

**TURİZM İŞLETMELERİNDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KRİZLERDEN
ETKİLENME DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA: ŞANLIURFA ÖRNEĞİ**

**A Study That Effecton Levels Of Crices On Human Resources
Management On Tourism Enterprises: A Sample Sanliurfa**

Said KINGIR¹, Muhammet Fatih SANCAR², Bayram AKAY³

ÖZET

Turizm işletmelerinde insan kaynaklarının krizlerden ne düzeyde etkilendikleri, krizlere karşı ne gibi önlem ve kararlar alındığı ve krizden sonra nelerin yapılıp yapılmadığı araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Literatür kısmında insan kaynakları yönetimi, kriz, ekonomik kriz, krizin insan kaynaklarına etkisi, turizmde kriz ve kriz yönetimi konusunda bilgi verilmiş ve yakın geçmişte yaşanan ekonomik krizler ele alınmıştır. Çalışmanın örneklemini Şanlıurfa'da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Belediye belgeli otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda kriz algılamalarının otellerin belgeli türüne (turizm ve belediye) göre farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U Testi ile belirlenmiştir. Sonuç olarak; işletmelerin krizden etkilendikleri, krizleri tahmin edemedikleri, çalışanları işten çıkardıkları, kriz ortamında yatırımları durdurmaya ve alacaklarını tahsiline yönelik önlemler aldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, otellerin kriz algılamalarından sadece personeli işten çıkarma politikası arasında farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$).

¹ Doç. Dr., Siirt Üniversitesi, Sağlık Yüksekokulu, saidkingir@hotmail.com

² Öğr. Gör., Siirt Üniversitesi, Siirt Meslek Yüksekokulu, mf.sancar@hotmail.com

³ Arş. Gör. Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşlemciliği Böl., makay041@hotmail.com.tr

Anahtar Kelimeler: Turizm, Kriz, İnsan Kaynakları, Turizm işletmeleri, Şanlıurfa

ABSTRACT

The purpose of this research comprises the following: how human resources are affected by the crisis and what kind of precautions are taken by tourism establishments for the present crisis, what kind of decisions are made and what has been done after the crisis. In the subdivision of the study, the management of human resources, crisis, and economic crisis, the effect of crisis and the crisis management in tourism have been analyzed, and the previous crises have been studied. The sample of the study includes hotel establishments with the license of Tourism and Culture Ministry and Municipality in Sanliurfa. As an outcome of the research, it was determined whether there seemed to be any differences between classification of hotel (such as tourism and municipal) in terms of perceptions of the crisis by using Mann-Whitney U test. As a result of study: It was concluded that businesses were affected by the crises, they did not expect the crises and they dismissed employees, financial precautions were taken during crises. Furthermore, the only difference that the hotels revealed out of the perceptions of crises was found to be in staff layoffs policy ($p < 0.05$).

Key Words: Tourism, Crisis, Human Resources, Tourism Businesses, Sanliurfa

GİRİŞ

Turizm sektörü diğer ekonomik etkinliklerin gelişmesine katkısının yanında, dünya refahının toplumlara dağılımını sağlaması yönüyle de küreselleşmenin motoru durumundadır. Makro ekonomik göstergeler turizmin dünyadaki GSYH'nın %11,7'sini teşkil ettiğini ve dünyadaki her on iki işten birini sağlayan en büyük sektör olduğunu göstermektedir⁴. Ancak, örgüt içi veya örgüt dışında meydana gelebilecek olumsuzluklardan daha büyük ölçüde ve daha çabuk etkilenecek gerek işletme kaynaklı gerekse dış çevreden kaynaklanan krizler sonucunda zaman zaman sekteye uğramaktadır. Turizmde kriz kontrol edilemeyen doğal afetler, sosyo-ekonomik değişimler, terör ve çatışma, yanlış politikalar veya yönetim hatalarıyla sektörün büyük zararlara uğraması, hatta iflas tehlikesi ile karşı karşıya kalmasını ve bu sorunları çözmeye yeni bir organizasyon yapısı arayışı içine girilmesi olarak

⁴ Alvarez, L. Suarez, Diaz A. Martin ve Casielles R. Vazquez (2007) Relationship Marketing and Information and Communication Technologies: Analysis of Retail Travel Agencies, Journal of Travel Research 2007 45: 453, s:453-463.

görülmektedir⁵. Birçok nedenden dolayı krizle karşı karşıya kalma olasılığı bulunan turizm sektöründe, insan kaynakları bu krizlerden en çok etkilenen departmanlardan biridir.

Krizin şiddeti arttıkça çalışanların ruh sağlığı daha çok bozulur ve çalışanlar sorunları sağlıklı olarak değerlendiremezler. Bunun yanı sıra, işteki kararsızlık ve endişe nedenlerinin dinlenilmemesi çalışanları daha çok strese sokar ve bu durum da krizi derinleştirir. Ayrıca, kriz döneminde strese giren yöneticilerin tepkisel davranışlarının olumsuz etkisi krizi besler. Kriz dönemi uzadıkça, iş süreçlerinde bozulmalar olur. Yönetimdeki etkinlik ve işlerdeki verimlilik azalır. Bunun doğal sonucu olarak, çalışanlar arasında işini kaybetme ve gelecek korkusu yaygınlaşarak panik başlar. İşten atılma beklentisinin ortaya çıkardığı psikoloji, çalışanlar arasında gerilimin artmasına, şiddet, nefret, kin vb. duyguların ortaya çıkmasına yol açar. Ortaya çıkan tüm krizlerin temelinde insan ögesi vardır ve dolayısıyla da krizden en çok etkilenen insan olmakla birlikte, krizden çıkış yolu da insana dayanmaktadır⁶. Krizlerin olası olumsuz etkilerini önlemeye yönelik uygulanan plan ve politikalarından oluşan kriz yönetiminin, başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesiyle işletmelere büyük avantajlar sağlayabildiği görülmektedir. Öyle ki günümüzde krizlerin olumsuz etkilerinden sıyrılıp fırsata çevirebilen pek çok işletme örneği bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı turizm işletmelerinde, kriz dönemlerinde insan kaynaklarının etkilenme düzeylerini ve krizlere karşı alınan önlemleri tespit etmektir.

1. LİTERATÜR

Bu bölümde insan kaynakları ve kriz yönetimi kavramları, krizde insan kaynakları yönetiminin önemi, turizm işletmelerinde insan kaynakları, işletmelerde kriz oluşumuna yol açan faktörler, turizm

⁵ Aymankuy, Yakut, Şimal (2001), Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 100-123.

⁶ Ekinci, Hasan; İzci, Ferit (2006), Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12), s. 23-42.

.....
sektöründe kriz ve yönetimi ve yakın geçmişte yaşanan ekonomik krizler (1994 Krizi, 1998 Rusya Krizi, 2001 Krizi ve 2009 Krizi) tartışılmıştır.

1.1. İnsan Kaynakları ve Kriz Yönetimi Kavramları

Genel olarak insan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin mal ve hizmet üretmek amacıyla kullandıkları temel kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Başka bir ifade ile insan faktörünü üretim sürecinin olmazsa olmaz kriteri olarak değerlendirmek mümkündür. Bu bilgiler ışığında İnsan Kaynakları Yönetimini (İKY) şu şekilde tanımlamak mümkündür; “İKY, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü” dür. Başka bir tanımda “İKY, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünü“ olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır⁷.

Yönetim literatüründe kriz kavramına ilişkin bir tanım birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle, konu üzerinde çalışma yapan araştırmacılar farklı kriz tanımları yapmaktadır⁸. Bir tanıma göre kriz; etkisi altına aldığı örgütün varlığını potansiyel olarak tehdit eden bir durum olarak tanımlanmaktadır. Kriz, en basit anlamıyla işletme örgütünün normal aktivitelerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini

⁷ Uluhan, Reha (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul. s.16

⁸ Reilly, A. (1987), “Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard”, *Columbia Journal of World Business*. s.80

kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşırtan ve kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir⁹.

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetimini, kriz öncesi muhtemel krizlere karşı uyarı sinyallerinin değerlendirilip, hazırlık ve engelleme sistemlerinin kurulması, kriz sırasında krizin ortadan kaldırılması için kontrol altına alınmaya çalıştırılması ve etkilerinin en aza indirilerek denge durumuna dönüşün sağlanması sürecidir¹⁰.

1.2. Krizde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları işletmenin en değerli varlığıdır. Açık bir sistem anlayışı içinde bakıldığında işletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi faktörler ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkısıyla biçimlenir ve değer kazanır¹¹. Günümüzde diğer üretim faktörlerinin gelecekte ne gibi bir seyir izleyecekleri önceden tahmin edilebilirken, personelin ya da diğer bir ifadeyle insan kaynağının davranışını tahmin edebilmek çok güç olmaktadır. Personelin neden olduğu bu belirsizlik örgütlerin performansını büyük çapta etkilemektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda diğer üretim faktörlerinde yapılan iyileştirmelere karşın, üretimdeki gerilemenin en açıklayıcı nedeni olarak insan gücünün etkin kullanılmaması gösterilmektedir. Özellikle de stresin ve gerilimin üst düzeyde olduğu kriz durumlarında insan kaynağının etkin kullanılması büyük önem arz etmektedir. Çünkü bir işletmeyi ayakta tutan, işletmeye bağlı ve onun vizyonunu paylaşan çalışanlardır. Burada bahsedilen tüm çalışanların oluşturduğu ve paylaştığı, işletme içindeki herkese ilham veren bir vizyondur. Eğer çalışanlar ve onların oluşturduğu işletme, günü kurtarmak için değil de gelecekte ne olmak istediklerinin hayali ile

⁹ Irvine, Robert B. (1987), "What's a Crisis, Anyway", *Midyear Special*, s. 30-39.

¹⁰ Tüz, Melek (2002), *Kriz Anında İşletme Yönetimi*, Alfa yayınları, İstanbul. s.2

¹¹ Sabuncuoğlu, Zeyyat (1997), *Personel Yönetimi; Politika ve Yönetmelikler*, Furkan Ofset, Bursa. s. 13

.....
çalışırsa, bu noktada krizleri de beraberce aşmaları kolay ve sancısız olacaktır¹².

İşletmelerin parasal kaynaklar ve diğer kaynakları kriz durumundan nasıl etkileniyorsa, insan kaynakları da aynı şekilde hatta daha fazla etkilenebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ve diğer yöneticilerinin kriz ortamlarında farklı stratejiler geliştirmesi ve uygulamaya koyması gerekmektedir¹³. Doğal krizler, insanların kendilerine olan saygısını tehdit etmez. Ancak insan hataları, ihmaller ve artan kasti tehditler insan psikolojisini bozarak tüm değerlerini alt-üst edebilir. Kötü insan kaynakları yönetimiyle, krize karşı etkili bir hazırlık yapılması olası değildir. İnsan kaynakları yönetimi konusunda her zaman uzun süreli düşünmek gerekir. Dar çerçevede, teknik ve tamamen kar amaçlı düşünce üzerine kurulan insan kaynakları yönetimi anlayış ve politikaları, örgütsel kriz zamanlarında örgütü ciddi derecede sıkıntıya sokmaktadır¹⁴.

1.3. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması, sanayi işletmelerine göre daha geç olmuştur. Turizm işletmeleri genellikle küçük ve aile bireylerinin oluşturduğu işletmelerdir. Bu tür işletmelerde aile bireylerinin hem işveren, hem yönetici ve hem de iş gören konumundadır. Turizm işletmelerinin bu yapısı; bu işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını geciktirmiştir, ancak yeterli büyüklüğe ulaşan konaklama işletmelerinde bugünkü modern yönetim tekniklerinin uygulanmaya başladığı görülmektedir. Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi genellikle genel müdüre bağlı olarak görev yapmakta ve daha çok, dar kapsamlı işlevleri yerine getirmektedir. Küçük

¹² Gürsoy, Mehmet, (2000), Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklar, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, s. 24

¹³ Safran, Barış (2003), Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Cilt:10 (1). s. 16

¹⁴ Sheaffer, Zachary; Rita Mano, Negrin (2003), "Executives' Orientation As Indicators of Crisis Management Policies and Practices", *Journal of Management Studies*, s.578.

işletmelerde insan kaynakları bölümünün, muhasebe bölümüne bağlı olarak yürütüldüğü de görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, işgücü planlaması, iş analizi, insan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme, işe alıştırma ve eğitim, motivasyon, değerlendirme, ücretleme, disiplin ve endüstriyel ilişkilerle ilgili işlevleri yerine getirir¹⁵. Konaklama işletmelerinde, organizasyon içinde ve dışındaki değişime en hızlı ayak uydurabilen tek kaynak insandır. En kaliteli malzemeler kullanılarak konforlu bir konaklama tesisi inşa edilebilir. Bu tesis, zaman geçtikçe eskiyerek değer kaybedebilir. Donanım ise, hiçbir zaman orijinal olarak meydana getirildiği zamanki performansını koruyamaz. Sadece insan zamanla büyür, gelişebilir ve deneyim kazandıkça işletmeye daha çok katkıda bulunabilir¹⁶.

1.4. Turizm Sektöründe Kriz ve Yönetimi

Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de doğal afetler ve felaketler, salgın hastalıklar, ekonomik çalkantılar ve terör karşısında talepte önemli boyutta düşüşe yol açan krizler oluşmaktadır¹⁷. Turizm krizlerinin yaratabileceği potansiyel etkiler, turizm talebine odaklanılarak incelendiğinde krizlerin “şiddeti,” “alanı” ve “süresi” baz alınarak değerlendirilebilir. Yarattığı şiddete göre; etkisiz, hafif şiddetli, şiddetli, çok şiddetli ve hatta turizm ziyaretlerini tamamen durma noktasına getirecek krizler oluşmaktadır. Coğrafi etki alanları göre; küçük bir bölgeyle sınırlandığı, ya da tüm şehir, ülke hatta ülkeler topluluğunda etkili olduğu görülebilmektedir¹⁸. Turizmde kriz; “bireysel veya toplu

¹⁵ Kozak, Meryem (1999), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.

s. 17-18

¹⁶ Dinçer İstanbullu, Füsun (1994), “Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Turizm Yılığ, Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, İstanbul

¹⁷ Bierman, Harold (1998), *The Causes of the 1929 Stock Market Crash*, Greenwood Publishing Group, Westport.

¹⁸ Pızam, Abraham (1999), “A Comprehensive Approach To Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations” *Journal of Travel Research*, Vol.38, No.5. s. 9

.....
olarak turistler, turizm endüstrisi üyeleri ve destinasyonların yıkıcı etki yaratabilecek değişimlerle yüz yüze gelme durumlarıdır¹⁹.

Dünya Turizm Örgütü (WTO) ise krizi; "beklenmedik anlarda ortaya çıkan, turistlerin destinasyona olan güvenini azaltan ve turizm işletmelerinin olağan faaliyetlerini engelleyen olaylar bütünüdür" şeklinde tanımlanmaktadır. Kriz yönetimi; uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içerir ve uzun bir süreci kapsar²⁰. Asya-Pasifik Seyahat Birliği (PATA) ise turizm krizini, "turizm endüstrisini etkileyecek potansiyele sahip doğal ya da insanlar tarafından gerçekleştirilen her türlü felakettir" şeklinde tanımlamaktadır²¹.

1.5. İşletmelerde Krize Yol Açan Faktörler

Örgütlerde krize neden olan etkenlere genel olarak bakıldığında çevresel (dışsal) ve örgütsel (içsel) etkenler olarak ikiye ayrılabilir. Krize neden olan çevresel etkenler dışsal, örgütsel etkenler ise içsel nedenler olarak nitelendirilebilir. Dış faktörler işletmenin dışında oluşan ve denetlenemeyen değişimlerdir. Ekonomik çevre, hukuki ve politik çevre, teknolojik gelişmeler, doğal afetler, kazalar ve terörizm, sosyo-kültürel çevre, rekabet ve uluslararası çevre dış faktörler; yönetimin niteliği ve organizasyon yapısı iç faktörler arasında sayılabilir²². Yine yönetimin yetersizleşmesi, yeterli enformasyon sistemlerinin olmayışı, alışkanlık ve deneyimler, işletme içi körlük v.b. faktörler içsel faktörler arasında sayılabilir²³. İçsel ve dışsal kriz tehditleri tablo 1'deki gibidir.

¹⁹ Henderson, Joan C. (2007), *Tourism Crisis: Causes, Consequences and Management*, Tourism Management, p. s. 13

²⁰ Paksoy, A. Ç. (1999), *Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları*, İstanbul: Rota Yayınları. s. 5

²¹ Simone, Peter (2007), "Preface: The Tsunami of 26 December 2005, PATA's Initial Responses", Editörler: LAWS,

E., B. Prideaux ve K. Chon, *Crisis Management in Tourism*, CABI, UK. s. 12

²² Tengilimoğlu, Dilaver ve Öztürk, Yüksel (2004) *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara. s. 174-178

²³ Dinçer, Ömer (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaj Basımevi, İstanbul. s. 322

Tablo 1: İçsel ve Dışsal Kriz Tehditler

<u>Alan</u>	<u>Dışsal</u>	<u>İçsel</u>
Ekonomik	Durgunluk	Maliyetlerin Yükselmesi
	Döviz Dalgalanmaları	Gelirlerin Düşmesi
	Vergiler	Verimsizlik
Politik	Hükümet Politikaları	
	Uluslararası İlişkiler	
	İstikrarsızlık	
	Terör	
Sosyo-kültürel	Kargaşa	Personel Kadrosu
	Suç	Kültürel Çatışmalar
Çevresel	Doğa Olayları	Aşırı gelişme
	Doğal Afetler	Çevresel Bozulma
	Kirlilik	
	Sağlık Korkuları	
Teknolojik	Bilgisayar Sistemindeki Hatalar	Ulaşım Kazaları
	Mekanik Hatalar	
	Dizayn Hataları	
	Yangın	Rekabet
Ticari	Mevzuat	İşgücü Anlaşmazlıkları
	Devlet Müdahalesi	Yönetim Kararları
		İnsan Hataları

Kaynak: Henderson (2007), Tourism Crisis: Causes, Consequences and Management, Tourism Management, p. :5

Tabloda görüldüğü üzere, işletmenin yönetim tarzı, personelinin niteliği gibi mikro ölçekteki içsel faktörler ile diplomatik krizlerden doğal afetlere kadar çok daha geniş bir yelpazede sergilediği çeşitlilikle işletmenin dış çevresinden kaynaklanan dışsal faktörler; krize yol açan tehdit unsurlarının iki temel sınıfını oluşturmaktadır.

1.6. Yakın Geçmişte Yaşanan Ekonomik Krizler

16.1. 1994 Krizi

Başta reel ücretler olmak üzere işgücü piyasası üzerinde önemli etkiler yapan 1994 Ekonomik Krizi, makroekonomik dengesizliklere neden olan cari açığı ve kamu açığı, orta ve uzun dönemde

sürdürülemez politikalarından dolayı ortaya çıkmıştır²⁴. Bankacılık alanında başlayan bu krizde, faiz oranlarını düşürme amacıyla ekonomiye likidite enjekte edilmeye başlandı. Ancak yüksek likidite ve düşmesi beklenen faiz oranları döviz talebini hızla artırmaya başladı. Sonuç olarak Ocak 1994'te döviz kuru 19.000 TL/\$ Merkez Bankası rezervleri 7 milyar dolar iken Nisan 1994'te döviz kuru 38.000 TL/\$'a çıkarken, uluslararası rezervler 3 milyar dolara düştü. Kriz ücretlerin düşürülmesi, işsizlikte artış, yüksek bir devalüasyon ve üç basamaklı enflasyon döneminin açılması olarak kendini göstermiştir²⁵.

1.6.2. 1998 Rusya Krizi

1990'ların başında Sovyet Rusya'nın yıkılması ve rejimde meydana gelen değişikliklerle planlı ekonomiden pazar ekonomisine geçilmesi; ülkede bir şok terapisi yaşatmıştır²⁶. Finansal piyasalar ve bankacılık sistemlerindeki işleyişin yeterince bilinmemesi krizin oluşmasına zemin hazırlamıştır. 1997'de IMF'den borçlanma yoluna giderek ruble stabilize edilmeye ve enflasyon düşürülmeye çalışılması sonuç vermemiştir. Tüm bunların ardından Asya krizinin etkileriyle petrol fiyatlarının düşmesi ve ihracatın kısılanması, ihracat gelirlerini büyük oranda petrolden elde eden Rusya'da büyük çaplı bir krizin meydana gelmesine yol açmıştır. Bu durumun da etkisiyle rublenin tekrar devalüe edileceği endişesi ve kamu kâğıtlarının satışının hızlanması ve faiz oranlarının artması mali açığı arttırarak krizi ağırlaştırmıştır²⁷.

1.6.3. 2000-2001 Krizi

Türkiye, 2000'li yıllara kronik enflasyon, kamu iç borç stoku ve bankacılık sektöründeki kırılganlık sorunlarıyla beraber girmiştir. İç borç dinamiğindeki bozulmayı da düzenlenmek istenmesinden dolayı; 1999

²⁴ Şenses, F. (1996), "Structural Adjustment Policies and Employment in Turkey", *New Perspectives on Turkey*, (15), s. 83

²⁵ Kepen, Yakup ve Yentürk, Nurhan, (2001) 1994 Ekonomik Krizinin Nedenleri, http://www.ekodialog.com/Konular/1994_krizi.html.

²⁶ Marra, A. (2009), "Russia", Editörler: Bongini, P., S. Chiarlone ve G. Ferri, *Emerging Banking Systems*, Palgrave-MacMillan, ss.164.

²⁷ Krugman, Paul R. ve Maurice Obstfeld (2003), *International Economics: Theory and Policy*, Pearson Education, Inc., Boston. s. 692-693

yılının Aralık ayında, 2000-2002 yıllarını kapsayan 3 yıl için IMF ile stand by anlaşması yapılmıştır²⁸. Diğer taraftan, özelleştirme programında 7,6 milyar dolarlık hedefin 5 milyar dolarda kalması ve bu konuda yapılan gecikmeler sonucu, IMF'nin Türkiye'ye taahhüt ettiği kredi dilimlerini zamanında ödememiş olması "likidite Krizi"nin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur²⁹. Özetle, Türkiye'de Şubat 2001 krizinin yaşanmasına neden olan döviz kuruna dayalı istikrar programının çöküşü, Merkez Bankasınınca 4 ana faktöre bağlanmıştır. Bu faktörleri;

- Tutarsız Mali Politika
- Zayıf Bankacılık Sistemi
- Önceden ilan edilmiş bir çıkış tarihi ya da stratejisinin olmaması
- Olumsuz ticaret haddi şokları, olarak sıralamak mümkündür

2001 ekonomik krizi sonucu işsizlik oranı hızla artarak % 6.9'dan % 9.1'e çıktı. İmalat sanayi istihdam endeksleri düşmeye devam etti. Kamuya ait imalat sanayi işletmelerinde istihdam % 7.7 oranında azalırken, özel işletmelerdeki istihdam kaybı % 8.6 oranında oldu. İstihdam kayıplarına ek olarak reel ücretler de, özellikle özel sektörde önemli ölçüde geriledi³⁰.

1.6.4. 2009 Küresel Ekonomik Krizinin Piyasalara ve Turizm Sektörüne Etkisi

ABD konut fiyatlarındaki sürekli artış hızı ve bu durumun gelecekte de devam edeceği beklentisiyle tüketicilerin, ipotek türleri başta olmak üzere bütün kredi imkânlarıyla, varlıklarının üzerinde borçlanmaya gitmeleri krizin çıkış noktasını oluşturmuştur³¹. ABD'de finans krizi olarak başlayan etki alanı ve boyutlarındaki değişimle küresel bir ekonomik kriz haline dönüşen 2009 krizinin, 1929 büyük buhranından

²⁸ Serdengeçti, Süreyya (2002), "Şubat 2001 Krizi Üzerine Düşünceler: Merkez Bankası Bakış Açısından Çıkarılacak Dersler", <http://www.tcmb.gov.tr/veni/evds/konusma>

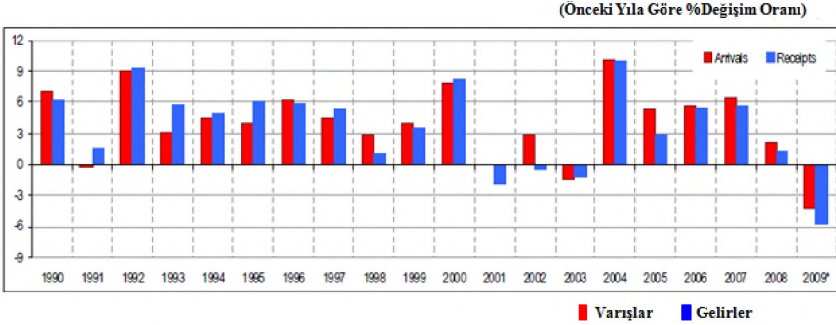
²⁹ Korkmaz, Mehmet (2003) Krizler Ve İç Borçlanması, <http://www.belgeler.com/blg/6i9/krizler-ve-ic-borclanmasi>.

³⁰ Koyuncu, Murat, Şenses, Fikret (2004), Kısa Dönem Krizlerin Sosyoekonomik Etkileri: Türkiye, Endonezya ve Arjantin Deneyimleri, ERC Working Papers in Economics 04/13. Middle East Technical University, s:22, Ankara

³¹ Hiç, Mükrem (2009), Küresel Ekonomik Kriz ve Türkiye, Beykent Üniversitesi Yayinevi, İstanbul. s.11

sonra yaşanan en büyük kriz olduğu kabul edilmektedir³². Reagan döneminden itibaren Amerikan finans sektörü üzerindeki denetimin zayıflatılmasının krizin asıl nedeni üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmaktadır³³. 2009 yılı itibariyle uluslararası turist varışları ve turizm gelirlerindeki düşüşü şekil 1’de görmek mümkündür.

Şekil 1: Uluslararası Turist Varışları ve Turizm Gelirleri



Kaynak: UNWTO, April 2010.

Dünya Turizm Örgütü’nün hazırladığı barometreye göre, 2009 yılında küresel bazda uluslararası turist hareketleri 2008 yılına kıyasla %4,3 azalış gösterirken; destinasyonlar üzerindeki oranlar değişiklik göstermektedir. Öyle ki, Kuzey Avrupa’da %6, Güney ve Orta Akdeniz’de %4, Orta ve Doğu Avrupa’da %10, Güney Amerika’da %1’lik küçülme yaşanırken; Kuzey Afrika ve Sahara Bölgesi’nin güneyinde şaşırtıcı bir şekilde %2-%4 oranında büyüme gerçekleşmiştir. Türkiye’de 2008’e kıyasla %3,2 düşüş gerçekleşmiştir.

Geçmişte yaşanan ve yukarıda adı geçen krizlerde hem turizm sektörü hem de turizm sektöründe çalışanlar olumsuz etkilenmişlerdir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

³² Gurria, Angel (2008), From the Financial Crisis to the Economic Downturn: Restoring Growth is a Key Challenge, <http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/2753/>

³³ Krugman, Paul (2009), International Economics: Theory and Policy, Pearson Education, Inc., Boston.

Turizm işletmelerinde iç ve dış nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan krizlerin etkilerini belirlemek araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları departmanının ortaya çıkabilecek krizlere karşı ne gibi önlemler aldığı, ortaya çıkan krizler karşısında ne gibi kararlar alındığı ve krizden sonra nelerin yapıp yapılmadığı araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

2.2. Araştırmanın Örnekleme ve Kapsamı

Araştırmanın evrenini turizm işletmeleri, örneklemini ise Şanlıurfa merkezde faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsamını **Kültür ve Turizm Bakanlığı Konaklama Tesisi Envanterine** (2010) göre Şanlıurfa merkezde faaliyet gösteren 9 adet turizm işletme belgeli ve 15 adet belediye belgeli otel işletme olmak üzere toplam 24 işletme oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında turizm işletme belgeli 9 tesis ve belediye belgeli 6 otel işletmesinin olmak üzere toplam 15 insan kaynakları yöneticisine ulaşılmış. Küçük işletmeler personel azlığı nedeniyle insan kaynakları uzmanı istihdam etmedikleri için bu görevi üstlenen yönetici ile görüşülmüştür. Araştırma 20 Aralık 2010 – 10 Mart 2011 tarihleri arasında araştırmacı tarafından işletmelere yüz yüze anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada amaçlarına ulaşabilmek için veri toplam yöntemlerinden anket seçilmiştir. Anketleri cevaplama gönüllülük esas alınmıştır. Anket soruları kişisel gözlem, literatür taramasından elde edilen bilgiler ve bu alanda daha önce yapılan çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Katılımcılara uygulanan anket toplam 16 sorudan ve iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklerin yer aldığı 5 soru bulunmaktadır. Krizin etkilerini ölçmeyi amaçlayan ikinci bölümde ise, 11 adet ifade yer almaktadır.

Anket çalışmasından elde edilen veriler, SPSS 16.0 for Windows programı kullanılarak bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Tüm veriler için frekans analizi yapılmıştır. Frekans analizi, her bir değişkenle ilgili olarak merkezi eğilimin ve deneklerin merkezi eğilime olan yakınlıklarını

tespit etmek amacıyla kullanılır (Altunışık ve diğ., 2007, s. 314). Farklılıkların analizinde örneklem sayısı < 30 olduğu için parametrik olmayan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır (Baş, 2008:120, Tekin, 2007 188). Anket değerlendirme analizi, SPSS (Statistical Package for Social Science) elde edilen verilerin güvenilirlik testinde Cronbach Alpha değeri 0,905 (N=27) olarak bulunmuştur.

3. BULGULAR

Bu bölümde, işletmelerle ilgili frekans dağılımları, krizin insan kaynaklarına etkisine ilişkin bulgular frekans dağılımı, yüzdeleri, ağırlıklı ortalamaları ve Mann-Whitney U testi ile yorumlanmaya çalışılacaktır. İşletme yöneticilerinin demografik özellikleri ile ilgili frekans dağılımları tablo 2'deki gibidir

Tablo 2: Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Yaşı	Frekans	Yüzde (%)	İş Deneyimi	Frekans	Yüzde (%)
20-25	7	29,2	0-5 yıl	1	4,2
26-30	7	29,2	6-9 yıl	9	37,5
31-35	8	33,3	10-15 yıl	11	45,8
36-40	2	8,3	16-20 yıl	2	8,3
40 ve üzeri	-	-	20 yıl ve üzeri	1	4,2
TOPLAM	24	100,0	TOPLAM	24	100,0
Eğitimi			Cinsiyet		
İlköğretim	-	-	Kadın	5	20,8
Ortaöğretim	5	20,8	Erkek	19	79,2
Lisans	19	79,2	Tesis Belgesi		
Lisansüstü	-	-	Turizm Belgeli	9	37,5
TOPLAM	24	100.0	Belediye Belge	15	62,5

Şanlıurfa'daki otellerde çalışanların tamamının 40 yaşın altında olduğu görülmektedir. 30 yaşın altında olanların oranı ise %58,4'tür. Bu yöneticilerin eğitimlerine bakıldığında, yöneticilerin %79,2'i gibi büyük bir kısmı üniversite mezunu olup, %20,8'si lise mezunudur. Yöneticiler arasında ilköğretim ve lisansüstü eğitim mezunu bulunmamaktadır. Yöneticilerden %45,8'i 10-15 yıl arasında, %37,5'i ise 6-9 yıl arasında iş tecrübesine sahiptir. Anket yapılan yöneticilerin yaş olarak 40 üzerinde olmamasının etkisiyle sadece 1 yöneticinin 20 yıl üzerinde iş tecrübesi

olduğu görülmektedir. Araştırmaya 5 kadın ve 19 erkek insan kaynakları yöneticisi katılmıştır. İşletmelerin 9 tanesi turizm işletme belgeli 15 tanesi de belediye tarafından belgelendirilmiş işletmedir.

Tablo 3: Kriz Dönemlerinde Yapılan İşlemler

Önem Düzeyi	1.	2.	3.	4.	5.	Önem Sırası	İşletme Sayısı
Yatırımlar durduruldu	9	5	4	3	3	1.	24
İşletmenin alacakları gözden geçirildi	6	10	4	2	2	2.	24
Pazarlamaya ağırlık verildi	5	4	7	5	3	3.	24
Bir kısım personel işten çıkartıldı	3	4	4	9	4	4.	24
Yöneticilerden kriz ekibi oluşturuldu	4	1	5	3	11	5.	24

Geçmiş Dönemlerde yaşanan krizlerde, otel işletmelerinin krizden en az seviyede zararla kurtulmak için öncelikle yatırımlarını durdurdukları görülmektedir. Yatırımların durdurulmasından sonra en çok yapılan uygulamanın işletmenin alacaklarını gözden geçirmek olduğu görülmektedir. Yapılan bu uygulamaları sırasıyla pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermek, personelin işten çıkarılması ve işletme içinde kriz ekibi oluşturulması izlenmektedir.

Tablo 4: Yöneticilerin Krizleri Algılama Düzeyleri

ÖZELLİKLER	ÖRNEKLEM	
İşletmelerin krizde personel çıkarma düzeyi	N	%
0-5 çalışan	20	83,3
6-10 çalışan	4	16,7
<i>Toplam</i>	24	100,0
İşletmelerin krizden etkilenme düzeyleri	N	%
Etkilenmedi	4	16,7
Etkilendi	20	83,3
<i>Toplam</i>	24	100,0
İşletmede kriz döneminde işçilere verilen destek durumu	N	%
Her ikisi de verildi	1	4,2
Psikolojik destek	-	-
Eğitim desteği verildi	6	25,0
Hiçbir destek verilmedi	17	70,8
<i>Toplam</i>	24	100,0
Krizden sonra personel ihtiyacı düzeyi	N	%
Hiç alınmadı	14	58,3
Çok az alın yapıldı	8	33,3
Çok fazla personel alındı	2	8,3
<i>Toplam</i>	24	100,0

*Said KINGİR, Muhammet Fatih SANCAR, Bayram AKAY,
Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Krizlerden Etkilenme
Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Şanlıurfa Örneği*

Krizleri tahmin edilebilme düzeyi	N	%
Kısmen tahmin edebildim	8	33,3
Tahmin edemedim	16	66,7
<i>Toplam</i>	24	100,0
Personel çıkarmanın çare olup olmadığı	N	%
Kesinlikle bir kurtuluş yolu olamaz	18	75,0
İşletme için bir çaredir	6	25,0
<i>Toplam</i>	24	100,0
Krizde kalifiye insan gücüne ihtiyaç duyma düzeyi	N	%
Çok ihtiyacımız olmadı	15	62,5
Kesinlikle İhtiyaç oldu	9	37,5
<i>Toplam</i>	24	100,0
İşten Çıkarmanın diğer personele olan etkisi	N	%
Fikrim yok	4	16,7
Çok etkisi oldu	20	83,3

Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde en son uygulamaya geçirdikleri önlemin işten çıkarma olduğu çalışmanın önceki sorularında görülmektedir. Otel İşletmelerinin %83,7'si 0-5 arasında kişiyi işten çıkarırken, %16,3'ü 6-10 arası çalışanını işten çıkarma yoluna gitmiştir. İşletmelerce işten çıkarmanın son çare olarak görmemesi personel politikası açısından olumlu sonuç olarak yorumlanabilir.

Yapılan ankette otel işletmelerinin %83,3'ünün yaşanan krizden etkilendiği görülmektedir. Otel işletmelerinin %16,7'si krizden etkilenmemiştir. Genel olarak bakıldığında Şanlıurfa'daki otel işletmelerinin büyük bir kısmı krizden olumsuz etkilenirken, etkilenmeyen işletme sayısı çok azdır.

Otel işletmelerinin %70,8'i çalışanlarını kriz dönemlerinin olumsuz etkilerinden korumak için hiçbir şey yapmazken, %25'i çalışanlarına sadece eğitim ve geriye kalan %4,2'si ise hem eğitim hem de psikolojik destek vermiştir. Sadece psikolojik destek veren hiçbir otel işletmesi bulunmamaktadır.

Geçmiş kriz dönemlerinde ve dönem sonlarında otel işletmelerinin %58,3'ünün hiç personel alımı yapmadığı görülmektedir. Çok az personel alımı yapan otel işletmesi oranı %33,3 iken, sadece %8,3'sinin çok fazla personel alımı yaptığı görülmektedir. Fazla personel alımı yapan işletmeler kriz dönemlerinde açılan otel işletmeleri olduğu yapılan anket görüşmesi sırasında öğrenilmiştir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin %66,7'si gibi büyük bir kısmının geçmiş dönemde yaşanan krizleri tahmin edemedikleri görülmektedir. Yöneticilerin %33,3'ü ise kısmen tahmin edebilmiştir. Yöneticilerin hiç biri krizi tam olarak tahmin edememiştir. Bunun nedeni otellerde kalifiye eleman eksikliğinin bulunması olabilir.

Otel işletmelerinin %75'i kriz dönemlerinde insan kaynaklarında işten çıkarma politikasını krizden kurtuluş yolu olarak görmemektedir. Otel işletmelerinin %25'sinin işten çıkarma politikasının işletmeyi rahatlatacağı görüşünü benimsemektedir. Ayrıca kriz dönemlerinde işten çıkarma politikasını tamamen savunan hiçbir otel işletmesinin bulunmadığı görülmektedir. Bu durum otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin bilinçli olarak uygulandığını göstermektedir.

Otel İşletmelerinin %62,5'inin kriz dönemlerinde kalifiye insan gücüne ihtiyaç duymadıkları görülürken, %37,5 oranında ise kalifiye insan gücüne ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Otellerde birebir yapılan anket görüşmelerine göre, profesyonel otellerin kalifiye personele daha fazla önem verdikleri anlaşılmıştır.

Yapılan ankete göre, kriz dönemlerinde otel işletmelerinde işten çıkarmaların, %83,3 oranında diğer çalışanları olumsuz yönde etkilediği görüşü ortaya çıkmıştır. İşten çıkarmaların diğer çalışanlar üzerinde bir etki bırakmadığı görüşüne sahip hiçbir otel yöneticisi bulunmamaktadır.

Tablo 5: İşletmelerde Krize Neden Olan Faktörlerin Önem Sıralaması

Önem Düzeyi	1.	2.	3.	4.	Önem Sırası	İşletme Sayısı
Ekonomik faktörler	14	3	4	3	1.	24
Rakip işletmeler ve artan rekabet	2	12	6	4	2.	24
İşletme içi faktörler	1	4	13	6	3.	24
Sosyo-kültürel faktörler	3	4	3	14	4.	24

Otel İşletmelerinde anketi cevaplayan yöneticiler, işletmelerin kriz ortamına girmesinin en önemli sebebini ekonomik faktörler olarak görmektedirler. Yani en önemli kriz faktörü ülkede veya dünyada baş gösteren ekonomik durumdur. Yöneticiler, ikinci en önemli kriz faktörü olarak rakip işletmelerin durumu ve artan rekabeti görmektedirler. İşletme içi faktörler ise üçüncü sırada yer almaktadır. İşletme içi

faktörleri, sosyo-kültürel faktörler izlemektedir. Genel olarak otel işletmesi yöneticileri işletme içinde yaşanan krizlerden, ekonomik çevresel faktörleri sorumlu tutmakta ve işletme içi faktörlerin krize etkisinin çok az olduğu görüşünü belirtmektedirler.

Tablo 6: Otel Departmanlarından Krizden Etkilenme Düzeyi

Önem Düzeyi	1.	2.	3.	4.	5.	Önem Sırası	İşletme Sayısı
Servis hizmetleri	10	7	3	1	3	1.	24
Ön büro hizmetleri	5	11	4	3	1	2.	24
Kat hizmetleri	4	8	10	2	--	3.	24
İnsan kaynakları	3	2	1	12	6	4.	24
Muhasebe-Finansman	3	2	4	5	10	5.	24

Otel işletmelerinde krizden en çok etkilenen departmanın servis departmanı olduğu görülmektedir. Servis hizmetlerini etkilenme düzeyi olarak sırasıyla Ön büro, Kat hizmetleri, İnsan Kaynakları ve Muhasebe departmanının izlediği görülmektedir. Özellikle muhasebe departmanında krizin çok az etkili olması, işin mesleki bilgi ve tecrübe gerektirmesi olabilir.

Tablo 7: Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Belge Türü	Sayı (N)	Ortalama (Rank)	Mann-Whitney U	Anlamlılık (P)
Geçmiş Dönem Krizlerini Tahmin Etme	Turizm Belgeli	9	12,17	64,50	,834
	Belediye Belgeli	15	12,70		
Krizden Etkilenme Düzeyleri	Turizm Belgeli	9	11,89	62,00	,712
	Belediye Belgeli	15	12,87		
Personeli İşten Çıkarma Düzeyleri	Turizm Belgeli	9	11,00	54,00	,160
	Belediye Belgeli	15	13,40		
Krizde Çalışana Destek Verme	Turizm Belgeli	9	12,22	65,00	,857
	Belediye Belgeli	15	12,67		
Krizde Personele İhtiyaç Duyulması	Turizm Belgeli	9	11,89	62,00	,722
	Belediye Belgeli	15	12,87		
Krizden Sonra Personele İhtiyaç	Turizm Belgeli	9	13,33	60,00	0,722
	Belediye Belgeli	15	12,00		
Krizde Personel Çıkarma Politikası	Turizm Belgeli	9	7,50	22,50	,004
	Belediye Belgeli	15	15,50		
İşten Çıkarmanı Personele Etkisi	Turizm Belgeli	9	11,33	52,00	,275
	Belediye Belgeli	15	13,20		

(p < 0,05) anlamlılık düzeyi

Tablo 7’deki farklılıklara ilişkin analizlerde geçmiş dönem krizleri tahmin etme, krizden etkilenme düzeyleri, personeli işten çıkarma düzeyleri, krizde çalışana destek verme, krizde personele ihtiyaç duyulması, krizden sonra personele ihtiyaç ve işten çıkarmanı personele etkisi ile işletmelerin türleri arasında $p < 0,05$ anlamlık düzeyinde farklılık bulunmamıştır. Krizde personel çıkarma politikası ile belge türü arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada, turizm işletmelerinde krizlerden insan kaynakları yönetiminin ne düzeyde etkilendiklerine ilişkin bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler için turizm sadece döviz üreten bir sektör olmanın yanında emek yoğun doğası ile de önemli bir istihdam sağlayıcısıdır. Emek yoğun işleyen bir sektör olması ve ilişkili olduğu endüstri sayısının fazlalığı ise, turizmi diğer sektörlere kıyasla krizlere daha açık bir konuma getirmektedir. Küreselleşmenin reel ve finansal sektörde yarattığı büyümenin, krizlerin yayılma hızını da en az aynı yönde attırması, dış etkilere oldukça açık olan turizm sektöründe etkin kriz yönetimi stratejilerinin uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir.

Yakın geçmiş de yaşanan ekonomik krizler, işgücü piyasası üzerinde önemli etkiler yapmıştır. Kriz dönemlerinde işsizlik oranları neredeyse her ülkede artmıştır. Örneğin, DPT verilerine göre Türkiye’de 2009 ekonomik krizinde işsizlik oranı %13,9’a çıkmış, ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü)’ya göre ABD’ de 2007’de %5,7 olan işsizlik oranı 2009’da %7,1’e ve AB ülkelerinde ise % 5,7’den % 7,9’a çıkmıştır.

Şanlıurfa’daki işletmelerin geçmiş dönemde yaşanan krizleri tahmin edemedikleri, kriz döneminde işletmeler tarafından yapılan hazırlıklar açısından daha çok yatırımlarını durdurmaya ve alacaklarını kontrol etmeye önem verdikleri, işletmelerin krizden önemli oranda etkilendikleri ve kriz döneminde çalışanları işten çıkarmak zorunda kaldıkları tespit edilmiştir.

Salgın hastalıklardan doğal afetlere kadar geniş bir yelpazede çeşitlilik gösteren krizlere önlem olarak, işletmelerin kriz yönetim stratejilerinin belirlemeleri ve çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan kriz yönetimini en ince ayrıntılarına kadar bilinçli bir şekilde uygulamaları önerilebilir.

Günümüzün rekabetçi koşullarında işverenler işletme sürdürülebilirliğini sağlamak, ellerindeki nitelikli insan gücünü kaybetmemek ve rakiplerine kaptırmamak için yoğun bir çaba içerisinde. Ancak, krizler işletmelerin işçi çıkarmalarına, küçülmelerine hatta kapanmalarına neden olabilmektedir. Böyle bir durumda işletme yönetimine kurtuluş reçetesi olarak çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkisi olan örgütsel bağlılık faktörlerine ağırlık vermeleri önerilebilir. Kriz dönemleri dışında çalışan ile işletme arasında oluşturulan bu bağ sayesinde işletmeler daha az kayıpla krizden kurtulabilir.

Genellikle üst yönetimin yanlış karar vermesi sonucu çıkan örgüt içi krizlerin yönetilmesinde en aktif şekilde görev alan kişi veya bölüm halkla ilişkiler sorumlusu veya yöneticisi olmaktadır (Tengilimoğlu ve Yüksel, 2004: 171). Bu açıdan işletmelere çalışanların istek, beklenti, öneri ve yakınmalarını yakından izlemeleri, kamuoyunu aydınlatacak örgüt içi ve dışı ilişkileri geliştirecek halkla ilişkiler uzmanı çalışmalarını önerilebilir.

Bu çalışma sınırlı alanda sınırlı katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Ortaya çıkan sonuçların geneli temsil edebileceğini savunmak objektif bir yaklaşım olmayabilir. Ancak örneklem olarak belirlenen alanda yapılan sınırlı araştırmalardan birisi olarak ilgili yazına katkılarının olabileceği düşünülmektedir. Yapılacak yeni araştırmalarda, daha fazla katılımcıya ulaşılarak bu çalışma sonuçları kıyaslanabilir. Ayrıca farklı illerde benzer araştırmalar yapılarak bölgesel çalışmalar yorumlanıp, avantajlı ve dezavantajlı olunan noktalar ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- ALVAREZ, L. Suarez, Diaz A. Martin ve Casielles R. Vazquez (2007) Relationship Marketing and Information and Communication Technologies: Analysis of Retail Travel Agencies, Journal of Travel Research 2007 45: 453, s:453-463.
- ALTUNIŞIK, R. Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Ve Yıldırım, E., (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları, 5. Baskı, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- AYMANKUY, Yakut, Şimal (2001), Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s. 100-123.
- BAŞ, Türker, (2008), Anket (Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BIERMAN, Harold (1998), The Causes of the 1929 Stock Market Crash, Greenwood Publishing Group, Westport.
- CELASUN, Merih (2002), “2001 Krizi, Öncesi ve Sonrası: Makroekonomik ve Mali Bir Değerlendirme”, <http://www.econ.utah.edu/~chrbar/erc2002/pdf/i053.pdf>, 23.05.2010.
- DİNÇER İstanbullu, Füsün (1994), “Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer (1992), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaj Basımevi, İstanbul.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), (2009), Yıllık Raporlar, DPT Yayınları-149, Ankara.
- EKİNCİ, Hasan; İzci, Ferit (2006), Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12), s. 23-42.
- Global Employment Trends: January 2009 / International Labour Office – Geneva: ILO, 2009, *ILO Cataloguing in Publication Data*.
- GURRIA, Angel (2008), From the Financial Crisis to the Economic Downturn: Restoring Growth is a Key Challenge, <http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/2753/>, 24.05.2010.
- GÜRSOY, Mehmet, (2000), Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, s. 20-42.
- HENDERSON, Joan C. (2007), Tourism Crisis: Causes, Consequences and Management, Tourism Management, p.

-
HİÇ, Mükerrrem (2009), Küresel Ekonomik Kriz ve Türkiye, Beykent Üniversitesi Yayınevi, İstanbul.
- IRVINE, Robert B. (1987), “What’s a Crisis, Anyway”, Midyear Special, s. 30-39.
- KEPENK, Yakup ve Yentürk, Nurhan, (2001) 1994 Ekonomik Krizinin Nedenleri, http://www.ekodialog.com/Konular/1994_krizi.html, Erişim: 26.04.2010.
- KORKMAZ, Mehmet (2003) Krizler Ve İç Borçlanması, <http://www.belgeler.com/blg/6i9/krizler-ve-ic-borclanmasi>, Erişim: 26.04.2010.
- KOYUNCU, Murat; Şenses, Fikret (2004), Kısa Dönem Krizlerin Sosyoekonomik Etkileri: Türkiye, Endonezya ve Arjantin Deneyimleri, ERC Working Papers in Economics 04/13. Middle East Technical University, s:1-43, Ankara
- KOZAK, Meryem (1999), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KRUGMAN, Paul (2009), International Economics: Theory and Policy, Pearson Education, Inc., Boston.
- KRUGMAN, Paul R. ve Maurice Obstfeld (2003), International Economics: Theory and Policy, Pearson Education, Inc., Boston.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, (2010), Turizm İstatistikleri, <http://sgb.kulturturizm.gov.tr/belge/1-90750/turizm-istatistikleri.html>, Erişim Tarihi, 26.04.2010.**
- MARRA, A. (2009), “Russia”, Editörler: Bongini, P., S.Chiarlone ve G. Ferri, Emerging Banking Systems, Palgrave-MacMillan, ss.162-183.
- PAKSOY, A. Ç. (1999), Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları, İstanbul: Rota Yayınları.
- PIZAM, Abraham (1999), “A Comprehensive Approach To Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations” Journal of Travel Research, Vol.38, No.5.
- REILLY, A. (1987), “Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard”, Columbia Journal of World Business.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997), Personel Yönetimi; Politika ve Yönetmelik Teknikler, Furkan Ofset, Bursa.
- SAFRAN, Barış (2003), Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Cilt:10 (1).

- SHEAFFER, Zachary; Rita Mano, Negrin (2003), "Executives' Orientation As Indicators of Crisis Management Policies and Practices", *Journal of Management Studies*, s.570-581.
- SIMONE, Peter (2007), "Preface: The Tsunami of 26 December 2005, PATA's Initial Responses", Editörler: LAWS, E., B. Prideaux ve K. Chon, *Crisis Management in Tourism*, CABI, UK.
- SERDENGECİTİ, Süreyya (2002), "Şubat 2001 Krizi Üzerine Düşünceler: Merkez Bankası Bakış Açısından Çıkarılacak Dersler", <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/konusma>, 23.05.2010.
- ŞENSES, F. (1996), "Structural Adjustment Policies and Employment in Turkey", *New Perspectives on Turkey*, (15), s. 65-93.
- T.C. Turizm Bakanlığı, (2002), *Turizmde Kriz Yönetimi*, Nokta Ofset Basım Tic. Ltd. Şti. Ankara.
- TEKİN. V. Nadir (2007) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve Öztürk, Yüksel (2004) *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TÜZ, Melek (2002), *Kriz Anında İşletme Yönetimi*, Alfa yayınları, İstanbul.
- ULUHAN, Reha (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın, İstanbul.
- UNWTO (United Nations World Tourism Organization), (2010), *International Tourism on Track for a Rebound after an Exceptionally Challenging 2009*, http://www.unwto.org/media/news/en/press_det.php?id=5361, 06.05.2010.
- UNWTO (United Nations World Tourism Organization) *World Tourism Barometer*, (April 2010), "International Tourism Receipts 2009", <http://www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm>, 11.05.2010.

*Said KINGIR, Muhammet Fatih SANCAR, Bayram AKAY,
Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Krizlerden Etkilenme
Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Şanlıurfa Örneği*
