

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/355983796>

Koşul Bağımlılık Kuramı Bağlamında COVID-19 Krizi: Otel Yönetimleri Örneği

Conference Paper · November 2021

CITATIONS

0

READS

235

6 authors, including:



Arif Akpınar
Ege University

3 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE

Koşul Bağımlılık Kuramı Bağlamında COVID-19 Krizi: Otel Yönetimleri Örneği

Arif Akpınar¹ ve Çağlar Selçuk²

¹ Doktora Öğrencisi
Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
arifakpinar06@gmail.com

² Doktora Öğrencisi
Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
caglarselc@gmail.com

Öz

COVID-19 salgınının global bir kriz olarak algılandığı günümüzde, ülkeler bu krizi en az hasarla atlatabilmek adına çeşitli önlemler almış, ekonomik ve sosyal hayatı sekteye uğratan birçok kısıtlamayı uygulamak zorunda kalmışlardır. Pandemi ve kısıtlamalar, özellikle insan hareketleri odaklı turizm sektöründe de derin etkiler yaratmış sektörü neredeyse işlemez hale getirmiştir. Bu kapsamda, turizm işletmeleri sürdürülebilirliklerini sağlamak adına çeşitli kriz yönetim süreçlerini uygulamak zorunda kalmıştır. Bu çalışmada, koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde otel yönetimlerinin uyguladıkları farklı kriz yönetim süreçlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Birbirinden farklı kurumsal yapı ve yönetim mekanizmalarına sahip işletme yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri kullanılarak tasnif edilmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Bulgular ışığında, yönetsel süreçlerde dış çevre faktörleri, teknolojik uyum ve krizin etkileri temalarının ön plana çıktığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinde, kriz yönetiminin koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde incelenmesi ile çalışmanın literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: COVID-19, Kriz Yönetimi, Otel Yönetimi, Koşul Bağımlılık Kuramı

COVID-19 Crisis in the Context of Conditional Dependence Theory: The Case of Hotel Management

Arif Akpınar¹ and Çağlar Selçuk²

¹ Doktora Öğrencisi
Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
arifakpinar06@gmail.com

² Doktora Öğrencisi
Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
caglarselc@gmail.com

Abstract

Today, due to global crisis COVID-19 pandemic, countries have taken various measures to overcome this crisis with the least damage and have had to implement many restrictions that disrupt economic and social life. Pandemics and restrictions have been affected deeply, especially to tourism industry, which almost collapsed. In this context, tourism enterprises have had to implement various crisis management processes in order to ensure their sustainability. The purpose of study to reveal different crisis management processes applied by hotel management within the framework of the contingency theory. Research data was obtained from the interviews with business managers from different corporate structures and management mechanisms. Using qualitative research methods, the data were subjected to content analysis and findings were obtained. Results shows that external environmental factors, technological adaptation and the effects of crisis themes stand out in managerial processes. It is intended contributing the literature by examining crisis management in hospitality businesses within the framework of the contingency theory.

Keywords: COVID-19, Crisis Management, Hotel Management, Contingency Theory

Koşul Bağımlılık Kuramı Bağlamında COVID-19 Krizi: Otel Yönetimleri Örneği

Arif Akpınar¹ ve Çağlar Selçuk²

¹ Doktora Öğrencisi
Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
arifakpinar06@gmail.com

² Doktora Öğrencisi
Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
caglarselc@gmail.com

Giriş

Modern toplumun globalleşen ve iç içe girmiş yapısı sosyolojik ve ekonomik birçok gelişmeyi sağlamasının yanı sıra bazı sorunların da tetiklenmesini kolaylaştırmaktadır. Son dönemde yaşanan ulaşım esnekliği ve kolaylığı, temel ihtiyaç ürünlerinin teminin kolaylaşması ve turizm hareketlerinin prestij unsuru faaliyetler olarak görülmekten çıkıp temel insani ihtiyaçlar olarak görülmesinin toplumda bir karşılık bulması bu gelişmelerden bazılarıdır. Bu çok yönlü etkileşime sahip toplumsal sitemin kriz dönemlerinde ise yine birbirine bağımlı yapısı ile oldukça kırılabilir bir yapıyı ortaya çıkardığı görülmektedir. Turizm sektörünün çok bileşenli doğası ise bu kırılabilirliğin en yoğun şekilde hissedilen sektörlerden biri olmasına neden olmaktadır. Turizm sektörünün 50'den fazla sektörle doğrudan 180'den fazla sektörle de dolaylı olarak etkileşim içinde olduğu bilinen bir gerçektir. COVID-19 salgınının, dünya çapında bir krize neden olduğu ve sürecin öngörülemezliğinin turizm işletmeleri üzerinde ciddi hasarlar bıraktığı ve sektörün sürdürülebilirliğini tehlikeye soktuğu açıktır. Pandeminin, 2020 yılı uluslararası turist hareketlerinde %80'lik bir düşüşe neden olduğu açıkça görülmektedir (UNWTO, 2020). Pandeminin 2021 yılı ve sonraki yıllara etkisinin öngörülememesi ise turizm örgütleri ve çalışanları açısından kaotik bir ortam oluşturmaktadır. Turizm örgütleri krizi çevresel bir faktör olarak algılamak, kriz dönemlerinde faaliyetlerini sürdürebilmek ve krizi en az hasarla atlatabilmek adına bir takım stratejik faaliyetleri yürürlüğe koymaktadırlar. Bu çalışmanın temel unsurunu işaret eden Koşul Bağımlılık Kuramı (KBK) kapsamında, örgütlerin kriz dönemlerinde devamlılıklarını sürdürmelerinin hayati önemi, teknolojik gelişmelere açıklık, çevre faktörlerine uyum ve yönetim stratejilerinin doğru ve etkin bir şekilde uygulanabilirliği irdelenmektedir. Bu kapsamda bu araştırmanın amacı; KBK bağlamında COVID-19 salgını süresince ve sonrasında konaklama işletmelerinin nasıl bir kriz yönetim süreci izleyecekleri, krizin örgütsel süreçte ne gibi dönüşümler yaratacağını irdelemektir. Bu kapsamda İzmir de faaliyet gösteren farklı işletme tür ve modellerine sahip 4 konaklama işletmesi incelenmiş, çeşitli yönetim katmanlarında görev yapan alanında tecrübeli işletme yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve elde veriler ışığında otel yönetimlerinin KBK bağlamında krizi aşmada uyguladıkları yönetsel süreçler incelenmiştir.

Literatür Taraması

Koşul Bağımlılık Kuramı, Çevre Faktörü ve Kriz

Klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımlarında vurgulanan tek bir yolla örgüt yönetilebilir anlayışının aksine, koşul bağımlılık kuramı (KBK) her türlü örgütlenmenin aynı ölçüde etkili olmadığını, en iyi örgütlenme yolunun ilişkili olunan etmenlere bağlı olduğunu söylemektedir (Burns & Stalker, 1961). KBK örgütlerin açık sistemler olduğunu, dolayısıyla yaşamlarını içinde buldukları çevrenin belirlediğini (Thompson, 1967) varsaymaktadır. Kuram kriz veya acil durumlarda ortaya çıkan değişimlere örgüt yapısındaki uyum seviyesi ne kadar yüksekse, aynı seviyede yüksek performans ortaya çıktığını öngörmektedir (Sargut & Özen, 2007). Örgütlerin yapısına içsel ve dışsal olmak üzere iki tür (Luthans & Stewart, 1977) koşul bağımlılık etki etmektedir. Donaldson (2001) koşul bağımlılığı (KB) etkileyen dört önemli unsura dikkat çekmektedir. Bunlar teknoloji, büyüklük, çevre ve stratejidir. (Donaldson, 2011). Örgütlerin çevredeki değişimlere uyum sağlamada gösterdiği etkinlik onların hayatta kalmalarındaki anahtar unsurdur. KB etmenlerine uyum sağlayan örgütler yüksek performansla ulaşmaktadır. Bu

uyumun sağlanması en önemli rolü yöneticiler üstlenmektedir. Yöneticilerin değişen çevrenin yarattığı koşullara uymak adına örgüt yapısında aldığı kararlar kilit rol oynamaktadır.

KBK'da örgüt yapısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi "çevredir". Çevre örgütün sınırlarının dışında (devlet, piyasa koşulları, müşteriler, toplum) kalan tüm unsurları (Çavuş vd., 2016) ifade etmekte ve dışsal çevre (Longenecker & Pringle, 1978) olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerin içinde buldukları çevreler giderek artan bir oran ve karmaşıklıkta değişmektedir (Emery & Trist, 1965). Değişen çevrede belirsizlik söz konusudur. Çevresel belirsizlik sıklıkla rekabet ortamıyla anılmaktadır (Baum & Oliver, 1992). Çevresel belirsizlik doğrudan olmasa da dolaylı olarak örgüt yapısını şekillendirmektedir (Donaldson, 2001; Duncan, 1972). Çevredeki belirsizliğin örgüt içerisinde görev belirsizliğine neden olması buna örnektir. Çevre koşullarına uyum gösteren örgütler iki sınıfta incelenmektedir; mekanik ve organik. Buna göre organik karakterli örgütler çevredeki değişim etmenlerine uyum sağlamakta başarılı görülerek esneklik ve değişkenlikle ilişkilendirilirken mekanik karakterli örgütler ise sert ve kırılabilir yapılarıyla çevredeki değişimlere uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Hizmet sektöründe yer alan örgütlenmeler tahmin edilebileceği üzere organik niteliklidir (Aymanıkuy, 2001; Topaloğlu & Tunç, 1997). Bu tip örgütlerde ortak çalışma, etken iletişim ve geri bildirim faaliyetlerine gereksinim vardır.

Kriz fizyolojik olarak birdenbire ortaya çıkan bozukluk anlamına gelmektedir. Yönetimde eş anlamı "çöküntü" olan kriz, beklenmeyen (Parsons, 1996), bir anda ortaya çıkarak düzeltici önlemler alınmadığı takdirde örgüt faaliyetlerini olumsuz etkileme potansiyeline sahip (Dutton, 1986), örgütün işlevlerini yerine getirmesini engelleyen (Abdalla vd., 2021) durumlardır. Krizin iyi yönetilmemesi örgütsel faaliyetin durmasına ya da işletmenin iflasına neden olabilmektedir. Yöneticiler için kriz yönetiminin, felaketi önleme ve örgütsel devamlılığı sağlama yetkinliklerinin önemi tartışılmaktadır (Racherla & Hu, 2009). Bilgi ve deneyimin bir araya gelmesi temelinde yöneticilerin verdiği kararlar (Parsons, 1996) örgütün devamlılığının sağlanmasında ve bazen de krizin fırsata çevrilmesinde etkindir. Turizm sektöründe krizler örgütlerin varlığını tehlikeye atabilecek durumda ve hareket kabiliyetlerini sınırlayabilecek düzeyde olabilmektedir. Turizm faaliyetlerinin olağan seyrini tehdit eden, turistlerin olumsuz düşüncelere kapılmalarına neden olan ve turizm işletmelerinin faaliyetlerini sürdürmelerine engel teşkil eden olaylar (Kiper vd., 2020) turizm için kriz olarak tanımlanabilmektedir. Krizler örgütün ilişki içerisinde olduğu çevrenin belirsiz duruma geçmesine neden olurken belirsizliğin hakim olduğu çevre koşullarında örgütler, örgütsel devamlılığı ve faaliyetlerini sürdürmenin yollarını aramaktadır.

Pandemi Süreci ve Otel Yönetimi

Turizm sektöründe hizmet tüketimi zorunlu bir ihtiyaç olmaması, krizi hem örgütler hem de paydaşlar için daha fazla zarar verici hale getirmektedir. Maslow'un (1943) belirttiği gibi insanlar için aşamalı olarak yemek, içmek, uyumak gibi birincil öneme sahip fizyolojik ihtiyaçlardan sonra, güvenlik ihtiyacı gelmektedir. Bireylerin güvenliğinin tehdit altında olduğu durumlarda turizm faaliyetlerinin gerçekleşmesi beklenmediğinden (Topaloğlu & Tunç, 1997) temel düzeyde ihtiyaçların karşılanmadığı bir kriz ortamında turizm gibi zaman ve ekonomik güç gerektiren aktivitelere katılımın olmayacağı düşünülmektedir (Güzel, 2018). Doğal çevre etmeni olarak salgınlar da büyüklüğüne, yayılım hızına, verdiği zararın derecesine göre krizler yaratabilmektedir. Bu kapsamda Çin'in Wuhan kentinde Aralık 2019 tarihinde ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan yeni korona virüs (COVID-19) salgını dünyada sağlık krizi yaratmakla kalmamış aynı zamanda derin bir ekonomik krize neden olmuştur. Belirsizliği doğuran salgın, risk ve dolayısıyla kriz anlamını içinde taşımaktadır (Aymanıkuy, 2001). Ne olacağının kestirilemediği muğlak ortamlarda bireyler ve örgütler olağan davranışlarından uzaklaşmaktadırlar.

Turizm ve otelcilik doğal krizlerden etkilenen oldukça hassas ve kırılabilir bir yapıya sahiptir (Faulkner, 2001). İnsanın seyahat özgürlüğünü doğal yollarla yitirdiği pandemi sürecinde, bir zincirleme ekonomi (Wen vd., 2020) olan turizm çatısı altındaki tüm sektörler salgından dolaylı ve doğrudan etkilenmiştir. Bu sektörlerin başında gelen ulaşım, restoran, eğlencenin yanı sıra konaklama sektöründe de salgının etkisi ağır olmuştur (Gursoy ve Chi, 2020). Dünya ülkelerinin pek çoğunda getirilen seyahat kısıtlaması, sosyal mesafe, evde izolasyon gibi önlemler (Gössling vd., 2020) neticesinde otel işletmelerinin pek çoğu kapanmak zorunda kalmıştır (Davahli vd., 2020; Dube vd., 2020). Müşterilerin azıcık da olsa içini

rahatlatan salgını durdurmaya yönelik önlemler işletmelerin masraflarını artırmıştır. Benzeri görülmemiş istihdam ve gelir kaybına neden olan (Jones & Comfort, 2020) pandemi milyarlarca dolara mal olmuştur.

Aşı çalışmaları ve hastalığın tedavisi için adımlar atılsa da salgın kontrol altına alınamamaktadır. Virüsün ortaya çıktığı Aralık 2019 tarihini takiben salgının etkileri ve kriz sürecine yönelik araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Hastalığın yeni olması ve etkisinin öngörülemezliği dolayısıyla erken dönem çalışmaların, genellikle bir önceki normal sezondaki verilerin kıyaslanması ile durumu analiz etmeye yönelik olduğu görülmektedir. Bu çalışmada COVID-19 sürecinde gerçekleştirilmiş çalışmaların bazıları incelenmektedir. Turizmde kriz yönetimine ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Krizden kaynaklanan risk ve etkileri araştıran Abdalla vd. (2021), krizi yönetip kontrol edebilecek çözümler önermektedir. Bir başka çalışma (Racherla & Hu, 2009) otelcilik ve turizm sektöründe bilgi yönetimi kavramlarını kriz yönetimine entegre ederek kriz planlaması ve yönetiminin etkinliğini artırmak için bir çerçeve sunmaktadır.

Yıldırım ve Sayın (2020) Alanya'daki beş yıldızlı otellerin yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada COVID-19 salgın krizinden otel işletmelerinin yönetimi olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Çalışmada krize yönelik yetkili makamların desteklerinin yeterli olmadığı, yöneticilerin çoğunluğunun bir kriz planlarının olmadığı ve kriz durumlarında zararı azaltıcı eylemlerde buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Denizci Guillet ve Chu (2021) konaklama sektöründe gelir yönetiminin, özellikle 2019 COVID-19 krizi sırasında, düşük talep dönemlerinde nasıl ve ne ölçüde uygulanabileceğini incelemeyi amaçladıkları çalışmada, 26 yöneticinin görüşlerine başvurmuşlardır. Çalışma bulguları temel gelir yönetim süreçlerinin salgın krizi sırasında hala geçerli olduğunu ancak, tüm bileşenlerin eşit derecede önemli olmadığını göstermiştir. Buna göre iş analizi, fiyatlandırma stratejisi ve talep modelleme ve tahmin, en önemli gelir yönetimi süreçleri olarak görülmektedir. Bir başka çalışma Ebola Virüsü Hastalığı Salgınının, Gambiya üzerindeki etkisini anlamaya yöneliktir (Novelli vd., 2018). Çalışma tüketici algısının, hazırlıklı olmanın ve yönetim başarısızlıklarının sonuçlarının önemini vurgulamaktadır. Yine COVID-19'un konaklama sektörüne olan etkisini inceleyen bir başka çalışmada Şengel vd. (2020) salgından sonra geceleme, gelir, gelen misafir ve doluluk oranlarında hem grup hem de bireysel anlamdaki satışlarda ciddi düşüşler olduğunu göstermektedir.

Kankaew ve Pongsapak (2020) yaptıkları çalışmada koşul bağımlılık kuramı kapsamında COVID-19 salgını sürecinde havayolu taşımacılığını incelemiştir. Kavramsal olarak ele alınan çalışmada Tayland havayolu endüstrisinin hayatta kalması ve hedeflerine ulaşması için değişen çevre koşullarına uyumu değerlendirilmiştir. Foss (2020) ise çalışmasında COVID-19'un örgütsel tasarımlar üzerindeki potansiyel etkisi ve pandeminin örgüt tasarım araştırmalarını nasıl etkileyebileceği üzerine tartışmaktadır. Araştırmada büyük dış değişkenlere neden olan pandeminin örgütsel tasarım üzerindeki etkisinin uzun vadeye nazaran kısa vadede daha büyük olduğunu öne sürmüştür. Bir başka benzer çalışmada Türkiye'deki turizm otel işletmecileri yöneticilerinin kriz algıları ile COVID 19 krizinin beş yıldızlı otel işletmeleri üzerindeki etkileri ve alınan önlemler incelenmiştir (Yıldırım & Sayın, 2020). Bulgular krizlerin otel işletmelerinin yönetimini olumsuz etkilediği, ilgili kurumların desteklerinin yeterli olmadığı, yöneticilerin kriz durumlarında zararı azaltıcı eylemlere başvurduklarını göstermiştir. Başka bir çalışmada turizm endüstrisinde yer alan KOBİ'lerin pandeminin neden olduğu krize nasıl tepki verdiği incelenmiştir (Kukanja vd., 2020). Krizin etkisini en aza indirmek için işletmelerin hangi operasyonel kriz yönetim uygulamalarını kullandığını belirlemeyi amaçlayan çalışma, işletmelerin öncelikli olarak işgücü, maliyet kontrolü, örgütsel destek ve promosyon ve müşteri ile ilgili pazarlama uygulamaları konularına odaklandığını göstermektedir. Farklı KOBİ türleri arasında kriz yönetim uygulamalarında önemli farklılıklar olduğu belirtilmektedir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde kriz yönetimine yönelik yöntemler, teknikler ve yaklaşımları inceleyen çalışmalar literatürde yoğunlaşmaktadır. Kriz ve turizmde kriz yönetimi üzerine gerçekleştirilen çalışmaların pek çoğu deneysel olmakla birlikte kuramsal çerçeveye dayandırılan çalışmalara az rastlanmaktadır. Bu çalışma koşul bağımlılık kuramı çatısı altında otel yönetimlerinin COVID-19 sürecinde değişen çevreye uyumunu konu edinmektedir. Yeni koronavirüs tüm dünyada hayatı doğrudan etkilemeye devam etmektedir. Normal yaşam döngülerinden uzak bir dünyanın deneyimlendiği

salgın günlerinde, seyahat etmek hayatı tehlikeye sokan bir aktivite olarak algılanmaktadır. Doğal çevre etmeni olarak kabul edilen koronavirüs salgını örgütlerde yapısal değişime neden olmuş mudur? Bu değişimler nelerdir? Salgın döneminde otel işletmelerinin kriz yönetimi nasıl olmuştur? Değişen çevre koşullarına otel yöneticilerinin uyum seviyesi nedir? Sorularına yanıt aramak adına araştırma problemi: koşul bağımlılık kuramı kapsamında COVID-19 sürecinde otel işletmelerinin yönetsel süreçleridir. Bu kapsamda çalışmada farklı otellerde görev yapan yöneticilerin COVID-19 sürecinde otel yönetimleri incelenmiştir. İzmir ilinde hizmet veren dört farklı klasmanda otellerden farklı pozisyonlarda görev yapan yöneticilerin görüşlerine başvurularak araştırma sorusuna yanıt aranmıştır.

Yöntem

Araştırmanın evrenini İzmir ilindeki konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. İzmir Turizm İl müdürlüğü verilerine göre 222 adet işletme belgeli konaklama tesisi kayıtlıdır (izmir.ktb.gov.tr, *Tesis Verileri*, 2021). Fenomenolojik araştırma kapsamında amaçlı örneklemeyle çeşitli kategorilerdeki otel yöneticilerine ulaşarak geniş çerçevede temsil gücü amaçlanmıştır (Patton, 2002). Sokağa çıkma kısıtlamaları, salgın koşullarının sürmesi, otel kriz süreçlerinin otel yöneticilerini baskılaması nedenleriyle yöneticilere ulaşmada zorluklar yaşanmıştır. Bu bağlamda farklı kategorilerden otel yöneticilerine ulaşılması hedeflenmiştir. Dört farklı kategoriden oluşan otel yöneticisi görüşmeyi kabul etmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır (Stewart & Cash, 1991). Görüşmelerde yarı yapılandırılmış soru formuyla görüşme yaklaşımı kullanılmıştır (Patton, 1987). Görüşme verileri 18-30 Ocak 2021 tarihlerinde elde edilmiştir. Yöneticilerden ikisi telefonda görüşmeyi diğer ikisi de yazılı yanıtlamayı tercih etmiştir. Telefonla görüşme süreçleri 45 dakika sürerken yazılı yanıtlar epostayla ulaştırılmıştır. Sözlü görüşmeler katılımcıların izinleri doğrultusunda ses kayıt cihazı ile daha sonra yazıya dökülmek üzere kaydedilmiştir. Görüşmelerin deşifre işlemi sonrası 20 sayfa ham veri elde edilmiştir. Etik hassasiyet gereği katılımcılar K1, K2, K3 ve K4 olarak kodlanmıştır.

Tablo-1. Yönetici Bilgileri

Otel Türü	Yönetici Pozisyonu	Yönetim Deneyimi	Görüşme Süresi
Butik Otel	İşletme Sahibi	10 Yıl	45 dakika
4 Yıldız	Genel Müdür	12 Yıl	-
5 Yıldız	Ön büro Md.	8 Yıl	45 dakika
5 Yıldız Zincir	Genel Müdür	18 Yıl	-

Araştırma probleminden yola çıkarak otel yöneticilerine yöneltilen sorular örgüt yönetimi alanında uzman akademisyen görüşü alınarak oluşturulmuştur. Görüşme soruları aşağıda yer almaktadır:

1. İçinde bulunduğunuz pandemi kaynaklı ortamı kriz ortamı olarak tanımlar mısınız? Evet ise hangi konularda krizi daha yoğun hissediyorsunuz? (finansal, insan kaynakları, teknik, yönetim, talep kaynaklı vb.)
2. İşletmenizin süreçlerini zorlayan unsurları tanımlayabilir ve örneklendirebilir misiniz?
3. İşletme Yönetimi olarak bu zorlukları bertaraf etmek için hangi alanda ve ne tür uygulamalar gerçekleştirdiniz? (Örn; insan kaynakları eğitimi, teknik-teknoloji Adaptasyonu, yasal-güvenli turizm sertifikası vb.)
 - a) Kriz döneminde izlediğiniz stratejiler nelerdir? (örgüt-personel düzenleme, tasarruf, pazarlama, entegrasyon, kredi erteleme)
 - b) Tedarik sorunu yaşadınız mı? maske hijyen ürünlerini nasıl tedarik ettiniz?
 - c) Pandemi krizi örgüt yapınızda değişimlere neden oldu mu? (görev belirsizliği, teknoloji, yenilik, büyüklük, ayrılaşma, dikey bütünleşme, karşılıklı görev bağımlılığı)
 - d) Oteller birliğinden destek aldınız mı?
4. Kriz yönetimi iletişimi adına ne tür faaliyetler gerçekleştiriyorsunuz?

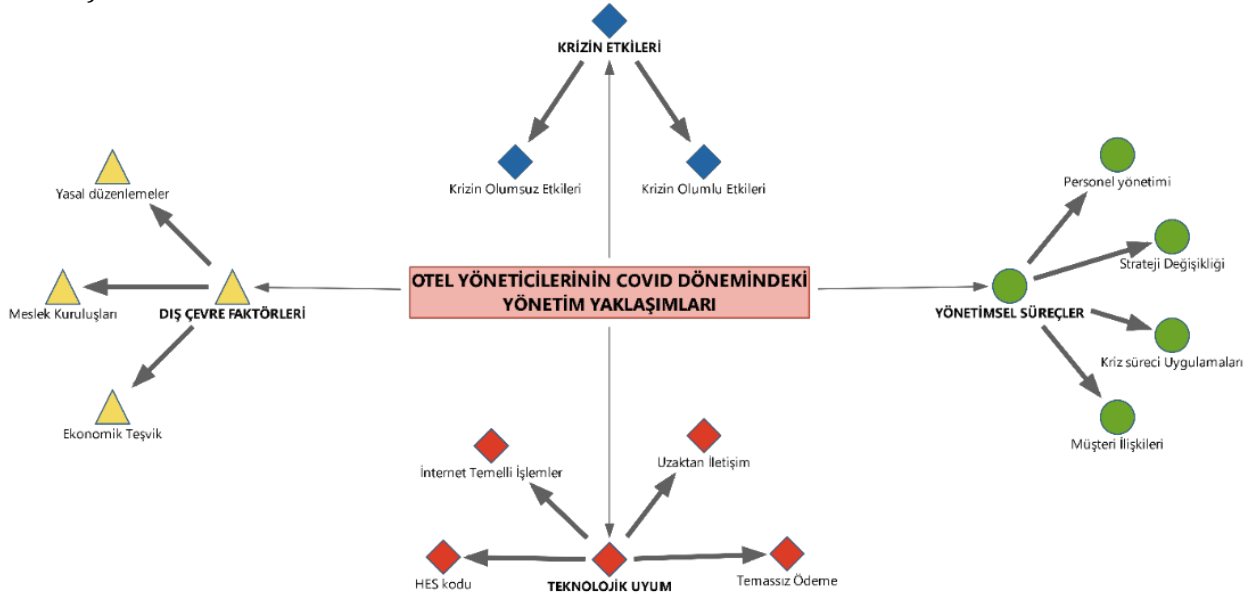
5. Teknolojinin faaliyetlerinize yansımaları nasıl oldu, bilgi verir misiniz? (hes kodu)
6. Krizin sona ermesi durumunda olası turizm sektörüne yönelik öngörüleriniz nelerdir?
7. Kriz yaşanmadan önce işletmenizde bir kriz yönetim planınız var mıydı?
8. Pandemi krizinde işletmeniz için olumlu sonuçlarla karşılaştınız mı (fırsatlar, yeni teknikler, geleceğe hazırlık)?

Geçerlik ve güvenilirlik çerçevesinde görüşme ve veri kodlaması ayrı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yöneticilik deneyimlerinin ve çeşitli seviyelerde üst düzey yönetici olmalarının kazanımı olarak zengin veri içeriği elde edilmiştir. Görüşme sonrası görüşme kayıtları özet geçilerek teyit edilmiştir. Veriler olduğu gibi aktarılmıştır. Ayrıca her kategoriye temsil edecek otellere ulaşılması verilerin temsil gücü yönünden önemlidir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Elde edilen 20 sayfalık verilerin analizi, nitel veri analizi yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Turizmde kriz yönetimi alanyazın incelemeleri göz önünde bulundurularak temalar ve kodlar oluşturulmuştur. Yöneticilerin sektör ve yöneticilik deneyimleri ve temsil ettikleri farklı kategorilerdeki otel işletmeleri de göz önünde bulundurulduğunda, görüşmelerde sundukları verilerin belirli doygunluğa ulaştığı gözlenmektedir. Bununla birlikte salgın süreci, yöneticilerin yoğunlukları gibi nedenlerle sınırlı sayıda yöneticiye ulaşılabilmektedir. Bu da araştırmanın başlıca sınırlılıklarındandır.

Bulgular

Otel yöneticilerinin COVID kriz dönemindeki yönetim yaklaşımları içerik analizine tabi tutulduğunda dört ana tema oluşmaktadır. Bunlar; *krizin etkileri*, *yönetimsel süreçler*, *dış çevre faktörleri*, *teknolojik uyum* olarak belirlenmiştir (Şekil-1).

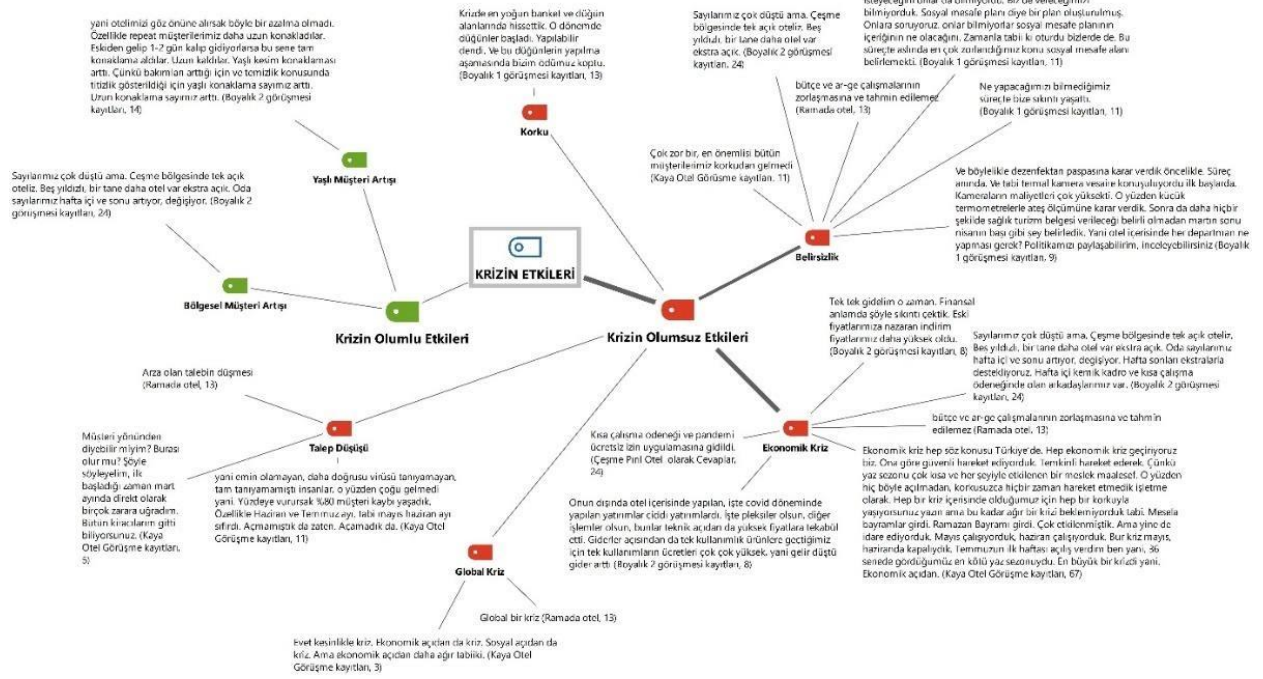
Şekil-1. Otel yöneticilerinin COVID dönemindeki yönetim yaklaşımlarına ilişkin ana temalar (Kod-teori modeli)



Ana Tema 1: Krizin Etkileri

Otel yöneticileri için yaşadıkları krizin etkilerini iki alt tema altında incelemek mümkündür. Bu alt temalar krizin olumlu etkileri ve krizin olumsuz etkileri bağlamında ele alınmaktadır. Şekil-2'de de incelenebileceği gibi krizin olumsuz etkileri olumlu etkilerinden çok fazladır.

Şekil-2. Krizin Etkileri (Kod Teori Modeli)



Alt Tema 1. Krizin Olumlu Etkileri

Krizin olumlu etkileri arasında *yaşlı müşterilerin artması ve bölgesel müşteri artışının olduğu* aşağıdaki gibi belirtilmektedirler:

Yani otelimizi göz önüne alırsak böyle bir azalma olmadı. Özellikle repeat müşterilerimiz daha uzun konakladılar. Eskiden gelip 1-2 gün kalıp gidiyorlarsa bu sene tam konaklama aldılar. Uzun kaldılar. Yaşlı kesim konaklaması arttı. Çünkü bakımları arttığı için ve temizlik konusunda titizlik gösterildiği için yaşlı konaklama sayımız arttı. Uzun konaklama sayımız arttı. Sayılarımız çok düştü ama. Çeşme bölgesinde tek açık oteliz. Beş yıldızlı, bir tane daha otel var ekstra açık. Oda sayılarımız hafta içi ve sonu artıyor, değişiyor. (K1)

Çeşme ve Alaçatı bölgesinde, İzmir ilinin kaplıca ve termal otellerinin yoğunlukta olması nedeniyle sağlık amaçlı seyahat eden turistlerin bölgedeki konaklama tercihleri termal otellerde yoğunlaşmaktadır. Bu boyutuyla sağlık turizmi hizmeti sunan otellerin sürekli müşterilerinin yorumlarından ve otellerin yaşadıkları doluluk deneyimlerinden aktardıkları da; yaş almış misafirlerinin salgın sürecini evde kapalı kalarak kendi hizmetlerinin zorluklarını yaşayarak geçirmektense önceki deneyimlerinden olumlu izlenimleri oldukları otelleri tercih ederek salgın sürecini termal ve sağlık odaklı otellerde geçirdikleridir. Bu bakımdan salgında sağlık odaklı otel işletmelerinin geçmişten gelen müşteri ilişkilerinin desteğiyle krizin beraberinde getirdiği fırsatları yakaladığı görülmektedir.

Alt Tema 2. Krizin Olumsuz Etkileri

Otel yöneticileri *korku, belirsizlik, ekonomik kriz, global kriz, talep düşüşü* yaşadıkları için olumsuz etkilendiklerini belirtmektedirler. Bu krizin olumsuz etkileri arasında en çok ekonomik kriz yer almaktadır. Ayrıca *iş yoğunluğu, hijyen malzemelerinde fiyat artışı ve güven sorunu* yer almaktadır.

Ekonomik Kriz

Şekil-2'de de katılımcıların bazı ifadelerinden de anlaşılacağı üzere ekonomik kriz bağlamında birçok neden belirtmişlerdir. Ekonomik krizin nedenleri arasında; *fiyatlarını düşürmek zorunda kalmak, otel sayılarının düşmesi, bütçe ve arge çalışmalarının zorlaşması, açık olunan aylarda COVID nedeniyle kapalı olunması, COVID nedeniyle otel içinde yapılmak zorunda olan yatırımlar büyük bir gideri oluşturmuştur.*

Ayrıca kısa çalışma ödenekleri ve ücretsiz izin uygulamaları otel yöneticilerinin ekonomik kriz yaşamalarına olmaktadır. Katılımcı görüşleri:

Tek tek gidelim o zaman. Finansal anlamda şöyle sıkıntı çektik. Eski fiyatlarımıza nazaran indirim fiyatlarımız daha yüksek oldu...Sayılarımız çok düştü ama. Çeşme bölgesinde tek açık oteliz. Hafta içi kemik kadro ve kısa çalışma ödeneğinde olan arkadaşlarımız var... Onun dışında otel içerisinde yapılan, işte COVID döneminde yapılan yatırımlar ciddi yatırımlardı. İşte pleksiler olsun, diğer işlemler olsun, bunlar teknik açıdan da yüksek fiyatlara tekabül etti. Giderler açısından da tek kullanımlık ürünlere geçtiğimiz için tek kullanımların ücretleri çok çok yüksek, yani gelir düştü gider arttı. (K1)

Ekonomik kriz hep söz konusu Türkiye’de. Hep ekonomik kriz geçiriyoruz biz. Ona göre güvenli hareket ediyorduk. Temkinli hareket ederek. Çünkü yaz sezonu çok kısa ve her şeyiyle etkilenen bir meslek maalesef. O yüzden hiç böyle açılmadan, korkusuzca hiçbir zaman hareket etmedik işletme olarak. Hep bir kriz içerisinde olduğumuz için hep bir korkuyla yaşıyorsunuz yazın ama bu kadar ağır bir krizi beklemiyorduk tabi. Mesela bayramlar girdi. Ramazan Bayramı girdi. Çok etkilenmiştik. Ama yine de idare ediyorduk. Mayıs çalışıyorduk, haziran çalışıyorduk. Mayıs, haziranda kapalıydık. Temmuzun ilk haftası açılış verdim ben yani. 36 senede gördüğümüz en kötü yaz sezonuydu. En büyük bir krizdi yani. Ekonomik açıdan. (K2)

Kısa çalışma ödeneği ve pandemi ücretsiz izin uygulamasına gidildi. (K4)

Öngörülemeyen krizlerin çıkışları sonrası özellikle hizmet sektörü açısından krizin ilk çıktığı anlarda belirsizliklerin getirdiği koşullarda dış çevre yasa koyucularının kararları otel işletmelerinin de uymaları gerekliliği ortaya koyabilmektedir. Bu durumda güncel yasal düzenlemelerin getirdiği koşullara uyum çerçevesinde deneyimlenen ‘Kısa çalışma Ödeneği’ uygulamaları otel yönetiminin uymak ve uygulamak durumunda kalarak yeni duruma göre strateji geliştirmeleri gerekliliğini belirleyebilmektedir.

Belirsizlik

Ekonomik kriz ile birlikte katılımcılar krizin olumsuz etkileri arasında sayılabilecek *belirsizlik* yaşadıklarını belirtmektedirler. Bu yaşanan belirsizlik ekonomik krizden sonra katılımcıların en çok beyan ettikleri temalar arasında yer almaktadır. Sudan çıkmış balık gibi kurallar hakkında kimsenin bilgisinin olmadığını, ne yapacaklarını bilemediklerini belirtmektedirler. Bu belirsizlik özellikle kuralların belirlenmesi, kullanacak araçların belirlenmesi konusunda belirsizlik yaşanmıştır.

Tabii ki, şöyle öncelikle sudan çıkmış balık gibiydik. Ne isteyeceğini onlar da bilmiyordu. Biz de vereceğimizi bilmiyorduk. Sosyal mesafe planı diye bir plan oluşturulmuş. Onlara soruyoruz, onlar bilmiyorlar sosyal mesafe planının içeriğinin ne olacağını. Zamanla tabii ki oturdu bizlerde de. Bu süreçte aslında en çok zorlandığımız konu sosyal mesafe alanı belirlemektir...Ne yapacağımızı bilmediğimiz süreçte bize sıkıntı yaşattı. (K1)

Geçmiş dönemlerdeki küresel hizmet sektörünü özelde otel işletmeleri sarsan kriz dalgalarının yansıması sonucu yeni gelişen krizlerin ilk anlarında krizin niteliğini anlayıp tepki verilinceye kadar geçen sürede tüm paydaşların deneyimlediği genel belirsizlik durumu güncel salgın sürecinde de yaşandığı ortaya çıkmaktadır. Belirsizlik süreçlerinde işletmelerin önceki kriz eylem deneyimlerine göre tepki vermelerinde de farklılaşmalar görülmektedir.

Korku, Talep Düşüşü, Global Kriz

Yöneticiler özellikle otellerde yapılan düğünlerle *korku* yaşamışlardır. Bununla birlikte *talep düşmüş, doluluk oranları azalmıştır*. Bu bağlamda yaşanan durumu *global kriz* olarak nitelendirmektedirler.

Krizde en yoğun banket ve düğün alanlarında hissettik. O dönemde düğünler başladı. Yapılabilir dendi. Ve bu düğünlerin yapılma aşamasında bizim ödümüz koptu. (K1)

Arza olan talebin düşmesi...Global bir kriz (K3)

Yani emin olamayan, daha doğrusu virüsü tanıyamayan, tam tanıyamamıştı insanlar, o yüzden çoğu gelmedi yani. Yüzdeye vurursak %80 müşteri kaybı yaşadık. Özellikle Haziran ve Temmuz ayı, tabi mayıs haziran ayı sıfırdı. Açmamıştık da zaten. Açamadık da. (K2)

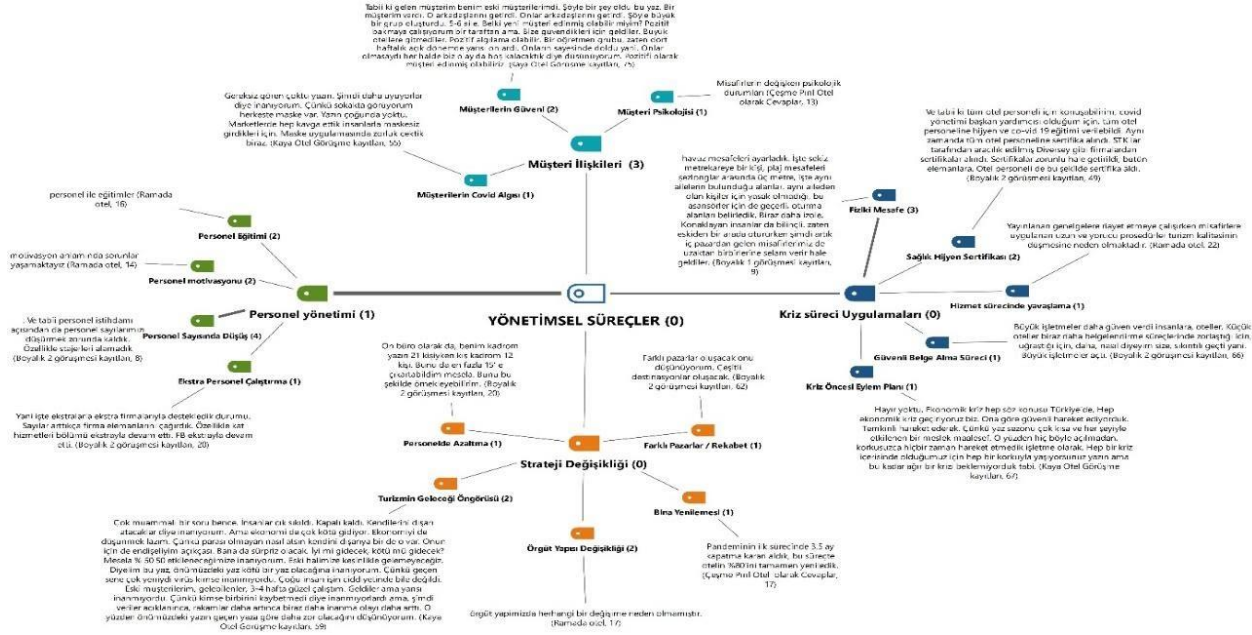
Global sağlık temelli krizlerin hizmet sektörlerindeki ilk yansımaları turist davranışlarında ilk tepki olarak belirsizlik ve korku halinin geçinceye kadar rezervasyon erteleme ya da iptaline yöneldikleri süreçler güncel salgın sürecinde de deneyimlendiği ortaya çıkmaktadır.

Görüldüğü gibi COVID-19 döneminde otel yönetiminde yaklaşımlarını belirleyici unsurlarından biri yaşanan krizin olumlu ve olumsuz etkilerinin değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Yaşanan krizin olumsuz etkileri olumlu etkilerinden fazladır. Olumsuz etkileri arasında da tüm olumsuzlukları etkileyen yaşanan “ekonomik” krizdir. Ve bu kriz belirsizliğe, korkuya, talebin düşmesine neden olmuştur. Özellikle hastalığın tüm dünya için yeni olması ve ne yapılacağını bilinememesi yöneticiler için de baskı unsuru olmuştur. Sağlık tedbirleri açısından ne yapacağını bilememek, ayrıca yaşanan sezonda kapanmalar, çalışanlara getirilen yasal gereklilikler bağlamında yöneticiler ekonomik kriz ile birlikte birçok olumsuz etkiye maruz kalmışlardır.

Ana Tema 2. Yönetişel Süreçler

Otel yöneticilerinin COVID-19 dönemindeki yönetim yaklaşımları incelendiğinde *yönetişel süreçler* ana teması bir diğer önemli unsuru oluşturmaktadır. Bu yönetişel süreçler *personel yönetimi*, *müşteri ilişkileri*, *kriz süreci uygulamaları* ve *strateji değişikliği* olarak ele alınmaktadır. Temaların yoğunluğu incelendiğinde katılımcılar, öncelikle personel yönetimini sonrasında kriz süreci uygulamalarını belirtmişlerdir.

Şekil-3. Yönetişel Süreçler (Kod Teori Modeli)



Alt Tema 3. Personel Yönetimi

COVID-19 sürecinde personel yönetimi konusunda yönetimi en zor olan personel sayısındaki düşüştür. Personel sayısındaki düşüşle birlikte ekstra personel çalıştırarak zorunda kalmak ve *personellerin eğitimi* sağlama da vurgulanmaktadır. Ayrıca yöneticiler *personel motivasyonunun düştüğünü* de belirtmektedirler. Tüm bu konular kriz döneminde personel yönetimi içinde yer alan yönetişel süreçleri içerdiğine barındırmaktadır. Katılımcı yorumları:

Ve tabii personel istihdamı açısından da personel sayılarımızı düşürmek zorunda kaldık. Özellikle stajyerleri alamadık... Yani işte ekstralarla ekstra firmalarıyla destekledik durumu. Sayılar arttıkça firma elemanlarını çağırdık. Özellikle kat hizmetleri bölümü ekstraplayla devam etti. FB ekstraplayla devam etti. (K1)

Kriz süreçlerinde ardı sıra devam eden belirsizlik, korku ve sağlık endişelerinin turistlerde olduğu kadar çalışanlarda deneyimlendiğinin anlaşılması burada da görülmektedir. Hizmet temelli otel işletmelerinin temel kaynağı olan çalışanların kaygılarının yönetilmesi, işletmelerin kurumsal olup olmadıklarına bağlı

olarak da çeşitlenmektedir. Zincir otelin kriz süreci ilk uygulamalarından birisi olarak personele yeni duruma uyum sağlaması için eğitim verdikleri anlaşılmaktadır.

Alt Tema 4. Kriz Süreci Uygulamaları

COVID-19 sürecinde yöneticiler *fiziki mesafe, sağlık hijyen sertifikası, güvenli belge alma, kriz öncesi eylem planı* gibi süreçleri yönetmişlerdir. Ayrıca bu prosedürlerin uygulanması ile de *hizmet sürecinde yavaşlama* olduğunu vurgulamaktadırlar. Ayrıca *termal kontrol, valiz temizleme, otel içi uyarılar, hijyen, temizlik, tek kullanımlık malzemeler, gıda güvenliği, hijyen eğitimi, bölümlerin kapatılması ve pandemi kurulları* gibi odaklar da ön plana çıkmaktadır.

Havuz mesafelerini ayarladık. İşte sekiz metrekaareye bir kişi, plaj mesafeleri şezlonglar arasında üç metre...Ve tabii ki tüm otel personeli için konuşabilirim, COVID yönetimi başkan yardımcısı olduğum için, tüm otel personeline hijyen ve co-vid 19 eğitimi verilebildi. Aynı zamanda tüm otel personeline sertifika alındı. STK lar tarafından aracılık edilmiş Diversey gibi firmalardan sertifikalar alındı. Sertifikalar zorunlu hale getirildi, bütün elemanlara. Otel personeli de bu şekilde sertifika aldı...Büyük işletmeler daha güven verdi insanlara. (K1)

Ekonomik kriz hep söz konusu Türkiye’de. Hep ekonomik kriz geçiriyoruz biz. Ona göre güvenli hareket ediyorduk. Temkinli hareket ederek. Çünkü yaz sezonu çok kısa ve her şeyiyle etkilenen bir meslek maalesef. O yüzden hiç böyle açılmadan, korkusuzca hiçbir zaman hareket etmedik işletme olarak. Hep bir kriz içerisinde olduğumuz için hep bir korkuyla yaşıyorsunuz yazın ama bu kadar ağır bir krizi beklemiyorduk tabi. (K2)

Yayınlanan genelgelere riayet etmeye çalışırken misafirlere uygulanan uzun ve yorucu prosedürler turizm kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. (K3)

Bu bağlamda yöneticiler fiziki mesafe bağlamında havuz, plaj, şezlong, aynı aileden olan olmayan ayarlamaları gibi süreçleri yönetmişlerdir. Zaten hep bir *korku* içinde olduklarını, *hep krize hazır olarak başladıklarını* fakat tüm sezon için *bu şekilde bir krize hazır değillerdir*. Bu süreçte *büyük işletmelerin güven vermesi* nedeniyle belgelendirme sürecini gerçekleştirdikleri ve işletmelerini açabildikleri görülmektedir. Ayrıca yapılması gereken tüm bu işler ve alınması gereken belgeler, yürütülmesi gereken *süreçler hizmet sürecinde yavaşlamaya* neden olmuştur.

Önceki temaların da gösterdiği kriz ortamında çevresel ve yönetsel süreçlerde alınan tedbirlerin uygulamaları yine örgütlerin kurumsal yapıları ve içinde buldukları özel koşulların baskılamasıyla uygulama farklılıkları ve benzerliklerinin yaşandığı ifadelere yansımaktadır.

Alt Tema 5. Müşteri İlişkileri

Yönetsel süreçlerde müşteri ilişkileri incelendiğinde burada öncelikli konu müşteri güvenidir. Ayrıca sürecin yönetilmesinde *müşterilerin COVID-19 algısı ve müşterilerin psikolojisi* de yer tutmaktadır. Müşteri güveni bağlamında eski bir müşterinin kendi arkadaşlarını da otele davet etmesi ile işletme o ay boş kalmamıştır. Bu bağlamda *müşterilerin güven duyması* otellere az da olsa müşterilerin gelmesini sağlamıştır.

Tabii ki gelen müşterim benim eski müşterilerimdi. Şöyle bir şey oldu bu yaz. Bir müşterim vardı. O arkadaşlarını getirdi. Onlar arkadaşlarını getirdi. Şöyle büyük bir grup oluşturdu. 5-6 aile. Belki yeni müşteri edinmiş olabilir miyim? Pozitif bakmaya çalışıyorum bir taraftan ama. Bize güvendikleri için geldiler. Büyük otellere gitmediler. Pozitif algılama olabilir. Bir öğretmen grubu, zaten dört haftalık açık dönemde yarısı onlardı. Onların sayesinde doldu yani. Onlar olmasaydı her halde biz o ay da boş kalacaktık diye düşünüyorum. Pozitif olarak müşteri edinmiş olabiliriz. (K2)

Ayrıca müşterilerin değişen COVID-19 algısı nedeniyle zorlu süreçler yaşadıkları görülmektedir. Özellikle yazın müşterilerin maske takmamaları, maske uygulamasını gerçekleştirmede zorluk yaşanması söz konusudur. Bu nedenle müşterilerin değişen psikolojileri COVID-19 sürecinde müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde zorluk oluşturmuştur. Katılımcı görüşleri:

Gereksiz gören çoktu yazın. Şimdi daha uyuyorlar diye inanıyorum. Çünkü sokakta görüyorum herkeste maske var. Yazın çoğunda yoktu. Marketlerde hep kavga ettik insanlarla maskesiz girdikleri için. Maske uygulamasında zorluk çektik biraz. (K2)

Misafirlerin değişken psikolojik durumları (K4)

İfadelerden de görüldüğü gibi otel yöneticileri müşterilerin güveni ile az da olsa müşteri katılımını sağlarken müşterilerin COVID-19'a yönelik algıları nedeniyle kuralları uygulamakta zorluk çekmektedirler. Otel yönetimlerinin krizin her tür etkisinin ortasında kuruluş amacı olan talebin sürekliliğinin ilk gereklerinden müşteri memnuniyetinin sağlanması gelecekte müşterilerin tekrar tercih etme niyetlerini etkilemektedir. Salgınların can kaybına neden olması nedeniyle konaklama sektörünün en temel kaynağı olan hizmet alanın süreci değerlendirme biçimiyle birlikte müşterinin algılarını aynı ortamı paylaştığı diğer misafir ve çalışanlarla etkileşimi de belirlemektedir. Sürecin ve algıların doğru yönetimi müşterinin kaygısını azaltarak memnuniyetini artırmaktadır.

Alt Tema 6. Strateji Değişikliği

Otel yöneticileri COVID-19 döneminde yönetsel süreçler bağlamında *strateji değişikliği* konusunda da görüşlerde bulunmuşlardır. Strateji değişikliği kapsamında yöneticiler personelde azaltma yapmış, binalarını yenilemişlerdir. Örgüt yapılarında bir değişikliğe gitmemişlerdir. *Kriz eylem planları, bina yenilemesi, farklı pazarlar, örgüt yapısı değişikliği, personelde azaltma, turizmin geleceği ve geri dönüşümlüden tek kullanımlığa geçiş* olarak odaklar ön plana çıkmaktadır.

Ön büro olarak da, benim kadrom yazın 21 kişiyken kış kadrom 12 kişi. Bunu da en fazla 15'e çıkartabildim mesela. Bunu bu şekilde örnekleyebilirim. (K1)

Pandeminin ilk sürecinde 3-5 ay kapatma kararı aldık, bu süreçte otelin %80'ini tamamen yeniledik. (K4)

Örgüt yapımızda herhangi bir değişime neden olmamıştır. (K3)

Yöneticiler bu süreci düşündüklerinde yeni pazarlar oluşacağını, yaz aylarının daha da zor olacağını belirtmektedirler.

Farklı pazarlar oluşacak onu düşünüyorum. Çeşitli destinasyonlar oluşacak. (K1)

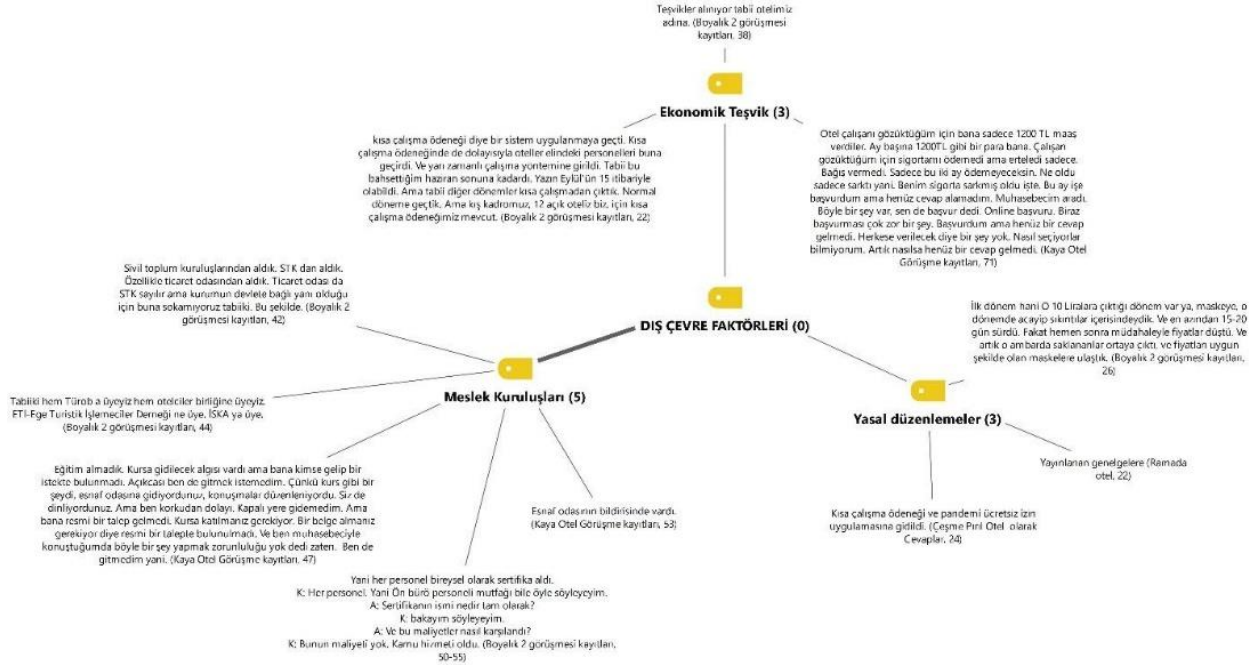
İnsanlar çok sıkıldı. Kapalı kaldı. Kendilerini dışarı atacaklar diye inanıyorum. Ama ekonomi de çok kötü gidiyor. Ekonomiyi de düşünmek lazım. Çünkü parası olmayan nasıl atsın kendini dışarıya bir de o var. Onun için de endişeliyim açıkçası. Bana da sürpriz olacak. İyi mi gidecek, kötü mü gidecek? Mesela % 50 50 etkileneceğimize inanıyorum. Eski halimize kesinlikle gelemeyeceğiz. Diyelim bu yaz, önümüzdeki yaz kötü bir yaz olacağına inanıyorum. Çünkü geçen sene çok yeniydi virüs kimse inanmıyordu. Çoğu insan işin ciddiyetinde bile değildi. Eski müşterilerim, gelebilenler, 3-4 hafta güzel çalıştım. Geldiler ama yarısı inanmıyordu. Çünkü kimse birbirini kaybetmedi diye inanmıyorlardı ama, şimdi veriler açıklandı, rakamlar daha artınca biraz daha inanma olayı daha arttı. O yüzden önümüzdeki yazın geçen yaza göre daha zor olacağını düşünüyorum. (K2)

Her krizin yansımalarının bölgesel, yerel ve işletmeye özgü olabilmesi durumu güncel salgın sürecinde de yöneticilerin geçmiş deneyim ve bilgileri ve müşterilerle olan iletişimlerinden oluşturdukları öngörüler de farklılıkların ve belirsizliğin belirginliğini ortaya koymaktadır. İfadelerden de görüldüğü gibi yönetsel süreçler personel yönetimini, kriz yönetimini, müşteri ilişkileri yönetimini ve strateji değişikliği yönetimini kapsamaktadır. Tüm bu süreçler ayrı birer olguymuş gibi verilse de aslında ifadelerden de anlaşılacağı gibi birbiri ile ilişkili, birbirinin nedenini veya sonucunu oluşturmaktadır.

Ana Tema 3. Dış Çevre Faktörleri

COVID-19 dönemindeki yönetim yaklaşımlarını etkileyen odaklardan biri de dış çevre faktörleridir. Şekil-4'te de görülebileceği gibi *meslek kuruluşları, ekonomik teşvik ve yasal düzenlemeler* olarak ortaya çıkmaktadır.

Şekil-4. Dış Çevre Faktörleri (Kod Teori Modeli)



Meslek Kuruluşları

Otel yöneticileri COVID-19 döneminde yönetim süreçlerini belirlerken dış çevre faktörleri bağlamında meslek kuruluşlarından destek almışlardır. Bu destekler, eğitimler, sertifikalar STKlar ya da devlet kodlarıyla belirlenmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarından aldık. STK dan aldık. Özellikle ticaret odasından aldık. Ticaret odası da STK sayılır ama kurumun devlete bağlı yanı olduğu için buna sokamıyoruz tabii... Her personel bireysel olarak sertifika aldı. Yani Ön büro personeli mutfağı bile öyle söyleyeyim. Bunun maliyeti yok. Kamu hizmeti oldu. (K1)

Eğitim almadık. Kursta gidilecek algısı vardı ama bana kimse gelip bir istekte bulunmadı. Açıkçası ben de gitmek istemedim. Çünkü kurs gibi bir şeydi, esnaf odasına gidiyordunuz, konuşmalar düzenleniyordu. Siz de dinliyordunuz. Ama ben korkudan dolayı. Kapalı yere gidemedim. Ama bana resmi bir talep gelmedi. Kursta katılmanız gerekiyor. Bir belge almanız gerekiyor diye resmi bir talepte bulunulmadı. Ve ben muhasebeciyle konuştuğumda böyle bir şey yapmak zorunluluğu yok dedi zaten. Ben de gitmedim yani. (K2)

Ekonomik Teşvik

Otel yöneticilerine göre hem personele yönelik hem de işletmelere yönelik ekonomik teşvik verilmiştir. Bireysel olarak otel çalışanlarının sigorta ödemeleri ertelenmiş, otel kısa çalışma ödeneği bağlamında personellerini yarı zamanlı çalışma yöntemine geçirmiştir. Fakat yarı zamanlı çalışma haziran sonuna kadar olduğundan yaz sezonunda normal döneme geçmişlerdir. Bu kısa çalışma ödeneğinin uzatılmasının yararlı olacağını düşünmektedirler. Katılımcı görüşleri:

Kısa çalışma ödeneği diye bir sistem uygulanmaya geçti. Kısa çalışma ödeneğinde de dolayısıyla oteller elindeki personelleri buna geçirdi. Ve yarı zamanlı çalışma yöntemine girildi. Tabii bu bahsettiğim haziran sonuna kadardı. Yazın Eylül'ün 15 itibarıyla olabildi. Ama tabii diğer dönemler kısa çalışmadan çıktık. Normal döneme geçtik. Ama kış kadromuz, 12 açık oteliz biz, için kısa çalışma ödeneğimiz mevcut. Teşvikler alınıyor tabii otelimiz adına. (K1)

Otel çalışanı gözüktüğüm için bana sadece 1200 TL maaş verdiler. Ay başına 1200 TL gibi bir para bana. Çalışan gözüktüğüm için sigortamı ödemedi ama erteledi sadece. Bağış vermedi. Sadece bu iki ay ödemeyeceksin. Ne oldu sadece sarktı yani. Benim sigorta sarkmış oldu işte. Bu ay işe başvurudum ama henüz cevap alamadım. Muhasebecim aradı. Böyle bir şey var, sen de başvur dedi. Online başvuru. Biraz başvurması

çok zor bir şey. Başvurdum ama henüz bir cevap gelmedi. Herkese verilecek diye bir şey yok. Nasıl seçiyorlar bilmiyorum. Artık nasılsa henüz bir cevap gelmedi. (K2)

Yasal Düzenlemeler

Otel yöneticileri ilk dönemde maskeye ulaşmada çok zorluk yaşadıklarını, maskelerin çok pahalı olduğu dönem çok zorlandıklarını belirtmişlerdir. Fiyatların düşürülmesiyle erişebildiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca kısa çalışma ödeneği ve pandemi ücretsiz izin uygulamaları, yayınlanan genelgeler yasal düzenlemeler kapsamında ele almışlardır.

İlk dönem hani 0 10 Liralara çıktığı dönem var ya, maskeye, o dönemde acayip sıkıntılar içerisindeydik. Ve en azından 15-20 gün sürdü. Fakat hemen sonra müdahaleyle fiyatlar düştü. Ve artık o ambarda saklananlar ortaya çıktı ve fiyatları uygun şekilde olan maskelere ulaştık. (K1)

Kısa çalışma ödeneği ve pandemi ücretsiz izin uygulamasına gidildi. (K4)

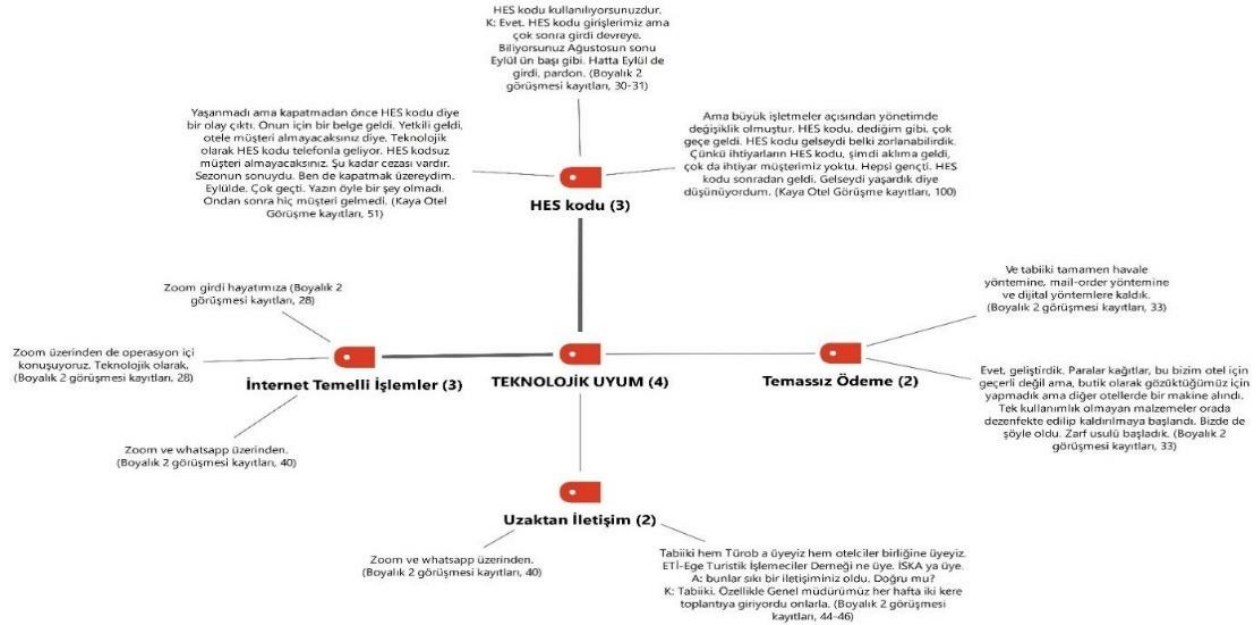
İfadelerden de görüldüğü gibi COVID-19 sürecinde yönetim yaklaşımında dış faktörlerin etkililiği önemlidir. Burada meslek kuruluşları, sivil toplum örgütleri, yasal düzenlemeler ve verilen ekonomik teşvikler bu sürecin yönetilmesinde etkili olmuştur.

Konaklama sektörünün dış çevre faktörlerinden çok çabuk ve derin etkilendiği ortamda operasyonlarının ilerleyişinin de yönünü belirlediği ortaya çıkmaktadır.

Ana Tema 4. Teknolojik Uyum

COVID-19 sürecini yönetirken teknolojik uyumları da geliştirilmiştir. Bu teknolojik uyum *İnternet temelli işlemlerin gerçekleştirilmesi, HES kodu uygulamasına geçiş, temassız ödeme yöntemleri ve uzaktan iletişim yöntemleri* olarak sıralanmaktadır.

Şekil-5. Teknolojik Uyum (Kod Teori Modeli)



Otel yöneticileri bu süreçte internet temelli işlemler gerçekleştirirken farklı uygulamaları kullanmayı öğrenirken hayatlarına zoom gibi iletişim uygulamaları girmiştir. Operasyon içi konuşma bu yol ile sağlanmaya başlanmıştır.

Zoom girdi hayatımıza. Zoom üzerinden de operasyon içi konuşuyoruz. Teknolojik olarak, (K1)

Uzaktan görüşme araçlarının yaygınlaşmasıyla yöneticiler uzaktan iletişimi de rahatlıkla sağlamışlardır. Hem uzaktan hem yüz yüze iletişimi birlikte gerçekleştirmektedirler.

Tabii ki hem Türob a üyeyiz hem otelciler birliğine üyeyiz. ETİ-Ege Turistik İşlemciler Derneği ne üye. İSKA ya üye. Özellikle Genel müdürümüz her hafta iki kere toplantıya giriyordu onlarla. (K1)

Ayrıca otel yöneticileri HES kodu uygulamasının Ağustos sonu Eylül 2020 başında geldiğini, zaten sezonu ve oteli kapatmak üzere olduklarını belirtmişlerdir.

Yaşanmadı ama kapatmadan önce HES kodu diye bir olay çıktı. Onun için bir belge geldi. (K2)

Tüm bunlarla birlikte yöneticiler otellerinde ödeme yöntemlerinin de değiştiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda tamamen havale, mail-order gibi dijital yöntemleri kullandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca özellikle makineler ile tek kullanımlık olmayan malzemelerin dezenfekte edildiği, ayrıca zarflama yönteminin kullanıldığı belirtilmiştir.

Ve tabii ki tamamen havale yöntemine, mail-order yöntemine ve dijital yöntemlere kaldık... Paralar kağıtlar, bu bizim otel için geçerli değil ama, butik olarak gözüktüğümüz için yapmadık ama diğer otellerde bir makine alındı. Tek kullanımlık olmayan malzemeler orada dezenfekte edilip kaldırılmaya başlandı. Bizde de şöyle oldu. Zarf usulü başladık. (K1)

Tüm temalardan yola çıkarak yöneticilerin hem yeni bir hastalık ve beklenmedik bir kriz olması nedeniyle korku yaşadıkları hem de ekonomik kriz içine girdikleri görülmektedir. Yaşanan belirsizlik ve ekonomik darboğaz yöneticileri farklı teknolojilerin kullanılmasına ve yasal düzenlemeler gereği hem fiziksel, hem de içerik olarak yeni uygulamalara gitmelerine neden olmuştur. Hem müşteri hem personel hem de yasal düzenlemelerin yönetilmesini sağlayarak kurallara uymaya çalışanlar yine yöneticiler olmuştur. Bu bağlamda meslek kuruluşları ve yasal düzenlemeler işletmeler için bir destek mekanizması oluşturmaktadır. Özetle krizin etkileri incelendiğinde en çok olumsuz etkilerden bahsedilmiştir. Yöneticilerden sadece K1 olumlu ve olumsuz etkilerden bahsederken, diğer tüm katılımcılar (K1, K2, K3, K4) krizin olumsuz etkilerinden söz etmişlerdir. En çok K1 krizin olumsuz etkilerinden bahsetmiştir. Yönetimsel süreçler incelendiğinde kriz süreci uygulamaları 22 kere kodlanarak en yoğun alt temayı oluşturmaktadır. Sonrasında strateji değişikliği ve personel yönetimi gelmektedir. Sadece K4 personel yönetimine ilişkin ve K3 müşteri ilişkilerine ilişkin herhangi bir ifadede bulunmazken tüm katılımcılar (K1, K2, K3, K4) yönetimsel süreçlere ilişkin söylemde bulunmuştur. Dış çevre faktörleri incelendiğinde K2 ekonomik destek, yasal düzenlemeler ve meslek kuruluşları alt temalarının hepsine ilişkin söylemde bulunmuştur. Tüm alt temalar incelendiğinde meslek kuruluşlarına ilişkin kodlama yapılmıştır. K3 ve K4 sadece yasal düzenlemeler temaları hakkında yorumda bulunmuşlardır. Teknolojik uyum ana teması incelendiğinde K1 HES kodu, temassız ödeme, uzaktan iletişim ve internet temelli işlemler için söylemde bulunurken sadece bu ana tema için K4 herhangi bir söylemde bulunmamıştır. Aşağıda Şekil-6'da ilgili karşılaştırma görülmektedir.

Şekil-6. Temalara ve Alt Temalara İlişkin Yöneticilerin İfadelerinin Karşılaştırılması

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	TOPLAM
OTEL YÖNETİCİLERİNİN COVID DÖNEMİ					0
KRİZİN ETKİLERİ					0
Krizin Olumlu Etkileri	■				2
Krizin Olumsuz Etkileri	■	■	■	■	27
YÖNETİMSSEL SÜREÇLER					0
Personel yönetimi	■	■	■		10
Müşteri ilişkileri	■	■		■	7
Kriz süreci Uygulamaları	■	■	■	■	22
Strateji Değişikliği	■	■	■	■	12
DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ					0
Ekonomik Teşvik	■	■			3
Yasal düzenlemeler	■		■	■	3
Meslek Kuruluşları	■	■			5
TEKNOLOJİK UYUM					4
HES kodu	■	■			3
Temassız Ödeme	■				2
Uzaktan İletişim	■				2
İnternet Temelli İşlemler	■				3
TOPLAM	56	31	11	7	105

Sonuç ve Tartışma

Krizler, süreçlerin olağan akışını sektöre uğratmaları dolayısıyla çok yönlü ve derin etkilere sahiptirler. COVID-19 pandemi salgınının global bir kriz etkisine sahip olması diğer birçok sektör gibi insan odaklı turizm sektörünü de çeşitli yönlerde olumsuz olarak etkilemiştir. Sektörün ana unsurlarından konaklama işletmeleri ise ortak kullanım alanlarının çokluğu dolayısı ile bu krizden en fazla etkilenen sektör bileşenlerinden biri konumundadır. Bu süreçte işletme devamlılıklarını sürdürebilmek ve krizi en az hasarla atlatabilmek adına otel yönetimlerinin çeşitli tedbirler almak ve yeni stratejiler uygulamak zorunda kaldıkları görülmektedir. Bu uygulamaların ise örgütsel mekanizmanın işleyişinde bazı değişiklikler yapma gerekliliğini doğurduğu açıkça görülmektedir. Yönetimsel süreçlerin nasıl etkilendiği KBK çerçevesinde incelediğinde, kuram gereği çevre, teknoloji, büyüklük ve strateji kavramlarının örgüt yönetim süreçlerinde ussallaştırılmasının önemli olduğu görülmektedir. Konaklama sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin çok çeşitli ve farklı yönetim faaliyetlerini benimseyen yapısı, kriz dönemlerinde farklı yönetim süreçlerinin de uygulanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Buna benzer olarak Novelli vd. (2018) de çalışmalarında tüketici algısının, hazırlıklı olmanın ve yönetim başarısızlıklarının sonuçlarının önemini vurgulamıştır. Bu çalışma kapsamında farklı yönetim modellerine sahip 4 otel üzerinden yapılan değerlendirmeler bunu destekler niteliktedir. Krizden en az hasarla çıkabilmek adına yönetilen süreçler göz önüne alındığında, kurumsal bir zincir otel ve aile işletmesi bir butik otelin uygulamadaki başarısı da dolayısı ile farklı olmaktadır.

Çalışma bulgularında, otel yöneticilerinin COVID-19 kriz dönemindeki yönetim yaklaşımları içerik analizine tabi tutulduğunda; krizin etkileri, yönetimsel süreçler, dış çevre faktörleri, teknolojik uyum gibi dört ana tema çıkmaktadır. Otel yöneticileri, krizin korku, belirsizlik, ekonomik kriz, global kriz, talep düşüşü yarattığı için olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Buna benzer şekilde Şengel vd. (2020) salgından sonra işletmelerin hem grup hem de bireysel anlamdaki satışlarında ciddi düşüşler olduğunu göstermiştir. Krizi en az hasarla atlatacak adına ön plana çıkan yönetimsel süreçleri; personel yönetimi, müşteri ilişkileri, kriz süreci uygulamaları ve strateji değişikliği olarak ele almak mümkündür. Pandemi süreci yönetim yaklaşımında, dış faktörlerin etkililiği önemlidir. Burada meslek kuruluşları, sivil toplum örgütleri, yasal düzenlemeler ve verilen ekonomik teşvikler bu sürecin yönetilmesinde etkili olmuştur. Benzer bir sonuç Yıldırım ve Sayın (2020)'in Alanya'daki beş yıldızlı oteller üzerinde yaptıkları çalışmada da görülmüştür. Konaklama sektörünün dış çevre faktörlerinden çok çabuk ve derin etkilendiği ortamda operasyonlarının ilerleyişinin de yönünü belirlediği ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç Kankaew ve Pongsapak (2020)'in Tayland havayolunu incelemek üzere yaptıkları çalışmadaki bulgularla da örtüşmektedir. Kriz sürecinde yöneticiler, fiziksel mesafe, sağlık hijyen sertifikası, güvenli belge alma, kriz öncesi eylem planı gibi süreçleri yönetmişlerdir. Ayrıca bu prosedürlerin uygulanması ile de hizmet sürecinde yavaşlama olduğunu vurgulamaktadırlar. Bunun dışında, termal kontrol, valiz temizleme, otel içi uyarılar, hijyen, temizlik, tek kullanımlık malzemeler, gıda güvenliği, hijyen eğitimi, bölümlerin kapatılması ve pandemi kurulları gibi odaklar da ön plana çıkmıştır. Strateji değişikliği kapsamında yöneticiler personelde azaltma yapmışlar, binalarını yenilemişlerdir. Örgüt yapılarında bir değişikliğe gitmemişlerdir. Yönetimsel süreçte, kriz eylem planları, bina yenilemesi, farklı pazarlar, örgüt yapısı değişikliği, personelde azaltma, turizmin geleceği ve geri dönüşümlüden tek kullanımlığa geçiş gibi odaklar ön plana çıkmıştır. Tüm bunlarla birlikte yöneticiler otellerinde ödeme yöntemlerinin de değiştiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda tamamen havale, mail-order gibi dijital yöntemleri kullandıklarını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, otel yöneticilerinin COVID-19 'u hem yeni bir hastalık hem de beklenmedik bir kriz olarak görmeleri nedeniyle korku yaşadıklarını, ekonomik kriz içine girdiklerini, yaşanan belirsizlik ve ekonomik darboğazın yöneticileri farklı teknolojilerin kullanılmasına ve yasal düzenlemeler gereği hem fiziksel, hem de içerik olarak yeni düzenlemelere gitmelerini zorunlu hale getirdiğini söylemek mümkündür. Yöneticiler, bu süreç içinde hem müşteri, hem personel, hem de yasal düzenlemelerin yönetilmesini sağlayarak kurallara uymaya çalışmışlardır. Bu durum hizmet faaliyetlerinin temininde ciddi maliyet artışını da beraberinde getirmiştir. Benzer şekilde Jones ve Comfort (2020) da çalışmalarında krizin küresel ekonomiye olumsuz yansımalarına değinmişlerdir. Bu bağlamda meslek kuruluşları ve yasal düzenlemeler kuruluşlar için bir destek mekanizmasını oluşturmuştur. Ayrıca pandemi kısıtlamalarının yönetimsel süreçte farklı iletişim becerilerinin gelişmesine, farklı müşteri

çeşitlerinin müşteri portföyüne katılımının sağlanması ile birlikte bu sürecin otel işletmelerine her açıdan olumsuz yansıyan bir süreç olduğu görülmüştür.

Bu çalışmayı kriz dönemlerinde otel yönetim süreçlerini inceleyen benzer çalışmalardan ayıran yönü kriz dönemi yönetim reaksiyonlarının koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu özgün bakış açısıyla literatüre katkı sağlamak hedeflenmektedir. Sınırlı sayıda örneklem oluşturulması ve sadece işletme yöneticileri ile görüşme yapılması çalışmanın kısıtlılığıdır. Diğer bir yandan, pandemi dönemi kısıtlamalarının etkisi ile çoğu konaklama tesisinin kapalı olması ve dolayısı ile bazı otel yöneticilerine ulaşılamaması, çalışma sürecinde kısıtlılıklara neden olmuştur. Gelecek araştırmalarda örneklem hacminin genişletilerek daha çeşitli yönetici gruplarına ulaşılarak elde edilecek verilerle daha kapsamlı ve farklı sonuçlara ulaşılması önerilmektedir. Son olarak gelecek dönem çalışmaları için COVID-19 sonrası dönemde konaklama tesislerinde yaşanan uygulama değişimleri irdelenerek elde edilecek yeni bulgular ve sonuçlar bu çalışma kapsamında elde edilen verilerle karşılaştırılarak değerlendirilebilir.

Kaynaklar

- Abdalla, M., Alarabi, L., & Hendawi, A. (2021, January 1). Crisis management art from the risks to the control: A review of methods and directions. *Information (Switzerland)*, *12*, 1–13. <https://doi.org/10.3390/info12010018>
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm sektöründe kriz yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 105–118.
- Baum, J. A. C., & Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, *57*(4), 540–559.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. [London: Tavistock Publications.
- Çavuş, F., İnce, Z., Yakut, E., Akbulut, M., Güloğlu, U., & Kalkan, A. (2016). Kaos ve Durumsallık: Bir Değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *13*(2).
- Davahli, M. R., Karwowski, W., Sonmez, S., & Apostolopoulos, Y. (2020). The hospitality industry in the face of the COVID-19 pandemic: Current topics and research methods. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, (17)1–22. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207366>
- Denizci Guillet, B., & Chu, A. M. C. (2021). Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*(2), 604–627. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0623>
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Donaldson, L. (2011). A ‘missing’ family of classical orthogonal polynomials. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, *44*(8). <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. , *Current Issues in Tourism*, (2020). Routledge.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, *17*(3), 313–327.
- Dutton, E. (1986). The Processing Of Crisis And Non-Crisis Strategic Issues. *Journal of Management Studies*, *23*(5), 501–517.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, *18*(1), 21–32. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, *22*(2), 135–147.

- Foss, N. J. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. *Journal of Management Studies*, 58 (1), 270-274. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Gursoy, D., & Chi, C. G. C. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(5), 527-529.
- Güzel, M. O. (2018). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı kapsamında insanların turizm hareketlerine katılma durumları üzerine ilişkiisel bir değerlendirme. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 4(14), 1001-1010. <https://doi.org/10.31576/smryj.145>
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037-3050. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0357>
- Kankaew, K., & Pongsapak, T. (2020). Contingency theory: the analysis in air transportation before, during, and after the pandemic in Thailand. *VIII International Scientific Conference Transport of Siberia*. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/918/1/012047>
- Kiper, V. O., Saraç, Ö., Çolak, O., & Batman, O. (2020). COVID-19 salgınıyla oluşan krizlerin turizm faaliyetleri üzerindeki etkilerinin turizm akademisyenleri tarafından değerlendirilmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(43), 527-552.
- Kukanja, M., Planinc, T., & Sikošek, M. (2020). Crisis management practices in tourism SMEs during the COVID-19 pandemic. *Organizacija*, 53(4), 346-361. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0023>
- Longenecker, J. G., & Pringle, C. D. (1978). The Illusion of Contingency Theory as a General Theory. *The Academy of Management Review*, 3(3), 679-683.
- Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A General Contingency Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 2(2), 181-195.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Novelli, M., Burgess, L. G., Jones, A., & Ritchie, B. W. (2018). 'No Ebola...still doomed' - The Ebola-induced tourism crisis. *Annals of Tourism Research*, 70(July 2017), 76-87. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.006>
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26-28.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. London: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. London: Sage Publications.
- Racherla, P., & Hu, C. (2009). A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 561-577. <https://doi.org/10.1177/1938965509341633>
- Sargut, S., & Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramları (1st ed.)*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Şengel, Ü., Çevrimkaya, M., Zengin, B., & Sarişik, M. (2020). The effects of novel coronavirus (COVID-19) on hospitality industry: A case study. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(3), 1646-1667. <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.626>
- Stewart, C. J., & Cash, W. B. (1991). *Interviewing: principles and practices*. W.C. Brown Co.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.

- Topaloğlu, M., & Tunç, A. (1997). Turizm işletmelerinde kriz yönetimi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 88–94.
- UNWTO (2020). International tourist numbers could fall 60-80% in 2020, UNWTO Reports <https://www.unwto.org/news/COVID-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020> (Eriřim Tarihi: 09.02.2021).
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). COVID-19: Potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0110>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (11th ed.)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, G., & Sayın, K. (2020). Turizm işletmelerinde kriz yönetiminin önemi; Alanya'daki 5 yıldızlı Otellerde COVID 19 krizi üzerine bir araştırma. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(33), 1738–1756.