

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Cilt: 12 Sayı: 68 Yıl: 2019
www.sosyalarastirmalar.com
Issn: 1307-9581



Volume: 12 Issue: 68 Year: 2019
www.sosyalarastirmalar.com
Issn: 1307-9581

Doi Number:
<http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3913>

BELEDİYE VE İŞLETME BELGELİ TURİZM TESİSİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZLERİ YÖNETME YÖNTEMLERİ, BATI KARADENİZ BÖLÜMÜ ÖRNEĞİ

CRISIS MANAGEMENT METHODS OF MANAGERS OF MUNICIPALITY AND TOURISM FACILITIES, THE CASE OF WESTERN BLACK SEA DEPARTMENT

Fatih TÜRKMEN*
Yasin DÖNMEZ**

Öz

Bu çalışmada Karadeniz Bölgesinin Batı Karadeniz Bölümü'nde bulunan otel işletmesi yöneticilerinin krizleri yönetme yöntemleri hakkındaki görüşleri değerlendirilmiştir. Bu görüşleri tespit edebilmek amacıyla yöneticilere 13 ifade ile karşılaşılan kriz türleri sorulmuş ayrıca kriz dönemi uygulamalarına yönelik de 18 ifadeye yer verilmiştir. Yapılan faktör analizi ile kriz dönemi uygulamalarına yönelik 18 ifade beş alt boyut altında toplanmıştır. Katılımcıların görüşlerinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasında (iki grup için) bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve (ikiden fazla grup için) tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmış olup, varyans analizi sonucunda farklılık bulunan grupların ikili olarak karşılaştırılmasında ise Tukey testinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda faaliyet yerlerine göre rekabet stratejisi alt boyutunda, yöneticilerin eğitim durumlarına göre denge ve kademe azaltma stratejisi ile küçülme stratejisi alt boyutunda ve cinsiyetlere göre denge ve kademe azaltma stratejisi alt boyutunda önemli farklılıklar saptanmıştır. Rekabet stratejisi ile sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi, sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi ile denge ve kademe azaltma stratejisi arasında, denge ve kademe azaltma stratejisi ile küçülme stratejisi arasında ilişkiler tespit edilmiş olup konuyla ilgili işletme yöneticilerine öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Kriz, Kriz Yönetme Yöntemleri.

Abstract

In this study the opinions of managers of the hotel enterprises that is operating in provinces in Western Black Sea Department in Black Sea Region. In order to determine these views, managers were asked 13 types of crises encountered and also 18 statements related to crisis period applications were included. With the factor analysis, 18 statements regarding crisis period applications were collected under five sub-dimensions. Independent samples t test (one-way ANOVA) and independent samples t-test (one-way ANOVA) were used to compare participants' views according to individual characteristics (for two groups). Tukey test was used. As a result of the study, significant differences were found in the sub-dimension of competition strategy according to places of operation, balance and step reduction strategy and downsizing strategy sub-dimension according to education levels of managers and balance and step reduction strategy sub-dimension according to gender. In addition, meaningful relations between the competition strategy and the strategy of strengthening the capital structure and saving, between the strategy of strengthening the capital structure and saving and the strategy balancing and stratification, and also between the balance and step reduction strategy and the downsizing strategy were determined and suggestions are tried to be presented to the related business managers.

Keywords: Hotel Enterprises, Crisis, Crisis Management Methods.

* Doç. Dr., Khoja Akhmet Yassawi International Kazakh-Turkish Universty, Faculty of Social Sciences, Department of Tourism and Journalism, Karabük Üniversitesi Safranbolu Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, fatihturkmen@karabuk.edu.tr

** Doç. Dr., Karabük Üniversitesi Orman Fakültesi, Peyzaj Mimarlığı Bölümü, yasindonmez@karabuk.edu.tr



1. Giriş

Latince'den gelen kriz kavramı, her disiplin tarafından farklı şekillerde tanımlansa da kelime anlamı, "bir işin, bir olayın, geçtiği karışık safha", "içinden çıkılması zor durum", "birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an" anlamlarına gelmektedir (Can, 1994, 19). İşletme yönetiminde yer alan tanımlamalarda ise işlerin daha iyi veya daha kötüye gitmeye başladığı bir dönüşüm noktası, kesin karar anı veya çok önemli bir zaman dilimi olarak ifade edilmektedir (Fink, 1986, 15). Bu temelde kriz durumlarını açıklayıcı iki yaklaşım ortaya çıkmaktadır (Tüz, 1996, 3). Bunlardan birincisi subjektif yaklaşım (sezgiye yönelik olup krizlerin ortaya çıkmasındaki en önemli etkinin işletme yönetiminin algılanmaları ile yakından ilgili olduğunu savunmaktadır) ikincisi de objektif yaklaşım (işletmeyi sistem olarak görür ve işletme sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını öne sürer) olarak adlandırılmaktadır.

Yapılan tüm tanımlar aslında krizlerin şu özelliğini ortaya koymaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003, 150; Çelik ve Özdevecioğlu, 2002, 57; Demirtaş, 2000, 359; Regester, 1989, 70, Can, 1997, 315; Özdevecioğlu, 2001, 15):

- Krizler ortaya çıkmadan önce birtakım sinyaller verse de, önceden tahmin edilmesi ve sezilmesi güç bir değişikliği ifade etmektedir.
- Krizlerin atlatılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmadığından, işletmelerin acil olarak krizlere cevap vermesi gerekir aksi halde olumsuzluklar üst üste gelecek ve işletmelerin krizlerden etkilenme düzeyleri artacaktır.
- Standart karar verme yöntemleri ile krizlerin oluşturduğu sorunları çözmek mümkün olmadığından, krizlerin yapısına göre yeni yöntemler geliştirilmelidir.
- Krizler örgütte acil müdahale gerektirdiğinden, karar alıcılarda gerilimi arttırmakta ve örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit edici nitelik taşımaktadır.
- Kriz dönemlerinde örgütlerin mevcut değerleri önemini yitirip sorunlar ortaya çıktığından, örgütün bu çeşitli sorunlara karşı önlem alması gerekmektedir. Ancak krizlerin kesin çözüm formülü olmadığı ve tekrar ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır.
- Krizler örgütte birlikte ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkilemekte aynı zamanda korku, endişe ve paniğe yol açmaktadır.
- Krizlerden etkilenmemek için kriz öncesinde veya krizler ortaya çıktığı anda işletmeler krizlerden kurtulmak için tüm kaynaklarını kullandığı için yapılan harcamalar işletmelerin kaynaklarını yetersiz hale getirebilmektedir.

Tüm bu ifadeler sonucunda, krizlerin, işletmenin varlığını tehlikeye sokan, faaliyetlerini aksatan ve acil müdahale gerektiren durumlar olduğu ifade edilebilir. Bu araştırma kapsamında da turizm işletmesi yöneticilerinin krizleri ne düzeyde yönetebildikleri Batı Karadeniz Bölümü ölçeğinde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

2. Krizin Faktörleri

Krizler işletmenin dışından kaynaklanan dış faktörler ve işletmenin kendi içindeki yapısal sorunlardan meydana gelen iç faktörler olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir.

Dış Faktörler

- *Doğal Çevre Faktörleri* (doğal çevre ile ilgili olarak meydana gelen değişimler olup, işletmelerin denetimi dışında oluşan depremler, su baskınları, yangınlar, iklim olayları vb. doğal afetlerdir (Şimşek, 2001, 316).
- *Ekonomik Sistem ve Ülkenin Ekonomik Durumu* (ekonomide istikrarsızlık, yüksek enflasyon, maliyetlerdeki yükselmeler aynı zamanda arz ve talep dengesinin bozulması, kaynak sağlamada yaşanan sıkıntılar, yoğun rekabet, ulusal ya da uluslararası parasal, mali ve iş şartlarının değişmesi, işletmeleri krize götüren diğer bir temel faktördür (Topaloğlu ve Tunç, 1997, 89; Tüz, 2004; Simsek, 2001).
- *Teknolojik Etmeler*(gelişen teknoloji karşısında örgütler kullandığı ekipman ve yöntemleri zamanında takip edemiyorsa kriz ile karşılaşmaları kaçınılmaz olabilmektedir (Baraçlı, 2003).
- *Sosyo-Kültürel Faktörlerdeki Değişiklikler* (değer ve tutumlara bağlı olarak, toplumun yaşam tarzında yaşanan önemli değişikliklerle beraber örf ve adetler, dini inançlar, ahlaki değerler,



toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar örgütleri her an bir kriz durumuyla karşı karşıya getirebilmektedir (Haşit, 1999).

- **Hukuki ve Politik Düzenlemeler** (devlet politikasındaki değişiklikler, hukuki yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusundaki hükümetlerin yaklaşımları işletmelerde krize neden olabilmektedir (Tüz, 2004).
- **Uluslararası Çevre Faktörleri** (özellikle büyük işletmeler açısından uluslararası çevre faktörleri büyük önem taşıdığı için uluslararası pazarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş, ambargo ve benzeri olaylar, ticaret yapılan ülkenin felakete uğraması, borç erteleme ilan etmesi gibi durumlar da örgüt için kriz ortamı hazırlar (Tüz, 2004).
- **Çevresel Tahribat ve Terörizm** (ülkelerin çarpık ve kirli sanayileşmenin de etkisiyle çevre tahribatlarına seyirci kalmaları önemli ve alternatif turizm ürünlerini geri gelmeyecek bir şekilde yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakılmaktadır (Mahmutoğulları, 1999). Turizm açısından kriz oluşturacak bir diğer önemli konu da, terör ve savaş tehlikesi gibi yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu bölgenin savaş, terör, suç işleme sıklığı ve salgın hastalık gibi güvenlik zafiyeti içinde bulunması turistik talebi düşürerek turizm işletmelerde kriz meydana getirebilmektedir (Tüz, 2004).

İç Faktörler

- **Örgütsel yapı** (Örgütlerin kriz gibi plansız bir biçimde ortaya çıkan gelişmelere uyum sağlayabilmeleri, organik sistem tarzında iş akışının serbestçe cereyan ettiği, örgütsel yapının işleyişine az sayıda kural ve düzenlemelerin yön verdiği, işgörenler arasında grup dayanışmasının teşvik edildiği ve kararların alınmasında onlara önemli ölçüde yetki devredildiği yapılar ile mümkün olmaktadır (Şimşek, 2001, 314).
- **Yönetsel etmenler** (Dış çevrenin sürekli olarak analiz edilmesi ve örgüte yönelik tehdit ve fırsatlarının zamanında fark edilerek değerlendirilmesi açısından etkin yöneticilere ihtiyaç duyulur (Ataman, 2001, 244). Çünkü yeterli bilgi, beceri ve öngörüsü olmayan yöneticiler işletmeyi krize götürebilir (Dinçer, 1998, 387).
- **Bilgi toplama ve değerlendirme yetersizlik** (Krizler sadece beklenmedik durumlarda ortaya çıkmadıklarından, olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak da krize yol açmaktadır (Dinçer, 1998).
- **İşletmenin hayat safhası** (Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem almadan belli sınırları aşması ve pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi ve işletme satışlarının ya da karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlayabilmektedir (Tüz, 2001, 7-8).
- **İşletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri** (Örgütler mevcut durumu koruma eğiliminde olduklarından, geçmiş krizlerin çözümünde kullanılan yöntemleri gelecekte karşılaşılabilecekleri krizlerde de kullanmaya çalışmaktadırlar (Haşit, 1999, 34). Bu noktada eski yapı ve süreçleri koruyarak değişimi takip etmede yetersiz kalmak da olası bir krize sebep olabilmektedir.
- **İşletmenin diğer özellikleri** (Açıklanan faktörlerin dışında, yönetimin merkezileşme derecesi, yapılan işin özellikleri, mal ve hizmetin türü ve çeşitliliği, aldatıcı reklam, hatalı personel seçimi, iletişim bozuklukları, örgüt içi bilgi akışındaki yanlışlıklar ve karar verme gibi özellikler de krizin oluşmasında etkili olabilir (Dinçer, 1998, 389).

2.1. Kriz Süreci ve Aşamaları

Kriz sürecini oluşturan aşamalardan her birinin kendine özgü birtakım belirtilerini zamanında saptayabilen işletmeler kısa bir sürede krizle başa çıkabilecek duruma gelmekte, krizleri önleme şanslarını yükseltmektedir (Haşit, 2000, 48). Kriz belirtilerini engelleyici faktörler de (Deming, 1996, 125),

- Eksik ve Yanlış Çevre Analizi
- Mekanik ve Hantal Örgüt Yapıları
- Kaynakların Yeterli ve Uygun Olmaması
- Yetersiz Uygulama ve Yanlışlıklar
- Değişikliklerle İlgili Belirtileri Önemsememidir.

Örgütlerin krizle karşılaşması hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz süreci, yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek örgütü etkilemektedir



(Can, 1997, 314).Krizin başlangıcından işletmelerin krizi çözmelerine kadar geçen süreci çeşitli aşamalarda ele almak mümkündür.

- **Gizli kriz (İç ve dış değişiklikleri fark edememe)**

Bu aşamada kriz sinyalleri yavaş yavaş kendini göstermektedir. Ancak, işletme bu belirtileri kriz sinyali olarak algılamadığı ya da belirtilerin farkına varmadığı için değişim ihtiyacı hissedilmez. Bu aşamada karşılaşılan sorunlar, işletmenin yaşamını tehdit eder nitelikte olmadığından, genelde eski deneyimlere bağlı kalınarak, yetersiz bilgi ile karar alınmaya çalışılır (Can vd., 1995, 132). Bu aşamada yeteneksiz eleman sayısı artar, stres ortaya çıkar ve etkili iletişimde zayıflıklar kendini gösterir (Tağraf ve Arslan, 2003, 151).

- **Harekete geçememe (tepkisizlik)**

Krizin ortaya çıkmasında ikinci safhada yer alan tepkisizlik durumu, başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen, herhangi bir faaliyetin olmaması şeklinde ifade edilebilir (Dinçer, 1998).Krizin belirtilerine karşı, erken uyarı sistemini harekete geçirip, gerekli önlemlerin alınmaması durumunda, örgütlerin psikolojik, mali ve fiziki sorunları, en ileri aşamaya yükselir. Bu süreç içerisinde, örgütlerde düzensizlik ve gerilim hat safhaya ulaşmış, yaratıcı faaliyetlerden uzaklaşmıştır artık ne kadar çalışılırsa çalışılırsın çabaların başarıya dönüştürülmesi mümkün olamamaktadır (Tutar, 2000).

- **Kriz, bürokrasi ve merkezileşme eğilimi**

Organizasyonel kriz ve stres dönemlerinde, yöneticilerin çoğu yanlış tutum içerisine girerek, merkezi otoriteye yönelir ve işi yapan ekibe daha az danışır. Bunun sonucunda; kurumsal kontrolün artışı, yönetim katmanlarının sayısının fazlalaşması, prosedür, kural ve otoriterleşme ortaya çıkabilir (Tutar, 2000).

- **Yanlış karar ve faaliyetler**

Yanlış karar ve faaliyetler aşamasında, sorunlara bilinen çözümlerin uygulanması ve değişime uygun eylemlere geçilememesi ayrıca performans düşüklüğü ve örgüt içi huzursuzluk (gerilim) halinin artması bir panik havasını oluşturacak sonuç itibarıyla de krizin eşğine gelinmiş olunacaktır (Tüz, 1996, 13).

- **Kriz Evresi**

Bu evrede, karmaşıklık ve gerilim artacağından günlük işlere ağırlık verilecek ve örgütler yaratıcılıktan uzaklaşmış olacaktır. Ne kadar çalışılırsa çalışılırsın yine bu evrede ortaya çıkan performans düşüklüğü engellenemez hale gelebilecektir (Tüz, 1996, 13). Örgüt içinde panik, çatışma baş gösterip, amaçlar ve planlar göz ardı edilecektir (Yeniçeri, 1993, 223). Sistemlerde karışıklık, düzensizlik, bozulma, durgunluk ve sonunda tamamen durma yönünde bir eğilimi bu evreyi işaret etmektedir (Şimşek, 1996, 101).

- **Çözüm veya Çöküş**

Bu aşama, krizin son aşaması olmakla beraber önceki süreçlerin bir hedefi de bu aşamaya ulaşabilmektir. Krizlerin oluşum aşamasındayken doğru tespit edilmesi ve yaşanan krize profesyonel yaklaşım bu aşamada krizleri fırsata dönüştürebilmektedir (Yavaş ve Aydoğdu, 2004, 61). Çöküş, kavram olarak olumsuz algılansa da kimi zaman örgütsel performansın yenilenmesinde faydalı da olabilmektedir (Özkoç vd., 2015, 379). Dolayısıyla krizin bu son aşamasında işletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir. Bu işletmeler için son şanstır ve gereğince kullanılmazsa gelişmelerden tamamen kopulur ve yok oluş evresine girilmiş olunur (Tüz, 1996, 14).

2.3. Krizden Çıkış Stratejileri

- **İşletmeler Arası Birleşmeler**

Hızı durmadan artan birleşme eğiliminin genel sebeplerinden en önemlisi, sermayenin gelişmiş ülkelerde toplanmasıdır. Bu durum, gelişmiş ülkelerdeki işletmeleri üretim ve yatırım açısından zengin hale getirirken geri kalmış ülkelerdeki işletmeleri iflas noktasına taşımaktadır. Dolayısıyla, işletmeler ulusal ya da uluslararası ortamlarda daha iyi bir konuma sahip olmak amacıyla diğer işletmelerle işbirliği içerisine girmek zorunda kalmaktadırlar (Erbay, 1996).

- **Tasarruf Stratejisi**

Tasarruf stratejisi ekonomik koşulların durgunluk dönemlerinde ve pazarların doyum noktasına geldiği veya geri döndüğü durumlarda da uygulanabilir (Hatipoğlu, 1998, 95).

- **Küçülme Stratejisi**

Şirketlerin giderleri azaltmak için ilk olarak başvurdukları yol küçülmedir. Bu değişimi zorunlu kılan faktörlerden bazıları olarak iş süreçlerinin düzenlenmesi, artan küresel rekabet ve bazı alanlarda teknolojinin insan gücünün yerini alması sayılabilir. Küçülme; bilinçli insan çıkarılan, şirketin giderler üzerindeki kontrolünü, pazardaki rekabet gücünü arttıran ve aynı işin daha az çalışanla yapılması için iş süreçlerini etkileyen bir etkinlik olarak tanımlanabilir. Şirketler küçülmenin sonunda; daha yüksek kar



miktarları, karar alma mekanizmalarında hızlanmalar, daha fazla esneklik, kalite artışı ve verimliliğin (üretkenliğin) artması gibi faydalar beklerler (Humanitaş, 2001).

- **Küresel Rekabet**

Küreselleşmenin, temelde işletmeler ve işletme gruplaşmaları arasında oluşan bir rekabet motorunun etkisiyle hareket ettiği düşünülebilir. Bu açıdan, küreselleşmenin hedefi, ulus devlet anlayışının üstünde, uluslar üstü işletme kanalları aracılığıyla zenginliklerin yeniden değerlendirildiği, üretildiği, dağıtıldığı ve tüketildiği tam rekabet ilkesine dayalı bir sistem olarak değerlendirilebilir (Yenidoğan, 2000).

- **Denge (Süreklilik) Stratejisi**

Denge stratejisi eski stratejilerin devamı ya da geçmişteki performansın yenilenmesi anlamını taşımaktadır. Bu stratejide en önemli amaç, işletmenin devamlılığını sağlayabilmektir. Denge stratejilerinin üç önemli özelliği sırasıyla; örgütün amaçlarını devam ettirebilmesi için her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmek, ana stratejik kararlarda fonksiyonel bir şekilde yavaşça büyümeyi sürdürebilmek açısından uzmanlaşmak ve son olarak çevresine sunduğu ürünlerin aynı veya benzerlerini sunmaya devam etmektir (Eren, 2000, 221).

- **Kademe Azaltma (Hiyerarşinin Ortadan Kaldırılması)**

Geleneksel yönetim anlayışının getirdiği engeller günümüz gerçeklerine uyum sağlamayı güçleştirir niteliktedir. İş kapasitesinin performansını arttırabilme, mevcut teknolojik olanaklardan yeterli derecede yararlanabilme ve stratejik bir üretim faktörü olarak bilginin işletme düzeyine simetrik yayılımı bu sistemde mümkün olmamaktadır. İletişim ve takım çalışmasının bir zorunluluk olduğu günümüzde, organizasyonların içyapısındaki sorunları hızla çözümlenerek, müşterilerin beklentilerine hızla yanıt verebilecek katılıma açık bir organizasyon yapılanması gerekli olmaktadır. Sıfır hiyerarşi anlayışı (kademe azaltma), müşteri istekleri ve işletme gerekleri arasındaki dengeyi hiyerarşiden uzak bir yaklaşımla, katılıma açık biçimde ifade eden, takım çalışmasının en üst düzeyde olduğu yönetim modelidir. Organizasyon yapısını tamamen değişik bir şekilde kurmaya dayanan bu sistem, iletişimi ast-üst ilişkilerinden kurtarıp, özgürlüğe kavuşturmayı öngörmektedir (Öztürk, 1996). Bu açıklama paralelinde kademe azaltma için kısaca; organizasyondaki yönetim kademelerinin azaltılması; işe karar veren ile uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması denilebilir (Aktan, 1997). Burada organizasyon yapısının basitleştirilmesi ve yalınlık ön plana çıkmaktadır.

- **Dış Kaynak Kullanımı**

Dış kaynaklardan yararlanma da amaç; organizasyonların asıl faaliyet alanları ile kendilerini sınırlamaları ve bu alanda uzmanlaşmaları; diğer ihtiyaçlarını ya da faaliyetlerini ise dışarıya, yani konunun uzmanı olan işletmelere yaptırılmaları görüşüne dayanmaktadır. Dış kaynaklardan nihai olarak yararlanmak organizasyonel küçülmeyi de beraberinde getiren bir yeni yönetim tekniğidir (Aktan, 1997). Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son zamanlarda önem kazanmasının nedeni, artan rekabet ve küreselleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırma endişeleri yatmaktadır (Yenidoğan, 2000).

- **Sermaye Yapısını Güçlendirme**

İşletmeler açısından sermaye; işletmenin amacına ve üretim çabalarına uygun olarak toplanmış bütün maddi ve gayri maddi varlıklardır (Ertürk, 2000,328). Günümüz şartlarında dış ticaret politikalarını serbestleştiren ve mali sektörlerini dışa açan orta gelirli ülkelerin çoğunluğunun sermaye yapılarında dış kaynak kullanımları da artmıştır. Özellikle yatırım ve tasarruf yetersizliği çeken gelişmekte olan ülkeler yaşadıkları sorunları kısa vadeli yabancı sermaye (sıcak para) girişleri ile aşmaya çalışmışlardır (Kar ve Kara, 2003). Bu nedenle, özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin sermaye yapısı içerisinde borca önem vermeleri önerilebilir. Diğer taraftan, borçla iş yapmanın en önemli yararı, borç için ödenen faiz ve komisyonların vergiden düşülebilmesidir. Böylece ödenen faiz ve komisyon sonucu işletme önemli bir vergi tasarrufu sağlar (Yenidoğan, 2000).

3. Yöntem

3.1. Evren ve Örneklem

Karadeniz Bölgesinin Batı Karadeniz bölümündeki illerde faaliyet gösteren belediye belgeli ve turizm işletme belgeli otellerin krizleri yönetme yöntemlerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada otel yöneticilerinin görüşlerine başvurularak; "Otel işletmeleri hangi kriz yönetme yöntemini uygulamaktadır? Kriz yönetme yöntemleri demografik yapı açısından farklılık göstermekte midir?" sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan illerde 2016-2017 yılı içerisinde otel yöneticilerine uygulanan anket yardımıyla mevcut durumun saptanmasına çalışılmıştır. Toplam belirlenen alan içerisinde



yer alan 7 ilde (Bartın, Zonguldak, Karabük, Kastamonu, Sinop, Bolu, Düzce) faaliyet gösteren hem belediye belgeli hem de turizm işletme belgeli otel yöneticileri ile görüşülmüştür. Belirlenen alanda 2015 verileri itibariyle toplam 100 adet turizm işletme belgeli 233 adet de belediye belgeli tesisin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda tabakalı örnekleme yöntemi ile her iki belgeli işletmeden de 100 adet turizm tesisine ulaşılmıştır. Ayrılan tabakalar içerisinde turizm işletme belgeli tesislerin hepsine tam sayım yöntemi ile ulaşılmış olup, belediye belgeli tesislere ise kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır.

3.2. Veri Toplam Yöntemi

Anket tekniğinin uygulandığı bu çalışmadaki anketin birinci bölümde demografik özellikleri belirleyebilmek adına beş soruya, sonraki bölümde ise araştırmacılar tarafından alan yazın taramasıyla ve uzman görüşleri alınarak, karşılaşılan kriz türüne ilişkin on üç, kriz dönemi uygulamalarına yönelik de 18 ifadeye yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde bulunan ifadeler için her bir ifadeye ait katılım düzeyleri 5'li likert ölçeği doğrultusunda "hiç katılmıyorum" seçeneğinden "tamamen katılıyorum" seçeneğine kadar derecelendirilmiştir. Uygulanan anketlerle toplam 200 işletme yöneticisinin görüşü değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Veriler SPSS 23 istatistik yazılım programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Öncelikle işletmelerin kriz dönemi uygulamalarına yönelik olan ölçekte yer alan ifadeler yapı geçerliğine ilişkin varimax rotasyonu ve temel bileşenler (principal components) yöntemi kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca, ölçeklerin iç tutarlılığına yönelik güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 1 ile 2'de verilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri ve karşılaşılan kriz türlerine yönelik görüşler ifadeler bazında yüzde, frekans, standart sapma ve aritmetik ortalama dağılımları şeklinde ortaya konmuştur. Çalışmada, nicel değişkenlerin gerek kendi arasındaki karşılaştırmalarda gerekse gruplara göre yapılan karşılaştırmalarda (%95 güven düzeyi için) parametrik testlerden yararlanılmıştır. İlaveten katılımcıların görüşlerinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasında (iki grup için) bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve (ikiden fazla grup için) tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmış olup, varyans analizi sonucunda farklılık bulunan grupların ikili olarak karşılaştırılmasında ise Tukey testinden yararlanılmıştır.

4. Araştırma Bulguları

Tablo 1. Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerindeki Uygulamalarına İlişkin İfadelere Yönelik Faktör Analizi

İfadeler	Faktör 1, Sermaye Yapısını Güçlendirme ve Tasarım Stratejisi	Faktör 2, Denge ve Kademe Azaltma Stratejisi	Faktör 3, İşletmeler Arası Birleşme ve Dış Kaynak Kullanımı Stratejisi	Faktör 4, Rekabet Stratejisi	Faktör 5, Küçülme Stratejisi
Yeni pazar ya da müşterilere yönelir.	0,809				
Eski müşterilerle iletişime geçilerek satış sonrası hizmetler sağlar.	0,789				
Çok düşük/çok yüksek gelirli müşterilere yönelik programlar hazırlar.	0,768				
Fiyatlar aşağıya çekilir.	0,756				
Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelir.	0,714				
İşletme maliyetlerinden kısar.	0,711				
Büyük işletmelerle rekabetten kaçınır.	0,655				
Belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşır.	0,644				
Çalışanları azaltma yoluna gider.		0,807			
Faaliyet alanıyla ilgili uzmanlaşma hedefler.		0,727			
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapar.		0,678			
Mevcut durumu sürdürmek amaçlar.		0,647			
Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gider			0,889		
Aynı sektörde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gider.			0,851		



Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunar.					0,793
Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirir.					0,772
Riske girmekten kaçınır.					0,855
Satışları azaltma yoluna gidilir.					0,587
Özdeğerler (eigenvalues)	4,952	2,485	1,748	1,714	1,469
Varyansı açıklama oranı	26,061	13,076	9,202	9,019	7,731
Kümülatif varyans	26,061	39,138	48,339	57,358	65,089
Alt Boyut Güvenirliği (Cronbach's Alpha)	0,887	0,730	0,751	0,620	0,544
Genel Ölçek Güvenirliği (Cronbach's Alpha)	0,812				
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,767</i>			<i>Bartlett testi, $\chi^2=1561,478$; $p=0,000$</i>		

Tablo 1’de otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemi uygulamalarına ilişkin görüşlerini ortaya koyan ifadelere yönelik faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre, Kaiser-Meyer-Olkin değeri örneklem hacminin yeterliğini (KMO=0,767), Bartlett Testi ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ($\chi^2=1561,478$; $p<0,001$) ortaya koymuştur. Ayrıca ölçeğin toplam varyansın %26,061’ini açıklayan 5 faktörden “müşteri stratejileri” alt boyutu ilk faktör; “Denge ve kademe azaltma stratejisi” alt boyutu toplam varyansın %13,076’sını açıklayan ikinci faktör, “İşletmeler arası birleşme ve dış kaynak kullanımı” alt boyutu toplam varyansın %9,202’sini açıklayan üçüncü faktör, “rekabet stratejisi” alt boyutu toplam varyansın %9,019’unu açıklayan dördüncü faktör ve son olarak “Küçülme stratejisi” alt boyutu toplam varyansın %7,731’ini açıklayan beşinci faktör olmuştur. Tablo 1’e göre, ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) $\alpha=0,812$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2. Otel İşletmelerinin Etkilendikleri Kriz Türlerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=200)

İfadeler	Hiç		Az		Orta		Çok		Tamamen		\bar{X}/ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	Doğal Afetler (Yangın, sel, deprem vb.)	53	26,5	30	15,0	35	17,5	45	22,5	37	
Ülke ekonomisindeki dalgalanmalar (Döviz kurları, banka faaliyetleri vb. belirsizlikler)	19	9,5	18	9,0	60	30,0	65	32,5	38	19,0	3,42/1,17
Teknolojik yenilikleri takip edememe	124	62,0	46	23,0	11	5,5	9	4,5	10	5,0	1,67/1,09
Toplumumuzun sosyo-kültürel yapısı	97	48,5	29	14,5	41	20,5	9	4,5	24	12,0	2,17/1,38
Hükümetlerin yaptığı hukuki/politik düzenlemeler	61	30,5	32	16,0	50	25,0	39	19,5	18	9,0	2,60/1,33
Uluslararası boyutta yaşanan olumsuzluklar (Savaşlar, fiyat dalgalanmaları vb. olaylar)	38	19,0	13	6,5	31	15,5	57	28,5	61	30,5	3,45/1,46
Çevresel tahribat ve terörizm	107	53,5	37	18,5	28	14,0	16	8,0	12	6,0	1,94/1,24
İşletmenizdeki hiyerarşik yapı (Ast-üst ilişkisinin esnek olmaması)	109	54,5	42	21,0	20	10,0	7	3,5	22	11,0	1,95/1,24
İşletmeniz üst yöneticilerinin yetersizliği	117	58,5	38	19,0	31	15,5	3	1,5	11	5,5	1,76/1,11
İşletmenizin çevresel değişimlerle ilgili yeterli bilgi toplayamaması	139	69,5	29	15,5	17	8,5	2	1,0	13	6,5	1,60/1,12
İşletmenizin faaliyet süresinin uzun/kısa oluşu	113	56,5	34	17,0	26	13,0	9	4,5	18	9,0	1,92/1,29
İşletmenizin geçmişte yaşadığı olumsuz durumlar	78	39,0	63	31,5	32	16,0	12	6,0	15	7,5	2,11/1,20
İşletmenizde meydana gelen diğer olumsuzluklar (Teknik arızalar, hatalı personel vb.)	25	12,5	22	11,0	23	11,5	56	28,0	74	37,0	3,66/1,39

Tablo 2’de otel işletmelerinin en fazla etkilendikleri kriz türleri incelenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar kapsamında işletmelerin en fazla etkilendiği kriz türü işletmede meydana gelen diğer olumsuzluklar (teknik arıza, hatalı personel vb.) olarak belirlenmiştir. Bu kriz türünü ikinci sırada uluslararası boyutta yaşanan olumsuzluklar (savaşlar, fiyat dalgalanmaları vb. olaylar) izlemiştir. Sonrasında üçüncü olarak da ülke ekonomisindeki dalgalanmalar (döviz kurları, banka faaliyetleri vb. belirsizlikler) şeklinde tespit edilmiştir. İşletmelerin en az düzeyde etkilendiği kriz türü ise İşletmenin çevresel değişimlerle ilgili yeterli bilgi



toplayamaması olarak saptanmıştır. Bunun yanında ikinci en az düzeyde etkilenilen kriz türü ise teknolojik yenilikleri takip edememe olmuştur.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=200)

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	37	18,5
	Erkek	163	81,5
Yaş	25 ≤	33	16,5
	26-35	54	27,0
	36-45	61	30,5
	46 ≥	52	26,0
Eğitim	İlköğretim	35	17,5
	Lise	53	26,5
	Ön Lisans	23	11,5
	Lisans	70	35,0
	Lisansüstü	19	9,5
Faaliyet Yeri	Bartın	18	9,0
	Zonguldak	23	11,5
	Karabük	41	20,5
	Kastamonu	31	15,5
	Sinop	24	12,0
	Bolu	38	19,0
	Düzce	25	12,5
İşletmenin Türü	Turizm İşl. Belgeli	100	50,0
	Belediye Belgeli	100	50,0

Tablo 3'te işletme yöneticilerinin demografik ve kişisel özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Buna göre, araştırma kapsamındaki katılımcıların %18,5'inin (f=37) kadın, %81,5'inin ise (f=163) erkek olduğu görülmektedir. Yaşa göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %16,5'inin (f=33) 25 yaş ve daha altında olduğu tespit edilmiştir. Bunu %26 (f=52) ile 46 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılar izlemektedir. 26-35 yaş arası katılımcıların oranı %27 (f=54), 36-45 yaş arasındaki katılımcıların oranı %30,5 (f=61) olarak tespit edilmiştir. Eğitim durumlarına göre katılımcıların çoğunun lisans (%35; f=70) eğitimi aldığı göze çarpmaktadır. Bu sonucu %26,5 (f=53) ile lise, %17,5 (f=35) ile ilköğretim, %11,5 (f=23) ile ön lisans ve %9,5 (f=19) ile lisansüstü eğitimi takip etmektedir.

İşletmelerin faaliyet yerleri itibarıyla, %9'unun (f=18) Bartın, %11,5'inin (f=23) Zonguldak, %20,5'inin (f=41) Karabük, %15,5'inin (f=31) Kastamonu, %12'sinin (f=24) Sinop, %19'unun (f=38) Bolu ve %12,5'inin (f=25) Düzce'de oldukları belirlenmiştir. İşletme türleri açısından dağılımlar örneklem seçiminde eşit olarak hedeflendiğinden her iki işletme türü de %50 oranında belirlenmiştir.



Tablo 4. Yöneticilerin Kriz Dönemi Uygulamalarına Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı (n=200)

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		\bar{X}/ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	Yeni pazar ya da müşterilere yönelir.	11	5,5	17	8,5	7	3,5	104	52,0	61	
Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gider.	13	6,5	9	4,5	15	7,5	104	52,0	59	29,5	3,93/1,06
Aynı sektörde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gider.	42	21,0	52	26,0	45	22,5	45	22,5	16	8,0	2,70/1,25
Çok düşük/çok yüksek gelirli müşterilere yönelik programlar hazırlar.	40	20,0	44	22,0	55	27,5	48	24,0	13	6,5	2,75/1,21
Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunar.	47	23,5	76	38,0	36	18,0	30	15,0	11	5,5	2,41/1,16
Belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşır.	15	7,5	22	11,0	16	8,0	90	45,0	57	28,5	3,76/1,19
Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirir.	33	16,5	51	25,5	38	19,0	60	30,0	18	9,0	2,89/1,25
İşletme maliyetlerinden kısar.	11	5,5	6	3,0	18	9,0	119	59,5	46	23,0	3,91/0,96
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapar.	28	14,0	36	18,0	36	18,0	64	32,0	36	18,0	3,22/1,31
Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelir.	11	5,5	13	6,5	33	16,5	77	38,5	66	33,0	3,87/1,11
Fiyatlar aşağıya çekilir.	10	5,0	13	6,5	24	12,0	93	46,5	60	30,0	3,90/1,06
Riske girmekten kaçınır.	39	19,5	44	22,0	49	24,5	43	21,5	25	12,5	2,85/1,30
Mevcut durumu sürdürmek amaçlar.	45	22,5	46	23,0	52	26,0	39	19,5	18	9,0	2,69/1,26
Faaliyet alanıyla ilgili uzmanlaşma hedefler.	52	26,0	48	24,0	38	19,0	49	24,5	13	6,5	2,61/1,28
Büyük işletmelerle rekabetten kaçınır.	34	17,0	56	28,0	43	21,5	46	23,0	21	10,5	3,78/1,09
Çalışanları azaltma yoluna gider.	34	17,0	56	28,0	43	21,5	46	23,0	21	10,5	2,82/1,25
Satışları azaltma yoluna gidilir.	44	22,0	48	24,0	46	23,0	48	24,0	14	7,0	2,70/1,24
Eski müşterilerle iletişime geçilerek satış sonrası hizmetler sağlar.	9	4,5	16	8,0	3	1,5	94	47,0	78	39,0	4,08/1,06

Tablo 4'te yöneticilerin kriz dönemi uygulamaları hakkındaki ifadelerin yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır. İşletmelerin krizlerden etkilenme durumları beş alt boyutta ortaya çıkmış olup, her ifadenin dağılımı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Tablodan da anlaşılacağı üzere otel işletmesi yöneticileri kriz dönemlerinde en yüksek oranda eski müşterilerle iletişime geçerek satış yapmayı önemsemektedirler ($\bar{X} = 4,08$). Bu ifadeyi takiben yeni müşterilere ve pazarlara yönelinmesi ve farklı alanlardaki işletme birleşme yoluna gidilmesi de aynı değerde olarak ikinci sırada saptanmıştır ($\bar{X} = 3,93$). Sonrasında $\bar{X} = 3,91$ ortalama ile işletmenin maliyetlerini kısması ve $\bar{X} = 3,90$ ortalama ile fiyatların aşağı çekilmesi gibi yöntemler tercih edilmektedir. İşletmelerin en az düzeyde uygulamayı tercih ettiği stratejiler ise en düşükten yükseğe doğru ilk üç sırada şu şekilde ifade edilebilir; $\bar{X} = 2,41$ diğer işletmelerden farklı ve özgün ürünlerin sunulması, $\bar{X} = 2,61$ faaliyet alanlarıyla ilgili uzmanlaşmanın hedeflenmesi ve $\bar{X} = 2,70$ ortalama ile satışları azaltma yoluna gidilir ile aynı sektörde yer alan işletmelerle birleşme olarak ortaya çıkmıştır. Aslında işletmelerin uyguladıkları yöntemler krizden korunabilmeleri için uygun olan yöntemlerdendir. Çünkü farklı alanlarındaki işletmelerle birleşme kriz anında avantaj oluşturabileceği gibi eski müşterilerden başlayarak pazara yönelik tüm müşterilerle bağlantı kurulması ve satışların arttırılmasının hedeflenmesi de işletmeler açısından kriz dönemlerinde uygulanabilir ve doğru olan bir stratejidir.



Tablo 5.Yöneticilerin Kriz Dönemi Uygulamalarına İlişkin Alt Boyutlar İle Yaş Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Yaş	Sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi	25≤	3,86	0,83	0,413	0,744	-
		26-35	4,00	0,64			
		36-45	3,85	0,97			
		46≥	3,85	0,73			
	Denge ve kademe azaltma stratejisi	25≤	2,78	0,67	1,776	0,153	-
		26-35	2,94	1,11			
		36-45	2,63	0,89			
		46≥	3,00	0,96			
	İşletmeler arası birleşme ve dış kaynak kullanımı	25≤	2,65	0,88	1,108	0,347	-
		26-35	2,60	1,11			
		36-45	2,68	1,28			
		46≥	2,96	0,95			
	Rekabet Stratejisi	25≤	2,93	1,09	0,927	0,429	-
		26-35	2,79	1,11			
		36-45	3,02	0,98			
		46≥	2,71	1,11			
	Küçülme stratejisi	25≤	2,87	1,00	1,380	0,250	-
		26-35	2,72	1,08			
		36-45	2,59	1,09			
		46≥	2,98	1,01			

*p<0,05 (1, 25 ve daha az, 2, 26-35, 3, 36-45, 4, 46 ve üzeri) 1, 2, 3, 4 gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 5'te yöneticilerin kriz dönemi uyguladıkları kriz yönetme yöntemleri ile yaş grupları arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ve farklılığın kaynağına yönelik Tukey testi sonuçları verilmiştir. Sonuçlara göre yaş grupları ile tüm alt boyutlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (p>0,05). Dolayısıyla yaş grubu ne olursa olsun otel işletmesi yöneticileri kriz arında birbirine benzer yönetim modelleri uygulamaktadırlar.

Tablo 6.Yöneticilerin Kriz Dönemi Uygulamalarına İlişkin Alt Boyutlar İle Cinsiyet ve İşletmenin Türü Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi)

Boyutlar/Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	t	p
Sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi	Cinsiyet	Erkek	3,86	0,84	-1,251	0,212
		Kadın	4,04	0,62		
	İşletmenin Türü	Turizm İşl.	3,87	0,81	-0,327	0,744
		Belediye B.	3,91	0,80		
Denge ve kademe azaltma stratejisi	Cinsiyet	Erkek	2,92	0,99	2,666	0,008
		Kadın	2,46	0,62		
	İşletmenin Türü	Turizm İşl.	2,87	0,88	0,519	0,605
		Belediye B.	2,80	1,01		
İşletmeler arası birleşme ve dış kaynak kullanımı	Cinsiyet	Erkek	2,68	1,12	-1,172	0,243
		Kadın	2,91	1,00		
	İşletmenin Türü	Turizm İşl.	2,84	1,07	1,449	0,149
		Belediye B.	2,61	1,11		
Rekabet Stratejisi	Cinsiyet	Erkek	2,90	1,05	1,034	0,303
		Kadın	2,70	1,17		
	İşletmenin Türü	Turizm İşl.	2,91	1,05	0,624	0,533
		Belediye B.	2,82	1,09		
Küçülme stratejisi	Cinsiyet	Erkek	2,80	1,04	0,820	0,413
		Kadın	2,64	1,11		
	İşletmenin Türü	Turizm İşl.	2,88	0,96	1,441	0,151
		Belediye B.	2,67	1,13		

*p<0,05



Araştırmaya görüş bildiren yöneticilerin kriz dönemi uygulamaları konusundaki görüşleri ölçeğindeki alt boyutlar ile cinsiyet ve işletmenin türü Tablo 6'da bağımsız örneklem için t-testi ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi, İşletmeler arası birleşme ve dış kaynak kullanımı, rekabet stratejisi ve Küçülme stratejisi alt boyutlarında yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamazken ($p>0,05$). Cinsiyet ile sadece Denge ve kademe azaltma stratejisi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,008 < 0,05$). Bu sonuca göre kriz dönemlerinde, erkek yöneticilerin ($\bar{X}=2,92$) Denge ve kademe azaltma stratejisi kadınlara ($\bar{X}=2,46$) oranla daha fazla düzeyde uyguladıkları söylenebilir. Yine tablo kapsamında otel işletmelerinin türleri açısından yapılan analizlerde tüm alt boyutlar için işletme türüne göre anlamlı farklılıklar belirlenmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 7.Yöneticilerin Kriz Dönemi Uygulamalarına İlişkin Alt Boyutlar İle Eğitim Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	P	Tukey
Eğitim Durumu	Sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi	İlköğretim	3,70	0,91	1,932	0,107	-
		Lise	3,74	1,05			
		Ön Lisans	4,03	0,98			
		Lisans	4,06	0,47			
		Lisansüstü	3,89	0,32			
	Denge ve kademe azaltma stratejisi	İlköğretim	3,11	1,02	3,114	0,016	1-2
		Lise	2,50	1,07			
		Ön Lisans	3,03	0,46			
		Lisans	2,82	0,89			
		Lisansüstü	3,09	0,90			
	İşletmeler arası birleşme ve dış kaynak kullanımı	İlköğretim	2,88	0,89	0,351	0,843	-
		Lise	2,68	1,17			
		Ön Lisans	2,80	1,24			
		Lisans	2,70	1,12			
		Lisansüstü	2,55	1,05			
Rekabet Stratejisi	İlköğretim	2,67	1,04	1,221	0,303	-	
	Lise	2,68	1,27				
	Ön Lisans	2,93	0,74				
	Lisans	3,02	0,95				
	Lisansüstü	3,05	1,21				
Küçülme stratejisi	İlköğretim	2,82	0,99	2,709	0,031	2-3	
	Lise	2,45	1,11				
	Ön Lisans	3,28	0,98				
	Lisans	2,82	1,05				
	Lisansüstü	2,78	0,91				

* $p<0,05$ (1, İlköğretim, 2, Lise, 3, Ön Lisans, 4, Lisans, 5, Lisansüstü) 1, 2, 3, 4, 5 gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 7'de yöneticilerin kriz dönemi uygulamaları ile eğitim durumları arasındaki farklılığın incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi ve farklılığın kaynağına yönelik Tukey testi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde, yöneticilerin sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi, İşletmeler arası birleşme ve dış kaynak kullanımı ile rekabet stratejisi için belirttikleri görüşler arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır ($p>0,05$). Bunun yanında, denge ve kademe azaltma stratejisi ile küçülme stratejisi için eğitim durumlarına göre bazı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Denge ve kademe azaltma stratejisi için tespit edilen farklılık ilköğretim ile lise eğitim seviyesinde söz konusudur. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde ilköğretim mezunu grubun denge ve kademe azaltma stratejilerini daha fazla uyguladığı bununla beraber en düşük seviyede bu stratejiyi uygulayan grubun lise eğitim düzeyinde olduğu söylenebilir. Aslında kriz dönemlerinde ne kadar fazla durağanlıktan uzaklaşıp yeni stratejiler geliştirilirse işletmeler için o kadar faydalı sonuçlar alınabilir. Bu sebeple lise mezunu grubun bu anlamda bilgi düzeylerini diğer eğitim gruplarına göre biraz daha arttıracak olması işletmelerine fayda sağlayacaktır. Küçülme stratejisi için belirlenen farklılık ise lise ve ön lisans grupları arasında ortaya çıkmıştır. Bu anlamda lise mezunu grubun kriz yönetme yöntemleri konusunda ciddi bilgi eksiklikleri olduğu söylenebilir. Bu grup yapısı itibarıyla kriz dönemlerinde içine kapanıp sürecin geçmesini tercih etmektedir. Oysa kriz dönemlerinde yapılacak olan yatırım ve tanıtım faaliyetleri, değişik pozisyonlar



alabilme yeteneği işletmelerin krizden çıkmasına ve sonrasında karşılaştıkları krizlere karşı onları daha dirençli hale getirecektir.

Tablo 8. Yöneticilerin Kriz Dönemi Uygulamalarına İlişkin Alt Boyutlar İle Faaliyet Yeri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Faaliyet Yeri	Sermaye güçlendirme ve tasarruf stratejisi	Bartın	3,82	0,92	0,806	0,566	-
		Zonguldak	4,02	0,43			
		Karabük	3,77	0,97			
		Kastamonu	4,12	0,52			
		Sinop	3,96	0,73			
		Bolu	3,80	0,84			
		Düzce	3,83	0,97			
	Denge ve kademe azaltma stratejisi	Bartın	2,83	1,12	1,504	0,179	-
		Zonguldak	3,35	0,83			
		Karabük	2,76	0,77			
		Kastamonu	2,64	1,19			
		Sinop	2,90	0,83			
		Bolu	2,76	0,89			
	İşletmeler arası birleşme ve dış kaynak kullanımı	Bartın	2,77	1,20	0,512	0,799	-
		Zonguldak	2,73	1,04			
		Karabük	2,59	1,00			
		Kastamonu	2,59	1,20			
		Sinop	2,64	1,10			
		Bolu	2,80	1,13			
	Rekabet Stratejisi	Bartın	3,66	0,89	4,653	0,000	1-3 1-4 4-5
		Zonguldak	3,00	0,81			
Karabük		2,64	1,13				
Kastamonu		2,22	0,94				
Sinop		3,12	1,12				
Bolu		2,89	1,09				
Küçülme stratejisi	Bartın	2,91	1,17	0,528	0,786	-	
	Zonguldak	2,91	0,84				
	Karabük	2,81	1,14				
	Kastamonu	2,50	1,23				
	Sinop	2,89	0,99				
	Bolu	2,76	1,01				
Düzce	2,74	0,93					

*p<0,05 (1, Bartın, 2, Zonguldak, 3, Karabük, 4, Kastamonu, 5, Sinop, 6, Bolu, 7, Düzce) 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 8’de yöneticilerin kriz dönemi uygulamaları faaliyet yerlerine göre analiz edilmiştir. Bu açıdan yöneticilerin kriz dönemi uygulamaları ile faaliyet yerleri arasındaki farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ve farklılığın kaynağına yönelik Tukey testi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre sadece rekabet stratejisi için anlamlı bir farklılık bulunmuşken (p<0,05) diğer stratejilerde anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05). Rekabet stratejisi için belirlenen farklılıklar Bartın ili ile Karabük ili arasında ($\bar{X}=3,66$; $\bar{X}=2,64$), Bartın ili ile Kastamonu ili arasında ($\bar{X}=3,66$; $\bar{X}=2,22$) ve son olarak Kastamonu ili ile Sinop ili arasında ($\bar{X}=2,22$; $\bar{X}=3,12$) saptanmıştır. İlgili sonuçlardan yola çıkarak kriz dönemlerinde Bartın ilinin rekabetçi stratejileri Karabük, Kastamonu ve Sinop illerinden daha yoğun biçimde uyguladığı söylenebilir. Bu sonuç Bartın ilinin diğer Batı Karadeniz Bölümü illerine göre rekabetçi bir yapıda olduğunu ve krizlerden başarı sağladığını göstermektedir. Kaldı ki Bartın ilinin hafta sonları bile her mevsim turist çekiciliğinin olması ve özellikle yerli turistler tarafından daha fazla tercih edilmesi bu sonucu doğrular niteliktedir. Belirtilen tabloda rekabetçi stratejisi en az uygulayan il Kastamonu olarak belirlenmiş olup, bu sonuç Kastamonu’daki otel işletmesi yöneticilerinin kriz dönemlerinde rekabetten kaçındıkları şeklinde yorumlanabilir.



Tablo 9. Turizm İşletmesi Yöneticilerinin Kriz Dönemi Uygulamalarına Yönelik İfadelere İlişkin Alt Boyutlar Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması (Korelasyon Analizi)

	Sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi	Denge ve kademe azaltma stratejisi	İşletmeler arası birleşme ve dış kaynak kullanımı stratejisi	Rekabet Stratejisi	Küçülme stratejisi
Sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi	r p	1 0,018*	0,086 0,228	-0,229 0,001**	0,115 0,104
Denge ve kademe azaltma stratejisi	r p	0,168 0,018*	0,031 0,661	-0,097 0,171	0,403 0,000**
İşletmeler arası birleşme ve dış kaynak kullanımı stratejisi	r p	0,086 0,228	0,031 0,661	-0,022 0,755	0,134 0,058
Rekabet Stratejisi	r p	-0,229 0,001**	-0,097 0,171	-0,022 0,755	0,061 0,389
Küçülme stratejisi	r p	0,115 0,104	0,403 0,000**	0,134 0,058	0,061 0,389

**p<0,01 *p<0,05

Tablo 9'da görüldüğü üzere, kriz dönemi yöneticilerin uyguladığı stratejilere ilişkin alt boyutlar arasındaki ilişkinin düzeyi korelasyon analizi yapılarak test edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, Pearson korelasyon katsayısının 0,19'un altında olması durumunda "çok zayıf", 0,20-0,39 için "zayıf", 0,40-0,59 için "orta", 0,60-0,79 için "kuvvetli" ve 0,80-1,00 için "çok kuvvetli" şeklinde (Ural ve Kılıç, 2005, 220) nitelendirilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar itibarıyla sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi ile denge ve kademe azaltma stratejisi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=0,168$) ve yine sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi ile rekabet stratejisi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-0,229$) belirlenmiştir. Ayrıca denge ve kademe azaltma stratejisi ile küçülme stratejisi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=0,403$) belirlenmiştir. Bu durum değerlendirildiğinde müşteriye yönelerek kriz dönemlerini aşmaya çalışan işletme yöneticilerinin rekabet etmekten kaçındıkları aynı zamanda müşteriye yönelerek durağan bir yapı içerisine girerek mevcut durumu korumayı amaçladıkları söylenebilir. İlave olarak durağan bir yapıya girmelerine rağmen rekabet etmeden satışlarını arttırmak için çaba sarf ettikleri de yöneticilerin verdikleri cevaplar çerçevesinde saptanmıştır.

5. Tartışma ve Sonuç

Tüm işletmeler için geçerli olan kriz kavramı yıkıcı ve yok edici etkiye sahip olmasına rağmen gereken tedbirler alındığında uygun stratejiler uygulandığında fırsata dönüşebilmektedir (Türkmen ve Kendir, 2017). Otel işletmelerinin de krizden etkilenmeleri hatta hizmet sektöründe yer alan işletmelerden olduğu için krizin yıkıcı etkilerine daha da fazla mazur kalmaları söz konusudur. Bu sebeple tüm hizmet işletmeleri gibi otel işletmeleri yöneticilerinin de kriz dönemlerine yönelik plan ve programlara sahip olması ve bu dönemler için uygulayabileceği özel stratejiler geliştirmesi işletmelerinin devamlılığını sağlamada anahtar rol oynayacaktır.

Bu araştırma ile Karadeniz Bölgesinin Batı Karadeniz Bölümü'ndeki illerde faaliyet gösteren hem turizm işletme belgeli hem de belediye belgeli otel işletmelerinin yöneticileri alınarak bu bölge işletmelerinin kriz dönemlerine yönelik planları ve programları tespit edilmeye ve eksik tarafları hakkında kendilerine öneriler getirilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda görüşlerine başvuru yöneticilerin düşünceleri yapılan analizler sonucunda farklılık ve ilişkiler bağlamında değerlendirilmiştir. Bu farklılık ve ilişkileri tespit edebilmek amacıyla yöneticilere 13 ifade ile karşılaşılan kriz türleri sorulmuş ayrıca kriz dönemi uygulamalarına yönelik de 18 ifadeye yer verilmiştir. Yapılan faktör analizi ile kriz dönemi uygulamalarına yönelik 18 ifade beş alt boyut altında toplanmıştır.

Yönetici görüşleri arasında ortaya çıkan farklılıklar değerlendirildiğinde; cinsiyetlere göre denge ve kademe azaltma stratejisinde erkekler kadınlara göre kademe azaltma ve işletmeyi dengede koruma yöntemini daha fazla uygulamaktadırlar. Bu sonuç kriz dönemlerinde kadın yöneticilerin erkeklere göre kademe azaltmayı çok tercih etmedikleri, hemen çalışanları işten çıkarma tercihinde bulunmadıkları



şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca yine kadın yöneticiler işletmenin aynı dengede kalması konusunda da erkeklere göre daha olumsuz bir düşünce yapısında olduğundan, bu husus da kadınların kriz dönemlerinde kademe azaltma dışındaki farklı yöntemleri tercih ederek işletme dengesinde değişiklik hedeflediklerini göstermektedir.

Yaş ve işletme türüne göre farklılığın tespit edilemediği çalışma sonuçlarında yöneticilerin eğitim durumlarına göre ortaya çıkan farklılıklar da şu şekildedir, denge ve kademe azaltma anlamında ilköğretim mezunları lise mezunlarına göre daha istekli iken, küçülme stratejisi anlamında ön lisans mezunları lise mezunlarına göre daha istekli görünmektedir. Aslında kriz dönemlerinde kademe azaltmak çözüm olmadığı gibi küçülme de çok fazla tercih edilmemelidir. Çünkü büyüme için yapılan yatırımlar kriz dönemlerinde daha düşük maliyetle yapıp, krizden çıkıldığında işletmelere büyük bir ivme kazandırabilmektedir.

İşletmelerin faaliyet yerlerine göre ise Bartın ile Karabük ve Kastamonu arasında, Kastamonu ile de Sinop arasında farklılıklar belirlenmiştir. Rekabet stratejisi alt boyutunda belirlenen farklılık kapsamında Bartın ilindeki otel işletmesi yöneticilerinin Karabük ve Kastamonu'ya göre ve yine Sinop'taki yöneticilerin Kastamonu'daki yöneticilere göre kriz dönemlerinde daha rekabet edebilir uygulamalar tercih ettikleri söylenebilir.

Son olarak alt boyutlar arasındaki ilişkinin belirlenmesinde yapılan korelasyon analizi sonucunda sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi ile denge ve kademe azaltma stratejisi arasında pozitif yönlü çok zayıf, denge ve kademe azaltma stratejisi ile küçülme stratejisi arasında pozitif yönlü orta, sermaye yapısını güçlendirme ve tasarruf stratejisi ile rekabet stratejisi arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuçlar kapsamında kriz dönemlerinde sermaye yapısını güçlendirme ve tasarrufu tercih eden işletme yöneticileri çok düşük de olsa denge ve kademe azaltma yoluna gidebilmekte bununla beraber rekabetten uzaklaşabilmektedirler. Ayrıca denge ve kademe azaltmayı tercih edenler de orta düzeyde küçülmeyi tercih etmiş olmaktadır.

Elde edilen tüm bu bilgiler ışığında otel işletmesi yöneticilerinin krizlerle ilgili bilgilendirici eğitimler alması, işletmelerini kriz dönemleri için hazırlayıcı faaliyette bulunmaları (ek bütçe, reklam ve tanıtım faaliyetleri, işletmeler arası birleşme vb.), esnek bir yapı ile entegre olabilmeyi kabullenici bir düşünce yapısında olmaları, mevcut durumu korumaktansa atak yapabilecek cesaretle olmaları tavsiye edilebilir. Kriz dönemleri bir son değil aksine sonrasında gelecek fırsatların habercisidir. Dolayısıyla hiçbir zaman rehavete kapılıp krizin yıkıcı etkileri ile ezilmemek daha atak ve daha girişimci bir tavır ile piyasada kendini duyurmak ve pastadan pay alabilmek arayışı işletmeler açısından daha faydalı olabilecektir. Bu ve benzeri çalışmaların tüm otel işletmeleri ve tüm turistik bölgelere yayılarak yapılabilmesi Türkiye turizminin geleceği açısından krizlerin etkisini azaltabilecek bir yapının ortaya çıkmasına da yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. (1997). Değişim Mühendisliği (Reengineering) Uygulamalarında Yararlanılabilecek Yeni Yönetim Teknikleri. www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/yonetim-teknik.htm Erişim Tarihi, 12.12.2016.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Baraçlı, H. (2003). *Kriz ve Teknoloji*. <http://www.ekotek.org/contents.php?cid=41> Erişim Tarihi, 29.08.2016.
- Can, E. N. (1994). *Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Doğan, T., ve Doğan, Y. A. (1995). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Coombs, W.T. (1999). *Ongoing Crisis Communication, California*. Sage Publications, Inc.
- Çelik A. ve Akgemci, T. (1997). *Yeni Stratejiler Karşısında KOBİ'ler*. KOBİ'ler ve Kriz Yönetimi, Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları, No,1997-3.
- Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M. (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı,9, Cilt,9, ss,56-74.
- Deming, W. E. (1996). *Krizden Çıkış*, Çev. Cem Aktaş, İstanbul, Arçelik A.Ş.
- Demirtaş, H. (2000). *Kriz Yönetimi*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, sayı 23, Yaz, 353-373.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erbay, Y. (1996). *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayınları.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- Ertürk, M. (2000). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management Planning for The Inevitable*. Newyork: Amacom.
- Haşit, G. (1999). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.



- Hatipoğlu, Z. (1998). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.
- Humanitaş, H. (2001). *Kriz ve Küçülme*. <http://www.vergiturk.com/kriz.htm> Erişim Tarihi, 07.10.2016.
- Kar, M. ve Kara, A. M. (2003). *Türkiye'ye Yönelik Sermaye Hareketleri ve Krizler*. www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/temmuz2003/sermaye%20hareketleri.htm Erişim Tarihi, 12.12.2003.
- Mahmutogulları, M. (1999). *Turizm, Çevre, Kriz*. Türsab, Kasım-1999, Sayı,190, ss,58-60.
- Özdevecioğlu, M. (2002). *Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma*. www.ceterisparibus.net/arsiv/m_ozdevecioglu.doc Erişim Tarihi, 12.12.2016.
- Özkoç, A.G., Kendir, H. ve Özçelik, H. (2015). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Örgütsel Çöküşe İlişkin Sektörel Değerlendirmeleri, Antalya İlinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt, 13, Sayı, 3, ss,377-396.
- Öztürk, A. (1996). 21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği. *Yönetim Dergisi*, Sayı, 23, Cilt,7, ss,34-39.
- Regester, M., (1989). *Crises Management*. London, Hutchiston Pub.
- Şimşek, M. Ş. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Ofset.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tagraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı,1, Cilt,4, ss,149-160.
- Topaloğlu, M. ve Tunç, A. (1997). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı,1-2, Yıl,8, ss,88-94.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türkmen, F. ve Kendir, H. (2017). Kriz Öncesi Yönetim ve İşletmeler Açısından Önemi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, Türkistan Forumu III*, 26-28 Nisan 2017, Türkistan.
- Tüz, V. M. (1996). *Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Tüz, V. M. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Tüz, V. M. (2004). *Kriz Yönetimi, İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Ural, A ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Yavaş, A. ve Aydoğdu, Ö. (2004). Küresel Krizleri Yönet(eme)mek Turizm ve Terörizm. *I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, 15-16 Nisan 2004, Balıkesir.
- Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. Ankara: Tutubay Basım A.Ş.
- Yenidoğan, E. R. (2000). *Ekonomik Krizde İşletme Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.