ekonominin her alanında kullanılan bir terim olmuştur. Çince de kriz, “fırsat” ve “tehdit” anlamını içermektedir. Bu ifade ile krize aynı anda hem olumlu hem de olumsuz anlamlar yüklenmektedir. Bu tanımlamalar neticesinde krizin, doğası gereği aynı anda olumlu ve olumsuz özellikleri taşıdığını söyleyebiliriz (Akıncı, 2010:39-40).

Kriz üzerine yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde kriz kavramına yönelik birden fazla tanım yapılmış olması genel bir tanımı zorlaştırmaktadır. Kriz kavramına yönelik yapılmış olan tanımlamalar aşağıda ifade edilmiştir.

Kriz, bir kişi, bir örgüt ya da bir toplumun yaşamında herhangi bir anı kapsayan, buhran dönemi, ağır ağır ya da aniden oluşabilen dar ya da geniş bir alanı kapsayan belirsizlik ve zarar görme olasılığı (Demirtaş, 2000:359), istenmeyen ve olağan dışı gerçekleşen koşulların, olağan kabul edilen faaliyetlerin yapılmasını engellemesi olarak ifade edilmektedir (Soysal vd., 2009:432).

İşletmelerde kriz kavramı; insanlardan, örgütsel yapıdan, ekonomiden veya başka teknolojilerden kaynaklanan, hem insan hayatına hem de doğal ve sosyal yaşama büyük çaplı zarar veren felaketler olarak açıklanmaktadır (Patan, 2009:6). Yine kriz, işletmelerin performanslarını düşüren, önceden sezilemeyen, acilen cevap verilmesi gereken, örgütün değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden, önleme çabalarını ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getiren ani risk durumu olarak tanımlanmıştır (Asunakutlu vd., 2003:143). Yakut Aymankuy (2001), kriz kavramına örgütsel açıdan bir tanım getirmiştir ve krizi; önceden tahmin edilmesi güç olan, örgütlerin veya işletmelerin aniden ortaya çıkan duruma karşı uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu olarak tanımlamıştır (Yakut Aymankuy, 2001:105).

Tablo 1’de her alanda karşılaşılan kriz kavramının, farklı bilim alanlarındaki tanımları ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.

Tablo 1: Kriz Kavramına İlişkin Bilimsel Tanımlamalar

Tıp bilimi	Ağırlıklı olarak acı veren şiddetli nöbet hali veya vücut fonksiyonlarının bozulmasına sebep olan hastalık durumudur.
Psikoloji	Kişilerin süregelen yaşamlarındaki gelişim sürecinde meydana gelen değişim kökenli, hassas bir dönüm noktasıdır.
Politika	Herhangi bir kara birimine ait temel hedeflerin tehdit edildiği beklenmeyen süreçlerdir.
İktisat	Ekonomik durumla bağlantılı olarak, “ hasta bir ekonomik organizmanın eski biçimde varlığını sürdüremeyip, varlığını koruyabilmek için değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi olarak ifade edilir.
Ekonomi	Enflasyon, işsizlik, durgunluk, bütçe açıkları resesyon gibi kriterler anlamlarını taşır.
Sosyoloji ve Sosyologlar	Sosyal değişikliklere karşı dürtü ve motivasyonun azalması, otoriteye karşı mücadele, kontrol mekanizmasındaki başarısızlıklar, bireyselliğin artması ve aile, toplum, millet, din anlayışlarının eksilmesi veya gerilemesidir.

(Kaynak: Patan, 2009:6-7)

Tablo 1’de yer alan açıklamalar ve krize yönelik tanımlara bakıldığında en genel anlamıyla krizi, herhangi bir ülkenin veya örgütün her türlü sosyal, ekonomik, kültürel, siyasi, hukuksal kazanımlarını, hedeflerini, planlarını ve menfaatlerini olumsuz yönde etkileyen; ani ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarak yüksek oranda strese ve zaman baskısına neden olan; tamamen engellemenin mümkün olmadığı ancak önceden önlem alınıp iyi yönetildiğinde fırsata dönüştürülebilen bir karmaşa ve güçlükler süreci olarak kavramsallaştırmak mümkündür (Erten, 2011:6). Yapılmış olan tüm tanımlar kapsamlı bir şekilde incelendiğinde kriz kavramını aşağıdaki gibi kısa tanımlarla özetlemek mümkündür (Haşit, 2013:4-5):

- Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
- İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,
- Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,
- İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
- Örgüt personeli üzerinde baskı ve stres oluşturan bir durumdur.

2.1.2. Krizin Özellikleri

Örgütlerde sıkıntı oluşturan her tür duruma kriz teşhisinde bulunmak doğru değildir. Örgütleri ya da yöneticileri sıkıntı içerisinde bırakan bilgi yetersizliği,

çalışan beklentilerinin değişkenliği gibi problemleri kriz olarak nitelendirmek doğru bir yaklaşım değildir. Çünkü kriz diye adlandırılan olaylar büyük çaplı ve zor durumlar olarak görülmektedir. Bu nedenle krizleri sıradan durumlardan ayıran belirgin özellikler vardır (Yavaş, 2014:12-13). Krizlerin temel özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Topuz, 2009:4):

- Krizlerin nedeni, işletmelerin farklı birimlerinde ve değişik zamanlarında oluşan birbirine bağlı birçok olaylara dayanır. Dolayısıyla ortaya çıkan olaylar, zincirleme bir reaksiyon olarak birbirine etki edebilmekte ve krizlerin etkisini arttırabilmektedir.
- Kriz durumlarındaki en büyük boşluk, örgüt üst yönetimini gerilim içine iten, karşılaşılan ve karşılaşılmaması muhtemel olan olayları ve belirsizliği ve bu belirsizliğin çok geç kalmadan bir şeyler yapma ihtiyacını doğurmasıdır.
- İşletmelerin karşılaştıkları her tür kriz için önerilebilecek ortak bir çözüm yoktur.
- İşletmeler açısından krizler, oldukça kritik durumlar olup, yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu bağlamda krize verilen cevap etkili, ölçütü aynı zamanda güçlü ve hızlı olmalıdır.
- Krizler, işletmelerin çevresel değişimleri algılama yeteneklerini bozduğundan, ortaya çıkan problem karşısında işletmeleri ya hiç bir şey yapmamaya ya da uygunsuz davranışlar sergilemeye yöneltmektedir.
- Krizin üstesinden gelinmesi ve kriz ortamında izlenmesi gereken yolların karşılaştırılması için yeterli bilginin ve zamanın bulunması güçtür. Dolayısıyla kriz, karar veren kişilerde gerilime neden olur.
- Kriz, önceden sezilemeyen ani bir değişikliği ifade ettiğinden meydana gelebilecek değişimler örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit edebilir.

2.1.3. Krize Yol Açan Unsurlar

Krizler sınırlanamayacak kadar çeşitli ve sıralanamayacak kadar da geniş kapsamlıdır. Sürekli değişim ve gelişim gösteren çalışma hayatında ise krizle karşılaşma olasılığı artmakta ve öngörülebilirlikleri daha da azalmaktadır (Öztürk, 2010:3).

İşletmelerde yaşanan kriz kaynaklarının çeşitliliği yapılan araştırmalarda belirlenmiştir. Krizin işletmelerdeki *insan hatalarından, teknolojik yetersizlikten, esnek olmayan üretim sistemlerinden, organizasyon bozukluklarından, işletme kültüründen* kaynaklanabileceği görülmüştür. Bunların dışında makro düzeyde ülkede yaşanan *siyasi, ekonomik, kültürel veya hukuki* sorunlar da mikro düzeyde işletme krizlerine neden olabilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise krizlerin örgütün dış veya iç çevresinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Özdevecioğlu, 2002:94-95).

2.1.3.1. İşletme Dışı Faktörler

Krize yol açan dış çevre faktörleri, örgütün dışında kalan ve tamamıyla kontrol edilemeyen makro faktörlerdir. Çevreyle yaşanan uyum sorunları kriz oluşumuna zemin hazırlar. Çevrede yaşanan değişimlere işletmelerin hızlı bir şekilde uyum sağlamaları gerekir. Gecikilen her an krizin yayılmasına ve şiddetinin artmasına neden olur. Krize yol açan başlıca dış çevre faktörleri aşağıda açıklamalarıyla birlikte ifade edilmiştir (Karlık, 2007:46).

2.1.3.1.1. Genel Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar

Örgütlerin ekonomik çevresini; doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri vb. faktörler oluşturmaktadır. Bu faktörlerin herhangi birinde meydana gelen olumsuz bir gelişmenin krizlere neden olduğu bilinmektedir. Uzmanlar tarafından günümüze kadar tespit edilmiş en önemli ekonomik kriz nedenleri; büyük dış ödeme açıkları, sabit kur uygulamaları, mali sistemin yeterince denetlenememesi, yeterli ekonomik veri ve şeffaflığın olmayışı ile siyasi çalkantı ve belirsizlikler olarak belirlenmiştir. Ekonomik çevrede ortaya çıkan

bu belirsizlikleri takip edemeyen, değişmelere ayak uyduramayan örgütler uzun süreli meydana gelen dalgalanmalar karşısında krize sürüklenebilmektedirler (Kaya, 2009:7).

2.1.3.1.2. Doğal Felaketler

Kriz türleri içerisinde en yıkıcı özelliğe sahip olan faktörlerin başında doğal felaketler gelmektedir. Doğal felaketleri önceden kestirmek ve ne zaman gerçekleşeceğini bilerek hasarı en aza indirmek insanların elinde olan bir durumken aynı zamanda bu olaylar örgütlerin kontrolü dışında ani olarak meydana gelmekte ve kriz ortamına neden olabilmektedir. Yönetimin kontrol edemediği yangın, sel, deprem, kasırga, meteorolojik olaylar önceden tahmin edilebildiğinden gerekli önlemleri alarak çalışmalara devam edilebilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006:49). Ancak yönetimler tarafından tam anlamıyla kontrol edilemeyen ve toplumun genelini kapsayan doğal olaylar önlenemez bir biçimde ortaya çıkan kriz türleridir. Doğal felaketlerin en büyüğü ve tahrip edici olanı depremlerdir. Etki alanı daha geniş ve daha uzun sürelidir. Doğal nedenlerden ötürü oluşan kriz türlerini diğerlerinden ayıran en önemli fark, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve genellikle de örgütlerin erken uyarı sistemlerinin yeterli düzeyde işe yarar olmayışdır (Balkan, 2004:10).

2.1.3.1.3. Teknolojik Faktörler

Günümüzde teknolojik değişiklere uyum sağlamak, gelişmek zorunda olan işletmeler için tabii bir ihtiyaçtır. Gelişen teknolojileri mevcut durumlarıyla uyumlaştıramayan örgütler için krizle karşılaşma olağan bir sonuç haline gelmektedir. Teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler farklı hammaddeleri kullanarak yeni mal ve hizmetin üretilmesini aynı zamanda yeni üretim süreçlerini de beraberinde getirir. Teknoloji alanındaki değişimler ve gelişimler sonucunda ortaya çıkan değişiklikler krizle karşılaşan örgütlerde yavaş yavaş veya bütün endüstriyi yok edecek düzeyde etki oluşturabilmektedir (Ataman, 2001:241). Ayrıca işletmelerin kullandığı teknolojilerde hızlı bir gelişme söz konusu ise ve işletmeler bu gelişmeleri zamanında takip edemiyorlarsa bu durum, kriz ortamının oluşmasına zemin hazırlamakta olduğunu göstermektedir. İşletmelerin teknoloji kaynaklı

krizlerden kaçınabilmek için, içinde buldukları endüstrinin değişim ve araştırma-geliştirme çabalarının yoğunluğunu iyi bilmeleri gerekmektedir (Yılmaz, 2004:20).

2.1.3.1.4. Sosyal ve Kültürel Faktörler

Toplumun değişen değer yargılarına, tutumlarına paralel olarak çalışanların isteklerinin ve beklentilerinin değişmesi yani, çalışma şartlarının iyileştirilmesi örgüt içindeki sosyal faaliyetlerin artırılması gibi beklentiler işletmelerin mevcut durumunu sarsmakta ve krize neden olmaktadır. Bu durumlar bazen de insanları gelecek kaygısına düşürerek otoriteye karşı düşmanca tavırlar sergileme, şiddete eğilim gösterme ve bunalım durumlarına itmektir (Çetin, 2001:13-14). Genel olarak krize neden olan diğer faktörlere nazaran toplumun değerlerinin uzun sürede değişim yaşayacağı düşünüldüğünde, sosyo-kültürel faktörlerden dolayı meydana gelecek olan krizlerin izlenmesinin daha kolay olduğu ve bu tür krizlerle karşılaşmanın az rastlanacak bir durum olarak görüldüğü bilinmektedir (Kurtuluş, 2009:21).

2.1.3.1.5. Hukuki ve Politik Düzenlemeler

Siyasi ve hukuki çevre örgütleri her açıdan etkileme gücüne sahiptir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri ülkenin uyguladığı yasalara ve hükümetler tarafından belirlenmiş olan siyasi ve ekonomik politikalara uymak zorundadırlar. Devletin alanlara getirdiği her türlü yenilik ve değişiklikler o ülkede bulunan işletmeler açısından kriz nedeni olabilmektedir. Siyasi alandaki değişimler ya da kanunlar yavaş yavaş olacağı gibi akşamdan sabaha da gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin faaliyet gösterdikleri ülkenin yasalarını özümseyip, politik yapılarını iyi bir şekilde tahlil ve takip ettiklerinde krizlere karşı daha tedbirli olacakları düşünülmektedir (Aksoy, 2004:16-17).

2.1.3.1.6. Uluslararası Çevre Koşulları

Özellikle örgütler açısından uluslararası çevre koşulları büyük önem taşır. İletişim olanaklarının her geçen gün artmasıyla en küçük işletmeler bile uluslararası gerçekleşen ilişkilerden etkilenmektedirler. Uluslararası sınırları ortadan kaldıran teknoloji sayesinde dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan krizler (terörizm veya

savaşlar vb.) zincirleme olarak diğerlerini de tetikleyebilmekte ve bu durumda dünyanın diğer ucundaki bir yerde yaşanan sermaye çıkışlarına, uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmalarına neden olmaktadır. Bu olaylar karşısında başarısız kalan işletmeler de kriz sürecine girmektedir (Örnek ve Aydın, 2006:51-53). İşletmeleri krize iten en önemli uluslararası faktör ise küreselleşmedir. Küreselleşme dünya çapında yapısal bir değişime neden olmuştur ve günümüzde de bu etkilerle krizler meydana gelmektedir. Küreselleşme süreci örgütlerin iş yaptıkları alanların genişlemesine; ekonomik, sosyal, hukuksal birimlerin birbirleriyle eklemlenmesine neden olmakta ve böylelikle örgütler faaliyet alanlarını yalnızca ulusal sınırlar içinde değil dünya çapında da tanımlamak zorunda kalmışlardır. Ayrıca uluslararası alanda rekabet etme zorunluluğunu getiren küreselleşme işletmelerin uluslararası platformda rekabet etmelerine ve karşı karşıya gelmelerine de neden olmaktadır (Karlık, 2007:50-51).

2.1.3.1.7. Rekabetle İlgili Faktörler

İşletmelerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli faktörlerden birisi de rekabettir. Örneğin; "işletmelerin yeni yatırım alanlarına yönelerek bu alanlarda başarısız olmaları, faaliyet konusunda yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame malların üretilmesi, işletmeyi bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir" (Atagün, 2010:50).

2.1.3.2. İşletme İçi Faktörler

Örgütlerin krizle karşılaşmasında dış çevrede meydana gelen değişikliklerin rolü olduğu kadar örgüt içindeki dengenin de korunmaması ve bu değişen durumlara uyum sağlayamamasının da etkisi büyüktür. İşletmelerin kriz ortamında bulunmalarının en önemli nedeninin işletme içi faktörlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. İşletme içinde sorun yaşamayan örgütlerin ise dış çevreyle uyumlu hareket ettikleri takdirde kriz ortamından kurtulabilme olasılıkları artmaktadır (Dallaryan, 2006:11). En çok karşılaşılan işletme içi kriz unsurları aşağıda ayrıntılarıyla ifade edilmiştir.

2.1.3.2.1. Örgütsel Sorunlar ve Yetersiz Yönetim

İşletmeleri krize iten en önemli nedenlerden biri üst kademe yöneticilerinin krize yönelik yeterli öngörüye ya da krizi olumlu sonuçlandırma konusunda yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır. Turizm işletmelerinde yöneticilerin sürekli değişiyor olması uzun süreli planlamaya engel oluşturmakta ve krize yönelik yapılacak uygulamaları etkisiz kılmaktadır. Yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenlerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Koroğlu, 2004:23):

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerine karşı yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
- Üst düzey yöneticilerin ölmesi veya plansız ayrılmasıdır.

Örgüte yönelik tehditlerin fırsata dönüştürülmesi ve zamanında müdahale edilmesi için dış çevrenin sürekli olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Fakat yöneticiler tarafından değişikliklerin zamanında fark edilememesi ve gerekli önlemlerin alınamaması, yönetici yetersizliğinden kaynaklandığı kadar yönetimdeki kişilerin baskı, tehdit ve engelleme gibi olumsuz durumlarla karşılaşmalarına da bağlanmaktadır (Ataman, 2001:244-245).

2.1.3.2.2. Örgütsel ve Yönetimsel Yapı

Örgütsel yapı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şeklidir. Aynı zamanda bir örgütün temel iskeletini oluşturduğu da söylenebilir. Bir örgütün kriz karşısında direnç göstermesi, onun soyut ve somut yanlarının bir arada düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. İşletmenin örgütsel yapısı, çevresel değişmelere uyum sağlayamıyorsa, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve yapı hakimse, örgütün krizle karşılaşma olasılığı yükselir ve buna karşılık krizin üstesinden gelme olasılığı ise düşer. Bu durumlar işletme içi sorunlardan kaynaklandığından dışsal faktörlere göre kontrol edilebilirlikleri daha fazla olmasına rağmen kontrol aşamasındaki

zorluklar nedeniyle kriz oluşturmaktadırlar (Akıncı, 2010:60; Ulutaş, 2010:15). Patan (2009), örgütsel yapının kriz üzerindeki etkisinden bahsederken örgütlerdeki krizlere kaynaklık eden birçok etmeden söz etmiştir. Bu etmenlerin ise; örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağı özellikleri, kültürel şebekesi gibi kendi iç dinamikleriyle ilgili olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca örgüt içerisindeki bu dinamiklerin kendi başlarına krize kaynaklık edebilecek düzeyde olduğu gibi aynı zamanda başka etmenler nedeniyle de karşılaşılan krizlerin etki alanının genişlemesine, boyutlarının büyümesine neden olabildiğini belirtmiştir (Patan, 2009:13).

2.1.3.2.3. Örgütün Hayat Evresi

Bir örgütün hayat evresi; *doğum, büyüme, olgunluk ve çöküş* olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar kendi potansiyel süreçlerinde sahip oldukları niteliklere uygun yönetim tarzıyla bütünleşmedikleri takdirde krize neden olmaktadır. “Örgütlerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması; yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalara neden olarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterebilir. Öte yandan örgütün pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilir. Örgütün satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği yaşlanma dönemleri de krize uygun zemin hazırlayabilir” (Avgan, 2010:22-23).

2.1.3.2.4. Finansal Yapı

Finansal yapı; işletmenin amaç ve hedeflerinin, çalışma kapasitesinin, üretim ve pazarlama gücü ile uyumlu olarak tasarlanmaması ve işletilememesidir. İşletmelerde krize neden olan temel faktörlerden ilki olarak gösterilmektedir. İşletmenin dış çevre faktörlerinden kaynaklanan krizlere karşı duramaması ya da krizlerden etkilenmesinin asıl nedeni finansal yapının sağlam temeller üzerine kurulu olup olmamasına bağlıdır. Finansal krizlerin genel nedeni işletmenin diğer işlevsel alt sistemlerinde ortaya çıkan sorunlardır. Örneğin; pazarlama ve satış, üretim, satın alma ve insan kaynakları gibi işlevsel alt sistemlerinin de iyi tasarlanamamasından kaynaklı iç ve dış uyumsuzluklar finansal darboğaza sebeplerine iyi bir örnek olarak gösterilebilir (Akıncı, 2010:63).

2.1.3.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi

İç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi işletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi, kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması, işletmenin değişiklere karşı hassasiyeti aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Topuz, 2009:11):

- **İşletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi:** İşletmenin çevre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilir.
- **Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması:** Kriz; amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetlerini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir.
- **İşletmenin değişiklere karşı hassasiyeti:** Düşük veya yüksek olabilir.

2.1.4. Kriz Türleri

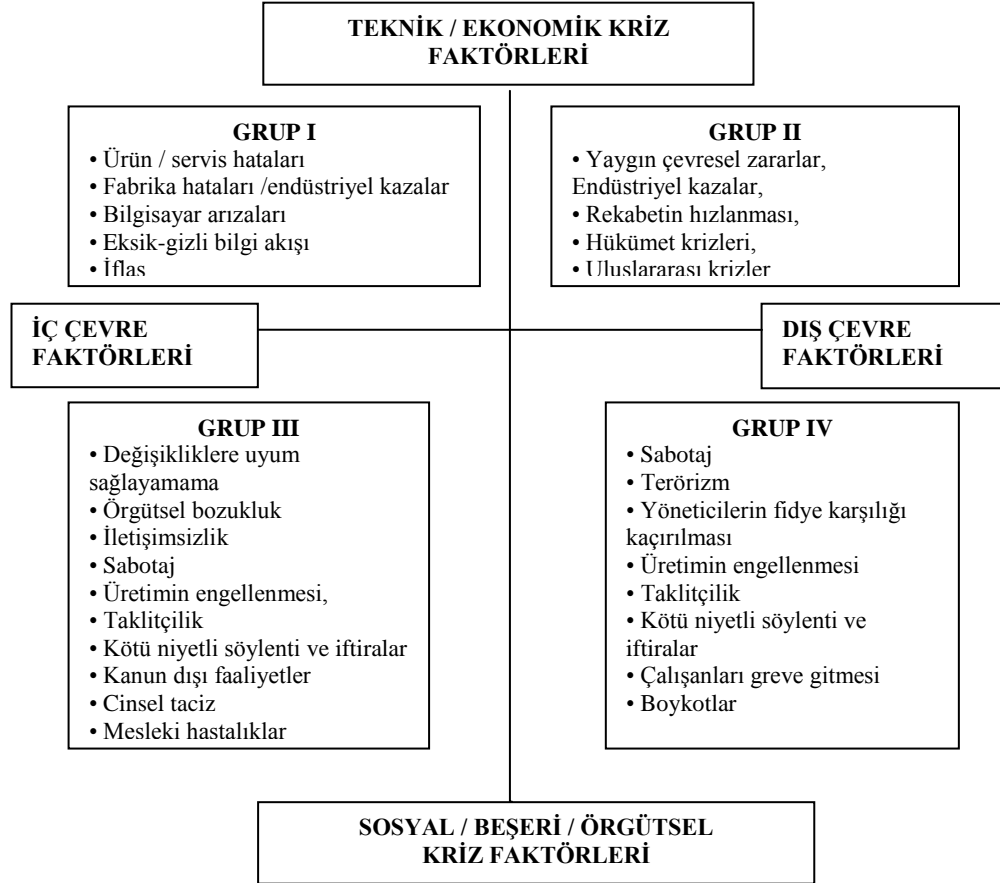
Günümüzde her alandaki değişimler ve gelişmeler hız kazanmış durumdadır. Buna bağlı olarak da çalkantılı ve karmaşık çevre koşullarının gün geçtikçe belirsiz bir hal alması, krizlerin ortaya çıkma riskini arttırmaktadır. Çeşitli nedenlerden kaynaklanan örgütsel kriz türleri bulunmaktadır. Bazı kriz türleri sadece bir sektörü ilgilendirirken bazıları ise ülke genelinde etki gösterebilmektedir. Kriz türlerini aşağıdaki gibi üç grupta incelemek mümkündür (Karcıoğlu ve Kaygın, 2010:27):

1. **Hızlı gerçekleşen krizler:** Çok az ya da hiç bir uyarının olmadığı krizlerdir. Bu yüzden organizasyonlar problemleri araştırma veya kriz darbelerinden önce bir plan hazırlamak olanağına sahip değildirler.
2. **Gelişen krizler:** Bunların gelişmesi daha yavaştır ve organizasyonel faaliyetler yoluyla sınırlandırılabilir veya durdurulabilme olanağı olabilir.
3. **Sürekli krizler:** Bunlar haftalar, aylar ya da yıllarca sürebilir.

“Örgütlerin içinde buldukları çevre koşulları belirsizleştikçe, yaşadıkları krizler de daha karmaşık bir hale gelmektedir. Günümüzde işletmeler yalnızca kendi faaliyet alanlarına ilişkin değil aynı zamanda ülke genelinde ortaya çıkabilen ve tüm sektörleri ilgilendiren genel kriz türlerini de göz önünde bulundurmak durumundadır. Krizler sosyolojik-teknolojik faktörlerin örgüt çevre faktörleri ile etkileşiminden

kaynaklanmaktadır. Dolayısı ile krizlerin iç-dış çevre ve teknik-sosyal boyutlarda sınıflandırılması da mümkün olacaktır” (Murat ve Mısırlı, 2005:4-5). Şekil 1’de örgütlerde yaşanan kriz türlerinin sınıflandırılışı yer almaktadır.

Şekil 1: Örgütsel Kriz Türleri



(Kaynak: Murat ve Mısırlı, 2005:5)

Şekil 1’de görüldüğü gibi; Grup I, örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıklar, Grup II, örgütlerin dış çevrelerinde ortaya çıkarak örgütleri etkileyen krizler, Grup III, örgütsel davranış bozukluklarını gösterilirken Grup IV’te ise örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıklar yer almaktadır. Bu tür krizler genellikle sosyal çevrede yer alan örgütlerin ve medyanın işletme üzerindeki baskılarının da artması ile ortaya çıkmaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005:5).

Yaşanan krizlerin türlerine göre karmaşık bir yapıda olduğu ve farklı nedenler dolayı meydana geldikleri bilinmektedir. Ayrıca ortaya çıkış nedenlerine bakıldığında krizlerin belirli bir süreç sonrası ortaya çıktıkları görülmektedir.

2.1.5. Kriz Oluşum Süreci

Krizler de diğer oluşumlar gibi belirli süreçlerden/aşamalardan geçmektedir. Kriz oluşum süreçleri “körlük”, “harekete geçmeme”, “yanlış kararlar ve faaliyetler”, “kriz dönemi”, “çözüm ve çöküş” olmak üzere beş aşamada gerçekleşmektedir. Her kriz oluşmadan önce kendisiyle ilgili sinyalleri farklı şekilde hissettirmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların sahip olduğu bilgi ve yetenekler krizleri aşmada ve bu olumsuz nitelikte görülen durumu avantaja çevirmede etki etmekte ve bu süreçleri hızlı bir şekilde atlatmayı sağlamaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003:151).

2.1.5.1. Körlük

Gizli kriz aşaması olarak da görülmektedir. Körlük aşaması örgütün dış çevrede meydana gelen değişim ve gelişimlerin farkında olmadığı veya olayları teşhis etmede/tanımlamada yetersiz kaldığında başlamaktadır. Ayrıca örgüt içerisindeki performansın düşmeye başladığı, yetersizliklerin yavaş yavaş belirdiği aşamadır. Yöneticiler iç ve dış çevrede oluşmaya başlayan ve örgütü tehdit eden sinyalleri alabilir, ancak meydana gelen değişim ve gelişmeleri teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalırlar. Bu aşamada beliren fakat tespit edilemeyen olumsuzluklar göze çarpmadığından yalnızca sonuçlar dikkate alınır. Sonuçların da iyi olması durumunda ayrıntılar önem taşımaz ve var olan olumsuzluklar üzeri örtülü bir şekilde birikmeye başlar (Avgan, 2010:29).

2.1.5.2. Atalet (Harekete Geçmeme)

Özellikle ortaya çıkan fırsat ya da tehdit durumunun geçici olduğu varsayıldığında atalet süreci belirir. Durumun ciddiyetinin farkında olunmadığı atalet sürecinin geçici önlemlerle düzelebileceği düşünülse de kriz durumunun şiddeti arttıkça işletmede işler ters gitmeye başlar (Tağraf ve Arslan, 2003:151). Performans düşüklüğü olmasına rağmen örgüt yönetimi olağan faaliyetlerine devam eder. Bu aşamadaki en önemli belirtiler; *düşüş gösteren kârlar, azalan satışlar ve stoklarda görülen artışlardır*. Tüm belirtilere rağmen örgüt var olan durumu düzeltebilmek için herhangi bir faaliyete geçmez. Bu durumun nedenleri ise (Avgan, 2010:30);

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla bekle gör politikasının cazip görülmesi,
- Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimidir.

2.1.5.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler

Hatalı önlem aşaması veya dağılma aşaması olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli önlemler alındığı halde, alınan önlemin doğru olmaması olarak da adlandırılan bu aşama da kriz şiddeti tam olarak hissedilmeye başlamıştır (Soysal vd., 2009:434). Kriz kabullenilmiştir ve işletmeler artık hızlı karar alma ve uygulama aşamasına geçme durumundadırlar. Fakat bu durum karşısında ani olarak verilen kararlar işletmeleri olumsuz duruma itmektedir. Bunun sonucunda üst düzey yöneticilerin sergilediği tutarsız davranışlar ve yeterlilikleri işletme personeli tarafından ciddi bir şekilde sorgulanmaya başlamaktadır. Ayrıca işletme personelleri; “eğer yöneticilerimiz yeterli olsalardı krizle ilgili tedbirleri, önceki aşamalarda alırlardı ve nihayetinde işletme kriz durumuna gelmezdi” yönünde düşüncelere kapılmaktadır. Var olan bu durum işletme personelinin yöneticilere olan güveninde azalma eğilimi görülmesine ve yöneticilerinde artan bir stresle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır (Patan, 2009:25).

2.1.5.4. Kriz Dönemi

Kriz anı, krizin ortaya çıktığı ilk aşama ya da başka bir deyişle akut dönem olarak ta bilinmektedir. Kriz dönemi, artık krize yönelik belirtilerin sonlandığı, sonuçların en şiddetli düzeyde algılandığı aşamadır (Erten, 2011:14). Eğer krize yönelik gerekli olan tedbirler alınmamışsa artık işletme kriz durumuyla karşı karşıya kalmakta ve örgütte kızgınlık ve telaş durumu gözlenmektedir. Krizin şiddeti artıkça, örgütsel yapıda bozulmalar yaşanmaktadır. Bu durum yöneticileri örgüt amaçlarını ikinci plana atmaya ve kendilerine yönelik uygulamalar içine girmeye sevk etmektedir. Kriz sonucu başarıdan çok başarısızlık beklentileri büyümekte ve bu

durum da başarısızlığı olağan bir şekilde artırmaktadır. Örgütün giderek moral kaybı yaşaması da krize yönelik çözümden çok çöküş olarak geri dönmektedir (Haşit, 2013:30). Bu durum sonucunda ise giderek artan karmaşa ve gerilim durumu örgüt ve çevresinin hissedeceği fiziksel, psikolojik ve mali sorunları uç noktalara getirmektedir. Karmaşa durumlarında daha çok çalışılmasına rağmen yenilikten uzak fikirler ortaya atılmaktadır. Fakat yine de krize yönelik uygulamaya konulacak başarılı bir planlamayla kriz dönemi kısaltılabilmekte ya da çabuk sonlandırılabilir (Karlık, 2007:58).

2.1.5.5. Çözüm veya Çöküş

Krizin son aşaması çözüm ve çöküştür. Bu aşamada örgüt içinde bulunduğu mevcut kriz durumunu çözebilmek amacıyla iç ve dış kaynaklardan yararlanır. Bu dönemde yapılması gerekenler ise şunlardır (Çetin, 2001:30-31);

- Etkili ve olumlu sonuç alabilecek bir kriz yönetim planı hazırlamak,
- Hazırlanan planı gerçekleştirebilmek için gerekli elemanları bulmak ve onları krizi çözebileceklerine ikna edici davranışlar göstermek,
- Çalışanların performanslarını sürekli olarak takip etmek,
- Yetersiz personelleri işletmenin geleceği açısından işten uzaklaştırmak olarak sıralanabilir.

Krizin son aşaması olan çözüm ve çöküş dönemine her zaman diğer aşamalardan geçilerek gelinmesi mümkün olmayabilir. Doğal felaketler vb. durumlar sonucunda işletmeler önceki süreçleri yaşamadan birdenbire krize maruz kalabilirler. Bu gibi durumlarda işletmelerin uygulamaya koyması gereken, gerekli mekanizmaları harekete geçirerek krizi doğru bir şekilde yönetmektir. Kriz aşamasında işletmelerin yönetim mekanizmalarının yetersiz kalması sonucunda ise krize yönelik cevaplar verilememekte, krize yönelik çözümler yetersiz kalmakta ve çöküş kaçınılmaz olmaktadır (Köroğlu, 2004:30).

2.1.6. Krizin Sonuçları

Krizler, gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında meydana gelen olağandışı değişikliklere örgütün uyum sağlayamamasından ileri gelir. Kriz yönetimi, plansız değişimi yönetmeyi ve programlanmamış faaliyetleri yürütmeyi de gerektirmektedir.

Bu nedenle kriz dönemi duygusal bir süreç özelliğine de sahiptir. Kriz esnasında oluşan baskı ve gerilim ortamında organizasyonlar, çeşitli örgütsel ve yönetsel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (N.Demir, 2011:22-23). Kriz evrelerinde işletmenin gösterdiği performans ve tepkiler nasıl olursa olsun, karakteristik özelliğinden dolayı gelişen ve işletmenin yaşam döngüsü üzerinde doğrudan etkili olan krizler, örgütlerde “olumlu” ve “olumsuz” sonuçlar meydana getirmektedir (Sarı, 2010:16). Tablo 2’ de krizlerin olumlu ve olumsuz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2: Krizlerin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

OLUMLU ETKİLER	OLUMSUZ ETKİLER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Örgütsel sorunların tespit edilmesi. ➤ Değişimlere karşı uyum yeteneğinin yeniden kazanılması. ➤ Yönetim tekniklerinde değişim sağlanması ➤ Örgütsel düzeyde işbirliği ve ekip çalışması ruhunun yakalanması. ➤ Yeni liderlerin ortaya çıkması. ➤ Yeni rekabetçi yetenekler kazanılması. ➤ Erken uyarı sistemlerine duyulan gerekliliğin belirlenmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İşletmeler ciddi nakit sıkıntısına girebilir. ➤ İşletme içi iletişim bozulabilir. ➤ Karar sürecinde aksaklıkların oluşması. ➤ Çalışanlarda motivasyon eksikliğinin oluşması. ➤ Hedeflere ulaşma güçleşir. ➤ İşletmelerde küçülme eğiliminin ortaya çıkmasına neden olur. ➤ Örgütsel imajın zayıflar. ➤ İşletme de stres artar.

(Kaynak: Topuz, 2009:17)

Tablo 2’de görüldüğü gibi kriz sonrasında örgütlerde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır. Kriz anlarında belirgin bir şekilde kararlarda merkezileşme, kararın niteliğinin bozulması, örgütsel çatışmanın artması; kriz sonrasında ise çalışanlarda psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, karşılıklı güven sarsılması gibi olumsuzluklarla karşılaşmaktadır (Yılmaz, 2010:36-38). Tablo 2’de yer alan olumlu etkilere ek olarak krizler işletmelere olumlu yönde katkı sağlayarak, örgütlerde zayıf yönlerin ortaya çıkmasını, krizlerle baş edebilmede etkin stratejilerin geliştirilmesini beraberinde getirerek; örgüt içi takım ruhunun oluşmasını, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasını ve yönetim mekanizmasında değişime neden olarak, geleneksel yönetim araçlarında da yenilenmeyi beraberinde getirmektedir (Sarı, 2010:16).

2.2. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, olası bir krize karşı koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile oluşmuş bir krizin ortadan kaldırılması sürecidir (Fırat ve Açıkgöz,

2011:4). Kaya (2009), krizlerin, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşıdığını ve krizlerdeki bu potansiyel başarıyı saptamanın, geliştirmenin ve sonuçlarını almanın, kriz yönetiminin özünü oluşturduğunu belirtmiştir. Öte yandan kötü kriz yönetimini ise, durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılma olarak ifade etmiştir. Bu nedenle de kriz yönetiminin başarı ve başarısızlığın doğru bir biçimde analiz edilmesiyle gerçekleşen bir süreç olduğu ifade edilebilmektedir (Kaya, 2009:31).

Kriz yönetimi açıklanırken farklı araştırmacıların farklı yorumları olmasına rağmen yapılan tanımlar genel hatlarıyla ortak bir anlam taşımaktadır. Bu tanımlardan birkaçı ise aşağıda ifade edilmiştir.

- Mitroff vd. (1987), kriz yönetimini, krizin işletmeye olan potansiyel zararını minimize etmeye ve durumun kontrol altına alınmasına yardımcı olan bir fonksiyon olarak açıklamıştır. Ayrıca, krizlerden elde edilebilecek fırsatlardan yararlanmayı da kapsayan faaliyetler bütünü olarak ifade etmiştir (Mitroff vd., 1987:285).
- Tanrısevdi ve Hançer (2003), krizlerin neden olacağı zararları minimum düzeye indirgeyebilmek amacıyla oluşturulan, krizin en az kayıpla atlatılması için gerekli olan her türlü önlemin alındığı ve uygulandığı süreci kapsayan çabaların tümüdür (Tanrısevdi ve Hançer, 2003:120).
- Pearson ve Clair (1998), kriz yönetimini, işletmelerin normal faaliyetlerini sürdürmesini sağlayarak, paydaşlarının kayıplarını minimize etmesi için yürüttüğü sistematik bir süreç olarak tanımlamışlardır (Pearson ve Clair, 1998:63).
- Öztürk (2010), kriz yönetimini, olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme ya da aniden ortaya çıkan kriz durumlarında örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarma süreci olarak tanımlamıştır (Öztürk, 2010:24).

Örgütsel açıdan ele alındığında ise kriz yönetimi; ürünlerin, hizmetlerin, üretim sürecinin, işletme ününün, personelin, çevrenin ve toplumun karşılaştığı

tehlikeleri temel alan risk değerlendirme çalışmalarıdır. Aynı zamanda kriz planlarının hazırlanması ve uygulanması, krizlerin saptanması, önlenmesi, sınırlandırılması, iyileştirme ve belli başlı krizlerden bir şeyler öğrenme çalışmaları olarak da tanımlanmaktadır (Haşit, 2013:35).

Sonuç olarak kriz yönetimi, mevcut veya olası bir krizin türü ve boyutlarına ilişkin tahminler yürütüp, krizin etkilerini ortadan kaldıracak ya da azaltacak uygulamaların belirlenip, bunlardan krizin çözümünde en etkin sonucu verebilecek olanların uygulamaya koyulmasını kapsayan süreç olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda tanımların genelinde kriz yönetiminin belirli amaç/amaçlar doğrultusunda oluşturulduğu bilinmektedir.

2.2.1. Kriz Yönetiminin Amaçları

İşletmelerde kriz yönetiminin temel amacı; krizi, henüz ortaya çıkmadan, başlangıç aşamasında sinyalleri alınırken önlemek; olduğu takdirde ise krize neden olan olay veya olayları sınırlandırmak ve önlemek; her iki durum mümkün olmadığı takdirde ise krizi menfaatlerine uygun şekilde yöneterek, krizi minimum zararlarla sonuçlandırmaktır (Filiz, 2006). Kriz yönetiminin temel amaçları şunlardır (Ulutaş, 2010:20-21);

- Karar vericiyi etkileyebilecek kriz türlerinin çeşitliliği ve krizin içinde bulunduğu safha hakkında yöneticilere bilgi sağlamak,
- Yöneticilere kriz tanıma ve değerlendirme yeteneği kazandırmak,
- Krizden kaçma planları geliştirmede yöneticilere çeşitli teknikler sağlamak,
- Mümkün olduğunca, kriz yönetimi için gerekli olan yeteneğin yöneticilere kazandırılmasını sağlamaktır.

Irvine (1987), örgütlerde kriz yönetimi uygulamalarının amacını, örgüt içerisindeki tüm kademelerde özgüvenin sağlanması, örgüt ikliminin bozulması ve çözülmesi gibi durumların önüne geçerek krizin örgütün bütününe olumsuz etkilemesini engelleme şeklinde ifade etmiştir (Irvine, 1987:43).

2.2.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden tespit ederek gerekli önlemler alıp en az kayıpla en iyi şekilde toparlanmayı ve işletmeyi krizin neden olacağı bunalım durumundan en kısa sürede çıkarmayı hedeflemektir. Var olan bu amaç doğrultusunda kriz yönetiminin temel özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir.

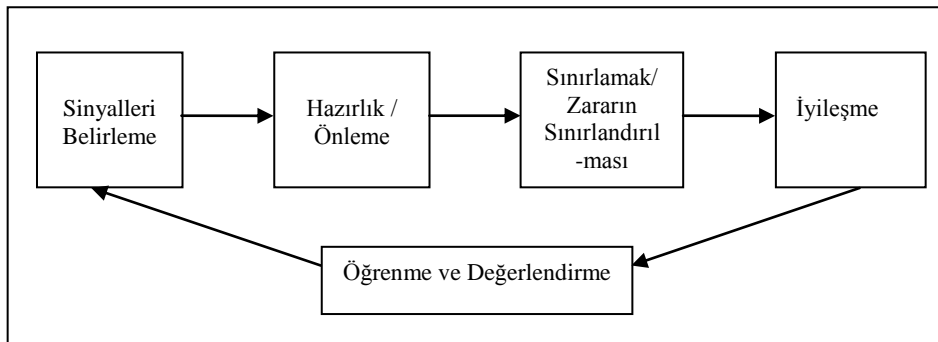
Kriz yönetimi ise kendine has özellikleri nedeniyle, normal şartlar altında uygulanan yönetim anlayışından farklılık göstermektedir. Kriz yönetiminin özellikleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2010:43-45):

- Kriz yönetimi, birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlamaktadır.
- Kriz yönetimi, stratejik yönetim ilkeleriyle benzerdir.
- Kriz yönetimi yönetimin özel bir türüdür.
- İşletmenin varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek nitelikteki olaylarla ilgili olması.
- Krizin en az kayıp ve zararlarla atlatılmasını sağlaması.
- Kriz yönetimi, örgüte birtakım ek maliyetler yüklemektedir.

2.2.3. Kriz Yönetim Süreci

İyi bir kriz yönetimi, krizi engelleyebilmek ya da krizin etkilerini en aza indirmek için krizin tüm aşamalarıyla başa çıkabilmeyi gerektirmektedir. Bu durumda ise öncelik uygun politikaların belirlenmesidir. Kriz yönetim süreci daha anlaşılır bir şekilde aşamalarla açıklanabilmektedir. Genel olarak kriz yönetimi beş aşamadan oluşmaktadır (Sarı, 2010:19-20). Şekil 2’de kriz yönetim süreci aşamaları yer almaktadır.

Şekil 2: Kriz Yönetim Süreci Aşamaları



(Kaynak: Mitroff, 1988:19)

Şekil 2’de görüldüğü kriz yönetim sürecinin aşamaları belirli bir sıralama ile uygulanabilmektedir. Kriz yönetim modelinin işleyişinde ilk aşama araştırma ile başlamakta ve erken uyarı sistemlerini temsil etmektedir. İkinci aşama birdenbire ortaya çıkacak krizlere karşı yapılması gereken hazırlık çalışmalarını ifade etmektedir. Üçüncü aşama olan iyileştirme de ilgili faaliyetleri yönlendirebilecek yapı ve sistemlerin oluşturulması ifade edilmiştir. İşletmenin içine veya dışına yayılmasını önleyecek olan iyileşme aşamasından sonraki aşamada ise işletmenin krizden öğrendiklerini ve gelecekte bu bilgileri nasıl kullanabileceğini, kriz anında kullandığı kriz yönetim stratejilerinin etkinliğini ve farklı olarak hangi alanlarda daha iyi bir kriz yönetim stratejisine ihtiyaç duyabileceği değerlendirilmektedir (Atagün, 2010:58-59). Şekil 2’de yer alan kriz yönetim sürecinin mevcut aşamaları aşağıda başlıklar halinde daha detaylı bir şekilde de açıklanmaktadır.

2.2.3.1. Krize İlişkin Uyarı Sinyallerinin Alınması

Kriz durumları tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller göndermektedirler. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığıyla ilgili bilgileri yansıtmalarından dolayı çok önemlidir. Kriz, bu sinyallerin takip edilmemesi veya doğru bir şekilde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için, örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir. Kriz yönetim sürecinin bu aşaması erken uyarı sistemlerinin kurulmasıyla ilgili çalışmaları kapsamaktadır (Akgöl, 2010:24).

2.2.3.2. Krize Hazırlık ve Önleme

Kriz yönetim sürecinin ikinci bölümünü, krize hazırlık ve önleme aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada erken uyarı sistemiyle saptanan bilgiler ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının (güvenlik politikaları, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, acil planlama, iş gören eğitimi vb.) oluşturulmasına çalışılmaktadır (Atagün, 2010:57).

2.2.3.3. Krizin Ortaya Çıkardığı Zararın Sınırlandırılması

İşletmenin erken uyarı sistemleri vasıtasıyla yakaladığı kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve hazırlık mekanizmaları ne kadar etkili bir şekilde çalışsa da kriz durumlarından kurtulmak mümkün olmayabilir. Zararın sınırlandırılmasındaki amaç, krizin etkilerinin daha büyük boyutlara ulaşmasına engel olmaktır (Savcı, 2008:17).

2.2.3.4. İyileşme (Normal Duruma Dönüş)

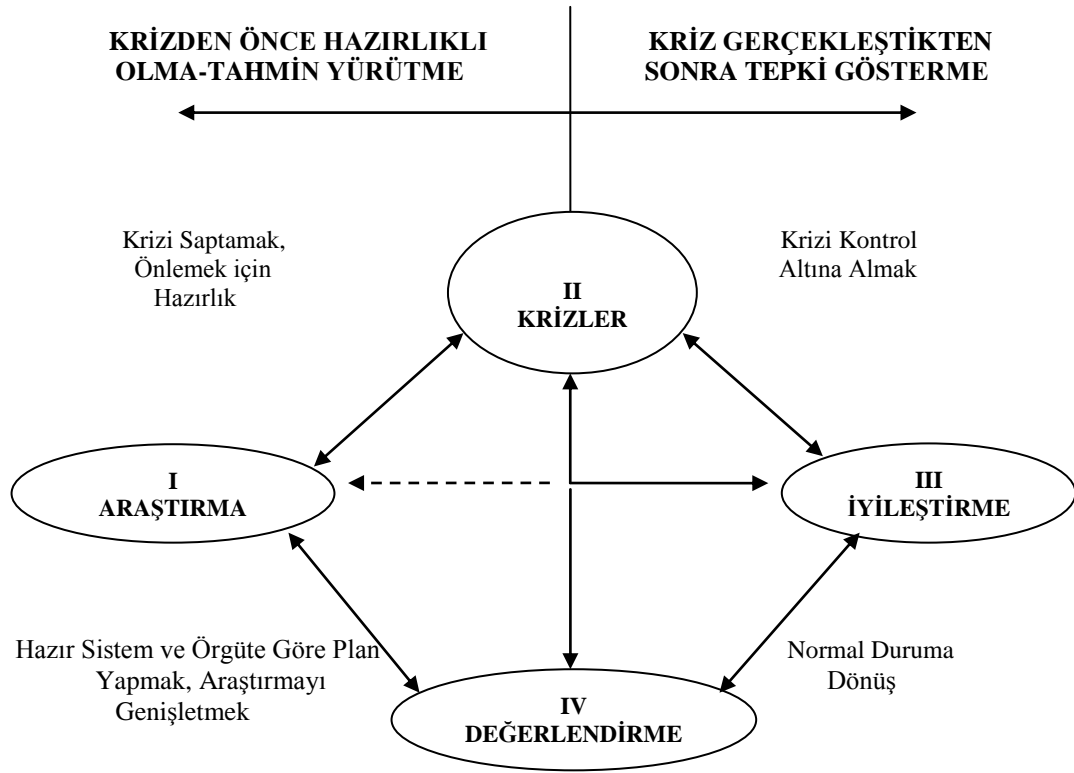
Kriz nedeniyle meydana gelen zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılmasından sonra, işletmenin en hızlı ve en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemlerde de önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmanın düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar iyileşme aşamasında yapılmaktadır (Savcı, 2008:17-18).

2.2.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşamasıdır. Ayrıca bu aşamada yapılan çalışmalar “hatasız öğrenme” olarak da adlandırılmaktadır. Bu aşamadaki temel amaç, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin analizlerini doğru bir şekilde yaparak ileride karşılaşılabilecek krizlere karşı daha doğru mücadele etmeyi sağlamaktır. Krizler örgütlere birtakım zararlar verse dahi iyi değerlendirilebildikleri takdirde üst yönetime önemli düzeyde deneyimler kazandırılabilen ve fayda krizi haline dönüştürülmektedir (Demir, 2008:24).

Kriz yönetim süreci aşamalarına yönelik yapılan açıklamalar doğrultusunda yine bu aşamaları daha iyi açıklayabilmek için kriz yönetim modeli oluşturulmuştur. Şekil 3’te kriz yönetim sürecinin aşamalarını anlatan kriz yönetim modeli yer almaktadır.

Şekil 3: Kriz Yönetim Modeli



(Kaynak: Savçıl, 2008:19)

Şekil 3'te krizlerin uyarı sinyallerinin alınmasından, krizin sona ermesiyle ardında bıraktığı olumsuz etkilerin normale dönüştürülmesi aşamalarını özet bir şekilde açıklamaktadır. Bu aşamaların doğru bir şekilde kavranılması, oluşabilecek krizlere karşı daha hızlı ve daha doğru müdahale etme açısından önem taşımaktadır.

2.2.4. Kriz Yönetimi Türleri

Kriz yönetimi türleri, literatürde iki ana bölümde incelenmektedir. Bunlar; proaktif (aktif) kriz yönetimi ve reaktif (tepkici) kriz yönetimidir. İşletmeler kriz dönemlerinde bu iki farklı kriz yönetimi türünü uygulayabilmektedirler.

2.2.4.1. Proaktif Kriz Yönetimi

Saldırgan bir karaktere sahip olan ve henüz krizin açıkça ortaya çıkmadığı, aşamalara yöneliktir. Bu kriz yönetimi türü işletmelerin kriz çıkmadan önce bu ihtimali her zaman göz önünde bulundurarak, alternatifli çıkış noktalarının düşünülüp her kademeye paylaşılması olarak özetlenmektedir. Aktif kriz yönetimi

kendi içinde *öngörücü kriz yönetimi ve koruyucu kriz yönetimi* olmak üzere ikiye ayrılır. *Öngörücü kriz yönetimi*, potansiyel kriz aşamasında önem kazanırken *koruyucu kriz yönetimi*, gizli kriz aşamasına yönelik olup bu krizlerin erken fark edilerek koruyucu önlemlerin alınmasına hizmet eder (Ataman, 2001:258-259).

2.2.4.2. Reaktif Kriz Yönetimi

Aktif kriz yönetiminden farklı olarak savunmacı bir karaktere sahip kriz yönetimi türüdür. Krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir ve kontrol edilemeyen kriz aşamalarında önem kazanır. Tepkici kriz yönetiminin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması ya da olumsuz etkilerinin minimum seviyeye indirilmesi şeklinde açıklanabilir. Tepkici kriz yönetimi de kendi içinde; *saldırgan kriz yönetimi ve tasfiyeci kriz yönetimi* olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Krizin kontrol edilebilir nitelikte olduğu ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün geleceğe yönelik yaşam şansının olduğu durumlarda saldırgan kriz yönetim gerçekleştirilir. Kriz yanlış karar ve faaliyetler sonucunda kontrol edilemez bir hale gelmişse ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün orta ve uzun süreli bir yaşama şansı yoksa tasfiyeci kriz yönetimi uygulanır. Tasfiyeci kriz yönetiminin en önemli görevi; işletmenin sahipleri, personeli, müşteri ve diğer işletme ile dolaylı veya dolaysız olarak ilişkisi bulunan grupları daha büyük zararlardan korumak için planlı ve sistemli bir tasfiyenin, bilinçli bir geri çekilmenin gerçekleştirilmesidir (Filiz, 2006:53-54; Atagün, 2010:60-61).

2.2.5. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetiminin temel amacı, krize yönelik sinyal aldığı anda ya da kriz tespit edildiğinde bütünüyle krizi engellemek hatta mümkün olduğunca kriz ortamına hiç girmemektir. Fakat alınan tüm önlemlere rağmen işletme krize maruz kaldığında krizi ortadan kaldırmak, krizin etkilerini en aza indirmek için farklı yaklaşımlar denemelidir. Krize yönelik olan yaklaşımlar “*krizi engelleme/krizden kaçma*” ve “*krizi çözüme yaklaşımı*” olmak üzere iki başlık altında toplanabilir (Eryıldız, 2010:40).

2.2.5.1. Krizi Engelleme / Krizden Kaçma Yaklaşımı

İstenmeyen nitelikteki olayları azaltma ve kaçınma stratejilerinden oluşmaktadır. Krizi engellemek ya da krizden kaçmak için işletmenin ihtiyaçlarının, yönetimin mevcut değerlerinin, işletmenin nasıl ilerlemesi gerektiğinin doğru tanımlanması gerekmektedir. Mevcut problemlerin tanımlanarak etkili çözümlerin bulunması ve yapılacak uygulamaları kolaylaştıracak örgüt yapısının korunması krizden kaçmanın ön şartıdır. Ayrıca krizin engellenmesi için yönetim iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemeli, özellikle iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmeli, kriz süresince gerilim kaynaklarını azaltılmaya çalışılmalıdır (Topuz, 2009:34; Yılmaz, 2010:54-55).

2.2.5.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizlerin kendi içinde fırsat barındırıyor olmaları krizlerin fırsat yönetimi olarak da anılmasını sağlamaktadır. Söz konusu olan krizin fırsat olarak değerlendirilmesi için krize karşı proaktif bir tutumun sergilenmesi gerekir. Yani körlük politikası yerine sinyal tespitlerini geliştirmeye çalışmak ve krizden olumlu sonuç alabilmek için krizi çözmeye odaklı stratejiler geliştirmek işletmenin geleceği için pozitif yönlü yaklaşım olmaktadır (Sarı, 2010:24).

2.3. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde turizm endüstrisi ve özelliklerine, turizmde krize neden olan unsurlara, turizmde kriz ve kriz yönetimi konularına yer verilmiştir.

2.3.1. Turizm Endüstrisi ve Özellikleri

Turizm sektörü olarak da adlandırılan turizm endüstrisinin en genel tanımıyla; “turistlerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşıladıkları faaliyet alanlarının tümü” olarak tanımlanmıştır (Kozak, 2012:51). Turizm endüstrisinin kendine has özellikleri vardır ve bu özellikler de turizm endüstrisinin diğer

endüstrilerden farklı bir yapıda olduğunu göstermektedir. Turizm endüstrisinin kendine özgü karmaşıklığı, onu diğer endüstrilerden de belirgin bir şekilde ayırmaktadır. Turizm endüstrisini genel olarak diğer endüstrilerden ayıran özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (MEGEP, 2007:4-5):

- Turizm endüstrisi büyük ölçüde insan gücüne dayanır. Özellikle yeme-içme işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan temel unsur insandır. Bu özelliği nedeniyle turizm işletmelerinde üretim ve pazarlama etkinliklerinde otomasyona belirli düzeyde geçilebilmektedir. Örneğin, bir akşam yemeği, çeşitli araçlar yardımıyla hazırlanarak insan gücü ile servis edilmek zorundadır.
- Bu endüstri dalında faaliyet gösteren tüm işletmeler turizm hizmetlerinin niteliği gereği birbirleriyle uyumlu olma, yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma içinde bulunma zorunluluğu duyar. Bir bölgedeki otelin kötü hizmet sunması, diğer turizm işletmelerini de olumsuz yönde etkileyecektir.
- Turizm pazarında yer alan turistik tüketicilerin zevk, moda ve alışkanlıklarının kısa sürelerde değişmesi turizm işletmelerinin sahip oldukları varlıkları ekonomik ömürleri dolmadan yenileri ile değiştirmek zorunda bırakmaktadır.
- Turizm endüstrisinde üretilen, genellikle hizmettir. Hizmetin üretimi, satışı ve müşterinin tatmini açısından soyut bir özellik gösterir. Bir konaklama işletmesinin hizmetlerinden yararlanan bir kişinin tatmini soyuttur.
- Üretilen hizmetin üretim ve satış zamanı aynıdır. Diğer bir anlamla, hizmetin üretimi ile tüketimi eş zamanlıdır. Aynı şekilde turistik ürünün üretildiği yerde tüketilmesi zorunluluğu vardır. Turistik ürünün bir başka yere nakledilmesi veya bir başka yerde tüketime sunulması mümkün değildir.
- Hizmetin diğer günlerde kullanımı amacıyla stoklanması söz konusu değildir. Örneğin, uçak koltuğunun belli bir uçuş saati için stoklanması mümkün olmadığı gibi otel yatağının bir gece boş kalması o işletme için bir kayıptır.

- Turizm endüstrisi yılın 365 günü ve günün 24 saati hizmet veren bir özellik gösterir.
- Turizm endüstrisinde özellikle konaklama işletmelerinin kuruluşu sırasında büyük sermayeye gereksinme duyulur. Çünkü konaklama işletmeleri sermaye yoğun özellik gösterirler.
- Turizm talebi, önceden kesin bir biçimde öngörülmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan turizm talep dalgalanmalarından anında etkilenir. Bu özellik de endüstrinin riskini oldukça yükseltir.
- Turizm endüstrisinde üretilen turistik ürün, ister münferit, ister paket olarak pazarlansın, birleşik ürün olma (farklı ürünlerin birleşimi) özelliği gösterir.
- Turizm endüstrisinde tüketiciler, satın almak istedikleri ürünü önceden göremezler. Ürünün bir örneğini seçmek ya da incelemek için tüketicilere gönderme veya sergileme olanağı da yoktur. Buna örnek olarak bir yöreye seyahat ederek buradaki turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri tüketecek olan kişinin, bu yöreye gelmeden buradaki mal ve hizmetlerin bir benzerini bir başka yerde incelemesi, tatması, denemesi mümkün olamaz.

Turizm endüstrisinde yer alan işletmeler belirli özellikleriyle birlikte aynı amaca hizmet etmekte ve turizm olayını gerçekleştirmektedirler. Tablo 3'te turizm olayının gerçekleşmesini sağlayan aynı zamanda turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler yer almaktadır.

Tablo 3: Turizm Endüstrisinde Faaliyet Gösteren İşletmeler

Ulaştırma İşletmeleri	Turizm endüstrisindeki dinamik kısmı oluşturur. Turistlerin yer değiştirmeleri (taşınmaları) sırasında kullanılan ulaştırma sistemlerini tanımlar. Ulaştırma işletmeleri demiryolları, denizyolları, karayolları, havayolları olarak gruplandırılır.
Konaklama İşletmeleri	Turistik çekicilikleri oluşturan işletmeler grubu içerisinde yer alır. Müşterilerin gecelemelelerinin yanı sıra, yiyecek-içecek ve kısmen eğlence gereksinimlerini karşılamak üzere kurulurlar. Turizm faaliyetlerinin statik (durağan) kısmını oluşturur. Konaklama işletmeleri içerisinde en önemli grubu, oteller oluşturur.
Yiyecek-İçecek İşletmeleri	Genellikle konaklama tesisi bünyesi içinde hizmet veren yiyecek içecek işletmeleri, çalışma alanı dışında bağımsız ticari kuruluşlar olarak da hizmet sunmaktadır. Turizm endüstrisi içinde turistlere yeme-içme hizmeti veren bu kuruluşların hepsi bir otel bünyesi içinde bulunmamaktadır. Örn: Restoran ve fast-food işletmeler vb.
Seyahat İşletmeleri	Seyahat acenteleri, tur operatörlerinin meydana getirdiği paket turları belirli bir komisyon karşılığında satan, bunun yanı sıra kendisi de doğrudan paket turları meydana getiren ve bunları satın alan turistlere gittikleri bölgeler hakkında bilgi veren aracı kuruluşlardır. Bu işletme grubunda <i>toptancı</i> durumda olan tur operatörleri ile <i>perakendeci</i> seyahat acenteleri bulunmaktadır.
Rekreasyon İşletmeleri	Rekreasyon, sözcük olarak dinlendirmek, eğlendirmek, canlandırmak gibi anlamlara gelmektedir. Rekreasyon işletmeleri ise, kişilerin boş zamanlarını değerlendirmek, eğlence dinlenme ve tatmin dürtülerini karşılamak amacıyla katıldıkları etkinlikleri sunan işletmelerdir.
Hediyelik Eşya Satan İşletmeler	İnsanların turizm olayına katılmaları ile ortaya çıkan konaklama, yeme-içme ve seyahat gereksinimlerini doğrudan karşılayan işletmelerin yanında turizmle ilgili çeşitli faaliyetleri görülen, özel turizm mal ve hizmetlerini üreten ve varlıkları kısmen veya tümüyle turizme bağlı bulunan işletmelerdir. Aynı zamanda Diğer turistik işletmeler grubuna girerler.
Yan Hizmet İşletmeleri	

(Kaynak: Kozak, 2012:56-64)

Tablo 3’ te ifade edildiği üzere turizm endüstrisinde bulunan işletmeler 7 grupta toplanmaktadır. Her işletme türü kendi bünyesinde barındırdığı özelliklerine göre gruplandırılmaktadır. Her bir işletme türünün turizm endüstrisinde ayrı bir önemi vardır ve işletmeler birbirini tamamlayıcı özelliklere sahiptirler. Tablo 3’te yapılan tanımlara ek olarak konaklama işletmeleri bünyesinde yer alan otel işletmeleri konusuna çalışmanın ilerleyen kısmında yer verilmiştir.

2.3.2. Turizm ve Kriz

Yakut Aymanıkuy (2001), turizmi; döviz ve istihdam getirisi özelliği ile ekonomik, farklı kültürleri bir araya getiren ve insanların dinlenme ihtiyacını karşılama ile sosyo/kültürel bir faaliyet olduğunu aynı zamanda çevreyi de olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilen taleplerin söz konusu olduğu bir faaliyet alanı şeklinde

tanımlamıştır. Dünyanın en hızlı gelişim gösteren sektörü olan turizm de önemli sorunlar mevcuttur. Dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan krizler diğer ülkeleri ve bu ülkelerin turizm sektörünü de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örneğin, “1997 yılının ikinci altı aylık döneminde Asya' da patlak veren finansal krizin giderek yayılması dünya ekonomisinin geleceğine ilişkin birçok sorunu da gündeme getirmiştir”. Bu nedenle dünya ekonomisinde yaşanan her gelişme turizm sektörünü, turizmdeki her gelişme de dünya ekonomisini yakından etkilemektedir (Yakut Ayman, 2001:109).

Turizmde krizi; turizm sektörünün olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistlerin ve diğer unsurların olumsuz düşünce içine girmelerine neden olan ve sonuç olarak o bölgeye talebin giden turist sayısının ve bunlara bağlı olarak ta gelirin azalması ve işletmelerin faaliyetlerinin devam edememesine yol açan durum diye tanımlamak mümkündür (Tüfekçi, 2010:86). Daha açık bir tanımla ise, “turizmle ilgili işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi oluşturan, turistleri yörenin turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz etkileyen ve bölgeye yönelik turizm talebinin ve harcamalarının azalması nedeniyle yöresel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getiremedikleri ya da varlıklarını devam ettiremedikleri, turizm talebinin ve bölgesel ekonomik canlanmanın azalmasına neden olan olaylardır” (Göçen vd., 2011:498).

Hizmet sektörü içerisinde önemli bir paya sahip olan turizm sektörü, ülke içi veya ülke dışında meydana gelen kriz süreçlerinden büyük oranda etkilenmektedir. Turizm sektörü yapısı gereği çevreye ve çevresinde olup bitenlere karşı hassas bir özelliktedir. Müşteri istek, beklenti ve gereksinimlerindeki değişikliklerin yanı sıra ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasal yapısındaki değişimlerden de oldukça etkilenmektedir. Kendi içinden kaynaklanan nedenler krize neden olduğu gibi dışsal faktörler arasında dünyada farklı hizmet sektörlerinde yaşanan krizler de turizmde kriz yaşanmasına neden olmaktadır (Durgun ve Gövdere, 2011:144).

2.3.3. Turizm Krizlerinin Özellikleri

Turizm endüstrisinin sektörel yapısı, fiziksel mal/ürün üreten sanayi sektörü yapısından farklı bir özellik taşımaktadır. Turizm endüstrisi fiziksel ürün üreten işletmelerden gerek üretim yöntemleri, gerek çalışma koşulları ve gerekse pazarlama

açısından oldukça farklılık göstermektedir. Bu nedenlerle de turizmin krizden etkilenme derecesi de diğer sektörlerden farklıdır (Esen ve Uyar, 2011:359-360).

Turizm sektöründe yaşanan krizlerin özellikleri farklılık göstermektedir. Bu özellikler şunlardır (Fırat ve Açıkgöz, 2011:3-4);

- Turizmde yaşanan krizler, alan açısından bir ülkeyi, bölgeyi ve yöreyi etkileyebilmektedir. Krizler sektörün kendi dinamiklerinden oluşan krizler olmakla birlikte, bazen de sektör dışında oluşan olaylara bağlıdır.
- Turizmde yaşanan krizlerin tekrarlanma olasılığı yüksektir. Dünyada turizmi etkileyen krizler incelendiğinde farklı bölgelerde de olsa tekrarlandığı görülmektedir. Savaş durumu, terörist saldırılar, doğal felaketler ve rekabetten dolayı yaşanan olaylar sıklıkla tekrarlanan krizlere örnek verilebilir.
- Turizm ürünü bileşik bir ürün olduğundan herhangi bir aşamadaki işletmede ya da ülkede oluşan kriz durumu sistemin diğer elemanlarını da etkilemektedir. Bu etki üretim faktörleri arasındaki dağılım dengesini alt üst eden ve doğru önlemler alınmaması durumunda işletmelerin yaşama şansını ortadan kaldıran bir durumdur.
- Nedenleri ekonomik olmasa da ekonomik sonuçlar üretirler.
- Belirli birikimlerin sonucunda ortaya çıkarlar.
- Çözümleri ve etkileri yönünden kısa, orta ve uzun vadeli olabilirler.

2.3.4. Turizmde Krize Yol Açan Unsurlar

Turizm sektöründe krize yol açan unsurları iç unsurlar ve dış unsurlar olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür. Seçilmiş ve Sarı (2010), krize neden olan iç unsurları; yöneticilerle ilgili sorunlar, çalışan ve müşterilerle ilgili sorunlar, ürünün yaşam süreci ve örgütsel sorunlar olarak tanımlamışlardır. Dış unsurları ise, doğal faktörler, politik ve hukuki faktörler, ekonomik faktörler, toplumsal yapı, güvenlik sorunu ve diğer unsurlar olarak ifade etmişlerdir. Tablo 4'te turizm sektöründe krize yol açan iç ve dış unsurlar yer almaktadır (Seçilmiş ve Sarı, 2010:502-503).

Tablo 4: Turizmde Krize Neden Olan İç ve Dış Unsurlar

İÇ UNSURLAR	
Yöneticilerle ilgili sorunlar	Yeterli bilgi, beceri ve öngörüsü olmayan yöneticiler işletmeyi krize götürebilmektedir
Çalışan ve Müşterilerden Kaynaklanan Sorunlar	Bilgi ve beceri yönünden yeterli olmayan çalışanlar işletmelerde krize neden olabilmektedir. Hizmetlerin aksaması ya da kalitesinin istenilen düzeyde olmaması, personel ve müşteri arasında yaşanan sorunlar, müşterilerin çeşitli nedenlerle oluşturduğu sorunlar, işletme içinde yaşanan güvenlik zafiyetleri (gıda güvenliği, adli güvenlik) işletmelerde krize neden olabilmektedir.
Ürünün Yaşam Süreci	Turizmde bölgesel yaşam süreleri işletmelerin mal ve hizmetlerinin yaşam sürelerini etkilemektedir. Örneğin; Akdeniz bölgesi ve bu bölgede üretilen turistik ürünlerde olgunlaşma dönemi yaşanırken Karadeniz bölgesi pazara girişten büyüme evresine geçme aşamasındadır.
Örgütsel sorunlar	İşletmenin örgüt yapısında karar verme ve uygulamada yavaşlık, sıkça tekrarlanan hatalar, işveren-iş gören arasındaki iletişimsizlik, aşırı merkezci yönetim, politika ve yenilikçilik yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, iş gören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk gibi durumlar turizm temelli örgütlerde krize yol açabilir.
DIŞ UNSURLAR	
Doğal Faktörler	Deprem, sel, toprak kayması, su, iklim ve çevre kirliliği gibi felaketler turizm sektörünü etkileyerek, işletmenin krize girmesine neden olabilmektedir.
Politik ve Hukuki Faktörler	Devlet politikasındaki değişiklikler, hukuki yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusundaki hükümetlerin yaklaşımları işletmelerde krize neden olabilmektedir. Bir ülkenin kendi vatandaşlarına ya da diğer ülke vatandaşlarına uyguladığı seyahat ambargoları en sık karşılaşılan durumlardan biridir.
Ekonomik Faktörler	İşletme ürünlerine olan arz ve talebin artış ya da azalışı, kaynak sağlamada yaşanan sıkıntılar, yorgun rekabet, ulusal ya da uluslararası parasal, mali ve iş şartlarının değişmesi konaklama işletmelerin kriz yaşamasına neden olabilmektedir.
Toplumsal Yapı	İşletmenin faaliyet gösterdiği topraklarda insan ilişkilerinde ve değer yargılarında meydana gelen değişim, kültürel sorunlar işletmeleri krize götürebilmektedir. Turizm sektöründe, yerel halkın turizme karşı tutumları ile turist ve yerli halk arasındaki olumsuz iletişim krize neden olabilmektedir.
Güvenlik Sorunu	İşletmenin içinde bulunduğu bölgenin savaş, terör, suç işleme sıklığı ve salgın hastalık gibi güvenlik zafiyeti içinde bulunması turistik talebi düşürerek konaklama işletmelerinde kriz meydana getirebilmektedir.
Diğer Unsurlar	Karalama kampanyaları, işletmeler arası problemler de (otel-seyahat acentesi-tur operatörü) krize neden olabilmektedir.

(Kaynak: Seçilmiş ve Sarı, 2010:502-503)

Tablo 4'e bakıldığında turizm sektöründe meydana gelen krizler birden fazla nedenden kaynaklanabildiği görülmektedir. Sektörün karmaşık yapısı nedeniyle de birden fazla kaynağa bağlı olarak farklı türde krizler oluşmaktadır. Müdahale edilemediği ya da mevcut yapılarıyla doğru zamanda müdahalede bulunamadıkları

takdirde ise krizler işletmeler açısından istenmeyen sonuçlar meydana getirmektedirler. Bu nedenle işletmeler de öncelikli olarak kriz yönetim planına ihtiyaç duymaktadırlar.

2.3.5. Turizmde Kriz Yönetimi

Köroğlu (2004), turizmde kriz yönetimini, “beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, kuruluşun, ülkenin ya da bölgenin imajını olumsuz etkileyen, sonuçta sosyal ve ekonomik pahalara/kayıplara yol açan bir olay veya olaylar dizininin etkilerini bertaraf etmek için gerçekleştirilen bilgi toplama, değerlendirme, eylem planlaması, uygulama ve kontrol işlevler” olarak tanımlamıştır. Ayrıca kriz yönetiminin, yalnızca krizin ortaya çıkmasından sonraki süreyi kapsayan bir faaliyet olmadığını ifade etmiştir (Köroğlu, 2004:71).

Turizm işletmelerinde her kriz kendi içinde farklı kategorilere ayrılmaktadır. Her tür kriz için gerekli olan bilgi, tepki ve iletişim farklıdır. Krizleri ve felaketleri sınıflandırma da kriz yönetim sistemi önemlidir. Turizmde yaşanan krizler ve afetler kategorisine; siyasi olaylar, huzursuzluk, darbeler, etnik kargaşa, terörist tehditler ve saldırılar, doğal afetler (deprem, volkanik patlama, yangın, sel, çığ, tsunami, kasırga, hortum ile ilgili olanlar, petrol sızıntısı, aşırı hava), salgın hastalıklar (SARS, kuş gribi, ayak ve ağız hastalıkları), terörizm ve savaş gibi olaylar neticesinde borsa çökmesi ve şiddetli kur dalgalanmaları gibi finansal olaylar örnek olarak göstermek mümkündür. Turizm de kriz yönetimi çalışmalarında bu durumlar için hasarın ölçüsüne göre planlamalar yapılarak başarılı kriz çözümüne gidilebilmektedir (Mistilis ve Sheldon 2005:41).

Öte yandan dünyanın bir ucunda yaşanan krizler nedeniyle (11 Eylül olayları, Irak savaşı, SARS krizi vb. türdeki krizler) bir diğer uçtaki yerler de bir kriz ortamından bir diğer kriz ortamına sürüklenmektedir. Krizlerin gerçekleşme durumlarına artık kesin bir gözle bakılmaktadır. Bu nedenle de günümüzde sorgulanan durum krizlerin gerçekleşme ihtimali değildir. Özellikle de turizm sektöründe krizin ne zaman, ne şekilde ve ne büyüklükte gerçekleşeceğini bilme önem taşımaktadır. Öte yandan ekonomisi turizm sektöründen elde edeceği gelire endeksli ülkeler, yaşanacak kriz ortamlarından gerek turizm sektörünü gerekse sosyal hayatı bütünüyle korumakla yükümlüdür. Krizlerin kaçınılmaz bir durum oluşu da

kriz yönetiminin turizm sektöründe uygulanmasını zorunluluk haline getirmektedir (Göçen vd., 2011:499-500).

2.3.6. Turizmde Kriz Yönetim Planı

Turizm sektörünün dinamikleri ve özelliklerini, çeşitli ekonomik, toplumsal ve sosyal etkenleri göz önünde bulundurarak, çeşitli varsayımlara göre alternatif kriz planları hazırlanmalıdır. Özellikle küresel krizlerden mümkün olduğunca az etkilenmek için dünyadaki gelişmeler, ulusal ve uluslararası düzeydeki rakiplerin tepkileri ve uygulamaları yakından izlenmelidir. Kriz yönetimi krizin başlamasıyla birlikte değil kriz sinyalleri gelmeden başlamış olmalıdır. Kriz yönetimine ve çalışmalarına başlamak için krizin başlaması beklenmemeli, sanki her an olacakmış gibi çok daha önceden çalışmalar yapılmalıdır. Krizin ne zaman ve nasıl çıkacağına veya biteceğinin bilinmesi de kriz yönetiminin bir parçasıdır. Bu durum turizm sektörü için de geçerlidir. Turizme ilişkin kriz planı hazırlanırken dikkat edilmesi gereken unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ündey Kalpaklıoğlu, 2010:151):

- Kurum içi ya da kurum dışı olası kriz tipleri tespit edilmelidir.
- Olma olasılığı yüksek kriz durumları için mümkün olduğunca tedbir alınmalıdır.
- Çeşitli strateji ve taktikler geliştirilmelidir.
- Krizden etkilenebilecek şeyler belirlenmelidir.
- İletişim kanalları belirlenmelidir.
- Planlar güncellenmeli, günün şartlarına göre gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

2.4. OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde otel işletmeleri, otel işletmelerinde kriz ve kriz yönetimi konuları açıklanmıştır.

2.4.1. Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri, yapısı, donatımı, konforu, müşteriye sunduğu hizmetin kalitesi gibi elemanlarıyla turizm olayını gerçekleştiren insanların arzu ettiği nitelikte

olan geçici konaklama, yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılayan konaklama tesisleri olarak tanımlanmaktadır (Dayanır, 2006:64). Bir diğer tanımla maddi olanağı uygun olan her insanın geçici konaklama, yeme - içme ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir. Ancak otel işletmeleri, "*seyahat eden ve geçici konaklama ihtiyacını gidermek isteyen insanların*" hedef kitle olarak belirtildiği işletmeler olarak görülmesine rağmen günümüzde otel işletmelerinin bulunduğu bölgelerdeki tüm insanlar hedef kitle olarak görülmektedir (Binbay, 2007:12). Asıl görevi müşterilerin geceleme (konaklama) ihtiyaçlarını sağlamak olan oteller, yine bu hizmete ek olarak, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (Çimen, 2006:26). Yapılan tanımlarla birlikte otel işletmelerinin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Umur, 2011:6-7);

- **Otel işletmeleri zamana duyarlıdır.** Satılmayan bir otel odası, otel açısından bir kayıptır. Otel hizmetleri stoklamaya elverişli olmadığından üretilen hizmetlerin üretildiği anda satılması gerekir.
- **Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir.** Konaklama işletmelerinde gerek hizmet sunumunda gerekse işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Verilen hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında işgörenlerin önemi büyüktür.
- **Otel işletmelerinde sunulan hizmetler personel arasında yakın işbirliği ve yardımlaşmayı gerektirir.** Otel işletmeleri, birbirlerine son derece bağımlı bölümlerden oluşmuş ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bu sebeple otelin fonksiyonlarını yerine getiren işgörenler arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmaya ihtiyaç vardır.
- **Otel işletmeleri günün 24 saati hizmet verir.** Konaklama işletmelerinde verilen hizmeti belirli bir zaman diliminde sınırlandırmak mümkün değildir. Otel konuklarının dinlenebilmesi ve hoş vakit geçirebilmesi için otel işgörenlerinin sürekli ve titiz bir şekilde çalışmaları gerekir.
- **Otel işletmeciliği dinamiktir.** Otel işletmeciliği gerek teknolojisi gerekse anlayış yapısı ile devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstri

içerisindedir. Bu nedenle, otel işletmeleri hizmet ve donanımlarını sürekli geliştirmek durumundadır.

- **Otel işletmelerinde mevsimsel dalgalanma yüksektir.** Yıl içinde talebin dalgalanmalar göstermesine mevsimsellik denilmektedir. Çeşitli kurumsal, doğal ve sosyal nedenlerle turizm hareketleri yıl içerisinde belli aylarda aşırı yoğunlaşmakta ve belirli aylarda büyük azalma göstermektedir. Konaklama işletmeleri genellikle mevsimsellikten olumsuz yönde etkilenmektedir
- **Otel işletmelerinde sermayenin büyük bölümünü sabit değerler oluşturmaktadır.** Otel işletmelerinin kurulabilmesi ve işletilebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmaktadır. Bu durum ise amortisman miktarının artmasına ve likidite olanaklarının azalmasına neden olmaktadır.

Yapılan tanımlarla ve özellikleri ile birlikte otel işletmeleri türlerine ve özelliklerine göre de ayrılmaktadırlar. Tablo 5'te otel işletmelerinin türlerine göre sınıflandırılması yer almaktadır.

Tablo 5: Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

SINIFLAMA TÜRÜ	OTEL İŞLETMELERİ
Karşladıkları Konaklama İhtiyacına Göre	Termal oteller, Sayfiye otel işletmeleri, Kongre hizmeti veren otel işletmeleri, Şehir oteli, Karayolu üzerinde bulunan otel işletmeleri (moteller), Havaalanlarında ve yakınlarında bulunan otel işletmeleri, Oberj (dağ evi), Kayak merkezlerinde bulunan otel işletmeleri.
Faaliyet Süresine Göre	Bütün yıl faaliyet gösteren otel işletmeleri, Mevsimlik otel işletmeleri.
Büyükliklerine Göre	Küçük (100 odadan az), Orta (100-300 oda), Büyük (300 odadan fazla).
Sahiplik Durumuna Göre	Tamamen bağımsız olarak işletilen otel işletmeleri, Bir zincire dahil olan otel işletmeleri. Franchise sistemi (imtiyaz sistemi/isim hakkı sözleşmesi) ile işletilen otel işletmeleri ve yönetim sözleşmesiyle işletilen otel işletmeleri, Kiralanan otel işletmeleri, Rezervasyon ağlarına bağlı otel işletmeleri ve stratejik işbirliklerine bağlı otel işletmeleri.
Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre	Alt gelir grubuna hitap eden otel işletmeleri, Orta gelir grubuna hitap eden otel işletmeleri, Üst gelir grubuna hitap eden otel işletmeleri.
Hukuki Özelliklerine Göre (Ülkeden Ülkeye Farklılık Gösterebilir)	<i>Türkiye’de;</i> Belediye belgeli otel işletmeleri, Turizm işletmesi belgeli otel işletmeleri.

(Kaynak: Umur, 2011:8)

Tablo 5’te belirtildiği gibi otel işletmeleri; karşıladıkları konaklama ihtiyacına göre, faaliyet süresine göre, büyüklüklerine göre, sahiplik durumuna göre, uygulanan fiyat düzeyine göre ve hukuki özelliklerine göre sınıflandırılmaktadırlar.

Türkiye’de otel işletmelerinin sınıflandırılırken, otel işletmelerinin türlerine ve sınıflarına göre taşımaları gereken nitelikleri saptanmıştır. Türkiye’de “turizm işletme belgeli” otel işletmeleri yıldızlara göre sınıflandırılmıştır (Dayanır, 2006:64).

- Tek yıldızlı oteller; En az 10 oda kapasiteli
- İki yıldızlı oteller; En az 20 oda kapasiteli
- Üç yıldızlı oteller; En az 40 oda kapasiteli
- Dört yıldızlı oteller; En az 80 oda kapasiteli
- Beş yıldızlı oteller; En az 120 oda kapasiteli

“Yıldız sistemine göre, sınıflandırmanın dışında kalan, dünyada da bazı örnekleri bulunan yedi yıldızlı oteller de ülkemizde son yıllarda hizmete girmiştir. Beş yıldızlı otellerin özelliklerinden çok fazlasına sahip olan bu oteller yönetmelik dışında “yedi yıldızlı otel” ifadesiyle anılmaktadır” (Yıldız, 2011:29).

2.4.2. Otel İşletmelerinde Kriz ve Kriz Yönetimi

Dinamik bir çevrede yer alan ekonomik anlamda büyük çaplı getirisi olan turizm işletmelerinin her türünde olduğu gibi, konaklama işletmeleri bünyesindeki otellerin de iç ve dış çevrede meydana gelen olumsuzluklara karşı son derece duyarlı oldukları bilinmektedir. İşletme içi faktörlerden kaynaklanan yangın, teknik arızalar, hırsızlık, adam kaçırma, zehirlenme vs. ile işletme dışı faktörlerin oluşturduğu doğal afetler, terör, ekonomik krizler gibi birçok faktör konaklama işletmelerinde kriz ortamı oluşturma özelliğine sahiptir (Sarı, 2010:40). Meydana gelen kriz türlerinin çeşitli oluşu turizm işletmelerinde krizlerin artmasına neden olmaktadır. Örneğin; Salgın hastalıklar, tabii afetler, ekonomik sıkıntılar ve politik sorunlar sektöre zarar verici niteliktedir. Kırılgan yapıya sahip turizm sektörünün önemli bir unsuru olan konaklama işletmeleri de bu gibi olumsuzluklardan kolayca etkilenebilmektedirler (Turizm Gazetesi, 2013; <http://turizm gazetes i.com/article.aspx?id=71258>, Erişim: 27.03.2014).

“Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi, turistik tüketicilerin can ve mal güvenliğinin sağlanması, konaklama işletmelerinin varlıklarının korunması ve işletmeye çevreden gelebilecek zararların engellenmesinin sağlanmasıdır. Konaklama işletmelerinde kriz yönetiminin amacı ise, işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını olumsuz yönde etkileyebilecek unsurların neden olduğu etkileri ortadan kaldırmak ya da bu etkileri en aza indirmektir” (Akıncı vd., 2012:81). Bu nedenle kriz sürecine girmiş olan işletmeleri, yoğun bir çalışma planıyla işletmeyi kriz sürecinden çıkarma eylemine yönelirler. Gerçekleşen bu süreçte hızlı kararlar alınırken bu kararların işletmeyi daha vahim sonuçlara da götürebileceği bilinmektedir. Bu nedenle başarılı potansiyeli saptamak, geliştirmek ve sonuçları analiz etmek kriz yönetiminin odak noktasını oluşturmaktadır. Öte yandan yaşanan krizlerin başarıyı da içinde barındırdığı gibi fırsata dönüştürülebilen

krizlerin de örgütlerin güven ve itibarlarını tazeleyebilecekleri etkin bir dönem olabilmektedir (Şahin, 2005:54-55).

Kriz yönetimi ile ilişkisi açısından ele alındığında, otel işletmelerinin karmaşık yapısının anlaşılabilmesi için; analiz edilmesi ve bir karara varılması açısından çeşitli unsurlar vardır. Bu görevler otel müdürünün kendisine dayalıdır. Fakat aynı zamanda iş, otel önceliklerinin içerisinde yer alan güvenlik konusuna geldiğinde müşteri beklentilerini karşılayacak diğer bölüm müdürlerinin de görevi haline gelmektedir. Kriz yönetim planı dikkate alındığında, yöneticiler bazı unsurları en baştan gözden geçirmelidirler. Bu unsurlar otelin tipi, müşterilerin ilgisinin çekilmesi, otelin yerleşimi (şehir ve ülke olarak), performans düzeyi, çalışanların bilgi birikimi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda dış kaynaklardan hizmet alınıp alınmayacağına, ne tür hizmetlerin alınacağına ve dış şirketlerden hangi personele ihtiyaç duyulduğuna karar verilmesi de gerekmektedir. Bu ana etkenler tanımlandıktan sonra otelin; politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik açıdan konumu içerisindeki olayların sürekli olarak izlenmesi, müşteri ve çalışanlardan geri bildirim alınması gerekmektedir (Hartman, 2011:8).

Otel işletmelerinin yukarıda bahsedildiği gibi krizlerle başa çıkabilmek için bazı stratejilere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle de turizm ve konaklama endüstrisinde meydana gelen krizlerle başa çıkabilmek için doğru bir kılavuza ve krize uygun stratejilere ihtiyaç olduğu bilinmektedir (Pforr, 2006:1). Niininen (2013), otel işletmelerine yönelik kriz yönetimi stratejilerini şöyle sıralamıştır (Niininen, 2013:151-154);

- Krizlere karşı hazırlıklı olmak,
- Kriz sürecinde maliyetleri idare etmek,
- Yerel tavsiyelerden faydalanmak
- Müşterilerle iyi ilişkiler geliştirmek,
- Otel güvenliğinin artması için teknolojiden yararlanmaktır.

Topuz (2009), diğer işletmelerde olduğu gibi, otel işletmelerinde de kriz yönetimi sürecinin planlama ile başladığını ifade etmiştir. Otel işletmelerinde kriz yönetim süreci, içsel ya da dışsal etkenlerden herhangi biri nedeniyle ortaya

çıkabilecek kriz durumunu, önceden etkili bir biçimde önlemeye çalışmak, krizin işletme faaliyetlerini aksatmasına engel olmak, işletmenin ismine, finansal durumuna, pazar payına zarar verebilecek krizleri önceden tahmin edebilmek ve bunlara yönelik planların hazırlanması ve uygulanmasını kapsamaktadır. Bu hazırlık ve uygulama aşamalarının yanı sıra; konaklama işletmelerinde kriz yönetimi sürecinin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için, işletmelerin alması gereken önlemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Topuz, 2009:94):

- Kriz tehlikelerine karşı, konaklama işletmesi yönetimince işletme çalışanlarına özel eğitimler verilmelidir.
- İşletme içi iletişim sistemlerinin, kriz dönemlerine yönelik olarak hazırlanmalıdır.
- İşletmede, kriz dönemlerinde belirli sorumlulukları alacak çalışanlara, doğru bilgilerin doğru zamanda ulaşmasını sağlanmalıdır.

III. BÖLÜM

DAVRANIŞSAL STRATEJİLER

Davranışsal strateji kavramının literatüre günümüze çok yakın tarihlerde girmeye başladığını söylemek mümkündür. Bu nedenle davranışsal strateji kavramı kısıtlı kaynaklardan elde edilen bilgilerle tanımlanmaya çalışılmıştır. Davranışsal stratejileri daha iyi açıklayabilmek içinde çalışmanın bu bölümünde davranış, örgütsel davranış, davranışsal yaklaşımlar ve davranışsal strateji kavramları başlıklar halinde bir bütün oluşturacak şekilde açıklanmıştır.

3.1. Davranış Kavramı

Yürümek, koşmak, ağlamak, gülmek, yemek, içmek, bisiklete binmek, saz çalmak, konuşmak gibi eylemler birer davranıştır. Bu gibi durumlar doğrudan doğruya gözlenebilir davranışlar kategorisine girmektedir. Rüya görmek, öğrenmek, hayal kurmak, düşünmek, duygulanmak gibi bazı davranışlar da dolaylı olarak gözlenebilir davranışlardır. Rüyanın anlatılması, düşüncenin konuşmayla açıklanması gibi durumlar bu davranış türüne birer örnektir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2014; http://yegitek.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/Psikoloji_1/1.pdf, Erişim: 15.04.2014). “Öte yandan davranış, kişinin çevresiyle etkileşimi sırasında kişide ve çevrede oluşan gözlenebilir ve ölçülebilir değişikliklerdir. Bu nedenle herhangi bir durum karşısında davranışın oluşabilmesi için kişinin ve çevrenin olması gerekmektedir. Çevrenin varlığında kişi yoksa yine davranış yoktur. Bir davranışın ortaya çıkması için bu iki etkenin etkileşimi gerekmektedir” (Milli Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim Semineri, 2013; http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/03/01/213620/dosyalar/2013_02/21030746_ozel_egitimde_davranis_degistirme_uygulamalarisunu.pdf, Erişim: 19.05.2014).

Davranış kavramı, psikolojik anlamda insan, hayvan ve bitkilerin gözlemlenebilir herhangi bir tepkisi ya da organizmanın uyarıcıya karşı gösterdiği gözlenebilir tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Kısaca, organizmanın gözlenebilen ya

da ölçülebilen etkinlikleri olarak da tanımlanabilir. Sosyolojik anlamda ise, bir gruptaki genellikle alışılmış ve geleneksel olan, görelî olarak birbirine benzeyen toplumsal hareket biçimleridir (Güney, 2004:51). Ayrıca davranış, kişinin gözlemlenebilen, ölçülebilen ve tekrarlanan eylemleri olarak tanımlanmıştır (The Iris Center, 2012, <http://iris.peabody.vanderbilt.edu/wp-content/uploads/2013/05/ICS-015.pdf>, Erişim: 15.07.2014).

Davranış kavramına açıklık getirebilmek için psikoloji okullarınca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Tablo 6'da psikoloji okullarınca yapılmış olan davranış tanımlamaları yer almaktadır.

Tablo 6: Psikoloji Okullarınca Davranış Tanımlamaları

Yapısal Psikoloji	İnsanın bilinçli etkinlikleridir.
Davranım Psikolojisi	Devinimsel bir yaklaşımla uyarıcı-tepki zinciridir.
Bütünlük Psikolojisi	İnsanın çevresiyle etkileşiminin ürünüdür.
İşlevsel Psikoloji	İnsanın güdülerini doyurma etkinliğidir.
Diyalektif Kuram	İnsanın kendisini geliştirmek ve çevresini değiştirmek için yaptığı etkinliklerdir.
Dinamik Psikoloji	İnsanın kendi kişisel çatışmasının ve başkaları ile oluşan ikili çatışmaların çözülmesinde bir araçtır.

(Kaynak: Başaran, 2000:14)

Tablo 6'da yer alan tanımlara bakıldığında davranış kavramına yönelik tanımlar birbirinden bazı yönlerle ayrılmaktadır. Çünkü her ekol davranış kavramına kendi çerçevesinden yaklaşmaktadır. Bu ekollerin davranışı tanımlarken birleştikleri yönler ise şu şekildedir (Başaran, 2000:14-15);

1. Davranış insanların yaptığı etkinliklerdir.
2. Bu etkinliklerin başkalarınca gözlenmesi ya da insanın kendince anlatılması gerekir.
3. Yapılan etkinlikler bilinçlidir.

Davranışların duygusal ya da geniş deneysel yönleri de vardır ve davranışlarla ilgili olarak bazı varsayımlar mevcuttur. Bu varsayımlar insan davranışının nedensel, güdülü ve hedefe yönelik olduğunu öne sürmektedir. Bu varsayımlar insan davranışlarının rastgele olmadığını, herhangi bir nedene bağlı olarak geliştiğini göstermektedir. İnsanların bir davranışta bulunmaları için içsel

veya dışsal bir uyarı olması gerekir. Bu durumlar da insan davranışının bir hedefe ynelik olarak gerçekleştiğini doğrulamaktadır (Güney, 2011:13).

Farklı tanımlara bakıldığında davranış kavramının; gözlenebilir etkinliklerin tümü olduğu ve bireylerin kendi psikolojik ve karakteristik durumlarına göre çeşitli şekillerde davranış sergilediklerini söylemek mümkündür. Sergilenen her davranışın da kendi içerisinde tutarlılık gösterdiği ve her davranışın da oluşurken belirli modellerle şekillendiği bilinmektedir.

3.2. Davranış Modelleri

İnsan davranışlarını alışkanlıklar, taklitler, benimsenmiş toplumsal normlar ve gereksinmeler başlatmakta, amaçlar ise yönlendirmektedir. Davranışlar bir yandan, insanın bireysel olarak gereksinim ve güdülerinin, öğrenme sürecinin, kişiliğinin, algılamalarının tutum ve inançlarının etkisiyle oluşurken, öte yandan, kişinin üyesi konumunda olduğu toplumda kültür, sosyal sınıf, referans grubu ve aile gibi sosyo-kültürel faktörlerin etkileri ile ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde var olan bir davranışı açıklamak için farklı alanlarda tanımlamalar yapılmıştır. Bu nedenle davranış kavramına ynelik yorumlarda bulunabilmek ve davranışı tam anlamıyla açıklayabilmek için disiplinler arası bir yaklaşımla konuya açıklık getirilmeye çalışılmaktadır (İnceoğlu, 2010:109).

Davranış modelleri dört ana başlık altında toplanmıştır. Bu modeller; psiko-sosyal davranış modeli, davranışları etkileyen etken olarak gereksinimler ve güdüler, öğrenme kuramı ve etki-tepki modeli, davranışları kişiliğe dayandıran modellerdir. Tablo 7' de davranış modelleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Tablo 7: Davranış Modelleri

<p>1.Psiko-Sosyal Davranış Modeli</p> <p>Psikoloji, insanı birey olarak ele alıp inceleme konusu yaparken, sosyoloji o'nu sosyal bir varlık olarak kabul eder. Bu model insanı hem psikolojik bir varlık olarak hem de sosyal bir varlık olarak ele alır ve bütünlük içerisinde inceler. Davranışları biçimlendiren başlıca psiko-sosyal etkenler şunlardır:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gereksinim ve güdüler • Öğrenme süreci (socialization) • Kişilik • Algılama • Tutum ve İnançlar
<p>2.Davranışları Etkileyen Etken Olarak Gereksinimler ve Güdüler</p> <p>Psikoloji bilim dalında, özellikle motivasyon (motivation) konusunda yararlanılan en önemli bilgi alanı motive (güdü)'dir. Güdüler, insanı harekete geçiren itici güçlerdir. Bu itici güçlerin temelinde ise insanların gereksinimleri yatar. İnsanlar gereksinimlerini bazen daha açık biçimde ortaya koyarken, ifade ederken bazen de bunları açıkça dile getiremeyip gizli ya da üstü kapalı bırakabilirler. Bir gereksinim gizli de olsa güdü haline gelebilmesi için uyarılması gerekir.</p>
<p>3.Öğrenme Kuramı ve Etki-Tepki Modeli</p> <p>Öğrenme sürecini konu alan “öğrenme kuramı” davranış bilimlerinin üç önemli disiplini olan psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikolojinin önde gelen kuramları arasında yer alır. Bu kapsamda, bireyin, içine doğduğu dışsal ortama uyum sürecinin psikolojik ve sosyolojik dinamiklerinin incelenmesinde başı çeken kuramsal yaklaşımlardan biri olarak görülebilir. Çünkü insanın, içine doğduğu ortama uyma süreci aslında onun toplumsallaşma sürecinden başka bir şey değildir. Bu da bireyin, doğduğu andan itibaren çevresinde gördüklerini, duyduklarını, çevresindeki kişilerin davranışlarını vb. bir bakıma taklit ederek öğrenme sürecini, bir başka deyişle toplumsallaşma sürecini gerçekleştirmesi anlamına gelir. Öğrenme kuramı içerisinde geliştirilmiş olan etki-tepki modeline göre, etki veya uyarıcı (motive) canlının duyacağı, sezeceği, göreceği herhangi bir (ses, söz, şekil, simge, sembol gibi) etken olup, tepki de buna gösterdiği içsel veya dışsal davranıştır. İnsan, aynı uyarıcıya karşı sürekli aynı tepkiyi gösterirse, bundan zamanla bir davranış biçimi ortaya çıkar. Yani belirli bir uyarıcıyı tekrarlayarak belirli bir tepkiye neden olabilir ve pekiştirebilir.</p>
<p>4.Davranışları Kişiliğe Dayandıran Modeller</p> <p>Davranışları kişiliğe dayandıran modeller “psikoanalitik model” ve “sosyoloji davranış modeli” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.</p> <p>1. Psiko- Analitik Model</p> <p>Kişilik, insanın kendisine özgü biyolojik, toplumsal ve psikolojik özelliklerinin bütünüdür. Karmaşık bir özellikler bütünü olarak kişilik, insan davranışlarını etkilerse de, bu etkinin niteliği kesin değildir. Öte yandan, kişilik ve dış çevre karşılıklı etkileşim içinde davranış etkilemektedir. Freud'un Psiko-analitik modeli bu konuda kendine özgü bir yaklaşıma sahiptir. Kişilik gelişmesi, belirli psiko-seksüel evrelerden geçerek gerçekleşir. Bir evredeki biyolojik ve psikolojik gereksinimler yeterince karşılanmamışsa, o evrede bir miktar enerji saplanır kalır ve bir sonraki evredeki gelişme süreci de bundan etkilenebilir.</p> <p>2.Sosyoloji Davranış Modeli</p> <p>Sosyoloji insanı toplum üyesi olarak ele alır ve çeşitli yönleriyle inceler. Sosyoloji bilim dalındaki davranış modeli de, diğer davranış bilimsel modeller gibi güdüler ve motivasyonla ilgilidir. Ancak psikolojideki iç faktörler yerine dış faktörler ön plana çıkmaktadır. Buna göre, kişinin gereksinimlerini, güdülerini, tutum ve davranışlarını geniş ölçüde içinde yaşadığı sosyal ortam biçimlendirir. Diğer bir deyişle, insan davranışını etkileyen en önemli etkenler sosyo-kültürel etkenlerdir.</p>

(Kaynak: İnceoğlu, 2010:109-120)

Tablo 7'de görüldüğü gibi davranış modelleri açık bir şekilde anlatılmış ve her model kendi bünyesinde barındırdığı nedenlere göre anlamlandırılarak açıklanmıştır. Öte yandan davranış kavramına yönelik tanımlar ve davranış modeline ek olarak bireylerin davranışları açıklanırken, içinde buldukları ortama/çevreye

göre de anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Bu durum araştırmacıları direkt olarak örgütler içerisindeki davranışları açıklamaya götürmüştür.

3.3. Örgütsel Davranış Kavramı ve Kapsamı

Bu bölümde örgütsel davranışın ortaya çıkışı değinilmiş ve örgütsel davranışın tanımı, amaçları ve önemi alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.3.1. Örgütsel Davranışın Ortaya Çıkışı

Örgütsel davranışa ilk yönelik sistematik çalışmalar 19. yüzyılın sonlarına doğru Avrupa ve Amerika'da gerçekleşen sanayi devriminden sonra başlamıştır (George ve Jones, 2008; http://wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/6904/7070176/BUS364_Ch01.pdf, Erişim:26.07.2014). 19. yy. başlarında kendini göstermeye başlamış olmasına rağmen örneklerine rastlanılsa da tam olarak 20.yy. 'ın başlarında bir saha çalışması olarak yavaş yavaş ortaya çıktığı görülmektedir. Bilinen ilk çalışma ise kadınlar üzerinde ışık şartlarının verimlilik üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Genel hatlarıyla örgütsel davranışın oluşumu özellikle 1950-60 yıllarda yapılan araştırmalarla önem kazanmıştır. Uygulamalı bir disiplin olarak benimsenmesi de bu dönemlere dayanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010:32-33-34). Örgütsel davranış disiplinin ortaya çıkış tarihine bakıldığında örgütsel davranışın organize bir şekilde ortaya çıkışı II. Dünya Savaşı'nın sonunda gerçekleştiği görülmektedir. Öte yandan örgütsel davranışa yönelik yeni yaklaşımlar ise 1960'ların ortasında yönetim alanındaki birbirinden farklı düşüncelerin ve yazıların birbirlerine yakın olarak görülmesi ile ortaya çıkmıştır. Örgütsel davranışın ortaya çıkış tarihinden önce psikologlar, sosyologlar ya da antropologlar çalışanların ve yönetimin sorunlarına davranışsal açılarından yaklaşmışlardır. Ayrıca yönetimde insan ve insan ilişkilerinden kaynaklanan sorunlara eğilim göstermişlerdir. Bu durumda da farklı bakış açılarıyla ve çalışmalarla da yeni bir bilim alanının temelleri atılmıştır (Kaya, 2010:17).

3.3.2. Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış, örgüt amaçlarının gerçekleşebilmesi için örgüt üyelerinin bilinçli etkinlikleri ya da örgüt içinde yer alan insanların ortaya koyduğu hareketlerin

ve tutumların sistematik çalışması olarak tanımlanmıştır (Arslan, 2007:16). Sosyal bir varlık olan birey; bir ya da daha fazla sosyal grubun üyesidir ve bu gruplarla etkileşim halindedir. Belirli bir amaç etrafında birleşmiş insan grupları olarak açıklanabilecek örgütlerde birbiriyle etkileşim içinde olan bireylerin hem bireysel davranışlarını hem de grup davranışlarını ortaya koyan ve bu davranışların nedenlerini araştıran disipline “örgütsel davranış” denilmektedir (Koçel, 2007:381). Ayrıca örgütsel davranış, örgütlerdeki kişi ve grupların nasıl ve neden o şekilde davrandıkları, aralarındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin kurulmasında kullanılan araçlar ve bunlarla örgüt yapısı arasındaki ilişkilerle ilgilenmektedir (Güney, 2004:186).

Örgütsel davranışın yapılmış tanımlarına bakıldığında, yönetim alanındaki davranışların çözümlenmesi, anlaşılması ve yorumlanması aşamalarında rehberlik ettiği görülmektedir. Örgütsel yapının varlığını koruyabilmesi için sergilenen davranışların bilinmesi ve bu davranışların amaçlarının açığa kavuşturulması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel davranışın kendi bünyesinde barındırdığı insan ilişkilerini çözmede kullandığı birçok amaç mevcuttur. Bu amaçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Highered Mill Education, t.y.; http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/0073381497/818295/Sample_Chapter.pdf, Erişim: 15.04.2014):

- Örgütsel davranışın ilk amacı, insanların çeşitli koşullar altında nasıl davranacağını tanımlamaktır. Bu amacı başarmak yöneticilerin işyerinde ortak bir dil kullanarak insan davranışları ile iletişim kurmasına izin vermektedir.
- Örgütsel davranışın diğer bir amacı ise, insanların davranışlarının nedenlerini açıklamaktır. Çalışanların davranışları hakkında konuşmak, ancak davranışlarının arkasındaki nedenleri anlayamamak yöneticiler için hayal kırıklığına yol açan bir durumdur. Bu durumun sonucunda, sorgulayıcı yöneticiler davranışların arkasında yatan açıklamaları irdelemeye çalışırlar.
- Çalışanların gelecekteki davranışlarını tahmin etmek örgütün diğer bir amacıdır. Yöneticiler hangi çalışanların kendini işine adanmış ve üretken, hangi çalışanların ise eksik, yavaş ve işbirliğini bozucu yapıda olduğunu bilme gücüne sahiptir buna bağlı olarak da bir takım önlemler alırlar.

- Örgütsel davranışın sonuncu amacı ise, işyerindeki insan davranışlarını kontrol etmek ve geliştirmektir. Yöneticiler performans çıktılarından sorumlu tutulurlar, dolayısıyla çalışanların davranışları, yeteneklerinin geliştirilmesi, ekibin çabası ve üretkenlik üzerinde etkilerinin olması gerekir.

Yöneticiler hem kendilerinin hem de çalışanlarının eylemleri vasıtasıyla işletmenin olumlu sonuçlar almasını sağlamalıdır. Bu noktada, örgütsel davranışın amaçlarına ulaşmayı sağlayabilirler.

3.3.3. Örgütsel Davranışın Önemi

İnsanlar bir örgütün içinde doğar ve eğitilirler, ellerindeki varlıkların önemli bir kısmını örgütlerden elde ederler ve bir örgütün üyesi olarak ölürler. İnsanların birçok faaliyeti hükümet olarak adlandırılan örgütler tarafından düzenlenir. Yetişkinlerin birçoğu hayatlarının en iyi kısımlarını bir örgüt için çalışarak harcarlar. Çünkü örgütler bireylerin yaşamını önemli düzeyde etkiledikleri için örgütlerin işlevlerinin nedeni ve nasıl ilerlediği ile ilgilenmelerinin bir sebebi vardır. Bireyler örgütlerle olan ilişkilerinde birkaç rol veya kimlik edinebilirler. Örneğin, birey hem tüketici, hem çalışan ve hem de yatırımcı olabilir. Örgütsel davranış yöneticilerin nasıl davranacağı konusunda etkiye sahiptir. Örgütsel davranış alanının amacı yöneticilerin çalıştığı karmaşık insan yapısını tanımlamak ve bu alanla ilgili problemleri tarif etmektir. Örgütsel davranışın değeri yöneticinin görevinin önemli yönlerini ayrı bir yere koyması ve örgüt olarak insan, kaynak olarak insan ve insan olarak insan gibi unsurlarla yönetimin insani boyutuna ilişkin belirgin bakış açıları ortaya koymasındır (Delta Publishing, 2006, <http://www.apexcpe.com/publications/471001.pdf>, Erişim: 12.02.2014).

Örgütsel davranış, örgütlerdeki bireylerin davranış, tutum ve performansları üzerinde araştırmalar yapar. Bu alan çalışanın işe nasıl katkı sağladığına veya çalışanın örgütün etkinliğine ve üretkenliğini nasıl azaltabildiğine ilişkin analizlere ışık tutar. Örgütsel davranışın önemli ilişkiye sahip olduğu alanlardan biri de yönetim alanıdır. Örgütsel davranış insan davranışını geçerli teoriler çerçevesinde açıklamaya çalışır. Bu teorilerin birçoğu yöneticilerin-astların motivasyonu,

işletmenin stratejik yönünün etkin şekilde belirlenmesi, müşteriye yüksek düzey hizmetin sağlanması, gibi problemlerle karşılaşılır. Astlar işletmelerin amaçlarına ulaşması konusunda yöneticileri sorumlu olarak görürler. Bundan ötürü, yöneticiler örgütsel olayları açıklayacak ve davranışsal terimler çerçevesinde işleri yürütmelerini sağlayacak teorilere ihtiyaç duyarlar. Örgütsel davranış her yöneticiye önemli katkılar sağlar (Dailey, 1990:3-4).

Örgütsel davranış, örgüt içindeki bireylerin, grupların ve örgütsel yapının davranışları üzerinde etkisi bulunan ve performansın yükselmesini sağlayacak bilgilere başvurulmuş bir alandır. Örgütsel davranış örgütlerdeki bireye ve gruba ait davranışların tanımlanmasının ve yönetilmesinin nasıl olacağına rehberlik eder. Örgütsel davranışa ilişkin bilgi edinmek için bir yöneticiye mutlaka ihtiyaç duyulur. Bireyin ve grupların davranışlarını anlamak eğitim ve gelişime katkı sağlayacaktır. Planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol gibi görevlerini yerine getirirken yöneticilerin diğer insanlar üzerinde ne tür etkiler bırakacaklarını bilmeleri gerekir. İnsanlarla çalışacak yöneticilere göre, insan davranışlarını anlamak başarılı yönetici için bir tür anahtar niteliğindedir. Yöneticiler malzeme, finans, pazarlama gibi diğer bileşenlerle uğraşan yöneticiler, insana ve diğer alanlara ilişkin bilgilerin yanı sıra muhasebe, pazarlama, finans, satın alma, üretim sistemleri, iş tahminleri, strateji tasarımı ve politikalar gibi alanlarda ilgilenmek zorundadır (Ivanko, 2013:11).

Öte yandan örgütsel davranış, hem bireylerin hem de örgütün sonuçlara etkili bir biçimde ulaşmalarını sağlamaya yöneliktir. Sonuçlar, yararlar karşısında en az bedelle elde edilecektir. Örgütsel davranış, gerçekleştirilen uğraşların etkililiğini artırarak hem psikolojik hem de ekonomik yarar elde edilmesine katkı sağlayacaktır. Bu disiplin, konu ile ilişkili pek çok disiplinin çalışma sonuçlarından yararlanarak örgüt içindeki bireylerin davranışlarını anlama, açıklama, yönlendirme ve değiştirme süreçlerini incelemektedir. Bu incelemeler de yöneticilere ışık tutarak kendi yöneticilik davranışlarını ve tarzlarını belirlemede yardımcı olmaktadır (Koçel, 2007:382).

3.3.4. Örgütsel Davranışa Katkıda Bulunan Alanlar

Davranış, sosyal bilimler içinde üç temel disiplin çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu disiplinler; psikoloji, sosyoloji ve antropolojidir. Bunlar örgütsel

davranışın anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmaktadır. Ancak bu üç disiplinin dışında siyasi bilimler ve sosyal psikolojinin de çok önemli faydaları vardır. Bunlar psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset bilimi ve sosyal psikolojidir (Notoku, 2011, <http://notoku.com/orgutsel-davranisa-giris-ozet/>, Erişim: 18.04.2014).

Örgütsel davranış sosyal bilimlerde birçok disiplin çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu disiplinlerin örgütsel davranışa önemli düzeyde katkıları bulunmaktadır. Genel olarak ele alındığında örgütsel davranışa katkısı olan disiplinler; psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset bilimi ve sosyal psikolojidir. Tablo 8’de bu disiplinler ve örgütsel davranışa olan katkıları ayrıntılarıyla yer almaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Davranışa Katkı Sağlayan Disiplinler

Psikoloji	İnsanların ve diğer hayvanların davranışlarını ölçmeye, açıklamaya, bazen de değiştirmeye çalışan bir bilim dalıdır. İnsan çevreye uyum sağlama ve denge oluşturma eğilimi içindedir. Psikoloji de bu süreçte insana yardımcı olabilir. Psikologlar, bireyin davranışlarını irdelerler ve anlamaya çalışırlar. Son zamanlarda psikologların örgütsel davranışa katkıları, öğrenme, algılama, kişilik, iş tatmini, tutum ölçümü alanlarında davranışların şekillendirilmesi şeklinde genişlemiştir
Sosyoloji	Toplum ve insanın etkileşimi üzerinde çalışan bir bilimdir. Sosyal gruplar arasındaki ilişkiler, toplumsal düzen ve insan ilişkileri konularına odaklanır
Antropoloji	İnsan ve insanlığın incelenmesini ele alır. Antropoloji özellikle kültürel görecelik, bağlamın derinlemesine incelenmesi ve kültürlerarası karşılaştırmalara önem verir. Davranışlarımız içinde bulunduğumuz kültürün bir fonksiyonudur. Temel değerlerdeki, tutumlardaki farklılıklar insan davranışlarını etkiler. Bireysel değer sistemlerimiz, doğrularımız ve yanlışlarımız işteki davranışlarımızı etkiler.
Siyaset Bilimi	Bireyin ve grupların siyasi çevre içindeki davranışlarını inceler. Örgüt içindeki çatışma, güç konularıyla ilgilenir. Örgütsel davranış, birçok davranışsal disiplinin katkılarıyla oluşmuş, insan davranışı, takım, liderlik gibi konuları içeren büyük bir yelpazedir.
Sosyal Psikoloji	Bireyin grup içindeki davranışlarının nasıl ve niçin oluştuğunu açıklamaya çalışır. İletişim modellerinde, grupça karar almada ve grup etkinliklerinin kişisel gereksinimleri tatmin etme konusunda katkısı olan bir disiplindir.

(Kaynak: Kaya, 2010:18-19)

Tablo 8’de anlatıldığı gibi bu disiplinler örgütsel davranışın açıklanabilir nitelik kazanmasına önemli düzeyde yarar sağlamıştır. Genel olarak bakıldığında örgütsel davranış, davranış bilimleri disiplininin uygulamalı bir alanı olduğundan birçok disiplinin bu bilimin oluşmasına katkıda bulunduğu görülmektedir. Tablo 8’de yer alan disiplinlerden psikoloji bilimi, mikro (birey) düzeyde analizlere katkıda

bulunurken diğerkleri makro kavramların (grup süreci ve örgüt gibi) analizlerine yardımcı olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010:6).

3.3.5. Örgütsel Davranış Modelleri

Praveen (2011), dört farklı örgütsel davranış modeli olduğunu ifade etmiştir. Bu modeller; *otokratik model*, *muhafaza modeli*, *destekleme modeli* ve *kurumsal model*'dir (Praveen, 2011:15). Tablo 9'da örgütsel davranış modellerine yer verilmiştir.

Tablo 9: Örgütsel Davranış Modelleri

	Otokratik Model	Muhafaza Modeli	Destekleyici Model	Kurumsal Model
Modelin Esasları	Güç	Ekonomik Kaynaklar	Liderlik	Ortaklık
Yönetim anlayışı	Otorite	Para	Destek	Takım Ruhu
Çalışanlara İlişkin Psikolojik Sonuçlar	Patrona Bağlılık	Örgüte Bağlılık	Katılım	Öz disiplin
Çalışanların İhtiyaçlarını Karşılama Şekli	Asgari Düzeyde	Güvenlik	Statü ve takdir	Kendini Gerçekleştirme
Performansa İlişkin Sonuçlar	Asgari Düzeyde	Pasif Düzeyde İşbirliği	Dürtülerin ortaya çıkması	Makul düzeyde çalışma isteği

(Kaynak: Praveen, 2011:12)

Tablo 9'da örgütsel davranış modelleri açıklanırken; "modelin esasları, yönetim anlayışı, çalışanlara ilişkin psikolojik sonuçlar, çalışanların ihtiyaçlarını karşılama şekli, performansa ilişkin sonuçlar" başlıkları altında incelenmiştir. Bu modellerin daha ayrıntılı açıklamaları ise şu şekildedir;

- **Otokratik Model:** Otokratik modelin anlayışı yöneticinin belirli bir işi yapmaları konusunda astlarına emir vermesinden ileri gelmektedir. Yönetim örgüt için neyin iyi olduğunu bildiğini ileri sürmektedir dolayısıyla çalışanlardan emirleri yerine getirmeleri beklenmektedir (Praveen, 2011:15). Bu model Endüstri devrimi boyunca yaygın olarak kullanılmıştır. Yönetim kanunlar tarafından yetkilendirilen resmi ve bürokratik yönetime koşullanmıştır. Çalışanlar işlerini yapmaya ikna edilmiş ve çalışmaya koşullanmışlardır. Bu modelde performans ve maaşlar düşüktür. Bu modelin

avantajı işin ilerlemesini sağlaması iken, dezavantajı insan yönünden yüksek maliyet içermesidir (Ivanko, 2013:15).

- **Muhafaza Modeli:** Muhafaza modeli çalışanların otokratik modelin yönetimin anlayışı karşısında duydukları memnuniyetsizlik, güvensizlik ve hayal kırıklığına karşı olarak ortaya çıkmış bir modeldir. Bu model istenilen verimin elde edilmesi için ekonomik kaynaklara ihtiyaç olduğu anlayışına dayalıdır (Ivanko, 2013:15). Bu model çalışan memnuniyetini ve güvenliğini esas almaktadır. Bu modelde örgütler güvenliği ve sosyal güvenceye ilişkin ihtiyaçları sağlar. Bu model örgütte patrondan çok çalışana bağımlılığa öncülük eder. Ekonomik doyum ve faydaların sonucunda çalışanlar tatmin olur ancak yüksek düzeyde motivasyon sağlanmaz (Praveen, 2011:15).
- **Destek Modeli:** Bu model liderliğe dayalıdır. Bu vasıta ile örgütün ilgisiyle, yönetim çalışanların gelişmesine ve birlikte başarılar kazanmalarına yardım edecek bir çevre oluşturur. Yönetimde rehberliği çalışanın performansını desteklemek, üstlendiği rol ise çalışanlara problemleri çözmelerinde yardım etmek ve görevleri yönetmektir (Ivanko, 2013:15). Destek modeli paraya değil liderliğe dayalıdır. Liderlik vasıtasıyla yönetim çalışanlara gelişebilecekleri bir iklim sunar. Bu model, yönetimin fırsat verdiği takdirde çalışanların sorumluluk alabileceklerini, örgüte katkıda bulunabileceklerini ve gelişebileceklerini varsayar. Sonuç olarak, yönetim “Çalışanın ekonomik kârını desteklemek yerine çalışanın iş performansını destekle.” Yaklaşımını benimser. Yönetim iş yerinde çalışanları desteklediği için, psikolojik olarak “katılım” duygusu ortaya çıkar (Praveen, 2011:15).
- **Kurumsal Model:** Bu model ortak bir amaca hizmet eden bir grubu ele almaktadır. Bu modelde yöneticiler bir liderden çok bir ortak çalışma arkadaşı olarak görülmektedir (Ivanko, 2013:15). Bu model “takım” kavramını ön plana çıkarmaktadır. Yönetim daha iyi bir takım kuran bir eğitici olarak görülmektedir. Yönetim patrondan çok örgüte katkı sağlayan bir ortak olarak görülmektedir. Çalışanın bu durumda vereceği karşılık ise sorumluluk olarak görülmektedir. Bu modelin psikolojik sonucu ise öz disiplin olarak ifade edilmektedir. Bu tür bir çevrede, çalışanlar belirli

düzeyde doyum sağlayabilir, işlerine hatırı sayılır katkılarda bulunabilirler. Bu durumun sonucunda ise çalışanların çalışma isteğini yükseltmektedir (Praveen, 2011:15).

Örgütsel davranış modellerine ek olarak örgütsel davranışın odaklandığı beş temel bağlaç bulunmaktadır. Bu bağlaçlar, disiplinler arası yaklaşım bağlacı, bilimsel yöntem bağlacı, durumsallık bağlacı, çok yönlü analiz bağlacı, açık sistem bağlacı'dır. Tablo 10'da örgütsel davranışın bu beş temel bağlacı açıklamalarıyla birlikte yer almaktadır.

Tablo 10: Örgütsel Davranışın 5 Temel Bağlacı

Disiplinler Arası Yaklaşım Bağlacı	Sosyal bilimlerde olduğu gibi örgütsel davranış disiplini de bilgilerini sadece kendi alanında yapılmış olan araştırmalardan değil kendi alanıyla ilgili diğer disiplinlerde de yapılmış araştırmalardan faydalanarak biriktirir. Bundan dolayı örgütsel davranış disiplinler arası bir yapıya sahiptir.
Bilimsel Yöntem Bağlacı	Örgütsel davranış bilimcileri örgüt konusundaki hipotezleri test etmek ve bunları doğrulamak amacıyla bilimsel yöntemi kullanırlar. Bilimsel yöntem sadece bir araştırmada takip edilmesi gereken aşamaları değil, aynı zamanda daha önce açıklanamayan olayları ve şartları da sistematik bir biçimde anlamalarına yardımcı olur.
Durumsallık Bağlacı	Durumsallık yaklaşımında hiçbir şeyin tek bir çözümü yoktur. Bu durumda bir sorunla karşılaşıldığı zaman bu durumu en iyi biçimde analiz ve teşhis ederek, duruma uygun olan strateji ve çözümler geliştirmenin en iyi yol olduğu belirtilmiştir.
Çok Yönlü Analiz Bağlacı	Örgütsel olaylar 3 düzeyde incelenir. Bunlar; bireysel, takım ve örgütsel boyuttaki analizlerdir. 1.Bireysel düzey, bireylerin karakteristiklerini, çalışanların davranışlarını ve düşünce sistemlerini ele alır. Örneğin; güdü, algı, kişilik, tutumlar ve değerler gibi. 2.Takım düzeyindeki analizlerde ise bireylerin ilişkileri ve etkileşimleri önemlidir. Bu takım dinamikleri, karar süreçleri, güç, örgütsel politikalar, çatışma ve liderlik gibi bir takım konuları kapsar. 3.Örgütsel düzeyde ise çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinin yapısı ve örgütlerin çevreleriyle olan ilişkileri incelenir.
Açık Sistem Bağlacı	Örgütün birbiriyle ilişkili parçalardan oluştuğunu ve bunların birbirleriyle uyumlu bir biçimde çalıştığı zaman, örgütün başarılı bir bütün oluşturacağını ve bunun örgütün çevresinde yer alan diğer sistemleri de etkileyeceğini, ona yansıtacağını ifade eder. Örgütü açık bir sistem olarak nitelendirdiğimiz zaman bu sistemin dışarıdan bir takım kaynaklara ihtiyacı olduğunu ifade eder.

(Kaynak: Özkalp ve Kırel, 2010:10-13)

Tablo 10'da yer alan bu kavramsal bağlaçlar genelde örgütsel davranış araştırmacılarının nasıl çalışabileceklerine ya da nasıl çalışmalarını gerekeceğine yardımcı olmak ve düşüncelerini bu yönde kullanmalarını sağlamak amacıyla ortaya konmuştur (Özkalp ve Kırel, 2010; Notoku, 2011, <http://notoku.com/orgutsel-davranisin-bes-temel-baglaci/>, Erişim: 18.05.2014). Tablo 10'daki bilgiler ve

yorumlara bakıldığında örgütsel davranış bağlaçlarının, gerek örgütsel davranışı anlama ve yorumlama da gerek örgütsel başarı sağlamada önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür.

3.4. Davranışsal Stratejiler

Davranış stratejisi, stratejik yönetime ilişkin teori ve uygulamaları bilişsel ve sosyal psikolojiyle birleştirmektedir. Davranış stratejisi, örgütlerdeki stratejik yönetim karşısında insanların kavrama gücü, duyguları ve sosyal davranışlarına yönelik gerçekçi varsayımlar getirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca strateji teorisi, deneysel araştırma ve gerçek dünyaya ilişkin uygulamaları zenginleştirmektedir (Powell vd., 2011:1371).

Öte yandan örgütsel açıdan ele alındığında, davranış stratejisi; bir işletmenin fiili ve potansiyel rakipleri karşısında, kalıcı ticari avantaj elde etmek dolayısıyla da uzun dönem de karını arttırmak için sergilediği tutumlar olarak tanımlanabilmektedir (Smith ve Round, 1998:26-27).

Örgütsel davranışa stratejik yaklaşımla bakıldığında; bireysel, kişilerarası ve örgütsel faktörlerin davranışı ve insanın örgüt içerisindeki değerleri nasıl etkilediğine ilişkin bilgi ve uygulamaları içermekte olduğu görülmektedir. Örgüt içerisindeki değer üretkenliğini, memnuniyeti, örgütün rekabette elde edeceği avantajları ve finansal başarıları yansıtmaktadır. Örgütsel davranışa stratejik olarak yaklaşımın önemi ise tüm yönetim basamaklarına ilişkin kilit noktalara ışık tutmasıdır. Öte yandan üst kademe yöneticiler için, örgütsel davranışa stratejik yaklaşım örgüt içi kural ve uygulamaları şekillendiren faaliyetlere rehberlik etmektedir. Yöneticiler için ise, üst düzey yöneticilerin tasarladığı stratejik girişimlerin uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Daha alt kademe bulunan yöneticiler için ise, örgüt stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasına ilişkin rehberlik ve görüşme çalışmalarına destekte bulunmaktadır (Wiley, 2005, http://www.wiley.com/college/sc/hitt/r002_ch01.pdf, Erişim: 15.04.2014).

İşletmeler çoğunlukla müşterilerle iletişim halinde olan çalışanlarına nazik ve dost canlısı olmanın gerekliliğini öğretirler. Ancak, müşterilerin empati kurma ve nazik davranma gibi zorunlulukları yoktur. Sonuç olarak, “Müşteri her zaman

haklıdır.” prensibi nedeniyle çalışanlar müşterilerle eşit konumda değildir. Bu durumda, çalışanlar gerçek duygularını ifade edemedikleri için ciddi zorluklarla karşılaşır. İşletmeler çalışanlarını derin davranış stratejileri konusunda cesaretlendirebilmektedirler. Bu stratejiler müşterileri arkadaş gibi görmek ve gerçek duygularını ifade etmek olarak tanımlanabilir. Bunun yanı sıra, işletmeler çalışanlarını müşterilerin kötü ruh hallerinin getireceği olumsuzluklardan nasıl kaçınacağı hakkında eğitebilirler (Ye ve Liang, 2010:13).

3.5. Davranış Stratejilerine İlişkin Ekoller

Örgütsel anlamda davranışsal strateji kavramı, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi ve kâr elde etmesi açısından ihtiyaç duyduğu kararların almasını sağlayacak bir mekanizma, oluşturdukları yöntemler bütünü olarak ifade edilebilir.

Davranışsal strateji, literatüre günümüze yakın dönemlerde girmeye başlamış olan yeni bir kavramdır. Bu nedenle, davranışsal stratejileri derinlemesine inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlanılmamıştır. Öte yandan davranışsal stratejilere yönelik bazı çalışmalar da hazırlanmıştır.

Powell vd. (2011), davranış stratejilerine ilişkin üç farklı ekol/öncü yaklaşım olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; “indirgeyici yaklaşım”, “çoğulcu yaklaşım” ve “kavramsalcı yaklaşım” olarak sıralanmaktadır (Powell vd., 2011:1372-1373). Tablo 11’de davranış stratejilerine ilişkin ekollere (öncü yaklaşımlara) yer verilmiştir.

Tablo 11: Davranışsal Stratejilerin 3 Ekolu (Öncüsü)

	İNDİRGEYİCİ YAKLAŞIM	ÇOĞULCU YAKLAŞIM	KAVRAMSALCI YAKLAŞIM
Felsefik Esaslar	Pozitivizm, Nesnelcilik, Materyalizm, Bilimsel Gerçekçilik, Doğrulamacılık	Nominalizm, Faydacılık, Evrimcilik	Olguculuk, Varoluşçuluk, Eleştirel Yaklaşım, Postmodern Yaklaşım, Sembolik Etkileşimler, Kavramsalılık, Gerçeklerin Sosyal Temelleri
Temel Süreç	Bireysel ve grup içi karar alma	Gruplararası görüşme, problem çözme, politika, çatışmalara çözüm getirme, örgütsel öğrenme, kaynak paylaşımı	Sezgileri kullanma, algı, irade, eylem oluşturma
Anahtar Psikolojik Kavramlar	Sınırlı gerçekçilik, olasılık teorisi, sezgisel yanlılık, dinamik uyumsuzluk	Referans grupları, sosyal öğrenme, sosyal kimlik teorisi, kendini kategorize etme	Bilişsel şema , dil, anlam, işaretler, ideoloji, anlam, gerçekçilik, eylem, kültür
Yöntem	Hipotezlerin test edilmesi, kararlara ilişkin tecrübeler, simülasyon, matematiksel ve hesaba dayalı modelleme, sinirsel yöntemler	Alan çalışmaları, olay çalışmaları, çok değişkenli istatistikler, olaylar, yöntemlerin birden fazlasının kullanımı	Tarihe yorumsal yaklaşım, etnografi, temellendirilmiş teori, yorumlama, metin çözümleme, söylemlerin analizi, gösterge bilimsel analiz
İşletmeler Hakkındaki Varsayımlar	Şirkete ilişkin kararlar genel müdür, girişimciler ve genel yönetim kurulu tarafından alınır. Kararlar bilişsel önyargılara bağlıdır.	İşletmeler amaçları çatışan alt gruplardan oluşmaktadır. İşletmeler strateji problemlerini, çatışmalara çözüm getirerek ve gruplararası görüşme yöntemiyle çözerler.	İşletmeler ideolojik bir yapıya sahiptir. Karar ve eylem birbirinden ayrılmıştır. Eylemler belirgindir ve dış etkilere maruz kalabilmektedir.
Stratejik Yönetime Katkıları	Stratejik kararlara ilişkin bilişsel önyargılar-rekabete ilişkin karanlıkta kalan noktalar, rekabetin ihmal edilmesi, kibir, sorumlulukların artması, tutarsızlık	İşletmelerin davranış teorileri, grup tanımlama, istekler, öğrenmedeki uyumsuzluk, örgütsel problemler	Davranışlarda Gerçekçilik, Bilişsel Şema, Bilişsel Haritalar, Bilişsel Rekabet, Mantıksal Hâkimiyet, Sezgi Yeteneği, Yanılgı, Eleştirel Teori, İrade, Farkındalık

(Kaynak: Powell vd., 2011:1372-1373)

Tablo 11’de davranış stratejileri üç temel ekol olarak ifade edilmiştir. Bu yaklaşımlar davranışı örgütsel temel çerçevesinde değerlendirmektedirler. Her bir yaklaşımda, davranışa ilişkin farklı tanımlamalar ve davranışların uygulanmasına

yönelik farklı stratejiler sunulmuştur. Davranış stratejilerine yönelik olan bu ekoller/yaklaşımlar alt başlıklar halinde ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

3.5.1. İndirgeyici Yaklaşım

İndirgeyici yaklaşım farklı ve karmaşık yapıda olan her şeyin ortak bir kuralla açıklanabileceğini varsaymaktadır (Nagel, 1998:3). Örgütler ve işletmeler açısından ele alındığında, indirgeyici yaklaşım pazara talep açısından da önem teşkil ettiğini söylemek mümkündür. Öğrenciler, iş adamları ve hükümet yetkilileri belirgin bir gelecek istemekte ve akıllarındaki soru işaretlerine yanıt aramaktadır. Öte yandan, geleceğe yönelik eylemlerin tam anlamıyla belirgin olmaması karmaşaya yol açmaktadır. İndirgeyici yaklaşım, tüm farklı kavramları tek bir prensipte birleştirmektedir. Dolayısıyla, birden fazla kompleks kavramı tek bir çatı altında toplayabilmektedir (Inayatullah, 2002:298- 301).

Bilimin olgusal, gerçekçi ve nesnel felsefelerine dayanır ve hipotezlerini matematiksel modelleme, simülasyon, laboratuvar deneyleri gibi nicel metotlara dayandırır. İndirgeyici yaklaşım davranışsal karara ilişkin araştırmalar, karar verme, bilişsel eğilimler, risk algısı gibi teorik çalışmalardan etkilenir. İndirgeyici yaklaşım, satın alma ve tasfiyeye yönelik kavramsal hataları, pazara girişteki aşırı kendine güveni, yönetsel risk tercihlerini ve kaynak paylaşımını etkiler. Davranışsal oyun teorisi ve nöro-ekonomiye ilişkin son gelişmeler indirgeyici yaklaşımdan ileri gelmektedir (Powell vd., 2011:1372-1373).

3.5.2. Çoğulcu Yaklaşım

Çoğulcu yaklaşım kültürler, toplumsal yapılar ve topluma ait diğer değerler karşısında açıklık, hoşgörü ve anlayışı destekler (Giselbrecht, 2009:12).

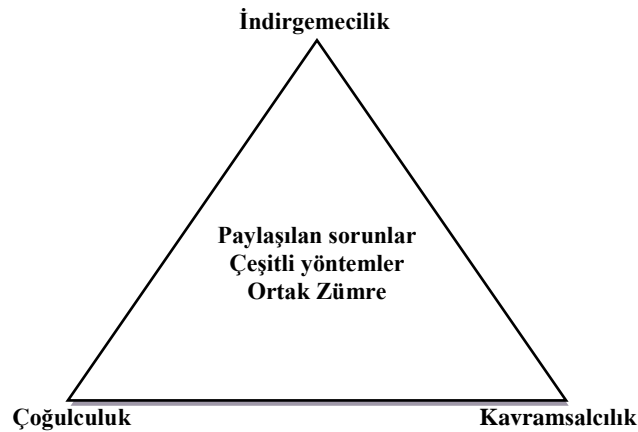
Çoğulcu yaklaşımın ismi birden fazla teorik geleneğe odaklanmasından ileri gelmektedir. Bu yaklaşımda, örnek olay ve simülasyon metotları kullanılmaktadır. Çoğulcu yaklaşım bireysel karar almadan ziyade işletmenin çevresine ilişkin kararların tümüne odaklanmaktadır. Bu yaklaşımın örnekleri örgütsel kültür ve kimliğe, grup içi eğilimleri ve şirket birleşmelerine ve stratejik referans gruplarına ilişkin stratejileri etkilemektedir (Powell vd., 2011:1372-1373).

3.5.3. Kavramsalci (Bağlamsalci) Yaklaşım

Kavramsalci yaklaşım daha çok eleştirel bir yapıya sahiptir. Kavramsal yaklaşım yönetim algısı, fikir üretme, bilişsel şema, dil, anlam ve yasal çevrelere ilişkindir. Kavramsal bakış açısında öznel düşünceler, paylaşılan ideolojiler ve bilişsel yapılar önem teşkil eder (Powell vd., 2011:1372-1373). Kavramsalcılık, varlıkların özünü ve evrensel boyutunu ortaya koyar. Öte yandan da zihnin dışında veya doğada bulunan varlıklardan haberdar olup olmadığımızı ele alır (Adnan Menderes Üniversitesi Kişisel Sayfaları, 2008, http://web.adu.edu.tr/user/mbal/metin_bal_Courses_instructed_by/Course_Texts/Nominalism.Realism.Conceptualism.pdf, Erişim: 13.01.2014).

Şekil 4'te davranışsal stratejinin üç yaklaşımı bütünleştirici bir bakış açısıyla ifade edilmiştir.

Şekil 4: Davranış Stratejilerine Bütünleştirici Bakış



(Kaynak: Powell vd., 2011:1380)

Şekil 4'te yer alan indirgeyicilik, çoğulculuk ve bağlamsalcılık kavramlarından her biri davranışsal stratejilere ilişkin belirli kavramları ortaya çıkarmaktadır. Bu yaklaşımlar sorunların paylaşımı, ortak zümrenin aldığı kararlar ve farklı diğer yöntemlerden faydalanarak bir bütünü, davranış stratejilerini oluşturmaktadır. Yukarıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmış olan davranışsal yaklaşımlarla anlatılmak istenen bilgileri aşağıdaki gibi 7 adımda özetlemek mümkündür (Powell vd., 2011:1380-1381):

1. Davranış stratejisi bilişsel ve sosyal psikolojiyi stratejik yönetim teori ve uygulamalarıyla birleştirir. Davranış stratejisi insanın zihnine duygularına ve örgütlerin de stratejik yönetimine ilişkin sosyal davranışlara gerçekçi yaklaşımlar getirmeyi amaçlar. Bunun sonucunda da strateji teorisini, ampirik teoriyi ve gerçek hayata yönelik uygulamaları zenginleştirir.
2. Bilişsel ve sosyal psikoloji geniş olarak ele alındığında, davranışsal stratejilerin üç temel yaklaşımla ele alındığı söylenebilir. Bunlar indirgeyici, çoğulcu ve kavramsal yaklaşımlardır.
3. Davranışsal strateji alanı bu üç yaklaşımı birlikte ele almalı, hiçbirini hariç tutmamalıdır. Davranışsal stratejileri daha bütüncül bir şekilde sokmanın üç yolu vardır. Probleme nüfuz etme, yönetime nüfuz etme ve topluluğa nüfuz etme.
4. Probleme nüfuz etme: Temel araştırma problemini çözümlenmek adına davranışsal strateji tüm bu üç paradigmayı yerine getirmelidir. Probleme nüfuz etmede problemler ise; ortaklaşa hareket etme konusunda bireyin anlayışını ölçmek, strateji teorisinin psikolojik özelliklerini tanımlamak, örgütlerdeki karmaşık yargıları anlamak, işletmenin psikolojik konumunu geliştirmektir.
5. Yönetime nüfuz etmede davranışsal strateji, yöntem olarak çoğulculuk prensiplerini ve entelektüel paylaşımı benimsemelidir. Araştırmacılar çok yöntemli çalışmalar hazırlamalı ve dergi yöneticileri beklentilerini hazır tutmalıdırlar. Araştırmacılar bilgi birikimini bir bütün halinde tutmaya öncelik vermelidir.
6. Topluma nüfuz etme araştırmacılar, uygulayıcılar ve diğer birey veya topluluklar davranışsal stratejinin sosyal ve kurumsal yapısının güçlendirilmesine odaklanmalıdır. Araştırmacılar stratejik yönetim toplumu içerisindeki ilgi gruplarını düzenlemeli etmeli, konferanslar hazırlamalıdırlar. Bu alandaki çabalar, takdir, ün ve entelektüel bütünlük sağlayabilir.

7. Bu 3 temel paradigmanın tarihi ve sabit bir yapılarının olmasına rağmen, davranışsal stratejisi gelişime açık, dinamik ve yeni araştırma, problem ve metotlarının oluşturulmasında yenilikçilik sağlayabilmektedir.

Yukarıda belirtilen tüm adımlarla davranışsal stratejilerin sahip olması gereken özellikleri tarif edilmiştir. Bu nedenle örgütlerin doğru davranışsal stratejileri belirleyip uygulamak adına bu adımları irdeleyerek hareket etmeleri önem taşımaktadır.

3.6. Davranışsal Stratejiye Yönelik Boyutlar

Davranışsal stratejiler konusunda alan araştırması yapılırken ulaşılan çalışmaların günümüze yakın tarihlerde yapılmış olduğu görülmektedir. Bu nedenle, davranışsal strateji kavramının literatürde henüz yer almaya başladığını söylemek mümkündür.

Lovallo ve Sibony (2010), davranışsal stratejiyi; *“psikoloji alanını bünyesine alan bir tür stratejik karar alma yolu”* olarak tanımlamışlardır (Lovallo ve Sibony, 2010:3). Davranışsal stratejiler yönetim alanına ilişkin araştırmaların temeline katkıda bulunmaktadır. Örgütsel çalışmalar çeşitli stratejiler üzerinde araştırma yapmaktadırlar. Bu stratejiler önem arz etmektedirler. Çünkü örgütsel faaliyetlerde karar alımı aşamasında gerçekçilik önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, bu stratejiler örgütsel öğrenme ve uyum sağlama unsurları açısından bir takım sonuçlar ortaya koymaktadırlar. Ayrıca bu stratejiler, karar alım sürecine destek olmaktadır (Greve, 2013:103).

Greve (2013), çalışmasında dört ana davranışsal stratejinin olduğunu ifade etmiştir. Bu stratejiler şunlardır (Greve, 2013:105);

- Momentum Stratejisi
- Geri Bildirim Stratejisi
- Çıkarımsal Strateji
- Beklentsel Strateji

3.6.1. Momentum Stratejisi

Momentum “dürtü” veya “itici kuvvet” olarak tanımlanmaktadır. Momentum kavramının kökeni fizik biliminden gelmektedir. Formül olarak ifade edildiğinde, hareketli bir mekanizmanın momentumu (ivmesi), kütle ile hızın çarpımına eşittir. Momentum belirli bir yönü gösteren vektördür. Momentumun içerdiği itici güç, dürtü kavramı farklı birçok alanda da kullanılmaktadır. Momentum kavramı, “davranışlardaki ısrar” olarak da kullanılmaktadır. Güvercinler üzerinde yapılan bir çalışmada, güvercinler belirli bir mükafat karşılığında, bazı tuşlara basmaları için eğitilmişlerdir. Daha sonra tuşların işlevleri değiştirilmiş ve bu defa mükafat olmaksızın aynı tuşlara basmaya devam etmişlerdir. Davranışların bu şekilde tekrar edilmesi davranışsal momentum olarak adlandırılmıştır. Zamanla davranışsal momentum, örgütsel alanın literatürüne de girmiştir. Örgütlerdeki değişimin de takip ettiği belirli bir yön vardır. Örgütsel momentum, daha organik veya merkezden uzak olma yönündeki süreci değiştirmeye eğilimlidir (Van Aken ve Opendakker, 2005:3-4).

Momentum stratejileri, örgütün sonuçları gözetmeksizin tekrar tekrar başvurduğu davranışlardır. Momentum stratejileri olayların, sonuçlarını düşünmeksizin tekrar ettirilmesi fikrinden ileri gelmektedir. Bu durum tekrarın hızlı olmasında veya davranışların tüm sonuçlarının farkına varılmasının uzun sürmesi halinde gerçekleşir (şirket birleştirmelerinde olduğu gibi). Böyle durumlarda çıktılar gözlemlenmenin eylemlerin tekrarını açıklamadığı iddiasını desteklemek kolaydır. Çünkü faaliyetlerin bir sonraki kararın alınmasına yardımcı olacak bilgiyi sağlaması makul değildir. Momentumun temelinde birbirinden farklı olan eylemlerin (pazar genişlemesi karşısında şirket birleşmesi) vasıtasıyla görülmesi durumunda da yapılabilir. Momentum stratejileri, işletmelerin önceki kararlarına bağlılık duymalarını ve bu durumu haklı çıkarma isteğini ifade etmektedir. Momentum stratejileri basittir ve düşük düzeyde gerçekçilik gerektirir. Ayrıca karmaşık eylemlerin maliyeti yüksek olduğunda ortaya çıktıkları söylenebilir. Momentum stratejileri baskın tarafta olan yöneticilerin koalisyonunun stratejik ateşkes düzeyine ulaştığı örgütlerde görülür. Bu örgütler ya mevcut stratejilerini sürdürecektir ya da yüksek maliyetlere maruz kalacaktır. Bu doğrultuda da önemli düzeyde momentum

sergileyecektir. Yeni endüstriler içerisinde yer alan işletmeler momentum stratejilerini benimsemeye meyillidir çünkü kısa geçmişleri ve az olan bilgileri ile alabilecekleri performans karşılaştırabilmeleri için çok az veri sağlayacak bir çevrede çalışırlar (Greve, 2013:105-107).

3.6.2. Geri Bildirim Stratejisi

Geri bildirim kavramı; “birlikte iş yapan insanlar arasında, genellikle bir projenin ya da yapılan işin değerlendirilmesi biçiminde, enformasyon akışı” , “iş performansına ya da işe ilişkin davranışlar konusunda gözlem paylaşımı”, “olumlu, üretken değişimin ilk adımı” olarak ifade edilmektedir (Çev: Kardam, 2006:17).

Geri bildirim, işgörenler için önemli bir motivasyon aracı olarak da önemli bir işleve sahiptir. Bu genel işlevlerin dışında, performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendiren ile değerlendirilen) etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Helvacı, 2002:159).

Örgütsel açıdan ele alındığında geri bildirim amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kaymaz, 2007:146-147):

- Çalışanların istenen şekilde davranmalarını sağlayarak, beklenen davranışları teşvik etmek ve sürekli kılmak,
- Çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak,
- Yüksek performansı teşvik etmek için çalışanları güdülemek,
- Geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek ve bunu ileterek performans düşüklüğünü engellemek,
- Çalışanların örgütsel ve bireysel hedeflere daha kolay ulaşmalarını sağlayacak doğru yönelimlerin yolunu açmak.

Geri bildirim temel alan davranış modelleri, davranışlara farklı bir bakış açıları getirirler. Geri bildirim temel alan modeller, davranışların tamamıyla bireyin iç bilgisiyle şekillenmek yerine, devam eden bir olayın davranışsal çıktılarını ortaya koyar. Böylelikle iç ve dış etkenler davranışları şekillendirir. Bu davranışların arkasındaki itici kuvvet, değerleri temel alan kararlardan değil, ileriki davranışlara

yönelik düzenlemelerin bir sonucu olarak kişinin davranışlarını ve davranışlarının etkilerini izleyebilmesi olarak adlandırılabilir. Davranışa ilişkin geri bildirim modelleri psikoloji ve sosyoloji alanlarında yer alabilir (Darnton, 2008:29).

Geri bildirim stratejisi, mevcut eylemlerin başarılı çıktılar oluşturması halinde sürdürülmesini ve alanının genişletilmesini, başarısız çıktılar alınması halinde ise mevcut eylemlere ilişkin yeni alternatifler üretilmesini esas alır. Geri bildirim stratejileri, savunmacı ve kendini geliştirme modu yerine, proaktif problem çözme yolunu izler. Geri bildirim stratejileri, geçmişe dönük bir bakış açısına sahiptir, ancak planlanan eylemleri destekleyecek yeterli bilgi bulunduğu takdirde çıkarımsal veya beklentisel stratejilerle yer değiştirebilir (Greve, 2013:107).

3.6.3. Beklentisel Strateji

Beklentisel sistem, örgütün kendine veya çevresine ilişkin tahminlerini içerir. Örgüt içi tüm kararlar beklentilere ilişkin sonuçlar doğrultusunda alınır ve bu şekilde de akıl olan bir sistem elde edilir. Beklentisel stratejiler, geleceğe yönelik tüm gerekli girdileri (fiyat, sermayeye ilişkin değişimler, iş gücü, malzemeler ve genel maliyetler) içeren bir sistemi beslemektedir. Buna dayalı olarak, örgütün üst düzey yöneticilerinin düşünceleri, işletmeyi gelecekte pazardaki değerini artıracak bir yöne yönlendirir. Verilerin işlenmesinden sonra, tahmin etme modeli vasıtasıyla geleceğe yönelik belirli sonuçlar elde edilir. Bu sonuçlar geleceğe yönelik stratejik kararlar alınırken yönetim tarafından göz önünde bulundurulur. Beklentisel modelin amacı, öncelikle üretkenlik ve karlılık vasıtasıyla stratejik yönetim ve kontrolü destekleyen bir model oluşturmaktır. Bu model geliştirilen stratejiler ile uygulamalar arasındaki açığı kapatmaya yöneliktir. Bunun yanı sıra, işletmenin tahmin etme gücü kadar geçmiş davranışlarını açıklamak da bu modelin amaçlarındandır (Theriou ve Tsirigotis, 2001:128-129).

Beklentisel stratejiler, diğerlerinin eylemlerini tahmin etmeyi ve bu tahminlere en iyi düzeyde cevap verecek etkinlikleri seçmektedir. Bu strateji tüm davranış stratejileri içinde en gerçekçi olanıdır. Bu strateji, farklı alternatiflerden elde edilecek gerçekçi seçimleri içerir. Beklentisel stratejiler fırsatların tanınmasını ve faydalanılmasını temel alır (örgütler arası ağlar içinde işe yarar pozisyonları almak, belirsiz teknolojilere yatırım yapmak, analitik karar almak gibi). Beklentisel

stratejiler çalışma ortamında çeşitli pazarlarda rakip olarak karşı karşıya gelen işletmelerin karşılıklı hoşgörüsünden ileri gelir (Greve, 2013:109).

3.6.4. Çıkarımsal Stratejiler

Örgütlerde davranışa yönelik çalışmalardan elde edilen üç klasik görüş bulunmaktadır. Bunlardan *ilki*; örgütteki rutin faaliyetleri temel alan davranışlardır. Burada faaliyetler, sonuçlar veya amaçlara dayalı bir mantıktan çok uygunluk ve yasallığa dayalı bir mantık içermektedir. Burada seçenekleri hesaplamak yerine prosedürlerle durumları uyumlu hale getirmek esas alınmaktadır. *İkincisi* ise, geçmişe dayalıdır. Rutin faaliyetler geleceğe yönelik tahminlerden çok geçmiş tecrübelerine dayalıdır. Sonuçlara yönelik geri bildirimde bulunmak için deneyimler adım adım uygulanır. *Üçüncü* bakış açısında, örgütler hedefe odaklıdır. Davranışları, gözlemledikleri sonuçlar ile bu sonuçlara ilişkin beklentileri arasındaki ilişkiyi ibarettir. Başarı ve başarısızlık keskin çizgilerle birbirinden ayrılmaktadır. Böyle bir ortamda, örgütlerin geçmişe ilişkin çıkarımlarını rutin faaliyetlerini yürütürken davranışlarına yönelik bir rehber olarak kullandıkları görülmektedir. Rutin terimi, burada, örgütleri kuran ve işleten kalıp, kural, prosedür, strateji, eğilim ve teknolojileri içermektedir. Bunun yanı sıra, inançların yapısını, sistemleri, paradigmaları, kodları, kültürleri ve resmi anlamdaki rutin faaliyetleri destekleyen, detaylandıran veya karşı çıkan bilgiyi içermektedir. Rutin faaliyetler kendilerini yürüten bireysel unsurlardan bağımsızdır ve bireysel unsurlar içerisindeki iş hacmini ayakta tutma gücüne sahiptirler. Geçmişten gelen deneyimler rutin faaliyetlerin hakimiyeti altındadır, ancak geçmiş yaşamayan örgüt veya örgüt üyelerine ulaşma gücüne sahiptir. Rutin faaliyetler sosyalleşme, eğitim, taklit profesyonelleşme, bireysel hareketler şirket birleşmeleri ve şirket alımları vasıtasıyla iletilir. Genellikle tutarlı ancak bazen karmaşık olabilen ya da bilgilerin kaybolabileceği ortak belleğe kaydedilirler. Deneyimin bir sonucu olarak değişirler. Bu değişiklikler geçmişteki bilgilere özellikle de hedefe yönelik sonuçların değerlendirilmesine dayalıdır (Levitt ve March, 1988:319-320).

Tanım olarak, çıkarımsal model; gözlemlenen bir olay karşısında dahili unsurları temel alan nitelikleri inceler ve geçmişe yönelik çıkarımlara dayalı hareket eder (Singh, 2012:69). Çıkarımsal stratejiler de, geri bildirim stratejileri gibi bilgiye

duyarlıdır. Ancak burada bilgi, örgütün kendi davranışlarına ilişkin başarı veya başarısızlıkların doğrudan bir işareti değildir. Diğer yandan, çıkarımsal stratejiler diğer örgütlere ilişkin olayları da yorumlamaya çalışır. Yapılan çıkarımlar hesaplı veya bilinçli değildir. Çıkarımsal stratejilere yönelik en iyi çalışmalar, yönetim uygulamalarının yasallaştırılması ve örgütsel yapılarının yasallaştırılmasıdır. Çünkü onlar örgütsel alan vasıtasıyla yayılmaktadırlar. Çıkarımsal stratejilerde yöneticiler çevresel uyarıcılara duyarlıdır ve değişiklikler konusunda oldukça serbest bir yapıya sahiptirler. Çıkarımsal stratejiler, yapışan çeşitli öngörülere ve olaylara, onlara karşılık gelen örgütsel tepkiler arasındaki ilişkinin karmaşıklığını içinde bulundurur. Diğer örgütlerin taklit edilmesi yaygın bir olaydır. Belirsizlikle karşı karşıya gelen örgütlerin en iyi uygulaması diğerlerini taklit ederek uygun performans ve düşük maliyetle etkin çözümler bulmaktır. Taklidin arkasındaki tahminler diğer örgütlerin seçimlerinde göz önünde bulundukları alternatiflerin kalitesiyle ilgili bilgiyi içermektedir. Çıkarımsal stratejilerin yeni endüstriler ve büyük teknolojik değişikliklerin üzerindeki egemenliği şaşırtıcı değildir. Bu tür olaylar en iyi eylemler hakkındaki görülür belirsizliklerle ilgilidir. Bu durum da yöneticilerin diğerlerini gözlemlemesi sonucunda elde ettiği çıkarımlara dayanır. Yeni endüstrilerde, esnekliğe yönelik ek kaynaklar, katılımcı şirketlerin yaşının genç olmasıyla ilgilidir ve bu durum da geçmişe dönük stratejilere yönelik bağlantıların düşük düzeyde olmasına ve örgüt yapısının sağlam olmamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla çıkarımsal stratejiler, sadece diğerlerinin ne yaptığını gözlemlemekle sınırlı kaldığı için dezavantaj içerebilirler (Greve, 2013:108).

Yukarıda ayrıntılı bir şekilde anlatılan davranışsal stratejilerin tümüne bakıldığında, tüm davranışsal stratejilerin bir arada kullanılıyor olması durumu karma stratejilerin varolduğu anlamını taşımaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin meydana gelecek olumsuz durumlara karşı, davranışsal stratejilerin tümünü kullanarak işletmeye faydalı bir ortam oluşturabilmeleri de mümkündür. Öyle ki, Greve (2013) çalışmasında, momentum stratejileri, geri bildirim stratejisi, çıkarımsal stratejiler ve beklentisel stratejilerin davranışlar açısından açıklayıcı bir konumda olduğunu belirtmiştir. Ayrıca tümünün kullanılıyor olması durumunda ise, mevcut davranışsal stratejiyi, “karma strateji” olarak adlandırmıştır. Dolayısıyla, tüm bu

stratejilerin karma olarak belirli bir nüfus veya bireysel bir örgüt tarafından uygulandığını söylemek mümkündür (Greve, 2013:111).

3.7. Davranışsal Strateji Edinme Yolları

Lovallo ve Sibony (2010), davranışsal strateji edinebilmek için belirli aşamaları önceden bilmek gerektiğini ve davranışsal strateji oluşturabilmek için de izlenmesi gereken bazı adımlar olduğunu belirtmişlerdir. Bu adımları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Lovallo ve Sibony, 2010:12-14):

- **1.Adım:** Girişimlere cevap verecek kararları almak.

Büyük şirket birleşmeleri ve şirketlerin satın alımı ve önemli teknolojik seçimler bu gruba girer. Birçok şirkette bu kararlar yönetim kadrosundaki alt gruplar tarafından alınır ve bu yolda geçici, gayri resmi ve sık sık tekrarlanan süreçler izlenir. Diğer bir yöntem ise şirketin zamana ilişkin stratejilerini şekillendiren tekrarlanan ancak yüksek düzey kararlarını içerir (Lovallo ve Sibony, 2010:12-14).

- **2.Adım:** Önemli kararları etkileyen eğilimleri tanımlamak.

Bu aşama geçmiş ve güncel kararların gözlemlenmesi ile ilgilidir. Bu aşamada şirketin riskte olup olmadığı, faaliyetlere ne kadar odaklı olduğu, kararlara ilişkin kalıpların irdelenmesi gibi süreçleri içerir (Lovallo ve Sibony, 2010:12-14).

- **3.Adım:** En etkili eğilimleri karşılayacak uygulama ve araçları seçmek.

Bu aşama doğru karar mekanizmalarının seçilmesi, kararların şirket kültürüne ve liderlerin yönetim tarzına uygun kararların alınmasına ilişkindir (Lovallo ve Sibony, 2010:12-14).

- **4.Adım:** Resmi sürece ilişkin yerleşik uygulamalar oluşturmak.

Sermaye yatırımı ve araştırma ve geliştirme çalışmaları gibi bu tür uygulamalarla yöneticiler belirli düzenlemeler çerçevesinde getirilen teknikleri kullanarak işletmeye ilişkin belirsizlikleri azaltırlar. Bunun yanı sıra fırsat eşitliği de önemlidir. Bu koşul yerine gelmediğinde kullanılması gereken teknikler konusunda prensipte anlaşmalar da deneyim ve karşılıklı güven eksikliği gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Lovallo ve Sibony, 2010:12-14).

Yukarıda da belirtildiği gibi tüm bu unsurlar, işletmelerin mevcut ve ileriye dönük faaliyetlerine ilişkin kararlar açısından önem taşımaktadır. Bu adımlar, örgüt yönetiminde, alınacak kararların ve uygulanacak stratejilerin belirlenmesini sağlayacaktır. Bu adımlar doğrultusunda hareket eden yöneticiler, iç ve dış unsurların oluşturacağı fırsat ve krizler karşısında, önceden belirledikleri davranış stratejilerinden faydalanarak avantaj elde edebilirler.

3.8. Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Davranışsal Strateji

Otel işletmeleri kriz anlarında daha önceden belirledikleri bazı stratejilerle müdahalede bulunurlar. Oluşabilecek her tür krize karşı farklı stratejiler geliştirirler ve kriz anına işletmeyi hazırlarlar. Bu nedenle krizlerin etkilerini azaltabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için çeşitli eylemlerde bulunurlar. Çünkü her tür işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de finansman, üretim, pazarlama, personel, yönetim ve organizasyon gibi işlevlerden söz edilebilir. Öyleki, her işletmenin kriz durumlarında, amaçları doğrultusunda kullanabileceği stratejilerinin olması gerekmektedir (Köroğlu, 2004:80).

Sellnow ve Sarabakhsh (1999), otel işletmelerinde krizlere karşı kullanabilecek yöntemleri şöyle sıralamışlardır (Sellnow ve Sarabakhsh, 1999:54-60);

- Müşterilerle, hükümetle ve basınla iletişime geçme,
- Yeterli kaynakların sağlanması, buna bağlı olarak da kriz sonrası işletmenin kendini onararak yeni bir imaj ve başarılı uygulamalarla pazara geri dönmesi,
- Kamu ile iletişime geçecek bir sözcünün bulunması,
- Kriz sonrasında iletişim çalışmalarına katkı sağlayacak halkla ilişkiler uzmanının bulunması,
- Kriz yönetimi planı edinerek krize ilişkin sorulara en kısa zamanda cevap verilmesine ilişkin beklentiyi karşılamak,
- Basının hareketlerinin izlenmesi ve basın bilgilendirilirken dürüstlük politikasının izlenmesi,
- Krize karşı önceden hazırlıklı olmaktır.

Öte yandan, Pizane ve Kozmina (2010) ise, otel işletmelerinin kriz yönetimi uygulamalarını şöyle sıralamışlardır (Pizane ve Kozmina, 2010:7);

- İşgünü azaltmak adına çalışanları işten çıkarmak veya çalışanlara ücretsiz izin vermek,
- Çalışma günlerinin sayısını azaltmak,
- Ödeme oranlarını dondurmak,
- Dış kaynak kullanımına yönelme,
- Ürünleri yerli turistlere ve yerel ticarete pazarlama,
- Turistik mekânların belirli özelliklerine odaklanarak yerli turistlere pazarlamak,
- Yeni pazar bölümlerine odaklanmak,
- Özel indirim teklifleriyle fiyatları düşürmek,
- Liste fiyatlarını düşürmek,
- Turistik mekânın ayırt edici özelliklerine ve güvenlik özelliklerine odaklanarak yabancı turistlere pazarlamak,
- Yeni ürün ve hizmetleri tanıtmak ve pazarlamak,
- Otel hizmetlerini sınırlayarak maliyetleri azaltmak,
- Bina bakımını erteleyerek maliyet azaltmak,
- Tedarikçileri değiştirerek maliyeti azaltmak,
- Kredileri azaltmak veya planlanmış ödemeleri ertelemek,
- Hükümet desteğinin eksikliğine karşılık örgütlü tepki,
- Güncel maliyetler karşısında hükümetten endüstri çapında destek talebinde bulunmak,
- Endüstri çapında vergi ödemelerine ilişkin mühlet talebinde bulunmaktır.

Yukarıdaki açıklamalara ve otel işletmelerinde kullanılan stratejilere bakıldığında, otel işletmelerinin kriz dönemlerinde mevcut durumlarını koruyabilmek ve krizleri minimum düzeyde zararla atlatabilmek için belirgin bazı stratejilere başvurduklarını söylemek mümkündür. Öte yandan, bu unsurlar içerisinde davranışsal stratejilerin yer almadığı da söylenebilir. Bu nedenle bu araştırma da, kriz

yönetiminde davranışsal stratejilerin krizlerden çıkış yolu olarak kullanılabilceği düşüncesiyle oluşturulmuştur. Öyle ki, Greve (2013), çalışmasında davranışsal stratejilerin doğru zamanda ve doğru şekilde kullanılması halinde mevcut durum için olumlu geri bildirim alınabileceğini ifade etmiştir (Greve, 2013).

Davranışsal strateji; bir işletmenin fiili ve potansiyel rakipleri karşısında, kalıcı ticari avantaj elde etmek dolayısıyla da uzun dönem karını arttırmak için sergilediği tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Smith ve Round, 1998:26-27). Ayrıca literatürde belirli davranışsal stratejiler vardır. Greve (2013), davranışsal stratejileri; “momentum stratejisi, geri bildirim stratejisi, çıkarımsal strateji, beklentisel strateji” olmak üzere dört başlık altında açıklamıştır (Greve, 2013:105). Bu çalışmada da davranışsal stratejiler konu edilerek kriz dönemiyle ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle de çalışmadaki amaç; kriz dönemlerinde, otel işletmesi yöneticilerinin yukarıda bahsedilen davranışsal stratejileri ne düzeyde/ne sıklıkla kullandıklarını açıklamak ve davranışsal stratejilerin, krizleri aşabilmek için kullanılacak stratejilerden biri olduğunu ifade etmektir.

IV. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, hipotezleri, evreni, araştırmaya ilişkin veri toplama araçları ve verilerin analizi ele alınmıştır. Araştırmanın bu bölümünde kriz yönetimi ile davranışsal stratejiler arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik bulguların nasıl elde edildiği açıklanmıştır.

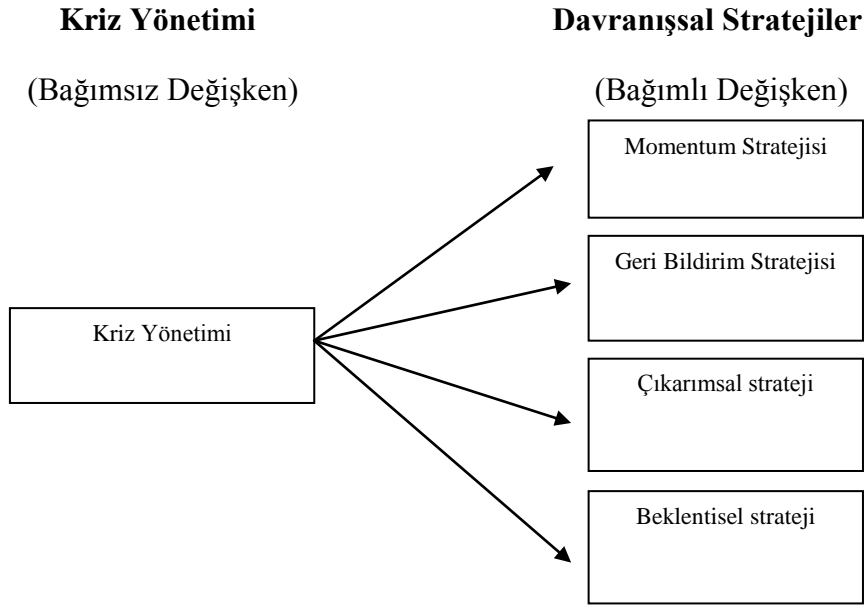
4.1. Araştırmanın Sorunsalı ve Modeli

Araştırmanın temel amacı, Ankara ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin, yaşanmış ya da yaşanması muhtemel krizler karşısında davranışsal stratejileri kullanma düzeylerini belirlemektir. Çalışmanın amacına yönelik olarak, bu araştırmanın temel sorunsalı ise;

- Otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerinde davranışsal stratejileri ne sıklıkla/ne düzeyde kullandıklarını tespit etmektir.

Şekil 5'te otel işletmesi yöneticilerinin, yaşanmış ya da yaşanması muhtemel krizler karşısında davranışsal stratejileri ne sıklıkla/ne düzeyde kullandıklarını belirlemeye yönelik oluşturulan araştırma modeli yer almaktadır. Araştırmanın modelinde iki değişken yer almaktadır. Bu değişkenler kriz yönetimi ve davranışsal stratejilerdir. Değişkenler bağımlı ve bağımsız değişken olmak üzere 2'ye ayrılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın bağımsız değişkenini kriz yönetimi, bağımlı değişkenini ise davranışsal stratejiler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada otel işletmelerinde kriz yönetimi ile davranışsal stratejilerin dört boyutu arasındaki ilişki incelenmiştir.

Şekil 5: Araştırma Modeli



4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi Sosyoloji, Antropoloji, Psikoloji, Felsefe, Dilbilim gibi çeşitli disiplinlere dayanan kuramsal temelleri olan bir yöntemdir. Bu disiplinler nitel araştırmaya farklı bir bakış açısı kazandırmış ve yöntem olarak katkı sağlamışlardır. Ayrıca insan davranışını Fen ve Matematikteki değişkenlerle değil de içinde bulunduğu ortamda çok yönlü olarak anlamaya çalışmakta ve fen bilimlerindeki yöntemlerin davranışları açıklamakta yetersiz kaldığını kabul etmektedirler (Yıldırım ve Şimşek, 2013:41)

4.2.1. Nitel Araştırma Teknikleri ve Özellikleri

Nitel araştırma, verilerin sayılabilir nitelikte olmadığı araştırma türüdür. Aynı zamanda insanların yaşadığı dünyayı tüm yönleriyle anlama ve tanımlama çabası içerisinde olan bir yaklaşımdır (Yeşil, 2010:52). Farklı yazarların nitel araştırmaya yönelik yapmış olduğu tanımlar ise şu şekildedir;

- Sosyal olguları bağlı buldukları ve içinde yer aldıkları ortamda doğal görünüşleriyle gözlem, görüşme ya da belgeleri değerlendirme yoluyla

bilgi edinme veya bu bilgileri analiz ederek kuram geliştirmedir (İslamoğlu, 2011:186).

- Sosyoloji, psikoloji, eğitim vb. alanlarda insan davranışlarına yönelik araştırmalardır. Deneysel verilerden çok, insanların tutum ve davranışlarını derinlemesine inceleme ve anlamlandırma çalışmalarına yöneliktir. Ayrıca nitel araştırmalarda tek tek olgulardan genel yargılara ulaşılmaktadır. Yani özelden genele giden bir akıl yürütme tekniğidir. (Arıkan, 2011:18).
- Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, alguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma yöntemidir (Yıldırım, 2010:80).

Yapılmış bu tanımlara bakıldığında; insan ve grup davranışlarının “niçin” ini anlamaya çalışan araştırmalara nitel araştırmalar denilmektedir. Nitel araştırmalar dünyanın sosyal yönüyle ilgilenmektedir ve bazı sorulara yanıt aramaktadır Bu sorular ise şu şekilde ifade edilmiştir (Arıkan, 2011:23):

1. İnsanlar niçin böyle davranır?
2. Kanaatler ve vaziyet alışlar nasıl oluşur?
3. İnsanlar çevrelerinde olup bitenden nasıl etkilenir?
4. Kültürler nasıl ve niçin gelişir?
5. Sosyal gruplar arasındaki farklar nelerdir?

Tanımlamalar ve açıklamalar sonucunda nitel araştırma teknikleri anlamlandırma çabası güden ve davranışları derinlemesine inceleyerek anlamlandırma ve yorumlama içerisinde olan sosyal bir yaklaşım olarak ifade edilebilir. Nitel araştırmalar bu yönüyle nicel araştırmalardan ayrılmaktadır. Nitel ve nicel yöntemler arasında bulunan farklar aşağıda özet bir şekilde açıklanmıştır.

Nitel araştırma, nicel araştırma paradigmasının sahip olduğu ontolojik, epistemolojik ve aksiyolojik varsayımların eleştirisi üzerine kurulmuştur. Nicel araştırma ise, *(1) gerçekliğin insan bilincinden bağımsız nesnel bir varlık olduğu; (2) araştırma sürecinde var olan bu gerçekliğin belirli bir uzaklıktan incelenmesi gerektiği; (3) bu gerçekliğe bir değer yüklenmemesi gerektiği ve (4) araştırma*

bulgularının rapor edilmesi sürecinde kişisellikten uzak resmi bir dil kullanılması varsayımlarından hareket etmektedir. Nitel araştırmada ise, söz edilen bu varsayımlara göre değil de tam tersi, (1) gerçekliğin araştırmacı tarafından kurulduğu; (2) gerçekliğin anlaşılmasında söz konusu gerçeklik ile etkileşim içerisinde olunması gerektiği; (3) gerçekliğin araştırmacının kendi öznel değerleri perspektifinden kavranması ve (4) araştırma raporunda kişisel bir dil kullanılması gerektiği varsayımlarından hareket etmektedir (Özdemir, 2010:326).

Nitel-nitel yöntemler arasındaki fark her iki tekniğinde kendine özgü güçlü yönleri ve mantıksal farklılıklarıdır. Nitel yöntemlerin güçlü yönü tümevarım yaklaşımını benimsemesi, belirli insanlar ve belirli olaylar üzerinde yoğunlaşması kısaca sayılar yerine sözcükler üzerine odaklanmasıdır. Tablo 12’ de nicel ve nitel yöntemler arasındaki temel farklar yer almaktadır (İ. Demir, 2011:276).

Tablo 12: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Nicel Araştırma	Nitel Araştırma
Varsayım	
Gerçek nesnel Asıl olan yöntemdir Değişkenler kesin sınırlarıyla saptanabilir ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülebilir Araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakar, nesnel bir tavır geliştirir	Gerçek oluşturulur Asıl olan çalışılan durumdur Değişkenler, karmaşık ve iç içe geçmiştir ve bunlar arasındaki ilişkileri ölçmek zordur Araştırmacı olay ve olguları yakından izler, katılımcı bir tavır geliştirir
Amaç	
Genelleme Tahmin Nedensellik ilişkisini açıklama	Derinlemesine betimleme Yorumlama Aktörlerin perspektiflerini anlama
Yaklaşım	
Kuram ve denence ile başlar Deney, manipülasyon ve kontrol Standardize edilmiş veri toplama araçlarını kullanma Parçaların analizi Uzlaşma ve norm arayışı Verilerin sayısal göstergelere indirgenmesi	Kuram ve denence ile son bulur Kendi bütünlüğü içinde ve doğal Araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması Örüntülerin (pattern) ortaya çıkartılması Çokluk ve farklılık arayışı Verinin bütün derinlik ve zenginliği içinde betimlenmesi
Araştırmacının Rolü	
Olay ve olguların dışında, yansız ve nesnel	Olay ve olgulara dahil, öznel perspektifi olan ve empatik

(Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2013:55)

Tablo 12’de iki yöntem arasındaki fark net bir şekilde açıklanmaktadır. Örneğin; birinde gerçek nesnel olarak görülüyorken diğerinde sosyal olarak inşa

edildiği iddia edilmektedir. Nicel araştırmacıların yansız ve nesnel oldukları iddia edilirken, nitel yöntemde öznel perspektiflerin ve empatinin öne geçmekte olduğu görölmektedir. Ayrıca nicel araştırma yöntemi, nedensellik ilkesine dayanarak tahmin ve genellemelerde bulunurken, nitel araştırma yöntemi uygulayanların ise daha mütevazı bir şekilde yorumlama, anlama ve betimleme ile yetindikleri belirtilmektedir (Bozkurt, 2013:84-85).

Nitel araştırmaların genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralanmak mümkündür (Şimşek, 2012: 89-90-91):

- Nitel araştırmanın temelini post-pozitivist düşünce oluşturmaktadır.
- Nitel araştırmada gerçek görelidir ve birden çok doğru olabilir.
- Nitel araştırmada gerçeklik bireyin katılımıyla oluşturulur.
- Nitel araştırmada öznelidir.
- Nitel araştırmada doğal ortamda gerçekteştirilir.
- Nitel araştırmalar tümevarımcı bir yaklaşımla benimsemektedir.
- Nitel araştırmada bütün parçaların toplamı değildir.
- Nitel araştırma “niçin ve nasıl” sorularına yanıt aramaktadır.
- Nitel araştırmanın amacı bir olgunun ya da az bilinen bir sorunun derinlemesine incelenmesi ve anlaşılmasının sağlanmasıdır.
- Nitel araştırmada değişkenlerin kontrolü için açıklamalar yapılmalıdır.
- Nitel araştırmada amaçlı örnekleme yapılır.
- Nitel araştırmalarda verilerin toplanmasında daha çok belgeler, sözel açıklamalar, görüntüler vb. kullanılır.
- Nitel araştırmada belge inceleme, içerik çözümlenmesi, örnek olay çalışması ve söylem çözümlenmesi gibi yöntemler ağırlıklıdır.
- Nitel araştırmalarda doğruluğun, geçerliğin ve güvenilirliğin değerlendirilmesi farklıdır.
- Nitel araştırmada informal/kişisel bir dil kullanılır.

- Nitel araştırmada anlamlar ön plandadır.
- Nitel araştırmalarda insan davranışlarının içinde bulunan bağlama ve kültüre göre farklılık gösterdiği varsayılır.

4.2.2. Nitel Araştırma Tekniğinin Kullanılma Nedenleri

Davranışsal stratejilere yönelik daha önce nitel bir çalışmanın olmayışı ve araştırmaya yönelik verilerin elde edilmesinde nitel araştırma tekniğinin kullanılması ile daha faydalı bilgiler elde edileceği düşünölmüş ve bu nedenle de nitel araştırma tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Hancock vd. (2009), araştırmalarda nitel araştırma tekniğinin kullanılma nedenlerini genel olarak aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Hancock vd., 2009:7);

- İnsanların sergiledikleri davranışların altında yatan nedenleri anlamak,
- Fikir ve tutumların nasıl şekillendiğini görmek,
- İnsanların etraflarındaki olaylardan nasıl etkilendiklerini incelemek,
- Gerçek hayat kavramını ortaya koymaktır.

Nitel araştırmanın genel olarak kullanılma nedenlerine ek olarak, bu çalışmada nitel araştırma tekniğinin tercih edilmesindeki temel nedenler ise aşağıda sıralanmıştır.

- Araştırma konusuna yönelik nitel bir çalışmanın olmayışı,
- Araştırmanın içeriğini oluşturan davranışsal stratejilerin otel işletmelerinde kullanıp kullanılmadığına dair gerekli bilgiye ulaşılmak istenmesi,
- Araştırma konusuna yönelik yöneticilerin deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanarak derinlemesine bilgi edinilmesi,
- Araştırmada katılımcıların görüşlerinin ayrıntılarıyla incelenebilmesi ve sonuçlandırılması için daha üstün niteliğe sahip olması gibi nedenler nitel araştırma tekniğinin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Evren kavramı ile ilgili olarak yapılmış olan tanımlamalardan bir kaçına bakıldığında evren farklı araştırmacılar tarafından aşağıdaki şekillerde ifade edilmiştir;

- Evren (population), benzer özellikleri taşıyan bireylerin ya da öğelerin oluşturduğu bir bütün veya araştırma sorununa ilişkin tüm bireyleri, öğeleri kapsayan anakütledir (Şimşek, 2012:110).
- Araştırmacıların çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtikleri grup diğer bir deyişle edindikleri sonuçları genelleştirmek amaçlı belirlenmiş olan gruptur (Altunışık vd., 2007:123).
- Bilimsel çalışmalar için verilerin toplandığı, öğelerin yer aldığı ve bu öğelerden oluşan örnek grubun temsil ettiği ya da etmeye çalıştığı grup veya yığındır (Böke, 2011:106).
- Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünü, araştırma alanına giren obje ve bireylerin tümüdür (Yeşil, 2010:58).

Araştırmaya yönelik evren oluşturduktan sonra, evrene bağlı kalınarak oluşturulan ve bir sistem olan örnekleme tanımları ise şu şekildedir;

- Çalışma evreninin araştırma amacına uygun örnek grubun belirlenmesi süreci ya da yönetimi (Böke, 2011:106).
- Belirli bir evrenden, belirli kurallar çerçevesinde seçilen küçük grup, başka bir ifadeyle evrenden örnekleme alma işlemidir (Yeşil, 2010:59).

Araştırma için seçilmiş olan büyük grubun (evrenin) temsil edilebilmesi şeklinde, grup içerisinde belirli sayıda elemandan (örnekten) oluşan, bir alt elemanlar grubunun oluşturulması sürecidir. Örneklemenin amacı ise, araştırmacıya araştırdığı konunun evreni hakkında genellemeler yapabileceği bilgiyi, evrenin bütününe tek tek araştırmasına gerek kalmadan sağlamaktır (Altunışık vd., 2007:124). Örneklemin taşıması gereken en önemli özelliği evreni temsil etmesidir. Bu nedenle de örnekleme işlemi yapılırken belirli kurallar ve tekniklerle yapılmak zorundadır (Yeşil, 2010:59).

Araştırmanın evreninden örnekleme yapılırken çeşitli yöntemlere başvurulur. Bu yöntemler örneklemin nasıl ve ne şekilde belirlendiğine yöneliktir. Tablo 13'te örnekleme yöntemleri yer almaktadır.

Tablo 13: Örnekleme Yöntemleri

Olasılık Temelli Örneklem Yöntemleri	Amaçlı Örneklem Yöntemleri
Seçkisiz (basit-tesadüfi) örnekleme Sistematik örnekleme Tabakalı örnekleme Küme örnekleme	Aşırı veya aykırı durum örnekleme Maksimum çeşitlilik örnekleme Benzeşik örnekleme Tipik durum örnekleme Kritik durum örnekleme Kartopu veya zincir örnekleme Ölçüt örnekleme Doğrulayıcı ve yalanlayıcı örnekleme Kolay ulaşılabilir durum örnekleme

(Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2013)

Tablo 13'te görüldüğü gibi örnekleme yöntemleri 2 grupta ele alınmaktadır. Ayrıca benzer bir şekilde Böke (2011), çalışmasında örnekleme yöntemlerini olasılıklı ve olasılıklı olmayan (tesadüfi olmayan) olarak iki grupta ele almıştır. Bunlar (Böke, 2011:110-122);

Olasılığa dayalı örnekleme, bireyin veya ögenin çalışma evreninden seçilebilme olasılığının bilindiği ve bu olasılık oranının sıfır olmadığı örnekleme yöntemlerini içerir. Bunlar;

- Basit rasgele örnekleme
- Katmanlı rasgele örnekleme
- Küme örnekleme
- Sistematik rasgele örnekleme
- Çok aşamalı örnekleme

Olasılığa dayalı olmayan örnekleme, çalışma evrenini içindeki ögenin/bireyin çalışılacak örnek grup için seçilme olasılığı bilinebilir bir olasılığa dayanmaz ve her bireyin örnek grup olarak seçilme olasılığı eşit değildir. Bunlar;

- Elverişlilik örnekleme
- Amaçlı veya yargıya dayanan örnekleme

- Kota örnekleme
- Kartopu örnekleme

Evren ve örneklem tanımlamaları ve açıklamaları sonucunda bu çalışmanın evreni Ankara ili 5 yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmiştir. Evren belirlerken dikkat edilen unsurlar ise şunlardır;

- Türkiye'deki coğrafi konumu açısından Ankara ilinin önemli merkezlere olan yakınlığı,
- Ulaşım olanaklarının elverişliliği açısından sahip olduğu avantajlar ve tarihi açıdan taşıdığı önem,
- Turizm potansiyeline bakıldığında kongre ve toplantı organizasyonlarında tercih edilen bir konumda olması.

Ankara ilinin evren olarak belirlenmesindeki diğer bir neden ise evren içerisindeki otel işletmelerine ulaşılabilirliğin hızlı ve elverişli olmasıdır. Öte yandan çalışmanın evreni yeteri kadar büyük olduğundan bu çalışmada örneklem tekniği kullanılmamıştır.

4.4. Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmayı genel olarak, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda, gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik, nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür. Nitel araştırmada, üç tür veri toplanır. Bunlar; *algılar, çevresel veriler ve süreçle* ilgilidir. Nitel araştırmalar için gerekli olan bu üç tür veri ise, *görüşme, gözlem ve yazılı dokümanların* incelenmesi yoluyla elde edilmektedir. Nitel araştırmalarda kullanılan bu veri toplama yöntemleri de her biri kendi içinde alt guruplara ayrılmaktadır (Şimşek, 2009:40).

Nitel araştırmada en yaygın kullanılan veri toplama yöntemleri ise şunlardır (Karataş, 2015,http://www.academia.edu/3621569/Nitel_Arastirma_Yontemi,Erişim: 05.01.2014);

- Derinlemesine görüşme
- Odak grup görüşmesi

- Katılımcı gözlem
- Döküman incelemesidir.

Araştırmanın amacına ulaşabilmek ve en etkin sonuçları elde etmek için bu çalışmada nitel araştırma tekniğine başvurulmuştur. Nitel araştırma tekniği kapsamında ise, otel yöneticilerinin kriz dönemlerinde benimsedikleri davranışsal stratejilerle ilgili görüşlerini alabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin veriler otel işletmesi yöneticileri ile yapılmış olan yüz yüze ve derinlemesine görüşme tekniği ile elde edilmiştir.

4.4.1. Görüşme Tekniği ve Türleri

Nitel araştırmada görüşme temel veri toplama araçlarından biridir. İnsanların gerçeğe ilişkin algılarına, anlamlarına, tanımlamalarına ve gerçeği inşa edişlerine vakıf olabilmenin iyi bir yolu olarak gösterilmektedir. Aynı zamanda başkalarını anlamak için seçilen en iyi yöntem olarak görülmektedir (Çev: Bayrak vd., 2005:166).

Görüşme yöntemine yönelik tanımlamaları sıralayarak ifade etmek gerekirse yapılmış farklı tanımlar şu şekildedir;

- Görüşme (Mülakat) iki veya daha fazla sayıda insan arasında belli bir amaç etrafında yapılan tartışmadır (Altunışık vd., 2007:82-83).
- Önceden hazırlanmış soruların belirli bir sistematığe göre görüşülene sorulması, cevapların alınmasını öngören sosyal bir etkileşimdir (İ. Demir, 2011:279).
- Görüşme tekniğini kısaca sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniği olarak da tanımlamak mümkündür (Karasar, 2007:165).

Araştırmacı, araştırmanın özelliğine bağlı olarak diğer araştırma yöntemi yerine görüşme yöntemiyle veri toplamayı uygun görebilir. Çünkü görüşmeler uyarlanabilir bir yapıya sahiptir. “Niçin” sorusuna cevap aranılan sorularda görüşme ideal veri yöntemi olarak kabul edilmektedir. Görüşmenin içeriği ise, araştırmanın amaçları ve araştırma sorularına bağlı olarak oluşturulur (Altunışık vd., 2007:82-83).

Görüşme soruları hazırlanırken, görüşmenin farklı tekniklerinden yararlanılmaktadır. Tablo 14’te görüşme teknikleri yer almaktadır.

Tablo 14: Görüşme Teknikleri

Yapılandırılmış Görüşme	Yarı-Yapılandırılmış Görüşme	Yapılandırılmamış Görüşme
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Çok katı bir şekilde yapılandırılmıştır. ➤ Soru düzeninde sapmalar asla olmaz. ➤ Her soru aynı yazıldığı şekilde sorulur. ➤ Sorular hakkında yorum ve açıklamalar olmaz. ➤ Görüşme sırasında ek sorular sorulmaz. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ne çok ne de az yapılandırılmıştır. ➤ Sorular görüşme sırasında yeniden düzenlenebilir. ➤ Soru metnine katı bir şekilde uyulup her soru aynı yazıldığı şekilde sorulmak yerine daha esnek olunabilir. ➤ Görüşmeci soruları sorarken gerekli açıklamalar yapılabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hiçbir şekilde yapılandırılmamıştır. ➤ Hiçbir sorunun sırası yoktur. ➤ Görüşmeci soruları sorarken gerekli açıklamalar yapılabilir ➤ Görüşmeci görüşme esnasında soru ekleyip, çıkarabilir.

(Kaynak: Ekmekçioğlu, 2013:116)

Görüşme türleri yapılandırılmış (biçimsel), yarı yapılandırılmış (yarı biçimsel) ve yapılandırılmamış (biçimsel olmayan) görüşme olmak üzere 3 gruba ayrılmaktadır.

➤ **Yapılandırılmış Görüşme**

Önceden belirlenmiş sorulardan oluşan görüşme türüdür. Görüşme sırasında önceden belirlenen soruların dışına çıkmak mümkün değildir. Yapılandırılmış görüşmelerde görüşmecinin doğaçlama davranması söz konusu değildir ve soruların hangi sırada sorulacağı önceden belirlenmiştir (Özdemir, 2013:37).

➤ **Yarı Yapılandırılmış Görüşme**

Yapılandırılmış görüşmeden en önemli farkı açık uçlu sorulardan oluşması ve soruların görüşme klavuzu takip edilerek sorulmasıdır. Sorular açık uçlu olsa da belirli bir sistematik ve yapısal çerçevede sorulmaktadır (İ. Demir, 2011:279).

➤ **Yapılandırılmamış Görüşme**

Bu tür görüşmeler geniş bir uygulama alanına sahiptir. Yapılandırılmamış görüşmelerin geleneksel türü; etnografik görüşme olarak da anılmaktadır. Aynı

zamanda standartlaştırılmamış, açık uçlu, derinlemesine görüşmelerdir (Çev: Bayrak vd., 2005:169).

Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılma nedenleri ise şunlardır;

- Araştırmaya yönelik ayrıntılı bilgi elde edilmek istenmesi,
- Araştırmaya yönelik olan konunun daha iyi anlaşılabilmesi ve katılımcılardan derinlemesine bilgi alınabilmesinde daha iyi bir teknik olarak görülmesi,
- Araştırmanın amaçları doğrultusunda daha ideal bir teknik olarak görülmesi,
- Verileri toplama aşamasında araştırmacıya açıklayıcı davranabilme fırsatını sunmasından dolayı görüşme tekniği veri toplama aracı olarak belirlenmiştir.

4.4.1.1. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması

Görüşmeye ilişkin soru formu oluşturulmadan önce kriz yönetimi ve davranış stratejileri kavramlarını içeren ikincil kaynaklar ayrıntılarıyla incelenmiş, gerekli olan literatür taraması tamamlanmıştır. Literatür taraması sonucunda kriz yönetimi ve davranışsal stratejilere yönelik elde edilen bilgiler temel alınarak otel işletmelerinde krizlere karşı müdahalede davranışsal stratejilerin kullanılıp kullanılmadığını tespit edebilmek amacıyla sorular davranışsal stratejilerin dört boyutu kapsamında oluşturulmuştur. Görüşme soruları kriz dönemlerinde otel işletmelerinde davranışsal stratejilerin kullanılma düzeylerini ortaya koyacak şekilde hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken davranışsal strateji konusuna yönelik daha önce hazırlanmış örnek bir çalışma olmayışından görüşmedeki sorular yapılan literatür taraması ile Greve'in (2013), "Microfoundations of Management: Behavioral Strategies and Levels of Rationality in Organizational Action" adlı çalışmasında yer verdiği davranışsal stratejinin dört boyutuna dayanarak, kriz dönemlerini açıklayabilecek şekilde oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme soruları strateji alanında uzman olan dört akademisyenin onayından geçerek şekillenmiştir. Uzman akademisyenlerin yönlendirme ve önerileriyle görüşmede kullanılacak olan

sorular son halini almıştır. Bu doğrultuda yöneticilere, dört davranışsal stratejiyi kapsayan 10 açık uçlu soru yöneltilmiştir. Görüşme formunda otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerinde benimsedikleri davranışsal stratejileri tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmaya yönelik soruların bulunduğu görüşme formu Ek 1’de yer almaktadır.

4.4.1.2. Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik

Bilimselliğin temel şartı araştırılan konunun ölçülebilir bir özellikte olmasıdır. Araştırmalarda ölçüm işlemi ise araştırılan konunun amaçlarına uygun bir şekilde düzenlenmiş olan yöntemin öngördüğü veri toplama sistematığıyla gerçekleşmektedir. Araştırmada önceden saptanmış olan bir kriter/norm değeri olmadığı takdirde güvenilirlik ve geçerlilik sorunu gündeme gelmektedir (Çakmur, 2012:339). Bilimsel araştırmalarda sonuçların inandırıcılığı en önemli ölçütü oluşturmaktadır. Bu nedenle de bilimsel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlilik unsurları yaygın olarak kullanılan iki en önemli ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2013:289).

Nitel araştırmalarda **geçerlik**, araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu gibi ve olabildiğince tarafsız gözlemesi ya da sosyal bir olayı tüm gerçekliğiyle ortaya koymasındır (Yıldırım, 2010:81). **Güvenirlik ise**, ölçme aracının farklı ölçümlerde benzer sonuçlar elde etmesi, araştırma tekrar edildiğinde benzer bulgulara ulaşılması ya da bir ölçümün tekrar tekrar uygulamasından elde edilen sonuçların aynı olması yani kendi içerisinde tutarlılık göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Gönç Şavran, 2009:149). Tablo 15’te belirtilmiş olan hususlar, nitel araştırmalarda elde edilen sonuçların geçerliği ve güvenirliliği için göz önüne alınmalıdır.

Tablo 15: Nitel Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği için Gerekli Önlemler

Araştırmanın Geçerliliği	Araştırmanın Güvenirliği
Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması,	Araştırmacının, araştırma sürecindeki rolünü açık bir şekilde tanımlaması (başka araştırmalara rehberlik için),
Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olması ve bir bütünlük arz etmesi,	Araştırma yöntemi ve aşamalarının (süreçlerin) ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış olması,
Bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumlu olması,	Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında ayrıntılı bilgi verilmesi,
Bulguların benzer ortamlarda test edilebilme kolaylığının olması,	Aynı konu üzerinde yapılmış başka araştırmaların sonuçlarının sunulması,
Seçilen örneklemin genellemeye izin verebilmesidir.	Araştırmada elde edilen ham veriler ile sonuçların uyum içinde olması gibi faktörler araştırma sonuçlarının güvenirliliği için çok önemlidir.

(Kaynak: Öztürk, 2012:75)

Tablo 15’te bu çalışmanın geçerliliğini ve güvenirliliğini sağlayabilmek için yer alan unsurlar göz önüne alınmış ve bu unsurların tamamı sağlanarak çalışma açık bir şekilde geçerli ve güvenli bir özellikte sunulmuştur.

Geçerlilik boyutu ele alındığında bu çalışmaya ilişkin mülakat soruları öncelikle uzman incelemesinden geçmiştir. Daha sonra hedef katılımcı sayısı belirlenmiş ve bu katılımcılara ulaşılmıştır. Güvenirliliğin sağlanması için ise, mülakat yapılan katılımcıların ifadeleri sesli ve yazılı olarak kaydedilmiştir. Bunun yanı sıra, katılımcıların görüş ve ifadelerine ilişkin bazı yazılı notlar alınmıştır, katılımcıların mülakat sırasındaki tutum ve buldukları görüşme koşulları not edilmiştir. Katılımcıların ifadelerini içeren ses kayıtları dinlenmiştir. Analizler yapılırken katılımcı ifadelerinin tekrar etme düzeyi saptanmış ve analizler buna bağlı olarak sonuçlandırılmıştır.

4.5. Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini oluşturan Ankara ilinde bulunan 5 yıldızlı 18 adet otel işletmesine, otel yöneticileriyle yapılacak olan görüşme için e-mail aracılığıyla randevu talebinde bulunulmuş ve görüşme soruları gönderilmiştir. Mevcut 18 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin 12 ‘si yapılacak olan görüşme için randevuyu kabul etmiştir. Görüşmeler katılımcıların uygun gördükleri saatlerde 30.05.2014-10.06.2014

tarahleri arasında tamamlanmıştır. Alınan geri dönüşümlerle katılımcıların uygun gördükleri saatlerde görüşmeler yüz yüze olarak yapılmıştır. Verilerin saklanabilirliği ve daha hızlı elde edilebilmesi için ses kaydı alınacağı ayrıca görüşmenin ses kaydı alınarak gerçekleştirileceği katılımcılara ifade edilmiştir. Bu durumu kabul eden yöneticilerden bizzat ses kaydı alınmıştır. Bazı yöneticiler ise gerek işletmenin gizlilik politikası gerek kendi kişisel prensipleri doğrultusunda ses kaydı alınmasını kabul etmediklerinden görüşme esnasında notlar tutulmuştur. Görüşmelerin süresi her yöneticinin cevaplama süresine göre değişmiştir. Bazı otel işletmelerinin ve yöneticilerinin işletme politikası gereği otel ve şahıs adlarının yayınlanmasını istememelerinden dolayı görüşmelere katılan kişi ve işletme adları çalışmada kullanılmamıştır. Görüşmeye katılan otel işletmelerinin ve yöneticilerinin isimleri kodlanmış ve karmaşık bir şekilde yalnızca araştırmacının anlayabileceği bir sıralama ile isimle belirtilmeden sunulmuştur. Araştırmaya yönelik görüşme takvimi Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: Görüşme Takvimi

Otel İşletmeleri	Görüşülen Kişi	Unvanı	Görüşme Tarihi	Görüşme Yeri
A Oteli	1. Katılımcı	nbro Müdürü	30.05.2014 Saat:12:00	Ofis
B Oteli	2. Katılımcı	nbro Müdürü	30.05.2014 Saat:14:00	Ofis
C Oteli	3. Katılımcı	İKY Müdürü	30.05.2014 Saat:16:00	Ofis
D Oteli	4. Katılımcı	İKY Müdürü	01.06.2014 Saat:10:00	Ofis
E Oteli	5. Katılımcı	nbro Müdürü	01.06.2014 Saat:15:00	Ofis
F Oteli	6. Katılımcı	Genel Müdür	03.06.2014 Saat:11:00	Ofis
G Oteli	7. Katılımcı	Genel Müdür	05.06.2014 Saat: 11:00	Ofis
H Oteli	8. Katılımcı	Genel Müdür	05.06.2014 Saat: 13:00	Ofis
K Oteli	9. Katılımcı	Genel Müdür	06.06.2014 Saat:13:00	Ofis
L Oteli	10. Katılımcı	Genel Müdür	06.06.2014 Saat: 14:00	Ofis
M Oteli	11. Katılımcı	İKY Müdürü	09.06.2014 Saat:14:00	Ofis
N Oteli	12. Katılımcı	İKY Müdürü	10.06.2014 Saat:11:00	Ofis

4.6. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda bulguların analiz edilme işlemi en zor konulardan biri olarak görülmektedir. Toplanan verilerin sistematik bir hale getirilerek, kodlanarak okuyucuya aktarılması gerekmektedir. Nitel araştırmacılar nadiren değişkenler kullanıp analiz yaparlar, çünkü daha çok düşünceleri, temaları ve kavramları genelleme yapmak için analitik araç olarak görür ve kullanırlar. Nitel araştırmalarda önerilen üç yöntem ne çıkmaktadır. Bunlar; 1) betimsel analiz, 2) betimsel ve sistematik analiz, 3) betimsel, sistematik ve veri yöntemleridir (İ. Demir, 2011:300).

Araştırmadan elde edilen veriler betimsel analiz tekniğiyle yorumlanmıştır. Betimsel analiz tekniğinin tanımı ise şu şekildedir;

Betimsel analiz yöntemi görüşme çözümlerindeki verilerin özgün biçimlerine sadık kalarak, kişilerin söylediklerinden doğrudan alıntılar yaparak betimsel bir yaklaşım sergileyerek veri sunma işlemidir (Kümbetoğlu, 2005:154). Diğer bir tanımla, verilerin grşlenden elde edildiği şekliyle herhangi bir değişiklik yapılmadan alıntılar yapılarak okuyucuya aktarılmasıdır. Farklı kişilerin aynı soru hakkındaki farklı düşünceleri grşlenden elde edildiği gibi aktarılır ve basit betimsel analizler yapılır (İ. Demir, 2011:301). Betimsel analiz verilerin sınıflandırılması ve özetlenmesi ile sonuçlara ulaşılmasıdır. Bu bağlamda betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalar altında özetlenir ve yorumlanır. Betimsel analiz tekniğinde veri kaynaklarından bazı alıntılar yapmak, çalışmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Betimsel analiz dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Yıldırım ve şimşek, 2013:256);

1. **Betimsel Analiz İçin ereve Oluşturma:** Araştırma sorularından, kavramsal çerçeveden, görüşme/gözlem de yer alan boyutlarla veri analizi için bir ereve oluşturulur. Ayrıca verilerin hangi temalar altında düzenlenip sunulacağı belirlenir.
2. **Tematik ereveye Göre Verilerin İşlenmesi:** Bu aşamada daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunur ve düzenlenir.
3. **Bulguların Tanımlanması:** Son aşamada düzenlenen veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir.

4. Bulguların Yorumlanması: Bu aşama tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılmasını ifade eder.

Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden biri olan görüşme tekniği ile elde edilen veriler yine nitel araştırma tekniklerinin analizinde kullanılan betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu bağlamda betimsel analiz yöntemi yukarıda açıklanmıştır.

V. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde otel işletmesi yöneticileriyle yapılmış olan görüşmeler sonucunda yöneticilere yöneltilmiş olan her sorunun bulguları sunulmuştur. Yapılan görüşmelerde yöneticilere sorulan 10 adet soru çalışmanın analiz boyutunu oluşturmaktadır. Boyutları oluşturan bu sorulara görüşmeye katılan yöneticilerin hangi cevabı verdikleri ve bu sorularla ulaşılmak istenilen amacın ne olduğu karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Tablo 17’de yöneticilere yöneltilmiş olan görüşme soruları, araştırmacının bu sorularla ulaşmak istediği amaçlar ve bulguların değerlendirilmesine yön veren amaç çizelgesi yer almaktadır.

Tablo 17: Bulguların Değerlendirilmesine Yön Veren Amaç Çizelgesi

Yöneticilere Yöneltilen Görüşme Soruları	Ulaşılmak İstenen Amaçlar
1. Kriz dönemlerinde önceden uygulanmış kararlarınıza hangi düzeyde sadık kalırsınız?	Otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerinde mevcut kararlara ne düzeyde bağlı kaldıklarını belirlemek,
2. Kriz dönemlerinde geçmiş uygulamalara, kararlara ne sıklıkla başvurursunuz?	Otel işletmesi yöneticilerinin krize yönelik karar alırken geçmişteki uygulamalarına ne düzeyde başvurduklarını belirlemek,
3. Kriz dönemlerinde aldığınız kararların geri dönüşümlerini nasıl değerlendirirsiniz?	Otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemini atlattıktan sonra almış olan kararlara karşı nasıl bir tutum sergilediklerini ortaya çıkarmak,
4. Kriz dönemlerinde kararlarınızın sonucunda başarısızlık yaşanırsa tepkiniz ve ileriye dönük taktikleriniz nasıl şekil alır?	Otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerinde olumsuz getirisi olan kararları nasıl değerlendirdiklerini tespit etmek,
5. Kriz dönemlerinde kararlarınıza yenilikçi çözümler ve yaklaşımlar ne düzeyde etki eder?	Otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerinde çözüm olarak yeni fikirlere ne düzeyde başvurduklarını belirlemek,
6. Kriz dönemlerinde krize yönelik kararlar alınırken daha önce aldığınız rutin kararları mı uygularsınız yoksa özel kararlar mı alırsınız?	Otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerinde yeni fikirlerden ne düzeyde faydalandıklarını belirlemek,
7. Kriz dönemlerinde tahmin yeteneğinizi ne düzeyde kullanıyorsunuz? Tahminlerinizin gerçekleşme payı ne düzeyde oluyor?	Otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerinde yaptıkları tahminlerin (önsezilerin) gerçekleşme payını ve bu tahminlerin ne kadar gerçekçi olduğunu belirlemek,

Tablo 17 devamı

8. Kriz dönemlerinde kararlarınızın getireceği sonucu tahmin etmede ne düzeyde başarılısınız? Sonuca odaklı yeni fikirler, kararlar da saklıyor musunuz?	Otel işletmesi yöneticilerinin krizin sonuçlarını ne düzeyde tahmin edebildiklerini belirlemek ve sonucun getireceği durumlara karşı önceden yeni kararların alınıp alınmadığını ortaya çıkarmak,
9. Kriz dönemlerinde krizleri aşabilmek için diğer işletmelerin başarılı uygulamalarını göz önünde bulundurur musunuz, gözlemler misiniz? Bu uygulamalara ne sıklıkla başvurursunuz?	Otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerinde diğer işletmelerin durumlarını ne düzeyde gözlemlediklerini belirlemek ve daha önce yaşanmış benzer bir kriz durumunda diğer işletmelerin başarı sağlamış bir uygulamasını kullanıp kullanmadığını ortaya çıkarmak,
10. Kriz dönemlerinde krize yönelik kararlar alırken daha önce yaşanmış benzer nitelikteki olayları inceler misiniz ve yaşanmış krizler size nasıl kılavuzluk eder?	Otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerinde yaşanmış benzer durumları göz önünde bulundurup ne düzeyde bundan faydalandığını belirlemek, deneyim kazanılan bu süreçte nasıl bir yol izlendiğini ortaya çıkarmak,

Araştırmanın bulguları bölümünde otel işletmesi yöneticilerinin görüşlerinin sunumu yapılırken görüşmeye katılan yöneticilerin isimleri kodlanarak aktarılmıştır. Toplamda 12 adet yöneticiyle görüşülmüştür ve her yöneticinin ismi “1. Katılımcı, 2. Katılımcı şeklinde” 1’ den 12’ye kadar verilen sayılarla kodlanmıştır. Kodlamalar yalnızca araştırmacı tarafından belirlenmiş bir düzen içerisinde gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak ele alınan sorular ve bu sorulara verilmiş olan cevaplarla araştırmanın bulgular kısmı oluşturulmuştur. Bulgular dört strateji boyutu altında incelenmiştir. Bulguları değerlendirmeye yönelik olan boyutlar ve sorulara karşılık ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda elde edilmiş olan veriler aşağıda belirli bir düzen içerisinde aktarılmıştır.

5.1. Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Momentum (İvme) Stratejisini Kullanma Düzeylerine Yönelik Bulgular

Görüşmeye katılan otel işletmesi yöneticilerinin tamamına momentum stratejisine yönelik olarak “Kriz dönemlerinde önceden uygulanmış kararlarınıza hangi düzeyde sadık kalırsınız ?” ve “Kriz dönemlerinde geçmiş uygulamalara, kararlara ne sıklıkla başvurursunuz?” şeklinde 2 adet soru yöneltilmiştir. Görüşmeye katılan yöneticilerin tamamı her iki soruya da cevap vermişlerdir. Tablo 18 ve 19’da otel yöneticilerine sorulan momentum stratejileri kapsamındaki sorular ve vermiş oldukları cevaplar yer almaktadır.

Tablo 18: Kriz Dönemlerinde Önceden Uygulanmış Kararlarınıza Hangi Düzeyde Sadık Kalırsınız?

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12	Her zaman kararlarımızın arkasındayız.
1, 4, 10 ve 12	Önceki kararlarda ne kadar başarılı olduysak o kararları o kadar sık kullanırız sonuca göre sadık kalırız.
2	Olmazsa olmaz kararlara sahibiz.
3, 5, 6, 8 ve 9	Sürekli aynı kararlar geçerlidir gerekirse geliştiriyoruz.
7 ve 11	Kararlarımızda süreklilik yok yeni fikirler ve uygulamalar yaparak kararlarımızı geliştirebiliyoruz.

Görüşmeye katılan yöneticilerin tamamı genel olarak her zaman aldıkları kararın arkasında olduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda başarılı bir yönetici olmada temel unsurun daima alınan kararlara bağlılık duygusuyla pekiştiğini açık bir şekilde vurgulamışlardır. Katılımcıların soruya yönelik cevaplarının benzerlik taşıdığı gibi birbirinden ayrıldığı farklar da göze çarpmaktadır. Katılımcıların kriz dönemlerinde karar alırken daha önce almış oldukları kararlara bağlılıklarının ne düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik olan bu soruya vermiş oldukları cevaplar sonucunda elde edilen bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

1. Katılımcı, 4. Katılımcı, 10. Katılımcı ve 12. Katılımcı önceden alınan genel bir kararın uygulanmış olması sonucunda eğer başarı elde edildiyse bağlılık unsurunun oluşabileceğini fakat karar sonucunda başarılı olunmamışsa bu karara bağlı kalmanın gereksiz olduğunu belirtmişlerdir. 4. Katılımcı alınan kararla çözüme gidilmemişse negatif yönlü etkide bulunmuşsa ve tekrardan bir kriz yaşıyorsa bu karara bağlılık duymanın yanlış olduğunu ifade etmiştir. 2. Katılımcı ise işletmede zorunlu olarak uygulanması gereken bazı kararların olduğunu ve bu kararlardan kesinlikle vazgeçemeyeceklerini belirtmiştir.

Diğer yandan 3. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 8. Katılımcı ve 9. Katılımcı ise genel durumlar için alınmış olan kararların olası risk anlarında da

kullanıldığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda işletmenin amacına yönelik belirlenmiş kararlara net bir şekilde bağlı kalmanın gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Krize yönelik kararlar alınırken ise gerekirse bu kararları geliştirme yönünde bir davranış sergilemenin doğru olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca 3. Katılımcı başarının odak noktasının alınmış bir karara bağlılık sonucunda gerçekleşeceğini, 5. Katılımcı ise kararlara güven duyulmasının ve her zaman daha etik olduğunu vurgulamıştır.

Görüşmeye katılan 7. Katılımcı ve 11. Katılımcı kararlarında bir süreklilik olmadığını değişen ve yenilenen her duruma yönelik farklı kararlar alınmasının daha doğru bir yaklaşım olduğunu belirtmişlerdir. 7. Katılımcı sürekli olarak aynı kararda kalmanın doğru olmadığını eğer eksiklikler tespit edildiyse kararların yenilenmesi gerektiğini, 11. Katılımcı ise zaman kavramına değinerek 10 yıl önceki bir kararın bugüne uyarlanabileceğini fakat tamamen uygulanamayacağını ve bu kararlara kısmen bağlı kalınması gerektiğini belirtmiştir.

Bu kapsamda görüşmeye katılan beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinden; 4 otel yöneticisi aldıkları kararın sonucuna göre bağlılık taşıdıklarını, 1 otel yöneticisi kesinlikle vazgeçemeyeceği her zaman bağlı kalacağı kararlarının olduğunu, 5 otel yöneticisi kararlara bağlılık duyduğunu gerekirse değiştirdiklerini, 2 otel yöneticisi ise kararlarında yenilikçi olduklarını ve geçmiş kararlara kısmen bağlılık duyduklarını belirtmişlerdir.

Genel anlamda tüm katılımcıların kişisel olarak değil de işletmenin geleceği açısından karar aldıkları ve bu şekilde hem işletmeye hem de kararlara karşı farklı olsa da anlamlı bir şekilde bağlılıklarının olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm katılımcıların soruya yönelik verdikleri cevaplardan kararlarının arkasında oldukları da tespit edilmiştir.

Tablo 19: Kriz Dönemlerinde Geçmiş Uygulamalara, Kararlara Ne Sıklıkla Başvurursunuz?

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 3, 5, 8 ve 11	Geçmişte aldığımız kararlar ve uygulamalar işletmeye yararlı olduysa olumlu sonuç elde edilmişse bire bir tekrar ve sık sık kullanırız.
2	Tekrarlanan kriz türü benzerlik taşıyorsa aynı kararlar tekrar uygulanır.
4, 6, 10 ve 12	Turizm sektörü yenilik gerektirdiğinden işletme olarak sürekli yeni kararlar alınıyor.
7	Geçmiş kararlar o anki duruma uyarlanıyor ve değişiklik yapılarak kullanılıyor.
9	Kararlarımız değişmez sık sık kullanırız.

Görüşmeye katılan, 1. Katılımcı, 3. Katılımcı, 5. Katılımcı, 8. Katılımcı ve 11. Katılımcı geçmişte uygulanmış bir karar eğer işletmeye fayda sağlamışsa tekrar tekrar kullanıldığını aynı zamanda kriz durumlarında bire bir uygulandığını ifade etmişlerdir. 2. Katılımcı eğer tekrar eden olay bir öncekiyle benzerlik taşıyorsa aynı kararın bu durumda geçerli olabileceğini, aksi takdirde geçmiş uygulamalara bakmadıklarını belirtmiştir.

Yöneticilerden 4. Katılımcı, 6. Katılımcı, 10. Katılımcı ve 12. Katılımcı turizm sektörünün dinamik yapısından dolayı sürekli bir yenilik gerektirdiğini, gelişim gösterdiğini ve otel işletmelerinin varlığını koruyabilmesi için yenilikçi davranmalarının zorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak da zamanın getirisi olan her duruma karşı yeni karar aldıklarını ve bu şekilde davranmanın zorunlu olduğunu ifade etmişlerdir. 4. Katılımcı önceki kararların sonucu olumlu yönde ise kararı tekrardan kullandıklarını ancak krizin yaşandığı ana yönelik yeni kararlara ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Öte yandan değişime ayak uydurabilmek için de yeniliğin en mantıklı davranış olduğunu belirtmiştir. Ek olarak sektörde yenilik ve kararlarda belirlenmiş standartlar çerçevesinde sürekli olarak değişim yaparak var olduklarını net bir şekilde açıklamıştır. 6. Katılımcı, 10 yıl önce olan bir kriz anında alınan kararın o günle sınırlı kaldığını ifade etmiştir. Ayrıca turizm sektöründeki krizlerin benzer nitelikte olsa dahi her durumun kendi mevcut

zamanının şartlarına göre değerlendirilmesi ve değişen durumlara karşı yeni kararların oluşması gerektiğini belirtmiştir. Benzer olaylar tekrar ediyorsa eski kararlardan faydalandığını ama kesinlikle yeni fikirlerin oluştuğunu açık bir şekilde belirtmiştir.

Görüşmeye katılan yöneticilerden 7. Katılımcı geçmişte alınmış olan genel bir kararın kriz dönemlerinde değişiklik yapılarak uygulandığını ve o anki duruma yönelik geliştirilerek kullanıldığını belirtmiştir. Aynı zamanda Kriz dönemlerinde genellikle eski kararlar doğrultusunda hareket edildiğini ve işletmelerin varlığını devam ettirmesinde en önemli etkenin kriz dönemlerinde uygulanan politikalar olduğunu söylemiştir. İşletme olarak yaşanan her sorunda eski kararlara bakıp, bu kararları kriz durumuna göre geliştirerek uygulamaya devam ettiklerini özellikle vurgulamıştır.

9. Katılımcı ise kararların değişmediğini, sürekli bir şekilde kullanıldığını ve zincir bir işletme olarak bugün geldikleri noktada eskiden alınmış kararların etkisinin önemli bir paya sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle de geçmiş kararları sık sık kullandıklarını belirtmiştir.

Momentum stratejisi kapsamında hazırlanmış olan bu soruya cevap veren beş yıldızlı otel yöneticilerinden; 5 otel yöneticisi geçmişte aldığımız kararlar ve uygulamalar işletmeye yararlı olduysa olumlu sonuç elde edilmişse bire bir olarak sık sık kullandıklarını, 1 otel yöneticisi tekrarlanan kriz türü benzerlik taşıyorsa aynı kararın tekrar uygulandığını, 4 otel yöneticisi turizm sektörünün yenilik gerektirdiğinden işletme olarak sürekli yeni kararlar alarak müdahale ettiklerini, 1 otel yöneticisi geçmiş kararların o anki duruma uyarlanarak sık sık kullanıldığını ve 1 otel yöneticisi de kararlarının değişmez olduğunu ve genellikle her durumda sık sık kullanıldığını ifade etmiştir.

Genel olarak görüşmeye katılan otel yöneticileri geçmiş kararlara yönelik düşüncelerini belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler krizin etki düzeyine göre geçmiş faaliyetlere bakıldığı, bazı yöneticilerin sonuca göre kararı tekrar kullandığı, bazılarının ise kararlarda yenilik yapılarak uygulamaya geçtikleri görülmüştür. Öte yandan katılımcıların genelinin işletmeye sağlanan fayda ile doğru orantılı olarak eski karara başvurma düzeylerinin değiştiği tespit edilmiştir.

5.2. Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Geri Bildirim Stratejisini Kullanma Düzeylerine Yönelik Bulgular

Görüşmeye katılan otel işletmesi yöneticilerinin tamamına geri bildirim stratejisine yönelik olarak “Kriz dönemlerinde aldığınız kararların geri dönüşümlerini nasıl değerlendirirsiniz?”, “Kriz dönemlerinde kararlarınızın sonucunda başarısızlık yaşanırsa tepkiniz ve ileriye dönük taktikleriniz nasıl şekil alır?“, “Kriz dönemlerinde kararlarınıza, yenilikçi çözümler ve yaklaşımlar ne düzeyde etki eder?“ şeklinde 3 adet soru yöneltilmiştir. Görüşmeye katılan yöneticilerin tamamı her üç soruya da cevap vermişlerdir. Tablo 20, 21 ve 22’de otel yöneticilerine sorulan geri bildirim stratejileri kapsamındaki sorular ve vermiş oldukları cevaplar yer almaktadır.

Tablo 20: Kriz Dönemlerinde Aldığınız Kararların Geri Dönüşümlerini Nasıl Değerlendirirsiniz?

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 2, 3, 5, 8 ve 12	Yalnızca olumsuz getirisi olan kararlarımız incelenir, başarılı uygulamalar tekrar edilir.
4, 6, 7, 9, 10 ve 11	Olumlu ya da olumsuz getirisine karşılık her kararın sonucunda kararlar tekrar gözden geçirilir, başarılı olanlar kullanılır.

Görüşmeye katılan 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 5. Katılımcı, 8. Katılımcı ve 12. Katılımcı yalnızca olumsuz getirisi olan kararların incelendiğini ve başarılı olan kararın tekrar kullanıldığını ifade etmişlerdir. 1. Katılımcı müşterilerden alınan memnuniyetin geri dönüşümde en önemli unsur olduğunu belirtmiştir. Ayrıca 3. Katılımcı da 1. Katılımcı gibi müşterilerden alınan her türlü olumlu ya da olumsuz geri dönüşümün turizm sektöründe geri bildirim olarak algılandığını belirtmiştir.

4. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı ve 11. Katılımcı olumlu ya da olumsuz getirisine karşılık her kararın tekrar gözden geçirildiğini, başarılı olan kararların ayrılarak tekrar kullanıldığını belirtmişlerdir. 9. Katılımcı her hafta toplantılar yapıldığını, mevcut durumun genel bir biçimde değerlendirildiğini özellikle vurgulamıştır. 11. Katılımcı uygulanan her stratejik kararın sonucu işletmeyi etkilediğinden sonuca karşı duyarsız kalınmadığını,

özellikle de başarının devam etmesi için sürekli olarak mevcut durum değerlendirmeleri yaptıklarını ifade etmiştir. 12. Katılımcı ise deneyimlerini kazandığı süre içerisinde birçok problemle karşılaştığını her zaman problemin kaynağını ya da başarının ana unsurunu çözmek için sonuçlara mutlaka bakılması gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcıların cevaplarına bakıldığında otel yöneticilerine yöneltilen “ Kriz dönemlerinde aldığınız kararların geri dönüşümünü nasıl değerlendirirsiniz? ” soruruna karşılık 6 otel yöneticisi uygulanmış bir kararın sonucu eğer olumsuzsa kararın incelendiğini ve problemin ve hatanın ne olduğunu tespit etmeye çalıştıklarını, 6 otel yöneticisi ise olumlu ya da olumsuz getirisine karşılık her kararın sonucunda genel bir değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Alınan bu cevaplar görüşmeye katılan yöneticilerin %50 sinin yalnızca olumsuz sonuçlar doğuran karara yöneldiğini olumlu sonuçlara karşı ise herhangi bir çalışma yapmadıklarını, yöneticilerin %50’sinin ise olumlu ya da olumsuz sonuç gözetmeden her iki duruma karşı derinlemesine bir inceleme yaptıkları görülmüştür.

Geri bildirim stratejisi kapsamındaki bu sorudan elde edilen bulgular sonucunda, katılımcıların tamamının bu konuda bir görüşe sahip olduğu tespit edilmiştir. Turizmin hizmete dayalı bir sektör oluşundan geri dönüşümün müşterilerin yorumlarıyla ortaya çıktığı görülmüştür. Alınan kararın işletmenin mevcut potansiyeline başta müşterilerin memnuniyetine yönelik oluşu sektördeki geri dönüşüm algısının müşteri odaklı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak geri bildirim stratejisi kapsamında yer alan bu soruda yöneticilerin müşterilerden aldıkları tepkiyle durum değerlendirmesi yaptıkları görülmüştür.

Tablo 21: Kriz Dönemlerinde Kararlarınızın Sonucunda Başarısızlık Yaşanırsa Tepkiniz ve İleriye Dönük Taktikleriniz Nasıl Şekil Alır?

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 3, 4, 5, 6, 8, 10 ve 11	Olumsuz sonuç alındıysa hata bulunur ve kontrollü davranılarak yeni stratejik kararlar alırız.
2 ve 12	Kesinlikle o karar bir daha kullanılmaz.
7 ve 9	Olumsuz sonuçlanan bir karar derinlemesine incelenir hata bulunmadan farklı bir karar alınmaz.

Geri bildirim stratejisi kapsamındaki bu soruya yönelik yöneticilerden 1. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 8. Katılımcı, 10. Katılımcı ve 11. Katılımcı kriz anlarında alınmış bir karar eğer başarısızlıkla sonuçlanmışsa, problemin ne olduğuna dair çalışmalar başlatıldığını belirtmiştir. Aynı zamanda başarısızlığa neden olan hatalar tespit edildiğinde planlı bir şekilde yeni stratejilere başvurduklarını ifade etmişlerdir. 1. Katılımcı karar başarısız olduysa ve sorun çözülmediyse o aşamadaki sebeplerin bulunarak daha iyi kararlar alınması gerektiğini ifade etmiştir. 6. Katılımcı her başarısızlık sonucunda daha yapıcı karar alabilmek için hatanın kaynağını tespit etmek gerektiğini belirtmiştir. 11. Katılımcı ise her kararın bir ekip çalışması sonucunda hayata geçirildiğini belirtmiş ve ortak çözüm bulabilmek içinde suçlayıcı bir tavırla değil de yapıcı bir tutumla yeni fikirler ortaya çıkarılması gerektiğini ifade etmiştir.

2. Katılımcı ve 12. Katılımcı çözüme ulaştırmayan bir kararın bir daha kesinlikle kullanılmadığını ifade etmiştir. 12. Katılımcı “yanlış olan bir kararın üzerinde durmak zaman kaybından başka bir sonuç doğurmaz bu nedenle işletmeyi kötü etkileyen bir karar bir daha kullanılmaz” şeklinde bir yorum yapmıştır.

Otel yöneticilerinden 7. Katılımcı ve 9. Katılımcı olumsuz sonuçlanan bir kararın derinlemesine incelenmeden, mevcut hatayı tespit etmeden farklı bir karar alınmayacağını ifade etmişlerdir. 7. Katılımcı “hatanın bulunması olmazsa olmaz bir kuraldır, çünkü hatalar fark edilmezse tekrarlanma olasılığı artacağından daha kötü sonuçlara neden olabilir” şeklinde bir açıklama ile durumu ifade etmiştir. 9. Katılımcı da 7. Katılımcıyla benzer bir açıklama yapmış ve eğer hatayı tespit

etmeden bir karar daha alınırsa bu durumun işletmeyi sarsmaktan başka bir etkisinin olmayacağını belirtmiştir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar sonucunda görüşmeye katılan 8 otel yöneticisi kriz durumlarında olumsuz sonuç alındıysa hatayı tespit ederek ve kontrollü davranarak yeni stratejik kararlar aldıklarını, başarısızlığa neden olan durumu çözmeyen bir kararı incelediklerini ancak bir daha kullanmadıklarını belirtmişlerdir. 2 otel yöneticisi kesin bir tavırla hataya neden olan bir uygulamanın asla kullanılmadığını, 2 otel yöneticisi ise olumsuz sonuçlanan bir kararın derinlemesine incelendiğini hata bulunmadan farklı bir karara yönelmediklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların tamamının başarısızlıkla sonuçlanan krize yönelik kararlara karşı tepki gösterdikleri görülmüştür. İşletmenin gidişatını kötü etkileyen kararlara yönelik tepkileri farklılık gösterse de mevcut duruma göre bir değerlendirme içerisinde oldukları ve işletmeyi olumsuz etkileyen durumlarda farklı stratejiler sergiledikleri tespit edilmiştir.

Tablo 22: Kriz Dönemlerinde Kararlarınıza, Yenilikçi Çözümler ve Yaklaşımlar Ne Düzeyde Etki Eder?

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 2, 3, 4, 6,7, 8, 11 ve 12	Yeni fikirler turizm sektörünün ve işletmelerin kalıcılığı için olmazsa olmazlardandır, en iyi olmak için şart.
5	Yenilikçi düşünceler genelde yok denecek kadar az.
9 ve 10	Deneyimler sonucunda kazanılmış bir yenilikçilik var ve her konuda yeni fikirler oluşuyor.

Görüşmeye katılan 1.Katılımcı, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 11. Katılımcı ve 12. Katılımcı alınan kararlarda genellikle belirsizlik anının getirdiği negatif etkiye karşın yeni fikirlerin turizm sektörünün ve işletmelerin kalıcılığı için gerekli bir durum olduğunu ifade etmişlerdir. 1. Katılımcı müşterilere hitap ederken sürekli olarak ikna edici olmanın aynı zamanda yenilikçiliğe de etki ettiğini ifade etmiştir. 2. Katılımcı sektördeki

belirsizlik durumlarının yeni fikirlerle minimum seviyeye indirilebileceğini belirtmiştir. 4. Katılımcı işletmenin uzun yıllar varlığını korumasında ve yaşanan krizlerden büyük çaplı bir etkilenme olmamasında yenilikçiliğin ve üstün nitelikli yöneticilerin önemli bir yeri olduğunu belirtmiştir. 8. Katılımcı ve 12. Katılımcı benzer bir şekilde yeni ve farklı bir hizmet anlayışının oteli sürekli olarak iyi bir duruma getirdiğini ve bu şekilde birçok ülkede zincir işletme olarak otelin önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamışlardır.

5. Katılımcı işletmede genel ve sıradan kararların var olduğunu bu yüzden yenilikçilik yerine devam eden süreçlerde oluşan kararların kullanıldığını belirtmiştir. 9. Katılımcı ve 10. Katılımcı yenilikçiliğin deneyimler ve eğitimler sonucunda pekiştiğini bu şekilde kararlar alındığını belirtmişlerdir.

Otel yöneticilerin 9 otel yöneticisi yeni fikirlerin, yenilikçi düşünmenin sektörde önemli bir yeri olduğunu ifade etmiştir. 1 otel yöneticisi genelde yenilikçi düşünme konusunda pek başarılı olamadıklarını, 2 otel yöneticisi ise yenilikçiliğin deneyimlerle pekiştiğini ve otelimizin diğer işletmelerden farkını bu şekilde belli ettiğini vurgulamış ve otel işletmelerinde yenilikçiliğin işletmeyi ön planda tutmada önemli bir unsur olduğunu belirtmişlerdir.

Otel işletmesi yöneticilerinin çoğu teknolojinin ve dünyadaki gelişmelerin sektörü etkilediğini bu nedenlerinde işletmeleri yenilikçi olmaya yeniliğe uyum sağlamaya ittiğini söylemişlerdir. Artan müşteri beklentileri nedeniyle sektörde varlığını devam ettirmek için rakiplerden farklı bir hizmet anlayışının olması gerektiğini belirtmişlerdir. Teknolojinin getirdiği yeniliklere uyum sağlamanın işletmeyi olumlu etkilediği ve daha iyi bir hizmet verebilmede yenilikçi tutumların rolünün büyük olduğu görülmüştür. Katılımcı cevaplarından elde edilen bulgu sonucunda genel anlamda karar almada yenilikçi düşünme ve yenilikçi yaklaşımların etkisinin büyük bir paya sahip olduğu tespit edilmiştir.

5.3. Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Beklentsel Stratejileri Kullanma Düzeylerine Yönelik Bulgular

Görüşmeye katılan otel işletmesi yöneticilerinin tamamına beklentsel stratejilere yönelik “Kriz dönemlerinde krize yönelik kararlar alınırken, daha önce

aldığınız rutin kararları mı uygularsınız yoksa özel kararlar mı alırsınız? Nedenleriyle açıklayabilir misiniz?“, “Kriz dönemlerinde tahmin yeteneğinizi ne düzeyde kullanıyorsunuz? Tahminlerinizin gerçekleşme payı ne düzeyde oluyor?“ ve “Kriz dönemlerinde kararlarınızın getireceği sonucu tahmin etmede ne düzeyde başarılısınız? Sonuca odaklı yeni fikirler, kararlar da saklıyor musunuz?“ şeklinde 3 adet soru yöneltilmiştir. Görüşmeye katılan yöneticilerin tamamı her üç soruya da cevap vermişlerdir. Tablo 23, 24 ve 25’ te otel yöneticilerine sorulan beklentisel stratejiler kapsamındaki sorular ve vermiş oldukları cevaplar yer almaktadır.

Tablo 23: Kriz Dönemlerinde Krize Yönelik Kararlar Alınırken, Daha Önce Aldığınız Rutin Kararları mı Uygularsınız Yoksa Özel Kararlar mı Alırsınız?

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 7 ve 8	Rutin kararlar kullanılır.
2 ve 3	Ana yönelik özel kararlar alınır.
4, 5, 6, 9, 10, 11 ve 12	Rutinde olabiliyor duruma göre özel kararlarda alınıyor.

Görüşmeye katılan yöneticilerden 1. Katılımcı, 7. Katılımcı ve 8. Katılımcı kriz anlarında genellikle rutin kararlara başvurduklarını belirtmişlerdir. 7. Katılımcı bilinen bir kararı uygulamanın risk durumlarında daha mantıklı olduğunu ve başarıyı getirebileceğini söylemiştir. Aynı zamanda 8. Katılımcı da planlanmış kalıcı kararlarla ilerlediklerini ifade etmiştir.

2. Katılımcı ve 3. Katılımcı ise ana yönelik kararlar alındığını her krizin olduğu süreçte değerlendirip o anki durumun gerektirdiği çözüme göre kararlar alınması gerektiğini belirtmiştir. 2. Katılımcı turizmin hizmete dayalı bir sektör olduğundan her an yeni bir durumla karşılaşabildiklerini ve bu sebeple de anlık kararlar aldıklarını belirtmiştir. Ayrıca 3. Katılımcı da 2. Katılımcı gibi edinilen deneyimler sayesinde anlık kararlar alarak çözüm üretebildiklerini ifade etmiştir.

4. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı ve 12. Katılımcı krizin o anki etkisine göre hem rutin kararlar hem de özel kararlar alabildiklerini ifade etmişlerdir. 4. Katılımcı krizin etki derecesine göre anlık

kararlar aldıklarını aksi takdirde rutin kararlarla duruma müdahale ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca 6. Katılımcı da 4. Katılımcı gibi krizin etki şiddetine göre bir davranış sergilediklerini ve risk alarak ani kararlar çıkarabildiklerini belirtmiştir. 10. Katılımcı geçmiş kararlara bakılarak özel kararlar alındığını vurgulamıştır. 11. Katılımcı dinamik yapılanan turizm sektörü için işletmelerin belirsizlik süreçlerinden hızlı bir şekilde etkilendiğini bu nedenle rutin kararların geliştirilerek özel bir hale getirildiğini dile getirmiştir.

Katılımcılardan 3 otel yöneticisi kriz anında genel stratejilerin ve kararların daha hızlı çözüm getirdiğini, 7 otel yöneticisi hem rutin hem özel kararların gerektiğini ve rutin kararlara eklemeler yapılarak değişime uyabilmesi için özel bir karar alındığını ifade etmiştir. 2 otel yöneticisi krizin gerçekleştiğini an içerisinde değerlendirilip bir karar alınması gerektiğini belirtmiştir.

Görüşmeye katılan otel yöneticilerinin kriz anında daha çok rutin kararlardan faydalanarak özel karar alabildikleri görülmüştür. Diğer yandan bazı yöneticiler kriz dönemlerinde özel kararlara duruma müdahalenin gerekli olduğunu düşünürken bazı yöneticiler ise rutin kararların uygulanmasının işletme açısından daha olumlu olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

Tablo 24: Kriz Dönemlerinde Tahmin Yeteneğinizi Ne Düzeyde Kullanıyorsunuz? Yaptığınız Tahminlerin Gerçekleşme Payı Ne Düzeyde Oluyor?

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 3, 4, 6, 8, 9, 10 ve 11	Her zaman sonuç tahmin edilir ve genellikle doğru, gerçekçi, tutarlı bir şekilde kararlar alınır bu şekilde gerçekleşme oranı da duruma göre artar.
2 ve 12	Genellikle tahmin yeteneğim yok denecek kadar az. Bir karar alırız ve sonucu bekleriz.
5 ve 7	Krizler ani olaylardır tahmin her defasında yapılır fakat gerçekleşmeme olasılığı da oluyor. Bu dönem içerisinde risk almamak adına tahmin yürütmeden direkt olarak karar alınır ve sonuç beklenir, tahmin yürüterek yol almak zaman kaybı olur.

Görüşmeye katılan 1. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 6. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı ve 11. Katılımcı karar alırken sonucu mutlaka tahmin ettiklerini ve genelde bu tahminlerinin gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerden 2. Katılımcı ve 12. Katılımcı tahmin etmede başarılı olmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca tahmin etme konusunda başarılı olmadıklarını ve önsezi gibi bir yeteneğe sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

5. Katılımcı ve 7. Katılımcı yanılma olasılığının da çok olduğunu ve özellikle de kriz dönemlerindeki stres ortamından dolayı bu konuda ki yanlış tahminlerle başarısız olduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda kriz anlarında tahmin süreçlerinin zaman kaybı olduğunu düşündükleri için bunun bir risk unsuru olabileceğini bu yüzden de risk almaktan kaçındıklarını ifade etmişlerdir.

Görüşmeye katılan 8 otel yöneticisi sonuçların genellikle tahmin edilebildiğini ve tahminlerinin de sık sık gerçekleştiğini, 2 otel yöneticisi bu konuda yetenekli olmadıkları genel anlamda kararı alıp sonucu sabırla beklediklerini, 2 otel yöneticisi ise her defasında tahminlerde bulduklarını fakat başarı oranlarının değiştiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda 2 otel yöneticisi tahmin yürütmenin zaman kaybı olduğunu belirsizliğe karşı tahmin yürütmeden direkt karar almanın daha hızlı bir sonuç getireceğini ifade etmiştir.

Katılımcıların tamamı genellikle alınan eğitimlerin ve turizmde kazanılmış olan deneyimin yardımıyla tahmin etme sürecinde başarı kazanıldığını dile getirmişlerdir. Aynı zamanda katılımcıların çoğunlukla önsezilerine güvendikleri görülmüştür. Bazı katılımcılar ise tahmin gücünün her bireyde aynı olmadığını kişisel olarak tahmin etmede başarılı olmadıklarını belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler de tahmin etme sürecinin risk etkisi taşıdığını yanılgıların karar süreçlerini olumsuz etkilediğinden genel geçer bir karar alıp sonucun beklenmesinden yana bir tutum sergilediklerini vurgulamışlardır. Ayrıca yöneticilerin çoğu özellikle sonucu tahmin edebilmenin başarıda büyük rol oynadığını belirtmişlerdir. Genel olarak elde edilen bulgu sonucunda yöneticilerin tahminlerinin gerçekleşme oranının krizin türüne, etkisine ve hızına göre değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 25: Kriz Dönemlerinde Kararlarınızın Getireceği Sonucu Tahmin Etmede Ne Düzeyde Başarılısınız? Sonuca Odaklı Yeni Fikirler, Kararlar da Saklıyor musunuz?

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 2, 3, 4, 6,7, 8 ve 9	Her zaman başarılıyız. Yedekte mevcut fikirler, kararlar her zaman bulunur.
5 ve 12	Yanılabiliyoruz çoğu zaman. B planı da var.
10 ve 11	Genelde başarılıyız fakat sonuç beklenmeden yeni bir karar ortaya atılmaz, durumun sonucuna göre farklı alternatifler oluşturulur.

Görüşmeye katılan otel yöneticilerinden 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 6. Katılımcı 7. Katılımcı, 8. Katılımcı ve 9. Katılımcı krize yönelik bir tahminde buldukları zaman, sonucu tahmin etmede başarılı olabildiklerini ve sonuca göre yeni kararların da bulunduğunu belirtmişlerdir. 1. Katılımcı çalışmakta olduğu otel işletmesinin 40 yıla yakın bir süredir varlığını korumasında alınmış kararlardaki sonuçların doğru oluşuna değinmiştir. 3. Katılımcı planlı bir stratejiyle hareket ettiklerini sonuca odaklı birden fazla tahminde bulduklarını ve her koşula göre yeni kararlar bulduklarını belirtmiştir. 9. Katılımcı da hiçbir olaya tek bir kararla müdahale edilemeyeceğini bu nedenle de birden fazla karar alındığını vurgulamıştır.

5. Katılımcı ve 12. Katılımcı yanılığ paylarının olduğunu ve her zaman bir B planı oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Öte yandan 10. Katılımcı ve 11. Katılımcı sonuca yönelik tahminlerde genelde başarılı olduklarını fakat sonuç beklenmeden yeni bir karar ortaya atılmadığını, eğer olumsuz bir durum gerçekleşirse aynı anda yeni fikirlere yöneldiklerini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak otel yöneticilerinden 8 katılımcı sonucu tahmin etmede başarılı oldukları ve kararların alınma aşamasında sonucun başarısız olma riskine yönelik farklı alternatiflere yer verdikleri görülmüştür. 2 katılımcının her zaman bir B planına sahip olduklarını fakat sonucu tahmin etmede başarılı olamadıkları görülmüştür. Ayrıca 2 katılımcının da tahminlerde başarılı oldukları fakat sonuca odaklı yedek kararları önceden almadıkları elde edilen bulgular arasındadır. Genel olarak ise katılımcıların tamamının bir tahmin gücüne sahip oldukları fakat bu tahminlerin duruma göre doğruluğunun değiştiği görülmüştür.

5.4. Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Çıkarımsal Stratejileri Kullanma Düzeylerine Yönelik Bulgular

Görüşmeye katılan otel işletmesi yöneticilerinin tamamına çıkarımsal stratejilere yönelik “Kriz dönemlerinde krizleri aşabilmek için diğer işletmelerin başarılı uygulamalarını göz önünde bulundurur musunuz, gözlemler misiniz? Bu uygulamalara ne sıklıkla başvurursunuz?” ve “Kriz dönemlerinde krize yönelik kararlar alırken daha önce yaşanmış benzer nitelikteki olayları inceler misiniz ve yaşanmış krizler size nasıl kılavuzluk eder? “ şeklinde 2 adet soru yöneltilmiştir. Görüşmeye katılan yöneticilerin tamamı her iki soruya da cevap vermişlerdir. Tablo 26 ve 27’de otel yöneticilerine sorulan çıkarımsal stratejiler kapsamındaki sorular ve vermiş oldukları cevaplar yer almaktadır.

Tablo 26: Kriz Dönemlerinde Krizleri Aşabilmek İçin Diğer İşletmelerin Başarılı Uygulamalarını Göz Önünde Bulundurur musunuz, Gözlemler misiniz? Bu Uygulamalara Ne Sıklıkla Başvurursunuz?

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1 ve 4	Hayır, birebir gözlem yok fakat dolaylı yünden haberdar olabiliyoruz.
2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12	Evet, başarı kazanılmışsa benzer durum için örnek olarak alıp taktik geliştiriliyor.

Görüşmeye katılan otel işletmesi yöneticilerinin tamamı sektördeki otel işletmelerinin içsel kararlarının bilinmeyeceğini ortak olarak yalnızca sektöre ait mevcut politikaların aynı şekilde kullanıldığını ifade etmişlerdir. Öte yandan bir işletmenin içsel kararlarını, uygulamalarını da takip etmediklerini belirtmişlerdir. Başarılı olmuş bir uygulamayı ise genellikle sosyal medya aracılığıyla duyduklarını ya da takip ettiklerini dile getirmişlerdir.

Görüşmeye katılan 1. Katılımcı ve 4. Katılımcı belirsizlik durumlarında sektördeki diğer otel işletmelerinin başarıyla sonuçlanmış uygulamalarını birebir gözlemlemediklerini fakat dolaylı yollardan öğrendiklerini belirtmişlerdir.

Diğer yandan 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı ve 12. Katılımcı diğer işletmelerin başarılı uygulamalarını gözlemlediklerini ve takip ettiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda süreklilik taşımasa da benzer durumlara karşı örnek alınarak yeni kararlar oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca sık sık bu uygulamalar kullanılsa da genelde diğer işletmelerin web sayfalarından uygulamalarını gözlemlediklerini belirtmişlerdir. 3. Katılımcı turizm sektörü işletmelerinin iletişim halinde olmak zorunda olduklarını genel kriz anlarında iletişime geçtiklerini ve ortak sonuçlar bulduklarını belirtmiş ve rakip işletmelerle ortak bir şekilde kararlaştırılan kararları uyguladıklarını ifade etmiştir. 4. Katılımcı başarılı örneklerin sadece taktik geliştirmede kullanıldığını belirtmiştir. 7. Katılımcı işletmelerin aynı hedef kitlesine sahip oteller arasında belirgin bir fark oluşturmak için diğer işletmelerin takip edilmesi gerektiğini ve başarılı olan uygulamalardan da örnek alarak kendilerine ait kararlar oluşturduklarını belirtmiştir.

Katılımcılardan 2 otel yöneticisi birebir takip etmeseler de diğer işletmelerin başarılarından haberdar olduklarını ve örnek alabilecekleri yönleri olduğunu belirtmişlerdir. 10 otel yöneticisi ise rakip işletmelerin başarılarını takip ettiklerini ve başarılı uygulamaları kendi işletmelerinde yaşanacak benzer durumlarda örnek olarak kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Genel olarak tüm katılımcıların hem diğer işletmelerin genel durumları hem de sektördeki başarılı öneklere karşı gözlemleyici bir bir tavır içerisinde oldukları aynı zamanda bu durumları örnek aldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 27: Kriz Dönemlerinde Krize Yönelik Kararlar Alırken Daha Önce Yaşanmış Benzer Nitelikteki Olayları İnceler misiniz ve Yaşanmış Krizler Size Nasıl Kılavuzluk Eder?

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12	Benzer olaylar karşılaştırılır. Deneyimler daha hızlı tedbirler almamızı sağlar.

Görüşmeye katılan otel yöneticilerinin tamamının “Krizle yönelik kararlar alınırken daha önce yaşanmış benzer nitelikteki olayları nasıl incelersiniz ve yaşanmış krizler size nasıl kılavuzluk eder?” sorusuna birbirine benzer nitelikte cevap verdikleri görülmüştür.

Otel yöneticilerinin tamamı her kriz döneminde bir önceki dönemi değerlendirdiklerini, yaşanan krizin nedenini ne olduğunu anlamlandırarak yorumladıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda katılımcıların tamamı benzer bir şekilde her kriz durumundan farklı deneyimler kazanıldığını ve bu deneyimlerle de olaylara yönelik daha hızlı kararlar alındığını belirtmişlerdir.

1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı ve 11. Katılımcı stratejik düşünebilmek için deneyimlere ek olarak yenilikçiliğin de gerekli olduğunu vurgularken 5. Katılımcı, 9. Katılımcı ve 10. Katılımcı deneyimlerin krize müdahalede kendilerine maksimum düzeyde kolaylık sağladığını özellikle belirtmişlerdir.

Sonuç olarak çıkarımsal strateji kapsamındaki bu soruya yönelik elde edilen bulgu da katılımcıların tamamının benzer nitelikteki durumları karşılaştırdıkları ve sektörde kazanmış oldukları deneyimlerden dolayı da krizlere karşı tedbirli davranarak hızlı karar alabildikleri görülmüştür.

VI. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Araştırmanın sonuç bölümünde, çalışma konusuna yönelik olan literatür bilgileri ve araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiş, elde edilen bilgilerin analizi doğrultusunda çalışmaya ilişkin sonuçlar ortaya koyulmuştur.

Turizm sektöründe yer alan otel işletmeleri, buldukları dinamik çevrede varlık gösterebilmek ve başarılı olmak adına mevcut uyum mekanizmalarını sonuna kadar kullanmaktadırlar. Turizm sektörü, karakteristik özelliklerinden ötürü krizlerden diğer sektörlerle oranla daha çabuk etkilenmektedir. Aynı zamanda herhangi bir alanda yaşanan ani gelişmeler ve krize neden olan unsurlar turizm sektörüne de yansiyabilmektedir. Bu nedenle, krizlere karşı doğru müdahalelerde bulunulmaması, işletmelerin faaliyetlerini hatta varlığını tehdit edici bir unsur olabilmektedir. Dolayısıyla, otel işletmeleri her an karşı karşıya kalabilecekleri krizlere karşı hazırlı olmak zorundadırlar.

Öte yandan günümüzde krizlerin yayılma hızının artması ve giderek daha geniş alanlara yayılması krizleri kaçınılmaz bir durum haline getirmektedir. Buna bağlı olarak ülke ve dünya çapında son yıllarda yaşanan krizlerin, dış ülkelerdeki savaşların ülkeyi etkilemesi, ekonomik dalgalanmalar, içsel kargaşalar, doğal olayların ve küreselleşmenin sonucunda meydana geldiği söylenebilir. Krizlere neden olan bu olaylar turizm sektörünü doğrudan ya da dolaylı olarak genellikle olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu şekilde meydana gelen ani olaylar tahmin edilse dahi bu duruma yönelik gerekli stratejiler belirlenmemişse krizlerden etkilenmenin kaçınılmaz bir durum olduğu bilinmektedir. Krizlerin etkin bir biçimde aşılabilmesi için otel işletmelerinin krizlere yönelik başarılı bir yönetim planı geliştirmeleri ve bu yönetim planlarını da belirli stratejilerle, zamanında ve doğru bir şekilde uygulamaları gerekmektedir.

Kriz dönemlerinde otel işletmeleri pek çok sorunla karşılaşmakta ve bu sorunları aşabilmek için de farklı uygulamalara ihtiyaç duymaktadır. Her işletme kendi bünyesindeki yöneticiler ve yönetim ekibiyle doğru kararlar almak zorundadır. Bu kararlar ise örgüt içi yönetim ekibinin etkileşimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda işletmeler genel olarak örgüt içi kurallarla ayakta durabilmekte ve mevcut durumlarını belirlemektedirler. Örgütsel açıdan ele alındığında, krizlerin örgüt içerisinde hem yöneticilerde hem de çalışan personellerde stres ortamı oluşturduğu ve verimli çalışmayı engelleyerek işletmeyi parçalayan bir etkide olduğu bilinmektedir. Kriz durumlarını fırsata çevirebilmek için ise, yöneticilerin aldığı kararlar ve geliştirdikleri stratejiler önem arz etmektedir.

Kriz dönemlerine yönelik hazırlanmış olan bu çalışma, otel işletmesi yöneticilerinin krizler karşısında ne tür davranışsal stratejilere başvurduğunu araştırdığından kriz, kriz yönetimi, turizm endüstrisinde ve otel işletmelerinde kriz yönetimi, davranış, örgütsel davranış ve davranışsal strateji konuları incelenmiştir. Araştırmanın mevcut problemi kapsamında yapılan literatür taraması ve araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda davranışsal stratejilerin otel işletmelerinde kullanılan stratejilerden biri olduğunu söylemek mümkündür.

Smith ve Round (1998), örgütsel açıdan davranış stratejisini; bir işletmenin fiili ve potansiyel rakipleri karşısında, kalıcı ticari avantaj elde etmek dolayısıyla da uzun dönem karını arttırmak için sergilediği tutumlar olarak tanımlamışlardır (Smith ve Round, 1998:26-27). Gerek davranışsal stratejiye yönelik tanımlar gerek elde edilen bulgular davranışsal stratejilerin örgüt içerisinde önemli bir yere sahip olduğu göstermektedir. Ayrıca davranışsal stratejiler bireylerin örgütsel ortamdaki davranışlarını gerçekçi bir yaklaşımla ele almaktadır. Aynı zamanda davranışsal stratejilerin, bireylerin örgüt içerisindeki olaylara yönelik bakış açılarının gelişmesini, örgütün geleceğine yönelik etkin kararlar alınmasını sağlayan bir özelliğe de sahip olduğunu da söylemek mümkündür.

Bu çalışma, krizlere karşı kullanılacak stratejilere ek olarak davranışsal stratejilerle de müdahale de bulunabileceğini ortaya koymaktadır. Bu stratejiler, örgütlerin misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlediği davranışsal eylemler olarak da ifade edilebilir. Araştırmanın amacı ve sorunsalı doğrultusunda, yöneticilerin kriz

dönemlerinde karar alırken nasıl bir davranışsal tutum içerisinde olduklarını açıklayabilmek için davranışsal stratejilerden yararlanmışlardır. Bu davranışsal stratejiler; *momentum stratejisi*, *geri bildirim stratejisi*, *beklentisel stratejiler* ve *çıkarımsal stratejiler* olmak üzere dörde ayrılmıştır. Çalışma bu stratejilere yönelik hazırlanan görüşme soruları ve yöneticilerden alınan cevaplarla bir sonuca bağlanmıştır.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde yönetici davranışlarının stratejik boyutu incelenmiş ve belirli sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlarda, otel işletmelerinde yaşanmış/yaşanabilecek kriz durumunda yöneticilerin davranışsal stratejilere başvurduğunu/başvuracağını söylemek mümkündür. Aşağıda araştırmadan elde edilmiş olan bulguların sonuçları, her bir davranışsal stratejiye yönelik ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Momentum stratejisinde, sergilenen davranışta ısrarcı olma söz konusudur ve sonuç gözetilmeden aynı davranışlar/kararlar tekrar tekrar kullanılmaktadır. Van Aken ve Opdenakker (2005), momentum yaklaşımının örgütsel alanla ilişki içerisinde olduğunu ve momentum yaklaşımının örgütteki var olan durumları takip etmek için belirli bir yön tahsis ettiğini ifade etmişlerdir. Öte yandan bu ifadelerde momentum yaklaşımını benimseyen örgütlerin daha merkezîyetçi bir anlayışa sahip oldukları belirtilmektedir (Van Aken ve Opdenakker, 2005:3-4). Bu yaklaşım Greve'in (2013), çalışmasında ortaya koyduğu momentum stratejisi kavramını desteklemektedir. Greve çalışmasında momentum stratejilerinin, örgütsel boyutunu ele almış ve bu stratejilerin örgütte belirli durumlar karşısında mevcut stratejilerin benimsediğini ifade etmiştir. Açıklamalardan yola çıkarak momentum yaklaşımının belirli durumlar karşısında örgütler tarafından benimsediğini söylemek mümkündür (Greve, 2013).

Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde momentum stratejisini kullanma düzeyine yönelik elde edilen bulgular sonucunda, yöneticilerin çoğunun işletmenin geleceği açısından geçmişte uygulanan kararlara bağlılık duyduğu ve işletmeye sağlanan fayda ile doğru orantılı olarak eski karara başvurma düzeylerinin değiştiğini söylemek mümkündür. Bu durumda genel olarak yöneticilerin kriz dönemlerinde

momentum stratejisini kullandığı ve bu şekilde momentum stratejisinden faydalanarak kararlar alındığını söylemek mümkündür.

Geri bildirim stratejisinde, mevcut duruma karşı performans değerlendirme sık sık yapılan bir uygulamadır ve sonucun başarılı olması durumunda davranışlar tekrarlanır. Ayrıca sonuca göre yeni alternatifler oluşturulmaktadır. Geri bildirim stratejilerinde geçmiş faaliyetler göz önünde bulundurulur; ancak daima yenilikçi kararlar alma yönünde davranışlar sergilenir. Darnton (2008), geri bildirim davranışın şekillenmesini sağlayan bir etken olduğunu (Darnton, 2008:29), Kaymaz (2007) ise, geri bildirim örgütteki çalışanların performanslarına etki ettiğini ileri sürmüşlerdir (Kaymaz, 2007:146-147). Helvacı (2002), geri bildirim; “performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendiren ile değerlendirilen) etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlama süreci” şeklinde açıklamıştır (Helvacı, 2002:159). Bu ifadeler Greve’in (2013), geri bildirim örgütsel boyutuna yönelik yaklaşımlarını desteklemektedir. Ayrıca geri bildirim ve performans ilişkisini vurgulayan bu ifadelerde geri bildirim stratejine yönelik yaklaşımı desteklemektedir (Greve, 2013).

Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde geri bildirim stratejisini kullanma düzeyine yönelik elde edilen bulgular sonucunda, yöneticilerin geçmiş kararların analizini yaptıkları belirlenmiştir. Bazı yöneticilerin yalnızca olumsuz geri dönüşleri değerlendirmeye aldıkları, bazı yöneticilerin ise olumlu ya da olumsuz ayırt etmeden her sonucu derinlemesine incelediği görülmüştür. Çalışmanın geri bildirim strateji boyutuna yönelik bir diğer soruya karşılık alınan cevaplarda, başarılı olmayan kararlar ve uygulamalara karşı tepki gösterildiği ve başarısız kararların tekrar uygulanmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda yenilikçi fikirlerin karar almada büyük bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Davranışsal stratejileri kullanma düzeylerine bakıldığında, otel işletmelerinde kriz çözüm sürecinde geri bildirim stratejisinin genel olarak yöneticiler tarafından kullanıldığını söylemek mümkündür.

Beklentisel stratejiler, tahmine dayalı bir yöntemi içermektedir. Bu stratejinin belirgin özelliği ise sürekli bir tahmin etme sürecinin oluşu ve tahminler sonrasında bu tahminlere yönelik sonuçlar oluşturularak bu kapsamda kararlar alınmasıdır.

Theriou ve Tsirigotis (2001), beklentisel sistemin, örgütün kendine veya çevresine ilişkin tahminlerini içerdiğini ifade etmişlerdir. Örgüt içi tüm kararlar beklentilere ilişkin sonuçlar doğrultusunda alınmakta ve bu şekilde de akil olan bir sistem elde edilmektedir. Ayrıca beklentisel geleceğe yönelik tüm gerekli girdileri (fiyat, sermayeye ilişkin değişimler, iş gücü, malzemeler ve genel maliyetler) içeren bir sistemi beslemektedir. Buna dayalı olarak, örgütteki üst düzey yönetici düşüncelerini; “işletmenin gelecekte pazardaki değerini artıracak bir yöne yönlendirebilmektedir” şeklinde yorumlamışlardır (Theriou ve Tsirigotis, 2001:128-129). Bu ifadeler Greve’in (2013), beklentisel stratejiye atfettiği “geleceğe yönelik tahmin yapma ve buna ilişkin olarak en iyi kararı alma” unsurunu desteklemektedir (Greve, 2013).

Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde beklentisel stratejileri kullanma düzeyine yönelik elde edilen bulgular sonucunda, karar alma aşamasında geçmiş kararların da uygulanıyor olmasına rağmen daha çok rutin kararlara bakılarak yeni fikirlerin ortaya atıldığı görülmüştür. Yöneticilerin çoğu deneyimlerle ve alınmış olan eğitimlerle tahmin gücünün pekiştiğini dile getirmişlerdir. Aynı zamanda yöneticilerin genelinin tahmin konusunda başarılı olduğu, krizin getireceği zarar durumunu tahminler yürüterek hesapladıkları ve sonucu tahmin ederek karar aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca krize yönelik karar alınırken uygulanan faaliyetlerin durumu kurtarmaya yeterli olmaması halinde alternatif stratejiler oluşturdukları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara kapsamında, otel yöneticilerinin kriz dönemlerinde beklentisel stratejileri kullandıkları ve bu şekilde karar aldıklarını söylemek mümkündür.

Çıkarımsal stratejilerde, başarı ve başarısızlığın kesin çizgilerle ayrıldığı bilinmektedir. Geleceğe yönelik tahminlerden çok deneyimlerin getirdiği mesleki bilgiyle alınan kararların etkisi bu stratejide büyüktür. Aynı zamanda rakip işletmeleri taklit etmenin sıkça görüldüğü bu stratejiye sıkça başvurulduğu düşünülmektedir. Öyle ki, Singh (2012), çıkarımsal modeli; gözlemlenen bir olay karşısında dahili unsurları temel alan nitelikleri inceleyip, geçmişe yönelik çıkarımlara dayalı olarak hareket etmek şeklinde yorumlamıştır (Singh, 2012:69). Bu ifade de Greve’in (2013), çıkarımsal stratejilere atfettiği “gözleme ve yorumlama” özellikleriyle uyumluluk göstermektedir (Greve, 2013).

Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde çıkarımsal stratejileri kullanma düzeyine yönelik elde edilen bulgular sonucunda, otel yöneticilerinin belirsizlik durumlarında diğer işletmelerin uygulamalarını gözlemlediği ve bu gözlemlerden yola çıkarak başarılı olan uygulamaları kendi işletmelerine uyarladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin tamamının yaşanmış benzer krizleri göz önüne alarak karar verdikleri görülmüştür. Sektördeki otel işletmelerinin özel kararlar dışında rakip işletmelerle bazı kriz durumlarına karşı benzer uygulamalar geliştirdikleri de elde edilen sonuçlardandır. Otel işletmeleri yöneticilerinin her ne kadar rakip olsa dahi kriz durumlarında ya da genel konularda birbirleriyle iletişim halinde kalarak mevcut durumları değerlendirdikleri de çıkarımsal strateji boyutuna yönelik bulgulardan elde edilen farklı bir sonuçtur. Elde edilen bulgular kapsamında, otel yöneticilerinin kriz dönemlerinde çıkarımsal stratejilerden yararlandığını ve bu şekilde karar aldıklarını söylemek mümkündür.

Davranışsal stratejilerin yukarıda bahsedilen özellikleri ve örgütlerdeki önemi düşünülerek araştırmaya başlarken, davranışsal stratejilerin günümüzde bilinen bir konu olmadığı fakat otel yöneticilerinin bu stratejilere başvurdukları göz önüne alınmıştır. Bu nedenle de çalışmanın amacı ve sorunsalı, kriz dönemlerindeki süreçte davranışsal stratejileri ne sıklıkla/ne düzeyde kullandıklarını açıklamaya yönelik oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda da otel işletmesi yöneticilerinin, kriz dönemlerinde davranışsal stratejilerle düşündükleri ve bu stratejilerin karar alma sürecinde etkileyici bir özelliğe sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca otel işletmesi yöneticilerinin, davranışsal stratejileri kullanılarak çeşitli uygulamalar geliştirildiği ve kriz anlarında bu stratejilerin çözüm sürecine etkide bulunduğu görülmüştür. Diğer yandan mevcut davranışsal stratejilerin bir veya birkaçının ya da tamamının (karma strateji) karar alma sürecinde etkili olduğunu görülmüştür. Bu bağlamda davranışsal stratejilerin, yöneticiler tarafından yalnızca kriz dönemlerinde değil karar alma aşamalarında da sık sık kullanıldığını ve her stratejinin farklı zamanlarda kullanılması ile çözüm süreçlerine olumlu getiriler sağladığını söylemek mümkündür.

Araştırmadan elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde genel olarak, görüşmeye katılan yöneticilerin gerek aldıkları eğitim gerek turizm sektöründe kazandıkları deneyimler, yaşanmış ya da yaşanması muhtemel krizlere karşı bilinçli

bir tutum içerisinde olmalarına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin kriz anına yönelik çalışmalarda ekip olarak hareket ettikleri ve bu şekilde karar aldıkları sorulara yönelik cevaplardan çıkan sonuçlardandır. Ayrıca söz konusu otel işletmelerinin kriz yönetim planına sahip olduğu ve kriz anlarında bu plan doğrultusunda karar aldıklarını söylemek mümkündür.

Sonuç olarak otel işletmelerinde kriz dönemlerinde, yöneticilerin davranışsal stratejilerin aynı anda bir veya bir kaçına başvurduklarını söylemek ve bu şekilde genelleme yapmak mümkündür. Krizin meydana getirdiği etkiye göre, otel işletmelerinde davranışsal stratejilerin tümünü içeren kararların alındığı, ayrıca davranışsal stratejilerin kullanım sıklığının birbirine çok yakın olduğu söylenebilir. Aynı zamanda karar alma süreçlerinde davranışsal stratejilerin önemli bir yere sahip olduğu, her ne kadar kriz anına yönelik olsa da otel işletmelerinin genel anlamda örgüt içinde meydana gelen içsel veya dışsal her tür sorunun çözümünde sık sık davranışsal stratejilerden de yararlandıklarını söylemek mümkündür.

6.2. Öneriler

Bu çalışma krize yönelik olarak sunduğu farklı bakış açısıyla otel işletmesi yöneticilerinin mevcut veya olası krizlere yaklaşımlarını yönlendirebilir. Ayrıca yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerine, yönetim anlayışlarını gözden geçirebilmelerine ve öz eleştiri yapabilmelerine katkıda bulunabilir. Bunun yanı sıra bu çalışmanın örgütsel davranışa ilişkin çalışmalar için etkin bir rehber olabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın sonuçlarına yönelik öneriler ise aşağıda belirtilmektedir.

6.2.1. Sektöre Yönelik Öneriler

- Önceziler kullanılarak beliren krizin sinyalleri alınabilmeli,
- Kriz öncesi krizlere yönelik yönetim planı oluşturulmalı,
- Yöneticiler davranışsal strateji kavramı üzerinde durmalı ve kavramın turizm sektörü açısından önemi bilinmeli,
- Krizlerin kapsamını ve türünü iyi anlayarak doğru davranışsal stratejiyle müdahale edilmeli,
- Kriz yönetiminde uzman kadro oluşturulmalı,

- Kriz dönemlerinde davranışsal stratejiler mevcut durumdan çıkış yolu olarak kullanılabilirmeli,
- Davranışsal stratejiler kriz türüne ve kapsamına göre doğru yerde ve zamanda kullanılabilirmeli,
- Davranışsal stratejileri genel hatlarıyla anlayıp bu stratejileri doğru yorumlayarak duruma müdahale edilmelidir.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Davranışsal stratejilere daha geniş bir perspektifle yaklaşarak yeni tanımlamalarda bulunulmalı,
- Davranışsal stratejiler konusunun önemi ve bilinirliğinin artırılması için bu konuda çalışmalar yapılmalı,
- Davranış stratejilerinin kriz üzerindeki etkileri özellikle araştırılmalı,
- Davranışsal stratejileri güncel konularla ilişkilendirerek yeni çalışmalar hazırlanmalı,
- Davranışsal stratejilerin hem turizm sektöründe hem de diğer sektörlerde bilinirliği artırılmalı,
- Davranışsal stratejiler konusunda nicel çalışmalar da yapılmalı,
- Araştırma yapılırken evren ve örneklem daha büyük alanı kapsamalı ve çalışma daha büyük bir gruba uygulanarak bu doğrultuda genellemeler yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adnan Menderes Üniversitesi Kişisel Sayfaları, (2008). Nominalism, Realism, Conceptualism, http://web.adu.edu.tr/user/mbal/metin_bal_Courses_instructed_by/Course_Texts/Nominalism.Realism.Conceptualism.pdf, adresinden 13.01.2014 tarihinde alınmıştır.
- Akgöl, A. (2010). *Risk-Kriz Modeli ve Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları: İlaç Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akıncı, Z. (2011). Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 132-152.
- Aksoy, İ. (2004). *Çok Uluslu Şirketlerde Kriz Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arıkan, R. (2011). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Arslan, E. (2007). *Örgütlerde Yeniden Yapılandırma ve Örgütsel Davranış*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Asunakutlu, T.; Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 141-163.
- Atagün, A. (2010). *Aile İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Kütahya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avgan, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yakut Aymankuy, Ş. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 105-118.
- Balkan, M.O. (2004). *Kriz Yönetimi ve Liderlik Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü* (3. Basım). Ankara: Feryal Matbaası.
- Binbay, M. (2007). *Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Bozkurt, V. (2013). *Değişen Dünyada Sosyoloji “Temel Kavramlar ve Kuramlar”* (9.Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Böke, K. (2011). Örneklem. (Editör: Kaan Böke). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Alfa Yayınları, 105-147.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339-344.
- Çetin, A. (2001). *Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Kriz Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çimen, H. (2006). *Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Almış İşgörenleri İle İlgili Değerlendirmeleri: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Dailey, R (1990). *Organizational Behaviour*. Edinburgh: Edinburgh Business School.

- Dallaryan, S. (2006). *Turizm'de Kriz Yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Kriz Yönetiminin Ülke Turizminin Gelişimine Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Darnton, A. (2008). *GSR Behaviour Change Knowledge Review. Reference Report: An Overview of Behaviour Change Models and Their Uses*. London: HMT Publishing Unit.
- Dayanır, H. (2006). *Konaklama İşletmeleri İçin Uluslararasılaşma Yolları ve Uluslararasılaşma Yolu Olarak Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Türkiye'deki Gelişimine Yönelik Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Delta Publishing, (2006). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, <http://www.apexcpe.com/publications/471001.pdf>, adresinden 12.02.2014 tarihinde alınmıştır.
- Demir, İ. (2011). Nitel Araştırma Yöntemleri. (Editör: Kaan Böke). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Alfa Yayınları, 275-304.
- Demir, N. (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. Yayınlanmamış Kaymakamlık Tezi. İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Demir, Ö. (2008). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki (Ostim) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2, 353-373.
- Durgun, A. ve Gövdere, B. (2011). 2008 Küresel Krizinin Antalya Konaklama İşletmelerine Etkileri Üzerine Bir Analiz, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXX(1), 139-159.
- Ekmekçiöğlü, E.B. (2013). *Aile İşletmeleri Yönetim Devir Sürecinde Öncül ve Ardılın Gösterdikleri Roller Üzerine Niteliksel Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Erten, Ş. (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Eryıldız, M.M. (2010). *Kriz Yönetiminde Doğru Karar Alma: "Agrega İşletmeleri Örneği"*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Esen, Ş. ve Uyar, H. (2011). Küresel Krizin Yerel Ekonomilere Etkileri: Bartın ve Karabük İli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Ekev Akademi Dergisi*, 15(46), 357-370.
- Fırat, A. ve Açıkgöz, İ. (2011). Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27,1-21.
- Filiz, E. (2006). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- George, M.J. ve Jones, G.R. (2008). Introduction to Organizational Behaviour, http://wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/6904/7070176/BUS364_Ch01.pdf, adresinden 26.07.2014 tarihinde alınmıştır.
- Giselbrecht, M. (2009). Pluralistic Approaches—A Long Overdue Paradigm Shift in Education, *Scottish Languages Review*, 20, 11-20.
- Göçen, S.; Yirik, Ş. ve Yılmaz, Y. (2011). Türkiye’de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 493-509.
- Gönç Şavran, T. (2009). Araştırma Evreni, Örneklem Seçimi ve Ölçüm. (Editör: Nadir Suğur). *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, 138-157.
- Görkey Kesimli, İ. (2011). Turizm Perspektifinden Politik Krizlerin Ekonomiye Yansımaları, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 25-42.

- Greve, H.R. (2013). Microfoundations of Management: Behavioral Strategies and Levels of Rationality in Organizational Action, *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 103-119.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü* (1. Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri* (6. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hancock, B.; Ockleford E. ve Windridge, K. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Trent RDSU. National Institute For Health Research.
- Harris, J. (2006). *Giving Feedback*. (Çev. Kardam, A.). İstanbul: Optimist Kitap.
- Hartman, J. (2011). *Crisis Management of the Hotel Industry in Finland. Hotel, Restaurant and Tourism Management*. Haaga-Helia University of Applied Sciences, Finland.
- Haşit, G. (2013). Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler. (Editör: Gürkan Haşit). *Kriz İletişimi ve Yönetimi*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2-25.
- Haşit, G. (2013). Kriz Sürecinin Aşamaları, Etkileri ve Kriz Yönetimi Kavramı. (Editör: Gürkan Haşit). *Kriz İletişimi ve Yönetimi*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, 26-43.
- Hekis, H.R.; Souza, R.P.; Queiroz, J.V.; Queiroz, F.C.B.P.; Oliveira, L.A.B. ve Valentim, R.A. M. (2013). Implementation of a Six Sigma Project in a 3Mdivision of Brazil, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 30, 129-141.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi-The Importance of Performance Appraisal Inperformance Managment Process, *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Highered Mill Education, (t.y.). Chapter 1- Fundamentals of Organizational Behavior, http://highered.mcgrawhill.com/sites/dl/free/0073381497/818295/Sample_Chapter.pdf, adresinden 15.04.2014. tarihinde alınmıştır.

- Inayatullah, S. (2002). Reductionism Or Layered Complexity? The Futures Of Futures Studies, *Futures*, 34(3/4), 295-302.
- Irvine, R. B. (1987). What's a Crisis, Anyway, *Midyear Special*, 4.
- Ivanko, S. (2013). Organizational Behaviour. Ljubljana, University of Ljubljana: Faculty of Public Administration.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum, Algı, İletişim* (5. Baskı). İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)* (2. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (17.Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Süreci, http://www.academia.edu/3621569/Nitel_Ara%C5%9Ft%C4%B1rma_Y%C3%B6ntemi, adresinden 05.01.2015. tarihinde alınmıştır.
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2010). Krizin Organizasyonların Yönetmel ve Örgütsel Yapısına Olumsuz Etkileri ve İşğörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 23-44.
- Karlık, T. (2007). *Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi Kurumsal Örnekler (Mey İçki, Tavukçuluk Sektörü)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, B. (2010). *Öğretim Elemanlarının İş Değerleri Açısından Örgütsel Davranış Modellerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kaya, S. (2009). *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaymaz, K. (2007). Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4), 141-178.

- Kıngır, S.; Sancar, M.F. ve Akay, B. (2012). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Krizlerden Etkilenme Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Şanlıurfa Örneği, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4),7-30.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayıncılık.
- Kozak, N. (2012). Turizm Endüstrisi. (Editör: Meryem Akoğlan Kozak). *Genel Turizm Bilgisi*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, 50-73.
- Köroğlu, A. (2004). *Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kurtuluş, Y.İ. (2009). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma* (1. Basım). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Levitt, B. ve March, J.G. (1988). Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-334.
- Lovallo, D. ve Sibony, O. (2010). The Case For Behavioral Strategy, *McKinsey Quarterly*, 2, 30-43.
- MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi). (2007). *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Turizm İşletmeleri*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Milli Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim Semineri- Sandıklı, (2013). Davranış Değiştirme, http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/03/01/213620/dosyalar/2013_02/21030746_ozel_egitimde_davranis_degistirme_uygulamalarisunu.pdf, adresinden 19.05.2014. adresinden tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2014). Psikolojiye Giriş, http://yegitek.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/Psikoloji_1/1.pdf, adresinden 15.04.2014. tarihinde alınmıştır.

- Mistilis, N. ve Sheldon, P. (2005). Knowledge Management For Tourism Crises and Disasters, *Tourism Review International Issues*, 10(1/2), 39-46.
- Mitroff, I.I. (1988). Crisis Management: Cutting Through The Confusion, *Sloan Management Review*, 29(2), 15-20.
- Mitroff, I.I.; Shrivastava, P. ve Udwadia, F.E. (1987). Effective Crisis Management, *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 1(4), 283-292.
- Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 1- 19.
- Nagel, T. (1998). Reductionism and Antireductionism. (Editor: Bock, G.R., Goode, J.A.). *The Limits of Reductionism in Biology*, Wiley: *Novartis Foundation Symposium* 213, 3-14, Chichester: Wiley.
- Nickols, F. (2012). Strategy: Definitions and Meaning, http://www.nickols.us/strategy_definition.htm, adresinden 15.04.2014 tarihinde alınmıştır.
- Niininen, O. (2013). Five Star Crisis Management-Examples of Best Practice from the Hotel Industry. (Editör: John Tiefenbacher). *Approaches to Disaster Management-Examining the Implications of Hazards, Emergencies and Disasters*. InTech, (147-155). <http://cdn.intechopen.com/pdfs-wm/44226.pdf>, adresinden 04.01.2015 tarihinde alınmıştır.
- Notoku, (2011). Örgütsel Davranışın 5 Temel Bağlacı, <http://notoku.com/orgutsel-davranisin-bes-temel-baglaci/> adresinden 18.05.2014. tarihinde alınmıştır.
- Notoku, (2011).Örgütsel Davranışa Giriş, <http://notoku.com/orgutsel-davranisa-giris-ozet/>, adresinden 18.04.2014 tarihinde alınmıştır.
- Örnek, A.Ş. ve Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özdemir, A.A. (2013). Görüşme Kavramının İncelenmesi: Sosyal Hizmetlerdeki Yeri ve Önemi. (Editörler: Aytül Ayşe Özdemir ve Yavuz Tuna). *Görüşme Teknikleri*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, 28-47.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 323-343.

- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 93-114.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış* (4. Basım). Bursa: Ekin Yayınları.
- Öztürk, B. (2010). *Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, E. (2012). *Yat Limanlarında İnovasyon ve Performans İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Öztürk, Y. ve Türkmen, F. (2006). Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 74-93.
- Patan, N.P. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pearson, C. ve Clair, J. (1998). Reframing Crisis Management, *Academy Of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pffor, C. (2006). Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism, *Curtin University of Technology, School of Management, Working Paper Series*, 2006(1).
- Pizane, I. ve Kozmina, E. (2010). Enhancement of Crisis Management System in 'Radisson Blu Daugava' Hotel, *Information Society Review*, 3(2), 5-14.
- Powell, T.; Lovallo, D. ve Fox, C. (2011). Behavioral Strategy, *Strategic Management Journal*, 32, 1369-1386.
- Praveen, M.V. (2011). Organizational Behaviour, Core Course. India: University of Calicut School of Distance Education.
- Punch, K.F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. (Çev: Dursun Bayrak, H. Bader Arslan ve Zeynep Akyüz). Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Sarı, D. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: 2009 Küresel Ekonomik Krize Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Savcı, S. (2008). *Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Alguları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 501-520.
- Sellnow, T. ve Sarabakhsh, M. (1999). Crisis Management in the Hospitality Industry, *Hospitality Review*, 17,1(6), 53-61.
- Singh, K. (2012). Organizational Behaviour. For Chaudhary Charan Singh University, India: Pearson.
- Smith, R.L. ve Round, D.K. (1998). A Strategic Behaviour Approach to Evaluating Competitive Conduct, *Agenda*, 5(1), 25-36.
- Soysal, A.; Karasoy, H.A. ve Alıcı, S. (2009). Kobi'lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş'ta Tekstil Sektöründeki Kobi'lerde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 431-446.
- Şahin, S. (2005). *Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şimşek, A. (2012). Araştırma Modelleri. (Editör: Ali Şimşek). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, 80-106.
- Şimşek, A. (2012). Evren ve Örneklem. (Editör: Ali Şimşek). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, 108-133.
- Şimşek, H. (2009). Methodical Problem in The Researches of Educational History, *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 42(1), 33-51.

- Tağraf, H. ve Arslan, N.T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- Tanrısevdi, A. ve Hançer, M. (2003). Krizlere Yönelik Stratejiler ve Bu Stratejilerin Uygulanması: Türkiye Seyahat Acenteleri Örneği, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 119-131.
- The Iris Center, (2012). Defining Behavior, <http://iris.peabody.vanderbilt.edu/wp-content/uploads/2013/05/ICS-015.pdf>, adresinden 15.07.2014. tarihinde alınmıştır.
- Theriou, N.G. ve Tsigotou, G. (2001). The Construction of an Anticipatory Model for the Strategic Management Decision Making Process at the Firm Level, *International Journal of Computing Anticipatory Systems*, *University of Liege, Belgium*, 9, 127-142.
- Topuz, Ç. (2009). *Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri (Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Turizm Gazetesi, (2013). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi, <http://turizm gazetes i.com/article.aspx?id=71258>, adresinden 27.03.2014 tarihinde alınmıştır.
- Tüfekçi, N.D. (2010). *Türkiye 'de Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi ve Bu Alanda Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Umur, M. (2011). *Kapadokya Bölgesi 'ndeki Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin ve Müşterilerinin Hizmet Kalitesi Algulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Ündey Kalpaklıoğlu, N. (2010). Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 144, 139-155.

- Van Aken, J.E. ve Opdenakker, R. (2005). Strategic Momentum: The Immediate Outcome of an Effective Strategy Formation Process, *Eindhoven Centre for Innovation Studies, The Netherlands*, No. 05.17. 13 pp.
- Wiley, (2005). Chapter 1: A Strategic Approach to Organizational Behavior, http://www.wiley.com/college/sc/hitt/r002_ch01.pdf adresinden 15.04.2014 tarihinde alınmıştır.
- Yavaş, E. (2014). *İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ye, X. ve Liang, Z. (2010). *The Employees' Roles on Service Delivery: Case study on Haibin Hotel and Westin Hotel in China*. Bachelor's Thesis in Business Administration.
- Yeşil, R. (2010). Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri. (Editör: Remzi Y. Kıncal). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları, 49-76.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K. (2010). Raising the Quality in Qualitative Research, *Elementary Education Online*, 9(1), 79-92.
- Yıldız, Ş. (2011). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi*. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yılmaz, G.A. (2010). *Kriz ve Kriz Yönetiminde Liderin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yılmaz, Ö.D. (2004). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

EKLER

EK 1: Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Konusu

Otel İşletmelerinde Davranışsal Strateji: Kriz Dönemlerine

Yönelik Bir Araştırma

Tarih :

Yer :

Başlangıç :

Kurum :

Bitiş :

Elif ASLANTÜRK

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Sayın Yönetici

Merhaba ben Elif Aslantürk Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim. Bu görüşme yüksek lisans tezimin verilerini oluşturma amacıyla yapılacaktır.

Görüşmenin amacı, otel işletmelerinin kriz döneminde uyguladıkları davranışsal stratejileri belirlemektir. Ayrıca verdiğiniz bilgiler ışığında elde edilen araştırma sonuçlarının hem bu konuyla ilgilenen araştırmacılara hem de işletmenize katkı sağlayabileceğini düşünüyorum. Konuya ilişkin görüş ve düşünceleriniz büyük bir rahatlık ve açıklıkla dile getirmeniz, araştırmamın amaçlarına ulaşması açısından büyük önem arz etmektedir.

Görüşme sırasında elde edilen bilgiler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Bunun dışında herhangi bir amaç için kullanılması mümkün değildir. Bunun yanı sıra araştırma raporunda isminizin geçmemesini arzu ederseniz, isminizin yerine bir kod isim kullanılabileceğini belirtmek isterim. Sizce bir sakıncası yoksa daha sonra belge haline dönüştürmek amacıyla görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bilgiler silinebilir. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ediyorum.

Görüşme Soruları

1. Kriz dönemlerinde önceden uygulanmış kararlarınıza hangi düzeyde sadık kalırsınız?
2. Kriz dönemlerinde geçmiş uygulamalara, kararlara ne sıklıkla başvurursunuz?
3. Kriz dönemlerinde aldığınız kararların geri dönüşümlerini nasıl değerlendirirsiniz?
4. Kriz dönemlerinde kararlarınızın sonucunda başarısızlık yaşanırse tepkiniz ve ileriye dönük taktikleriniz nasıl şekil alır?
5. Kriz dönemlerinde kararlarınıza yenilikçi çözümler ve yaklaşımlar ne düzeyde etki eder?
6. Kriz dönemlerinde krize yönelik kararlar alınırken daha önce aldığınız rutin kararları mı uygularsınız yoksa özel kararlar mı alırsınız?
7. Kriz dönemlerinde tahmin yeteneğinizi ne düzeyde kullanıyorsunuz? Tahminlerinizin gerçekleşme payı ne düzeyde oluyor?
8. Kriz dönemlerinde kararlarınızın getireceği sonucu tahmin etmede ne düzeyde başarılısınız? Sonuca odaklı yeni fikirler, kararlar da saklıyor musunuz?
9. Kriz dönemlerinde krizleri aşabilmek için diğer işletmelerin başarılı uygulamalarını göz önünde bulundurur musunuz, gözlemler misiniz? Bu uygulamalara ne sıklıkla başvurursunuz?
10. Kriz dönemlerinde krize yönelik kararlar alırken daha önce yaşanmış benzer nitelikteki olayları inceler misiniz ve yaşanmış krizler size nasıl kılavuzluk eder?

Görüşülen Kişi İle İlgili Bilgiler:

Görüşülen Kişi:

Yaşı:

Uzmanlık Alanı:

İşletmedeki Ünvanı :

İşletmede Üst Düzey Yönetici Olarak Çalışma Süresi:

Görüşmeye katıldığınız ve verdiğiniz değerli bilgiler için çok teşekkür ederim.

EK 2: Özgeçmiş**ÖZGEÇMİŞ**

1987 yılında Mersin ilinde doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Mersin’de tamamladı. Lisans eğitimini 2007-2011 yılları arasında, Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm ve Otelcilik Yüksek Okulunda turizm işletmeciliği ve otelcilik bölümünde tamamladı. 2012 yılında aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Akademik ilgi alanları; örgütsel davranış, stratejik yönetim ve yönetim ve organizasyondur.

Akademik Yayınları:

1. Aslantürk, E. ve Erden, E. (2014). Otel İşletmelerinde İzlenim Yönetimi Taktikleri: Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Örnek Olay Çalışması. *13. Geleneksel Turizm Paneli Bildiriler Kitabı*. 11 Nisan 2014. İstanbul: Emirler Matbaacılık ve Reklamcılık, 171-182.
2. Mesci, M.; Dönmez, G. ve Aslantürk, E. (2013). Otel İşletmelerinin Çevreye Duyarlılık Konusundaki Eğilimleri. *12. Geleneksel Turizm Paneli Bildiriler Kitabı*. 17 Nisan 2013. Akçakoca/Düzce: Kanyılmaz Matbaacılık, 85-96.