T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE KRİZ YÖNETİMİ: TURİST REHBERLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

TOLGA FAHRİ ÇAKMAK
2502140312

Tez Danışmanı
Prof. Dr. FÜSUN İSTANBULLU DİNÇER

İSTANBUL, 2018

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
1982 ENSTİTÜSÜ



DOKTORA

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : **TOLGA FAHRİ ÇAKMAK** Numarası : **2502140312**

Danışman : **PROF. DR. FUSÜN İSTANBULLU DİNÇER**

Anabilim/Bilim Dalı : **TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

Tez Savunma Saati : **11:00**

Tez Savunma Tarihi : **04.04.2018**

Tez Başlığı : **TURİZM ENDÜSTRİSİNDE KRİZ YÖNETİMİ: TURİST REHBERLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.**

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **50. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / ~~RED / DÜZELTME~~)
1- PROF. DR. FÜSUN İSTANBULLU DİNÇER		KABUL
2- DOÇ. DR. GÜREL ÇETİN		KABUL
3- DOÇ. DR. ASLI ALBAYRAK		KABUL
4- DR. ÖĞR. Ü. ŞEHNAZ DEMİRKOL		KABUL
5- DR. ÖĞR. Ü. ARİF GÜNGÖR		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. ORHAN AKOVA		
2- DR. ÖĞR. Ü. KAPLAN UĞURLU		

ÖZ

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE KRİZ YÖNETİMİ: TURİST REHBERLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

TOLGA FAHRİ ÇAKMAK

Bu çalışmanın amacı, turist rehberlerinin krizlerden ne şekilde etkilendiğinin, bir süreç olarak kriz yönetiminde ne kadar etkin bir yönetim sergilediklerinin ve krizlere karşı tutumlarının belirlenmesidir. Bu kapsamda 386 adet turist rehberinden anket aracılığı ile bilgi toplanmış ve kurulan hipotezler yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Ayrıca kriz yönetim süreçleri demografik faktörler kapsamında da incelenmiştir.

Araştırma sonucunda kriz yönetimi olgusunun turist rehberlerinde de tıpkı işletmelerde olduğu gibi bütünsel bir düşünce ile ele alınması gerektiği ortaya konmuştur. Her bir kriz aşaması için yapılan hazırlığın bir sonraki aşamayı doğrudan etkilediği gözlenmiştir. Sürecin bütünsel olarak değerlendirilmediği, sadece belirli bir aşamaya odaklanılmış hazırlıkların olduğu durumlarda ise etkin bir kriz yönetiminin meydana gelmediği, krizlerin mesleki yaşama olumsuz etkisinin arttığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın demografik bilgiler kapsamında yapılan değerlendirmeleri kısmında ise öncelikle kadın turist rehberlerin, krizlerin pek çok evresinde erkek meslektaşlarına göre daha başarılı bir kriz yönetimi sergilediği görülmüştür. Meslekteki deneyim süresine göre yapılan incelemede de, deneyim süresinin krizlerden etkilenme oranını doğrudan etkilediği ve bireyin deneyimi arttıkça krizi yönetebilme becerilerinin daha da yükseldiği fark edilmiştir. Son olarak turist rehberlerinin eğitim seviyesinin kriz yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Turizm Endüstrisi, Turist Rehberi

ABSTRACT

CRISIS MANAGEMENT IN TOURISM INDUSTRY: A FIELD STUDY ON TOURIST GUIDES

TOLGA FAHRİ ÇAKMAK

The aim of this study is to determine, how tourist guides are affected by the crisis, how effective management they display in the management of crisis as a process and their attitudes towards crises. In this context, information was collected through surveys from 386 tourist guides and the hypotheses established were tested by structural equation modeling. Also, crisis management processes have been examined within the context of demographic factors.

As a result of the research, it has been revealed that the crisis management case must be dealt with a holistic view of tourist guides just as it is in businesses. It has been observed that the preparations for each crisis stage directly affect the next stage. In the cases where the process is not holistically evaluated, but there are only preparations focused on a specific stage, it has been revealed that an effective crisis management does not come to fruition and the negative effect of crises on professional life increases.

In the evaluations part of the research made within the scope of demographic information, firstly it has been seen that women tour guides display a more successful crisis management than their male colleagues in many cases of crises. In the examination made according to the years of work experience, it has been noticed that years of experience directly affects the rate of impact from crises and as the experience of the individual increases, the ability to manage the crisis increases even more. Finally, it has been observed that the level of education of tourist guides has no significant effect on crisis management.

Keywords: Crisis Management, Tourism Industry, Tourist Guide

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkması sürecinde, başlangıcından sonuna pek çok kurum, kuruluş ve şahsın emeği geçmiştir. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinde görev yapan değerli hocalarım, başta İstanbul Rehberler Odası olmak üzere tüm turist rehberliği odaları, Bartın Üniversitesinde göre yaptığım birimde birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarım ve ailem olmak üzere hepsine ayrı ayrı minnettarım.

Yüksek lisans eğitimimden bu yana danışmanlığımı yapan, akademik bilgisi ve deneyimi ile her daim yanımda olup beni yönlendiren tez danışmanım, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Füsun İSTANBULLU DİNÇER'e ne kadar teşekkür etsem azdır.

Doktora tez dönemim itibari ile tez izleme komitelerimde bulunan, bu süreç içerisinde her türlü desteği sunan, değerli fikirleri ile çalışmama yön veren Dr. Öğr. Üyesi Şehnaz DEMİRKOL ve Dr. Öğr. Üyesi Arif GÜNGÖR hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Tez'in araştırma süreci boyunca yardımlarını hiç esirgemeyen başta İstanbul Rehberler Odası Başkanı Hakan EĞİNLİOĞLU ve Yönetim Kurulu üyeleri ile fikirleri ile çalışmanın oluşma sürecinde destek veren, geri dönüşler yapan tüm profesyonel turist rehberi meslektaşlarıma minnettarım.

Son olarak tüm hayatım boyunca desteklerini bir an olsun eksiltmeyen, her durumda ve her koşulda bana koşulsuz olarak sundukları güven için babam Kâmil ÇAKMAK ve annem Fatma ÇAKMAK'a sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Tolga Fahri ÇAKMAK

İstanbul, 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZ..... iii
ABSTRACT..... iv
ÖNSÖZ..... v
İÇİNDEKİLER..... vi
TABLOLAR LİSTESİ..... x
ŞEKİLLER LİSTESİ..... xii
KISATMALAR LİSTESİ..... xiii
GİRİŞ..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Kavramı ve Etimolojisi..... 4
1.1.1. Krizin Diğer Bilim Dalları ile Olan İlişkisi..... 5
1.1.2. Krizlerin Özellikleri..... 6
1.1.3. Kriz Tipolojileri..... 8
1.1.4.Kriz Kaynakları..... 11
1.1.4.1. Dış Faktörler..... 12
1.1.4.1.1. Ekonomik Faktörler..... 13
1.1.4.1.2. Doğal Faktörler..... 14
1.1.4.1.3. Politik ve Yasal Düzenlemeler..... 15
1.1.4.1.4. Rekabet..... 16
1.1.4.1.5. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilik..... 17
1.1.4.1.6. Sosyo – Kültürel Faktörler..... 18
1.1.4.2. İç Faktörler..... 18
1.1.4.2.1. Örgütsel ve Yönetimsel Sorunlar..... 19
1.1.4.2.2. Yaşam Döngüsü..... 20
1.2. Kriz Yönetimi..... 21
1.2.1. Kriz Yönetimi Yaklaşımları..... 22
1.2.1.1. Proaktif Yaklaşım..... 22

1.2.1.2. Reaktif Yaklaşım……... 23
1.2.1.3. Krizden Kaçma Yaklaşımı……..... 24
1.2.1.4. Krizi Çözme Yaklaşımı……. 24
1.2.2. Kriz Yönetim Süreçleri……..... 25
1.2.2.1. Kriz Öncesi Yönetimi……. 25
1.2.2.2. Kriz Anı Yönetimi……..... 28
1.2.2.3. Kriz Sonrası Yönetimi……..... 29
1.2.2.4. Kriz Sonuçlarını Değerlendirme……. 29
1.2.2.4.1. Krizin Olumlu Sonuçları……..... 30
1.2.2.4.2. Krizin Olumsuz Sonuçları……. 31
1.2.3. Kriz Yönetim Modelleri……..... 32
1.2.3.1. Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli…….. 33
1.2.3.2. Fink'in Kapsamlı Kontrolü……. 33
1.2.3.3. Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı……. 33
1.2.3.4. Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi……. 33
1.2.3.5. Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu……. 34
1.2.4. Kriz Yönetiminde İletişim……..... 35
1.2.5. Küreselleşme ve Kriz Yönetimi……..... 37
1.2.6. Kriz Yönetimi İle İlişkili Yönetsel Kavramlar……..... 38
1.2.6.1. Kaos Yönetimi……..... 38
1.2.6.2. Çatışma Yönetimi…… 40
1.2.6.3. Stres Yönetimi……. 41
1.2.6.4. Risk Yönetimi……. 42
1.2.6.5. Değişim Yönetimi……... 43

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE KRİZ YÖNETİMİ VE TURİST REHBERLİĞİ

2.1. Turizm Endüstrisinde Güvenlik Sorunu ve Krizlerin Yapısı……. 44
2.1.1. Turizm ve Terörizm İlişkisi…….. 45
2.1.1.1. Türkiye'de Turizm ve Terör……..... 48

2.1.2. Turistik Bölgede Suç Unsurları…… 50
2.1.3. Siyasi Krizlerin Turizme Etkisi…… 51
2.1.4. Doğal Afetlerin Turizme Etkisi…… 52
2.2. Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimi……..... 54
2.2.1. Krizlerin Turistik Bölgeler Üzerindeki Etkisi…….. 56
2.2.2. Turizmde Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler……. 57
2.2.3. Türkiye'yi Etkileyen Önemli Krizler ve Turizme Etkileri……... 61
2.2.3.1. 2000 Yılından Önce Gerçekleşen Krizlerin Genel Değerlendirmesi……. 62
2.2.3.2. 2001 Anayasa Krizi…… 64
2.2.3.3. 2008 Küresel Krizi…….. 65
2.2.3.4. 2011 Suriyeli Mülteci Sorunu ……..... 67
2.2.3.5. 2013 Taksim Gezi Parkı Olayları……..... 71
2.2.3.6. 2014 IŞID Krizi…….. 73
2.2.3.7. 2015 Çözüm Süreci Krizi …….. 76
2.2.3.8. 2016 – Türkiye Rusya Krizi ……..... 79
2.2.3.9. 2016 – 15 Temmuz Darbe Girişimi…… 81
2.3. Turist Rehberliği ……..... 82
2.3.1. Turist Rehberlerinin Görevleri ve Özellikleri……..... 85
2.3.2. Turist Rehberliği Türleri……..... 89
2.3.2.1. Yasal Sınıflandırmaya Göre …….. 89
2.3.2.2. Çalışma Şekillerine Göre……..... 90
2.3.2.3. Rehberlik Yapılan Alana Göre…….. 91
2.3.3. Yasa Dışı Turist Rehberliği Uygulamaları……..... 92
2.3.3.1. Kaçak / Sahte Rehber……..... 93
2.3.3.2. Gölge Rehber…….. 93
2.3.3.3. Kalkış Rehberi…… 94
2.3.3.4. Tur Lideri…… 94
2.3.3.5. Alan Kılavuzluğu…… 95
2.3.4. Turist Rehberliğinde Mesleki Etik……..... 96
2.3.5. Turist Rehberliğinin Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi …..... 99

2.3.5.1. Türkiye'de Turist Rehberliğinin Gelişimi……..... 100
2.3.5.1.1. Cumhuriyetten Önce Türkiye'de Turist Rehberliği……. 100
2.3.5.1.2. Cumhuriyet Döneminde Türkiye'de Turist Rehberliği…..... 104
2.3.6. Türkiye'de Turist Rehberliği Eğitimi……..... 111
2.3.7. Turist Rehberleri Açısından Krizlerin Önemi…….……..... 115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ KONUSUNDA TURİST REHBERLERİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi……..... 119
3.2. Araştırmanın Yöntemi……... 120
3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Konuları……..... 121
3.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları……..…..... 122
3.5. Veri Analizleri ve Bulgular……..……..... 124
3.5.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular……..…..... 124
3.5.2. Katılımcıların Türkiye'de Yaşanan Krizlere Dair Tutumları…..... 125
3.5.3.Araştırmanın Güvenilirliği……..... 127
3.5.4. Yapısal Eşitlik Modeli……..... 129
3.5.5. Demografik Özelliklere Göre Değerlendirmeler……. 141
3.6. Bulguların Genel Olarak Değerlendirilmesi……. 146
SONUÇ ……..... 150
KAYNAKÇA……..... 159
EK 1……..…….. 185
EK 2……..…….. 187
ÖZGEÇMİŞ……..……. 191

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Toplumda Doğal Felaketlere Yanıt Verme Aşamaları……. 15
Tablo 2: Kriz Sınıflandırma Matrisi…… 34
Tablo 3: 2000-2016 Yılları Arası Türkiye Turizm Gelirleri ve Krizler…….. 54
Tablo 4: Bölgelere Göre Kriz Yönetimi Stratejileri…… 59
Tablo 5: 2004-2011 Yılları Arası Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı ve Turizm Geliri……. 66
Tablo 6: 2009-2011 seneleri Arası İstanbul İli Aylık Turist İstatistikleri……... 72
Tablo 7: 2013-2017 Seneleri Arasında Türkiye'de Gerçekleşen İŞİD Eylemleri……..... 75
Tablo 8: Pkk Terör Örgütünün Çözüm Süreci Sonrası Yaptığı Eylemler……... 77
Tablo 9: 2014-2016 yılları arasında Türkiye'ye Gelen Rus Turist Sayısı…….. 80
Tablo 10: Literatürde Turist Rehberinin Rolleri……. 84
Tablo 11: 1980-2016 arası Profesyonel Turist Rehberi Sayıları……. 109
Tablo 12: 2017 Yılı Odalara göre Eylemli ve Eylemsiz Rehber Dağılımı……. 110
Tablo 13: 2006 – 2016 Seneleri Arası Üniversitelerin Turist Rehberliği Bölümü İstatistikleri……. 112
Tablo 14: Turist Rehberlerinin Meslek İçinde Yaşadıkları Kriz Süreçleri……. 114
Tablo 15. α= 0.05 İçin Örneklem Büyüklükleri…….. 123
Tablo 16: Turist Rehberlerinin Özelliklerinin Frekans Dağılımı…… 124
Tablo 17: Türkiye'de Yaşanan Krizlere Dair Tutumlar…….. 126
Tablo 18: Güvenilirlik Analizi Sonuçları ve Betimleyici Sonuçlar…… 128
Tablo 19: Uyum İyiliği İndislerine Ait Kabul Ölçü Aralıkları…… 129
Tablo 20: Model Bir İçin Yapısal Eşitlik Değerleri…… 133
Tablo 21: Model İki İçin Yapısal Eşitlik Değerleri……. 137
Tablo 22: Model Üç İçin Yapısal Eşitlik Değerleri…… 141
Tablo 23: Hipotezlerin Modellere Göre Sonuçları…….. 141
Tablo 24: Kriz Yönetimi Boyutları Normallik Testi Sonuçları…….. 143
Tablo 25: Cinsiyete Göre Kriz Yönetimi Boyutları Farklılık Testi……... 143
Tablo 26: Eğitim Durumuna Göre Kriz Yönetim Puanları Farklılık Testi……. 144

Tablo 27: Çalışma Kartına Sahip Olunan Süreye Göre Krizi Yönetebilme Puanları Farklılık Testi …… 145
Tablo 28: Çalışmanın Genel Bulguları …….. 154

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çince Kriz Anlamına Gelen Weiji Karakterleri……... 4
Şekil 2: Gundel'in Kriz Matrisi…….. 9
Şekil 3: Kriz Kaynakları……. 12
Şekil 4: Ekonomik Faktörler Kaynaklı Krizler…….. 14
Şekil 5: İşletmelerin Büyüme Evrelerinin Krizler İle İlişkileri…….. 20
Şekil 6: Kriz Yönetim Süreci…….. 25
Şekil 7: Başarısız Kriz Öncesi Yönetimi Süreci……. 27
Şekil 8: Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları…… 30
Şekil 9: A.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi…….. 45
Şekil 10: Temmuz 2017 Türkiye'de Şehirlere Göre Suriyeli Mülteci Dağılımı. 70
Şekil 11: 2017 Mart İŞID sınırları…….. 74
Şekil 12: Model Bir ve Hipotez Yolları…….. 130
Şekil 13: Araştırma Modeli Bire Yönelik Yollar ve Korelasyonlar……... 131
Şekil 14: Araştırma Modeli Bire Yönelik Yollar ve t İstatistikleri……. 133
Şekil 15: Model İki ve Hipotez Yolları…….. 134
Şekil 16: Araştırma Modeli İkiye Yönelik Yollar ve Korelasyonlar…….. 135
Şekil 17: Araştırma Modeli İkiye Yönelik Yollar ve t İstatistikleri……... 137
Şekil 18: Model Üç ve Hipotez Yolları……..…… 138
Şekil 19: Araştırma Modeli Üçe Yönelik Yollar ve Korelasyonlar…… 139
Şekil 20: Araştırma Modeli Üçe Yönelik Yollar ve t İstatistikleri……. 140

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	**:**	Avrupa Birliği
ABD	**:**	Amerika Birleşik Devletleri
FEG	**:**	Avrupa Turist Rehberleri Birliği
IMF	**:**	Dünya Bankası
IŞİD	**:**	Irak ve Şam İslam Devleti
İBB	**:**	İstanbul Büyük Şehir Belediyesi
İRO	**:**	İstanbul Rehberler Odası
ORSAM	**:**	Ortadoğu Stratejik Araştırmalar Merkezi
OTEM	**:**	Otelcilik ve Turizm Eğitim Merkezi
ÖSO	**:**	Özgür Suriye Ordusu
PKK	**:**	Kürdistan İşçi Partisi
TMTF	**:**	Türkiye Milli Talebe Federasyonu
TSK	**:**	Türk Silahlı Kuvvetleri
TUREB	**:**	Turist Rehberleri Birliği
TUROB	**:**	Turistik Otelciler İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği
TÜROB	**:**	Türkiye Otelciler Birliği
TÜRSAB	**:**	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
UNHCR	**:**	Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği
UNWTO	**:**	Uluslararası Dünya Turizm Örgütü
WFTGA	**:**	Dünya Rehberler Federasyonu
WTTC	**:**	Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi
YEM	**:**	Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Günümüz küreselleşen dünyasında krizler, eskiye oranla çok daha zor mücadele edilen, çok daha yıkıcı olaylar haline gelmişlerdir. Uluslararası ilişkilerin karmaşık yapısının yanı sıra dünyanın jeolojik dengesindeki bozulmalarda krizlere daha fazla yol açan sebepler sunmaktadır. Bu doğrultuda gerçekleşen krizler ise sadece örgütleri değil bu örgütleri vareden insan kaynağını da ciddi manada etkilemektedir.

Gerçekleşen bu krizler artık süre olarak da eskiye oranla çok daha uzun zamanları kapsayabilmektedir. Dolayısı ile krize hazırlık sürecinden kriz sonu değerlendirmelerine ve olumlu - olumsuz yönlerin tespitlerine kadar kriz yönetiminin her bir adımı gelecekte gerçekleşmesi muhtemel başka krizlere hazırlıklı olmak adına büyük önem arz etmektedir. Bu değerlendirmeleri yapmayan bireyler ya da işletmeler rekabet açısından oldukça zarar görebilmekte, ticari faaliyetleri bitme noktasına gelebilmektedir.

Dünyada en hızlı büyüyen endüstrilerden biri olan turizm endüstrisi de krizlerden en çok zarar gören alanlardan biridir. Turizm endüstrisi kendi içerisinde seyahat, yeme –içme, ulaştırma, konaklama gibi pek çok alt sektöre ayrılmakta, her bir sektör ise dış çevre ile olabildiğince yakın ilişkiler kurmaktadır. Doğrudan ve dolaylı olarak pek çok sektörü etkileyen turizm endüstrisi kapsayıcı yapısı sebebi ile aynı şekilde bu sektörlerde gerçekleşen sorunlardan da yoğun bir şekilde zarar görebilmektedir.

Kriz ve turizm ilişkisini Türkiye özelinde ele aldığımızda, Türkiye'nin pek çok faktöre bağlı olarak siyasi, politik, terör ya da aftet kaynaklı krizlerin gerçekleştiği bir coğrafyada bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Öte yandan uluslararası arenada turizm hizmetlerinin arzı açısından oldukça güçlü ülkelerden biridir. Bu sebeple elde edilen turizm geliri önemli gelir kalemleri arasındadır.

Özellikle Akdeniz ve Ege kıyılarının mevsimsel ve coğrafik yapısının kitle turizmine el verişli olması her yıl pek çok yabancı turisti bu coğrafyalara çekmektedir. Ayrıca Anadolu'nun tarihsel alt yapısı, kültürel ve dinsel açıdan sunduğu zenginlikler de turizmi on iki aya yayma çabasındaki alternatif turizm çeşitleri açısından rekabet gücü yüksek zengin kaynaklar sunmaktadır. Turizm kaynaklarının bu kadar yoğun

olması da turist sayısını arttırmakta, bu artış gelir olarak ekonomiye ve piyasalara doğrudan yansımaktadır.

Turizm endüstirisnde yapılan harcamaların sadece turizm işletmeleri ile sınırlı kalmadığı, bu gelirin çarpan etkisi ile diğer sektörleri uyarıcı, istihdamı arttırıcı bir etkisi olduğu da açıktır. Dolayısı ile gerek ulusal gerek uluslararası kaynaklı ya da doğal afet merkezli gerçekleşen krizlerin turizm endüstrisine etkisi de turizm işletmeleri ve çalışanları ile sınırlı kalmamakta çok daha geniş bir alana yayılabilmektedir.

Turizm endüstrisinde meydana gelen krizlerinden diğer sektörlerin de yoğun bir şekilde zarar görmesi geniş kapsamlı kriz yönetim planlarını da zorunlu hale getirmektedir. 2007 yılında hazırlanan 2023 Türkiye Turizm Stratejisi'nin yüklendiği misyonlardan biri de budur. Hazırlanan bu strateji kapsamında planlama, yatırım, markalaşma, eğitim, ulaşım ve alt yapı gibi konularda yol haritaları çizilmiştir. Fakat özellikle 2014 yılı sonrasında meydana gelen turizm hedef pazarındaki değişimler ve yaşanan krizler 2023 yılı için çizilen rotada güncellemeler yapılması gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. Böyle bir güncelleme ihtiyacı sebebi ile 2017 yılında 3. Turizm Şurası " Tam Zamanı" sloganı ile tertip edilmiş, 2023 stratejilerinde gerekli görülen düzenlemeler yapılmıştır.

Devlet bünyesinde yapılan plan ve stratejiler turizm endüstrisine bütüncül bir bir şekilde yaklaşmak durumundadır, dolayısı ile turist rehberleri de bu planlar dahilinde ele alınan önemli bir meslek grubu olarak karşımıza çıkmaktadır. Turizm endüstrisinde hizmet üreten meslek grupları içerisinde yer alan ve genelde ürettiği hizmeti bir işletme çatısı altına girmeksizin sunan turist rehberleri kriz dönemlerinden ciddi manada etkilenen bir konumdadır. Turizm bölgelerine yönelik gerçekleşen saldırılar, belirli bir dil grubunun geldiği ülke ile yaşanan siyasi – politik sorunlar, turistik destinasyonlarda gerçekleşen suç faaliyetleri ve ülke içerisinde yaşanan pek çok sorun turist varışlarını etkileyebilmekte bu durumda pek çok tur iptal edilebilmektedir. Tek gelir kaynağı turist rehberliği olan rehberler ise bu durumlarda zor zamanlar geçirmektedir. Gerçekleşen bu zorlayıcı durumlar turist rehberlerini ek iş yapmaya zorlamakta ya da mesleği bırakmak noktasına getirmektedir.

Bu tez de turist rehberlerinin krizlerden ne şekilde etkilendiğinin, bir süreç olarak kriz yönetiminde ne kadar etkin olduklarının ve krizlere karşı tutumlarının nasıl olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Genel olarak turizm literatüründe kriz yönetimi odaklı çalışmalar incelendiğimde bu çalışmaların oteller, yiyecek içecek işletmeleri ve seyahat acentaları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Dolayısı ile işletme odaklı yapılan bu çalışmalarda daha çok örgüt düzeyinde konuların ele alındığı ve bulguların değerlendirildiği saptanmıştır. Yapılmış olan bu çalışmada ise doğrudan bireylerin kriz yönetim sürecindeki davranışlarına odaklanmış, turist rehberlerinin krizlerden nasıl etkilendikleri araştırılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde kriz yönetiminin kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. İlk aşamada, kriz kavramı etiomolojik kökenleri itibariyle incelenmiştir. Daha sonra kriz kavramının yönetim alanında nasıl konumlandığı, krizlerin süreçler olarak nasıl gerçekleştiği, kaynaklarının ne olduğu, kriz modelleri, kriz yönetim yaklaşımları, ilgili alan literatürü ile birlikte incelenmiştir.

İkinci bölümde; kriz kavramı başta turizm özelinde irdelenerek, turizm endüstrisinde krizlerin nasıl gerçekleştiği, endüstriyi nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur ve turist rehberliğinin gelişimi ele alınmıştır. İlk etapta; turizmin terör ile ilişkisi, suç unsurlarının turizmi nasıl etkilediği, doğal afetler ve siyasi krizlerin ne gibi sonuçlar doğurduğu üzerinde durulmuştur. İkinci aşamada; Türkiye'de son 15 yılda gerçekleşen krizler hem ekonomik hem de turizm açısından değerlendirilmiştir. Bu bölümün üçünkü kısmında ise; turist rehberliğinin mesleki özellikleri, tarihi gelişimi, eğitim yapısı, etik ilkeleri gibi konular alt başlıklar halinde geniş bir açı ile ele alınarak irdelenmiş, bu başlıklar krizler ile ilişkilendirilmiştir.

Tezin uygulama kısmını teşkil eden üçüncü bölümde ise 386 katılımcı ile gerçekleşen anketin sonucunda elde edilen verilerin analizleri tartışılmış, konuya dair çözüm önerileri dile getirilmiş ve ileride bu alanda çalışma yapmayı planlayan araştırmacılara yol göstrilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCi BÖLÜM
KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Kavramı ve Etimolojisi

Kriz sözcüğü etiomolojik köken olarak Latince "*krinein*", Grekçe "*krisis*" köklerine dayandırılmaktadır ve bu sözcüklerde temelde karar verme noktasını işaret eden bir ayrılık anlamını taşmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008: 4).

Kriz sözcüğünün Türkçe dili içerisine girişi Tanzimat dönemine dayanmaktadır. Fransızcadan aktarılan kelimeyi ilk defa Ahmet Cevdet Paşa "Tezakir-i Cevdet" isimli eserinde devlet giderlerinin gelirlerinden fazla olması sonucu hazine durumunu tanımlamak için kullanmıştır. Paşa aynı eserde bu sözcük yerine "buhran" kelimesini de kullanmış zaman içerisinde bu söz "bunalım" olarak dilimiz ile geçmiştir (Öztürk, 2011: 23). Türk Dil Kurumu ise günümüzde krizi birden çok anlamda tanımlamıştır. Bu tanımlar, bir organda birden bire çıkan bozukluk, bir kimsede görülen ruhsal bunalım, bir şeyin çok kıt bulunması ya da o şeye duyulan yoğun istek ve ekonomik olarak çöküntü şeklindedir (tdk.gov.tr). Oxford sözlüğü ise krizi çözülmesi gereken büyük tehlike, karışıklık ya da önemli kararların alınması gereken zaman olarak tanımlamaktadır (oxfordlearnersdictionaries.com).

Kriz literatüründe kriz kelimesinin Çince karşılığı olan *"weiji"* (Şekil 1) kelimesine ilişkin yaygın bir düşünce şekli bulunmaktadır. Bu düşünceye göre kriz kelimesini oluşturan *"wei"* ve *"ji"* karakterlerinden "*wei*" tehlike, risk, korku, istikrarsızlık anlamına gelmekteyken *"ji"* karakteri ise "fırsat, ayrım noktası" anlamına gelmektedir (Sellnow ve Seeger, 2013: 8, Fink, 1986: 1,).

Şekil 1: Çince Kriz Anlamına Gelen Weiji Karakterleri



Buradan hareketle, tehlike ve fırsatın birbirinin içinde barındığı ve her tehlikenin aslında bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Fakat Çin dili profesörü olan Mair bu yaygın düşüncenin hatalı olduğunu belirtmektedir. Mair (2009)'e göre sinitik bir dil olan Mandarin ve diğer Çin- Tibet dil ailelerinde *weijin* kelimesi kriz anlamına gelse de *ji* nin "tehlikeli an demek" olduğunu dolayısı ile her kriz durumunun bir fırsat olarak lanse edilmesinin hatalı olduğunu belirtir. Çınarlı (2016: 27) ise bu durumu kapitalizm mantığı ile Çinceye yaklaşımın bir sonucu olarak değerlendirir.

Kriz kavramı yapılan pek çok çalışmada, çalışmanın ait olduğu bilim dalı ile de alakalı olarak farklı tanımlanan bir kavram olarak karşımıza çıksa da (Saruhan ve Yıldız, 2013: 379, Kongar, 2012: 17, Thom, 2001: 144-149, Çelikkan 2012:5-6) özünde bir "belirsizlik" halini de beraberinde getirdiği görülmektedir. Öte yandan kavramın sürekli bir değişkenlik içerisinde olması, yani her krizin kendi içerisinde farklı bir karakteristiğe sahip olması kriz olgusunu anlama hususunda da bir sorun teşkil etmektedir. Buradan hareketle bakıldığında kriz kavramı kendi içerisinde de ayrıca bir krizi betimler durumdadır (Öztürk, 2011: 23).

Faulkner (2001:136) krizi adeta bir test olarak tanımlamakta ve bunun organizasyonun ani sorunlar ile başa çıkma yeteneğini ölçtüğünü belirtmektedir. Pearson vd. (1997: 51) işletmenin ismine, marka değerine gölge düşürecek nitelikte olan, çalışanların ve toplumun sağlık ve güvenliğini tehlikeye düşüren olaylar olarak tanımlar. Orgon ve Hamner (1982: 474) krizlerin reform ihtiyacını ortaya çıkartan ve düzgün olmayan istikrarsız durumları nitelediğinden bahseder.

1.1.1. Krizin Diğer Bilim Dalları ile Olan İlişkisi

Kriz kavramının ilk olarak 1960'lı yıllarda sosyal bilimler literatürüne girdiği gözlenmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 379). Kavramın genel olarak anlam yönü aynı orijinde seyretse de bilimlerin uğraş alanına göre tanımlanma şeklinde ya da olayın kriz olarak tanınması noktasında nüanslar bulunmaktadır.

Kriz günümüz çalışmalarında ve literatürde ağırlıklı olarak işletme ve tıp bilim dalları altında incelenen bir kavram olarak karşımıza çıksa da özünde kriz dediğimiz olgu ile

hayatın her noktasında ve her aşamasında karşılaşmak mümkündür. Konu sosyal bilimler içinde fen bilimler içinde ayrı bir önem teşkil etmektedir.

İşletme yönetimi açısından krizler, mevcut durum için bir dönüm noktasını teşkil eder. Bu nokta itibari ile işler ya daha iyi ya da daha kötü gidecektir (Örnek ve Aydın, 2008: 6). Bu da işletmenin alacağı kararlara ve krizlere karşı olan hazırlığına veya deneyimine bağlıdır. Kriz araştırmaları da sosyal bilimlerde çoğunlukla bunun üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Tıbbi ve psikolojik açıdan krizler bir karar verme süreci olarak karşımıza çıkar. Tıbbın önde gelen isimlerinden Hipokrat, Galen ve İbn-i Sina eserlerinde hastalığın iyi ya da kötüye gitme noktasını kriz olarak tanımlamaktadırlar. Bu süreç içerisinde kriz hastalık seyrinin belirleyici evresini teşkil etmektedir. Hasta ya süreci aşıp sağlığına kavuşacak ya da daha da kötüleşecektir (Çınarlı, 2016: 25).

Politika biliminin krizlere yaklaşımı, verilmiş kararların temel amaçlarını tehdit eden bir süreç şeklindedir (Balkan, 2004: 7). Devlet işleyişinin genel anlayışlarını ifade eden politikalar, ulusal ve uluslararası pek çok denge ve ilişkiyi gözeterek alınan kararlar ile desteklenmektedir. Bu süreç içerisinde yaşanan krizler bu politikaların doğrudan ya da dolaylı ilişki içerisinde olduğu tüm sektörler üzerinde etki yapacak niteliktedir.

Hukuk noktasından baktığımızda, toplumda düzeni sağlayan bir bilim olarak hukukun kural ve yasaları arasında düşülen yorumsal çelişkiler ve bu sebeple ortaya çıkan karar verilememe durumu bir kriz olarak değerlendirilmektedir. Literatürde doğrudan bir hukuk krizi terimine rastlanmamakla birlikte, hukuki kriz adı altında yapılmış yayınlar incelendiğinde (Acar ve Çelebi, 2012, Akyol, 2017, Kardaş, 2010) kriz sebebinin yukarıda bahsedilen eksende dile getirildiği gözlenmiştir.

1.1.2. Krizin Özellikleri

Krizler, işletmeleri verilen kararların doğruluğu konusunda emin olunmayan belirsiz süreçlere sokmaktadır. Bu noktada krizlerin en önemli ortak özelliklerinden biri de belirsizliktir. Bu belirsizlik örgütlerin de çalışanların da yönelimi konusunda çelişkili bir ortam meydana getirir (Tüz 2008: 13) Etkin bir kriz ile mücadele planı

olmayan işletmeler bu süreçte yok olma tehlikesi başta olmak üzere ciddi tehlikeler atlatır.

Krizlerin ani ve beklenmedik şekilde meydana gelmeleri, krizlerin etkilediği alanın da daha geniş bir ölçeğe yayılmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu durum alandaki tüm aktörlere bir tehdit teşkil eder (Tekin ve Zerenler, 2005: 49-51). Krizlerin meydana geliş sürecinin tahmini, doğruya yakın olsa da ya da yeterli derecede önlem alındığı düşünülse de bu mekanizmalar kimi durumlarda yetersiz kalabilmektedir. İşletmelerin bu kriz dalgalarına karşı hazırlıksız yakalanması ya da yetersiz hazırlığı kendisini etkilediği gibi iş yaptığı alanlardaki tüm çevresi üzerinde de mutlak bir etki yapacaktır.

Kriz dönemlerinde özellikle hissedilen bir başka husus da zaman baskısıdır. Kriz sürecinde bulunulan andan karar verilebilecek son ana kadarki zaman sürecini ifade eden (Pira ve Sohodol, 2015: 26) zaman baskısı, yaşanan durumdaki çabuk karar verme gerekliliği sebebi ile daha da ağır hissedilir. Kriz anında, karar vermeden önce çok fazla araştırma yapma şansı olmaması, geleceğin belirsizliği ve atılan adımdan emin olamama hissi alınacak kararları zorlaştırdığı gibi karar zaman açısından da göreceli bir baskı oluşturacaktır (Akıncı, 2010: 49).

Gerçekleşen pek çok kriz tek bir merkez üzerinde etkili olmayıp çok daha geniş alanlara yayılma potansiyeline sahiptir. Günümüzde kriz olgusu, birleşen pek çok faktörün doğal bir sonucudur. Boin ve Lagadec, (2000: 186): bu faktörler şöyle sıralamaktadır: değerlendirilmesi giderek zorlaşan spesifik riskler, şimdiye kadar bilinmeyen bir karmaşıklığa sahip karmaşık ağlardan oluşan sistemler, genel algıdaki ani değişiklikler, bu güne kadar genel kabul görmüş değerlerin aksi yöne dönmesi şeklindedir.

Boin ve Lagadec, (2000: 186) krizlerin genel ortak özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Krizler, büyük bir nüfus alanını kapsayacak geniş etkilere sahiptir.
- Ekonomik maliyetleri yüksektir, klasik sigorta yeterliliklerine baskın çıkar
- Benzeri görülmemiş kapsamlı ve karmaşık sorunlara sebep olarak hayati kaynakları etkiler.
- Çok yönlü yapısı gereği kartopu etkisi oluşturur.

- Acil durum sistemleri yanlış olaylara alarm tepkisi gösterebilir.
- Acil durum dönemleri dışında da devamlılığını sürdürecek aşırı belirsizlik durumları meydana getirebilir.
- Tehditlerin zamanla dönüşümü söz konusudur.
- Sorumlu örgüt, halk, mağdurlar ve medya arasında ciddi iletişim sorunları gerçekleşir.
- Her durumda dikkate değer fırsatlar ortaya çıkabilir.

Yukarıda verilen kriz tanımları ışığında krizlerin bir özelliği de; kriz dönemlerinde gelecek süreçler açısından önemli kararların alınabildiğidir. Bu süreçler kimi durumlar için de fırsat teşkil edebilecek durumları ortaya koymaktadır. Kriz sonrası oluşacak piyasa şekli, pazar yapısı ya da yönelim değişikliklerini analiz edebilen birey ya da işletmeler kriz sonrası dönemde rakiplerine oranla daha kısa sürede toparlanıp yeni fırsatlar yaratma ya da oluşan yeni fırsatlardan daha çabuk yararlanabilme imkanına sahip olabilir.

1.1.3. Kriz Tipolojileri

Tipolojiler farklı ve karmaşık olguları sınıflandırmaya yarar. Krizleri farklı tipolojilere göre ayırmak ya da gruplandırmak kriz planlamasına ilişkin önemli ayırımlar yapmaya da yarar sağlayacak bir işlemdir. Yukarıda da bahsedildiği gibi krizlerin birbirinden farklı yapı gösterir biçimleri ve gerçekleşen her krizin kendine has yönlerinin olması, tam olarak bir sınıflandırma yapılmasına olanak vermese de bu konu üzerine yapılmış çalışmalar mevcuttur.

Literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda farklı kriz tipolojileri oluşturulmuştur. Cutlip ve diğerleri (1994) krizi üç alt başlıkta sınıflandırmayı uygun görmüşlerdir (Aktaran, Çınarlı 2016: 31):

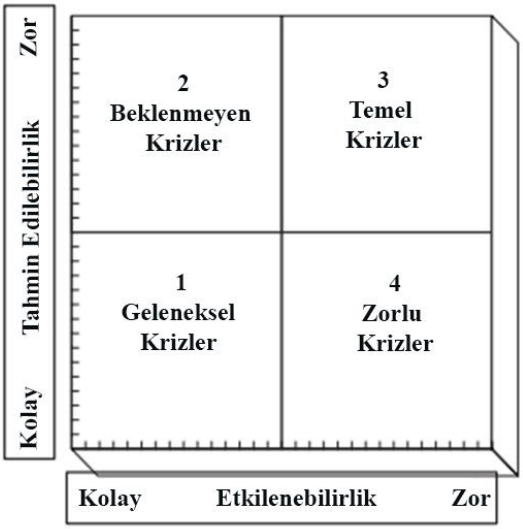
Ani Krizler: Kriz gerçekleşmeden önce herhangi bir araştırma, hazırlık ya da plan yapma şansı vermeyen, en ölümcül nitelikli krizlerdir. Sadece varsa daha önceden yapılmış olan hazırlıklar ile yetinilmesi gereken kriz ortamını yaratır. Depremler, silahlı saldırılar ya da büyük çaplı kazalar bu alt başlıkta değerlendirilebilir.

Gelişen Krizler: Hazırlık aşamasına daha fazla zaman tanıyan, uzun zamandır birikip bir anda ortaya çıkan, belirli bir süreci olan kriz türleridir. İş yerinde yaşanan mobbing sonrası karşılaşılan hukuki süreçler bu konuya örnek verilebilir.

Süregelen Krizler: Söylentiler ya da dedikodular gibi, yönetim ne kadar uğraşsa da yıllardır varlığını sürdüren krizlerdir.

Gundel (2005: 110-114) oluşturmuş olduğu kriz matrisi ile bir kriz tipolijisi ortaya koymuştur. Oluşturduğu matriste krizler tahmin edilebilirlik ve etkilenebilirlik orijininde değerlendirilmiş ve krizlerin yapısına göre kolaydan zora bir derecelendirme yapılmıştır. Şekil 2 de ilgili matris verilmiştir.

Şekil 2: Gundel'in Kriz Matrisi



Kaynak: Gundel, S. (2005: 112)

Matrise göre krizler dört alt başlık altında açıklanmıştır. Bu başlıkların içerikleri şu şekildedir (Gundel 2005: 110-113):

Geleneksel Krizler: Etki alanları bilinebilen ve tahmin edilebilir krizlerdir. Herhangi bir ölçekte gerçekleşen teknolojik bazlı krizler bu alt başlıkta toplanmaktadır. Zira kötü yapılanmış teknolojik alt yapı hatalarında, çözümü bilinen ya da kısa zamanda çözüme ulaşılacak planı hazır edilebilen krizlerdir.

Beklenmeyen Krizler: Geleneksel krizlere göre daha seyrek görülürler. Beklenmeyen krizlerin ortak yönü meydana gelişlerinin kestirilemez olması sebebi ile önceden bir hazırlık yapılması imkanının olmamasıdır. Sadece temel hazırlıklar söz konusudur. Bu hazırlıklar acil durumlarda, ekipte kimlerin hangi görevleri yapacağı hususundaki görevlendirmeler ve bu görevlendirmeler çerçevesinde verilen eğitimlerden ibarettir.

Temel Krizler: En tehlikeli kriz kategorisidir. Ne öngörülebilir ne de fark edilebilir bir risk unsuru taşırlar. Geleneksel ya da beklenmeyen krizler, belirli bir alan ya da zamanla sınırlıyken temel krizler hızlı başlayıp geniş bir alana yayılan zamanla da değişime uğrayan krizlerdir. 9 Eylül 2001 yılında Amerika'da Dünya Ticaret Merkezine yönelik yapılan intihar saldırısı bu duruma en net örnektir. Yaşanan kriz sadece Amerika'da Dünya Ticaret Merkezinin yıkılmasına sebebiyet vermemiş etkisi çok kısa süre içerisinde tüm dünyaya yayılmıştır. Hava ulaşım sektöründe milyarlarca dolarlık kaybın yanı sıra tüm dünyanın turizm dengelerini değiştirmiş, güvenlik algısının yeniden oluşturulmasına neden olmuştur.

Zorlu Krizler: Tahmin edilebilir olmalarına karşın sistemlerin nitelikleri sebebi ile müdahale edilmesi olanaksız krizlerdir. Örneğin 1987 yılında Rusya'da yaşanan Çernobil olayı bu duruma bir örnektir. Kötü bir durumda olduğu bilinen tesiste seri reaksiyonlar başladığında yaşanacak felaket fark edilmiş olsa da krizin başladığı anda nükleer tesis yöneticilerinin yapabileceği hiçbir şey kalmamıştı.

Coombs ve Holladay (2002: 176-179) ise krizleri nedensellik boyutunda ele alarak üç kavram üzerinden kümelendirmeye gitmişlerdir.

Kurban Yaratan Krizler: İşletmeler ya da bireyler gerçekleşen krizlerin oluş sürecine etki etmemektedir ve kurban konumundadır. Doğal afetler ya da dedikodular kurban yaratan krizlerdir. Kontrolü imkansız ya da zordur.

Kazaya Neden Olan Krizler: Teknik hata merkezli krizlerdir. Kasıtlı gerçekleşmeyen, sistemdeki fark edilemeyen bir sorunun neden olduğu durumlardır. Örneğin 2006 yılında Samsung firmasının ürettiği Galaxy Note 7 model cep telefonları üretim aşamasındaki bir hata yüzünden kullanım sürecinde patlama vakaları yaşanmıştır. Dünya çapında yaşanan bu olaylar sonrası telefonların uçaklara alınması yasaklanmış, firmada maddi ve marka değeri açısından ciddi kayıplar meydana gelmiştir (Cumhuriyet, 22.11.2016).

Önlenebilir Krizler: İşletmelerin bilinçli olarak yasa ve hukuku ihlal ettiği, bu sebeple insanları riske attığı, uygun olmayan çalışma ortamları sonucu meydana gelen krizlerdir. Örgütsel sorunların temelinde oluşan, kötü muamele, yanlış yönetim ve hatalı karar alma süreçleri bu krizlere ortam hazırlamaktadır.

1.1.4. Kriz Kaynakları

İşletmeler içinde bulundukları sistemin elemanı olmakla beraber aynı zamanda kendi içerisinde de bir sistem olarak hayatlarını sürdürmektedir. Bu noktada yaşamlarını sürdürdükleri çevre üzerindeki her olumsuz etkiden bir şekilde etkilenecek konumda oldukları gibi kendi sistemleri kaynaklı yaşanan sıkıntılar sebebi ile çevresindeki diğer sistemlere olumsuz etkileri olabilmektedir. Literatürü incelediğimizde krizlere sebebiyet verecek pek çok etken pek çok farklı sınıflandırma dahilinde ele alındığı görülmektedir (Seymour ve Moore: 2000, Regester ve Larkin: 2000, Coombs ve Holladay: 2002)

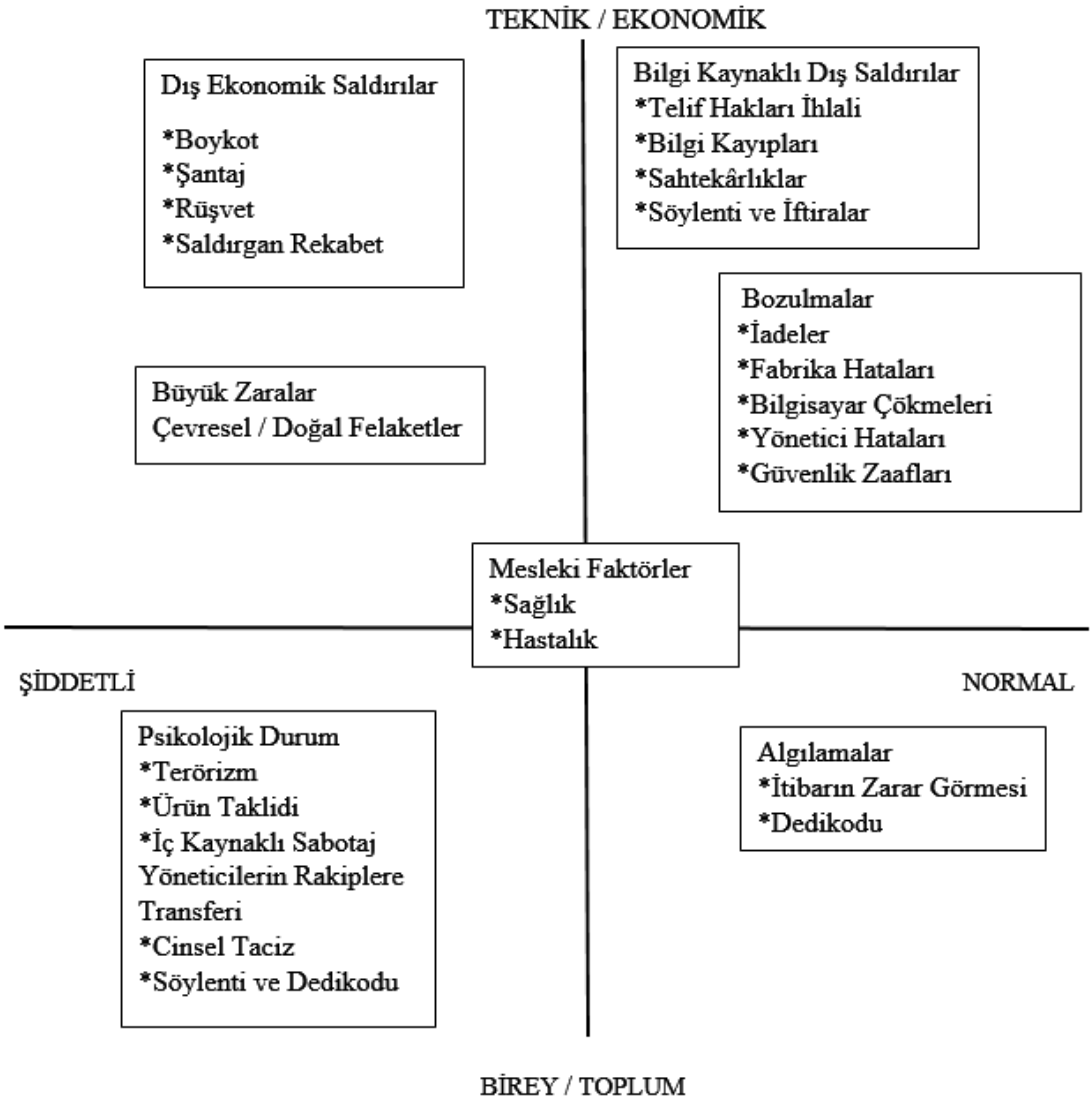
Business Planning & Research International 1990 yılında Times dergisinde yayınlanan en büyük 1000 şirketin üst düzey yöneticilerinin de içinde bulunduğu büyük çaplı araştırması sonucu krizlerin en çok ortaya çıkma sebeplerini şu şekilde sıralamıştır (Regester ve Larkin, 2000: 164):

- Çevre kirliliği
- Hatalı ürün
- İstenmeyen devralma teklifi
- Sabotaj
- Üst düzey yönetim üyelerinin ölümü
- Üst düzey yönetim üyesinin kaçırılması
- Bilgisayarların çökmesi
- Endüstriyel anlaşmazlıklar
- Dolandırıcılık

Benzer çalışma İngiltere'de de yapılmış, 250 büyük ölçekli işletmeye yaşadıkları krizlerden hareketle en çok hangi kriz türlerine karşı hazırlıklı oldukları sorulmuş ve alınan yanıtlar %31 sabotaj ve ürün hataları, %16 sağlık riskleri, yangın tarzı kazalar, %16 sahtekarlık, %15 finansal krizler, %12 doğal afetler, %10 baskı grupları şeklinde geri dönüş alınmıştır (Regester ve Larkin, 2000: 164).

Aniden ve kendisini hissettirmeden meydana gelen krizlerin ortaya çıkma sürecinde pek çok değişken rol oynamaktadır. Şekil 3'de Pearson ce Mitroff'un kriz kaynakları çizelgesi paylaşılmıştır. Bu çizelge kaynakları şiddetliden normale, teknik/ekonomikten, insan/toplum orijinine göre değerlendirmektedir.

Şekil 3: Kriz Kaynakları



Kaynak: :Pearson, C. Mitoff, I. (1993: 50)

Yukarıda pek çok farklı süreç içerisinde açıklanan değişkenler iç ve dış faktörler çerçevesinde kategorize etmek mümkündür. Bu bölümde kriz kaynakları, iç ve dış faktörler başlıkları altında ele alınarak ayrıntıları ile incelenmiştir.

1.1.4.1. Dış Faktörler

Krizlere sebebiyet veren dış faktörler işletme ya da bireylerin kontrolü dışında gerçekleşen faktörlerdir. Dünyanın sürekli değişen yapısı, küreselleşme sebebi ile meydana gelen zincirleme sorunlar, dünyanın jeolojik yapısı sebebi ile gerçekleşen

felaketler, ülkeler arası meydana gelen siyasi gerilimler ve bunların politikalara yansıması gibi makro düzeydeki olaylardır. Örgütün dış çevreye olan bağlılığı ve çevrenin örgüt üzerindeki etkisi, örgütün krizden ne derece etkileneceği de belli eden unsurları oluşturur (Tutar, 2007: 24-27).

Örgütler her gün daha da fazla açık sistem yaklaşımı mantığını bir yönetim ilkesi olarak ele almakta, bu durumda sürekli değişen dış çevrelerden bağımsız hareket etme şansı da ortadan kalkmaktadır (Pira ve Sohodol, 2015: 35). Buradan hareketle her geçen gün çevreleri ile daha fazla ilişki içine girip bağlarını daha fazla arttıran örgütler gittikçe daha fazla kriz faktörü ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

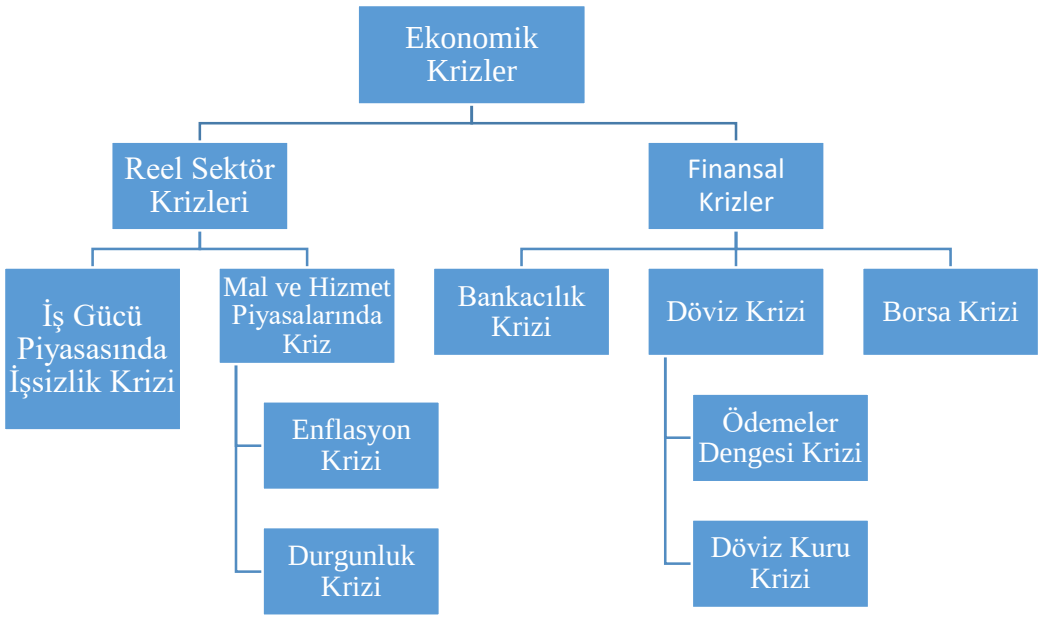
1.1.4.1.1. Ekonomik Faktörler

Örgütlerin yaşamlarını sürdürdükleri ekonomik sistemlerdeki değişiklikler doğrudan örgütü etkileyebilecek bir özelliktedir. Ekonomik sistemlerde meydana gelen pek çok aksaklık beraberinde krizleri getirdiği de bilinmektedir. Parasız (2002: 519-527) yaşanan ekonomik krizlerin derinleşmesi noktasında etkin rol oynayan faktörleri Türkiye özelinde şu şekilde açıklamıştır:

- Bankacılık sektöründe yaşanan krizlerin ihracat üzerindeki baskın etkisi sebebi ile beklenen ihracat düzeyine çıkılamaması,
- Belirsizlik durumunun ortaya çıkması sonucu vade yerine peşin satışa geçilmesi ve güvensiz ortam sebebi ile tüketimdeki azalış,
- Borçların sürdürülebilirliği konusunda şüpheye düşülmesi ve hatalı bekleyişlerin çoğalması
- Döviz ya da altınların birikim olarak saklanması
- Maliyet artışımı olmamasına rağmen ürünlerde zamlanma durumu

Şekil 4'de ekonomik faktörlere dayalı oluşan krizler verilmektedir. Bu krizler reel sektör krizleri ve finansal krizler ana başlıkları altında ele alınırken devamında yine kendi alt başlıklarına bölünmüştür. Dünyada gerçekleşen pek çok değişiklik, ekonomik açıdan bir karşılık bularak farklı alan ya da sektörlerde krizlere yol açabilmektedir. Oluşan bu krizlerde dolaylı ya da doğrudan farklı sektörlere de atlayabilmektedir.

Şekil 4: Ekonomik Faktörler Kaynaklı Krizler



Kaynak: Kibritçioğlu, A. (2001: 176)

Genel olarak ekonomide yaşanan sıkıntıların bir krize dönüşmemesi için tarafların çözüm odaklı bir şekilde problemlere yaklaşması gerekmektedir. Aksi durumlarda ortaya çıkacak krizler geniş bir alanı etkisi altına alıp pek çok kurumun yaşamanı sürdürmesini imkansız hale getirebilir (Örnek ve Aydın, 2008: 49).

1.1.4.1.2. Doğal Faktörler

Doğal faktörler kriz sebepleri arasında insanların en az müdahale etme şansı olan kriz faktörleridir. İklimsel ya da jeolojik temelli, depremler, seller, volkanik olaylar, deniz kaynaklı felaketler doğal faktörler kapsamında değerlendirilebilecek kriz sebepleridir.

Öncesinde sadece uzak ihtimalli tahminleri yapılabilen doğal felaketler ani ve beklenmedik olaylardır. Örneğin bir bölgenin jeolojik yapısı sebebi ile deprem riski ortaya konmakta ya da belirli şiddette bir depremin olma ihtimaline karşı belirli zaman aralıkları ile ifade edilebilen değerler verilebilmektedir. Diğer yandan bir bölgenin iklimsel yapısı ve coğrafyası sebebi ile yılın hangi dönemlerinde doğal felaket olarak adlandırılabilecek yağışlar, hortumlar ya da fırtınalar tahmini olarak değerlendirilebilmektedir. Tutar (2000: 25) bu krizleri diğer krizlerden ayıran en

büyük farkın tahmin edilememesi kaynaklı hazırlık sürecinde yaşanan sıkıntılar olduğundan bahseder. Nitekim bu değerlendirmeler kesin yargılardan uzaktır. Bu felaketlere işletmelerin ya da bireylerin önceden hazırlıklı davranması ancak bina ya da demirbaşlarda gerekli güvenlik önlemlerinin alınması ya da bölgenin risk durumuna göre terk edilmesi gibi farklı çözüm yöntemleri şeklinde gerçekleşebilmektedir.

Faulkner yaşanan doğal felaketlere karşın verilen yanıt sürelerini Fink (1986) ve Roberts (1994) araştırmaları kapsamında toplayarak ortak bir tablo şeklinde şöyle sunmuştur:

Tablo 1: Toplumda Doğal Felaketlere Yanıt Verme Aşamaları

Birleşik Alan	Fink'in (1986) Süreçleri	Roberts'in (1994) Süreçleri
1- Kriz öncesi		Kriz Öncesi: Felaketleri önlemek / etkisini azaltmak için harekete geçilen süreç
2- Ön Belirti	Ön Belirti Süreci: Krizin kaçınılmaz olduğu belli aşama.	
3- Acil	Akut Aşama: Geri dönüşün olmadığı krizin gerçekleştiği noktada hasar sınırlandırılmasının hedeflendiği aşamadır.	Acil durum aşaması: Felaketin başladığı süre içerisinde insan ve varlıkların kurtarılması için harekete geçilen süreç
4-Orta Derece 5-Uzun Dönem (Kurtarma)	Kronik Aşama: kendi kendini analiz etme ve iyileşme süreci.	Ara Süreç: Felaketten etkilenen kişilerin kısa vadeli temel ihtiyaçları ile ilgilenilen süreç. Amaç toplumun en kısa zamanda normale dönmesini sağlamaktır.
6-Sonuç-		Uzun dönem: Devam eden bir önceki aşamada ele alınmayan daha uzun süreli (alt yapı, çevre sorunları vs) ele alındığı aşama.

Kaynak: Faulkner B. (2001: 140)

1.1.4.1.3. Politik ve Yasal Düzenlemeler

Bir dış faktör olan politik ve yasal düzenlemeler güçlü birer kriz faktörü olabilmektedirler. Devlet politikalarında gerçekleşen değişiklikler, müdahaleler, finansal destek kararlarındaki değişiklikler, dış ticaret konusundaki devlet yaklaşımı, vergilendirme politikaları, politik ve yasal düzenlemeler içerisinde yer almaktadır (Şahin, 2010: 12) . Aynı zamanda ülkelerin uluslararası ilişkileri çerçevesinde yolunda

gitmeyen ikili ilişkileri ve politik restleşmeleri, doğrudan kendisini yasalar nezdinde hissettirebilmekte ve piyasalara krize dair hiçbir hazırlık şansı vermeden belirsizlik içine sokabilmektedir. Kimi durumlarda aşırı gerilme halinde ülkeler arası yaşanan ambargo kararları, ticari anlaşmaların iptal edilmesi, vize anlaşmaları başta olmak üzere turizmi baltalayacak karşıt duruş sergilenmesi ilgili sektörler için büyük kayıplar da oluşturabilmektedir.

Politik ve yasal düzenlemeler sadece ülkesel boyutta değil uluslararası çapta değerlendirilmesi gereken bir faktördür. İşletmeler özellikle küresel sisteme de ayak uydurarak ticari etkinliklerini yurt dışına taşımak istediklerinde gidilecek ülkenin ya da o ülkenin tabi olduğu uluslararası birliklerin hukuki düzenlemeleri doğrultusunda hareket etmek durumundadır. Bir işletmenin yeni bir ülke pazarına girmesi işletme sisteminin etkileneceği çevreyi genişletici bir unsurdur. İşletme kendi ülkesinde varsa yaşanan krizden daha az etkilenmesine sebebiyet verebileceği gibi yeni sorunlar ile karşılaşma riskini de ortaya çıkartabilir (Örnek ve Aydın, 2008: 53).

1.1.4.1.4. Rekabet

Bir kriz faktörü olarak rekabet küreselleşme çerçevesinde şekillenen en önemli alt başlık niteliğindedir. Özellikle 1970 sonrası pazar ve endüstri yapılarının tamamen küreselleşme mantığı ile hareket etmesi ulusal rekabet gücünün önemini gündeme getirmiş, ülkelerin makro seviyeden mikro seviyeye her kademede rekabet gücünün önemi ortaya çıkmıştır (Çivi, 2001: 21). Küreselleşmenin hayatın bu kadar içine girmesi, işletmeleri varlığını sürdürebilmesi açısından ister istemez rekabet koşullarına da ayak uydurmaya da mecbur bırakmaktadır. Bu da örgütlerin rekabeti bir tür stratejik amaç haline getirmesini mecbur hale sokmaktadır (Köroğlu, 2004: 22).

Özellikle küresel pazarlara giren işletmeler bu noktada yoğun rekabetçi yapıya ayak uydurabilmek adına ar-ge çalışmaları gibi sürekli gelişmeye yönelik teknoloji ve yenilik merkezli çalışmalara yönelmek durumunda kalmışlardır.

Krizler ve rekabet olgusu çift yönlü olarak birbirini etkileyen iki kavramdır. Yukarıda açıklandığı üzere yoğun rekabet ortamları ve küreselleşmenin mecbur bıraktığı çevre ortamı işletmeleri krizlere sürükleyebilmektedir. Öte yandan krizler de işletmelerin

sahip olduğu rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyici hatta yok edici bir etkiye sebep olabilir (Stafford, 2002: 32).

1.1.4.1.5. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilik

Günümüz dünyasında, bilgiye en hızlı şekilde ulaşıp onu işleyebilen, yönetim çıktılarına ve faaliyetlerine dönüştürebilen işletmeler varlıklarını devam ettirebilmekte ve yoğun rekabet ortamında rakip işletmelerin önüne geçebilme fırsatını ele geçirebilmektedir (Ahipaşaoğlu ve Kaya 2005: 1).

Küreselleşme, teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde ilgili sektörlerin tabanına yayılmasına sebebiyet verdiği gibi üretim faktörlerinin de yeni teknoloji kapsamında yenilenmesi açısından da baskın bir etki oluşturmaktadır. Sürekli farklı firmalarca daha üst model ve daha hızlı üretim yapabilen, çok yönlü teknolojilerin piyasaya girmesi, tüketim odaklı toplum yapısında da bu yönde beklentiler yaratmakta, işletmelerin teknolojik açıdan kendisini yenilemesini mecbur bırakmaktadır. Buradan hareketle bu gün pek çok ekonomik dalgalanmanın temelinde teknolojik gelişmeler ve yeniliğin olduğu bilinmektedir (Filipetti ve Archibugi, 2010: 179) . Öte yandan bu teknolojiler işletmeye kendilerini zorla kabul ettirmekle beraber benimsenmediği durumlarda kriz yaratan bir etki ortaya çıkartmaktadırlar (Tüz, 2001:6).

Yenilik sürecinde, bilgi teknolojilerinin katma değer üretmesine rağmen pahalı giderler olması ve bu teknolojiler vasıtasıyla üretim gerçekleştirebilecek personele olan ihtiyaç, işletmeler için önemli bir sorun unsurudur. Yeni teknolojiye geçememek, geçilen teknolojiye hakim olmamak veya doğru insan kaynağına ulaşamamak rekabette de geride kalma durumunu ortaya çıkartacaktır.

Teknoloji kaynaklı bir diğer önemli kriz sebebi de veri kaybı ve güvenlik ihlalleridir. Gelişen teknolojiler, bulut teknolojisi, sanal serverlar gibi makro boyuttaki teknolojik ürünler aynı zamanda güvenlik ihlallerinin de eskiye oranla daha fazla olmasına sebebiyet vermektedir. Bilgisayar korsanlarınca şirketlerin hesaplarına erişilebilmekte, veriler silinebilmekte veya çalınabilmektedir. Aynı şekilde mevcut verilerin yedeğinin olmaması şirketleri dönülmez zararlara uğratabildiği de bilinen bir gerçektir (Harvard Business 2007: 17).

1.1.4.1.6. Sosyo- Kültürel Faktörler

Örgütleri tüketicilerinin bulunduğu çevreden ve ihtiyaçlarından ayrı olarak düşünmek imkansızdır. Hedef kitle olarak seçilmiş pazarın kültürü, dini değerleri ve demografik yapısı, gibi pek çok etmen işletmelerin ürünü üretmeden önce hesaba katması gereken değişkenlerdir.

Günümüz toplumunun tüketim odaklı davranışları, tüketimi ihtiyaç merkezli bir davranış olmasından uzaklaştırmaktadır. Tüketme eyleminin giderek bir amaç haline gelmesi hatta bir hobi olarak değerlendirilmeye başlanması (Robin, 1996: 120-122) tüketicinin işletmelerden beklentileri üzerinde de etkin rol oynamaktadır. Bu durumda işletmeler hedef kitlenin tüketim ihtiyacı, moda algısı, değişen yaşam tarzı ve güncel ihtiyaçlarını karşılayacak esneklikte bir üretim sistemine de sahip olması gerekmektedir. Aksi durumda bu hizmeti sağlayan işletmeler rekabette öne geçecek, işletme için kriz kaçınılmaz olacaktır.

1.1.4.2. İç Faktörler

Örgütlerin karşılaştıkları krizler sadece dış sistemden gelen tehlikeler kapsamında gerçekleşmemekte aynı zamanda insan kaynakları, yönetimsel faktörler, örgüt kültürü gibi iç dinamiklerinde etkisi bulunmaktadır.

King (2002: 237) iç faktörler temelli krizlere dair yapılmış çalışmalarda şu ortak özelliklere dikkat çekmektedir:

- İç faktörlere dayalı krizler sadece örgütün içyapısına değil aynı zamanda dış sistemini de etkileyebilir. Bu krizler örgütte çalışanlara zarar verdiği gibi, örgütün yatırımcılarına ve müşterilere de zarar verebilmektedir.
- Krizler özel kuruluşlar, kamu kuruluşları, çok uluslu şirketler ya da kooperatifler gibi kar amacı gütsün ya da gütmesin, her türlü örgütün içinde meydana gelebilir.
- Krizler örgütlerin meşruiyetini etkileyebilir. Örgütün yaşadığı kriz sürecinde devreye giren medya kuruluşlarının toplum üzerinde oluşturacağı algı örgütün kriz ile mücadelesini etkileyebilir.

1.1.4.2.1. Örgütsel ve Yönetimsel Sorunlar

Her işletme kendi içerisinde bir sistem konumunda olup bu sistemlerinde kendilerine özgü bir kültür yapıları söz konusudur. Örgüt kültürü en sade anlamı ile ortak amaçlar etrafında toplanmış bireylerin oluşturduğu, sistem içerisinde neyin doğru ya da yanlış olduğu, nelerin değerli kabul edildiği gibi konularda ortak payda sağlayan, örgütü koruduğu gibi iş görenlere de güvence veren bir mekanizmadır (Sezgin ve Bulut, 2013: 183). Örgütlerin krizlere tepki gösterme süreleri ya da gerekli düzenin kısa süre içerisinde sağlanıp krizin kontrol altına alınması, oluşturulan kültürün yapısı ile ilişkilidir. Örneğin örgütsel yapının değişen çevre şartlarına uyum gösterecek esnek yapıdan yoksun olması krizlere karşı daha savunmasız bir görüntü ortaya çıkartacaktır (Tutar, 2007: 34).

Yöneticilerin krizlere bakış açısı, örgütlerin krizler ile mücadele edebilirliğinde oldukça önemli bir etmendir. Yöneticilerin kriz olgularına duyarsız yaklaşımları, kendi örgütünün başına geleceğine ihtimal vermemesi, örgütlerin kriz sinyallerini görmezden gelmesi, çevresel değişimler konusunda duyarlı davranmayıp gerekli bilgileri toplamak için herhangi bir çaba sarf etmemesi gibi durumlar örgütleri krizlere karşı savunmasız bırakmaktadır (Atay ve Tanrısevdi, 2008: 437). Ayrıca gelişmelere uyum sağlamayan ya da bu konuda inatçı davranan yönetimler de önemli birer kriz faktörüdür (Meyers ve John , 1988: 21-22). Bu durum bir yandan işletmenin rekabette geride kalmasına sebebiyet verecek diğer yandan yenileşme süreci de bir mücadele şeklinde gerçekleşerek istenilen verimlilik sağlanamayacaktır.

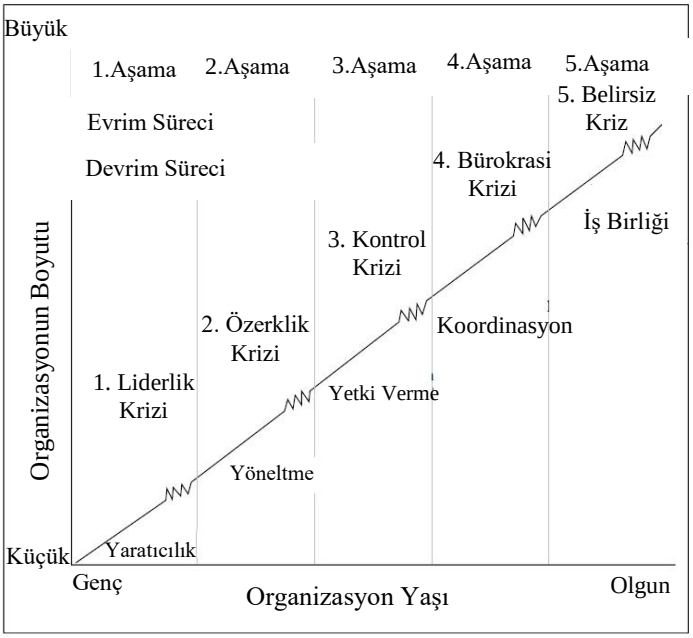
Bir diğer önemli yönetimsel sorunda örgüt içerisinde yetki ya da otorite kullanımı aşamasıdır (Pira ve Sohodol, 2015: 33). Yöneticilerin üst yönetim ile yakınlığı ya da akraba durumunun olumsuz etkileri, yetersiz donanımdaki yöneticilerin karar verme aşamasında yetersiz kalması, verilen emirlerin iş görene aktarımı noktasında iş göreni olumsuz etkileyecek bir davranış hali birer yönetimsel sorun kaynaklı kriz sebepleri olabilecek potansiyeldeki durumlardır.

1.1.4.2.3. Yaşam Döngüsü

Bir sistem olarak ele alınan örgütlerin de tıpkı yaşayan sistemler gibi belli bir hayat döngüleri vardır. Bu döngüler de bir insanın doğumundan ölümüne geçirdiği süreçler gibi kuruluştan yok oluş evresine kadar farklı dinamikleri içerisinde barındırır.

Genel itibariyle örgütlerin en çok büyüme süreçlerinde krizler ile uğraştıklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Akıncı, 2010:64). İşletmelerin etki alanları büyüdükçe çevre de gerçekleşen krizlere daha açık olabildikleri gibi örgüt içi faktörler sebebi ile krizler ile karşı karşıya kalma durumuna daha açık hale gelirler. Nitekim Greiner (1997: 402-407) yapmış olduğu çalışmada bu düşünceyi destekler niteliktedir. Greiner, işletmelerin yaşam evrelerini beş aşamada ele alıp (Şekil 5) her aşamada yaşanması muhtemel kriz yapılarını ve bunların çözüm yollarını incelemiştir.

Şekil 5: İşletmelerin Büyüme Evrelerinin Krizler İle İlişkileri



Kaynak: Greiner, E. L. (1997:402)

Şekil 5'de görüldüğü gibi işletmeler küçük boyuttan büyüğe, gençlik dönemden olgunluğa geçiş süreçlerinde yaşadıkları sorunlar da çözümlerde birbirinden farklı seyretmektedir. Greiner'e (1997: 402-407) göre ilk olarak işletmenin büyüme sürecinde yöneticinin giderek yetersiz kalmaya başlaması ilk kriz sürecini ortaya çıkartırken bunu yeni işletme boyutuna adapte olabilecek yaratıcı insan kaynağı gücü ile aşmak mümkün. Devam eden süreçte ilk krizi atlatan işletmeler zamanla

büyüyerek ayrı birimlere bölünür, böylece geniş ve çok yönlü bir karar alma süreci meydana gelir. Bu noktada doğru birimlerin doğru şekilde iletişim kurması, verilerin sistem içerisindeki doğru kaynağa yönlendirilmesi oluşacak krizlerin en önemli çözüm yoludur. Kontrol krizi yöneticilerin genişleyen saha çalışmalarında kontrolü kaybetme hissi ile ortaya çıkan bir durumdur. Burada gerekli birimlerin iş ile ilgili yetkilendirilmesi, kontrolün daha kolay ve merkezi bir şekilde yapılmasına imkan sağlar. Bürokrasi krizi ise giderek büyüyen işletmelerde süreçlerin giderek artması, evrak işlemlerinin çoğalması ile meydana gelen işletme içi amaçlarda kaymaların olduğu süreçtir. Örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için ilgili tüm birimler ve kişilerin uyumlu çalışmasının düzenlenmesi yani koordinasyonun öneminin ortaya çıktığı dönemdir. Son aşamadaki krizler işletmenin ilerleme düzeyine göre ne olacağı tam olarak kestirilemezken örgütün yeniden yapılanması üzerine kurulu bir strateji ile ancak en üst seviye krizlerin atlatılabileceği düşünülmektedir.

1.2. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi özünde kriz gerçekleşmeden yapılması gereken bir hazırlık durumunu ifade etmektedir. Kriz başladıktan sonra yapılacak planlar ve eylemler ancak krizin etkisini azaltmaya yönelik eylemlerdir (Kuklan 1988: 21) .

Kriz yönetimi literatürde pek çok farklı araştırmacı tarafından incelenmiş ve üzerine pek çok tanım yapılmış bir kavramdır. Yapılan tanımlar krizin ve yönetimin algılanışına göre de değişiklik gösterebilmektedir. Coombs (2006: 2-5) kriz yönetimini organizasyonun kritik bir süreci olarak tanımlar. Bu sürecin başarısızlığı durumunda hem ortakların hem örgütün hem de çalışanların olumsuz olarak etkilenmesi kaçınılmazdır. Tutar (2013:44) ise kriz yönetimini çok daha geniş bir perspektiften alarak özetle, her tür plan dışı gelişimin yönetimi şeklinde tanımlar.

Bir başka tanıma göre kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasıdır (Saruhan ve Yıldız 2013: 384).

Spillan (2003: 160) ise kriz yönetimini krizlerin verdikleri zararı minimize etmeye çalışan ve durumun kontrol altına alınmaya odaklanıldığı bir süreç olduğunu belirtir.

Dinçer (2013: 423) kriz yönetimini yönetici açısından değerlendirerek, yöneticinin olası tehlike ihtimallerine karşı kendi amaçlarının kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması olarak değerlendirmektedir. Ataman (2011: 253)'da olası kriz sinyallerinin tespit edilerek krize karşı hazırlık sürecinin geliştirildiği, kriz gerçekleştiğinde ise alınan gerekli önemlerin uygulandığı bir süreç olarak tanımlar
Alpaslan vd. (2009: 40) kriz yönetiminin iki geniş aşamadan oluştuğunu bildirir. İlk aşama olan hazırlık aşamasında örgütler, paydaşları ve diğer olası mağdurları belirlemeye çalışarak gerçekleşen krizlerinden zarar görmelerini engellemeye çalışırlar. İkinci aşama olan etkilenme aşamasında ise kuruluşlar paydaşların kriz sebebi ile meydana gelen kayıplarını en aza indirmeyi amaçlar.

1.2.1. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Krizler genel yapı itibari ile birbirine belirli ölçüde benzeyen farklı dinamiklere sahip sorunlar olarak örgütlerin ve sistemlerin karşısına çıkmaktadır. Bu sürekli değişen yapının çözüme ulaşma süreci geciktikçe verdiği zarar artmakta, sistemin hayatını giderek daha fazla tehlikeye sokmaktadır.

Literatür incelendiğinde krizlerin çözüm yaklaşımlarında ağırlıklı olarak proaktif yaklaşım, reaktif yaklaşım, krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımlarına odaklanıldığı görülmektedir.

1.2.1.1. Proaktif Yaklaşım

Proaktif yaklaşım örgütlerin kriz henüz başlamadan, bu olasılığı göz önüne alıp gerekli tedbirlerin alındığı yönetim anlayışıdır. Krizin öngörülmesi, hazırlıklı olma, çevrede gerçekleşen değişimlere karşı duyarlı olup bu değişikliklere uyum sağlayacak esnekliği öngörür (Özden, 2009: 54). Örgüt içerisinde tüm paydaşlarla karşılıklı güven ve işbirliği temelli ilişkiler geliştirilir. Kriz hazırlıklarına, örgütsel kararlar ve eylemler sonucu zarar verebilecek tüm paydaşları dahil etmeye çalışılır (Alpaslan, vd 2009: 42). Ataman (2011: 258) proaktif kriz yönetimini kendi içerisinde öngörücü kriz yönetimi

ve koruyucu kriz yönetimi olmak üzere iki alt gruba ayırmaktadır. Öngörücü kriz yönetimi, potansiyel kriz safhasında önem kazanırken, koruyucu kriz yönetimi gizli krizler merkezli, fark edilmesi zor krizleri hedef alan uyarıcı bir işlev görür (Akıncı, 2010: 97).

Proaktif yönetim anlayışını geliştirmek adına Tağraf ve Arslan'a göre (2003: 153-159), şunları önermektedir;

- Doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanması
- Göze alınacak risk ve miktarın belirlenmesi
- Erken uyarı sisteminin oluşturulması
- Krize karşı önleyici plan yapma
- Planları yazıya dökme
- Fedakarlık miktarının öğrenilmesi
- Kriz önleme takımlarının oluşturulması.

1.2.1.2. Reaktif Yaklaşım

Reaktif yaklaşım krize önceden hazırlık yapmak ya da sinyal toplamak yerine, krizin gerçekleşmesi ile birlikte müdahalede bulunmayı doğru bulan bir kriz yönetim yaklaşımıdır (Narbay, 2006: 39). Krizin belirgin duruma geçtiği evrede krizi ortadan kaldırmak veya etkilerini en aza indirmek hedeflenir.

Bu yaklaşım, şirketlerin genel yönetim biçiminde var olan ve kriz durumunda belirgin bir şekilde ortaya çıkan "kriz çıktı şimdi ne yapalım?" sorusunun yanıtını ivedilikle arayan bir yönetim türüdür. Temel ilkesi başka sorunları meydana getirmeden mevcut krizin en kısa sürede çözülmesidir (Sezgin, 2003:193).

Reaktif kriz yönetimi yaklaşımı örgütlerde yaygın olarak benimsenen bir yaklaşım olmasına rağmen günümüzde proaktif yönetim yaklaşımı kadar geçerli bir yöntem değildir. Bunun temel sebebi ise proaktif yönetim mantığı örgütlerin krizlerden daha az zarar görmesine sebebiyet vermektedir Bu da rekabet ve ayakta kalabilme gücünü devam ettirme açısından son derece önemlidir. (Soysal vd. 2009:440).

1.2.1.3. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Krizlerden kaçma yaklaşımı örgütlerin istenmeyen durumları hafifletme ya da kaçınma isteği merkezli davranışlarıdır. Bu yaklaşım tehlike yönü fazla olan krizlerde örgütü en azından denge durumunda tutması açısından fayda sağlamaktadır. Fakat fırsat doğurabilecek krizlerde, fırsatları değerlendirmeme gibi kayıplara sebebiyet vermesi de muhtemeldir (Dinçer 2013:423).

Daha önceki konularda işlendiği üzere kriz yönetimi özünde kriz öncesi başlayan bir süreçtir ve temel amacı örgütlerin krizler ile karşı karşıya kalmasını engellemektir. Örgütler yaptıkları çalışmalarda, gelecekte olması muhtemel krizleri doğru tahmin edip gerekli hazırlıkları da tamamladılar ise krizden kaçma eğilimli bir yaklaşımın gerçekleşmesi olasıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için ise örgütler dış ve iç çevre dinamiklerini sürekli takip etmeli, örgütün mevcut durumunu ve gelecekteki muhtemel konumunu tahmin edebilmelidir (Baran, 2004: 32).

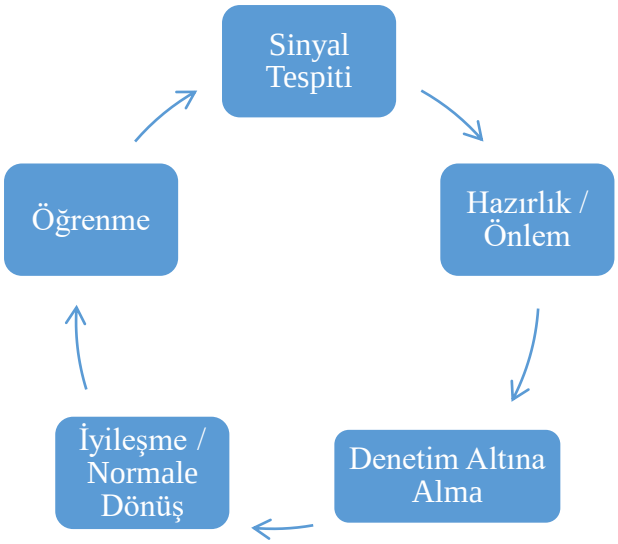
1.2.1.4. Krizi Çözme Yaklaşımı

Örgütlerin karşılaştıkları krizler ile başa çıkıp krizleri etkisiz hale getirmeleri ve bu durumu başarıya dönüştürmeleri her örgüt tarafından en çok istenen çözüm şeklidir. Bu durumun meydana gelmesi de başta örgütün kriz öncesi süreç içerisinde doğru tahminleri yapmasına ve doğru zamanda doğru hamleleri gerçekleştirmesine bağlıdır (Milburn vd. 1983: 1174-1175). Bunun için ise kriz sinyallerini erkenden fark edecek örgütsel yapının oluşturulması gerekmektedir. Erken uyarı sistemi olarak da ifade edilen bu yapı gerekli esnekliğe sahip olmalı, farklı durumlara hızlı entegre olmalıdır (Aymankuy, 2001: 4). Devamında ise kriz anı noktasında kriz doğru bir şekilde tespit edilerek gerçekçi çözümler çerçevesinde sükunet ile karşılanmalıdır. Ayrıca doğru kararların verilebilmesi için bilginin toplanma sürecine de gerekli önemin verilmesi, bilginin belirli bir sistem içerisinde toplanması gerekmektedir (Dinçer 2013:423).

1.2.2. Kriz Yönetimi Süreçleri

Yapılan pek çok kriz yönetimi tanımı sonrasında, bu tanımlardan hareketle bir yönetim süreci belirlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Can (1997: 317) kriz yönetim tanımlarına paralel bir kriz yönetim sürecini şu şekilde sunmaktadır (Şekil 6).

Şekil 6: Kriz Yönetim Süreci



Kaynak: Can (1997: 317)

Şekil 6 incelendiğinde kendini kriz yönetim yapısına göre tekrar edebilen bir sonuç karşımıza çıkmaktadır. Sinyallerin tespiti sonrası yapılması gereken hazırlıklar, kriz ile mücadele sonrası hasarın belirlenip engellenmesi süreci ve tüm bu sürecin bitiminde yaşanan sorunlar çerçevesinde gerçekleşen öğrenme süreci söz konusudur. Tüm kriz sürecinin bir özet olarak sunulmasına karşın kriz yönetimi sadece kriz anını değil çok daha geniş bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç krizlerden önce başlayıp krizlerin ortadan kalkmasından sonra da devam etmektedir.

Bu bölümde de krizler; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç alt başlık halinde ayrıntılandırılarak ele alınmaktadır.

1.2.2.1. Kriz Öncesi Yönetimi

Kriz öncesi yönetimi kriz yönetim sürecinin başlangıç ve en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Kriz öncesi yönetiminin belirli bir düzen esasına göre gerçekleşmesi

amacı ile bu süreçleri şu şekilde çeşitli alt başlıklar halinde gruplandırmak mümkündür:

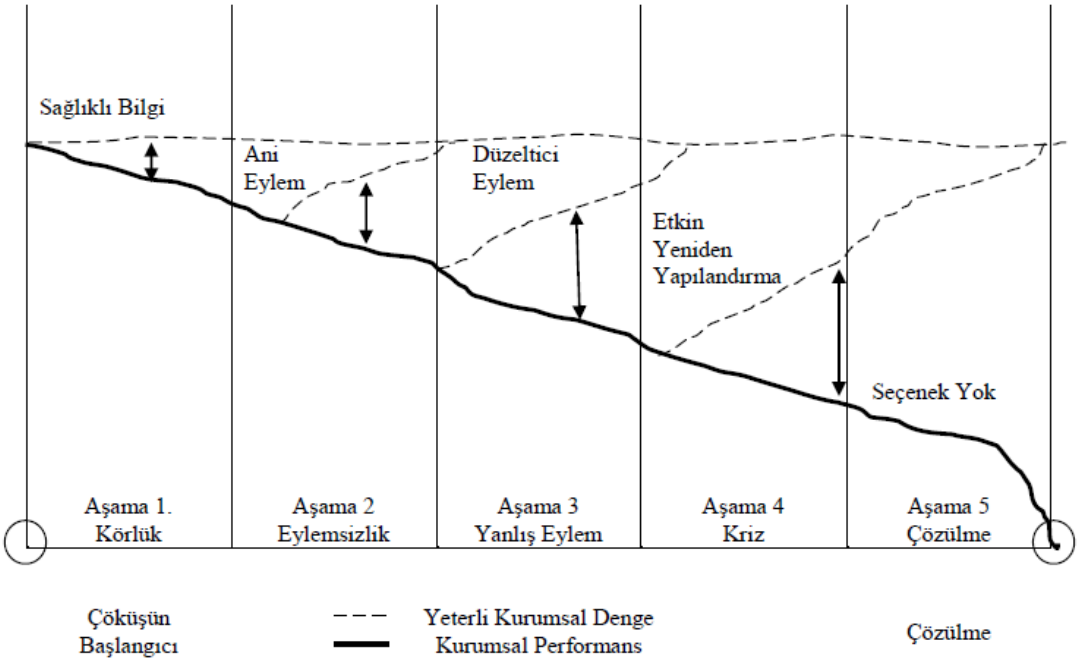
Kriz Sinyallerinin Alınması: Kriz öncesi yönetiminin ilk aşaması kriz sinyallerinin ortaya çıktığı süreçtir. İç ya da dış çevre faktörlerinden gelen sinyallerin fark edilip yorumlanması büyük önem taşımaktadır (Tutar, 2000:90). Bu durum krizlerin erken tespitine imkan sağlamakta, gerçekleşen krizlerden daha az zarar görmeyi mümkün kılmaktadır.

Çevre Analizleri*:* Kriz sinyallerinin alınması sürecini iç ve dış çevrenin sürekli analizi takip etmektedir. İç ve dış çevrenin sürekli ve sistematik bir şekilde gözlenmesi gerekliliği söz konusudur. Bu gözlemler örgütlere gelişen ve değişen yapıları erkenden fark etme şans tanıyacak olup, önceden önlemlerin alınması ya da tehlike yaratacak sinyallerin tanımlanmasına yardımcı olacaktır (Dinçer, 2013:167).

Krize Hazırlık: Krizler ile mücadelenin en kolay ve en az maliyetli yolu krize hazırlık amacı ile yapılan planlar ve bu planlar için yüklenilen maliyettir (Sezgin, 2003: 191). Zira krizlerin gerçekleşmesi sonucu oluşacak maliyet, pazar, itibar ve marka değeri kaybının örgüte mal oluşu çok daha yüksek olacaktır. Burada kriz şartlarında avantajlı konuma geçilebilecek planların da yapılması gereklidir. Muhtemelen meydana gelecek pazar değişikliklerine, üretim farklılaştırmalarına hazırlık, maliyeti düşürmeye yönelik girişimler, kriz sürecinde görev yapacak personelin belirlenmesi ve görev dağılımının yapılması krize hazırlık kapsamında değerlendirilen planlardır (Tüz 2014:26-27).

Kriz öncesi yönetimde kriz sinyallerini alamayıp doğru zamanda harekete geçmeyen örgütler krizden en ağır şekilde etkilenecek hatta varlığını sürdürme noktasında yetersiz kalacak duruma düşebilirler. Weitzel ve Jonosson (1989:102)'nin kriz öncesi yönetimde izlenen başarısız süreci aşağıda verilmiştir.

Şekil 7: Başarısız Kriz Öncesi Yönetimi Süreci



Kaynak: Weitzel ve Jonosson (1989: 102)

Körlük: Yöneticilerin kriz oluşturabilecek nitelikteki iç ya da dış faktörler kaynaklı sinyalleri görmediği ya da görse de teşhis noktasında yetersiz kaldığı süreçtir (Yeniçeri, 1993: 222) Bu süreç iyi giden kriz öncesi zamanın yanıltıcı hale etkisi altında eylemsiz kalınan bir zaman aralığıdır. O güne kadar ki elde edilen sonuçların yeterli düzeyde olması ayrıntıların önemini kaybetmesine sebep olurken olumsuz faktörler dikkate alınmamıştır (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

Eyleme Geçmeme: Gerçekleşen değişimleri ya da meydana gelen gelişmeleri iyi okuyamayan yönetimin krize karşı herhangi bir önlem alma gereği duymadığı süreçtir. Mevcut durumun geçici olduğunu düşünme hali ya da standart önlemlerin yeterli geleceği algısı söz konusudur (Tağraf ve Arslan, 2003: 151). .

Yanlış Eylem: Görülmek istenmeyen ya da geçeceği düşünülen krizin artarak devam etmesi sonucu örgüt yönetimi üzerinde baskı kurması ve karar vermeye zorlaması sonucu kısa dönemde gerekli hazırlıkları yapılmamış konulara dair hatalı kararın verildiği aşamadır. Bu aşamadan sonra kriz gerçek anlamda örgütü sarsacak

ve bundan önceki hatalı süreç sebebi ile çözülme denilen ve örgüt hayatının sonlanacağı evre başlayacaktır (Weitzel ve Jonosson 1989: 102-105).

1.2.2.2. Kriz Anı Yönetimi

Örgüt içerisinde ya da dışarısında yaşanan olağan dışı olaylar, örgüte fiili zarar vermeye başladığı noktada kriz yönetimi mantığı değişmek zorunda kalacaktır. Bu andan sonra artık krizden kaçma ya da onu başlamadan yok etmeye yönelik davranışlar yerini kriz anı yönetimine bırakacaktır. Kriz anı yönetiminde temel amaç kriz sebebi ile meydana gelmesi olası zararın sınırlandırılması ya da azaltılmasına yönelik girişimlerde bulunup krizin örgüt içerisinde yayılmasını engellemektir Kriz ile aktif bir şekilde mücadele etmek zorunda kalan örgütlerin belirli yolları izlemesi gerekmektedir. Bunlar kısaca şu şekildedir:

Krizin Boyutlarını Belirlemek*:* Bu noktada krize sebebiyet veren gerçek sorunun tanımlanması özellikle krizin boyutlarının belirlenmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Örgüt ancak bu belirlemeyi yaptıktan sonra en kötü senaryoya hazırlanılması ve kesintisiz bilgi akışının sağlanması ile kriz anı yönetiminin başlangıç evresini tamamlamış olur. (Tüz, 2014: 83).

Kriz Yönetim Planı Oluşturmak*:* Özünde kriz yaşanmadan önce hazırlanması gereken bir plan olsa da gerçekleşen krizin değişken durumlarına göre esnetilebilen ve güncel verilere göre tekrardan gözden geçirilmesi gereken bir plandır.

Kriz yönetim planının içeriği, kriz sürecinde hangi kararların hangi birimler tarafından alınacağı, yetki sınırları, kriz iletişiminde kullanılacak kanallar, bu kanalların yönetimi, kriz ile ilgili teknik bilgilerin üretilerek stratejik planlamaya nasıl dahil edileceği gibi konuları kapsamalıdır (Arslan, 2013: 69).

Personel Politikasının Belirlenmesi: Krizin boyutlarının belirlenmesi ve yönetim planını ortaya çıkma evresinden sonra, yaşanan krizin boyutuna göre örgüt personel hususunda çeşitli tedbirlere gidebilir. Kriz sürecinde insan kaynağı en önemli kaynaklardan birini teşkil etse de işletme personel çıkarma ve küçülmeye gitme durumlarında kalabilmektedir. Bu seçenek yüksek seviyede motivasyon düşürücü bir etkiye sebep olması sebebi ile en son düşünülmesi gereken seçenektir. Zorunluluk durumlarında öncelikle ücretli - ücretsiz yıllık izin seçeneği sunulmalı, emeklilik yaşı

göze alınarak ve performanslar gözetilerek arar verilmelidir (Ofluoğlu ve Mısırlı, 2001: 14-19).

1.2.2.3. Kriz Sonrası Yönetimi

Kriz sona erdiğinde bir örgütü ayakta tutabilecek en önemli etmen ortak değerlerin varlığıdır. Zira krizden sonra örgüt içerisinde bitkinlik, moral bozukluğu, öz-savunma, aşırı tepki gibi negatif yönlü davranışlar ortaya çıkacaktır. Bu süreç ancak örgütün kriz sonrası değer ve normlarını yeniden ele alması bunu yaparken de ortak değerler çizgisinde hareket etmesi ile mümkündür (Sezgin, 2003:194).

Okumuş (2003: 207- 208) krizlerden sonra işletmelerin izleyebileceği iki farklı yol olduğunu savunur. Krizlerin tahmin edilenden daha uzun sürmesi, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin artmaya devam etmesi ve bunun yeni krizleri tetiklemesi ilk yol olan işletmenin kapanması ya da el değiştirmesi durumuna sebep olur. İkinci yol ise pozitif yönlü olup doğru kararlar sonucu işletmenin krizden sıyrılarak geleceğe güvenle bakabildiği süreçtir.

İşletmelerin krizleri başarı ile atlatmasından sonra yapılması gereken şeylerin başında öncelikli olarak krizlerin zararlarının tespiti gelmektedir. Krizlerin işletmelere verdikleri zararın boyutu hem kriz sonrası öğrenmeyi etkileyecek hem de nerelerde hata yapıldığını da ayrıca gözler önüne serecektir. Alınan önlemlerin etkinliği, hangi dereceye kadar işlevini sürdürdüğünün bilinmesi de ayrıca gereklidir. Yaşanan krizlerden nelerin öğrenildiği gelecek dönemde yaşanması muhtemel benzer krizleri daha az zararla atlatabilmek adına da ayrıca önem taşımaktadır (Okumuş, 2003: 208, Pearson ve Mitrof 1993: 54-55, Alparslan vd. 2009: 41)

Kriz sonrası yönetiminin tamamlayıcı kısmı kriz sonuçlarının değerlendirilmesi kapsamında kriz deneyiminin olumlu ve olumsuz kısımlarının tespit edilip gerekli yorumların yapılmasıdır.

1.2.2.4. Krizin Sonuçlarını Değerlendirme

Kötü yönetilen bir kriz, bir şirketin itibarına ve markasına ciddi manada zarar verebildiği gibi, krizleri doğru bir şekilde yöneten ve kriz ortamından başarı ile sıyrılan işletmelerin itibarı pozitif yönde etkilenir. Bu durum markanın daha fazla güç

kazanmasına sebep olur (Curtin vd. 2005: 28). Krizler, gerçekleşme süreçlerinden bitiş sonrası atmosfer dahil olmak üzere pek çok sistem üzerinde temelli değişiklikler yaratabilir. Bu değişiklikler pazarlara ya da örgütlere yeni fırsat ortamları oluşturabileceği gibi sahip olunan pek çok değerin yok olmasına da sebebiyet verebilmektedir. Bu kapsamda krizlerin çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçları ile karşılaşmak mümkündür. Bu bölümde krizler olumlu ve olumsuz sonuçlar olmak iki alt başlık altında kriz sonrası çıktılar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

1.2.2.4.1. Krizin Olumlu Sonuçları

Krizler her ne kadar örgütlerin yaşam fonksiyonlarını tehdit eden, değişken yapısı sebebi ile belirli bir kategoriye sokulması zor, kriz sürecinde dönülmez kayıplara neden olan karmaşık olaylar olsa da, örgütler açısından olumlu sonuçlardan söz etmekte mümkündür. Kriz dönemlerini başarılı bir şekilde atlatabilen örgütler krizlerden pek çok farklı konuda ders çıkartabildiği gibi gelecekteki krizler içinde önemli bir deneyim kazanmış olurlar.

Literatürde yapılan pek çok çalışmada krizlerin örgütler üzerindeki olumlu etkileri araştırılmıştır. Bu araştırmaların ortak yönleri şu şekilde özetlenebilir (Meydan, 2005: 40, Roux-Dufort ve Metais, 1999: 115, Clair ve Dufresne, 2007: 65, Aydemir ve Demirci, 2005: 68, Akıncı, 2010: 76).

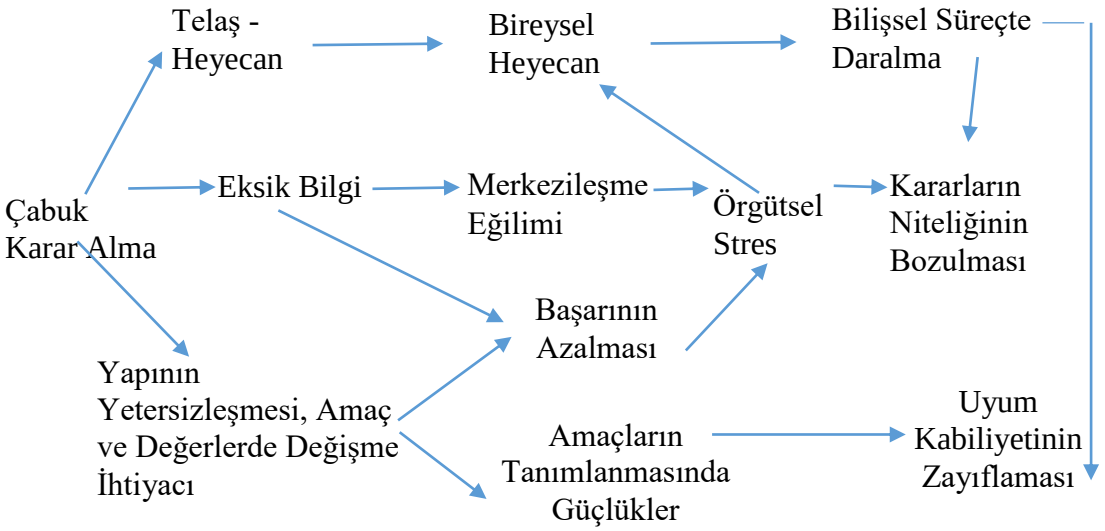
- Örgütün zayıf yönleri ortaya çıkar,
- Örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlar,
- Yeni rekabet avantajlarını görebilmek açısından bir fırsat teşkil eder,
- Sorunlara karşı daha gerçekçi ve etkin stratejiler geliştirilir,
- Örgütün değişime olan direncini kırarak, gelişme ve yenilenme yönündeki fikirlere daha açık olunacak bir ortam yaratır,
- Paydaşlar ile olan ilişkiler artar, iletişim gelişir,
- Yöneticilerin liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasında etkin rol oynar,
- Kalitenin önemi anlaşılır,
- Örgütün misyonu, vizyonu, iklimi, kültürü örgütün öğrenme kapasitesine bağlı olarak yenilenir ya da güncellenir,
- Takım ruhunun oluşması ya da gelişmesine yardımcı bir etki sunar,

- Krizlerden başarılı bir şekilde sıyrılmak pazardaki konumu ve itibarı yükseltecek nitelikte bir imaj sağlar,
- Örgütlere öğrenme, büyüme ve uluslararasılaşma fırsatları tanır.
- Kriz deneyimi artar

1.2.2.4.2. Krizin Olumsuz Sonuçları

Krizlerin iyi idare edilmemesi örgütlerin yönetimleri, paydaşları, çalışanları ve çevre sistemleri için olumsuz sonuçlar doğuracak kimi durumlarda örgüt sistemini işlemez hale getirecektir. Şekil 8'de krizlerin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri birbirlerini etkileme durumu göz önüne alınarak verilmiştir (Dinçer, Ö. 2013: 422) .

Şekil 8: Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları



Kaynak: Dinçer, Ö. (2013: 422)

Literatürde yapılan çalışmalar ışığında krizlerin olumsuz sonuçlarını şöyle özetlemek mümkündür (Kiesler ve Sproull, 1982:553-555, Dinçer, 2013: 397-405, Fink, 1986:105-108, Tüz, 2001: 91-92, Özdevecioğlu, 2002: 99-101):

- Örgüt içindeki iletişim ortamının dışarıdan gelen bilgi yetersizliği sebebi ile bozulabilir,

- Yetkinin merkezileşmesi sonucu büyük çaplı örgütlerde karar alma mekanizmasını yavaşlayabilir, bu durum kararların kalitesini bozucu bir etki yapabilir,
- Belirsizlik durumu örgüt çalışanları ve paydaşları arasında korku ve paniğe yol açar. Çalışanların iş güvencesi korkusu yeni arayışlara yönelim şeklinde ortaya çıkabilir bu durumda çalışanların işine odaklanamaması ve verim düşüklüğü şeklinde örgüte yansıyabilir,
- Yaşanan belirsizlik durumu örgüt içerisinde değişime karşı direnç ortaya çıkartabilir. O anki durumun sabit kalması odaklı bu davranış krizin daha da yerleşmesine sebebiyet verebilir,
- Moral bozukluğu, stres, baskı hissi örgüt genelinde psikolojik bir çöküntü hissi ortaya çıkartacaktır,
- Satışlarda düşüş ve beraberinde kar oranlarında azalma meydana gelecektir,
- Olumsuz imajın oluşması örgüt isminin ve logosunun değişmesini gerektirebilir,
- Krizin neden olduğu zararı en aza indirmek amacı ile ek harcamalar yapmak gerekebilir,
- Yönetimsel hatalar üst yönetime olan güveni azaltabilir, hatalar sonucu otorite boşluğu meydana gelebilir,
- Çabuk karar alma gerekliliği yanlış kararları ortaya çıkartır ya da kararların kalitesini düşürebilir,
- Örgütün içinde bulunduğu ağır süreç iç ve dış sistemlere olan uyumu zorlaştırabilir.

1.2.3. Kriz Yönetimi Modelleri

Modeller genel itibariyle karmaşık işlemlerin basitleştirilmesi hususunda yardımcı olup sorunların alanlarının daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayabilmektedirler. Yapılan literatür taramasında kriz yönetimine dair beş adet model tespit edilmiştir. Bu modeller, Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli, Fink'in Kapsamlı Kontrolü, Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı, Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi ve Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu şeklindedir.

1.2.3.1. Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli

Littlejohn'un altı adımlı kriz modeli, temel kriz yönetimi gelişimine ilişkin bir kılavuz niteliğindedir. Littlejohn'a göre, herhangi bir organizasyon için ilk adım, kriz yönetimi organizasyon yapısını tasarlamaktır (Littlejohn 1983: 23), bu süreçten sonrasını kriz ekibi oluşturma izleyecektir. Ekip seçildikten sonra, ekip geliştirme, eğitim ve simülasyonlar yoluyla eğitimler gerçekleştirilmelidir. Bir sonraki adım, bir kriz durumu yaratıp gerekli kontrolleri yapmaktır. Potansiyel senaryoların kapsamlı bir incelemesini yaptıktan sonra, bir acil durum planı hazırlanmalıdır. Littlejohn'un modelinin son adımı krizi yönetmek şeklindedir (Penrose, 2000: 159).

1.2.4.2. Fink'in Kapsamlı Kontrolü

Fink (1986: 15-19) kapsamlı bir durum değerlendirmesi ön görmektedir. Böyle bir hazırlık ve denetimi sürecinden geçirilen organizasyon yapısı, her türlü faaliyet alanında hangi olayların krize neden olabileceğini belirleme açısından güçlü bir konumda olacaktır. Senaryolar geliştirilmeli ve eylem planları hazırlanmalıdır. Bu süreç içerisinde ekip üyeleri her türlü ayrıntılı soruları dile getirmelidir. Yapılan plan olası kriz ihtimalini ayrıntılı bir şekilde betimleyici özellikte olup, kriz sonrası istenen sonuçların veya beklentilerin listesi çıkartılmalıdır.

1.2.3.3. Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı

Mitroff'un yaklaşımı krizlerin birbirlerinden farklı yapıda olduğunu kabul ederek başlamakla beraber krizleri yapısal açıdan benzerliklerine göre sınıflandırma mantığı üzerine kurulu bir modeldir. Kriz kümeleri tanımlandıktan sonra, organizasyon en iyi önleyici faaliyetleri göz önüne alarak her bir kümedeki en kötü senaryoyu hazırlamalıdır. böylece, her bir grup için oluşturulan kriz senaryosu, benzer diğer krizler için de bir hazırlık teşkil etmiş olur. (Penrose, 2000: 159).

1.2.3.4. Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi

Burnett'in modelinde (1998: 482 - 485) sorunlar, tehdit seviyesine (düşükten yükseğe), tepki seçeneklerine (azdan çoğa), zaman baskısına (minimuma karşı yoğun) ve kontrol derecesine (yüksekten düşüğe) dayalı on altı hücre matrisinde

sınıflandırılmıştır. Örneğin, en zorlu sorunlar zaman basıncının yoğun olduğu yalnız "4. Seviye " hücrede bulunurken, bu seviye krizlerde kontrol derecesi düşük, tehdit düzeyi yüksek ve tepki seçenekleri de az sayıdadır. Bu matris gereği 0 ve 1. seviye vakalar kriz olarak değerlendirilmezken, 2. ve 3. seviyeler kriz olarak değerlendirilir, 4. seviye ise şiddetli kriz kapsamındadır (Burnett: 1998: 482) Burnettin kriz matrisi Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo 2: Kriz Sınıflandırma Matrisi

Tehdit Seviyesi	→ Zaman Baskısı		Yoğun		Minimum	
	↓ Tepki Seçeneği	Kontrol Derecesi →	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Düşük	Çok		2. Seviye	1. Seviye	1. Seviye	0. Seviye
	Az		3. Seviye	2. Seviye	2. Seviye	1. Seviye
Yüksek	Çok		3. Seviye	2. Seviye	2. Seviye	1. Seviye
	Az		4. Seviye	3. Seviye	3. Seviye	2. Seviye

Kaynak: Burnett, J. J. (1998 : 483)

1.2.3.4. Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu

Mitroff ve arkadaşları kriz yönetimi olgusunun stratejik açıdan önemli olduğunu dile getirerek, kriz yönetimi perspektifinin stratejik yönetim sürecine dahil edilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Fakat stratejik yönetim pazardaki rekabetin saldırgan yönlerine odaklanırken, kriz yönetimi şirketin savunma yetenekleri ile daha fazla uğraşmaktadır. Stratejik yönetim bir organizasyonun refahını yükseltmeye çalışırken kriz yönetimi onu korumak için çalışır. Bu sebeple kriz yönetimi de stratejik yönetim de üst yönetimin ilgi alanına girmektedir. İki kavramın birbirine entegre bir şekilde düşünülmesi gerekliliği de buradan gelmektedir (Penrose, 2000: 159).

1.2.4. Kriz Yönetiminde İletişim

Kriz iletişimine yönetim bazında iki açıdan yaklaşmak gerekmektedir. Biri işletme açısından yaşanan krizlere verilen tepkiler bağlamındadır. Burada işletmenin yaşadığı yönetimsel kaynaklı sorunların düzeltilmesi aşamasında kurulacak iletişim ön plandadır. Diğeri ise daha bireysel açıdan değerlendirilebilecek, doğal afet ya da terörist saldırılar gibi beklenmedik zamanlarda, bir anda gerçekleşen ve hemen tepki verilmesi gereken durumlar ile ilgilidir. İlk halde kriz durumuna ilişkin daha uzun süreli bir hazırlık ve karar verme süreci mümkünken ikinci durumda böyle bir geniş düşünme süresi söz konusu değildir.

İşletme açısından kriz iletişimi, kuruluşların imajlarına zarar gelmemesi için ya da bu zararı en alt seviyeye düşürmek için tasarlanan belirli stratejiler dahilinde uygulanan bir iletişim türüdür (Fearn-Banks, 2011: 2). Bir işletmenin kriz yönetim düşüncesi salt kriz yaratıcı etkileri yok etmeye çalışmak olmamalıdır. Kriz anı yönetim sürecinde ilişki halinde bulunulan diğer işletmeler ya da hedef kitle ile iletişim de oldukça büyük önem taşımaktadır. Narbay (2006:74-75) hedef kitle üzerinde beklenilen etkinin yaratılmadığı durumlarda yaşanan krizin çözümlenmesi sonrası istenen düzelme durumunun çok etkin olmayacağını dile getirmektedir. Kriz iletişimindeki en önemli fayda buradan hareketle işletmenin imajının korunmasını sağlamaktır.

Kriz döneminde toplum ile iletişim olabilecek en doğru yol ve en doğru şekilde kurulmalıdır. Örneğin günümüzde televizyon ya da gazeteden çok sosyal medya üzerinden haber alınması ve bu durumun toplumun her kademesine yayılıyor olması oldukça önemlidir. Çetin ve Toprak (2016:57) Sosyal medyanın hızlı bir iletişim yolu olmasına dikkat çekmekte, haberin yayılmasının ve iletişimin sürekliliğinin sağlanması açısından sosyal medyanın kriz iletişiminde işletmeler açısından önemli bir iletişim kanalı olduğunu belirtmektedir.

Pira ve Sohodol (2015: 222-224) ise kriz iletişiminde dikkat edilmesi gereken hususları yedi alt başlık halinde açıklamışlardır. Bunlar şu şekildedir;

Dürüstlük: Kriz süreci içerisinde medyadan destek görebilmek için ya da hedef kitlenin güvenini kazanabilmek için dürüstlük oldukça önemlidir.

Süreklilik: Bu süreçte iletişimin kesilmemesi, gelişmeler ve güncel bilgilerin sürekli aktarımının gerekliliği söz konusudur. Günümüzde firma ile çift yönlü iletişim sağlamanın en hızlı yolu olarak sosyal medya kullanımı ve bu platformlar üzerinden sürekliliğin sağlanması da söz konusudur.

Zamanlama: Bilgilerin ilk elden zamanında medyaya ulaştırılması, medyanın farklı kaynaklardan bu bilgilere ulaşmadan firma tarafından duyurulması, sağlanmak istenen güven ortamı açısından gerekli bir uygulamadır.

Eşitlik: Kriz sürecinde yapılan bilgi aktarımının tüm iletişim kanallarına eşit şekilde yapılması gerekmektedir. Aksi durumda bilgi kanalları arasında ayrı bir kriz ve bilgi kirliliği de oluşabilir.

İlgili olduğunu kanıtlama: Firmanın yaşanan krizle ya da müşterilerin yaşadıkları sorunlar ile gerçekten ilgili olup olmadığı başta medya olmak üzere pek çok tarafça incelenen ve gözlemlenen bir detaydır. İşletmeler yaşanan krizlere eğildiklerini ve bu konuda çözüm odaklı çalışmalarının varlığını hissettirmesi gerekir.

Sakin olma: Yaşanan sıkıntılı süreçlere sakin ve soğukkanlı geri dönüşler yapılması gerekmektedir.

Yönlendirme: Medyanın yaşanan olaylar ile ilgili bağımsız ve tarafsız bilgi kaynaklarına yönelik yönlendirici çalışmalarda, yaşanan krizlerin ve sorunların doğru aktarımı noktasında önem arz etmektedir.

Kriz iletişiminin turizm açısından değerlendirilmesi literatürde çok sık incelenen bir konu değildir. Yapılan taramalarda çok kısıtlı destinasyon merkezli ve yaşanan terör saldırısı ilişkili araştırmalara rastlanmıştır (Öksüz ve Batu, 2017: 85-108).

Konuyu bir turist rehberi açısından incelediğimizde tur esnasında yaşanan kriz olarak nitelendirilebilecek doğal afet, silahlı saldırı ya da terörist saldırı gibi pek çok durum ile karşı karşıya kalması gibi bir durum söz konusudur. Krizin ilk etkisi atlatıldığında grubunu kontrol etme gerekliliği, polis ve acentasına haber verme zorunluluğu olduğu gibi, o sırada bulunduğu bölgede turda olduğunu bilen yakınlarına da ulaşma zorunluluğu vardır.

Örneğin yapılan bu çalışma kapsamında görüşülen bir turist rehberi, 12 Ocak 2016 tarihinde Alman Çeşmesi'nde gerçekleşen intihar saldırısı esnasında Ayasofya Müzesini yabancı turistler ile gezdirdiğini söylemiştir. Bölgeye çok yakın mesafede yaşanan bombalı saldırı sonrası turistleri müzeden çıkartmayıp, gerçekleşen olaylar ile

ilgili kendisine rehber sosyal medya platformlarından gelen bilgileri ve çevredeki polislerden aldığı bilgileri aktardığını, hemen acenteye tur ile ilgili bilgi verdiğini ve ardından ailesine ulaşarak iyi olduğunun haberini verdiğini söylemiştir.

1.2.5. Küreselleşme ve Krizler

Küreselleşme kavramı günümüzde oldukça tartışmalı bir kavram olması yanı sıra, bir yandan çağdaş dünyanın bir getirisi diğer yandan insanlık tarihinin en eski dönemlerinden bu yana oluşturula gelen karmaşık bir sistemdir. Bu sistem insanoğlunun dünyaya yayılması sonrası farklı coğrafyalarda, farklı üretimleri gerçekleştirip farklı sınırlara bölündükten sonra en basit hali ile tekrardan o sınırları yok etme merkezli bir hareketi olarak algılanabilir. (Dirlik, 2012: 426, Chanda, 2009: 25-32)

Küreselleşmeyi kapitalizmin bir sonucu olarak ele alan Şaylan (1997: 10) bu durumun bütünleşmiş pazar anlayışı ile meydana geldiğini dile getirmektedir. Günümüzde oldukça sistematik bir şekilde işleyen küreselleşme süreci ülkeler arasında sınırların kaldırıldığı, yeni yatırımların desteklendiği, sürekli yeni pazar arayışlarının ortaya çıktığı dolayısıyla da rekabetin giderek güçlendiği bir sistem haline gelmiştir. Bu sistem içerisine giren ülkeler ya da firmalar yeni rakipler ile karşılaşmakta, bu da hayatta kalma noktasında yeni yollar aranmasına sebebiyet vermektedir (Eren 2013: 129). Bu durum sadece kendi ülkesinin sınırlarını aşıp dış pazarlara açılan firmaları etkilememekte aynı zamanda yerel boyutta kalmayı planlayan işletmecilerin de uluslararası firmaların bölge pazarlarına girmesi ile birlikte onlara rakip duruma düşmesi ile etkilemektedir.

Küreselleşme hayatın her alanında ciddi bir etki ile köklü değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Örneğin sınırların kalkması mantığı ulus devlet fikrinin de ciddi boyutta sorgulanmasına sebebiyet vermiş, kültürler de bu sınırsız dünya fikrinden etkilenerek karışmaya ve değişmeye başlamıştır (Aktel 2001: 197-200). Buradan hareketle küreselleşme kavramının küresel krizlere de sebebiyet verdiği hatta bu krizlerin çıkmasındaki en önemli etkenlerden biri olduğu hususundaki düşünceler giderek yaygınlaşmaktadır (Karabıçak, 2010: 254). Devletlerin ekonomik anlamda piyasalar karşısında müdahale gücünün ve kontrol kabiliyetinin giderek azalması,

uluslararası nitelikli yapıların sermaye akış yönünü devletlerden bağımsız olarak kontrol etmesi ve bu noktalarda oluşan sorunların pek çok ülkenin genelinde hissedilecek kadar geniş nitelikli olması zincirleme krizlere sebebiyet verebilmektedir (Kazgan 2008: 3-5). Örneğin BBC'nin konu ile ilgili haberine göre (05.01.2016) dünya çapında üretilen telefonların %70'i havalandırma sistemlerinin %80'i gibi daha pek çok önemli ürünün büyük miktarını sadece kendi fabrikalarında üreten Çin 2010 yılından sonra çift haneli büyüme rakamlarını düşürme yoluna gitmiş, 2016 yılında büyüme oranını %6,5 olarak açıklanmıştır. Merkezi Londra'da bulunan uluslararası kredilendirme kuruluşu Fitch raporu bu rakamın 3,2'ye inmesi durumunda küresel büyümenin de yarı yarıya hız keseceğini duyurmuştur. Bu durumun temel sebebi, Çin hükümetinin büyüme hızının yavaşlatması sonucu doğal kaynak ithalatını da düşeceği gerçeğidir.

1.2.6. Kriz Yönetimi İle İlişkili Yönetsel Kavramlar

Krizlerin girift ve zorlayıcı yapıları kriz yönetim süreçleri ile birlikte farklı yönetim süreçlerini de beraberinde getirmekte hatta bunlara zorunlu bırakmaktadır. Krizlere hazırlık, kriz anı ya da kriz sonrasında farklı yönetim felsefeleri işletme ya da bireysel boyutta yaşanan sorunların çözümü noktasında önem arz etmektedir. Bu sebeple kriz yönetimi ile ilişkili kavramlar kapsamında, kaos yönetimi, çatışma yönetimi, stres yönetimi, risk yönetimi ve değişim yönetimi konuları bu başlık altında incelenerek tezin alanı olan turizm ile ilişkilendirilecektir.

1.2.6.1. Kaos Yönetimi

Kaos kavramının bilimsel literatüre ya da yönetim bilimine yansıması, kuantum fiziğinin ortaya çıkması sonrası gerçeklemiştir. Bu döneme kadar yaygın düşünce paradigması olan Newton Fiziği ilkeleri doğayı ve olayları deterministik çerçevede açıklamakta, tekrarlanabilirlik ve lineer mantık üzerine kurulu bir sistemde hipotezler oluşturmaktaydı (Gribbin, 2014:386-396). Bu durum en basit anlamı ile bilimsel metodoloji ile geleceği tahmin etme ve kontrol edebilirliğin mümkün kılınması manasına gelmekteydi (Koçel 2007: 369). Fakat yeni fizik olarak adlandırılan kuantum fiziğinin temel görüşü olan rastlantısallık, bilimin determinist

bakış açısını ciddi anlamda sorgulayan bir çığır açmıştır. Kuantum fiziğine göre herhangi bir deney aynı şartlar altında yapılsa dahi aynı sonuçlar alınmayacaktır (Wolf, 2014:101-109). Kaos kavramının bilimsel bir teori halini alma sürecindeki önemli kilometre taşlarından birisi de Edward Lorenz'in 1959'da Massachusettes Teknoloji Enstitüsünde yapmış olduğu meteoroloji araştırmalarıdır. Lorenz simülasyon programları üzerinden atmosferin herhangi bir durumundaki halini gerekli denklemler ve hesaplamalar ile tahin edebileceği ve buradan hareketle gelecek hava durumunun daha kesin yöntemlerle tahmin edilebileceğini düşünüyordu. Fakat yaptığı deneylerde ihmal edilecek kadar küçük rakamsal değişikliklerin bile atmosfer üzerinde çok ciddi ve köklü değişikliklerin yapabileceğini keşfetti. Bunun sonucunda ise atmosferin başlangıç koşullarındaki değerlere duyarlılık oranının bu kadar hassas olması sebebi ile hava değişimlerinin mevcut teknikler ile hesaplanamayacağını ortaya koydu (Gribbin 2013: 79-81). Rockler (1990-1991:60) kaos teorisini beş madde halinde şu şekilde özetler:

- Kaos teorisi evrenin doğrusal olmayan yönlerinin açıklanmasına yardımcı olur.
- Newton modelinin determinizmi ile kuantum fiziğinin rassallığı arasında bir köprü oluşturur.
- Kaos teorisi bir sistemin başlangıç evresinde meydana gelen küçük değişikliklerin, son evrede önemli farklılıklara neden olabileceğini göstermektedir.
- Kaosun anlaşılması, evrenin açık bir sistem olduğunun perspektifini sağlar.
- Kaos teorisi pek çok beşeri sistemin açıklanmasında en iyi yoldur.

Bu durumun en nihai sonucu, başlangıç aşamasındaki ufak değişimler sistemlerin ileriki aşamalarında büyük farklar yaratan olay örüngüleri ortaya çıkartabilmesinin kanıtlanmış olmasıdır. Kaos kavramının sosyal bilimler açısından önemi de buradan gelmektedir. Yeşilorman (2006: 81-85) kaos mantığının sistemleri büyük bir düzenin parçası olarak ele alması ve hepsinin birbiri ile olan ilişkisini ihtimaller dahilinde ele alıyor olması özellikle sosyal bilimler açısından büyük bir

önem arz etmekte. Bu durum sosyal bilimlerde multidisipliner ufku da genişletici bir etki sunmaktadır.

Kaos fikrinin yönetim temelindeki düşünce mantığı da yukarıda açıklanan ilişkiler çerçevesinde, geniş bir bakış açısında gerçekleşmek zorundadır. Örneğin Taylor'un klasik yönetim anlayışında insanlar makine gibi düşünülüp, kazanımlar veya kayıpların artması ile üretim miktarındaki artış veya düşüş doğru orantılı olarak hesap edilmiştir. Oysa bu gün üretim artışının tek bir kazanım ile ilişkili olmadığı, bütüncül bir sistemdeki pek çok değişkenin çalışanı etkilediğini ortaya koyulmuştur. Bireyi etkileyen unsurların salt maaş ile sınırlı olmadığı, motivasyon için pek çok başka sürecinde de devreye girdiği anlaşılmıştır (Eren: 2013, Saruhan ve Yıldız, 2012, Hodgetts, 1999).

1.2.6.2. Çatışma Yönetimi

Günümüz küreselleşen dünyasının bilgi toplumuna dayalı sisteminde işletmeler için hayatta kalma dinamiklerinde sürekli gelişim ve değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler işletmeler boyutunda insan kaynağı, sermaye, ar-ge gibi rekabet edilebilirlik hususunda oldukça önemli faktörleri etkilemektedir. Sürekli değişen yapıya sürekli uygun hale gelme çabası beraberinde pek çok açıdan çatışmaları da ortaya çıkartmaktadır.

Çatışma en genel anlamı ile birbirine uymayan hedefler ile birbirine bağlı insan ya da grupların arasındaki anlaşmazlıklardır (Oetzel ve Toomey, 2003: 601). Çatışmanın ortaya çıkması devamında çözülmesi gereken bir sorunu da beraberinde getirmektedir. Koçel (2007: 508) çatışma türlerini beş alt maddede şu şekilde kategorilendirmektedir.

- Kişilerin kendi içlerindeki çatışma
- Kişiler arası çatışma
- Kişiler ve gruplar arası çatışmalar
- Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar
- Organizasyonlar arası çatışmalar

Çatışmalar gerçekleşme durumu ve süresi gibi pek çok değişkene bağlı olarak örgüte ya da bireye yarar sağlayıp zarara uğratabilir. Uzun bir zaman dilimine yayılan

çatışmalar, bireysel boyuta indirgenip ortamda güvensizlik ve saldırganlık gibi negatif davranışlar ortaya çıkartabilir, motivasyonu etkileyebilir (Newstorm ve Davis, 1997: 316). Aynı zamanda bu çatışma ortamı para ve zaman kaybı ile emek israfı gibi oldukça önemli kayıplara da sebep olabilir. Öte yandan kimi durumlarda bireylerin kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri ve ortaya konulmak istenenin tam olarak ifade edilmesine olanak sağlaması açısından olumlu yanları da olabilmektedir (Karip, 1999: 22).

Koçel'in beş maddelik çatışma türlerini (2007: 508) turizm şemsiyesi altında, turist rehberliği öznesinde incelediğimizde, bir rehberin başlangıçtan sona tur sürecinde yaşadığı tüm çatışmalarda görebilmek mümkündür. Örneğin, ilk defa gidilen bir destinasyonda o bölgenin anlatımı konusunda rehberin kendi içindeki çatışması turun geneline yansıyacak bir durumdur. Rehberin grup içerisindeki bireyler ile kimi konularda anlaşamaması, seyahat acentası ya da şoför ile sıklıkla karşılaşılan çatışmalar ya da grup içerisindeki turistlerin birbirleri ile çatışmaları her turda olağan şekilde yaşanan ve çözümlenmesi gereken kriz habercisi niteliğindeki olaylardır. Bu çatışmalar ciddi bir kriz yönetimini de gerektirmektedir zira gerekli önlem alınmadığında daha önceki konularda anlatıldığı üzere kriz gerçekleşecek ve yapılmakta olan eylem zarar görecektir.

1.2.6.3. Stres Yönetimi

Bir önceki konuda ele alınan çatışmaların bir sonucu olarak stres ve onun yönetilmesi durumu karşımıza çıkmaktadır. Stres kavramı oldukça geniş ve çok yönlü bir kavramdır. Değişen hayat şartlarına verilen tepki ve uyum çabası (Örnek ve Aydın, 2008: 133), özel hayata dair çıkmazlar, geleceğe ilişkin kaygılar, ekonomik sebepler stresin sebebi olabilmektedir (Allen, 1983:8). Cüceloğlu (1994: 321) stresi, insanın çevresindeki koşulların uyumsuzlaşması sebebi ile sınırlarının zorlandığı bir durum olarak tasvir etmektedir.

Stres kaynakları kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen olmak üzere iki alt başlık altında incelenmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 404). Kontrol edilebilen stres kaynakları özünde kontrolünün kişinin elinde olduğu ve bireysel çabaları ile strese sebep olan etmenleri ortadan kaldırabileceği durumları ifade eder. Örneğin, ilk defa yabancı dilde tura çıkacak turist rehberinin yaşadığı stres kendi iç dinamiklerinin ve

özgüveninin etkisi ile ortadan kaldırılabilir bir stres kaynağıdır. Kontrol edilemeyen stres kaynakları başka bireylerin davranışları sebebi ile meydana gelen, doğrudan kontrol edilmesi mümkün olmayan davranışlardır. Örneğin gidilen bir turda gezilen yerlerin istediği gibi çıkmayan bir turistin sürekli grup içerisinde sorun çıkarması ve huzursuzluğunu belli etmesi turist rehberi için kontrol edilemeyen bir stres kaynağıdır.

Stres yönetimi ve krizler arasındaki ilişki, kriz ortamlarının bireyleri strese yönlendirmesi kaynaklı bir ilişki biçimindedir. Yukarıda saydığımız pek çok etmen bir kriz habercisi ya da kriz anı etkisi olabilir. Bu baskı yaratıcı etmenlerin ortadan kaldırılması gerekliliği ise başlı başına bir stres unsuru olarak nitelendirilebilmektedir. Stres turizm endüstrisi için oldukça önemli konulardan biridir. Literatürü incelediğimizde bu konu ile ilgili belli başlı çalışmalara rastlamaktayız. Saldamlı (2000) 25 farklı 5 yıldızlı otelde 663 otel çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmasında stres kaynaklarını belirlemeye ve bunların çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmıştır.

Bu çalışmaya paralel ve aynı orijinli sonuçlara ulaşılan bir başka çalışmayı Aydın (2004) gerçekleştirmiştir. Turizmde maaşların yeterli olmaması, ücretlerin belirlenme aşamasında bir dengenin gözetilmemesi, uzun çalışma saatlerinde aşırı iş yükü, mevsimsellik, dedikodu ve pek çok belirsizlik, turizm endüstrisinde çalışan işçiler için birer stres kaynağı olarak belirlenmiştir. Turizm endüstrisinde stres yönetimi konusu ağırlıklı olarak konaklama işletmeleri özelinde ele alınmış konu ile ilgili turizm rehberliği alanında herhangi bir yayına rastlanmamıştır.

1.2.6.4. Risk Yönetimi

Risk kavramı en yalın tanımı ile, gelecekte istenilmeyen ya da beklenmeyen olaylar veya sonuçlarla karşılaşabilme olasılığıdır (Akçay vd. 2015:338). Risk hayatın her alanında ve yaşamın her çağında var olan, özel hayattan iş hayatına her durumda ortaya çıkan bir durumudur (Berg, 2010: 79).

Risk kavramının yönetim sürecine girmesi ilk defa 1950'li yıllarda Amerika'da Sigortacılık sektörü ile gerçekleşmiştir. Öyle ki bu ilk dönem sürecinde sigortacılık ve risk yönetimi aynı anlamda kullanılmış iki kavram halini almıştır (Emhan, 2009: 212). Risk yönetimi belirsizlikleri ya da belirsizliklerin işletme veya bireyleri sürükleyeceği zararı en aza ya da kabul edilebilir bir seviyeye indirme çabasını ifade etmektedir. Zira

belirsizlik ne kadar artarsa risk de o kadar artacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 403).

1.2.6.5. Değişim Yönetimi

Örgütsel değişim kavramı planlı ya da plansız bir şekilde örgüt içerisindeki yapının, işleyişin ya da teknolojilerin değişime uğramasıdır (Eren 2013: 128). Küreselleşme ve tüketime dayalı gündelik yaşam gibi güncel kavramlar örgütler için sürekli bir değişimi de mecbur kılmaktadır. Toplumla birlikte şekillenen yeni ihtiyaçlar, klasik örgüt yapısının ötesinde bir esneklik zorunluluğunu da ortaya koymaktadır. Bu konuda Toffler (1989: 48) mevcut değişim ortamına ayak uyduramayan, dünkü paradigmalar çerçevesinde hareket eden örgütlerin, çevresi ile uyum içerisinde olamayacağını ifade eder.

Değişim yönetimi değişimin hızlı ve mutlak bir biçimde gerçekleştiği günümüz dünyasında ayakta kalabilmek ve rakipler ile mücadelede öne geçebilmek adına örgütün kendini yenilemesi, ortaya çıkan fırsatları ve potansiyelleri değerlendirmesi ve uygun stratejilerin belirlenip uygulanması için yeniden örgütlenme işidir (Tunçer, 2013: 378)

İKİNCİ BÖLÜM
TURİZM ENDÜSTRİSİNDE KRİZ YÖNETİMİ VE TURİST REHBERLİĞİ

2.1. Turizmde Endüstrisinde Güvenlik Sorunu ve Krizlerin Yapısı

Küreselleşen dünyanın ve doğal süreçlerin bir getirisi olarak gündelik hayatın her noktasına temas eden krizlerin zararlarını azaltmak ya da yok etmek için kriz yönetimi, olmazsa olmaz bir yönetim aşamasını oluşturmaktadır. Bir önceki bölümde ele alındığı üzere kriz yönetiminde, henüz kriz başlamadan alınan önlemler büyük önem arz eder. Yapılan bu çalışma turizm endüstrisinde krizlere odaklanması ve oradan hareketle turist rehberlerinin özelinde konuyu irdelemesi sebebi ile ilk olarak turizm endüstrisinde krizlerin ortaya çıkarttığı güvenlik sorununu ele alınmaktadır.

Gerçekleşen her bir kriz türü, içinde bulunduğu sistemi ya da sistemin etkilediği diğer sistemleri tehdit eder niteliktedir. Bu ister ekonomik kaynaklı, ister doğal afet merkezli, isterse terör faaliyetleri kapsamında gerçekleşsin hiçbir fark göz etmeksizin güvensizlik yaratacak bir iklim oluşmasına sebebiyet verir. Buradan hareketle turizm endüstrisinde, krizler henüz başlamadan turistik destinasyonların güvenlik zaaflarının üstesinden gelmesi, gerekli önlemleri alması hatta çıkabilecek sorunlara alternatif çözüm önerilerini hazırlaması krizin yaşanma potansiyeli olan destinasyonlar için büyük önem taşımaktadır. Bu hazırlığın turist üzerinde motivasyon açısından da büyük etkisi olacağı kaçınılmazdır. Dolayısı ile güvenlik sorununun algılanması ve bu konuda çalışmalara girişilmesi kriz öncesi yönetim doğrultusunda yapılacak bir hamle olarak değerlendirilmelidir.

Günümüzde insanları turizme yönelten pek çok sebep olduğu gibi destinasyon seçimine karar verme aşamasında da kararlarını etkileyecek reklamlardan propagandaya, krizlerden, uluslararası ilişkilere pek çok etmen rol oynamaktadır. Turizm hareketliliklerine katılma arzusu gidilecek yere olan motivasyon hissi ile bu aşamada birleşmektedir. Bir kişinin bir hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu tutarlılık ve azim süreci olarak tanımlanan motivasyon (Robbins ve Judge 2015:205) gidilecek yerin seçilmesi açısından son derece önemlidir.

Akademik literatürde en kabul görmüş motivasyon teorilerinden birisi olarak karşımıza çıkan Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 9'da görülen beş basamaktan oluşmaktadır.

Şekil 9 : A.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: A.H. Maslow, (1943:370-396)

Bu ihtiyaçlar kapsamında bir basamağın ihtiyaçlarını yerine getirememiş birey bir sonraki basamağa geçememektedir. Fizyolojik ihtiyaçlardan sonra güvenlik ihtiyacının geliyor olması ise turizm endüstrisinde meydana gelen güvenlik sorunları ve krizlerin oluşturduğu istikrarsız ortamın turistler üzerinde nasıl etki yapacağının en önemli göstergelerinden biridir. Destinasyonlarda meydana gelen terör faaliyetleri, yan kesicilik, dolandırıcılık gibi suç unsurları, ülkeler arasında yaşanan krizler ve meydana gelen doğal afetler destinasyonlarda güvensiz bir ortamın oluşmasını sağlayan en önemli etmenler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu gibi durumlarda da güvenli ortamı bulamayan turistler algıladıkları risk maliyetini çok yüksek bulacak ve rotasını daha güvenilir olarak algıladığı başka destinasyonlara çevirecektir.

2.1.1. Turizm ve Terörizm İlişkisi

Yunanca "terrara" kelimesinden türemiş olan terörizm kelimesi bu dildeki titremek, titretmek, caydırmak ve korkutmak anlamlarını karşılamaktadır (Wilkinson,1974: 9). İlgili alan literatürü incelendiğinde terörizme dair pek çok

tanımın yapıldığı fakat bu tanımlar arasında tam olarak bir anlaşmaya varılamadığı görülmektedir. Wilkinson (2011: 17) terörizmi, amaçlara ulaşma noktasında bir yöntem olarak tanımlarken Bjorgo (2005: 1) sebebi, amaçları ve yöntemleri oldukça farklı nedenlere dayandırılmış karmaşık bir sistem, bir ideoloji olarak dile getirmektedir. Lutz ve Lutz (2008: 7) terör ve terörizm olayına daha farklı açıdan yaklaşmakta, bir grup için özgürlük savaşçısı ya da özgürlük hareketi olarak kabul edilen bir kişi veya davranışın başka toplumlar nezdinde terörist ve terörizm olarak algılanacağının da altını çizmektedir. Bu durumda günümüzde uluslararası dengeler açısından terörizmin tam olarak çözülememesi sebeplerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bütün bu tanımlara karşın uluslararası birlik ve oluşumların yaptıkları tanımlar, uluslararası ilişkilerin belirlenmesinde daha bağlayıcı bir önem taşımaktadır. Bu kapsamda uluslararası hukuka terörizmin ilk girişi 1937'de "Terörizmin Önlenmesi ve Bastırılmasına ilişkin Cenevre Sözleşmesi" ile gerçekleşmiştir (Saraçlı, 2007: 1053). Sözleşme terörizmi, devletlere karşı bireylerde ya da toplumda belirli bir algı oluşturmak, algıda terör hali meydana getirmek amacı ile yapılan sistematik saldırılar şeklinde tanımlamıştır.

Türkiye'de terörün tanımı Terörle Mücadele Kanunun (1991) kapsamında yapılmıştır. Kanunun 1. Maddesi ilk olarak terörü tanımlayarak başlar. Bu çerçevede terör, devleti bölmeye ve yıkmaya yönelik, otoritesini zayıflatma veya yok etme merkezli şiddet, yıldırma ya da tehdit gibi eylemlerin kullanılması olarak ön görülür. Bu saldırgan yöntemler aynı zamanda devletin iç ve dış güvenliğini tehlikeye atan, kamu düzenini bozmaya yönelik davranışlar olup belirli bir örgüte mensup kişi ya da kişilerce gerçekleştirilen her türlü suç unsuru barındıran eylemlerdir.

Günümüzde uluslararası ya da bölgesel terörist gruplarının yapmış oldukları eylemlerin özellikle turizmi hedef alan, turistlere ve turistik mekanlara zarar vermeye yönelik eylemlere odaklandıkları dikkatleri çekmektedir. Terörizmin turizm ile ilişkisinin bilincine varmak bu noktada oldukça önemli bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Sönmez ve Graefe (1998: 112-133) uluslararası arenada terörizm faaliyetlerinin ve eylemlerinin 1970'li yıllarda başlayıp ilerleyen on yıllık süre zarfında zirveye çıktığını bildirir. Özellikle 1990lı yıllar ile birlikte eylemlerin turizm endüstrisine yoğunlaştığına da dikkat çekilmektedir.

Literatürde turizm ve terörizm ilişkisine odaklanmış pek çok yayın bulunmaktadır. Bu yayınların özellikle turistlerin neden teröristler için bir hedef haline geldiği, terörist eylemlerin turizm bölgelerindeki talebe etkisi ve turizmde ulaşım şekillerine etkisi konularına odaklandığı görünmektedir. (Richter: 1983, Arana ve Leon: 2008, Vivero: 2008, Drakos ve Kutan: 2003, Sönmez, vd: 1999, Pizam ve Smith: 2000, Korstanje ve Clayton: 2012). Alanyazına ilk katkı yapan yazarlardan biri olan Richter (1983:328) turistlerin, teröristler için özellikle önemli olduğunu belirterek, gerçekleşen saldırının, muhalif olunan fikir ile çatışmanın ötesine geçerek sosyal bir boyut kazandığını belirtir. Küçükaltan (2012:312) terörist eylemlerin uluslararası boyuta taşınması, ülke imajının zedelenmesi, hedef ülke yöneticileri ile diyaloğu zorlama çabası, turisti ile olaya karışan üçüncü ülke ile kriz başlatma arzusu ve turizmin çarpan etkisi sebebi ile ekonomik olarak büyük çaplı zarar verme arzusu olarak geniş bir çerçevede konuyu açıklamıştır.

Gerçekten de kapitalist sistemin bir simgesi olarak algılanan turizm endüstrisi, devletlerin yüksek döviz geliri beklentisi ile büyük miktarlarda destekler verdiği ve ulusal planlarını bu çerçevede gerçekleştirdiği bir alandır (Sönmez 1998: 423) . Bu sebeple turizm endüstrisine yapılan terörist eylemler sadece turist ya da ilgili destinasyona değil bütüncül bir şekilde turizm ile doğrudan ve dolaylı ilişkili tüm sektörleri sarsar. Terörist eylemler sebebi ile turistin gelmekten vaz geçtiği destinasyona yapılan yatırımlar boşa gitmektedir. Ayrıca gelmesi planlanan dövizin de terör faaliyetleri sebebi ile büyük oranda gelmemesi, devlete ekonomik açıdan ciddi zararlar verebilecek bir kayıp niteliğini taşır.

Turizm endüstrisinde meydana gelen krizler lokal nitelikli olmayıp kısa sürede uluslararası ölçekte kendisini hissettirecek boyutlara ulaşabilmektedir. Terörizmin turizm alanındaki en yıkıcı etkilerinden biri, yapılan eylemlerin uluslararası nitelikleri sebebi ile küresel bağlantılar noktasında adeta bir çökme etkisi oluşturacak kadar ağır bir tablo ortaya çıkartabilmesidir. Bu konuda verilecek en iyi örnek Amerika'ya karşı 11 Eylül 2001 tarihinde yapılan saldırılardır (Tarlow 2014: 98).

11 Eylül 2001 tarihinde El –Kaide isimli terör örgünün eş zamanlı olarak Dünya Ticaret Merkezi ve ABD Savunma Bakanlığı – Pentagon'a yaptığı uçaklı intihar saldırıları sonucunda 2996 kişi hayatını kaybederken saldırının yarattığı uluslararası krizin faturası çok üst derecede oldu. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi

(WTTC) saldırı sonrası dünya çapında 10 milyonu aşkın kişinin durumdan etkilendiğini bunların büyük birçoğunun ise işsiz kaldığını belirtti. Rakamlara göre dünya çapında turist sayısında 0,5'lik düşüş gerçekleşmiştir. Devam eden süreçteki dolaylı ve direkt etkiler neticesinde turist sayısında 8,8 milyonluk düşüşü daha gerçekleşmiştir (Mutlu ve Akbaş, 2016:7) . Yaşanan saldırıdan en zararlı çıkan sektörlerin başında havacılık sektörü gelmekteydi. 2001 yılında 13 milyar dolar 2002 yılında 11 milyar dolar zarar eden sektörün toplamda 50 milyar doların üzerinde kaybı gerçekleşmiştir. İlerleyen 10 yıllık süreç sonunda ise ABD'ye olan maliyeti yaklaşık olarak 3,8 trilyon dolar olarak belirlemiştir (Cebeci, 2011) . Ayrıca saldırı sonrası güvenlik arttırımı maksimum düzeye çıkartılırken bu durum da ek güvenlik masrafı olarak ortaya çıkmıştır.

2.1.1.1. Türkiye'de Turizm ve Terör

Türkiye'nin coğrafi konumu, önemli stratejik ve politik üstünlükler ile birlikte ekonomik anlamda da özel bir rekabet gücünü beraberinde getirmektedir. Sahip olunan bu değerler ise diğer pek çok ulus ve örgütün dikkatini çekmektedir. Türkiye coğrafyasının büyük bir kısmını teşkil eden Anadolu toprakları, başta Avrupa ve Asya kıtaları arasında önemli bir köprü görevi görmekte, ayrıca Afrika kıtasını da içine alan üç kıtanın merkezi noktasında bulunmaktadır. Diğer yandan Orta Doğu coğrafyası için son derece kritik bir sınır niteliğinde olan Türkiye, sahip olduğu stratejik önemi her geçen gün daha da artan bir ülkedir.

Sahip olunan bu nitelikler Türkiye'yi terörün hedefindeki bir ülke haline getirmektedir. Nitekim küresel arenada 1970'li yılların başından bu yana gerçekleşen pek çok terörist eylem farklı ülkelerde ciddi boyutlarda can ve mal kaybına sebep olurken şüphesiz Türkiye bu konuda en büyük mağduriyeti yaşayan ülkelerden biridir. Türkiye uluslararası nitelikli terör saldırıları ile ilk defa 1973 yılında Ermeni terör örgütü Asala'nın Türkiye Cumhuriyeti pasaportu taşıyan diplomatlara yapmış olduğu saldırılar sonucu tanışmıştır. Örgüt 1918 yılında yapıldığını iddia ettiği Sözde Ermeni Soykırımı savı sebebi ile Türkiye'yi hedef alan eylemlere başlamıştır. 1973-1994 arası dönemde yabancı ülkelerde bulunan konsolosları hedef alan örgüt, eylemlerde devlet

görevlisi ya da sivil ayırmaksızın Türk vatandaşlarına saldırarak yaklaşık 20 yıllık süre zarfında 35 adet Türk diplomat ve yakınını katletmiştir (Küçükaltan, 2012: 35-37).

Türkiye'nin yıllardır mücadele etmekte olduğu bir diğer terör örgütü ise Kürdistan İşçi Partisi (PKK)'dir. Türkiye'nin Güneydoğu ve Doğu Anadolu bölgelerini de içerisine alan bir devlet kurma çabasındaki bölücü terör örgütü 1990'lı yıllardan bu yana yapmış olduğu bombalı, silahlı saldırılar ve canlı bomba saldırıları ile kanlı eylemlere imza atmaktadır (Sökmen, 2012: 48-54). Ülke sınırları içerisinde terörist örgütler ile yapılan bu mücadele ve bu mücadelenin uluslararası basında yer bulması, turizm açısından oldukça önemli bir kayıp ortaya çıkartmaktadır. 2004'de Emsen ve Değer'in (2004: 70) yaptıkları araştırmada PKK eylemleri nedeniyle Türkiye'ye gelen İngiliz turist sayısının %20 oranında azaldığını ayrıca yaşanan olayların turizm gelirinde %25'lik oldukça büyük bir düşüşe yol açtığını ortaya koymuştur.

Türkiye özellikle son 5 yıllık süre içerisinde hem ulusal hem de uluslararası pek çok terör saldırısının hedefi olmuştur. Bu süre zarfında PKK, IŞİD gibi uluslararası kaynaklı terör örgütleri ile mücadele edilmiş, FETÖ terör örgütünün 15 Temmuz 2016 tarihinde gerçekleştirmeye çalıştığı darbe girişimini bastırmıştır. Anadolu Ajansının haberlerine göre sadece (31.12.16) 2016 yılında polis ve jandarma tarafından Türkiye genelinde toplam 37 bin 310 adet terör operasyonu yapılmış, bu operasyonlar sonucunda 20 bin 636 terörist öldürülmüştür. 7 Haziran 2015 ile 21 Ocak 2017 tarihleri arasında Türkiye'de gerçekleştirilen terörist eylemler sonucunda ise toplamda 1864 vatandaş hayatını kaybetmiştir. Yaşanan tüm bu olaylar sonucunda uluslararası arenada, ülke genelinde çok ciddi bir güvenlik sorunu olduğu algısı oluşmuş ve bu durumda kaçınılmaz bir şekilde turizme yansımıştır.

Türkiye Otelciler Birliği'nin (TÜROB) 2017 yılında bir gazeteye vermiş olduğu röportajda Türkiye'nin yaşadığı terör eylemleri sonucunda dünyada ilk on arasına konumlanmış kongre turizminin bu gün neredeyse bittiğini bildirmiştir. Birliğin başkan yardımcısı Armin Zarunyan, Türkiye'nin 2020 yılına kadar pek çok kongreyi kaybederek 2,5 milyar dolarlık kongre turizmi kaybı olduğunu, aynı zamanda Avrupa'daki pek çok sigorta şirketinin Türkiye'yi sigorta kapsamından çıkartarak güvenli olmayan bölgeler listesine aldığını belirtmiştir (Başçı: 2017) .

Türkiye'de uzun süredir yaşanan terör faaliyetlerine ek olarak yakın zamanda Orta Doğu'daki karışıklıklar sebebi ile Anadolu coğrafyasına sıçrayan terörist faaliyetler turizmin önem arz ettiği belirli bir coğrafya ya da belirli bir turist çeşidi ile sınırlı kalmamakta tüm turizm endüstrini kapsayan bir etkiye dönüşmektedir.

2.1.2. Turistik Bölgede Suç Unsurları

Turistik bölgelerde yaşanan hırsızlık, yaralama, saldırı, tecavüz gibi pek çok suç unsuru, turistik destinasyonlarda sıklıkla yaşanan sıkıntılardan olmakla beraber bu alanda yapılmış çalışmaların ulusal ve uluslararası literatürde olması gerektiği kadar geniş yer bulmadığı dikkat çekmektedir (Karagiannis ve Sadjadi 2012: 73-76, Lind ve Lind . 1986: 167-168, Pizam, 1999: 7)

Destinasyonlarda turizm algısı, arzı ve kaynakları ne kadar gelişirse turist sayısının da pozitif yönde artacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Turist sayısının artması da suç unsurlarını arttırıcı faktörleri ortaya çıkartmaktadır. Fujii ve Mak (1980: 34) yapmış oldukları çalışmada bir destinasyonda turizmin gelişmesi ve turist varışının artması sonucunda, bununla ilişkili olarak suç unsurlarının ve suç oranlarının arttığını gözlemlemişlerdir. Bu da turizm ile suç unsurları arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi ortaya çıkartmaktadır.

Ryan (1993: 173-174) suç ve turizm arasındaki ilişkiyi beş farklı şekilde sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırma aşağıdaki gibidir :

Birinci tip: Turistler tesadüfü olarak kurban durumuna düşerler. Bu gibi durumlarda suçlar yerli halka yönelik olup, suçun niteliği turistik olmayan bölgelerde gerçekleşen suçlar ile aynıdır.

İkinci tip: Kurbanların özellikle turist olmadığı fakat turistik bölgenin niteliği sebebi ile suçlular tarafından hedef seçilmiş bölgelerde yaşanan suçlar bu kapsam içerisindedir.

Üçüncü tip: Turistlerin kolay hedef olması sebebi ile özellikle hedef seçilir. Bu aşamanın devamında turist sadece kurban olarak kalmaz aynı zamanda saldırgan bir tutum izler. Her iki taraf da nispeten örgütsüz bir nitelik taşır. Böyle durumlarda suçlar, bireyler ya da ufak gruplar tarafından işlenir ve temel amaç parasal nitelikli bir kazanç elde etmektir.

Dördüncü tip: Suç faaliyeti belirli tür turistler için özellikle organize olur.

Beşinci tip: Organize olmuş suç ya da terör örgütlerinin turistlere ve turistik tesislere karşı gerçekleştirdikleri özel saldırılar.

Turistler, bulundukları destinasyonda hırsızlık, kapkaç ya da dolandırıcılık faaliyetleri açısından suçlu kişiler için daha kolay bir hedef olarak algılanmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalarında bu yönde olduğu dikkat çekmektedir. Lind ve Lind (1986: 173) Honolulu'da yaptıkları çalışmalarında işlenen suçlarda turistlerin yerli halka göre %29 daha fazla mağdur olduğunu tespit ederken bu oran tecavüz gibi vakalarda %11 olarak hesaplanmıştır.

Turistlerin en çok mağdur duruma düştüğü olaylardan biri de hırsızlık vakalarıdır. Mawby (2000: 117-121) yapmış olduğu çalışmada turistlerin en çok hırsızlıktan mağdur olduklarını ortaya koymuş, araştırmaya katılanların % 4,7'lik oranının hırsızlık mağduru olduğunu %3,5'inin ise hırsızlık teşebbüsüne maruz kaldığını tespit etmiştir

Turistlerin turistik alanlarda suçlular tarafından bir hedef haline gelmesinin belli başlı sebepleri vardır. Holcomb ve Pizam (2006: 108-109) bu sebepleri şöyle sırlamışlardır:

- Giymiş oldukları kıyafetler turist olduklarını belli etmektedir.
- Pahalı ve taşınabilir eşyaları yanlarında bulundurmaktadırlar.
- Rahat ve korunaksızlardır.
- Suçlu yakalansa bile suçlamalar daha az olacaktır
- Bulunulan çevreye aşina değillerdir
- Riskli faaliyetlerde bulunurlar ve
- Destinasyonda herhangi bir sosyal desteğe sahip değildirler.

2.1.3. Siyasal Krizlerin Turizme Etkisi

Siyasi istikrarsızlıklar çoğunlukla bir hükümetin devrilmesi ya da bir darbe veya darbe girişimi gibi iktidarın iradesini kaybettiği, bu yolla yürütme birimlerinin işlevsizleşerek toplumsal güvenin zarar gördüğü sancılı süreçlerdir (Ingram vd. 2013: 94) .

Siyasi istikrarsızlıklar ve krizler turizme doğrudan ve dolaylı olarak zarar vermektedir. Doğrudan oluşan zarar, hukuksuzluk algısı ve terörizm gibi algıların turist zihinlerinde oluşmasına sebebiyet verip turistleri rahatsız eder. Dolaylı yoldan ise, siyasi istikrarsızlıklar turizmin temelini oluşturan alt yapı çalışmalarının geliştirilmesini veya sürdürülmesini engeller (Fletcher ve Morakabati, 2008: 539).

Siyasi istikrar, uluslararası seyahat eden turistin bir destinasyona seyahat etmeye karar vermesi aşamasında ön şartı olmakla beraber, turizm endüstrisinin başarı ile işlemesi, büyümesi ve hayatta kalabilmesi için ön koşuldur (Seddighi vd. 2002:62).

Ülke içinde gerçekleşen siyasi karışıklıklar kadar ülkeler arası yaşanan siyasi sorunlar, krizler ve gerginlikler de turizme ciddi boyutta zarar verici etkisi bulunan olaylardır. Yaşanan sorunlar sebebi ile karşı ülke vatandaşına havalimanı gibi noktalarda yapılan muamelelere, misillemelerin yapılması hem turistlere rahatsızlık verebilmekte hem de ülke ilişkilerini daha da çıkmaza sokabilmektedir. Bu konuda Ekim 2017 tarihinde Viyana Havalimanında Türk yolculara yapılan muamele bir örnek teşkil etmektedir. Viyana Havalimanında çıkış yapacak yolculardan sadece Türk vatandaşlarının narkotik köpeklerce aranması durumu ve devamında Almanya Münih Havalimanında da aynı uygulamanın yapılması uluslararası basında tepki ile karşılanmıştır. Bu durum ülkelerin bir başka ülke hükümeti ile uluslararası hukuk çerçevesinde yaşadığı sorunları, vatandaşlarına indirgeyen huzursuz edici bir davranıştır (Hürriyet, 25.10.2017).

2.1.4. Doğal Afetlerin Turizme Etkisi

Deprem, sel, hortum, volkanik hareketler vb. olaylar, insan yönetimi temelli birimlerin kontrolü dışında gerçekleşen ve krizlere sebebiyet veren doğal afetlerdir. Yaşanan bu krizlerin ekonomik ya da siyasi krizleri tetikleme etkisi olabileceği gibi kısa, orta ya da uzun vadeli ekonomik sorunları da beraberinde getirebilmektedir (Küçükaltan, 2012: 27). Yaşanan felaketler sebebi ile destinasyonda meydana gelen alt ve üst yapı hasarının derecesi, zararın vadesini belirleyen etmenlerden birisi olarak değerlendirilebilir. Söz gelimi volkanik patlama yaşayan bir destinasyonda depremler, kül yağmurları, lavın yıkıcı etkisi gibi pek çok ağır süreç yaşanırken turistik tesisler ve

tesislerin bulunduğu alanlar uzun süreli bir zarara maruz kalabilmektedir. Bu durum kuşkusuz uzun vadeli ekonomik sorunları da beraberinde getirecektir.

Doğal felaketler sebebi ile meydana gelen krizler, sadece olayın gerçekleştiği destinasyondaki turizm endüstrisini, turistleri ve yerel halkı etkilemez aynı zamanda bölgeye komşu destinasyonlardaki turizm akışını da sekteye uğratır (Ritchie ve Campiranon, 2014:3). Özellikle doğal afetlerin gerçekleşmesi sonrası, kriz yaratıcı etmenlerin etkisinin ne kadar süreceği tam olarak kestirilemeyebilir. Örneğin fırtına, kasırga gibi afetlerin hangi yönde ilerleyeceği meteoroloji tarafından tahminlere dayalı olarak açıklansa da bu gün meteoroloji konusunda yapılan açıklamalarda kesinlik gibi bir durum söz konusu değildir. Aynı şekilde deprem felaketleri sonrası depremin olduğu merkez üssü ve yakın coğrafyada birbirini tetikleyen başka depremler veya artçı sarsıntılar meydana gelebilmektedir.

Faulkner (2001:136) krizlerin sadece belirli bir kısmının yöneticilerin kontrolü dahilinde seyrettiğini belirtirken doğal afetlerin genellikle dışsal ve ön görülemez olduğunu vurgulamaktadır. Doğal afetler turizm endüstrisini pek çok açıdan derinden ve sarsıcı bir etkiye sahiptir. Başta krizle birlikte bölgenin turizme elverişsiz bir yer haline gelmesi, mevcut turizm potansiyelin kaybolmasına neden olmaktadır. Öte yandan afetler sonrası meydana gelen maddi zarar hem işletmecileri hem de devleti ciddi kayıplara uğratmaktadır. Bu konuda verilecek en çarpıcı örnek 2 Aralık 2004 tarihinde merkezi Endonezya – Sumatra adaları olan 9,3 şiddetindeki deprem ve sonrasında gerçekleşen tsunami felaketidir. Felaket 14 ülkede toplamda 230.000 ile 280.000 arası insanın ölmesine sebep olmuştur (Richardson vd. 2014: 150). Tsunami Hindistan ve Malezya'da tatil beldelerini vururken en büyük hasarı turizm alt yapısının çökmesi ile Tayland, Sri Lanka ve Maldivler görmüştür. Bölge büyük bir rezervasyon iptali ile karşılaşarak 2005 senesinde uluslararası turist sayısında %85 düşüş yaşamış, otellerin doluluk oranı %10'a gerilemiş, toplamda yaklaşık 3000 kişiye istihdam sağlayan 500 turizm şirketi iflas etmiştir (UNEP 2008: 23).

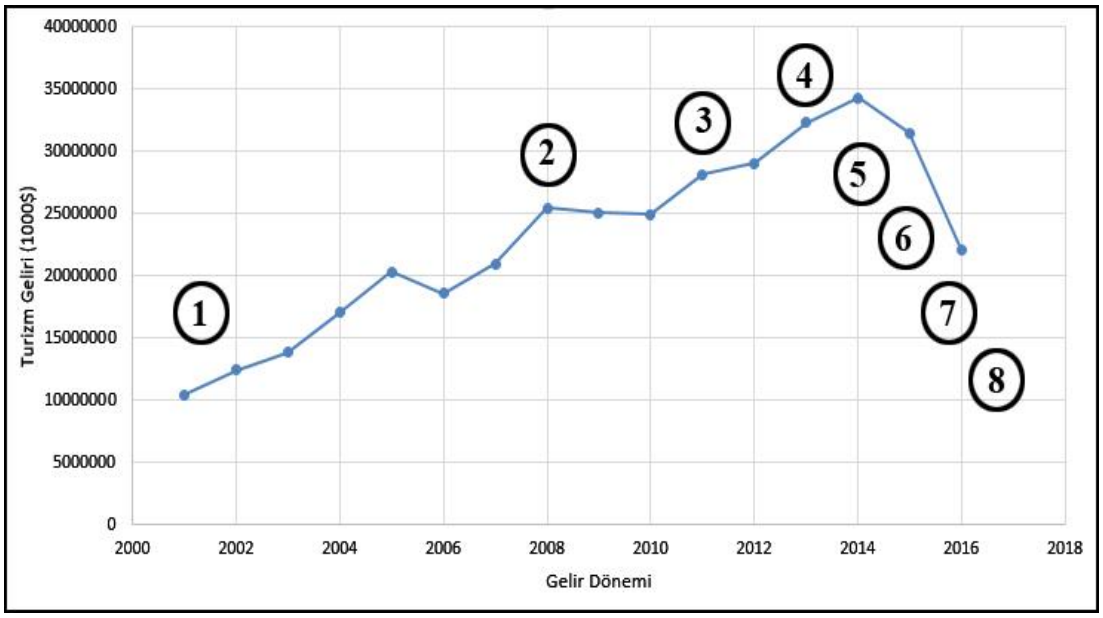
Özetle doğal afetler sebebi ile meydana gelen krizler destinasyonları, turistleri ve yerel halkı her açıdan etkilemekle kalmayıp çevre destinasyonların turistik gelirini de düşürücü etkiye sahiptir. Çoğunlukla krize hazırlık gibi bir şans tanımayan bu olayların, ancak önceden alınan önlemlerle yıkıcı etkisi azaltılabilir.

2.2. Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimi

Turizm endüstrisinin küresel ölçekte hizmet veren geniş yapısı ile direkt ve dolaylı olarak pek çok farklı sektörden hizmet kullanıyor durumda olması, endüstrinin yaşanan her türlü krizden olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Küçükaltan ve Çiftçi, 2016: 260). Sektörde hizmet vermekte olan seyahat, konaklama, ulaştırma, yiyecek içecek işletmeleri yanında bireysel olarak rehberlik hizmeti veren turist rehberleri krizlerden etkilenen temel grupları oluşturmaktadırlar.

Turizm endüstrisinde talebin genel özelliklerine baktığımızda, bağımsız, elastikiyetinin ve ikamesinin oldukça yüksek, kişisel gelirin büyük oranda rol oynadığı bir yapı olduğu görülmektedir (Olalı ve Timur, 1988: 196-197). Bu sebeple turizm endüstrisinde kriz yönetimi, krizin özellikle talep üzerinde yarattığı negatif yönlü yoğun sebebi ile büyük önem arz etmektedir. Turizm örgütleri ya da çalışanları her açıdan krizlere olabildiğince hazır olması gerekmektedir. Yaşanan krizlerin turizm talebini nasıl etkilediği Tablo 3'de Türkiye örneği üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 3: 2000-2016 Yılları Arası Türkiye Turizm Gelirleri ve Krizler



1- 2001- Anayasa Krizi	5- 2014- İŞID Krizi
2- 2008 -Küresel Krizi	6- 2015- Çözüm Süreci Krizi
3- 2011 -Suriye Mülteci Krizi	7- 2016- Türkiye Rusya Krizi

4- 2013 -Taksim Gezi Parkı Olayları	8- 2016 -15 Temmuz Darbe Girişimi

Kaynak: TÜİK verilerinden derlenmiştir.

Tablo 3'ü incelediğimizde 16 yıllık süre içerisinde Türkiye turizm endüstrisinin 8 önemli krizi yaşadığı ve bu krizlerin yarısını da son üç yıllık süreye rastladığı görülmektedir. Bu dönemde yaşanan krizler ulusal ve uluslararası nitelikli özellikleri de taşıyan terör ve politik kriz odaklı krizlerdir. Turizm gelirlerine baktığımızda ise yoğun kriz süreçleri ile birlikte ciddi miktarda azalma meydana geldiği, dolayısı ile turizm talebinin sert bir düşüş yaşadığı gözlenmektedir.

Yukarıdaki tablodan da hareketle krizlerin turizm endüstrisine verdiği zararın bütüncül bir şekilde yayıldığı yorumunu yapmak yanlış olmayacaktır. Turizmde endüstrisinde kriz yönetimine özel bir önem verilmesi gerekliliği de kendini göstermektedir. Rekabetin işletme boyutundan ülkeler arası boyuta oldukça geniş bir kapsamda yaşandığı turizm endüstrisinde krizler destinasyonları rekabette geriye düşürecek yıkıcı nitelikli olaylardır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan kriz rehberi bu konuda şu uyarıları yapmaktadır (Aktaran Küçükaltan ve Çiftçi, 2016: 260):

- Kriz sonrası talep durumu, pazar payındaki değişmeler, krizden etkilenen kesimler ve uğranılan zararın boyutu tarafsız ve doğru bir şekilde hesaplanmalı
- Maruz kalınan olumsuz etkilerin giderilmesi ya da hafifletilmesi için en kısa zamanda maliyet belirlenmeli.
- Gerekli bütçe en kısa zamanda belirlenerek gerekli süreçler başlatılmalı.
- Hesaplanan bütçe yeterli gelmediği durumda tekrardan planlamalar yapılmalı
- Kriz yönetimi etkinliği ölçülmeli, başarı ve başarısızlıklar değerlendirilmeli, kriz yönetimi planlarına yeni veriler entegre edilmeli

Pizam (2002: 1-2) destinasyonların korunması ve terörist saldırıların yıkıcı etkisinin daha az yaşanması için şunları önermektedir:

- Tüm turizm çalışanları güvenlik önlemleri içerisinde acil operasyonlara karşı eğitilmelidir. Buradaki ana hedef bütün turizm personelinin tüm turizm çalışanlarının birer güvenlik çalışanına dönüştürülmesi olmalıdır.

- Turistler, terörist eylemlerin olabilme ihtimalinden haberdar edilmeli ve güvenlik önlemleri alma konusunda eğitilmiş olmalıdır.
- Turizm ticari kurumları, turizm işletmelerinin asgari güvenlik önlemlerini almalarını sağlayacak ulusal ya da uluslararası akreditasyon komisyonlarının kurulmasını gündeme almalıdır.
- Turizm işletmelerinin beklenmedik olaylara karşı kriz planları bulunmalı. Bu planlar terörist eylemleri sonucunda meydana gelen olumsuz haberleri elemine edebilecek pazarlama ve planlama faaliyetleri merkezli olmalı.
- Terörist saldırılardan sonra turist varışlarını eski haline getirmek için oluşturulacak pazarlama stratejileri, öncelikli olarak iç turizm faaliyetlerinin gelişmesine yönelik olmalıdır.
- Benzer durumlarda uygulanan bir diğer pazarlama stratejisi ise bölgede gerçekleştirilen paket tur fiyatlarında çeşitli indirimler (çocukların ücretsiz konaklaması, iki kişiye tek fiyat uygulanması gibi) gerçekleştirilebilir.

2.2.1. Krizlerin Turistik Bölgeler Üzerindeki Etkisi

Her sene destinasyonlar, milyarlarca dolarlık turizm geliri pastasından en büyük payı alabilmek adına ciddi reklam kampanyaları düzenlemekte, fuarlara katılmakta ve reklam kuruluşları ile kampanyalar düzenlemektedir. Bu tanıtım uğraşında ise destinasyonun güvenliği, rahatlığı ve tatmin edici turist deneyimi üzerinde durulmaktadır. Fakat hükumetler yazılı, görsel ve sosyal medya kanallarında sık sık pek çok destinasyona yönelik seyahat tehlikeleri sebebi ile vatandaşlarını uyarmaktadırlar (Holcomb ve Pizam, 2006:109).

Özellikle yoğun turist gönderen ülkeler, dış işleri bakanlıkları ve konsoloslukları aracılığı ile tehlikeli bölgeleri sürekli kendi vatandaşları ile paylaşmakta, bu bölgelerin listelerini gazete, televizyon ya da sosyal medya aracılığı ile mümkün olduğunca duyurmaktadır. Örneğin Ekim 2017 tarihinde İngiltere'nin en çok okunan gazetelerinden biri olan The Telegraph dış işleri bakanlığı bilgileri kaynaklığında dünyanın en tehlikeli ülkeleri listesi yayınlamıştır (The Telegraph, 09.10.2017). Listede yer alan ülkeler; Afganistan, Burkino Faso, Burundi, Orta Afrika Cumhuriyeti, Çad, Demokratik Kongo Cumhuriyeti, Irak, Libya, Mali, Moritanya,

Nijer Cumhuriyeti, Kuzey Kore, Somali, Güney Sudan, Suriye, Venezuela, Yemen şeklindedir. Listedeki ülkeleri incelediğimizde gidilmesi tehlikeli olarak duyurulan ülkelerde genel olarak demokratik bir yönetimin olmadığı, bir kısmında savaşın hüküm sürdüğü, siyasi ya da dini çatışmaların yaşandığı ve terörist eylemlerin yoğunlukta olduğu ülkeler karşımıza çıkmaktadır. Turistlerin can ve mal güvenliğinin sağlanamayacağı gibi yaşanan bir sorunda sorunu yaşayan ülke, kendi vatandaşına ulaşmak ya da o destinasyonda haklarını korumak için de bir kurum bulmakta zorlanacaktır. Zira demokratik olmayan yönetim kapsamında uluslararası hukuk antlaşmaları ya da insan hakları gibi evrensel nitelikli etik kodların hesap sorulabilirliği de şüpheli durumdadır

Bölgelerde sürekli bir şekilde olagelen terör ya da savaş gibi faaliyetler dışında gerçekleşen kimi spesifik suç vakaları özellikle medya aracılığı ile çok geniş kitlelere yayılabilmekte, bu olaylar ülke turizmine ciddi boyutta zararlar verebilmektedir. 2008 senesinde Barış Gelini olarak gelinlikle dünya turuna çıkan İtalyan Sanatçı Pippa Bacca Türkiye'ye geldikten sonra kaybolmuş bir süre sonra sanatçının tecavüze uğrayıp öldürüldüğü ortaya çıkmıştı (Nytimes: 2008). Bu durum başta İtalyan medyası olmak üzere Avrupa ülkelerinde geniş yer bulmuş, feminist grup ve platformların tepkisi dile getirilmiştir. Kadın hakları gibi hassas konularda oluşan olumsuz imaj bu noktada turizmi ciddi anlamda etkileyen faktörlerden biri konumuna gelebilmektedir.

2.2.2. Turizmde Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler

Harlow halkla ilişkiler kavramı en sade anlamı ile; bir örgütün ilişkili olduğu diğer kişi ve kuruluşlar ile arasındaki karşılıklı iletişimi ifade eder. Bu iletişim çerçevesinde karşılıklı anlaşabilme sürecini oluşturan ve devam etmesini sağlayan, uzmanlık gerektiren bir yönetim sürecidir şeklinde özetler (Cutlip vd., 1994: 4).

Krizler, ortaya çıktıkları sistemleri yok olma tehlikesi ile karşı karşıya bırakan ve oldukça farklılık gösteren pek çok olayı içinde barındırır. Yok olma tehlikesini yaşayan bu sistemler, krizden kurtulma sürecinde ilişki içerisinde bulunduğu örgüt dışı çevreye sürekli bilgi aktarımında bulunmalıdır. Bu yolla imajını korumaya çalışmalıdır ki krizleri atlattıktan sonra eski duruma kısa sürede dönebilsin. Bu noktada halkla ilişkiler departmanına oldukça önemli görevler düşmektedir.

Halkla ilişkiler departmanı gerçekleşen krizleri daha önceden tahmin edememiş olsa da ortada henüz bir kriz yokken sorun olabilecek konuları ve zayıf noktaları tespit edip, olasılık sırasına göre gerekli sınıflandırma işlemini yapmalıdır. Her bir kriz türü ve kriz senaryosuna ilişkin gerekli cevaplanması gereken sorular belirlenmeli, bunlara göre yanıtlar bulunup çözümler üzerinde düşünülmelidir (Görpe, 2001: 28). Bu daha sonrasında ayrıntılı olarak kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak daha derin bir şekilde ele alınmalıdır. Çünkü krizler ile birlikte yaşanan olağan üstü durumlarda, ilgili kurum ya da destinasyonun çevresine sürekli bilgi verilmesi, krizden sonra devam edilecek yolda oldukça önemlidir.

Turizmde halkla ilişkilerin önemli görevlerinden biri de turistik destinasyona dair olumlu imajın oluşturulması, düzenlenmesi ve devamlılığın sağlanmasıdır (Avcıkurt, 1995:43). Turizmde ortaya konan bir ürünün ya da destinasyonun pazarda istenen başarıya kavuşabilmesi için turistlerce benimsenmesi zorunludur. Bu benimsetme sürecindeki tanıtma ve halkla ilişkiler faaliyetleri, soyut bir ürün olan turizm hizmetlerinin doğru imaj çerçevesinde turiste sunulması turizm endüstrisinde son derece önemlidir (Summak, 2009: 42). Dimanche ve Lepetic (1999: 19)'in yaptıkları araştırmanın sonucuna göre destinasyonlarda gerçekleşen suç vakalarında, mağdur olan turist imajının medyaya yansıması destinasyona dair oluşan imaj algısını önemli derecede etkileyici bir güce sahiptir. Bu güç kimi durumlarda tur operatörlerinin bölgeye dair planladıkları tur rotalarını değiştirebilecek kadar etkili olabilmektedir. Dolayısıyla kriz dönemlerinde destinasyonların turistler ve tur operatörleri ile kurdukları iletişim ile bu iletişimin devamlılığı hayati bir önem taşımaktadır. Zira turizm her türlü iç ve dış çevre koşullarından oldukça hızlı etkilenen bir endüstridir.

Destinasyonların geçirdikleri kriz dönemlerinde medya ya da tur operatörleri ile kurdukları iletişimin nasıl olacağı önceden planlanması gereken bir durumdur. Avraham (2006: 237-245) yapmış olduğu çalışmada, destinasyonların yaşadıkları kriz süreçlerinde izledikleri halkla ilişkiler ve reklam stratejilerini şu şekilde kategorize etmiştir:

Tablo 4: Bölgelere Göre Kriz Yönetimi Stratejileri

Kategori	Halkla İlişkiler ve Reklam Stratejisi	Stratejinin Uygulandığı Turistik Destinasyonlar
Gerçekleşen Olaylarda Değişiklik Yaratma	Konunun Üstesinden Gelmek	Miami, New York, Mısır
	"Kendiniz görün" stratejisi	Hindistan, İsrail, Nepal, Londra
	Özel etkinlik düzenleme	Beijing
	Bölgesel övüncün teşviki	Miami, New York, Mısır
Sembolik Gerçekçiliğin Yönetimi	"Kriz mi? Ne Krizi ?" yaklaşımı	İspanya, Manchester, Türkiye, New Milford
	Saldırgan karşılık vermek	Miami, Tunus, Nürnberg, Necef Çölü
	Olumsuz imajın onaylanması	Tulsa, Lonfra, Nepal, İsrail, Flipinler
	Coğrafik izolasyon stratejisi	Eilat, Ürdün
	Yükümlülüklerin varlığa dönüştürülmesi	Minnesota, Be'er Sheva, Bradford
	Coğrafyanın adını değiştirmek	Vichy, Kuzey Dakota, Eilat
	Yeni bir slogan ve logo yaratmak	Polonya, Bradford,
	Kampanya hedeflerini değiştirme	Suriye, İsrail, Türkiye

Kaynak: Avraham, E. 2006:237

Gerçekleşen Olaylarda Değişiklik Yaratma

İlk kategorideki stratejiler oluşan olumsuz algıyı medya yönetiminin ötesinde gerçek manada çözmeye çalışan uygulamalardır.

1-Konunun Üstesinden Gelmek: Birincil strateji açık olarak mevcut sorunun giderilmesi merkezli olmalıdır. Ani bir şekilde gerçekleşmiş krizin ya da uzun süreli negatif algı yaratacak sorunun çözülmesi gerekir.

2-Kendiniz Görün Stratejisi: Kimi turistik bölgeler yaşadıkları uzun süreli sorunlar bölge için kalıcı bir imaj sorunu haline gelebilir. İlerleyen süreçlerde yaşanan sorunlar giderilmiş olsa da destinasyona dair olumsuz imaj devam edecektir. Böyle durumlarda destinasyonların turistleri bölgeye gitmeye teşvik edecek özel kültürel etkinlikler düzenleyip, imajı zenginleştirecek öğeleri konumlandırması gerekmektedir. Destinasyon kimliğini kültürel bağlar ile daha da ön plana çıkartıp olumsuz algının önüne geçmeye dayalı bir strateji olarak karşımıza çıkar.

3-Özel Etkinlikler Düzenleme: Belirli bölgelerde gerçekleştirilen kısa süreli festivaller, fuayeler, kongreler ya da fuar etkinlikleridir. Bu konuda verilebilecek en iyi örneklerden biri 1936 yılında Berlin'de ve özünde "Nazi" imajını üzerindeki olumsuz algıyı yok etmek üzere düzenlenen IX. Yaz Olimpiyatları etkinliğidir.

4-Bölgesel Övüncün Teşviki: Bu stratejide temel olarak hedeflenen yerel halkın bölgeyi algılama biçimini olumlu hale getirmek sureti ile yerel halkın bölgenin birer elçisi haline getirip memnuniyetlerini turistler ile paylaşarak bölgeye dair olumlu bir imaj yaratmaktır.

Sembolik Gerçekçiliğin Yönetimi

Sekiz alt başlıkta toplanan bu kategoride temel olarak hedeflenen neredeyse sadece oluşan imaj krizleri ile mücadelede halkla ilişkileri kullanmaktan ibarettir.

1-"Kriz mi? Ne Krizi?" Yaklaşımı: Kimi destinasyonlar yaşanan olayları turistlerin unutması merkezli hareket edip hiç kriz olmamış ve herhangi bir olumsuz etki destinasyonda yaşanmamış ya da olumsuz olayın etkisi destinasyonda devam etmiyormuş gibi davranmaya devam etme eğilimi ile ortaya çıkan yaklaşımdır.

2-Saldırgan Karşılık Vermek: İki şekilde gerçekleşmektedir. İlk durumda destinasyonda yaşananlara dair olumsuz algı yaratacak haberler ve görüntüler paylaşılıyorsa bu algıyı değiştirecek türde mesajlar yayınlanır. Örneğin pek çok kişinin dikkatini çekmiş bir saldırı sonucunda, destinasyonun gerçek suç oranının paylaşılması ve diğer turistik bölgelere göre aslında düşün suç oranı olan bir yer olduğuna dikkat çekilir. Ayrıca bölgeye yapılan seyahatler sonucu toplanan olumlu fikir ve düşünceler reklam malzemesi olarak kullanılıp bu yönde algı oluşturulma yönetimine başvurulur. İkinci durumda ise doğrudan istenen algıyı oluşturacak şekilde reklamlar ve propagandaya girişilir.

3-Olumsuz İmajın Onaylanması: Kimi durumlarda yaşanan olumsuz olayların kabulü olumlu bir algı da yaratabilmektedir. Kriz anında ya da kriz sonrasında yapılan bu açıklama ile karşı tarafa durumun ciddiyetinin farkında olan bir kriz yönetimi olduğu imajı verilebilir.

4-Coğrafik İzolasyon Stratejisi: Destinasyonu yaşanan olumsuz vakalardan uzak tutma çabasının güdüldüğü stratejidir. Yapılan reklamlarda krizler ile bağlantılı mesajlardan ya da çağrışımlardan uzak durulur. Reklamı gören turistte, sorun yaşanan bölge ile destinasyon arasında herhangi bir ilişki olmadığı algısı yaratılır.

5-Yükümlülüklerin Varlığa Dönüştürülmesi: Destinasyonda yaşanan sorunları turistik bir çekicilik ve cazibe sebebi haline getirme stratejisidir.

6-Coğrafyanın Adını Değiştirmek: Olumsuz imajı ile konumlanmış destinasyonlar bu imajı yıkamadıkları durumda destinasyonun ismini değiştirerek yeni bir algı yaratma yoluna gidebilirler.

7-Yeni Bir Slogan ve Logo Yaratmak: Marka ürünün ayırt edici kimliğini ve ek değerlerini ortaya koyan önemli unsurları içeren bir hizmet aracıdır (Erdil ve Uzun, 2010: 21). Bu sebeple destinasyonların tıpkı coğrafyanın adını değiştirmesi gibi yeni bir logo ve sloganı değiştirme yoluna gitmesi yeni bir marka algısının oluşması açısından önemli bir strateji olarak kabul edilebilir.

8-Kampanyanın Hedefini Değiştirmek: Özellikle uluslararası arenada sıklıkla olumsuzluklarla karşılaşan destinasyonların uyguladığı pazar segmentini değiştirme merkezli stratejidir. Özellikle son dönemde yaşadığı krizler ve batılı ülkelerin turistlerinin varış rakamlarının azaldığı Türkiye'nin Ortadoğu pazarına yoğunlaşması durumu bu stratejiye bir örnek teşkil etmektedir.

2.2.3. Türkiye'yi Etkileyen Önemli Krizler ve Turizme Etkileri

Türkiye bulunduğu jeopolitik konum, coğrafya ve sınır komşuları sebebi ile sıklıkla sorunlar yaşayabilen ya da sınırlarındaki sorunlarından etkilenen bir ülkedir. Bu kapsamda ulusal ya da uluslararası pek çok kriz yaşanmakta, turizmin aşırı elastik yapısı sebebi ile de krizler tüm turizm endüstrisini yoğun şekilde etkilemektedir. Bu bölümde Türkiye'nin yaşadığı önemli krizler 2000 yılı referans alınarak hazırlanmıştır. 2000 yılından önce gerçekleşen önemli krizler tek bir başlık altında incelenirken 2000

yılından sonra gerçekleşen krizler ayrı alt başlıklar halinde incelenmiştir. Bu durumun temel sebebi araştırma çerçevesinde turist rehberlerine 2000 yılından sonra gerçekleşen krizlerin turizm endüstrisi açısından değerlendirilmesinin yaptırılmış olmasıdır. Dolayısı ile Türkiye'nin yaşadığı krizler bir bütün olarak ele alınmış fakat araştırma anketine dahil olanlar ayrıca ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.2.3.1. 2000 Yılından Önce Gerçekleşen Krizlerin Genel Değerlendirmesi

1923 yılında kurulan Türkiye Cumhuriyeti kurulduğu günden bu güne kadar kriz niteliğinde değerlendirilebilecek pek çok zorlu süreç geçirmiştir. Bu sürede gerek ülke içinde gerçekleşen olaylar gerek küresel ve ekonomik kaynaklı krizler ile mücadele etmek durumunda kalınmıştır. Bu başlık altında ekonomik krizler, doğal afetler ve siyasi ve politik önemli krizler kendi bölümleri içerisinde ortak bir şekilde incelenmiştir.

Ekonomik Krizler: Turizm hareketliliklerinde turistlerin sahip olduğu ekonomik durum ve alım gücü doğrudan bir etkiye sahiptir. Dolayısı ile gerçekleşen ekonomik krizler turizm endüstrisi için büyük önem taşımaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti tarihinde küresel ya da yerel kaynaklı pek çok ekonomik krize tanıklık etmiştir. Bu krizler Cumhuriyetin kuruluş yıllarından itibaren de kendisini göstermiştir. Bu konuda verilecek en iyi örneklerden biri 1929 yılında dünyada yaşanan ekonomik bunalımdır. 1. Dünya Savaşından sonra Amerika borsalarında gerçekleşen spekülatif büyüme ve Avrupa piyasalarındaki daralmalar New York Borsası'nın bir süre sonra çökmesine sebep olmuş ve küresel ölçekli büyük bir kriz yaşanmıştır. Kriz sebebi ile başta Amerika'da pek çok banka ve holding iflas etmiştir. Gerçekleşen bunalım süreci, daha kurulma zorluklarını tam olarak aşamamış Türkiye üzerinde başta tarım ve mali piyasalarda etkisini göstermiştir. Bu doğrultuda piyasalardaki daralma sebebi ile, üretilip Avrupa'ya ihraç edilen tarım ürünleri ihraç edilememiş, ihracatta %50'lere varan düşüşler yaşanmıştır (Işık ve Duman, 2012: 73-76).

1946 yılında ikinci dünya savaşı döneminde genç nüfusun askere alınması sebebi ile tarıma dayalı olan ekonomi de ciddi sorunlar meydana gelmiş fiyatların aşırı yükselmiştir. Dönemin hükumetine "Milli Koruma Kanunu" kapsamında üretimden

fiyat belirlemeye, depolamadan, el koyup stoklamaya olağan üstü yetkiler verilmiştir. Savaş dönemi boyunca alınan önlemler çerçevesinde ilk devalüasyon da gerçekleştirilmiştir (Ardıç, 2004: 69-70).

1974 ve 1980 yıllarında gerçekleşen petrol krizleri ve aynı döneme denk gelen Kıbrıs Barış Harekatı sebebi ile Türkiye'ye uygulanan ambargolar ülke ekonomisini oldukça zorlayıcı süreçlere sokmuş özellikle alt yapı gelişimi tamamen durma noktasına gelmiştir. 1990 yılında gerçekleşen Körfez krizi de uluslararası ekonomileri etkileyen dolayısı ile Türkiye'ye dolaylı yönden etkilemiş krizlerden biridir (Ay ve Uçar, 2015: 16).

Türkiye'yi etkileyen özellikle uluslararası krizler turizm endüstrisine doğrudan zarar vermektedir. Uluslararası ekonomilerdeki bozukluk seyahat eğilimlerini düşürmekte, planlanan turizm gelirine ve dövize ulaşılamamaktadır. Gerçekleşen kimi krizler turizm için olmazsa olmaz niteliğinde olan alt yapı gelişimi gibi faktörleri etkilemeleri krizlerin turizme olan negatif etkisini arttırmaktadır. Bu gibi durumlarda turistin gelmemesi kaynaklı oluşan zarara ek olarak fiziki kapasitenin yenilenememesi ve atıl duruma düşürmesi gibi sorunlar da eklenebilmektedir.

Doğal Afetler: Türkiye'nin üzerinde bulunduğu deprem kuşağı, jeolojik yapısı ve coğrafi konumu sebebi ile doğal afet olarak nitelendirilecek olaylara elverişli bir coğrafyada yer almaktadır. Özellikle, yaşanan depremler büyük çaplı can ve mal kaybına sebebiyet vermektedir. Bu kapsamda 1939 yılında gerçekleşen 8.0 şiddetindeki Büyük Erzincan Depremi, 1983 yılında yaşanan 6.9 şiddetindeki Erzurum depremi önemli ve ülkesel çapta etkisi olan örneklerden sayılabilir. 17 Ağustos 1999 tarihinde gerçekleşen Gölcük Depremi ise bu konuda verilebilecek en yakın örneklerden biridir. 7.4 şiddetinde gerçekleşen depremde resmi rakamlara göre 17840 kişi hayatını kaybetmiştir. (Aljazeera, 28.11.2013). Yapılan bir araştırmaya göre sadece 1990-2000 yılları arasında Türkiye'de gerçekleşen deprem, sel, çığ ve toprak kayması gibi doğal afetlerde 19.964 kişi hayatını kaybetmiş, 55.802 kişi yaralanmış, 1 milyon kişi evsiz kalmış bu durumdan 20 milyon kişi etkilenmiştir. Ayrıca 17 milyar dolar civarında da maddi kayıp yaşanmıştır (imo.org.tr).

Doğal afetler insanların can ve mal güvenliğini ciddi olarak tehdit etmektedir. Bu durum turizm açısından diğer kriz türlerinden farklı olarak daha kapsamlı zarara sebep olmaktadır. Yaşanan olaylar bir yandan turistlerin ülkeye gelme kararından dönmesine

neden olurken diğer yandan felaket sebebi ile fiziki kapasite ciddi şekilde zarar görebilmekte ya da yok olabilmektedir.

Siyasi ve Politik Gelişmeler: Türkiye siyasi tarihinde özellikle darbeler, muhtıralar ve darbe girişimleri başta olmak üzere siyasi ve politik kriz noktasında pek çok gelişme yaşanmıştır. 27 Mayıs 1960 ve 12 Eylül 1980 tarihlerinde askeri darbeler gerçekleşmiş, 12 Mart 1971, 28 Şubat 1997 ve 27 Nisan 2007 tarihlerinde dönemin Genel Kurmay Başkanları hükumetleri istifaya zorlayıcı ya da uyarı niteliğinde muhtıralar yayınlamışlar, çeşitli tarihlerde ise ayaklanma girişimleri gerçekleşmiştir (Anadolu Haber Ajansı Arşivlerinden Derlenmiştir). Son darbe ayaklanma girişimi olan 15 Temmuz Darbe Girişimi bu bölüm kapsamında ayrıntıları ile daha ileriki sayfalarda incelenmiştir.

Darbeler, girişimler ya da muhtıralar ülke içerisindeki düzen yapısını bozucu, olağan üstü güvenlik önlemlerini gerektiren ve uluslararası çapta gündeme gelen durumlardır. Bu gibi durumlarda devletler yukarıdaki girişimlerin gerçekleştiği ülkelere vatandaşlarının seyahat etmemesi için geniş çaplı duyurular yapar, turistler de güvenlikleri sebebi ile destinasyona seyahat eğilimlerini başka destinasyonlara yönlendirir.

2.2.3.2. 2001 – Anayasa Krizi

2000 yılının Kasım ayında yaşanan likitide krizi, her ne kadar önlem alınsa da o dönemde ekonomide ciddi bozulmalar meydana getirmiştir. Bankaların düzgün bir denetime sahip olmaması ve ekonomi eksenli olmayan hamleleri bu dönemde pek çok finansal hatanın da gerçekleşmesine sebep olmuştur. Bir önceki yılın başarısız enflasyon programı ve Türk Lirası'nın aşırı değerlenmesi, likidite sıkışıklığı sonucu meydana gelen hızlı döviz talebi artışı ve dış piyasalardaki dengesizlikler (İbiş, 2013: 33,34) piyasaları krizlere karşı ciddi anlamda korumasız hale getirmiş ve güçsüzleştirmişti.

Oldukça kırılgan bir yapıda olan ekonomik duruma ek olarak Şubat 2001'de siyasi kaynaklı yaşanan kriz Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en ciddi krizlerinden birine sebebiyet vermiştir. Şubat 2001'de yapılan Milli Güvenlik Kurulu toplantısı sırasında Anayasal hak ve yetki çerçevesi konusu üzerine dönemin cumhurbaşkanı, başbakanı

başbakan yardımcısı arasında gerçekleşen bir tartışma (Milliyet Gazete Arşivi Şubat 2001) henüz Kasım 2000 krizini atlatamayan Türkiye'yi çok daha kuvvetli bir krizin içine sokmuştur. 21 Şubatta 25 milyar dolar civarı olan dolar rezervinin 10 milyar doları döviz atağı biçiminde çekilmiş böylece piyasalardaki denge ortadan kalkmıştır. Borsa %15'lik tarihi bir değer kaybı yaşarken 25 Şubat 2001'de gecelik faiz %7500'e fırlamış ve kamu bankaları büyük zararlar yaşamıştır. Alınan bir karar ile dolar devalüe edilerek yaklaşık olarak %40 oranında değeri yükseltilip 1dolar 1 milyon Türk Lirası seviyesine getirilmiştir (Turan, 2005: 6-7).

2001 krizi ancak Dünya Bankası (IMF)'nda başkan yardımcısı olarak görev yapmakta olan Kemal Derviş davet edilmesi ile atlatılmıştır. Milletvekili olmamasına rağmen ekonomiden sorumlu devlet bakanı görevini üstlenen Derviş, "Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı" adı altında IMF ile uyumlu bir program devreye sokmuş ve olumlu sonuçlar alınmıştır. (Eceryıldız, 2016: 23)

2.2.3.3. 2008 – Küresel Krizi

2008 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan uluslararası kriz yayılmadan önce ABD'de tarihinin en büyük gayrimenkül ve kredi krizi yani mortgage krizi olarak ortaya çıkmıştır. ABD'de yaklaşık 10 trilyon dolarlık piyasa büyüklüğüne ulaşan bu yapı, ilk zamanlar sadece geri ödeme şansı yüksek olan müşterilere verilirken 2008 yılında geri ödeme şansı daha düşük müşterilere de Bush hükümeti politikaları kapsamında verilmeye başlandı. ABD'nin düşük faizli yapısı sebebi ile pek çok müşteri bu şekilde kredi kullanması sonrası ABD Merkez Bankası'nın artarda faizleri arttırmaya başlaması ve devamında konut fiyatlarının düşmesi kredilerin geri ödenmemesine yol açarak ciddi bir kriz ortaya çıkartmıştır (Eğilmez, 2009: 66-67).

2008 krizinin en yoğun şekilde hissedildiği coğrafyalardan birisi de Avrupa Birliğidir (AB). 2009 senesinde avro bölgesinde % 4,1 küçülme yaşanmış, piyasalar tarihin en büyük daralmalarından birine sahne olmuştur. Bu durum pek çok ekonomistin avro'nun geleceğini sorgulamasına da sebebiyet vermiştir. Zira krizle birlikte Avrupa'da pek çok banka ve finansal kuruluş batmış, borç stokları ciddi manada yükselmiştir. Tüm bu süreç içerisinde AB ülkeleri küresel nitelikli yatırımcı firmaların güvenlerini kaybetmemek adına pek çok tedbir alarak huzurun ve ekonomik

istikrarın yeniden tahsis edilmesi adına çalışmalar yapmışlardır. Bu kapsamda yapılan kamu harcamalarında kısmaya gitme gibi kararlar halk tarafından tepki ile karşılanarak daha büyük sıkıntılar ortaya çıkartmıştır. Kriz sürecini ağır bir şekilde atlatan Portekiz, İrlanda, İspanya ve Yunanistan gibi ülkeler iflaslarını ilan edecek kadar kötü bir duruma düşmüşlerdir (Güner, 2014: 89).

Krizin başlangıç noktası Amerika'nın önemli bir stratejik ortağı konumunda olup aynı zamanda sınırlarının bir bölümü Avrupa içerisinde olan Türkiye, krizin merkez noktalarına dolaylı ve doğrudan yakın bir ülke olarak bu dönemde ciddi ve zorlu bir süreçten geçmiştir. 2008 yılında yaşanan kriz Türkiye'ye pek çok alanda etki etmiş, 2001 krizindeki bankaların yoğun etkilenmesi aksine bu sefer Amerika ve AB de olduğu gibi reel sektör için olumsuz şartlar daha yoğun bir şekilde hissedilmiştir. 2007 yılında %0,7 olan büyüme 2009'da %-4,7 olarak gerilemiş işsizlik ise %11'den %14'e çıkmıştır (Telli, 2013: 37).

Uluslararası piyasaların neredeyse her kademesinde hissedilen 2008 krizinin hizmet sektörüne etkisi de büyük olmuştur. Likidite sorunu, daralmalar, alım gücünün düşmesi, gibi durumlar, zorunlu bir ihtiyaç olmayan turizm faaliyetlerini geri plana itmiştir. UNWTO raporlarına göre uluslararası arenada kriz özellikle 2008'in ikinci yarısı ortaya çıkarken 2009 itibari ile bu etki daha da kendisini hissettirmiştir (Smeral, 2009: 6-7). Bu kapsamda iş seyahatlerinin azalması, işsizliğin giderek yükselmesi, hava yolu şirketlerinde yaşanan kapasite düşmesi gibi pek çok etken turizmi doğrudan ve dolaylı olarak etkilemiştir.

Tablo 5: 2004-2011 Yılları Arası Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı ve Turizm Geliri

Yıllar	**Turizm Geliri (1000$)**	**Ziyaretçi Sayısı**	**Ortalama Harcama**
2004	17.076.606	20.262.640	843
2005	20.322.112	24.124.501	842
2006	18.593.951	23.148.669	803
2007	20.942.500	27.214.988	770
2008	25.415.067	30.979.979	820
2009	25.064.482	32.006.149	783

2010	24.930.997	33.027.943	755
2011	28.115.692	36.151.328	778

Kaynak: https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/2003-gelirsayi-ve-ortalama-harcama_68.html

Yukarıdaki açıklamalar kapsamında Tablo 5 de verilen Türkiye'nin 2004-2010 yılları arasındaki turizm istatistiklerini inceldiğimizde de ortaya paralel bir sonuç çıkmaktadır. Tablo 5'de 2004 -2007 seneleri arasında dünya ekonomilerinde görülen genel küçülmenin ortalama harcamaya etkisi görülmektedir (Yıldız ve Durgun, 2010: 11). 2008 senesindeki anlık yükseliş sonrası ortaya çıkan kriz ile birlikte tüm dünyada boy gösteren likidite sorunu ve etkilenen reel piyasalar ile birlikte alım gücü tekrardan düşürmeye başlamıştır. Krizlerin sadece olduğu andaki değerleri değil öncesi ve sonrasının da değerlendirilmesi açısından tablo 5 önem arz etmektedir.

Yine tablo 5 den çıkartılacak önemli sonuçlardan birisi de 2008-2010 arasındaki değerlerdir. Tabloda ülkeye giren turist sayısının her sene düzenli olarak artış içerisinde olduğu gözlenmiştir. Bu artış 2008-2010 arasında daha önceki senelere oranla daha az bir oranla gerçekleşmiş olsa da yine de turist sayıları artmıştır fakat 2008 sonrası turist sayısının artmasına rağmen, turizm gelirinin önce neredeyse sabit kaldığı sonra düşüşe geçtiği gözlenmektedir. Bu durum 2011 senesine kadar devam etmiş, krizin etkileri geçmesi ile alım gücü tekrardan yükselişe geçerek istatistiklerde de kendisini hissettirmiştir.

2008 küresel krizi Türkiye'yi diğer ülkelere oranla daha az etkilediği bir gerçektir. Bunda pek çok etmenin payı vardır. 2010'da İstanbul'un Avrupa Kültür Başkenti olması seyahat etme niyetinde olan pek çok Avrupalı İstanbul'a çekmiştir. Aynı zamanda Akdeniz çanağında deniz, kum, güneş merkezli turizm hareketliliğine katılmak isteyen kitle turisti için özellikle Akdeniz Bölgesi'nin rakip destinasyonlara göre ucuz bir seçenek olması bu noktada Türkiye için krizin fırsata dönüştüğü bir nokta olmuştur.

2.2.3.4 2011 Suriyeli Mülteci Sorunu

Mülteci kavramı tarihte M.Ö. 2000 gibi eski dönemlere dayanan uluslararası sorun niteliğinde bir durumdur (Ergüven ve Özturnalı, 2013:1007). Özünde

ülkesindeki olumsuz şartlar sebebi ile farklı bir ülke sınırlarında sığınan grupları ifade eden mültecilik, ilk defa 1951 Cenevre Sözleşmesi kapsamında hukuki bir nitelik kazanmıştır. Sözleşmenin birinci maddesinde mülteci, etnik ve dini sebepler ya da dahil olduğu toplumsal grup sebebi ile veya sahip olduğu siyasal düşünceler yüzünden zulüm görme tehlikesi bulunup, yaşanması muhtemel olaylardan önce kendi ülkesini terk etmek suretiyle göç eden, geri dönemeyen veya hayat garantisi olmaması sebebi ile dönmek istemeye kişiler olarak geçmektedir (goc.gov.tr).

Anadolu'nun sahip olduğu jeopolitik konum ve Asya ile Avrupa kıtası arasında görmüş olduğu köprü işlevi insanlık tarihinin gelişimi ve medeniyetin yayılması sürecinde büyük bir önem taşımaktadır. Yerleşik hayata geçiş sürecinde yerleşik kültür ve teknolojilerin Mezopotamya'dan Avrupa'ya taşınma sürecinde kilit bir rol oynayan Anadolu aynı zamanda oldukça önemli bir göç yolunu da ihtiva eder. Pek çok ticari yolun bu coğrafya üzerinde bulunmasının temel sebebi de budur. Mevcut konum ve bölgedeki toplumsal hareketlilikler sebebi ile savaşlar da coğrafyanın ayrılmaz bir parçası olmuştur. Ortadoğu ve Anadolu coğrafyası içerisindeki bu hareketli tarihsel süreç, ülkelerinden kaçmak zorunda bırakılan pek çok etnik topluluğu da beraberinde getirmiştir. Bu noktada Anadolu uygarlıkları zulüm gören topluluklara her zaman kucak açmış ve onlara yeni yaşam alanları sağlama noktasında dünyaya öncü ve örnek teşkil edecek uygulamalara imza atmışlardır.

1492 senesinde İspanya'da Müslüman yönetimin son bulup yerine Hıristiyan bir devlet yönetimi kurulduğunda, yeni yönetim yüzyıllardır İspanya'da yaşamakta olan yüz binden fazla Musevi'yi 4 ay içerisinde İspanyayı terk etmeye zorlayarak sürgün etmiştir. Bu duruma II. Beyazıt dönemini yaşamakta olan Osmanlı Devleti müdahil olarak sürgüne uğrayan Musevileri Osmanlı Devletin kabul etmiş, ayrıca Musevi tebaaya her türlü din, dil, eğitim özgürlüğü de sunarak Anadolu topraklarında yeni bir hayat sunmuştur (Aydın, 1993:29-30).

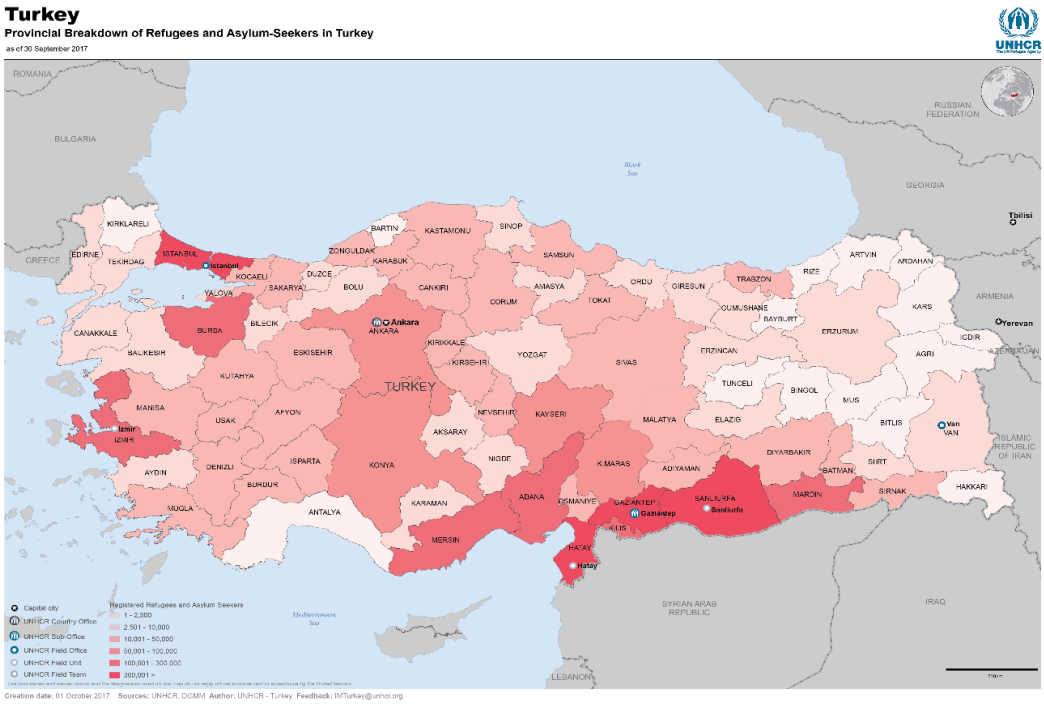
1933 senesinde Almanya, diktatör Hitlerin yönetime gelmesi ile safkan aryan ırkından olmayan, yönetim karşıtı ve özellikle Yahudi asıllı vatandaşların sistematik bir şekilde sindirilmeye başlanması sürecine girilmiş, ülkedeki özellikle entelektüel beyin gücü ve akademik insan kaynağı Almanya'dan uzaklaştırılma yoluna gitmiştir (Namal, 2012: 14-15). Bu dönemde Türkiye'de yükseköğretim alanında köklü bir reform değişikliğine gidip, tüm sistemi baştan kurmakta olan Mustafa Kemal Atatürk

Almanya'da baskıya uğrayıp, ülkeden uzaklaştırılan tüm akademisyenlere Türkiye'de yaşama ve çalışma imkanı sunmuştur (salom.com). Bu davranış hem ülkesinde zulme uğrayan pek çok kişiye hayatlarının sonuna kadar yaşayabilecekleri yeni bir vatan sunmuş hem de Türkiye Cumhuriyetinin yükseköğrenim ayağının çok sağlam temeller üzerine kurulmasına olanak sağlamıştır. Bu kapsamda mülteci olarak göç etmiş kişilere fayda sağlanırken, insan kaynağı olarak bu kişilerden yararlanılmıştır.

Yukarıdaki örnekler kapsamında günümüzde de benzer durumlar Türkiye ve Suriye arasında yaşanmaktadır. Türkiye ile Suriye arasında yaşanan mülteci krizi ilk olarak 29.04.2011 tarihinde Suriye'de yaşanan olumsuz olaylar sonucu 300 civarı Suriye vatandaşının Türkiye'den sığınma talebinde bulunmaları ile gerçekleşmiş ilerleyen süreçte bu sayı milyonlara ulaşarak uygarlık tarihinin gördüğü en büyük mülteci krizlerinden birine dönüşmüştür.

Avrupa Komisyonu'nun Temmuz 2017 raporuna göre Türkiye'deki toplam mülteci sayısı 3,4 milyonun üzerinde olup bu mültecilerin sadece %9'u kamplarda kalmaktadır (ec.europa.eu). Yine bu rapor kapsamında Avrupa Birliği ve AB üyesi ülkeler insani yardım ve kalkınma desteği 3 milyar avro dolaylarındayken Türkiye'nin 2017 yılı dahil olmak üzere mülteciler için yapmış olduğu toplam harcama 91 milyar TL olarak duyurulmuştur. Türkiye'de yaşayan mültecilerin yaklaşık %91'lik kesimi ülkenin farklı illerine dağılmış durumdadır. Şekil 10'de illere göre mülteci dağılım oranları verilmiştir.

Şekil 10: Temmuz 2017 Türkiye'de Şehirlere Göre Suriyeli Mülteci Dağılımı



Kaynak: http://data.unhcr.org/syrianrefugees/country.php?id=224

Şekil 10 incelendiğine Suriyeli mültecilerin kampların bulunduğu iller ile İstanbul, İzmir, Ankara gibi merkezi metropollerde yoğunlaştıkları görülmektedir. Ortadoğu Stratejik Araştırmalar Merkezi (ORSAM)'ın Suriye'ye komşu ülkelerde Suriyeli mültecilerin durumu konulu raporunda, Suriyeli göçmenlerin başta işçi fiyatlarını düşürmeleri sebebi ile yerli halk tarafından tepki ile karşılandığı belirtilmektedir. Suriyeli göçmenlerin yoğunlaştığı şehirlerde iş bulmakta zorlanan geçici ya da günübirlik çalışanlar bu durumdan şikayetçi olmaktadır (ORSAM) .

Bu durum turizm endüstrisinde ve özellikle turist rehberliği noktasında da yoğun olarak hissedilmektedir. Türkiye özellikle son dönemlerde turizm pazarını Ortadoğu orijinine kaydırması İstanbul gibi metropollerde Ortadoğulu ve dili Arapça olan turisti sayısını büyük oranda arttırmıştır. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünün 2016 istatistiklerine göre İstanbul'a 2016 yılında gelen turist sayısı 9.146.451 kişi olup bu sayının 1.575.668 gibi önemli bir kısmı Ortadoğu ülkelerinden gelen turistlerden oluşmaktadır (istanbulkulturturizm.gov.tr) . Ayrıca Türkiye'de Suriyeli mülteciler açısından kamplar dışında en yoğun toplanma merkezi, içinde barındırdığı iş ve barınma imkanları sebebi ile İstanbul oluşturmaktadır. Bu durumda

Arap turistler merkezli çalışan seyahat acentaları için ucuz bir insan kaynağı ortaya çıkartmaktadır.

Bilindiği üzere turist rehberlerinin büyük bir kısmı bağımsız olarak günlük ya da paket tur süresini içerek sözleşmeler ile bakanlığın belirlemiş olduğu yevmiye karşılığı çalışmaktadırlar. 2016-2017 yılı turizm denetim raporları incelendiğinde en çok kaçak rehberin Suriyeli Araplar olduğu gözlenmektedir. Oldukça düşük fiyatlara tura çıkan Suriyeli göçmenler ana dilde Arap gruplara hizmet verirken Arapça dilinden kokartlı profesyonel turist rehberleri işsiz kalmaktadır.

Bir diğer önemli sıkıntı ise kaçak rehberlik faaliyetinde bulunan Suriyeli mültecilere yasal işlem yapılması noktasında yaşanan sorunlardır. Normalde çalışma izni olmayan yabancılar kolluk kuvvetleri ile yapılan denetimlerde yakalanması sonucu yabancılar şube müdürlüğü üzerinden sınır dışı edilmeye kadar giden bir yaptırım ile karşılaşabilmektedir. Suriyeli kaçak rehberler ise Türkiye'de mülteci statüsünde olduğundan haklarında herhangi bir işlem yapılamamakta ya da kısıtlı olarak yapılmakta bu da verilen cezaları caydırıcı olmakta oldukça uzaklaştırmaktadır.

2.2.3.5. 2013 – Taksim Gezi Parkı Olayları

Taksim Gezi Parkı, İstanbul Beyoğlu ilçesinde bulunan İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nce (İBB) park olarak tahsis edilmiş bir alandır. İBB tarafından Taksim'i yayalaştırma ve trafiğe kapatma projesi kapsamında Gezi Parkı alanına, başta Topçu Kışlası olmak üzere alışveriş merkezi, otel gibi yapıların yapımını kapılması önerisi 12 Haziran 2011 tarihinde kabul edildi (Milliyet, 16.09.2011). 23 Ağustos 2011 tarihinde onaylanan proje ihale edilerek bir inşaat şirketine teslim edildi. İnşaat firması ilk olarak Asker Ocağı Caddesi tarafındaki bölgede 3 metrekarelik bir alanda işleme başlayarak ağaçları sökmüş bu duruma karşı çıkan Taksim Dayanışma Bileşenleri Platformu twitter hesabından eylem kararını duyurmuş ve bu duruma karşı çıkan kişileri Gezi Parkına çağırmıştı (Ayağakalktaksim, 2011). Çağrı sonrasında yaklaşık 50 kişilik bir grup Gezi Park'ında nöbet tutmaya başlamış ve Gezi Parkı Krizi böylece ortaya çıkmıştır.

Özellikle facebook, twitter gibi sosyal medya iletişimini kullanan aktivist gruplar yoğun bir eylem çağrısı ile bütün proje karşıtlarını Taksim'e çağırmıştır. Süreç

içerisinde polisin müdahaleleri giderek daha kapsamlı bir hale gelmiş, polis müdahalesi arttıkça eylemci sayısı da artarak Gezi Parkı, eylemciler için bir kamp alanı haline gelmiştir (Yaleze, 2014: 119) . Ayrıca eylem kısa süre içerisinde başta İstanbul Ankara ve İzmir gibi büyük iller olmak üzere ülke geneline yayılmış, pek çok ilde protestolara sahne olmuştur

Gezi Parkı eylemlerinin Ortadoğu'da yaşanan karışıklıklar ve Arap Baharı hareketlenmesinin yanı başında gerçekleşmiş olması özellikle dış basında bu yönde yoğun beklentilere sahne olmuş olsa da eylemlerin amacı Ortadoğu'da gerçekleşen isyanlardan farklı bir şekilde seyretmiş, yaklaşık bir aylık süre sonunda eylemler ülke genelinde tamamlanarak toplumsal huzur ortamı tekrardan sağlanmıştır.

Beşiktaş'tan Taksim'e İstanbul'un göbeğinde gerçekleşen eylemler doğrudan ve dolaylı olarak tüm İstanbul'u hatta Türkiye'yi etkilerken pek çok otel, seyahat acentası, restoran gibi hizmet sektörü bileşenleri barındıran ve İstanbul turlarında önemli durak noktaları teşkil eden bölgenin 21 gün işlevsiz kalması bölge turizmi açısından ciddi sonuçlar doğurmuştur.

Tablo 6: 2009-2011 seneleri Arası İstanbul İli Aylık Turist İstatistikleri

	2009	2010	2011
Ocak	339.897	294.352	378.380
Şubat	408.083	372.713	431.481
Mart	485.607	489.884	556.113
Nisan	632.209	588.601	694.959
Mayıs	700.123	688.821	729.860
Haziran	698.648	659.117	773.092
Temmuz	915.620	819.420	916.486
Ağustos	747.674	630.636	737.020
Eylül	679.686	712.583	862.482
Ekim	761.692	715.567	833.466
Kasım	555.917	517.318	595.998
Aralık	584.585	471.968	548.542
TOPLAM	7.509.741	6.960.980	8.057.879

Kaynak: http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/ adresinden derlenmiştir.

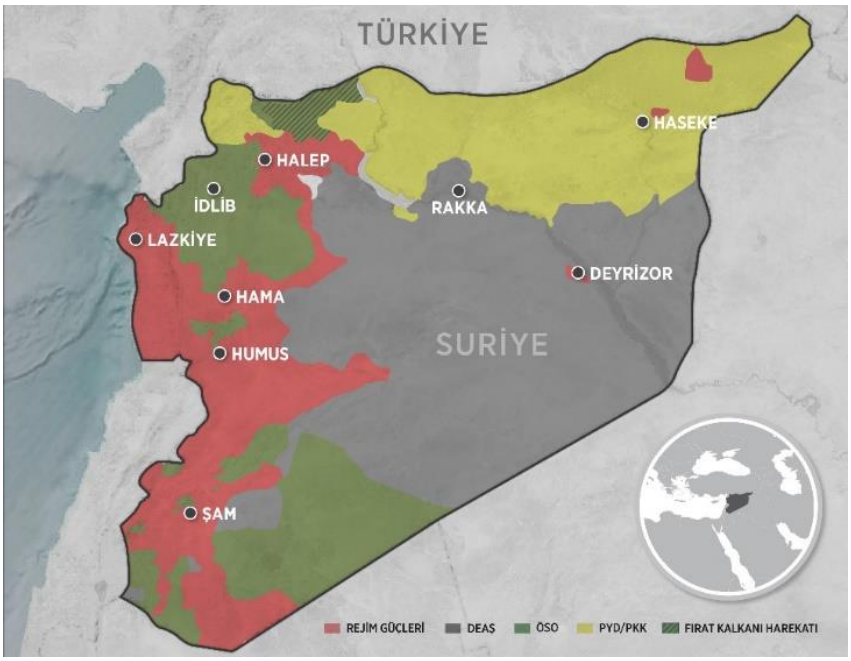
Tablo 6 incelendiğinde Taksim Gezi Parkı olaylarının yaşanmış olduğu 2011 yılı genelinde bir önceki seneye göre gelen toplam turist sayısı %16 oranında artış göstermiştir. Yaşanmış olan kriz süreci İstanbul'a gelen toplam turist sayısı üzerinde bir etkide bulunmamış, eylemlerin olduğu ay ve devam eden aylardaki turist sayısı önceki yıllara göre daha da fazla bir artış içerisinde seyretmiştir. Taksim Gezi Parkı eylemlerinin turizm açısından en büyük sıkıntısını eylemlerin gerçekleştiği bölge olan Taksim, Beyoğlu, Şişli ve Beşiktaş çevresinde yaşanmıştır. Beşiktaş Vapur İskelesinden Taksime kadarki tüm alanda hissedilen eylemler, polis müdahalesi ve göz yaşartıcı bombalar gibi toplumsal olayları bastırma amacı ile gerçekleşen süreçler bölgeyi turistler için ideal bir yer olmaktan çıkartmıştır.

21 gün süren eylemlerin maliyeti lokal açıdan ciddi boyutlara ulaşmıştır. Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği raporlarına göre (turizmdebusabah.com) bölgedeki otellerde rezervasyon oranı %80lere ulaşmış, olaylar süresince toplam 215.862 geceleme iptali gerçekleşmiş, yeni taleplerde ise %55 oranında düşüş gerçekleşmiştir. Bu iptallere müteakip bölge otellerinin zararı toplam 55.597.769 avro olarak belirlenmiştir.

2.2.3.6. 2014 – IŞID Krizi

İlk defa 1999 yılında Ebu Musab el-Zeraki tarafından Afganistan'da kurulan Irak ve Şam İslam Devleti (IŞİD) 2001 yılında Irak'ın Kuzey bölgesine gelerek Erak El-Kaidesi ismini almış bölgede eylemlerini sürdürmüştür. 2010 yılında Ebu-Bekir el-Bağdadi liderliğe geçmiş 2011 yılında ABD'nin bölgeyi terk etmesi ile güç kazanarak El-Kaide ile bağlantısını keserek 2014 senesinde hem halifeliğini hem de İslam Devleti kurulduğunu ilan etmiştir. Örgütün temel amacı Irak ve Levant coğrafyası içerisinde şeriat kanunları esasınca yönetilen bir İslam devleti kurmaktır (Erdoğan ve Deligöz, 2015: 7).

Şekil 11: 2017 Mart İŞID sınırları



Kaynak: https://www.stratejikortak.com/2017/03/suriye-son-durum-harita-nisan 2017.html

Şekil 11 de görüldüğü üzere bu gün Ortadoğu'da özellikle Suriye coğrafyası oldukça kompleks bir kriz içerisindedir. Bölge içerisinde Rejim Güçleri, İŞID, Özgür Suriye Ordusu (ÖSO), PYDD/PKK gibi taraflar güç çatışması ve varlık mücadelesi içindedir. Bir önceki konuda ele alınan Suriye ve mülteci krizi böyle karışık bir coğrafyanın sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Oldukça geniş bir coğrafyaya kısa süre içinde yayılmış olan İŞID bir dönem Türkiye sınırına kadar ilerlemiş olsa da bu gün daha geride bir konumdadır.

İŞID'i var eden etmenler ve eylemler, salt bölgesel dinamikler kapsamında değil uluslararası düzeyde bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Birleşmiş Milletlerin raporlarına göre (UN Report 2014) örgüt bünyesinde 80 den fazla devletten radikal katılımcı bulunmaktadır. Bu yabancı kuvvetlerin tekrardan kendi ülkelerine dönüp buralarda terör eylemleri gerçekleştirmeleri veya yandaş toplama çabalarına girmeleri beklentisi mevcuttur.

İŞID Türkiye Cumhuriyeti tarihindeki en kanlı terör eylemlerini gerçekleştirmiş terör örgütüdür. Tablo 7'de İŞİD'in 2013-2017 seneleri arasında Türkiye Cumhuriyetine yönelik kanlı eylemlerinin listesi verilmiştir.

Tablo 7: 2013-2017 Seneleri Arasında Türkiye'de Gerçekleşen İŞİD eylemleri

Tarih	Bölge	Ölü	Yaralı
11. 05.2013	Reyhanlı	52	146
06.01.2015	İstanbul	2	1
05.06.2015	Diyarbakır	5	400
20.07.2015	Suruç	34	100
10.10.2015	Ankara	107	500
12.01.2016	Sultanahmet	11	16
19.03.2016	Taksim	5	36
1.05.2016	Gaziantep	4	23
28.06.2016	Atatürk Havalimanı	45	236
20.08.2016	Gaziantep	59	90
16.10.2016	Gaziantep	5	8
01.01.2017	İstanbul /Reina	39	70
Toplam		369	1626

Kaynak: Anadolu Haber Ajansı haberleri ve illerin valilik duyurularından derlenmiştir.

Örgütün 2013 yılında Türkiye'yi hedef alan kanlı eylemleri 2017 yılının ilk dakikaları dahil olmak üzere sürekli devam etmiştir. Bu eylemler Ankara, İstanbul, Gaziantep Diyarbakır illerinde gerçekleşmiş olup toplamda 369 kişi hayatını kaybetmiş 1626 kişi de yaralanmıştır.

İŞID Türkiye dahil olmak üzere uluslararası terör eylemlerinde yapmış olduğu saldırılarda turizm – eğlence alanlarını özellikle hedef almaktadır. Yapılan bu saldırılar yılın 12 ayı yoğun turist alan bölgeler özellikle seçilerek hem ülke içinde hem de uluslararası çapta kriz çıkarma amaçları bulunmaktadır. Bu kapsamda İspanya, Fransa gibi turizmin önemli bir gelir kaynağı olan ülkelerin önemli merkezlerinde büyük çapta saldırılar gerçekleşmiştir. Yine Aljazeera'nin haberine göre (29.01.16) IŞİD eylemleri Tunus'da turist sayısının %31 oranında düşmesine, turizm gelirlerinin ise %35 oranında gerilemesine sebep olmuştur.

Örgütün Türkiye eylemleri incelendiğinde özellikle turistik merkezlere ve toplanma mekanlarına odaklandığı da görülmektedir. Turizm odaklı yapılan saldırıların ilk olarak İstanbul'un Fatih ilçesi Sultanahmet semtinde bulunan turizm şube müdürlüğü hedef alınarak gerçekleşmiştir. İstanbul turizmi için oldukça önemli bir nokta olan ve destinasyonda gerçekleşen neredeyse tüm turların geçiş güzergahında bulunan turizm şube müdürlüğüne yapılan saldırıyı, Sultanahmet, Taksim, Atatürk Havalimanına yapılan saldırılar takip etmiştir. Son olarak 2017 senesi yıl başı kutlamaları sırasında İstanbul'un en önemli eğlence mekanlarından biri olan Reina'ya yapılan silahlı saldırı sonucu pek çok kayıp verilmiş, eğlence mekanı kapanmıştır.

Örgütün turizm üzerindeki etkisi sadece İstanbul merkezli değil özellikle Güneydoğu Anadolu bölgesinde yoğun olarak hissedilmektedir. Bu bölgelerde son dönemlerde çok başarılı ve büyük ölçekli müze, ören yeri yatırımları olsa da yaşanan terör olayları turizm faaliyetlerine büyük ölçüde zarar vermektedir. Örneğin Anadolu'da en çok yapılan turlardan biri olan GAP turu yaşanan olumsuz sebeplerden dolayı yapılamaz hale gelmiştir. Bölge özellikle yabancı turistler için adeta girilemez bir yer olarak ilan edilmiştir. Her sene yoğun bir turist akımını bölgeye taşıyan GAP turu oteller, acentalar ve rehberler için oldukça önemli bir gelir kaynağı iken bölge halkı içinde büyük önem taşıyan bir tur faaliyetini oluşturmaktadır.

2.2.3.7. 2015 – Çözüm Süreci Krizi

Çözüm süreci Türkiye'nin 1984 yılından bu yana yaşamış olduğu Kürt sorunu ve PKK merkezli terör eylemlerini çözmeye yönelik atılan adımları başlatan sürecin genel adıdır. Barış süreci olarak da adlandırılan bu süreç 30 yılı aşkın süredir yaşanan çatışmalar neticesinde yaşanan on binlerce can kaybının ve ekonomik zararın artık bitmesi odaklı bir çalışmadır.

Çözüm süreci resmi olarak 2009 senesinde hükumet tarafından başlatılan "Milli Birlik ve Kardeşlik Projesi" kapsamında devam etmiştir. Sancılı bir başlangıç yaşayan süreç pek çok dönemde sekteye uğramıştır. 2011 yılında tekrardan çatışma ortamının yaşanması, Paris'te 3 PKK'lı kadının öldürülmesi gibi pek çok olay sonrasında 2013 Nevruz kutlamaları esnasında Abdullah Öcalan'nın yazmış olduğu bir mektubun okunması süreci tekrar başlattı. Hükümet ise süreci halka anlatmak için

"Akil İnsanlar" adı verilen bir komisyon kurarak toplumu bilgilendirmeye başladı (CNN 01.12.2014). 16 Temmuz 2014 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan "Terörün Sona Erdirilmesi ve Toplumsal Bütünleşmenin Güçlendirilmesine İlişkin Kanun" ile birlikte de çözüm süreci kanunlaşmıştır (Resmi Gazete, 16.07.2014).

Kanun hükümete çözüm süreci kapsamında yol gösteren bir nitelik taşımaktadır. Terörün sona erdirilmesi odaklı uygulama, izleme ve koordinasyonun planlandığı kanunda, gerekli görülmesi halinde yurtiçi ve yurt dışındaki kişi ya da kurum ve kuruluşlar ile diyaloğun sağlanması, silah bırakan örgüt mensuplarının sosyal hayata katılımları, kamuoyunun konu ile ilgili bilgilendirilmesi ve gerekli mevzuat çalışmalarının yapılmasına yönelik maddeler yer almaktadır.

Çözüm süreci bölge dinamiklerinin sürekli değişmekte olması, Ortadoğu coğrafyasında yaşanan İŞID tehlikesi ve Suriye gerginlikleri sebebi ile pek çok krizi kendi içerisinde barındıran oldukça karmaşık bir olaylar zincirini kendi içerisinde ihtiva etmektedir. 2 Ekim 2014 tarihinde Suriye –Irak tezkeresinin kabul edilerek Türk Silahlı Kuvvetlerine (TSK) sınır ötesi müdahale yetkisinin verilmesi çözüm sürecinin tekrardan sekteye uğramasına sebep oldu. 7 Ekim 2014 tarihinde HDP, Suriye'de IŞİD kuşatması altında bulunan Kürt kenti Kobane'nin düşmesi durumunda çözüm sürecinin biteceğini belirtmişti (Miş vd. 2015: 76). 8-9-10 Ekim tarihlerinde yurt genelinde yapılan protestolarda 40 kişi hayatını kaybederken Bingöl'de Emniyet Müdür Yardımcısı ve bir baş komiser öldürülmüş, 112 kişi tutuklanmıştır (CNN 01.12.2014).

Bu çalışmanın ana konusu çözüm süreci sonrası yaşananların turizm endüstrisini nasıl etkilediği ile bağlantılıdır. Tablo 8'de Pkk terör örgütünün çözüm süreci sonrası yapmış olduğu saldırıların listesi verilmiştir.

Tablo 8: Pkk Terör Örgütünün Çözüm Süreci Sonrası Yaptığı Eylemler

Tarih	Bölge	Ölü	Yaralı
02.08.2015	Doğubeyazıt	3	31
23.12.2015	Sabiha Gökçen	-	-
13.01.2016	Diyarbakır	6	39
17.02.2016	Ankara	29	61

13.03.2016	Ankara	38	125
31.03.2016	Diyarbakır	7	27
27.04.2016	Bursa	1	13
12.05.2016	Diyarbakır	16	23
7.06.2016	Vezneciler	13	36
08.06.2016	Mardin	7	51
10.08.2016	Diyarbakır	3	-
17.08.2016	Van	4	72
18.08.2016	Elazığ	6	217
26.08.2016	Cizre	13	78
4.11.2016	Diyarbakır	12	93
10.11.2016	İstanbul	48	150
17.11.2016	Kayseri	15	50
10.12.2016	İstanbul	44	166
	Toplam	265	1232

Kaynak: Anadolu Ajansı haberlerinden derlenmiştir.

Çözüm süreci sonrası başlayan evrede 02.08.2015 ile 10.12.2016 tarihleri arasında Pkk ve Pkk ile ilintili örgütlerin yapmış oldukları 18 farklı eylemde 265 kişi ölmüş 1232 kişi de yaralanmıştır. Yapılan eylemlerin özellikle turizm merkezleri üzerinde yoğunlaştığı bu yolla daha fazla ilgi çekmek ve uluslararası medyanın dikkatinin çekilmeye çalışıldığı görülmektedir. Özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesindeki belirli illerde çözüm süreci boyunca cephane yığdığı anlaşılan örgütün merkezlerinin dağıtıldığı süreçte ciddi boyutta çatışmalar yaşanmış ve bu çatışmalar doğrudan şehir merkezinde gerçekleşmiştir. Bu durum özellikle bölgenin hassas bir konumda olan güven algısını iyice zedelemiş ve Türkiye'de en satılan paket turlardan biri olan GAP turlarının tamamen durmasına sebebiyet vermiştir. Bu durum hem iç turizmi aktif dış turizmi ciddi boyutta etkilemiş, bölge ekonomisine büyük zararlar vermiştir.

2.2.3.8. 2016 – Türkiye Rusya Krizi

Birbirine komşu coğrafyalarda bulunan ilki ülke olan Türkiye ve Rusya arasındaki ilişkiler 15. yüzyıla kadar gitmekte, Osmanlı Devleti ile Rus Çarlığı ile başlayan süreç günümüzde hala devam etmektedir. Bu süre zarfında iki ülke arasında savaş, ittifak ve dostluk gibi pek çok süreçten geçilmiştir. Aradaki ilişkiler kimi zaman bölge coğrafyasındaki diğer devletler ile olan ilişkiler sebebi ile gerilirken kimi zaman birlikte hareket edilme durumları ortaya çıkmıştır.

Bu gün Rusya ile Türkiye arasında ticari olarak pek çok alışveriş bulunmaktadır. Başta enerji alanında olmak üzere, tarımdan teknolojiye pek çok farklı alanda karşılıklı önemli anlaşmalar söz konusudur. Aynı zamanda Rusya, Türkiye'ye en çok turist gönderen ülkelerden birisidir.

İki ülke arasındaki ilişkilerin biranda bozulmasının sebebi 24 Kasım 2015 tarihinde Rusya Federasyonu Hava Kuvvetlerine bağlı bir uçağın sınır ihlali gerçekleştirmesi sebebi ile Türk Hava Kuvvetleri tarafından düşürülmesi sonucu gerçekleşmiştir (Associated Press 24.11.2015). Rus uçağının düşürülmesi sonrasında Türk Silahlı Kuvvetleri Genel Kurmay Başkanlığı tarafından yapılan açıklamada Türk hava sahasını ihlal eden uçağın beş dakikalık zaman zarfında on defa uyarıldığı ama buna rağmen ihlalin son bulmaması sebebi ile angajman kuralları gereği düşürüldü belirtilmiştir (tsk.tr).

Yaşanan kriz sonrası Rusya ekonomik etki yaratacak pek çok sektör ve alanda Türkiye'ye yaptırım kararı almıştır. Öncelikle iki ülke arasındaki vize serbestisini kaldıran Rusya, Türk vatandaşlarının pasaportlarına iptal damgası basıp havalimanından İstanbul'a geri göndermiştir. Kriz anında Rusya'da fuar amacı ile bulunan pek çok Türk iş adamı gözaltına alınırken Rus vatandaşlara da Türkiye'yi terk etme çağrılarında bulunulmuştur. Gıda ithalatında Türkiye'den başka ülkelere yönelen Rusya bu süreçte gönderilen pek çok ürünü sınırdan içeriye sokmayarak geri göndererek, beyaz et ithalatını yasaklamıştır. Aynı zamanda bir misilleme unsuru olarak parlamentoda Sözde Ermeni Soykırımı yasasını sunmuştur (BBC, 01.01.2016). Yapılan ekonomik yaptırımların turizm endüstrisine maliyeti oldukça büyük oldu. Bu ambargolar kapsamında ilk olarak Kremlin'in talimatı ile Türkiye'ye sefer yapan tüm charter uçuşları ile Türkiye'ye Rus turist getiren büyük çaplı 19 adet Türk seyahat

acentasının ruhsatnameleri iptal edilerek Rus vatandaşları devlet tarafından iç turizme yönlendirilmiştir (Günaltay, 10.02.2016). Tablo 9 de 2014-2016 yılları arasında Türkiye'ye gelen Rus turist sayıları verilmektedir.

Tablo 9: 2014-2016 yılları arasında Türkiye'ye Gelen Rus Turist Sayısı

Yıl	**2014**	**2015**	**2016**
Turist Sayısı	4.479.049	3.649.003	866.256
Değişim Oranı	**2014 / 2015**	**2015/ 2016**	
	-%18.53	-%76.26	

Kaynak: https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/milliyetlerine-gore-gelen-yabanci-ziyaretciler

24 Kasım 2015 tarihinde Rus uçağının düşürülmesi ile birlikte Türk – Rus ilişkileri kesilme noktasına gelmiş, Türkiye özellikle turizm açısından ciddi bir sıkıntı yaşamıştır. Tablo 9 rakamları incelendiğinde 2014 yılında Türkiye'ye gelen Rus turist sayısının 4.479.049 olduğu görülmektedir. Bu rakam aynı zamanda 2014 senesi, milletlerine göre turist istatistikleri incelendiğinde Türkiye'ye Almanya'dan sonra gelen en büyük turist sayısını da göstermektedir. Kasım ayında yaşanan kriz sonrası iki ülke arasındaki ilişkiler durma noktasına gelişmiş ve bu tarihten sonra çok kısıtlı sayıda Rus turistin ülkeye girişi gerçekleşerek turist sayısı %18.53 gerileyerek 3.649.003 e gerilemiştir. Krizin 2016 sonlarına kadar devam etmesi sebebi ile Rus turist sayısında %76.26l ık rekor bir düşüş yaşanarak turist sayısı 866.256'ya düşmüştür.

Özellikle Rus turist merkezli çalışan Akdeniz Bölgesi yaşanan krizden en çok zararı gören turistik destinasyon olmuştur. 280 gün süren kriz sürecinde sadece turist başı harcama üzerinden yapılan hesaplamada 1 milyar dolarlık kayıp yaşanmıştır (Birgün. 03,09,06). Tüm bu kriz süresi boyunca turizm endüstrisinde dolaylı ya da doğrudan çalışan herkes yoğun şekilde etkilenmiştir. Seyahat acentalarının çalışma belgeleri iptal edilmiş, Rus turist getirememiş, oteller en çok kazanç sağladıkları sezon ortasında boş kalmış, Rus dilinde rehberlik yapan turist rehberleri çok uzun süre hiç bir tura çıkamamıştır.

Krizin bu kadar ağır bir şekilde sektörü etkilemesinin sebeplerinden biri de hiçbir belirtisi olmaksızın bir anda ortaya çıkması durumudur. Rus uçağının düşürülmesi sonrası çok kısa bir süre içerisinde iki devlet arasındaki ilişkiler kopmuş, tüm rezervasyonlarını ve turlarını bu pazara göre hazırlayan, yatırım yapan, rezervasyon alan işletmeci ve turist rehberleri bir anda işsiz kalmış aynı zamanda sezon hazırlıkları sebebi ile yaptıkları borçlanma da buna eklenmiştir.

Jeopolitik açıdan birbirlerine son derece ihtiyacı olan Türkiye ve Rusya arasındaki ilişkilerin normalleşme süreci 2016 Haziranı ayı ile birlikte ortaya çıkmaya başladı. Türkiye Hükümeti Cumhurbaşkanı'nın Rusya devlet başkanına gönderdiği mektup ve Rusya Milli Günü sebebi ile yayınlanan mesajlar sonrası Türkiye'de yaşanan 15 Temmuz darbe girişimi sonrası Rusya'nın Türk Hükümetine destek mesajı ülkeler arasındaki ilişkileri normalleşme süresine sokmuştur (Aljazeera, 06.11.16). Suriye krizi ile birlikte, bölge coğrafyasında yaşanan PKK/PYD ve IŞİD gibi küresel bazlı terör örgütlerinin varlığı iki ülke arasındaki ilişkileri her zamankinden daha iyi olması gerekliliğini de ortaya koymaktadır.

Haziran 2016 tarihi itibari ile Rusya Türkiye'ye uygulamakta olduğu ekonomik yaptırımları da yavaş yavaş kaldırmaya başlamış, bu etki turizmde de belirgin şekilde hissedilmiştir.

2.2.3.9. 2016- 15 Temmuz Darbe Girişimi

Adalet Bakanlığı 15 Temmuz'un yıl döneminde FETÖ/PDY darbe girişiminin bir yıllık zaman zarfındaki bilançosunu şu şekilde açıkladı. Yürütülen soruşturmalar sonucu 169 bin şüpheli hakkında işlem yapılırken, 169'u general, 7 bin 98'i albay ve alt rütbeler, 8 bin 815'i emniyet mensubu, 24'ü vali, 73'ü vali yardımcısı, 116'sı kaymakam, 2 bin 431'i yargı mensubu ve 31 bin 784 diğer şüpheli olmak üzere 50 bin 510 şüpheli tutuklandı (adalet.gov.tr).

Yapılan darbe girişimi pek çok sektörü etkilediği gibi turizm sektörünü de ciddi anlamda etkilemiştir. Özellikle darbenin yapıldığı turizm sezonu içerisinde Türkiye tehlike kapsamındaki bir ülke olarak uluslararası medyada boy gösterdi. Darbe girişiminin etkisi olayların bir sonraki sabahı itibari ile kendisini göstermeye başlamıştır. Kuşadasına 16 Temmuz sabahı yanaşması gereken Yunan bandıralı

Celestyal Olympia ve Celesyal Cristal isimli 300 turist taşıyan iki kruvaziyer seferlerini iptal edip rota değiştirerek Yunan Mikonos ve Sakız adalarına yöneldiler (Haberler.com 16.04.2016). Thomas Cook gibi küresel çapta lider konumlu tur operatörleri Türkiye'yi güvenli ülke statüsünden çıkartıp turlarını iptal etti. Pek çok Kruvaziyer firması güvenlik sağlandığına emin olanak kadar Türkiye'yi rotalarından çıkardıklarını açıkladılar.

Darbe girişiminden hemen sonra Amerikan Federal Havacılık Dairesi tarifeli ya da özel uçuş fark etmeksizin Türkiye'ye ya da Türkiye'den yapılacak tüm seferleri iptal edip yasakladığını açıkladı (kokpit.aero). Aynı zamanda Hollanda, Avusturya ve İskandinav coğrafyasındaki ülkelerin charter seferleri de iptal edilirken Türkiye'ye tüm uçuşları iptal etti (sondakika.com).

Türkiye yaşanan darbe girişiminin ertesi günü itibariyle normal gündelik hayatına sıkıntısız bir şekilde dönmüş ve ülkedeki siyasi iradeyi çok kısa bir süre içerisinde sağlamlaştırmış olmasına karşın bu durumun dış basın açısından değerlendirilmesi ve yansıması çok daha farklı gerçekleşmiştir. Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü üzere Türkiye kısa süre içerisinde seyahat listelerinden ve tur rotalarından çıkartılmış, kurvaziyer gemilerin yanaşmadığı, uçakların inmediği bir ülke konumuna gelmiştir.

Yaşanan olaylara verilen bu ağır yaptırımlarda darbe girişiminin payı yüksek olsa da son yıllarda farklı terör örgütlerinin yaptıkları saldırılar ile ortaya çıkan güvensiz durumunda sonucu niteliğindedir.

2.3. Turist Rehberliği

Turizm rehberliği mesleği, turizm endüstrisinin kilit noktasında yer alan önemli bir meslek grubudur. Bu gün Türkiye'de kendi meslek yasasına sahip nadir alanlardan biri olan turist rehberliği, bütün dünyada turların gerçekleşmesi aşamasında yasaların da verdiği güç ile birlikte önemli bir konumdadır. Her ülke kendi tarihi, kültürü, coğrafyası gibi ziyaretçilerin merak ettikleri konularda, kendilerini en iyi şekilde tanıtacak yabancı dil bilen rehberler yetiştirmekte, rehberlik mesleğini kültürlerinin yayılması noktasında önemli bir aracı olarak görmektedir.

Schmidt' e göre (1979: 445-446) turistler yerel turistik bölgeleri tur lideri niteliğindeki biri ile gezmekle yetinmeyip aynı zamanda bölgeyi tanımlayabilmek için bir turist rehberinin yorumlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu da rehber eşlikli turlara katılımı önemli ölçüde arttırmaktadır. Bu bağlamda turist rehberleri meslekleri gereği turizmde kilit rol oynayan pek çok işlevi de yerine getirmektedirler.

Literatürde turist rehberliği mesleğini ya da turist rehberini tanımlayan pek çok tanım ile karşılaşmaktayız. Holloway (1981) turist rehberini bilgi aktaran, öğreten, arabulan ülkesinin elçisi, grubunun çobanı, lideri olarak tanımlar. Cohen (1985: 7) ise turist rehberlerinin danışmanlık ve kültürler arası iletişimde oynadığı role dikkat çekmektedir. Konuya bu doğrultuda yaklaşan Dahles (2002: 784) turist rehberlerini gezilen yerleri turistler için daha anlamlı kılan ve onlara yardımcı olan bir hizmet çalışanı olarak betimler. Araştırmacı bununla beraber rehberlerin sadece tercümanlık işlevlerinin olmadığının altını çizerek aynı zamanda turistlerin karşılaştıkları yeni kültürleri tecrübe etmeleri noktasında da önemli bir görevi olduğunu ifade etmektedir.

Dünya Rehberler Federasyonu Örgütü'nün (WFTGA) tanımına göre turist rehberi, ziyaretçilere seçtikleri dilde rehberlik yapan ve bulunduğu bölgenin kültürel ve doğal mirasını yorumlayan, bulunduğu bölgenin ilgili kurumlarınca kabul edilmiş bir donanına sahip kişidir (www.wftga.org). Avrupa Turist Rehberleri Birliği'nin (FEG) tanımına göre; turist rehberi, yurtiçi ya da yurtdışından gelen grup veya bireysel ziyaretçilere, onların tercihleri doğrultusundaki bir dilde, bir bölge veya şehirde bulunan anıtlar, müzeler, doğal ve kültürel çevre ve tarihi yerlerde kılavuzluk eden ve eğlendirici bir yorumla bunları ziyaretçilerine aktaran kişidir.

Bir başka tanıma göre turist rehberi, ilgili ülkedeki uygun yasal otorite tarafından onaylı bölgesel turist rehberi sertifikalı (kokartlı) ve belirli bir konu üzerinde uzmanlaşmış kişidir (Şahin, 2012: 18-19).

Ap ve Wong (2001) ise turist rehberlerini ev sahibi ülke ve turistler arasında yer alan önemli bir arabirim olarak görerek anahtar bir rol oynadıklarını belirtmişlerdir.

Hacıoğlu'na (2000: 169) göre, rehber, paket tur seyahatinin gerçekleşmesinden sorumlu kendisine verilen programı uygulayıp, müşterilerine yardımcı olan, yöreler ve tarihi eserler hakkında bilgi veren kişidir. Diğer bir tanıma göre turist rehberi, bir ülkeyi gezen yabancı turist gruplarıyla gelişlerinden dönüşlerine kadar bir arada olan,

doğrudan ve en uzun süreyle ilişki içerisinde bulunan ülke vatandaşıdır (Demirkol ve Ekmekçi, 2005: 62).

Turist rehberi bir yandan turizm endüstrisinin ön planında çalışan bir konumdayken diğer yandan turistlerin destinasyonda dair deneyimlerinin şekillendirilmesi aşamasında etkin bir role sahiptir (Huang ve diğerleri, 2010: 3).

Turist rehberleri turistler ile yerel halkın iletişimi açısından da önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Yerel halka dair turistlerin danışacağı ilk kaynak konumundaki turist rehberi sayesinde turistler yerel halka dair görüşler edinir (Zhang ve Chow, 2004: 81).

Yarcan (1993:40) turist rehberliğini, "gidilen ülkede turisti hava alanında (liman veya istasyonda) karşılayan, programı uyarınca gezdiren, ören yeri ve müze ziyaretleri yapıp, tur programı sonunda grubu tekrar havaalanına bırakan kişi" olarak tanımlamıştır.

Günümüzde turist rehberleri, turizm endüstrisinin vazgeçilmez dinamiklerinden biri konumundadır ve özünde grup seyahatlerinin başlaması ile tarihsel süreç içerisindeki yerini aldığı gözlenmektedir (Batman vd., 2000: 3). Kitle turizmindeki sürekli artış Uluslararası Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO) turizmin geleceğine dair belirttiği sayısal ifadelerdeki pozitif yönlü ivme turist rehberlerini her geçen gün daha da önemli bir turizm paydaşı olacağını gözler önüne sermektedir. Öte yandan ülkemizde olduğu gibi pek çok ülkede de turların profesyonel bir turist rehberi olmaksızın yapılmasını engelleyen yasaların varlığı turist rehberlerini turizm endüstrisi içerisinde olmazsa olmaz bir noktaya çıkartmaktadır.

Zhang ve Chow (2004) yapmış oldukları çalışmada 1981-2001 arası turizm literatüründe yer alan çalışmalardan hareketle turist rehberinin farklı rollerini (Tablo 10) ortaya koymuşlardır.

Tablo 10: Literatürde Turist Rehberinin Rolleri

Rolü	**Araştırmacı**	**Yıl**
Aktör	Holloway	1981
Elçi	Holloway	1981
Tampon	Pearce	1982
Bekçi	Fine ve Speer	1985
Katalizör	Holloway	1981
Kültür Komisyoncusu	Holloway	1981
	Katz	1985

Bilgi Verici	Holloway	1981
	Hughes	1991
Aracı	Schmidt	1979
	Ryan ve Dewar	1995
Yorumcu ve Çevirmen	Holloway	1981
	Katz	1985
	Ryan ve Dewar	1995
Lider	Cohen	1985
	Geva ve Goldman	1991
Arabulucu	Schmidt	1979
	Holloway	1981
	Cohen	1985
	Katz	1985
Organizatör	Hughes	1991
	Pearce	1982
Satış Elemanı	Fine ve Speer	1985
	Gronroos	1978
Şaman	Schmidt	1979
Öğretmen	Holloway	1981
	Pearce	1982
	Fine ve Speer	1985
	Mancini	2001

Kaynak: Zhang ve Chow, (2004: 84)

1981 ve 2001 seneleri arası yapılan çalışmalar tablo 10 olduğu gibi incelendiğinde turist rehberleri aktör, elçi, tampon, bekçi, katalizör, kültür komisyoncusu, bilgi verici, aracı, yorumcu ve çevirmen, lider, arabulucu, organizatör, satış elemanı, şaman, öğretmen olmak üzere 19 farklı görev ve rol kapsamı içerisinde değerlendirildiği görülmektedir. Buradan hareketle turun gidişatı ve turda gerçekleşen olaylar çerçevesinde turist rehberleri durumsallık davranışı kapsamında pek çok farklı durumda pek çok farklı role ve aynı zamanda yeterliliğe sahip olmaları gerektiği anlamı da çıkmaktadır.

2.3.1. Turist Rehberlerinin Görevleri ve Özellikleri

Turist rehberleri gerçekleşmekte olan turların belki de en kilit noktasındaki görevi icra etmektedirler zira gerçek anlamda tur dediğimiz kavramın başlangıcından bitişine kadar tüm ayrıntılarından ve yürütülmesinden kendileri sorumludur. Turların satış, pazarlama işlemleri, gerekli rezervasyonlar ve evrak işleri, alınan ücretler ve

ortaya çıkması hedeflenen ürün tam olarak bu tur etkinliğidir. Yani turistin ürünü tüketmeye başladığı nokta turist rehberinin de mesleğini icra etmeye başladığı noktadır. Turist rehberi turun başlangıcından sonuna kadar pek çok sorun ve sıkıntı ile karşılaşacağı gibi ani karar vermesi gereken çokça durumla da ilgilenmek zorunda kalmaktadır. Tur esnasında turistlerin yaşayacağı her türlü sıkıntıda başvurulacak ilk kişi her zaman turist rehberidir. Kullanılan araç ile ilgili sıkıntılar, konaklama, yeme içme tesislerinde yaşanan sorunlar, kullanılan güzergah, şoför davranışları gibi turu etkileyen faktörler olabildiği gibi doğrudan rehberin turu yürütme şekli de bir sorun unsuru teşkil edebilir. Bu sebeple acentalar her tur sonrasında tur katılımcılarından rehberlerini değerlendirmelerini isteyen bir anket doldurtur.

Bir önceki konuda yapılan turist rehberi tanımları ışığında turist rehberleri, seyahat acentalarının veya münferit tur isteyen turistlerin katıldığı turların, başından sonuna kadar tura eşlik eden, tur programı dahilinde turistlere gerekli bilgileri sağlayan, tur ile ilgili ortaya çıkabilecek tüm sorunlar ile o sırada ilgilenen, çözüm üreten veya çözüme kavuşması için yol gösteren bir meslek olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada turist rehberinin pek çok girift yapıdaki görevi de ortaya çıkmaktadır. Bir yandan turistlerin bir bedel ödeyerek katıldığı turdan maksimum haz almalarını sağlamaya özen gösterirken diğer yandan acentanın menfaatlerini dikkate alarak davranmalı ayrıca yerel halk ve doğal çevre ile ilgili zarar görebilecek veya sorun olabilecek unsurları önceden tahmin edebilmelidir. Schmidt (1979: 442) turist rehberlerinin problem çözme yeteneğinin en önemli görevlerinden ve tercih edilme sebeplerinden biri olduğuna dikkat çeker. Zira insanların turizm hareketliliklerine organize turlar eşliğinde katılmasının en büyük sebeplerinden biri de bu konudur (İçöz, 2014: 26). Turistlerin ilk defa gittikleri coğrafyalarda, daha önce hiç içerisinde bulunmadıkları kültürler içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri yanlarında o bölgeyi bilen biri ile daha da mümkün olabilmektedir. Zhang ve Chow (2004:81) turist rehberlerinin yerel halk ve turistler arasındaki iletişimi sağlaması rolünün hem turistlerin moral artışına etki ettiğini hem de bu tutum sebebi ile memnun olan turistin bir yine aynı acentadan tur alma eğiliminde olduklarından bahseder. Bu noktada turist rehberi bir sonraki turu satan kişi rolünü de üstlenmektedir.

Uluslararası Tur Yöneticileri Birliği turist rehberlerinin görevlerini, münferit ziyaretçilerine ya da gruplarına şehrin anıt, müze ya da sit alanlarında rehberlik

yapmak, ziyaretçinin tercih ettiği dilde hizmet vererek, kültürel ve doğal mirası kendi yorumunu katarak eğlenceli bir biçimde anlatmaktır (Zhang ve Chow, 2004:82).

Jensen'e göre (2010: 615-616) turistlerin yerel halk ile ilişkilerini olumlu yönde geliştirebilmeleri, turist rehberlerinin becerileri ve sosyal durumlarına bağlıdır. Bu noktada, turist rehberlerinin yerel toplum hakkında yeterince bilgi sahibi olması ve yerel halk ile sosyal bağlarının güçlü olması önem teşkil eder. (aktaran, Güdü, 2011: 124)

Turist rehberlerinin üstlendiği önemli görevlerden biri de liderliktir. Lider, insanların çabalarını gerçekleştirilmek istenen amaç doğrultusunda birleştire, harekete geçirilmesini sağlayan, bu uğraş esnasında tüm yeteneklerin ortaya konulmasını sağlayarak belirli bir grubu etkili biçimde yönlendiren kişidir (Tutar 2013: 139). Cohen (1985: 7) rehberlerin liderlik vasfını; yönlendirme, kontrol etme ve erişim imkanı / giriş izni alma olmak üzere üç başlık altında değerlendirmektedir. Bu tanım kapsamında değerlendirildiğinde turist rehberleri başta aracı ve grubunu ilgili destinasyonlarda ya da sit alanlarında yönlendiren, yol gösteren, tur güzergahını duyurulan plan çerçevesinde yapan ve grubunun kontrolünü sağlayan kişidir. Ayrıca giriş izni ya da erişim imkanı sağlaması açısından değerlendirildiğinde kimi tarihi bölgelere münferit bir şekilde gidildiğinde giriş izni almanın mümkün olmadığı alanlar olabilmektedir. Böyle alanlara önceden grup ile gidileceğini bildirilmesi veya rehberin bölgedeki ikili ilişkilerinden yararlanarak görme ve gezme imkanı sağlanabilmektedir.

İstanbul rehberler odası ise başta liderlik vasfına vurgu yaparak bir grup ruhu yaratılması gerekliliğine dikkat çeker. Devamında ise rehberin turu baştan sona başarılı bir şekilde gerçekleştirirken aynı zamanda zevkli ve eğlenceli bir öğrenme ortamı oluşturmasının öneminin altını çizer (iro.org.tr) .

Rıfat ve diğerleri (1997: 7) turist rehberlerinin sahip olması gereken özellikleri, temel işlev ve nitelikler başlığı altında, iletişim, yönetim, tanıtım ve bilgilendirme, eğlendirme, olağan üstü durumlarla baş edebilme ve hakkaniyet sağlama olarak altı alt başlıkta incelemişlerdir. Rehberlerin daha çok tur esnasındaki görevlerine odaklanmış olan bu fonksiyonlar aşağıdaki gibidir;

İletişim: Turist rehberlerinin temel işlevi iletişim sağlama yönüdür. Kendi dili dışında en az bir yabancı dili akıcı bir şekilde okuyup konuşabilme özelliğine sahip olma zorunluluğu rehberliğin bir meslek olarak ortaya çıkmasından bu yana temel

gerekliliklerden biri olmuştur. Rehberin tur esnasında yerli ya da yabancı turistler ile kurmuş olduğu iletişim turun gidişatını ve yaşanan sorunlara grubun verdiği tepkileri de doğrudan etkileyen önemli bir etmendir.

Yönetim: Oldukça geniş bir kavram olan yönetim, içerisinde planlama, organizasyon, liderlik, koordinasyon, denetim gibi temel yönetim fonksiyonlarını barındıran çok yönlü bir beceridir. Yukarıda bahsedildiği gibi turist rehberleri turların başlangıcından bitişine kadar hizmet veren bir konumdadır. Bu hizmet sürecinde turistlerin karşılanması, konaklama tesislerindeki işlemler, yiyecek-içecek tesislerinin seçimi ve eğlence ihtiyaçları ile sit alanlarında izlenecek yol, harcanılacak zaman, verilecek molaların lokasyonu, zamanı, kapsamı (dinlenme- fotoğraf vb) gibi pek çok girift ve turun başarılı bir şekilde tamamlanmasına doğrudan etki eden direkt kararları verme sürecini içerisinde barındırmaktadır.

Tanıtım ve Bilgilendirme: Turist rehberlerinin sahip olması gereken en önemli görevlerden biri tanıtım ve bilgilendirme yönüdür. Rehberlik yapılan destinasyonun kültürü, tarihi, coğrafyası, sosyolojik yapısı vs. gibi etmenleri en iyi şekilde bilip bunu grubuna en uygun biçimde aktarmayı başarabilmelidir. Öte yandan rehberlerin gönüllü birer kültür ateşesi olma yönü de buradan ileri gelmektedir. Kendi ülkesini ve kültürünü turistlere tanıtan turist rehberleri kültürler arası iletişimde de önemli bir aracı görevi yüklenmişlerdir. Bu görevin önemi sebebi ile bunu suistimal eden rehberlere ülke imajını zedeledikleri gerekçesi ile ciddi yaptırımlarda uygulanmaktadır.

Eğlendirme: Rehberlerin eğlendirme fonksiyonu, rutin ve stresli yaşamdan kaçma arzusundaki turistler için önem teşkil eden bir özelliktir (Ahipaşaoğlu,2006:13). Ayrıca bir turistin gezisi boyunca eğlenceli zaman geçirmesi destinasyonun tanıtımı ve imajı içinde büyük önem taşımaktadır. Bu noktada rehberlerin dışa dönük karakterleri ön plana çıkarak, eğlenmeyi bilen, sosyal yönü güçlü bir kişilik sergilemeleri beklenir. Ayrıca rehberler çoğu zaman ekstra olarak gece turları yaparak turistleri eğlence mekanlarına götürebilmekte ve bütün tur sürecinin eğlenceli geçmesi için emek sarf etmektedirler.

Olağan Üstü Durumlar ile Baş Edebilme: Turun başlangıcından sonuna kadar geçen geniş süre içerisinde rehberlerin her türlü beklenmedik olaya karşı hazırlıklı olması gereklidir. Kimi noktalarda oluşacak krizleri soğukkanlılık ile karşılayıp çok hızlı bir şekilde çözüm üretmek durumunda kalabilir. Bu sorunlar yaşanan yoğun bir

trafik ve gidilmesi gereken destinasyona çok geç kalınması sonucu günlük tur güzergahını değiştirme inisiyatifini kapsayabileceği gibi, ölümlü bir kaza sonucu turu o anda bitirip devletin gerekli birimleri ve acentası ile iletişimi sağlama şeklinde olabilmektedir.

Hakkaniyet Sağlama: Tur esnasında yapılan konaklama veya tercih edilen yiyecek içecek hizmetinin tüketimi esnasında çıkan sorunlar, vaat edilen hizmetin gerçekleşmemesi gibi durumlar turu sekteye uğratabileceği gibi hukuki açıdan sorunlar ortaya çıkartabilecektir. Bu gibi durumlarda turistler önce turist rehberi aracılığı ile sorunu çözme eğiliminde olurlar. Rehber böyle anlarda turiste alması taahhüt edilen hizmetin sağlanması yönünde hareket etmeli, arabuluculuk görevini de görerek sorunları çözmelidir. Bu duruma aynı zamanda turist grubundaki herkese eşit davranma ve grup bireyleri arasında fark gözetmeme ilkesi de eklenmelidir.

Zengin ve diğerleri (2004: 175) seyahat acentaları ve rehberler üzerine yapmış oldukları çalışmada rehberlerin sahip olması gereken özellikleri seyahat acentalarına sormuşlardır ve bu sonuca göre acentaların rehberlerden beklentileri; öncelikli olarak yeterli bilgi ve beceri ile birlikte spesifik konularda uzmanlaşma merkezlidir. Bu noktada acentalar rehberlerin özellikle eğitimli olmasına önem verdiklerini dile getirmişlerdir. Yabancı dil hakimiyeti ve insan ilişkilerindeki başarı da turun başarılı bir şekilde tamamlanması noktasında önem arz ettiği belirtilmiştir.

2.3.2. Turist Rehberliği Türleri

Bu bölümde turist rehberlerinin türleri çalışma şekillerine göre ve rehberlik yapılan alana göre iki alt başlık altında kategorilere ayrılıp incelenmiştir.

2.3.2.1. Yasal Sınıflandırmaya Göre

6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Yasası ve Turist Rehberliği Meslek Yönetmeliği turist rehberlerini mesleği icra etme durumu ve meslek icra edilen bölge hususunda çeşitli kategorilere ayırmıştır. Bu kategoriler aşağıdaki gibidir:

Eylemli Turist Rehberi: Turist rehberleri, kayıtlı oldukları oda tarafından bir yıl süreyle geçerli olmak üzere mesleği fiilen icra edebileceklerine ilişkin çalışma kartı almakla mükelleftir. Çalışma kartı sahibi olup fiilen turist rehberliği hizmeti sunma

hak ve yetkisine sahip turist rehberleri yasada eylemli turist rehberi olarak geçer. Turist rehberliği yapmak yanı sıra rehber birlik ve odalarında yönetimsel ya da delegasyon aşamasında görev almak isteyen rehberler eylemli turist rehberi olmak zorundadır (6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Yasası).

Eylemsiz Turist Rehberi: Ruhsatname sahibi olup çalışma kartı olmayan turist rehberleridir. Yıllık oda aidatının beşte biri oranında ödeme odaya ödeme yaparak eylemsiz kalacağını belirten turist rehberleridir. Eylemsiz turist rehberleri 8 yıllık süre içerisinde en az bir yıl eylemli olma zorunluluğu vardır. Aksi durumda ruhsatnameleri iptal edilir (6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Yasası).

Ülkesel Turist Rehberi: Bölge ayırt etmeksizin tüm ülke çapında turlara çıkabilme ve turist rehberliği yapma ehliyetine sahip olan turist rehberleridir. (Turist Rehberliği Meslek Yönetmeliği)

Bölgesel Turist Rehberi: Sadece uygulama gezisini yaptığı bölgelerde turist rehberliği yapma şansına sahip turist rehberleridir. Bu rehberler çalışma kartı ve ruhsatnamesinde yazan bölgeler dışındaki diğer bölgelerde tura çıkamaz. Bölgesel turist rehberliği çalışma kartını ülkesel çalışma kartına çevirebilmek için bölgesel turist rehberliği çalışma kartı alındığı tarihten itibaren 8 yıl geçmesi ve diğer bölgelerde yapılan eğitim turlarını tamamlama zorunluluğu vardır (Turist Rehberliği Meslek Yönetmeliği) .

2.3.2.2. Çalışma Şekillerine Göre

Araştırma kapsamında rehberler ile yapılan görüşmeler ve rehberlik denetim tutanakları incelendiğinde rehberlerin üç farklı çalışma şekli olduğu görülmüştür:

Bağımsız Çalışma: Bağımsız çalışan turist rehberleri, herhangi bir acenta'da sürekli çalışmayıp birden fazla acenta ile münferit tur başı sözleşme yaparak veya kendi müşteri grupları ile çalışan kişilerdir. Bağımsız çalışan turist rehberleri tur çıkmadan ya da grubu ile geziye başlamadan önce bakanlıkça belirtilen turist rehberliği taban ücreti aldığını ve tur güzergahını belirten sözleşmeyi yapmak zorundadır. Bu rehberler tripadvisor gibi uluslararası dağıtımcı nitelikli çalışan seyahat siteleri üzerinden bağlantılar kurarak veya müzelerin önünde bekleyerek de tur

yapabilmektedir. Böyle çalışan rehberler vergi ve sigorta işlemlerini kendileri takip eder.

Acentada Kadrolu Çalışma: Turist rehberleri bağımsız çalışabildikleri gibi bir seyahat acentasında kadrolu olarak da çalışabilmektedirler. Bu şekilde çalışmayı kabul eden turist rehberi yıllık olarak belirlenen rehber taban ücretleri gereği (2017 yılı için) aylık en az 3380 TL maaş alması gerekmektedir. Bu oran her sene Tureb ve Türsab'ın önerileri ile Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından güncellenir. Rehberlerin sigorta ve vergi işlemleri bu süreçte acenta tarafından görülür.

Acentada Sezonluk Çalışma: Acentalarda sezonluk çalışmak turist rehberleri için bir alternatif teşkil etmektedir. Zira kimi desitnasyonlar yılın sadece belirli ve kısıtlı bir dönemi yoğun turist akınına uğramaktadır. Turizm sezonunun kısa sürmesi ise bölgede rehberlik hususunda yeterince hizmet arzının istenildiği dönemde bulunamaması sorununu ortaya çıkartmaktadır. Böyle dönemlerde seyahat acentaları sezon süresi boyunca turist rehberleri ile anlaşmalı çalışabilmekte sezon sonunda anlaşma sona ermektedir.

2.3.2.3. Rehberlik Yapılan Alana Göre

Turist rehberleri mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri veya yaptıkları turlara göre mesleklerini farklı açılardan yapabilmektelerdir. Değirmencioğlu (2001:31-33) rehberleri dört alt başlık altında incelemiştir.

Genel Kültür Rehberi: Genel kültür rehberi klasik kültür turlarına çıkan turist rehberidir. Herhangi bir disiplin veya alanda uzmanlığı bulunmayan, ziyaretçilere rehberlik yaptıkları ülke veya lokal bir destinasyonda yol gösteren, bölgeye ait kültürel ve sosyal bilgiler veren, sit alanı müzeler, tarihi ya da doğal alanlarda eşlik eden rehberlerdir.

Konferansçı Rehber: Konferansçı rehberler uzun parkurlar programlarda akşam yemekleri sonrası gruba özel seminerler veren ya da belirli bir konu üzerinde grupla birlikte tartışan sohbet eden rehberlerdir (Ahipaşaoğlu, 2006: 130). Günümüzde acentalar bu uygulama yerine, rekabetçi turizm piyasasında daha güçlü turlar çıkartmak adına rehber olmayan ama tur konsepti üzerinde çalışmalar yapan

akademisyen ya da araştırmacıları seçip bunu ayrıca bir reklam unsuru olarak kullanmaktadır.

Uzman Rehber: Belirli bir alanda uzmanlaşmış ve bu alanda gerçekleştirilen turlara çıkan turist rehberleridir. Bu alanlar belirli bir din, tarihi dönem, kültürel yapı veya mimari gibi kültürel özellikler kapsamında olabildiği gibi, kuş gözlemciliği, doğa yürüyüşü, dağcılık, mağaracılık, dalış gibi spesifik ve teknik bilgi gerektiren hatta tur katılımcısından bile belirli teknik yeterlilik ya da sağlık raporu gibi belgeler istenebilen alanlar olabilmektedir.

Uzmanlaşma ülkemizde iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. İlki turist rehberleri Tureb ve odaların yapmakta olduğu uzmanlık programları ile belirli bir alanda uzmanlık kazanabilmekte ve bu uzmanlığı ruhsatnamelerine işletebilmektedirler. Uzmanlık programlarında eğitimler en az 5 gün sürmekte ve eğitim sonunda bakanlık gözetiminde yazılı sınavın yapılmaktadır (6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Yasası).

Fakat uzmanlık programlarının 1-2 haftalık kısa dönemler içerisinde kısa konferanslar ve bir uygulama gezisi kapsamında gerçekleşmesi bu programların etkinliğini de eleştiriye açık hale getirmektedir. İkinci yöntem ise rehberlerin kendi özel ya da akademik çalışmaları kapsamında gerçekleşmektedir. Kimi rehberler herhangi bir tarih ya da benzeri alan kürsülerinden lisans üstü çalışmalarını tamamlayıp bu alanlarda eserler verme yoluna gitmekte kimileri ise araştırmacı bir özellikle belirli alanlara, destinasyonlara yoğunlaşıp bu bölge ile ilgili çeşitli çalışmalara katılarak veya bizzat yürüterek o alanda uzmanlaşmaya gidebilmektedirler. Bu şekilde yapılagelen uzmanlaşma rehberin o alanda yoğunlaştığını çevresine ve acentalara gösterebilmesi açısından daha efektif bir görünüm sunmaktadır.

Nokta Rehberi: Günü birlik ya da saatlik kısa turları yapmayı tercih eden turist rehberleridir. Ağırlıklı olarak müze ya da sit alanlarının girişinde bulunan ve münferit gezmekte olan turistlere hizmet satan turist rehberleridir (Değirmencioğlu, 2001: 32) .

2.3.3. Yasa Dışı Turist Rehberliği Uygulamaları

Turist Rehberleri Birliği ve birliğe bağlı odaların en çok ilgilendiği ve mücadelesini hukuki çerçevede sürdürdüğü konularında başında yasa dışı rehberlik

uygulamaları ile mücadele gelmektedir. 6326 sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu'nun kabulü sonrası daha etkili ve caydırıcı bir denetim gücüne sahip olunsa da sahada hala ciddi bir yasa dışı rehberlik sorunu olduğu gözlenmektedir. Türkiye'ye de yaşayan yabancılar, yabancı ülkeden gelen tur liderleri, hanutçular gibi pek çok segmentten yasa dışı rehberlik mesleğinin sürdürüldüğü gözlenmektedir.

2.3.3.1. Kaçak/Sahte Rehber

En genel tanımı ile 6326 sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanununa göre herhangi bir odaya üyeliği bulunmayan veya profesyonel turist rehberliği niteliği taşımayan fakat buna rağmen bir acenta ya da kendi düzenlediği tur aracılığı ile rehberlik faaliyeti yapan kişilerdir. Bu kişilerin herhangi bir acenta olmaksızın tur planlayıp, ulaşım, konaklama, yeme içme gibi faaliyetleri de planlamaları 1618 sayılı yasa gereği aynı zamanda kaçak acentacılık suçunu da ortaya çıkartmaktadır.

2.3.3.2. Gölge Rehber

Gölge rehberlik denen faaliyetler birden fazla şekilde gerçekleşebilmektedir. Özünde grupta bulunan ama rehberlik yapmayıp rehberlik faaliyetini başka bir acenta çalışanına yaptırıldığı bu durumları İstanbul Rehberler Odası denetim tutanakları çerçevesinde şöyle özetlemek mümkündür (iro.org.tr):

- Rehber Olmayan Uzman: Kimi kültür turlarında tur eşliğinde, turun yapıldığı bölgeye dair çeşitli akademik uzmanlığı bulunan kişiler de tura acenta görevlisi olarak eşlik edebilmektedir. Bu kişiler arkeolog, sanat tarihçisi veya tarihçi gibi farklı disiplinlerden uzmanlar olabilmekte, kendi uzmanlıkları bulunan noktalarda rehber gözetiminde bilgi verebilmektelerdir. Fakat kimi durumlarda acentalar sadece turu yasa uygun göstermek için bu uygulamaya gidebilmekte, turu baştan sona profesyonel çalışma kartı bulunmayan uzmana yaptırırken diğer işlemlerle ilgilenmesi için bir rehber görevlendirebilmektedir. 6326 sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu ve 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanununa göre rehberlik hizmetini rehberler dışında hiç kimse veremez. Bu sebeple ilgili turlarda temel bilgi verici ve rehber, profesyonel çalışma kartlı turist rehber olmalı ve uzmanlar uzmanlıkları ile ilgili yerlerde bilgi

vermekle yetinmelidir. Yapılan denetimlerde tüm rehberliği bu uzmanın yapmasının tespit edilmesi durumunda cezai işlemler uygulanmaktadır.

- Nadir Dillerde Eksik Rehber Bulunması: Kimi dillerde ülkemizdeki rehber sayısı bazı özel gün ve yıllarda yeterli gelmeyebilmektedir. Bu durumda acenta yabancı ülke grubunun tur lideri ile başka dilden bir rehberi grup için görevlendirebilmektedir. Bu tarz turlarda ise anlatım şekli, rehberin tur lideri ile ortak bildikleri bir dilde anlaşmaları, rehberin bu dil üzerinden anlatımını grup liderine yapması ve grup liderinin de kendi grubuna kendi diline anlatılanları çevirmesi şeklinde olabilmektedir. Bu durumun suistimali (İstanbul Rehberler Odası denetim tutanakları incelenmiştir) turist rehberinin turun yasal görünmesi için tura refakat edip hiçbir bilgi aktarımında bulunmayıp bu işlevi sadece yabancı tur liderinin yapması şeklinde gerçekleşmektedir. Tıpkı çalışma kartı olmayan uzman rehberlerin denetlenmesi gibi bu tarz turlarda görüntü kayıt edilerek sadece tur liderinin rehberlik yapmasının tespiti ile gerekli cezai işlemler uygulanmaktadır.

2.3.3.3. Kalkış Rehberi

Kalkış rehberi kavramına ilk defa 2016 yılında İstanbul Rehberler Odası tarafından yapılan kaçak rehber denetimlerinde rastlanmış ve tutanaklara geçmiştir. Bu yasa dışı rehberlik uygulamasında seyahat acentası ile anlaşan profesyonel turist rehberi sadece aracın kalkışı esnasında araçta bulunmakta, araç hareket ettikten kısa bir süre sonra araçtan inerek işini bitirmektedir. Böylece kalkış esnasındaki denetimlerde grubun başında bir rehber görünmesine rağmen aslında grup rehbersiz olarak veya rehberlik yapma hakkı olmayan bir kaçak rehber liderliğinde yola devam etmektedir. Kalkış rehberlerinin taban yevmiye ücretinin çok altında bir ücret ile çok kısa süreli bir kaçak iş kolu yarattıkları gözlenmiştir.

2.3.3.4. Tur Lideri

Tur liderliği özünde Avrupa menşeili bir kavram olup, turun başlangıcından bitişine kadar tura eşlik eden, tur katılımcılarına her türlü konuda acenta adına yol gösteren, yasal ve rutin işlemleri onlar adına gerçekleştiren kişilerdir (Ahipaşaoğlu, 2006: 112). Bu kişiler acenta görevlisi olabildiği gibi kapalı gruplarda, grubun tatil dışında da lideri konumunda olan ve turun organize edilmesinde aktif olarak rol almış

kişi de olabilir. Dernek başkanları ya da belirli bir meslek kolunun gezi- eğlence kulüp başkanları kapsamda örnek olarak gösterilebilir (Çolakoğlu vd. 2010: 37).

Tur liderliği uygulamasının yasa dışı rehberlik haline dönüşmesi, tur lideri olan kişinin aynı zamanda rehberliğe soyunması ile meydana gelen durumdur. Yabancı bir ülkeden gelen ve turist grubunun acenta tarafından görevlendirilmiş tur lideri tur konsepti kapsamında o alanın uzmanı olsa da yasa gereği rehberlik yapma veya anlatım yapma gibi bir hakkı yoktur. Fakat bu tarz tur lideri olup aynı zamanda rehberlik yapan çok fazla grup ile karşılaşılmaktadır (2016-2017 İstanbul Rehberler Odası denetim tutanakları incelenmiştir). Aynı durum belediye veya çeşitli derneklerin gezilerinde de sıklıkla yaşanmaktadır. Özellikle Çanakkale – Şehitlik turlarında yakasında tur lideri yazan bir kart ile grubu gezdiren ve rehberlik yapan pek çok kişiye bakanlık ve oda denetim ekipleri cezai işlem uygulamaktadır.

2.3.3.5. Alan Kılavuzluğu

Alan kılavuzluğu 2873 sayılı Milli Parklar Kanunu kapsamında bir meslek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu meslek kolunun icrasından ziyade yapılış şekli ile yasa dışı bir uygulama haline geldiği görülmektedir.

Alan kılavuzluğu mesleği özünde Çanakkale'de yaşanan yoğun turistik hareketler ve bu hareketlilikleri karşılayacak yeterli sayıda rehberin bölgede bulunmaması sebebi ile ortaya çıkmıştır (Atay, 2008: 171-174). Bilindiği üzere Çanakkale ili özellikle Truva antik kenti ve Çanakkale şehitliğine ev sahipliği yapması sebebi ile turizm hareketlilikleri tüm seneye yayılmış olan önemli bir destinasyondur. Bölgede, kaçak tur ve rehberlik faaliyetlerini kontrol etmek amacı ile yapılan denetimlerde de ağırlıklı olarak Türk gruplarına hizmet edildiği gözlenmektedir.

Açılan çeşitli turist rehberi yetiştirme kursları sonucunda bölgede planlanan sayıda rehbere ulaşılmamasının sonucunda Çevre ve Orman Bakanlığı ile Çanakkale milletvekillerinin çabaları neticesinde 3 Temmuz 2005 tarihinde Milli Parklar Kanunu'na yapılan ekleme ile alan kılavuzluğu yasallaştırılmıştır (Atay, 2008: 171). İlgili yasa incelendiğinde (2873 sayılı Milli Parklar Kanunu) alan kılavuzlarının yol gösterici merkezli bir görevleri olduğu görülmektedir. Yasa kılavuzlara, belirli bir tarife üzerinden çalışma zorunluluğu getirmekte ve bu tarife ödemeleri de turist ile İl

Orman ve Çevre Müdürlüğü aracılığı gerçekleşmektedir. Ayrıca kılavuzların sadece belirli güzergah sınırları dahilinde çalışma hakkı verilmiş, bu güzergah içerisinde çalışırken sağlık malzemeleri, harita vs gibi çeşitli teçhizatları yanlarında bulundurma zorunluluğu da getirilmiştir. Fakat uygulamayı inceleyip, bölgede tur yapan rehberler ile görüştüğümüzde ve konu ile ilgili yayınlara baktığımızda (Atay, 2008: 174) yasada belirtilen kurallara riayet edilmediği anlaşılmaktadır.

Öncelikli olarak alan kılavuzlarının, kılavuzluktan ziyade rehberliğe soyundukları, özellikle alana rehbersiz gelmekte olan belediyelerin turlarının başına rehber olarak çıktıkları ve tüm anlatımı yaptıkları gözlenmektedir. Buna ek olarak herhangi bir güzergah gözetmeksizin tüm Çanakkale içerisinde kılavuzluğun sürdürüldüğü ve yasa da yasak olmasına rağmen doğrudan turist ile pazarlık yapılarak gelir elde edilme yoluna gidildiği görülmektedir.

Bu bağlamda öncelikli olarak 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seayahat Acentaları Birliği kanunu hiçe sayılarak turist rehberi dışında başka kişilere rehberlik yaptırılmakta, aynı zamanda 2873 sayılı Milli Parklar Kanunu çiğnenerek Alan Kılavuzluğu görev tanımının dışına çıkılmaktadır.

2.3.4. Turist Rehberliğinde Mesleki Etik

Yunanca (ethics) töre anlamına gelen etik kavramı günümüzde iş yaşamından toplumsal yaşama her noktada karşımıza çıkmaktadır. Gündelik kullanımda ahlak ile sıklıkla karıştırılan etik, Tutar (2013: 1193)'a göre iyi – kötü, doğru-yanlış gibi kavramların cevabını arayan ahlak felsefesinin temelini oluşturmaktadır. Bu açıdan etiğin temel işlevi yanlışı doğrudan ayırabilmeyi amaçlayan ahlakın doğasını anlama çabasıdır. Brinkmann (2002:159) ise belirli bir zaman diliminde belirli insan topluluklarınca kabullenilerek birbirleri ile olan ilişkilerin düzenlenmesinde referans alınan, ilişkileri düzenleyen ilkeler toplamıdır.

Turizmde etik çalışmalar oldukça önemli yer tutmakta bu alanda hem akademik çalışılmalar yürütülmekte hem de uluslararası örgütler yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu kapsamda Uluslararası Dünya Turizm Örgütü 1999 senesinde Turizmde Global Etik İlkeler Bildirgesi'ni kabul etmiştir. On bölümden oluşan bildirgede (UNWTO) turizmin toplumsal katkısı, bireysel ve kollektif yönleri,

sürdürülebilir unsurları, kültürel miras açısından değerlendirilmesi, refah arttırıcı etkisi, tarafların yükümlülükleri, insanların turizme katılma hakkı, hareket özgürlüğü, turizm emekçisi ve girişimcisinin hakları ve farkındalıkların uluslararası ilkeler kapsamında uygulanması konuları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Aralık 2014'te yayınlanan Turist Rehberliği Meslek Yönetmeliği kapsamında turist rehberlerinin etik ilkeleri şöyle belirlenmiştir (teftis.kulturturizm.gov.tr):

- Kültür, tarih ve turizm bilincine sahip olmak,
- Yasal kurallara ve hizmet standartlarına uygun davranmak,
- Dürüst, tarafsız, insan ve toplum değerlerine saygılı ve nezaketli olmak,
- Güvenilir ve sorumluluk sahibi olmak,
- Görev ve yetkilerini haksız çıkar sağlamak amacıyla kullanmamak,
- Tarihi, kültürel, doğal varlıkları ve çevreyi korumak,
- Görev ve yetkisi dışında beyanda bulunmamak, gerçek dışı beyanda bulunmamak, her türlü ayrımcılıktan kaçınmak,
- Mesleğin güven ve saygınlığını, mesleki dayanışmayı zedeleyici tutum ve davranışlardan özenle sakınmak,
- Meslektaşları arasında haksız rekabete yol açacak her türlü tutum ve davranışlardan kaçınmak,
- Kişisel politik, ekonomik ve sosyal görüşlerini genel görüş olarak açıklamamak,
- Hediye alma ve menfaat sağlama yasağına uymak,
- Meslekten geçici men veya meslekten çıkarma cezası almış olması durumunda çalışma kartını tebliğ belgesinde belirtilen süre içinde teslim etmek, zorundadır.

Rocky Mountain Guides Association'ın belirlemiş olduğu rehberlik etik ilkeleri şu şekildedir (rockymountaintourguides.com):

- Profesyonel bir turist rehberi gerçeğe dayalı eksiksiz bilgiler aktararak, öyküler, efsaneler ve düşler ile gerçekler arasında net bir ayrım yapar.
- Profesyonel bir turist rehberi rehberlik yaptığı bölgeye, mevsimlik etkinlikler, yeni sergiler, trafik kanunları ve tesisleri de dahil olmak bilgilerini güncel tutar

ayrıca turlarını gerçekleştireceği tüm bölgelerdeki kuralları ve düzenlemeleri de takip eder.

- Profesyonel turist rehberi güzergahın önceden belirlenmesi ile hazırlığını yapar. Turun sorunsuz, güvenli, verimli geçmesinden ve zamanında hareket edilmesinden sorumludur.
- Profesyonel bir turist rehberi, tur grubunun ilgi ve değerlerine duyarlı davranarak din, siyaset ya da yaşam tarzları gibi tartışmalı konular üzerine kişisel görüşlerini paylaşmaz.
- Profesyonel bir turist rehberi, tur sözleşmesinin yapıldığı acentanın politikalarını bilir ve uygular; acentanın rızası olmaksızın o tur müşterileri ile kişisel bir iş bağlantısı kuramaz; acentaya sadakatini korur ve mesleki bilgilerin gizliliğini korur.
- Profesyonel bir turist rehberi, yapılan turun türüne uygun bir şekilde giyinir.
- Profesyonel bir turist rehberi, mesleki saygıyı arttıracak şekilde hareket ederken diğer rehberlerle işbirliğini de genişletir ve turdaki tüm servis sağlayıcılarla iyi bir iş ilişkisi kurmaya çalışır.
- Profesyonel bir turist rehberi, her turu ciddi bir taahhüt olarak kabul eder ve mümkün olduğu kadar önceden bildirimde bulunarak ancak kesinlikle gerekli olduğunda iptal eder.

Etik kavramlar bir mesleğin kendi içerisindeki işlerliği açısından büyük önem arz etmektedir. Bu kavramların önemsenmemesi, mesleğe içeriden zarar vereceği gibi dışarıdan da imajını ciddi biçimde zedeleyecek sonuçlar ortaya çıkartabilir.

Turist rehberlerinin etik dışı bir şekilde taban ücretin altında çalışması, turistlere ve dolayısı ile turizme zarar verici faaliyetlerde bulunmaları, çalışma kartlarında ekli olmayan dillerde rehberlik yapmaları meslek içerisinde pek çok zincirleme soruna sebep olacak niteliktedir. Vergi kaybı, haksız kazanç, istihdama negatif yönlü etkisi bu zararlardan sadece bir kısmıdır. Bu durum meslek açısından, içsel faktörler kaynaklı krizlerden örgütsel ve yönetimsel sorunlar çerçevesinde değerlendirilebilir. Zira rehberlerin etik dışı davranışları doğrudan mesleki örgütlere zarar verici nitelikte olup başta imajın zedelenmesi gibi sorunları ortaya çıkartacaktır.

2012 yılında çıkartılan 6326 sayılı meslek yasası da bu tarz sorunların engellenmesi için kriz öncesi önlemler niteliği taşıyan düzenlemeler barındırmaktadır. İlgili etik dışı davranışların yapılması durumunda, gerçekleştirilen faaliyetin derecesine göre kınama, uyarı, meslekten men ya da geçici men gibi cezalar yasalaşmış ve Turist Rehberleri Birliği Disiplin Kurulunca uygulanmaktadır. Aslında bu tarz kanun merkezli önlemler eskiden yasa ve nizamnamelerde yer edinmiş fakat bir rehber yasası olmadığı için uygulamaya çok fazla yansımamıştır. Bu önlemler, daha önceki krizlerden ders alındığının ve yeni krizlerin engellenmeye çalışıldığının bir göstergesi olarak da değerlendirmek mümkündür.

2.3.5. Turist Rehberliğinin Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi

Turist rehberliği mesleğinin tarih içerisinde tam olarak ne zaman başladığını söylemek zordur. Kimi kaynaklarda bu antik mısır rahiplerine kadar götürülürken (Ahipaşaoğlu, 2006: 5) kimi kaynaklarda da ilk kültür turizmini başlatan ve ülkesinin ilk tercüman rehberi olarak adlandırılan Heredot'a dayandırılabilmektedir (İstanbullu Dinçer ve Kızılırmak, 1997: 124)

Tabi buradaki rehberliği günümüz rehberliği ile kıyaslamak doğru değildir. Günümüzde ağırlıklı olarak bir turist kafilesi ile turistik bir destinasyon yönelen turlar vasıtası ile bir meslek icra edilirken Antik Mısır'da bu uygulamayı Mısır'a dışarıdan gelen önemli kişilerin veya seyyahların tapınak rahiplerince gezdirilmesi ve ülke kültürü, mimarisi ve kimi durumlarda sahip olunan bilimsel bilgilerin paylaşılması olarak görmekteyiz. Bu dönem rehberlerinin daha çok elçi – ateşe görevi üstlenen yerel devlet görevlileri veya din adamları olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Örneğin Thales'in güneş tutulması bilgisi Babil bilgeliğine dayanırken, Pisagor'un teoremlerinin Mısır kaynaklı olduğu, bu filozofların ilgili bölgelere yaptıkları seyahatlerde konu ile ilgili mısırlı rahiplerce eğitildiği düşünülmektedir (Cevizci, 2016: 33-45). Şüphesiz ki Antik Mısırın sahip olduğu çağının ötesi bilgi ile mimari yönde eşi bulunmayan yapıları ortaya koyması, çevre coğrafyalar için de önemli bir çekim merkezi olmasına sebep olmuştur.

Geçmiş dönem yazılı kaynaklarını incelediğimizde, ara satırlarından çıkartılan ve turizm hareketlilikleri olarak yorumlanabilecek pek çok etkinlik karşımıza

çıkmaktadır. Örneğin Antik Yunan dünyasının önemli bir etkinliği sayılan Olimpiyat oyunları uzak coğrafyalardan pek çok sporcu ve sporseveri ortak bir coğrafyada buluşturması açısından önemlidir. Öte yandan yıllarca Anadolu'da sağlık merkezi görevi gören Asklepios sağlık amacı ile yapılan seyahatlerin başlangıcı noktasında miladi bir değer taşımaktadır.

Rehberlik mesleğinin ortaya çıkmasından önce seyyahlık kavramının büyük önem taşıdığı görülmektedir. Turizm faaliyetlerinin henüz günümüzdeki şekli ile söz konusu olamadığı antik dönemlerde uzak coğrafyalara giden seyyahların, hiç bilinmeyen bu coğrafyalarda yaşadıkları deneyimler, şahit olduğu olaylar, kültürler hatta yeni hayvan türleri ve teknolojiler büyük bir merak unsuru olmuştur. Bu seyyahların yıllar süren seyahatleri sonrası gittikleri yerler ile ilgili kitap olarak basılmış seyahatnameleri de büyük ilgi görmüştür (İstanbullu Dinçer ve Çakmak 2015: 42-44).

İlk edebi nitelikli ve günümüz özelliklerini taşıyan seyahatname örneklerini Anadolu'lu seyyahlar olan coğrafyacılar Strabon ve Pausanias'da görmekteyiz (Maden, 2010: 148). Aynı şekilde Anadolu'da doğup büyüyen Evliya Çelebi gibi seyyahların yazdıkları da büyük önem taşımaktadır. Bu eserler, kültür turizminin temellerinin atıldığı, gidilen yerlere ilişkin kültürel, doğal, mimari unsurların anlatıldığı, bölge tarihine ışık tutan çalışmalardır. Seyahatnameler yandan kendi çağının bilgi ihtiyacını gidermiş diğer yandan günümüzde geçmişi anlama noktasında önemli bir görev üstlenmiştir.

2.3.5.1. Türkiye'de Turist Rehberliğinin Gelişimi

Türkiye'de turist rehberliği mesleğinin gelişim sürecini Cumhuriyet'ten önce ve sonra olarak iki alt başlık halinde incelemek mümkündür. Bu ayrım nizamnamelerden yasalara turist rehberliği konusundaki gelişmeleri kronolojik açıdan inceleme şansı vermekedir.

2.3.5.1.1. Cumhuriyetten Önce Türkiye'de Turist Rehberliği

Ülkemizde rehberliğin başlangıç süreci, turizm hareketliliklerinin de başlangıcı olarak kabul edilebilecek 19. yüzyıldır. Osmanlı devletinin 1839 da Tanzimat Fermanı'nı yayınlaması ile birlikte Avrupa ile entegre olma çabası artmış, batılılaşma

kapsamında güzel sanatlar, ticaret gibi pek çok alanda atılımlar yapılmıştır. Bu dönemde gerek Avrupa'dan Osmanlı devletine gerekse Osmanlı devletinden Avrupa'ya pek çok elçi hareketliliği gözlenmiş, Avrupa için büyük bir merak unsuru olan Osmanlı ziyaret edilebilir bir coğrafyaya dönmeye başlamıştır (tbmm.gov.tr). Osmanlı'da ilk turizm hareketliliklerinin başladığı kent olan İstanbul'a baktığımızda ise Tanzimat Fermanı ile birlikte özellikle azınlık nüfusta artışlar gözlenmiştir. Ermeni ve Rum gibi azınlıkların oluşturduğu bu popülasyon ağırlıklı olarak Beyoğlu, Galata gibi belirli muhitlere yerleşmiştir. Başta ticaret ve el sanatları gibi meslekleri icra eden gayrimüslim azınlıklar, Beyoğlu civarında pansiyon ve otelcilik, galata civarında da meyhanecilik gibi hizmet sektörüne yönelmişlerdir (MEB, 2008).

1870 yılında İstanbul- Paris demiryolunun önem kazanması ve 1883'te İstanbul'un ünlü Oreint Ekspresi'nin (Doğu Ekspresi) güzergahına dahil edilmesi İstanbul'a olan yabancı ziyaretçi sayısını ciddi oranda arttırmıştır. İstanbul'a gelen ziyaretçi sayısındaki bu artış devamında konaklama ve diğer hizmet sektörü ihtiyacını ortaya çıkarttığı gibi, yabancı dil bilen, gelen turiste tercümanlık yapacak, şehri gezdirecek rehber ihtiyacını da ortaya çıkartmıştır (Şahin, 2004: 139).

Amicis (2009: 56), bu dönemde İstanbul'a olan ulaşımın ağırlıklı olarak tren yolu veya deniz üzerinden olduğunu bildirmektedir. Sirkeci ya da Karaköy üzerinden Osmanlı topraklarına ayak basan Avrupalı turistler konaklama ve eğlenme mekanı olarak Galata ve Beyoğlu'nu mesken edinmiş durumdaydı. Böylece, başlayan ilk rehberlik hareketliliklerinin çeşitli azınlık gruplar ve Levantenlerce yapıldığı gözlenmektedir. Osmanlı halkının yabancı dil konusunda yeterli donanıma sahip olmaması, turistlerin konakladığı bölgeler ile alışveriş yaptıkları alanların azınlıkların kontrolünde olması ve bu kimseler başta Fransızca olmak üzere yabancı dil bilen, nispeten eğitimli kimselerin olması zaman içerisinde rehberlik mesleğinin de ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Amicis (2009) aynı eserinde daha o dönemlerde İstanbul'da dünyadaki her devletin dilini konuşabilen rehberlerin varlığından bahseder, Mısır Çarşısı, Eminönü, Beyoğlu ve Galata çevresinde çok sayıda rehberin bulunduğu yazar.

Çağın rehberlik yapan azınlıklarının büyük çoğunluğunu Yahudiler oluşturmaktaydı. Kökenleri ağırlıklı olarak Fransız, İtalyan, Malta olan bu kimseler dil bilmeleri dışında hiçbir ek eğitimden geçmemiş, tarihi, kültürü ve olayları kendi

perspektifleri üzerinden gelen turiste anlatan kimselerdi. Bu anlatım ise Osmanlı devletinde ilerleyen süreçte düzeltilmesi mümkün olmayan veya düzeltilmesi için oldukça çaba harcanacak olan imaj sorunlarını ortaya çıkartmıştır. Zira gelen turiste sadece kendi bakış açısı ile tarihi gerçekleri çarptırarak anlatan yabancı rehberler, Ayasofya, Sultanahmet gibi turistik destinasyonlar üzerinden Osmanlı padişahlarını, devletin sistemini, yalan ve uydurma hikayeler ile anlatarak yoğun bir negatif Osmanlı propagandası yapmışlardır (Çolakoğlu, 2009: 166). Bu propaganda o kadar uç noktaya gelmiştir ki Slade (1945: 152) eserinde; tercümanların, Türkçe bilmeyen elçi ve turistlere çok uzun raporlar sunduklarından, kimi önemli Türkçe eserlerin tercümesi diye kendi uydurma evraklarını sunduklarından, kimi tercümanların çok yetersiz Türkçe konuşabildiklerinden bahsetmektedir.

Azınlık grupların Osmanlı aleyhinde bir propaganda aracı haline gelen rehberlik mesleği üzerine ilk düzenlemeler 1890 tarihli 190 sayılı Nizamname ile gerçekleştirilmiştir. Rehberlik mesleğini kurumsallaştırma çabalarının da ilki olarak tarihe geçen nizamname mesleği belirli kurallara bağlama çabası içerisindedir. Yürütülmesi İçişleri Bakanlığı tarafından belediyelere verilen nizamname şu konuları içermektedir (Çimrin, 1995: 11)

- Çevirmenlik / rehberlik yapacak kişiler, nizamnamenin içeriğine uygun olarak belge almaları şartı gerekmektedir.
- Çevirmenlik belgesi almak isteyen kişilerin cinayetten hüküm giymemiş, yüz kızartıcı suçları bulunmayan kişiler olduklarına dair mahalle veya millet muhtarlıklarından evrak almaları istenmiştir.
- Sabıka kaydı ibrazından sonra, belediye tarafından ibraz edilen belgelerin doğruluğu incelenecek, gerçeğe uygun olduğu tespit edilen başvuru sahipleri başkentte Türkçe ile birlikte bir başka dili akıcı olarak anlayıp konuşabildikleri, memleket meselelerine hakimiyet durumu kurul tarafından incelenip onaylandıktan sonra çevirmen belgesi verilecektir.
- Taşralarda çevirmenlik yapacakların da aynı incelemelerden geçmesi zorunlu tutulmuş, belediyelere de belgeyi vermeye yetkili kılınmıştır.
- Belgeli çevirmenlik yapanlar, çevirmenlik yaptıkları kişiyi rahatsız etmeleri veya aldatmalarına istinaden bu durumun şikayet edilmesi veya denetimler

sırasında bu durumun ortaya çıkması haline, çevirmenlik belgesi iptal edilecek, belge sahibi tutuklanarak haklarında işledikleri suça göre ceza kanununca işlem yapılacaktır.

Her ne kadar nizamname yayınlandıktan sonra herhangi bir denetlemesi ve takibi olmaması sebebi ile çok etkili olmadığı söylense de (Çimrin 1995: 12) mesleğin ilk ele alınış şekli açısından önem taşımaktadır. Nizamname incelendiğinde rehberin bu günkü gibi tur – rehber ilişkisi merkezli ve kültürel bilgi aktaran kişi rolü olmadığı mesleğin daha çok çevirmen, tercüman olarak değerlendirildiği gözlenmektedir. Nitekim nizamnamede de bu kişiler çevirmen olarak geçmektedir. Nizamnamede başta her isteyenin rehberlik yapmasının önünün kesilmeye çalışıldığı ve meslek için belirli standartlar konulduğu görülmektedir. Rehberlik yapacak kişilerin herhangi bir suça karışmamış olması, muhtarlık tarafından alınan sabıka kaydı gibi evrakların istenmesin ek olarak hem Türkçe hem de bir yabancı dili etkili bir şekilde kullanmasının istenmesi önemli bir adımdır. Yaratılan olumsuz imajın önüne geçilmesi ve turistlere doğru bilgiler verilmesi maksadı ile bu kişilerden ayrıca memleket meselelerine hakim olma özelliği aranması daha önceki rehberlerin vermiş olduğu zararın farkındalığını da ortaya koymaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak Cumhuriyet'ten önceki turist rehberliği işleyişine bakıldığında devlet kademelerinde, mesleki olarak ancak son dönemlere doğru bir farkındalığın oluşmaya başladığı bu farkındalığın da gelen turist sayısının artması ile gerçekleştiği görülmektedir. Osmanlı devleti uzun süre turist rehberliği mesleği ile ilgilenmemiş bunun sonucunda da çok ciddi bir negatif yönlü propaganda ile karşı karşıya kalınmıştır. Yaşanan bu durumun zararı fark edildiğinde ise önlemler alınması yoluna gidilmiş turist rehberliği mesleği üzerindeki denetimler arttırılmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifade ile kriz öncesi herhangi bir önlem alınmamış, ancak kriz gerçekleştikten sonra çözüme odaklanılmıştır. Bu davranış, kriz sonrası önlem alma şekli ile Osmanlı devlet kademelerinin turizm gelişmeleri üzerinde reaktif bir kriz yönetimi yaklaşımı sergilediğini göstermektedir.

2.3.5.1.2. Cumhuriyet Dönemi Türkiye'de Turist Rehberliği

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasından sonra turizm konuları önemli bir şekilde tekrardan ele alınmaya devam edildi. Bu süreç içerisinde rehberlik düzenlemeleri genel turizm düzenlemeleri içerisinde zamanla yer almaya başladı. Bu düzenlemelerde 1923 yılında Turing ve Otomobil Kurumu ile mümkün hale geldi. Kurum, kuruluşunu takip eden, üç sene boyunca Avrupa'daki devletleri ve teşkilatlanmaları izleyerek turizm cemiyetlerinin faaliyetlerini öğrenmiş ve yapılması gerekenler konusunda çalışmalarda bulunmuştur (Şahin, 2004: 141).

1925 yılında yayınlanan 2730 sayılı kararnamede rehberlik hususu on madde altında ele alınmıştır. Bu maddelerin içeriklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Çimrin, 1995: 12):

- Türkiye Cumhuriyetine seyahat veya başka amaçlarla gelen yabancılara rehberlik ya da tercümanlık hizmeti vermek isteyen kişiler, dönemim zabıta birimlerinden ve belediyelerden istenen belgeleri almak zorundadır. Bu belgeleri almayan kişiler rehberlik veya çevirmenlik yapması mümkün değildir.
- Tercümanlık belgesi almak isteyenler Ankara ve İstanbul belediyelerine ya da diğer illerde il belediye başkanlarına dilekçe vererek başvuruda bulunacaklardır.
- Çevirmenlik belgesi almak isteyen kişileri cinayetten hüküm giymemiş, yüz kızartıcı suçları bulunmayan kişiler olduklarına dair mahalle veya millet muhtarlıklarından aldıkları evrakı belediye başkanlıklarına vereceklerdir.
- Rehberlik ya da tercümanlık belgesi almak isteyen kişilerin Türkçeye hem okuma hem de yazma açısından son derece hakim olması ve bir yabancı dili de çok iyi şekilde bilmesi gerekmektedir. Ayrıca başvuru yapan kişilerin ülke tarihi, tarihi anıtları ve bölgelerini çok iyi bilip bunları turistlere anlatabilecek yeteneklere de sahip olmaları gerekmektedir.
- İstenen bu yeterlilikler belediyelerde kurulacak bir sınav komisyonu kapsamında değerlendirilip, sınavdan geçen kişilere tercümanlık / rehberlik belgesi verilir.
- Belgeler ancak belgenin verildiği il / belediye sınırları için geçerlidir.
- Rehber /tercümanların bağlı olduğu birimler zabıta ve belediyelerdir.

- Turistlere vapur vs. deniz aracı tahsis eden gemi acentaları, gelen turist sayısı yüzü aşması halinde bu durumu zabıta veya belediyelere en az sekiz gün önceden bildirme zorunluluğu vardır.
- Rehber / Tercümanların günlük ücretleri zabıta ve belediyelerce belirlenecek olup ücret miktarı yolcu salonlarına asılacaktır.
- Yasalar ile belirlenmiş kurallara uymayan acentalar, yükleniciler, tercümanlık ettikleri kişileri rahatsız eden, belediye kurallarının dışına çıkan, ulusal menfaate aykırı hareket eden rehberlerin tespit edilmesi ile belediye yasaları uyarınca hapis cezası alırlar. Yapmış oldukları kusurlu eylemlerin derecesine göre belgeleri geçici süre veya tamamen iptal edilir.

1925 yılında 2730 sayılı kararname bir önceki nizamnameye göre daha kapsamlı ve rehberlik mesleğinin günümüzdeki haline gelişi noktasında önemli bir kilometre taşı sayılabilir. Rehberlik belgesinin tahsis edilmesi 1890 yılı nizamnamesine göre yaklaşık olarak aynıdır. Rehberlik mesleği hala ağırlıklı olarak tercümanlık merkezlidir fakat artık rehber olacak kişilerden sadece düzgün bir Türkçe konuşması ve yabancı dil bilmesi değil bu dilleri yazma konusunda da yetkin olduğunu kanıtlaması beklenmektedir. Ayrıca, sadece memleket meselelerine hakimiyet değil aynı zamanda tarihi, kültürel turistik mekanları bilmeleri, yaşadıkları destinasyona hakim olmaları beklenmiştir. Üstelik bilgileri turiste aktarma noktasında da yetkinliklerinin önemi ortaya çıkmıştır. Kararnamenin bir diğer önemli maddesi rehberlik /tercümanlık sahasını belge alınan belediye ya da il ile sınırlamasıdır. Bu gün yürürlükte olan ülkesel ve bölgesel rehberlik kavramının ilksel hali burada gözlenmektedir.

Tercüman rehberlik konusunda ilk resmi kurs 1929 yılında İstanbul İktisat Müdürlüğü tarafından düzenlenmiş ve 50 adet rehber mezun olmuştur. Bu durum o zamana kadar belediyelerde istenilen ciddiyette yapılmayan sınavların düzene girme noktasında önem teşkil etmektedir (Ahipaşaoğlu, 2006: 23).

1930 yılında ilk defa rehberlerin vergilendirilmesi mevzusu gündeme gelerek, rehberlik kanun kapsamında bir meslek olarak sayılmıştır. 1927 yılından beri rehberlik yapanların her yıla ait ödeme bedeli olarak, bir günlük gayri sahi kazançları

belirlenmiş, ileriki senelerde ödenecek miktar ise İçişleri ve Maliye Bakanlığına bırakılmıştır (Çimrin, 1995: 14).

1925 yılında çıkartılan kararnamede dil hakimiyeti istenmiş olsa da yabancı uyrukluların rehberlik yapmaları 1932 yılına kadar devam etmiştir. 1932 yılında çıkartılan 2007 sayılı kanun ile bu durum yasaklanarak rehberlik faaliyetlerinde bulunabilmek için Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olma zorunluluğu getirilmiştir (İstanbullu Dinçer ve Kızılırmak, 1997: 147).

1935 yılında belediyelerde turizm şubeleri kurulması ile birlikte ihtiyaç dahilinde bir Tercüman Rehber Kursu açılmış ve bu kurstan 53 kişi mezun olarak, rehberlik mesleği icra eden kişi sayısı giderek artmaya başlamıştır (Ahipaşaoğlu, 2006: 25).

1950 yılında yapılan "İkinci Turizm Danışma Kurulu" da turist rehberliği tarihi açısından önem arz etmektedir. Bu kuruldu "Turist Tercuman Rehberliği" başlıklı bir rapor sunularak rehberlik mesleğinin öneminin altı çizilmiştir. Bu raporda ülkeye gelen turistlerin doğru bilgi alması, negatif Türk propagandasına maruz kalmaması açısından rehberlerin önemi vurgulanmıştır (Ahipaşaoğlu, 2006, Çimrin, 1995).

1925 yılında yayınlanan 2730 sayılı kararname 1971 yılında çıkartılan Tercüman Rehber Kursları ve Tercüman Rehber Yönetmeliği ile daha kapsamlı bir hale getirilmiştir. Bu yönetmelik gereğince (Resmi Gazete, 03.09.1971):

- Kursların düzenlenmesi bakanlığa bağlı Otelcilik ve Turizm Eğitim Merkezlerine (OTEM) bırakılmıştır. Bu kurslar ise ülkesel çapta 8 ay bölgesel çapta 3 aylık süreler içerisinde düzenlenmesi kararı alınmıştır.
- Kurslara katılım gerçekleştirebilmek için yazılı ve sözlü genel kültür ve yabancı dil sınavlarını geçmek gerekmektedir.
- Ülkesel rehber olacak adayların 15 günlük yurt turunu eksiksiz yerine getirme şartı koyulmuştur.
- Kurs kapsamında verilecek 14 adet dersin ayrıntılı içerikleri kararnamede verilmiş ayrıca derslerle beraber eğitimi derinleştirme merkezli bir konferans programının da planlamaya dahil edilmesi uygun görülmüştür.
- Eğitimi verecek kişilerde en az lise düzeyi eğitim verme yeterliliği şartı koyulmuştur.

- Uygulama gezisinde en az 3 yıllık bir rehberin bulunması gerekli görülmüştür.
- Seyahat acentalarının turlarında rehber bulundurulması zorunlu hale getirilmiştir.
- Mart ayında rehberlerin çalışma kartı vize işlemlerini yaptırmaları gerektiği belirtilmiştir.
- Rehberlerin müze ve ören yerine ücretsiz girmeleri kararı çıkmıştır.
- Fiyat tarifeleri ve cezalar ile ilgili düzenlemelere gidilmiştir.
- Acentalarda çalışmamak ve en çok beş kişilik grupları gezdirebilmek koşulu ile ücretsiz rehberlik yapmayan isteyen kişiler için amatör rehberlik adı altında kurslar açılması kararı alınmıştır.

1971 yılında çıkan kararnameyi incelediğimizde turizme verilen önemin giderek artmasından hareketle rehberliğin sınırlarının da daha net çizildiği, mesleğin giderek daha da derinleştiğini görmek mümkündür. Bölgesel ve ülkesel rehberlik konusu kesin bir şekilde belirlenmiş olup, kurslara uygulama gezisi eklenmiştir. Böylece teorik bilgiyi pratiğe dökme merkezli bir eğitim bakış açısının oluştuğu söylenebilir. Bununla birlikte kurs ders programlarının içeriklerinin ayrıntılarına kadar belirlenmiş olması ve eğitim verici standartlarının oluşturulması da rehberlik faaliyetlerine verilen önemin en önemli kanıtlarından biridir. Ayrıca seyahat acentalarının rehber olmaksızın tur yapamayacağı ve rehberlik belgesi olmayadan rehberlik yapanların cezai işleme tabi tutulması rehber haklarının korunması noktasında önem arz etmektedir. Yönetmelik yaklaşık 20 yıl kadar yürürlükte kalmış, bu zaman zarfında yirmi üç kez değiştirilmiş, çeşitli ilaveler yapılarak dönemin ihtiyaçlarına cevap verecek düzenlemelere tabii olmuştur (Çolakoğlu, 2009: 173).

1988'de çıkan bir yönetmelikle (Resmi Gazete, 09.12.1988) rehberlerin denetimine ilişkin kimi konular Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) ve turist rehberliği ile ilgili derneklere bırakılmış aynı yönetmelikle kurslar bakanlık denetiminde başka kuruluşlarca da açılabilir bir hale gelmiştir. Fakat bu durum 1990 yılında yayınlanan bir başka yönetmelik ile daha sonra tekrardan bakanlığa devredilmiştir (Resmi Gazete, 15.05.1990).

2012 yılında çıkan 6326 sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu turist rehberleri için çok önemli bir dönüm noktası, çok önemli bir zafer niteliğindedir. Meslek kanunu ile birlikte gerçekleşen bazı değişiklikler şu şekildedir:

- Turist Rehberliği Meslek Kanunu aracılığı ile turist rehberliği mesleği bakanlık tarafından denetlenmekte olan ve esnaf meslek kolları arasında yer alan bir faaliyet olmaktan çıkıp, serbest meslek niteliği kazanmıştır.
- İstanbul, İzmir ve Antalya'da bulunan ve esnaf odası olarak görev yapan odalar rehber odası olarak yapmaya başlamıştır.
- Yeni bir oda kurulması için bir ilde en az 150 rehberin ikamet edip bunların en az %33'ünün ilin valiliğine başvurması gerekmektedir. İlde yeterli sayıda turist rehberi yoksa, komşu illerden en az 50 rehberin katılımı ile bölgesel bir oda kurulabilir.
- Rehberler ve acentalar arasında tur öncesi sözleşme zorunluluğu getirilmiştir.
- Birlik ve odalar kaçak rehber denetimi yapma hakkına sahip olmuştur.
- Rehberlik taban ücreti TUREB VE TURSAB'ın önerisi alınarak Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenmesine karar verilmiştir.
- Turist rehberi olabilmek için rehberlik bölümlerinin iki ve dört yıllık programları mezuniyetine rehberlik bölümü yüksek lisansı eklenmiş ayrıca rehberlik sertifika kursuna katılacak kişilerden lisans seviyesinde mezuniyet istenmiştir.

6326 sayılı kanun ile birlikte mesleki statüye kavuşan turist rehberliği mesleği hukuki olarak daha güçlü bir temele sahip olmuştur. Rehber ve acentalar arasında sözleşme yapma zorunluluğu rehberlerin düşük ücretle çalışmasını engellemekte hem acentaları hem de rehberleri kontrol eden bir mekanizma ortaya koymaktadır. Ayrıca Birlik ve odaların denetim yetkisine sahip olması, kolluk gücü ile birlikte yaptırım gücünün oluşması ve tutanak tutup ilgili yerlere şikayette bulunabilme yetkisi yasanın işlerliğinin denetlenebilmesi açısından tamamlayıcı niteliktedir. Eğitim noktasında yüksek lisans programlarının dahil olması mesleki uzmanlaşma ve akademik bilgi ile donanımlı hale gelinebilmesini olanaklı kılarken, sertifika kurslarının eskisi kadar kolay açılmayacak şekilde düzenlenerek gerekli dil yeterliliğini sağlamış ve lisans

mezunu olan adaylara yönelik olması nadir dillerde yaşanan rehber sıkıntısını çözmeye yönelik bir çözüm olarak ortaya çıkmaktadır.

Genel itibari süreci incelediğimizde bakanlığın daha çok asayiş ve teftiş kurumu şeklinde çalışma odaklı bir politika izlediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Zamanla mesleki birlik ve odaların kurs açma, rehberlik sınavları gibi konularda daha efektif olduğu gözlenmekte, bakanlık ise yapılanları denetleme noktasında rol üstlenmektedir.

Ülkemizde turist rehberliği mesleğine kabul hakkı kazanılması için 6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu kapsamında adaylardan aşağıdaki koşulları sağlamış olmaları beklenmektedir:

- Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak
- Bakanlığa turist rehberi kokartı almak için başvurulan tarih esas olmak üzere 18 yaşını doldurmuş olmak
- Üniversitelerin turist rehberliği bölümlerinin ön lisans, lisans veya yüksek lisans programlarından mezun olmak veya üniversitelerin diğer bölümlerinden en az lisans seviyesin de mezun olduktan sonra Kültür ve Turizm Bakanlığı onayı ile ülkesel veya bölgesel olarak açılan turist rehberliği sertifika programını başarı ile tamamlamak.

Aşağıda yer almakta olan Tablo 11 de Türkiye'de 1980 yılı ile 2016 yılları arasındaki rehber sayıları verilmiştir.

Tablo 11: 1980-2016 arası Profesyonel Turist Rehberi Sayıları

Yıl	Rehber Sayısı
1980	211
1985	1150
1990	4703
1995	5763
2000	7648
2006	9783
2016	10061

Kaynak: Ahipaşaoğlu, 2006 ve tureb.org verilerinden derlenmiştir.

Tablo 11'i incelediğimizde 1980 yılında 211 adet resmi kokart sahibi profesyonel turist rehberi olduğu görülmektedir. 1980 sonrası Türkiye'deki turizm gelişmelerine paralel olarak hızlı bir rehber sayısı artışı olduğu gözlenmektedir. Devam eden 5 senelik süreçte rehber sayısı 5 kat artarken, 2006 yılına kadar da sürekli bir artış dikkat çekmektedir. 2006 senesinde 9783 rehber sayısına ulaşan turist rehberleri bu süreden sonra belirli bir piyasa doyumuna ulaşmış ve artış miktarı seyrek olarak gerçekleşerek ilerleyen 10 yıllık süreçte yaklaşık 500 civarı bir rehber artışı yaşanmıştır.

Tablo 12: 2017 Yılı Odalara göre Eylemli ve Eylemsiz Rehber Dağılımı

2017 YILI EYLEMLİ EYLEMSİZ DAĞILIM					
ODA	EYLEMLİ	EYLEMSİZ	TOPLAM	EYLEMLİ ORAN	EYLEMSİZ ORAN
ADRO	88	70	158	55,70	44,30
ANRO	372	368	740	50,27	49,73
ARO	1147	526	1673	68,56	31,44
ATRO	474	116	590	80,34	19,66
BURO	78	37	115	67,83	32,17
ÇARO	106	43	149	71,14	28,86
GARO	81	56	137	59,12	40,88
İRO	2751	1702	4453	61,78	38,22
İZRO	671	375	1046	64,15	35,85
MURO	269	130	399	67,42	32,58
NERO	466	146	612	76,14	23,86
ŞURO	67	45	112	59,82	40,18
TRO	61	38	99	61,62	38,38
TOPLAM	6631	3652	10283	64,49	35,51

Kaynak: tureb.org.tr, 2017.

2017 yılı güncel rehber rakamlarını incelediğimizde ise toplam rehber sayısının 10283 olduğu dikkat çekerken bu rakamın %35'i olan 3652 rehberin eylemsiz durumda olması önemli bir veridir. Bu durum rehberlerin %35'inin mevcut durumda rehberlik yapmamayı seçtiğinin ve farklı kulvarlara yöneldiğinin göstergesidir.

Cumhuriyetin ilanından sonra rehberlik konusundaki değişimler ve gelişmeler de reaktif ve proaktif yaklaşımlar izlendiği gibi krizi çözme merkezli yaklaşımlar da göze çarpmaktadır. Burada bir ayrım yapmak gerekirse, özellikle makro boyutta ülke menfaatlerini ilgilendiren, turizm endüstrisinin gelişimi odaklı kararlar da proaktif bir yol izlenerek kriz henüz başlamadan çözüm üretilmiş, ilgili sorunu giderecek hususlar yasalar ile sabitlenmiştir. Bu kapsamda Turist rehberliğinin sadece Türk vatandaşların yapabileceği bir meslek haline getirilmesi, turların turist rehberi olmaksızın

gerçekleşemeyeceği, meslek kabulünde gerekliliklerin yükseltilmesi, cezaların kesin nitelikte olması gibi maddeler sayılabilir. Mikro ölçekli ve doğrudan turist rehberlerinin mesleki sorunları odaklı meseleler ise daha çok reaktif merkezli değerlendirilmiştir. Meslek yasasının ancak 2012 yılında çıkabilmiş olması da bu durumu doğrular nitelikli bir gelişmedir. Ayrıca meslek yasası ile rehberlerin elde ettiği haklar krizi çözme yaklaşımı doğrultusunda da değerlendirilebilir. Zira rehber denetimleri, acentalar ile sözleşme yapma zorunluluğu bu güne kadar süre gelen pek çok krizi çözmeye yönelik önemli adımları teşkil etmektedir.

2.3.6. Türkiye'de Turist Rehberliği Eğitimi

Turist rehberleri açısından bir kriz olarak nitelendirilecek konulardan biri de mevcut eğitim sisteminin rehberlik mesleği açısından barındırdığı çıkmazlardır.
Türkiye'de üniversite düzeyinde turizm eğitiminin başlangıcının 1970'li yıllar olduğu gözlenmektedir. Bu eğitim 1990'lı yıllar itibari ile branşlaşarak alt dallara ayrılmıştır. Böylece turizm endüstrisine kalifiye eleman yetiştirme merkezli eğitim sadece turizm işletmeciliği sınırlamasından çıkartılmış, turizmde otelcilik merkezli eğitimi derinleşerek, seyahat acentacılığı, yiyecek – içecek hizmetleri ve turist rehberliği gibi alanlarda uzmanlaşmaya gidilmiştir (Çolakoğlu vd, 2010: 181). 13 Kasım 2009 senesinde ise bakanlar kurulu kararı ile o güne kadar, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi veya Turizm ve Eğitim Fakültesi olarak hizmet veren fakülteler kapatılarak turizm fakülteleri kurulmuştur (tf.nevsehir.edu.tr.). Turizm fakültelerinin kurulması ile birlikte rekreasyon yönetimi ve gastronomi ve mutfak sanatları bölümleri de turizm fakülteleri kapsamına alınmıştır. Bu gün Türkiye'de 31 adet turizm fakültesi bulunmaktadır (osym.gov.tr.)

Turist rehberliği eğitimi üniversitelerde bölüm olarak okutulmasından önce Kültür ve Turizm Bakanlığı aracılığı ile yapılan kurslar vasıtası ile verilmekteydi. Bu kurslar, 700 saatlik bir eğitim süresini kapsamaktadır. Kurs öncesi ihtiyaç durumuna göre kurs açılacak bölgelerde adaylardan başvurular toplanarak 4 aşamalı bir sınav yapılır. Genel kültür ve dil bilgisine dayalı sözlü ve yazılı şekilde gerçekleştirilen bu sınavlardan başarılı olan adaylar 700 saatlik kurs programına davet edilir. 2001 yılı itibari ile rehberlik eğitiminin sadece bakanlık kursları ile verilmesi durumu

değiştirilerek üç kol üzerinden sağlanmıştır. Bu kollar bakanlık kurslarına ek olarak iki yıllık meslek yüksekokulu programları ve dört yıllık fakülte veya yüksek okulların rehberlik programlarıdır (Ahipaşaoğlu, 2006:35) . 2012 yılında 6326 sayılı Turist Rehberliği Kanunun çıkması ile birlikte turist rehberliği alanında tezli ve tezsiz yüksek lisans programları da bu kapsama dahil edilmiştir.

6326 sayılı Turist Rehberliği Kanunu ile birlikte daha önce İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinin Kültür ve Turizm Bakanlığına ihtiyaç durumunda başvurmaları ile birlikte açılan turist rehberi yetiştirme kurslarının uygulanış şekli değişmiştir. Yasa ile birlikte kurslar sertifika programına döndürülmüş, Kültür ve Turizm Bakanlığı denetiminde Turist Rehberleri Birliği tarafından yapılmaya başlanmıştır. Sertifika programları birliklerin ve Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'nin ortak önerisi ve sektörün ihtiyaçları değerlendirilerek bakanlık onayı ile belirlenen bölgelerde, belirlenen dillerde açılması kararlaştırılmıştır. Daha önceki sistemde bu kurslara başvuracak adaylardan en az iki yıllık herhangi bir meslek yüksekokulu diploması istenirken yasa ile birlikte semine katılmak için en az lisans düzeyinde eğitim şart koşulmuştur.

Tablo 13: 2006 – 2016 Seneleri Arası Üniversitelerin Turist Rehberliği Bölümü İstatistikleri

	2006		2016	
	Üniversite Sayısı	Öğrenci Sayısı	Üniversite Sayısı	Bölüm Sayısı
Ön Lisans Turizm Rehberliği	14	1178	18	1285
Lisan Turizm Rehberliği	7	275	21	1476

Kaynak: osym.gov.tr, 2017

Tablo 13 de ön lisans ve lisans kademesinde turizm rehberliği eğitimi veren bölümlerin 2006-2016 senesi aralığındaki rakamları verilmiştir. 2006 senesinde iki yıllık turizm rehberliği bölümü 14 üniversitede 1178 kontenjana sahipken 2016 yılında üniversite sayısı 18e kontenjan sayısı 1285'e yükselmiştir. Lisans düzeyinde turizm

rehberliği bölümleri ise 2006 senesinde 7 üniversitede 275 kontenjana sahipken bu sayı 2016 senesine yaklaşık beş kat artarak 1476 sayısına ulaşmıştır.

Lisans düzeyindeki eğitim kapasitesinin bu kadar artmasının temel sebebi başta 2019 yılı ile birlikte Türkiye'nin her yerine pek çok üniversitesinde açılan turizm fakülteleridir. Açılan turizm fakültelerinde turizm rehberliği bölümü yaygın şekilde eğitime başlamıştır. Bir diğer sebep ise Türkiye Turizm Stratejisi 2023'tür.

Türkiye Turizm Stratejisi 2023 (kultur.gov.tr) eğitim kısmında turizm rehberliği alanına ayrıca bir önem verildiği görünmektedir. Strateji planlarına göre turizm rehberliği eğitimi ön lisans düzeyinde verilen eğitim sonlandırılarak, lisans seviyesinde verilmesi sağlanacak. Ayrıca turizm rehberliği eğitimi veren lisans bölümleri tezli/tezsiz turizm rehberliği yüksek lisans programları açarak rehberlik alanında hem iki yıllık eğitim ile rehber olunmasını engelleyecek hem de alanda lisansüstü eğitim aracılığı ile akademik araştırmalar yapılması vasıtası ile branşlaşma ve uzmanlaşma sağlanacaktır.

Turizm rehberliği eğitimi gerek müfredat gerekse yasal konular sebebi ile sorunlar yaşamaktadır. Örneğin iki yıllık turizm rehberliği bölümü ile dört yıllık turizm rehberliği bölümü mezunları, başarı ile bölümlerini bitirmeleri sonucu sahip oldukları çıktı aynıdır. İki bölüm mezunu da ülkesel rehber statüsünde çalışma kartı alabilmektedir. 2023 turizm stratejisinin öngörüleri bu ayrımı ortadan kaldırıcı nitelikte olsa da bu gün iki yıllık turizm rehberliği bölümleri eğitim vermeye devam etmektedir (Uğurlu ve Çakmak, 2015: 89-91). Aynı karar 3. Turizm Şurasında yinelenmiştir (turizmsurasi.kulturturizm.gov.tr). Turizm rehberliği eğitimi üzerine yapılmış önemli çalışmalardan biri de 7-9 Nisan 2016 tarihleri arasında Kastamonu Üniversitesinde gerçekleştirilen Akademik Turizm Eğitim Konferansıdır. Konferansta turizm rehberliği eğitimi konusunda yaşanan sıkıntılar çeşitli odak gruplar kapsamında masaya yatırılarak çözümler aranmıştır. Çalışma akademi ve sektörün buluşması açısından önem arz etmektedir zira çalıştaya hem meslek örgütlerinden temsilciler katılmış hem de Türkiye'nin farklı bölgelerinden turizm rehberliği bölümü öğretim üyeleri ve bölüm başkanları katılım göstermiştir. (Çakmak, 2016,141-142). Toplantıda ele alınan konu başlıkları ve sorunlar; eğitim programları ve uygulamaları ile ilgili sorunlar, eğitici nitelik ve nicelikleri ile ilgili sorunlar, mevzuattan kaynaklanan

sorunlar, dil yeterliliği ile ilgili sorunlar, sektörel ve akademik koordinasyon ile ilgili sorunlar olmak üzere beş alt başlık altında ele alınmıştır. Ortaya konulan sorunların çözüm süreleri ve çözüm mercileri de tespit edilmeye çalışılmıştır.

Turist rehberliğinin üniversite eğitimi noktasına yaşanan ve artık birer kriz haline gelen sorunları en net şekilde 2017 yılında gerçekleştirilen 3. Turizm Şurası'nda görüşülmüştür. Şura'da turist rehberliği konusunda özellikle eğitim kademesinde yaşanan krizlere odaklanmış ve bu konularda çözüm önerileri getirme merkezli kararlar alınmıştır. Bu kararları şu şekilde özetlemek mümkündür (turizmsurasi.kulturturizm.gov.tr):

- Üniversitelerin turizm rehberliği ve ilgili bölümlerinde başta bölüm isimlerinin standart hale getirilmesi kararlaştırılarak " Turist Rehberliği" bölümü haline getirilmesi,
- Tek bir isim altında birleştirilerek okutulan Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği bölümlerinin Turizm İşletmeciliği ve Turist Rehberliği olarak iki ayrı bölüme çevrilmesi,
- Ön lisans ve tezsiz yüksek lisans bölümlerinin kapatılması, rehberlik eğitiminin sadece lisans düzeyinde verilmesi,
- Bölümlerde okutulan yabancı dil derslerinin ülkenin turizm stratejileri ve odaklandığı pazarlar ile uyumlu hale getirilmesi.

Yukarıda ele alınan kararları incelediğimizde başta bölümler arası bir standart oluşturma isteği ile birlikte turizm rehberliği eğitimini lisans seviyesinde daha sağlam temellere oturtma çabası olduğu söylenebilir. Ayrıca yabancı dil eğitiminin ülkenin turizm politikasına paralel bir eğilime sokulma çabası tam olarak bir kriz öncesi önlem niteliği taşımaktadır. Bu sayede yeni mezun olan turist rehberleri yoğun olan dillere yönelmek yerine ülkesel turizm pazarı doğrultusunda yeni dillere yönelecektir. Böylece özellikle yoğun dillerde yaşanan fazla rehber olmasından kaynaklanan iş kaybı da azalma yönünde eğilim gösterecektir.

Buradan hareketle 3. Turizm Şurasında alınan turist rehberliği konusundaki kararların bir kısmı mevcut eğitim süreçlerindeki krizleri çözmek için alınmış kimileri de ileride bu konuda bir kriz çıkmaması için önlem niteliğinde alınmıştır.

2.3.7. Turist Rehberleri Açısından Krizlerin Önemi

Krizler şüphesiz ki etkilediği bütün organizasyonları, işletmeleri, ülkeleri ya da yönetimleri derinden sarsma tehlikesi yaşatmakta, hatta bunları yok edebilecek tehlikeyi ortaya çıkartmaktadır. Daha önceki bölümlerde sunulan literatür bilgisini göz önüne aldığımızda kriz ve etkileri konusunda yapılan çalışmaların tamamına yakınının işletmeler ya da belirli kuruluşlar üzerine olduğu veya ülkelerin yine belirli yönetim stratejilerinin incelendiği çalışmalar üzerine olduğu görülmüştür. Turist rehberliği mesleği açısından kriz yönetimi konusu bu noktada diğer çalışmalardan kesin bir şekilde ayrılarak bireysele indirgenen bir durum arz etmektedir.

Turist rehberleri açısından krizleri sadece mesleki açıdan gerçekleşen ve onlara zarar veren olaylar ile sınırlamak doğru bir bakış açısı olmayacak konuyu fazlası ile sınırlandıracaktır. Yukarıda açıklanan eğitim ve etik değerler gibi konularda da görüldüğü üzere krizlerin meslek üzerindeki etkisi bütüncül bir bakış açısı kapsamında ele alınması gereklidir. Her bir süreç içerisinde gerçekleşen kriz faktörleri ortadan kaldırılmadığı sürece de mesleğin dışarıdan gelen krizlere karşı direnci düşük olacaktır.

Turist rehberlerinin büyük bir çoğunluğu herhangi bir seyahat acentasına bağlı kalmaksızın, serbest bir şekilde çalışmakta, acentalardan gelen isteğe göre rehberlik hizmeti sunmaktadırlar. Bu sebeple rehberler karşılaştıkları krizlerde diğer kriz uygulamaları aksine kendileri ile baş başa bir kriz yönetimi ortaya koymak zorundadırlar. İşletmelerin ayakta kalma mücadelesi, turist rehberlerinin hayatta kalma mücadelesi şekline dönüşmektedir. Gerçekleşen krizler turist rehberinin doğrudan işlerine etki etmek sureti ile hayatının merkezi konumuna yerleşmektedir. Söz gelimi bir seyahat acentası ya da otel, turist yapısının farklılaşması ile konseptini ya da hedef pazarını değiştirip, farklı coğrafyalara kısa sürede tur programı çıkartabilmekteyken bir turist rehberi kısa sürede yeni bir dil öğrenip bu ülke pazarının turistlerine hizmet verebilecek seviyeye çıkması mümkün değildir.

Turist rehberleri hem ülkede gerçekleşen krizlerden yoğun bir şekilde etkilenmekte hem de meslek yapısının 2012 senesi ile birlikte geçirdiği değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır. 2012 senesinde kabul edilen 6326 sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu ile birlikte turist rehberliği mesleği kanunu olan, dolayısı ile yasal açıdan daha da güçlü bir konuma yükselmiştir. Fakat yasa ile birlikte kazanılan

hakların işlerliği konusunda hala ciddi sorunlar ve krizler yaşanmaktadır. Zengin vd. (2018: 155) yaptıkları çalışmada turist rehberlerinin meslek kanunu nasıl değerlendirklerini incelemiştir. Araştırmaya göre, yasa çıkmasına rağmen turist rehberlerinin taban ücret sorunu ve acentaların kaçak rehber çalıştırma eylemleri hala devam etmektedir. Ayrıca turist rehberlerinin meslek yasaları ile ilgili yeterli seviyede bilgi ve donanıma sahip olmadıkları da ortaya çıkan diğer sonuçlardan biridir. Bu bağlamda rehberlerin mesleki haklarını ve yasal dayanaklarını yeterli düzeyde bilmemelerini de bir kriz olarak değerlendirmek mümkündür.

Gerçekleştirilen 3. Turizm Şurası'nda eğitim alanındaki sorunlara ek olarak mesleki alanda yaşanan ve kriz olarak nitelendirilebilecek konulara dair de önemli kararlar alınmış, çözüm önerileri getirilmiştir. Bu kararları şu şekilde özetlemek mümkündür (turizmsurasi.kulturturizm.gov.tr):

- Turist rehberlerlerine ek istihdam sağlanması amacı ile İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinde kadro tahsis edilmesi,
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, TURSAB ve TUREB'in birlikte çalışmalar yaparak ortak bir "Turist Rehberliği Denetim Kılavuzu" oluşturması,
- Özellikle yabancı tur operatörleri tarafından konaklama işletmelerinde görevlendirilen yabancı uyruklu acenta görevlilerinin turist rehberliği faaliyetlerini engellemeye yönelik denetimlerin sıklaştırılması,
- Turist rehberlerinin, gastrorehber, ekorehber gibi farklı alanlarda uzmanlaşmalarına yönelik faaliyerlerin gerçekleştirilmesi,
- Turist rehberlerinin mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik kişisel gelişim, etik, vb. konularda zorunlu hizmet içi eğitimlerin yapılması.

Turist rehberlerine yönelik ve doğrudan mesleğe etki edecek kararlara baktığımızda kriz niteliğinde yaşanan kimi sıkıntıların giderilmesine yönelik önemli kararlar alındığı görülmektedir. Yabancı uyruklu acenta görevlilerinin rehberlik faaliyetlerini engellemeye yönelik alınan karar bunlardan biridir.

Bir diğer önemli husus Kültür ve Turizm Bakanlığı, TÜRSAB ve TUREB'in ortak bir denetim kılavuzu oluşturmaya yönelik alınan karardır. Zira 2012 yılında Turist Rehberliği Meslek Kanunu'nun kabul edilmesinden sonra yaşanan en büyük sıkıntılardan biri turist rehberliği odalarının yasa ile kazanmış oldukları denetim

hakkının efektif olarak kullanılamamasıdır. Bu noktada turların denetlenmesi acentalar nezdinde rahatsızlığa sebep olmakta, yapılan rehber denetiminin acenta denetimi olarak algılanması gibi bir durum ortaya çıkartmaktadır. Bu durumun temel sebebi ise kaçak rehber'in tespiti beraberinde o rehberi çalıştıran seyahat acentasına da yasal yükümlülük ve ceza olarak yansımasıdır. Şura'da alınan bu karar denetimlerde standart kuralların belirlenmesine yardım ederek birliklerin birbirleri ile çatışmasını engelleyecek nitelikte bir çalışmanın ortaya koyulabilmesi için önemli bir fırsattır.

Turist rehberleri için krizlerin ve krizle mücadelenin bu kadar önemli bir yeri olmasına rağmen turist rehberliği eğitimi veren üniversitelerin ders programları incelendiğinde kriz yönetimi üzerine herhangi bir derse rastlanmamış olması da önemli bir konudur. Bu açıdan krizlerin rehberler açısından değerlendirilmesi hem eğitim kademeleri hem de akademik çalışmalar yönünden eksik kaldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira literatürde turist rehberlerinin kriz süreçlerindeki davranışlarını, bu krizlerin hayatlarını nasıl etkilediğini, mesleki açıdan ne gibi sonuçlar doğurduğunu inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu noktada tez süresince yapılan alan araştırması esnasında tur rehberleri ile görüşmeler sonucunda elde edilen verilerden, turist rehberlerinin yaşadıkları krizleri tur öncesinde, tur esnasında ve genel olmak üzere üç kısma ayırmak mümkündür.

Tablo 14: Turist Rehberlerinin Meslek İçinde Yaşadıkları Kriz Süreçleri

Tur Öncesinde	Tur Esnasında	Genel
- Acenta ile ileri tarihli anlaşılan bir turun taban ücreti altında çıkan bir rehbere verilmesi, - Acentaların fiyat kırma politikaları,	- Konaklanan yerde ya da gidilen destinasyonda doğal felaketlerin yaşanması - Tur otobüsü ya da konaklanan işletme ile ilgili teknik aksaklıklar - Tur esnasında yaşanan kazalar, sakatlanmalar ve ölümler,	- Ulusal ya da uluslararası siyasi – politik krizler - Terör eylemleri - Yurt dışında yürütülen Türk karşıtı ya da islamofobi merkezli propagandalar

	- Tur esnasına yaşanan suç ile ilgili vakalar (hırsızlık, kapkaç) - Tur güzergahında yaşanan terör eylemleri	

Kaynak: Araştırma kapsamında turist rehberleri ile yapılan sözlü görüşmelerden elde edilen veriler ile oluşturulmuştur.

Tablo 14'de turist rehberlerinin tur esnasında ve genel durumlarda karşılaştıkları krizler turist rehberleri ile yapılan görüşmeler çerçevesinde maddeler halinde sıralanmıştır. Krizlerin hayata etkisi açısından yapılan değerlendirmede, tur öncesi yaşanan kriz nitelikli sorunların etik sorunlar merkezli olduğu görülmektedir. Taban ücret altı çalışan turist rehberleri hem yasa dışı tur yapmakta hem de başka rehberlerin tur almasına dolayısı ile istihdamına doğrudan zarar verici bir etkiye sebep olabilmektedir. Bu durum uzun vadede rehber piyasasını etkileyecek kadar önemli çıktıları ortaya çıkartabilecek niteliktedir. Tur esnasında yaşanan krizler, kriz anında grubu yönlendirme noktasında turist rehberine önemli bir sorumluluk yüklerken, krizin devam eden sürecinde turist rehberinin seyahat acentası, polis ya da diğer kurumlara olayı devretmesi ile kendisi açısından sorumluluğu noktalanmaktadır. Gerekli tutanakların ya da ifadelerin verilmesinden sonra rehberin yaşanan krize dair yapabilecek bir şeyi yoktur. İkinci kısımda yer alan genel nitelikli krizler ise turist rehberinin kontrolü dışında gelişip sonlanma sürecine kadar rehberin kontrolü dışında seyreden ve doğrudan iş yaşamı dışındaki özel yaşamına, kariyerine ve aile yaşamına etki eden makro ölçekli krizlerdir. Bu krizler hem ülkeye gelen yabancı turist sayısını etkilemekte hem de Türkiye'den yurt dışına yapılan seyahatleri etkilemektedir. Turist rehberinin sürekli rehberlik yaptığı dil grubundaki turistlerin makro ölçekli krizler sebebi ile gelmekten vaz geçmesi ya da yaşanan krizler sonrası sürekli tura gidilen önemli destinasyonların turlar kapsamı dışına çıkartılması bu konuda verilebilecek örnekler arasındadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KRİZ YÖNETİMİ KONUSUNDA TURİST REHBERLERİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Şüphesiz krizler günümüz dünyasının ayrılmaz bir paçası haline gelen, pek çok faktöre bağlı olarak gerçekleşen beklenmedik olaylardır. Kontrol edilebilir ya da edilemez nitelikli değişkenlere bağlı şekilde gerçekleşen krizler, küresel sistemin gelişmesi ile daha yıkıcı nitelikte ve daha sık yaşanan vakalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple krizler üzerine yapılan araştırmalarda her geçen gün giderek artmaktadır.

Bu tez, kriz yönetimini turizm endüstrisi açısından ele alıp benzer konulu çalışmaların aksine bireysel tutumların araştırılmasına yönelik bir çalışmadır. Kriz yönetimi konusunda ülkemizde turizm alanında yazılan tezleri incelediğimizde konuların seyahat acentaları ve oteller gibi turizm işletmeleri merkezli ele alındığı görülmektedir (Kılıçdere: 2017, Çiftçi: 2015, Aşık: 2016, Kalkan: 2010, Akıncı: 2010, Yılmaz: 2004, Köroğlu, 2004). Bu durum Türkiye dışında yapılan bilimsel araştırmalarda da farklı bir tablo sergilememektedir (Richardson vd. 2014, Sönmez vd. 1999, Stafford: 2002, Smeral: 2009).

İlgili alan yazında turist rehberleri dahil olmak üzere turizm çalışanları üzerinden bireysel olarak krizlerin etkilerini ve mesleki değerlendirme noktasında çıktıları inceleyen herhangi bir yayına rastlanmamıştır.

Turist rehberleri turizm endüstrisinde ağırlıklı olarak herhangi bir işletmeye bağlı olmaksızın serbest çalışan ve ürettikleri rehberlik hizmetini turlar vasıtasıyla satan meslek erbaplarıdır. Dolayısı ile krizler ile baş etme noktasında da kendileri ile baş başa bir görüntü sergilemektedirler. Çalışmanın konuya bu açıdan yaklaşması, daha önce bu şekilde ele alınmayan bir meslek grubunun krizler ile baş etme konusundaki durumunu gözler önüne sermesi açısından önem arz etmektedir.

Buradan hareketle, çalışma başta kriz olgusunun turizm alan yazınında oldukça sık rastlanan işletme seviyesinde incelenmesinin ötesine geçerek, bireysel düzeyde incelemektedir. Bu çalışma turist rehberlerinin krizlerden ne şekilde etkilendiğinin, bir süreç olarak kriz yönetiminde ne kadar etkin olduklarının ve krizlere karşı

tutumlarının belirlenmesini amaçlamaktadır. Krizler sonrası ortaya çıkan bilgilerden hareketle krizlerin olumlu ve olumsuz yönlerinin tespiti akabinde bu durumun mesleki yansımaları nasıl olduğu, meslek yaşamlarını nasıl etkilendiği ölçülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Oluşturulan anketin ana hatları, başta literatür taraması sonucu şekillenmiştir. Anket çalışmasının ilk kısmı olan kriz ölçeği Aksu ve Deveci (2009)'nin oluşturduğu ve geçerli sonuçlar aldığı kriz yönetimi becerileri ölçeğinden faydalanılarak turizm ve turist rehberlerine uyarlanmıştır. Krizlerin olumlu ve olumsuz yönleri ile mesleki yaşama etkileri kısımlarında yöneltilen sorular hem alan yazını incelemelerine hem de sahada yapılan görüşmelerden hareketle hazırlanmıştır. Son olarak rehberlerden son 15 yıl içerisinde gerçekleşen krizlerin değerlendirmeleri istenmiştir. Bu krizler bahsi geçen dönem içerisinde Türkiye'de en çok zararı hissedilen krizler arasından seçilmiştir. Oluşturulan ankette demografik faktör soruları dışındaki sorularda beşli likert ölçeği kullanılmıştır

4 sayfa ve 78 sorudan oluşan anketin ortalama doldurma süresi 20-25 dakika olarak belirlenmiştir. Katılımcıların anket doldurma süresi içerisinde anket yorgunluğu yaşamamaları ya da bunu minimize etme amacı ile sorular olumlu yönde sorulmuştur. Anket yorgunluğu, katılımcıların anket doldurma konusundaki gösterdikleri çaba ve harcanan zaman arasındaki ilişkiyi ifade etmekte, anket süresi uzadıkça katılımcı ilgisi kaybolabilmektedir (Porter vd., 2004: 63-66).

Turist rehberlerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası döneme ait davranışlarının, rehberlerin mesleki yaşamlarına olası etkilerini belirlemek için araştırmada ilk olarak Yapısal Eşitlik Modelinden (YEM) yararlanılmıştır.

YEM özellikle son dönemlerde sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda doğrudan ölçülmesi mümkün olmayan soyut yapıların araştırılmasına imkan vermesi sebebi ile sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Yılmaz ve Varol, 2014: 29). YEM, çoklu regresyon, path modelleri ve doğrulayıcı faktör modellerini birlikte kullanır. İlk olarak bir modelin oluşturulduğu yöntemde, değişkenlerin arasındaki karmaşık ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Tezcan, 2008: 12).

Genel mantığı gizil durumdaki yapıların gözlemlenebilir değişkenler vasıtası ile incelenmesi üzerine kuruludur. YEM modelleri üzerinde çalışılırken araştırmacılar sadece gözlenebilen değişkenlerle ilgilenmez aynı zamanda gözlenemeyen değişkenlerle de ilgilenir. Bu değişkenlerin doğrudan gözlenebilmesi mümkün olmadığından ölçümünün de bu doğrultuda yapılması mümkün değildir. YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar (Yılmaz V. 2004: 78-81).
Araştırmanın devamında ise katılımcıların demografik faktörleri ile kriz yönetimi konusundaki ilişkiler incelenmiştir. Bu inceleme kapsamında önce rehberlerin kriz yönetimine yönelik verdikleri cevapların normallik değerleri hesaplanmıştır. Normal dağılımın gözlenmesi sonrasında ise belirli demografik faktörler ile kriz öncesi, kriz anı, kriz sonrası, krizlerin olumsuz yönleri, krizlerin olumlu yönleri ve krizlerin mesleki yaşamlarına olan etkileri Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis, testleri aracılığı ile araştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Konuları

Araştırma kapsamında kurulan yapısal eşitlik modellemeleri doğrultusunda 10 adet hipotez belirlenmiştir. Hipotezlerin belirlenmesinde hem ilgili alan literatüründen yardım alınmış hem de sahada yapılan araştırmalar esnasındaki gözlemlerden yararlanılmıştır. Ayrıca hipotezlere ek olarak turist rehberlerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasına yönelik yönetim becerileri demografik faktörler doğrultusunda incelenmiştir.

Kurulan yapısal eşitlik modelleri aracılığı ile boyutlar arası ilişkileri incelemek için belirlenen hipotezler şu şekildedir:

H_1: Kriz öncesi krizi iyi yönetebilen turist rehberleri, kriz anını daha iyi yönetebilir.

H_2: Kriz anını iyi yönetebilen turist rehberi kriz sonrasını daha iyi yönetebilir.

H_3: Kriz sonrasını iyi yönetebilen turist rehberi krizin olumlu yönlerini daha iyi algılayabilir.

H_4: Kriz sonrasını iyi yönetebilen turist rehberi krizin olumsuz yönlerinden daha az etkilenir.

H_5: Krizin olumlu yönlerini yönetebilen turist rehberi, krizlerin mesleki yaşamına olumsuz etkisinden daha az etkilenir.

H_6: Turist rehberlerinin algıladığı krizlerin olumsuz yönleri artarken, mesleki yaşamlarına olan olumsuz etkisi de artar.

H_7: Turist rehberlerinin kriz sonrası krizi yönetme becerileri artarken krizin mesleki yaşamlarına olan olumsuz etkileri azalmaktadır

H_8: Kriz öncesi krizi iyi yönetebilen turist rehberleri, kriz sonrasını daha iyi yönetebilir.

H_9: Kriz öncesi krizi iyi yönetebilen turist rehberleri, krizin mesleki yaşamlarına olan olumsuz etkilerini azaltır.

H_{10}: Kriz anı krizi iyi yönetebilen turist rehberleri, krizin mesleki yaşamlarına olan olumsuz etkilerini azaltabilir

3.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından verilmiş rehberlik ruhsatnamesine sahip, bulunduğu bölgedeki turist rehberliği odasına kayıtlı turist rehberleri oluşturmaktadır. Turist Rehberleri birliğinden alınan turist rehberleri istatistikleri doğrultusunda 2017 yılında toplam 10283 adet turist rehberi bulunmaktadır. Araştırma evreni de bu rakam doğrultusunda 10283 olarak belirlenmiştir.

Anketler rehber odaları aracılığı ile rehberlere mail yolu ile gönderilmiştir. Bu amaçla bütün turist rehberleri odaları ile iletişime geçilmiştir. Çalışma kapsamında 15.01.2017 -30.06.2017 tarihleri arasında anket doldurma çalışmaları yapılmış ve toplamda 412 adet doldurulan anket sayısına ulaşılmıştır. Anketler incelemelerinde, doldurulan anketlerin 26 tanesi analize uygun olmayacak şekilde eksik ya da hatalı doldurulduğu tespit edilerek analiz listesinden çıkartılmıştır. Çıkartılan anketler sonunda toplamda 386 adet anket analiz için kullanılmıştır.

Tablo 15. α= 0.05 İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük-lüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	**p=0.5 q=0.5**	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	**80**	71	77	49	38	45
500	341	289	321	**217**	165	196	81	55	70
750	441	358	409	**254**	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	**278**	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	**333**	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	**357**	234	303	94	61	79
10000	**964**	**639**	**823**	**370**	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004: 89).

Tablo 15 de evren büyüklüğü ve örnekleme hatası oranı listesi verilmiştir. Tabloya göre büyüklüğü 10.000 kişi olan bir evrende 0.005 örnekleme hatası oranı için en az 370 adet örneklem gerekmektedir. Araştırma kapsamında belirlenmiş olan evren kümesinin toplamda 10283 olması ve 386 adet katılımcı ile gerçekleşen çalışma gerekli veri miktarını ulaşmış olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın yürütülmesi esnasında maddi imkan kısıtlamaları, zaman sınırlamaları ve çeşitli zorunlu ön kabuller aşağıdaki gibidir:

- Turist rehberlerinin krizlere verdikleri tepkiler ve krizlerin mesleki yaşamlarına nasıl etki ettiğinin ölçülmesinin hedeflendiği bu çalışmanın anketleri 2017 yılı Ocak – Haziran ayları arasındaki 6 aylık süre içerisinde uygulanmıştır
- Anket sonucu elde edilen verilerin güvenilirliği anketi dolduran turist rehberlerinin ankete verdikleri samimi cevaplar ile sınırlıdır.
- Anketin yapıldığı dönemdeki algı ve görüşler çalışmanın yapıldığı zamanki düşünceler ile sınırlıdır.

3.5. Veri Analizleri ve Bulgular

Çalışmanın analiz aşamasında önce katılımcıların demografik bulguları paylaşılmış sonrasında geçerlilik testleri yapılarak sonuçları tablolar halinde sunulmuştur. Devamında YEM kapsamında düzenlenen 3 adet model için belirlenen hipotezler test edilmiştir. Son olarak turist rehberlerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası döneme ait davranışlarının, rehberlerin mesleki yaşamlarına olası etkilerinin, katılımcıların çeşitli kategorik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

3.5.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Aşağıdaki tabloda; katılımcıların cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı ve mesleki durumlarını niteleyici temel kategorik sorular ve frekans aralıkları verilmiştir.

Tablo 16: Turist Rehberlerinin Özelliklerinin Frekans Dağılımı

Değişken	**Özellik**	**N**	**%**	**Değişken**	**Özellik**	**N**	**%**
Cinsiyet	Kadın	236	61,1	Ruhsatname Türü	Ülkesel	378	97,9
	Erkek	150	38,9		Bölgesel	8	2,1
Yaş	18-29	40	10,4	Çalışma Kartı Sahibi Olunan Süre	2 yıldan az	22	5,7
	30-39	122	31,6		2- 4 yıl	22	5,7
	40-49	106	27,5		5- 7 yıl	63	16,3
	50-59	84	21,8		8-10 yıl	55	14,2
	60+	34	8,8		11 + yıl	224	58,0
Yıllık Çalışma Gün sayısı	0-50	109	28,2	Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı	Yok	145	37,6
	51-100	72	18,7		1	92	23,8
	101-150	112	29,0		2	95	24,6
	151-200	67	17,4		3	32	8,3
	201-250	19	4,9		4	15	3,9
	250+	7	1,8		5 +	7	1,8
Üye Olunan Oda	İRO	212	54,9	Ruhsatname Alma Şekli	Bakanlık Kursu	249	64,5
	İZRO	23	6,0		Ön Lisans Rehberlik	57	14,8
	ANRO	27	7,0		Lisan Rehberlik	80	20,7
	ARO	71	18,4	Çalışma Şekli	Acentada Kadrolu	18	4,7
	Diğer	53	13,6		Acentada Sezonluk	37	9,6
	Lise	4	1,0		Bağımsız	331	85,8

Eğitim	Ön lisans	61	15,8	Hizmet Verdiği Grup Türü	Yerli	41	10,6
	Lisans	210	54,4		Yabancı	257	66,6
	Lisan üstü	111	28,8		Her İkisi	88	22,8

Araştırmada rehberlerin % 61,1'i kadın rehberlerden oluştuğu, % 38,9'u ise erkek rehberlerden oluştuğu belirlenmiştir. Yaşlarının mod sınıfı % 31,6 ile 30-39 yaş aralığı belirlenmiştir. Yıllık çalışma günü istatistiklerini incelediğimizde 51-100 gün arası çalışan rehberlerin oranı ise 18,7 olarak hesaplanırken % 17,4'ü 151-200 gün çalışmakta olduğunu belirtmiştir. Rehberlerin eğitimlerinde mod sınıfının % 54,4 ile lisans olduğu belirlenirken lisansüstü eğitime sahip rehberlerin oranı ise % 28,8 olarak belirlenmiştir. Ön lisans mezunu rehberlerin oranı ise % 15,8 olarak hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan rehberlerin neredeyse hepsi (%97,9) ülkesel çalışma ruhsatnamesine sahiptir. Katılımcıların sadece %2,1'lik kısmı bölgesel rehberdir. Kokartlı çalışma yıllarına bakıldığında % 58'inin en az 11 yıldır kokartlı çalıştığı belirlenmiştir. Çalışmaya katılan rehberlerin %37,6' sının bakmakla yükümlü olduğu kimse bulunmamaktadır. Rehberler genellikle % 64,5'i bakanlığın açmış olduğu kurslarla rehberlik ruhsatnamesi sağlamaktadırlar. Üniversitelerin iki ya da dört yıllık rehberlik bölümü mezuniyeti sonrası kokart alma oranı %35,5 şeklindedir. Rehberlerin neredeyse tamamı % 85,8'i bağımsız çalışma şekline sahiptirler ve % 66,6'sı yabancı turist gruplarına hizmet vermektedirler. Rehberlerin % 54,9 ile en çok İRO odasına kayıtlı olduğu belirlenmiştir. Rehberlik odalarından ADRO, ATRO, TRO, BURO, ÇARO, GARO, MURO, NERO ve ŞURO, *"diğer"* başlığı altında toplanmıştır

3.5.2. Katılımcıların Türkiye'de Yaşanan Krizlere Dair Tutumları

Türkiye 2001-2016 yılları arasında pek çok farklı nitelikte kriz ile yüzleşmek zorunda kalmıştır. Bu krizlerin kimi iç kaynaklı kimi de dış kaynaklı olarak gerçekleşmiştir. Yaşanan her bir kriz sürecinden sonra ciddi turizm kayıpları da gözlenmiştir. Bu kayıplar turizm endüstrisinde pek çok işletmenin kapanmasına sebep olurken pek çok turizm çalışanının işini kaybettirmiş ya da önemli bir gelir kaybı yaşatmıştır. Araştırmanın bu kısmında turist rehberlerine Türkiye'nin son 15 yıllık

zaman zarfında atlattığı önemli krizlerin Türkiye turizmini nasıl etkilediği sorusu yöneltilmiştir.

Tablo 17: Türkiye'de Yaşanan Krizlere Dair Tutumlar

	Hiç Etkilenmiştir		Etkilenmemiştir		Biraz Etkilenmiştir		Etkilenmiştir		Çok Etkilenmemiştir	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Anayasa Krizi – 2001	102	26,4	121	31,3	83	21,5	51	13,2	29	7,5
Küresel Kriz - 2008	46	11,9	57	14,8	147	38,1	90	23,3	46	11,6
Suriyeli Mülteci Sorunu -2011	5	1,3	14	3,6	43	11,1	111	28,8	213	55,2
Taksim Gezi Parkı Olayları - 2013	106	27,5	110	28,5	65	16,8	55	14,2	50	13,0
IŞID Krizi – 2014	0	0	3	0,8	18	4,7	84	21,8	281	72,8
Çözüm Sürecinin Sonlanması - 2015	12	3,1	14	3,6	42	10,9	91	23,6	227	58,8
Türkiye – Rusya Krizi – 2016	0	0	3	0,8	4	1,0	46	11,9	332	86,0
15 Temmuz Darbe Girişimi - 2016	6	1,6	4	1,0	23	6,0	51	13,2	302	78,2

Tablo 17 de yapılan değerlendirmeleri incelediğimizde özellikle 2014 senesinden sonra gerçekleşen IŞID krizi, çözüm sürecinin sonlanması, Türkiye- Rusya krizi ve 15 Temmuz darbe girişiminin turizmi ciddi oranda etkilediği görülmektedir. Bu dört farklı krizde de rehberlerin baskın çoğunluğunun, etkilenmiştir ve çok etkilenmiştir seçenekleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Tabloya göre Türkiye-Rusya krizi %86 oranında 15 Temmuz darbe girişimi ise %78,2 oranında turizmi çok etkilemiş krizler olarak dikkat çekmektedir.

3.5.3. Araştırmanın Güvenilirliği

YEM analizlerinden önce ölçeklerin güvenirlikleri, doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte ele alınarak incelenmiştir. Ölçeklerde yer alan ve doğrulanmayan maddeler her iki analizi sonucu uyumlu olacak şekilde ölçekten çıkartılmış ve ölçeklere son halleri verilmiştir. Son hali verilen ölçeklerin güvenirlikleri incelenmiş ve ölçekler güvenilir bulunmuştur. Ölçeklerde ölçeği bozan herhangi bir ifade olup olmadığı soru bütün korelasyonlara ve ifade silindiğinde ölçeğin güvenilirliğinin arttırıp artırmadığına bakılarak belirlenmiştir. Soru ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığı Hotelling T kare ile incelenmiştir. Güvenirliğin bir ölçüsü olarak Cronbach's Alpha istatistiği tercih edilmiştir. En küçük Cronbach's Alpha istatistiği 0,646 ile krizlerin rehberlerin mesleki yaşamlarına olası etkileri boyutunda (mesleki yeterlilik), en yüksek Cronbach's Alpha istatistiği ise 0,867 ile kriz sonrası ölçeğinde elde edilmiştir. Ölçek ortalamalarına bakıldığında en yüksek ölçek ortalama 4,06 ile kriz sonrası ölçeğinde, en küçük ortalama ise 1,544 krizlerin rehberlerin yaşamlarına olan etkisi ölçeğinde elde edilmiştir. Tüm ölçeklerde negatif korelasyona sahip herhangi bir ifade bulunmamış ve ölçekten çıkarıldığında güvenirliği anlamlı şekilde yükselten bir maddeye rastlanmamıştır. Tüm faktörler için Hottelling T Kare değerleri anlamlı bulunmuş ve soru ortalamaları birbirinden farklı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar ve maddelerin betimleyici istatistikleri Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18: Güvenilirlik Analizi Sonuçları ve Betimleyici Sonuçlar

Madde	Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiğinde Cronbach's Alpha	Madde	Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiğinde Cronbach's Alpha
KO1	3,992	,935	,645	,808	KS1	3,869	1,012	,486	,861
KO2	3,665	,980	,583	,821	KS2	4,026	,965	,562	,856
KO3	3,966	,903	,666	,804	KS3	3,989	1,010	,504	,860
KO4	4,279	,833	,617	,814	KS4	4,065	,876	,483	,861
KO5	4,158	,872	,683	,801	KS5	4,300	,816	,538	,858
KO6	3,927	,956	,520	,833	KS6	4,214	,783	,607	,854
Alpha=0,84 Ölçek ort.= 3,998 Hottelling T^2=147,43					KS7	4,054	,900	,615	,852
KA1	3,137	1,197	,525	,770	KS8	4,310	,825	,503	,860
KA2	3,041	1,428	,633	,739	KS9	3,765	,990	,613	,852
KA3	3,696	1,099	,705	,714	KS10	3,665	1,067	,559	,856
KA4	4,132	,912	,545	,767	KS11	4,185	,926	,566	,856
KA5	3,632	1,127	,504	,776	KS12	4,253	,835	,601	,854
Alpha=0,793 Ölçek ort.= 3,528 Hottelling T^2=352,287					**Alpha=0,867 Ölçek ort.= 4,06 Hottelling T^2=294,664**				
KOZY1	1,854	1,136	,339	,723	KOLY1	3,515	1,423	,274	,815
KOZY2	1,472	,892	,255	,731	KOLY2	2,208	1,273	,599	,758
KOZY3	1,394	,850	,334	,724	KOLY3	2,125	1,135	,522	,771
KOZY4	2,150	1,383	,424	,713	KOLY4	1,976	1,192	,682	,745
KOZY5	2,184	1,371	,383	,719	KOLY5	2,278	1,337	,699	,739
KOZY6	1,888	1,188	,457	,710	KOLY6	2,445	1,275	,640	,751
KOZY7	2,070	1,228	,347	,723	KOLY7	2,674	1,022	,390	,789
KOZY8	1,301	,727	,323	,726	KOLY8	1,593	,994	,263	,804
KOZY9	2,150	1,232	,386	,718	**Alpha=0,796 Ölçek ort.= 2,352 Hottelling T^2= 644,219**				
KOZY10	1,335	,641	,314	,728	MESY1	1,365	,758	,152	,500
KOZY11	2,322	1,363	,295	,730	MESY2	1,728	1,057	,318	,363
KOZY12	1,587	,942	,365	,721	MESY3	1,367	,785	,371	,342
KOZY13	2,090	1,170	,291	,729	MESY4	1,715	1,213	,297	,399
KOZY14	1,184	,530	,272	,731	**Alpha=0,646 Ölçek ort.= 1,544 Hottelling T^2= 63,977**				
KOZY15	1,670	,956	,372	,720					
Alpha=0,737 Ölçek ort.= 1,777 Hottelling T^2= 606,884									

Not: Tabloda kısa biçimleri verilen anket sorularının tam metni EK1 de sunulmuştur.

3.5.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında araştırmada 3 farklı model kurulmuş ve hipotezler bu modeller üzerinden test edilmiştir. Test edilen modellerde elde edilen veriler Tablo 20'de verilen uyum ölçüleri kapsamında değerlendirilmiştir. Modellerin sınanması LISREL hazır yazılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 19: Uyum İyiliği İndislerine Ait Kabul Ölçü Aralıkları

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0<RMSEA<0,05	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.10
RMR	0 ≤ RMR ≤ 0.05	0,05<RMR ≤ 0.10
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1	0.90 ≤ NFI ≤ 0.95
NNFI	0.97 ≤ NNFI ≤ 1	0.95 ≤ NNFI ≤ 0.97
CFI	0.97 ≤ CFI ≤ 1	0.95 ≤ CFI ≤ 0.97
GFI	0.95 ≤ GFI ≤ 1	0,90 ≤ GFI ≤ 0.95
AGFI	0.90 ≤ AGFI ≤ 1	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90

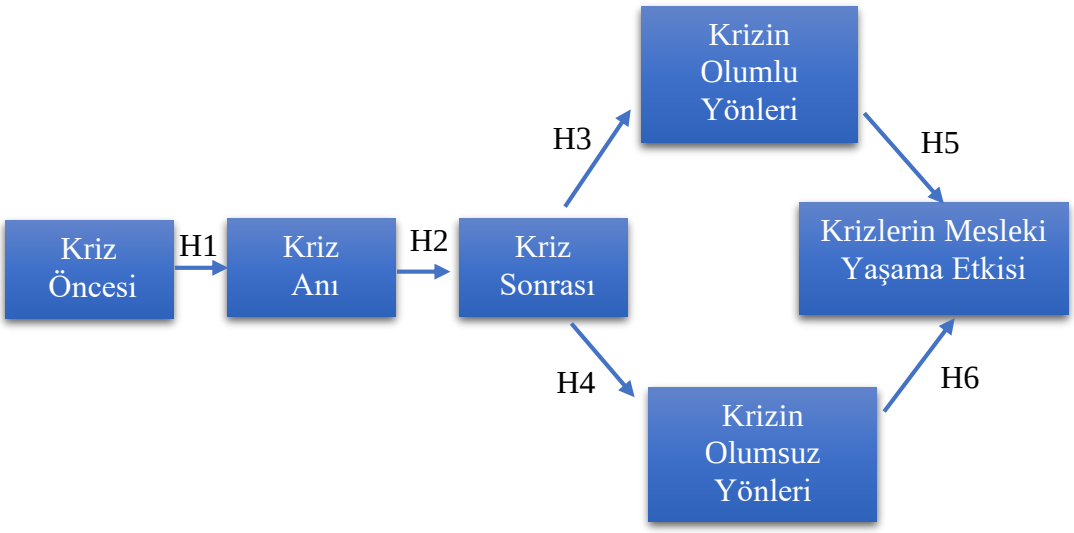
Kaynak: Tezcan, 2008: 43

Araştırma kapsamında analizlerin elde edilmesi sürecinde tüm modeller tek bir modele indirgenip değişkenler arası bütün yollar belirlenerek de analizler gerçekleştirilebilirdi. Ancak 3 ayrı model üzerinde hipotezlerin test edilmesinin amacı her bir değişken arasındaki ilişkinin daha iyi gözlemlenebilmesi, modellerin daha yalın bir şekilde sunulabilmesidir.

Model 1:

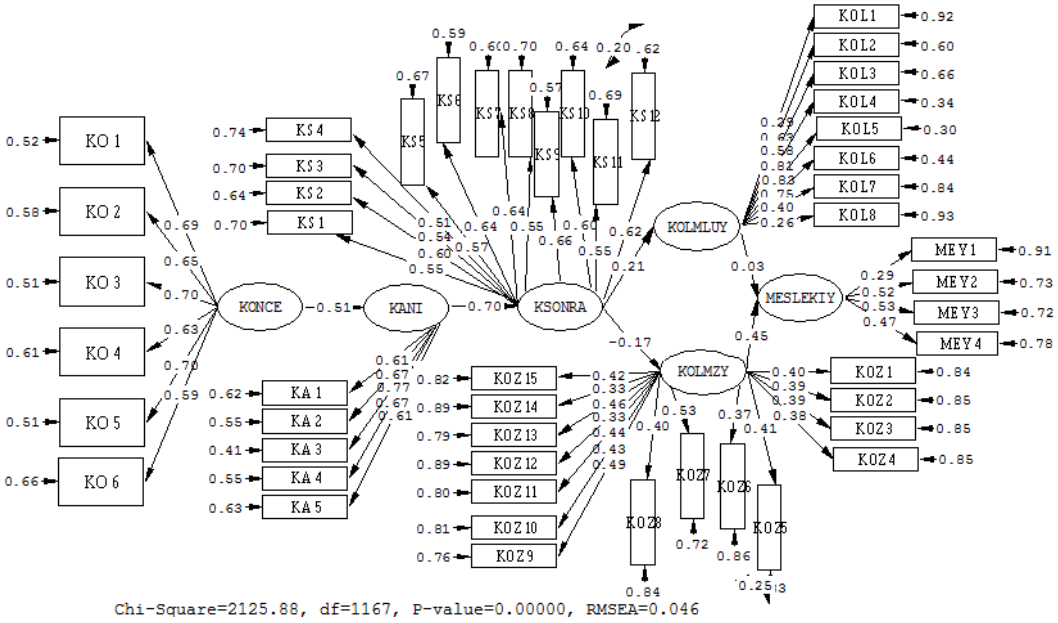
Sınanan ilk modelde kriz sonrasından (KSONRA) krizlerin rehberlerin mesleki yaşamlarına etkisi (MESLEKIY) gizil değişkenlerine direkt bağ kurulmamıştır. Direkt bağ ikinci modelde kurulmuştur.

Şekil 12: Model Bir ve Hipotez Yolları



İlk modele yönelik uyum ölçüleri $\chi 2=2125,88$ df.=1167 $\chi 2/df=1,82$ RMSEA=0.046 CFI=0.93 NFI=0.85 IFI=0.93 GFI=0.82 RMR=0.075 şeklinde elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçütlerine göre yapısal modelin uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik modelinde Krizlerin olumlu yönlerinden (KOLUMLUY), krizlerin rehberlerin yaşamlarına olası etkileri yolu (MESLEKIY) anlamlı bulunmamış diğer tüm yollar anlamlı bulunmuştur. Anlamlı bulunan yollarda en küçük t istatistiği -2,53 ile KSONRA gizil değişkeni ile KOLMZY gizil değişkeni arasında belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modelinde gizil değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki yol değerleri faktör yükleri (standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları) vermektedir. Bu değerler faktör analizdeki gibi açıklanır. Diğer bir ifadeyle korelasyonları ifade eder. Ayrıca bu korelasyonlar gizil değişkenin gözlenen değişkendeki ilişkilendiği varyansı verir. Örneğin KANI gizil değişkeni en yüksek ağırlığa (korelasyona) 0,77 birimlik bir korelasyon ile KA 3 gözlenen değişkeninde ilişkilenmektedir. Bu korelasyonun karesi 0,59 veya 1-0,41=0,59 varyansı verip KANI gizil değişkenin KA 3 gözlenen değişkeninde 0,59 birimlik bir varyansla ilişkilendiğini göstermektedir. Benzer şekilde diğer faktör yükleri de açıklanabilir.

Şekil 13: Araştırma Modeli Bire Yönelik Yollar ve Korelasyonlar.



Araştırmada gizil değişkenler açıklanmaya çalışıldığından diğer modellerde de bu faktör yükleri açıklanmayacaktır. Sınanan modelde KS 11 ile KS12 değişkenleri modifikasyona gidilmiştir. Modele göre;

- Kriz öncesi krizi iyi yönetebilme ile kriz anını yönetebilme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,51 birimlik bir ilişki belirlenmiştir (t=7,56 p<0,001). Belirlenen bu ilişkiye göre rehberlerin kriz öncesi krizi yönetebilme yeteneklerinde gerçekleşen bir birimlik artma, kriz anını yönetebilme yeteneklerinde 0,51 birimlik bir artma meydana getirmektedir. Dolayısıyla **H_1 desteklenmiştir.**

- Kriz anı krizi iyi yönetebilme ile kriz sonrasını yönetebilme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,70 birimlik bir ilişki belirlenmiştir (t=7,77 p<0,001). Belirlenen bu ilişkiye göre rehberlerin kriz anı krizi yönetebilme yeteneklerinde gerçekleşen bir birimlik artma, kriz sonrasını yönetebilme yeteneklerinde 0,70 birimlik bir artma meydana getirmektedir. Dolayısıyla **H_2 desteklenmiştir.**

- Kriz sonrası krizi iyi yönetebilme ile krizin olumlu yönlerini yönetebilme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,21 birimlik bir ilişki belirlenmiştir (t=2,94 p<0,01). Belirlenen bu ilişkiye göre rehberlerin kriz sonrası krizi yönetebilme

yeteneklerinde gerçekleşen bir birimlik artma, krizin olumlu yönlerini yönetebilme yeteneklerinde 0,21 birimlik bir artma meydana getirmektedir. Dolayısıyla **H_3 desteklenmiştir.**

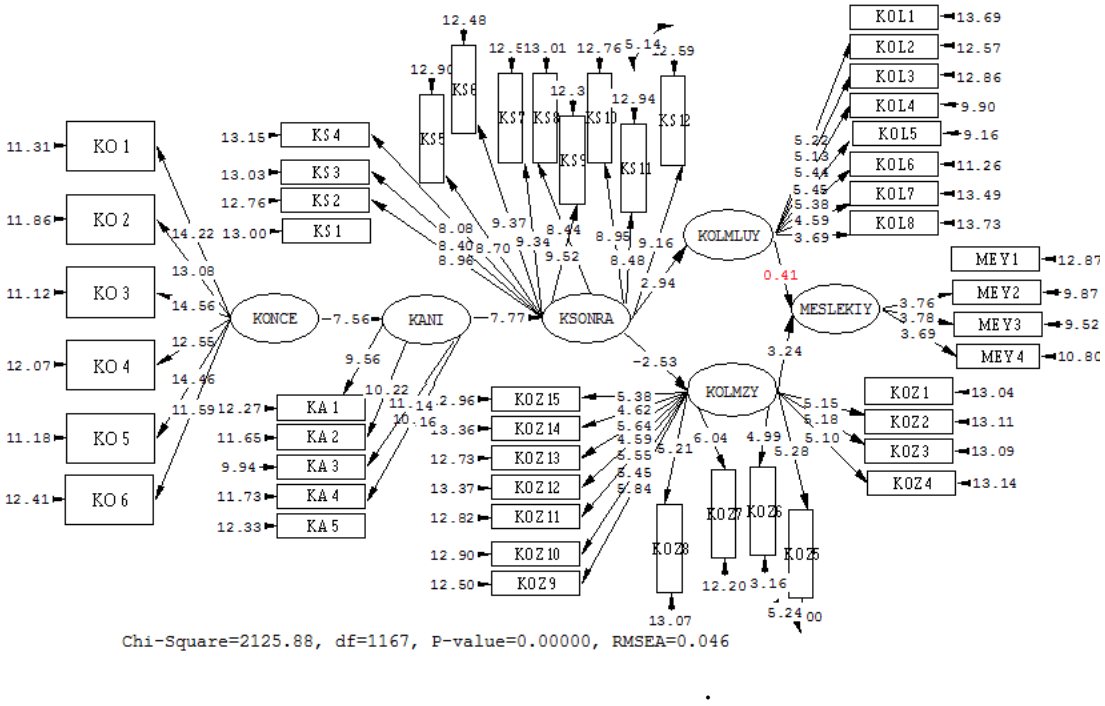
- Kriz sonrası krizi iyi yönetebilme ile krizin olumsuz yönlerini yönetebilme arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,17 birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=-2,53$ $p<0,05$). Belirlenen bu ilişkiye göre rehberlerin kriz sonrası krizi yönetebilme yeteneklerinde gerçekleşen bir birimlik artma, krizin olumsuz yönlerinden etkilenme yeteneklerinde 0,17 birimlik bir azalma meydana getirmektedir. Dolayısıyla **H_4 desteklenmiştir.**

- Krizin olumlu yönlerini iyi yönetebilme ile turist rehberinin krizin mesleki yaşamına olumsuz etkisi arasında ters yönde 0,03 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olabilmesi için yeterli kanıt oluşturmamıştır ($t=0,41$ $p>0,05$). Dolayısıyla **H_5 desteklenememiştir.**

-Turist rehberlerinde krizlerin olumsuz yönleri ile mesleki yaşamlarına olan olumsuz etkileri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,45 birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=3,24$ $p<0,001$). Turist rehberlerinde krizlerin olumsuz yönlerinde gerçekleşen bir birimlik artış, mesleklerine olan olumsuz etkisinde 0,45 birimlik bir artış gerçekleştirmektedir. Diğer bir ifadeyle krizlerin olumsuz yönlerinde gerçekleşen bir birimlik bir azalmada mesleklerine yansıyan olumsuz etkisinde 0,45 birim azalma sağlamaktadır. Dolayısıyla **H_6 desteklenmiştir.**

Turist rehberlerinin kriz öncesi, kriz dönemi (Kriz Anı) ve kriz sonrası döneme ait davranışlarının, rehberlerin mesleki yaşamlarına olası etkilerinin belirlendiği araştırmada kurulan modeller YEM ile test edilmiştir. Modellerin sınanması LISREL hazır yazılımıyla gerçekleştirilmiştir. LISREL modellerin sınanmasında elde edilen modelde yolların istatistiksel açıdan anlamlılığını t dağılımına göre sınar ve t istatistikleri verir. Modelde t istatistikleri 1,96 değerinden daha büyük bir değer olarak hesaplanıyorsa, istatistiksel olarak yol anlamlı kabul edilir. Şekil 13'deki yollara yönelik t istatistikleri grafiği Şekil 14'de verilmiştir.

Şekil 14: Araştırma Modeli Bire Yönelik Yollar ve t İstatistikleri.



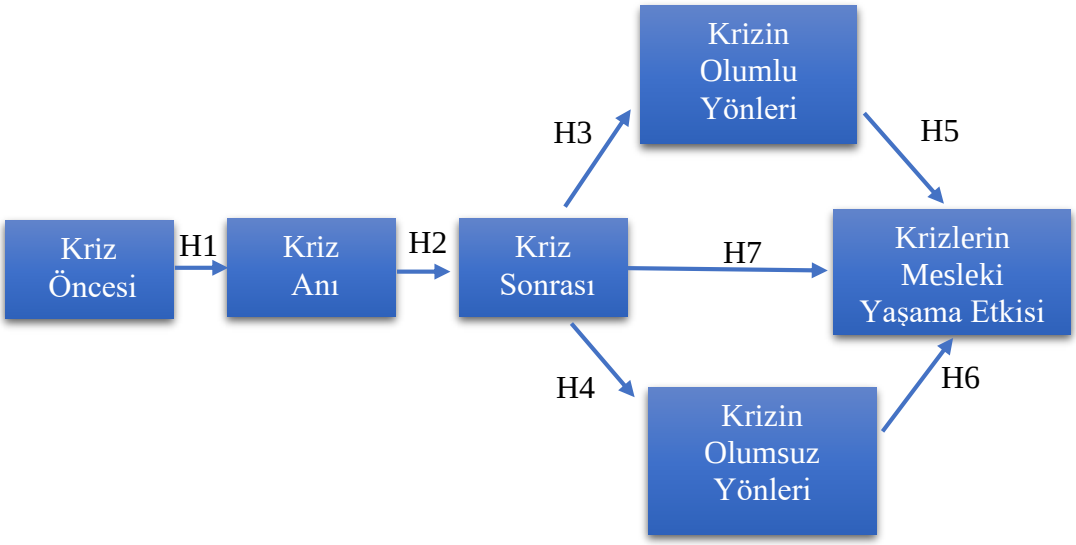
Tablo 20: Model Bir İçin Yapısal Eşitlik Değerleri

Yapısal ilişkiler	Standardize yükler	t	R^2
KONCE → KANI	0,51	7,66	0,26
KANI → KSONRA	0,71	7,77	0,49
KSONRA → KOLMZY	-0,17	-2,53	0,029
KSONRA → KOLMLUY	0,20	2,94	0,042
Yapısal eşitlikler			
MESLEKIY = 0.45*KOLMZY + 0.030*KOLMLUY			0,21

Model 2:

Turist rehberlerinin kriz yönetiminin mesleki yaşamlarına etkisinin YEM'le araştırıldığı ikinci modelde rehberlerin kiriz sonrası gizil değişkeninden krizlerin mesleki yaşamlarına etkisi gizil değişkenine direk yol kurulmuştur. Böylelikle aynı model içerisinde kriz yönetiminin krizin olumlu ve olumsuz yönlerini nasıl etkileyebileceği görülmüş olacaktır.

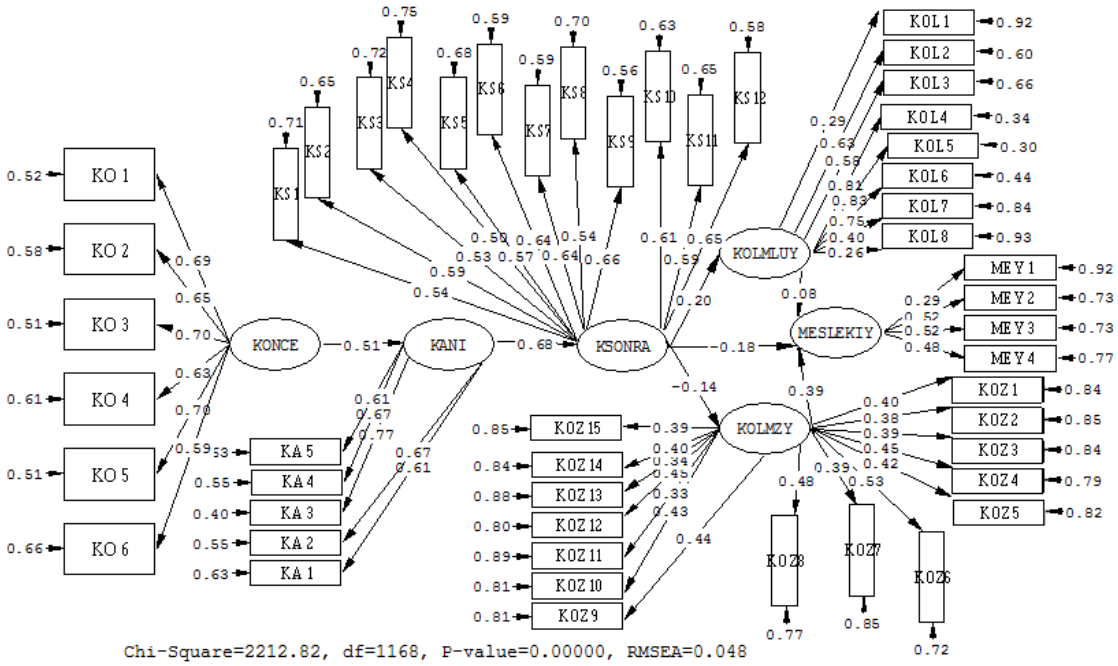
Şekil 15: Model İki ve Hipotez Yolları



İkinci modele yönelik uyum ölçütleri, $\chi 2$=2212,82 df.=1168 $\chi 2/df$=1,89 RMSEA=0.048 CFI=0.92 NFI=0.85 IFI=0.93 GFI=0.81 RMR=0.067 şeklinde elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçütlerine göre yapısal modelin uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modelinde ilk modelde olduğu gibi krizlerin olumlu yönlerinden (KOLUMLUY), krizlerin rehberlerin yaşamlarına olası etkileri yolu (MESLEKIY) anlamlı bulunmamış diğer tüm yollar anlamlı bulunmuştur. Anlamlı bulunan yollarda en küçük t istatistiği -2,06 ile KSONRA gizil değişkeni ile MESLEKIY gizil değişkeni arasında belirlenmiştir.

İkinci modele yönelik elde edilen sonuçlara yönelik grafik Şekil 16'de verilmiştir.

Şekil 16: Araştırma Modeli İkiye Yönelik Yollar ve Korelasyonlar



İkinci modele göre;

- Kriz öncesi krizi iyi yönetebilme ile kriz anını yönetebilme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,51 birimlik bir ilişki belirlenmiştir (t=7,52 p<0,001). Belirlenen bu ilişkiye göre rehberlerin kriz öncesi krizi yönetebilme yeteneklerinde gerçekleşen bir birimlik artma, kriz anını yönetebilme yeteneklerinde 0,51 birimlik bir artma meydana getirmektedir. Dolayısıyla **H_1 tekrar desteklenmiştir**.

- Kriz anı krizi iyi yönetebilme ile kriz sonrasını yönetebilme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,68 birimlik bir ilişki belirlenmiştir (t=7,63 p<0,001). Belirlenen bu ilişkiye göre rehberlerin kriz anı krizi yönetebilme yeteneklerinde gerçekleşen bir birimlik artma, kriz sonrasını yönetebilme yeteneklerinde 0,68 birimlik bir artma meydana getirmektedir. Dolayısıyla **H_2 tekrar desteklenmiştir.**

- Kriz sonrası krizi iyi yönetebilme ile krizin olumlu yönlerini yönetebilme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,20 birimlik bir ilişki belirlenmiştir (t=2,91 p<0,01). Belirlenen bu ilişkiye göre rehberlerin kriz sonrası krizi yönetebilme yeteneklerinde gerçekleşen bir birimlik artma, krizin olumlu yönlerini yönetebilme

yeteneklerinde 0,20 birimlik bir artma meydana getirmektedir. Dolayısıyla **H_3 tekrar desteklenmiştir.**

- Kriz sonrası krizi iyi yönetebilme ile krizin olumsuz yönlerini yönetebilme arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,14 birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=-2,19$ $p<0,05$). Belirlenen bu ilişkiye göre rehberlerin kriz sonrası krizi yönetebilme yeteneklerinde gerçekleşen bir birimlik artma, krizin olumsuz yönlerinden etkilenme yeteneklerinde 0,14 birimlik bir azalma meydana getirmektedir. Dolayısıyla **H_4 tekrar desteklenmiştir.**

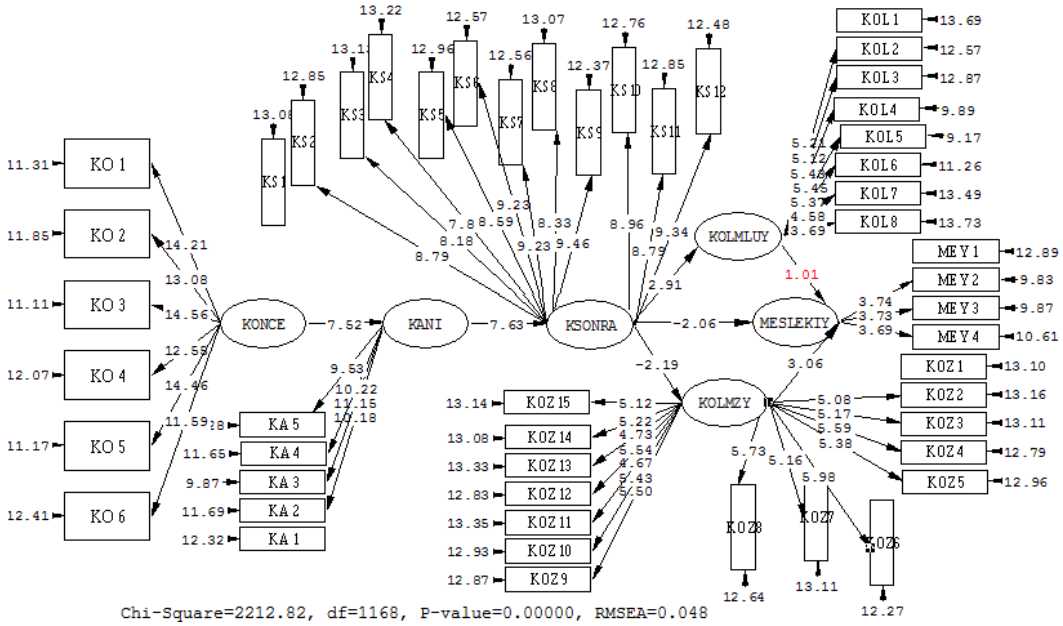
- Krizin olumlu yönlerini iyi yönetebilme ile turist rehberinin krizin mesleki yaşamına olumsuz etkisi arasında ters yönde 0,08 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olabilmesi için yeterli kanıt bulunmamıştır ($t=1,01$ $p>0,05$). Dolayısıyla **H_5 ikinci modelde de desteklenememiştir.**

-Turist rehberlerinde krizlerin olumsuz yönleri ile mesleki yaşamlarına olan olumsuz etkileri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,39 birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=3,06$ $p<0,001$). Turist rehberlerinde krizlerin olumsuz yönlerinde gerçekleşen bir birimlik artış, mesleklerine olan olumsuz etkisinde 0,39 birimlik bir artış gerçekleştirmektedir. Diğer bir ifadeyle krizlerin olumsuz yönlerinde gerçekleşen bir birimlik bir azalmada mesleklerine yansıyan olumsuz etkisinde 0,39 birim azalma sağlamaktadır. Dolayısıyla **H_6 tekrar desteklenmiştir**.

-Turist rehberlerinin kriz sonrası krizi yönetme becerileri ile krizin mesleki yaşamlarına olan olumsuz etkileri arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı 0,18 birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=-2,06$ $p<0,05$). Bulunan bu ilişkiye göre turist rehberlerinin kriz sonrası krizi yönetme becerilerinde gerçekleşen bir birimlik artış krizin mesleki yaşamlarına olan olumsuz etkilerinde 0,18 birimlik bir azalma gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla sadece ikinci ve son modelde sınanan **H_7 desteklenmiştir**.

Rehberlerin kiriz sonrası gizil değişkeninden krizlerin mesleki yaşamlarına etkisi gizil değişkenine direk yolun kurulduğu ikinci modelde ki yollara ait t istatistikleri grafiği Şekil 19'de verilmiştir.

Şekil 17: Araştırma Modeli İkiye Yönelik Yollar ve t İstatistikleri



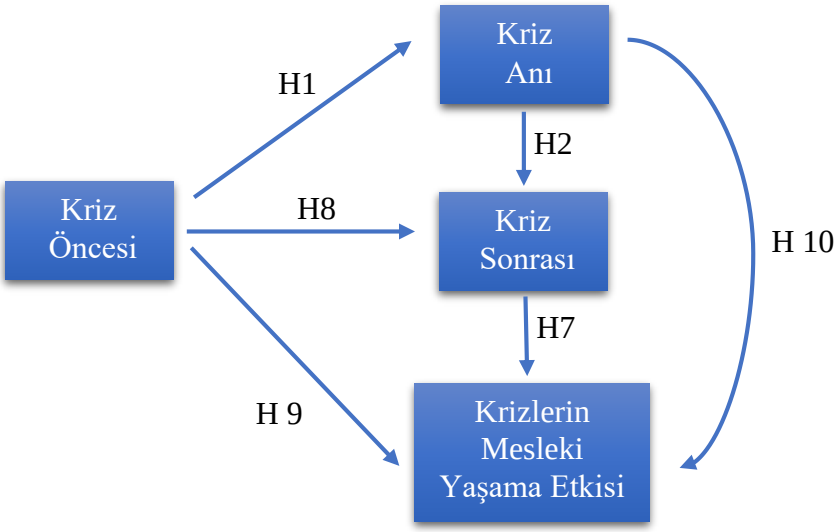
Tablo 21: Model İki İçin Yapısal Eşitlik Değerleri

Yapısal ilişkiler	Standardize yükler	t	R^2
KONCE ⟶ KANI	0,51	7,52	0,26
KANI ⟶ KSONRA	0,68	7,63	0,47
KSONRA ⟶ KOLMZY	-0,14	-2,19	0,021
KSONRA ⟶ KOLMLUY	0,20	2,91	0,041
Yapısal eşitlikler			
MESLEKIY=-0.18*KSONRA +0.39*KOLMZY+0.078*KOLMLUY			0,21

Model 3:

Araştırmada aşamalarını nasıl etkilediğini belirlemek için üçüncü bir model daha kurulmuş ve sınanmıştır. Sınanan üçüncü model de turist rehberlerinin kriz yönetimlerinden mesleki yaşamlarına olumsuz etkileri boyutuna direkt yollar bağlanmış ve krizlerin süreç olarak turizmin olumlu olumsuz yönlerinden önce etkisinin olup olmadığı belirlenmiş olacaktır. Ayrıca süreçler arasında aşamalar atlanarak hipotezler kurulacaktır. Bu bağlamda kurulan ek hipotezler aşağıdaki gibi kurulmuştur.

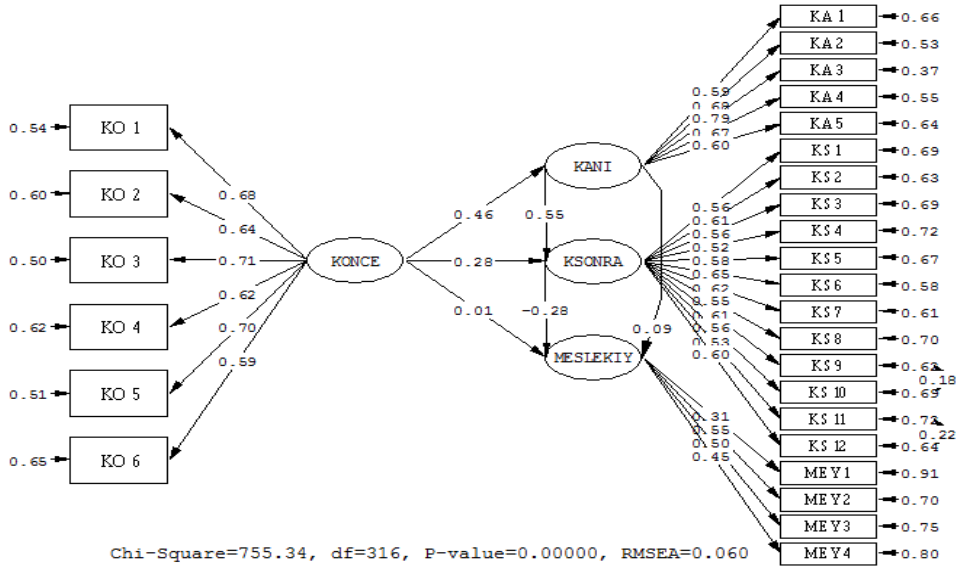
Şekil 18: Model Üç ve Hipotez Yolları



Bu bağlamda üçüncü modele yönelik uyum ölçüleri, $\chi 2$=755,34 df.=316 $\chi 2$/df=2,39 RMSEA=0.060 CFI=0.94 NFI=0.91 IFI=0.94 GFI=0.87 RMR=0.063 şeklinde elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçütlerine göre yapısal modelin uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Yapısal eşitlik modelinde tüm yollar anlamlı bulunmuştur. Anlamlı bulunan yollarda en küçük t istatistiği -0,08 ve 0,72 ile KONCE gizil değişkeni ile MESLEKIY gizil değişkeni arasında ve KANI gizil değişkeni ile MESLEKIY gizil değişkeni arasında belirlenmiştir.

Üçüncü model için elde edilen sonuçlara yönelik yapısal eşitlik grafiği Şekil 19'de verilmiştir.

Şekil 19: Araştırma Modeli Üçe Yönelik Yollar ve Korelasyonlar



Üçüncü modele göre;

- Kriz öncesi krizi iyi yönetebilme ile kriz anını yönetebilme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,46 birimlik bir ilişki belirlenmiştir (t=6,72 p<0,001). Belirlenen bu ilişkiye göre rehberlerin kriz öncesi krizi yönetebilme yeteneklerinde gerçekleşen bir birimlik artma, kriz anını yönetebilme yeteneklerinde 0,46 birimlik bir artma meydana getirmektedir. Dolayısıyla **H_1 üçüncü modelde de desteklenmiştir**.

- Kriz anı krizi iyi yönetebilme ile kriz sonrasını yönetebilme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,55 birimlik bir ilişki belirlenmiştir (t=6,68 p<0,001). Belirlenen bu ilişkiye göre rehberlerin kriz anı krizi yönetebilme yeteneklerinde gerçekleşen bir birimlik artma, kriz sonrasını yönetebilme yeteneklerinde 0,55 birimlik bir artma meydana getirmektedir. Dolayısıyla **H_2 üçüncü modelde de desteklenmiştir.**

- Kriz sonrası krizi iyi yönetebilme ile krizlerin turist rehberlerinin mesleki yaşamlarına olası olumsuz etkileri arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı 0,28 birimlik bir ilişki belirlenmiştir (t=-1,99 p<0,05). Belirlenen bu ilişkiye göre turist rehberlerinin kriz sonrası krizi yönetebilmelerinde gerçekleşen bir birimlik artış, krizlerin mesleki yaşamlarına olumsuz etkilerinde 0,21 birimlik bir azalma gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla **H_7 üçüncü modelde de desteklenmiştir**

- Kriz öncesi krizi iyi yönetebilme ile kriz sonrası arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı 0,28 birimlik bir ilişki belirlenmiştir (t=-4,60 p<0,001). Belirlenen bu

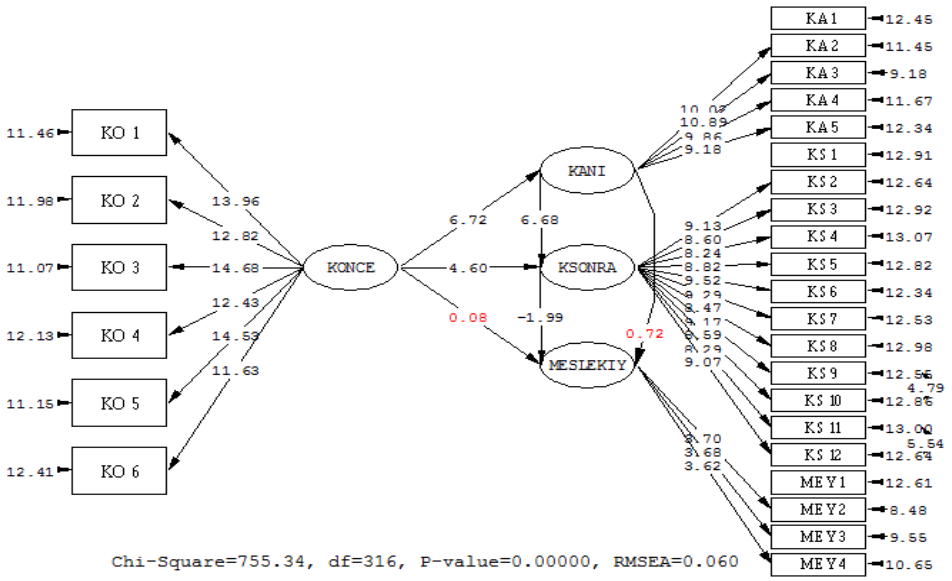
ilişkiye göre turist rehberlerinin kriz öncesi krizi yönetebilmelerinde gerçekleşen bir birimlik artış, kriz sonrasını yönetebilmelerinde 0,28 birimlik bir artış gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla **H_8 üçüncü modelde desteklenmiştir**.

- Kriz öncesi krizi iyi yönetebilme ile krizlerin turist rehberlerinin mesleki yaşamlarına olası olumsuz etkileri arasında aynı yönde 0,01 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (t=0,08 p>0,05). Dolayısıyla **H_9 desteklenememiştir**.

- Kriz anı krizi iyi yönetebilme ile krizlerin turist rehberlerinin mesleki yaşamlarına olası olumsuz etkileri arasında aynı yönde 0,09 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (t=0,72 p>0,05). Dolayısıyla **H_{10} desteklenememiştir.**

Şekil 19'ye yönelik elde edilen yolların t istatistikleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve Şekil 20'da verilmiştir.

Şekil 20: Araştırma Modeli Üçe Yönelik Yollar ve t İstatistikleri



Tablo 22: Model Üç İçin Yapısal Eşitlik Değerleri

Yapısal ilişkiler	Standardize yükler	t	R^2
KONCE ⟶ KANI	0,46	6,72	0,21
Yapısal eşitlik			
KSONRA= 0.58*KANI + 0.30*KONCE			0,53
MESLEKIY = 0.089*KANI - 0.27*KSONRA + 0.0078*KONCE			0,052

Tablo 23'de YEM ile kurulan 3 model üzerinde test edilmiş 10 farklı hipotezin modellere göre desteklenip desteklenmediği kısımlar gösterilmektedir.

Tablo 23: Hipotezlerin Modellere Göre Sonuçları

Hipotezler	**Model 1**	**Model 2**	**Model 3**
H1	Desteklenmiştir	Desteklenmiştir	Desteklenmiştir
H2	Desteklenmiştir	Desteklenmiştir	Desteklenmiştir
H3	Desteklenmiştir	Desteklenmiştir	-
H4	Desteklenmiştir	Desteklenmiştir	-
H5	Desteklenmemiştir	Desteklenmemiştir	-
H6	Desteklenmiştir	Desteklenmiştir	-
H7	-	Desteklenmiştir	Desteklenmiştir
H8	-	-	Desteklenmiştir
H9	-	-	Desteklenmemiştir
H10	-	-	Desteklenmemiştir

3.5.5. Demografik Özelliklere Göre Değerlendirmeler

Kriz yönetiminin turist rehberler boyutunda araştırıldığı bu çalışmada, turist rehberlerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası döneme ait davranışlarının, rehberlerin mesleki yaşamlarına olası etkilerinin, rehberlerin çeşitli kategorik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Farklılıkların belirlenebilmesi için her boyut kendi içinde toplanmış ve her boyuttaki madde sayısına bölünmüştür. Böylelikle puanlar 1 ile 5 arasında sıkıştırılmış ve ortalama puanların

ölçek yorumlanması sağlanmıştır. Ayrıca her bir rehberin her bir boyuttaki ortalama puanı o rehberin ölçeğe (boyuta) yaklaşımını ifade edecektir.

Rehberlerin kriz yönetimine yönelik puanları arasında farklılıklar araştırılmadan önce puanların normal dağılım gösterip göstermediği araştırılmıştır. Normal dağılım testi Past hazır yazılımda yaptırılmış olup Shapiro-Wilk, Jarque-Bera, Monte Carlo yaklaşımı ve Anderson–Darlik normallik testlerine göre tüm puanlar normal dağılım göstermemektedir. Normallik testleri sonuçları Tablo 24'de verilmiştir. Rehberlerin çeşitli kategorik özelliklerine göre farklılıklar parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerle incelenecektir.

Tablo 24: Kriz Yönetimi Boyutları Normallik Testi Sonuçları

	KO	KA	KS	KOZY	KOLY	MESY
N	386	386	386	386	386	386
Shapiro-Wilk W	0,8944	0,9734	0,9348	0,9363	0,9641	0,8255
p(normal)	1,101E-15	1,628E-06	5,816E-12	8,577E-12	4,068E-08	3,689E-20
Jarque-Bera JB	211,8	13,81	96,32	137,6	28,58	388
p(normal)	9,998E-47	0,001005	1,213E-21	1,349E-30	6,237E-07	5,56E-85
p(Monte Carlo)	0,0001	0,0051	0,0001	0,0001	0,0006	0,0001
Anderson-Darling A	9,876	2,503	5,874	5,153	3,735	18,59
p(normal)	6,591E-24	2,482E-06	1,777E-14	9,443E-13	2,496E-09	1,501E-43

- **Cinsiyete Göre Kriz Yönetimi:**

Rehberlerin kriz yönetimine yönelik puanlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testi ile araştırılmış ve kriz anı (KA), kriz sonrası (KS) ve krizin olumlu yönleri puanlarının cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Mann-Whitney U testine göre;

-Rehberlerin cinsiyete göre kriz öncesini yönetebilme puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Z=-1,76 P=0,078).

- Rehberlerin cinsiyete göre kriz anını yönetebilme puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Belirlenen bu farklılığa göre kadın rehberlerin kriz anı puanları erkek rehberlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Z=-2,119 P=0,034).

- Rehberlerin cinsiyete göre kriz sonrası krizi yönetebilme puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Belirlenen bu farklılığa göre

kadın rehberlerin kriz sonrası krizi yönetebilme puanları erkek rehberlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Z=-2,827 P=0,005).

-Rehberlerin cinsiyete göre krizin olumsuz yönlerini yönetebilme puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Z=-1,258 P=0,208).

- Rehberlerin cinsiyete göre krizin olumlu yönlerini yönetebilme puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Belirlenen bu farklılığa göre kadın rehberlerin krizin olumlu yönlerini yönetebilme puanları erkek rehberlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Z=-3,089 P=0,002).

-Rehberlerin cinsiyete göre krizlerin mesleki yaşamlarına olumsuz etkileri puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Z=-1,334 P=0,182).

Tablo 25: Cinsiyete Göre Kriz Yönetimi Boyutları Farklılık Test

Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	z	p
Kriz Öncesi	Kadın	236	4,0678	,62244	-1,760	,078
	Erkek	150	3,9541	,71468		
Kriz Anı	Kadın	236	3,6547	,84437	-2,119	,034
	Erkek	150	3,4475	,86528		
Kriz Sonrası	Kadın	236	4,1756	,50245	-2,827	,005
	Erkek	150	3,9863	,62310		
Olumsuz Yönler	Kadın	236	1,7622	,54426	-1,258	,208
	Erkek	150	1,7874	,46310		
Olumlu Yönleri	Kadın	236	2,5050	,79112	-3,089	,002
	Erkek	150	2,2548	,76103		
Mesleki yaşama etkisi	Kadın	236	1,5217	,65854	-1,334	,182
	Erkek	150	1,5583	,57292		

- **Eğitim Durumuna Göre Kriz Yönetimi:**

Rehberlerin kriz yönetimine yönelik puanlarının eğitime göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Ancak lise mezunu 4 rehber bulunduğundan örneklem yeterli görülmemiş ve analizden çıkarılmıştır. Lise mezunu

dört rehber örneklemden çıkarıldıktan sonra yapılan analize göre rehberlerin eğitim durumuna göre kriz yönetimine yönelik puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (P>0,05). Elde edilen sonuçlar Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 26: Eğitim Durumuna Göre Kriz Yönetim Puanları Farklılık Testi

Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	χ2	P
Kriz Öncesi	Ön lisans	61	4,0137	,60881	3,912	,141
	Lisans	210	3,9698	,63868		
	Lisansüstü	111	4,0270	,79726		
	Toplam	382	3,9935	,68290		
Kriz Anı	Ön lisans	61	3,4492	,91043	2,380	,304
	Lisans	210	3,4943	,85687		
	Lisansüstü	111	3,6180	,84834		
	Toplam	382	3,5230	,86315		
Kriz Sonrası	Ön lisans	61	4,1039	,59094	2,012	,366
	Lisans	210	4,0234	,58184		
	Lisansüstü	111	4,0961	,59591		
	Toplam	382	4,0574	,58706		
Olumsuz Yönler	Ön lisans	61	1,7224	,41920	4,890	,087
	Lisans	210	1,7525	,50424		
	Lisansüstü	111	1,8541	,50744		
	Toplam	382	1,7772	,49399		
Olumlu Yönleri	Ön lisans	61	2,3668	,67734	,641	,726
	Lisans	210	2,3393	,81234		
	Lisansüstü	111	2,3615	,77765		
	Toplam	382	2,3501	,78038		
Mesleki yaşama etkisi	Ön lisans	61	1,4631	,58065	2,238	,327
	Lisans	210	1,5571	,57433		
	Lisansüstü	111	1,5811	,68188		
	Toplam	382	1,5491	,60811		

- **Çalışma Kartına Sahip Olunan Süreye Göre Kriz Yönetimi:**

Rehberlerin kriz öncesi krizi yönetebilme puanlarının kokartlı çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis testine göre rehberlerin rehberlik kokartlı çalışma yılına göre kriz öncesini yönetebilme boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmiştir (χ2=11,293 P=0,023). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni testine göre;

-Kokartlı çalışma yılı 2 yıldan az olan rehberler ile kokartlı çalışma yılın 11 yıl ve üzeri olan rehberlerin kriz öncesi krizi yönetebilme puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Belirlenen bu farklılığa göre 11 yıl ve üzeri kokartlı çalışma yılına sahip olan rehberlerin kriz öncesi krizi yönetebilme puanları kokartlı çalışma yılı 2 yıldan daha az olanlardan daha yüksek bulunmuştur (P=0,045).

-Kokartlı çalışma yılı 2 yıldan az olan rehberler ile kokartlı çalışma yılın 5-7 yıl olan rehberlerin kriz öncesi krizi yönetebilme puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Belirlenen bu farklılığa göre 5-7 yıl kokartlı çalışma yılına sahip olan rehberlerin kriz öncesi krizi yönetebilme puanları kokartlı çalışma yılı 2 yıldan daha az olanlardan daha yüksek bulunmuştur (P=0,040). Elde edilen sonuçlar Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27: Çalışma Kartına Sahip Olunan Süreye Göre Krizi Yönetebilme Puanları Farklılık Testi

Boyutlar	Kokartlı Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	$\chi 2$	P
Kriz Öncesi	2 yıldan az	22	3,6136	,77218	11,293	,023
	2-4 yıl	22	3,8864	,65139		
	5-7 yıl	63	4,1323	,48652		
	8-10 yıl	55	3,8848	,76233		
	11+ yıl	224	4,0372	,68862		
	Toplam	386	3,9983	,68175		
Kriz Anı	2 yıldan az	22	3,3545	,90907	2,672	,614
	2-4 yıl	22	3,7091	,75272		
	5-7 yıl	63	3,6317	,81850		
	8-10 yıl	55	3,5200	,88744		
	11+ yıl	224	3,5000	,87455		
	Toplam	386	3,5280	,86207		
Kriz Sonrası	2 yıldan az	22	3,8485	,71900	4,196	,380
	2-4 yıl	22	4,1515	,60128		
	5-7 yıl	63	4,1601	,48251		
	8-10 yıl	55	4,0622	,54034		
	11+ yıl	224	4,0428	,60502		
	Toplam	386	4,0598	,58586		
Olumsuz Yönler	2 yıldan az	22	1,7424	,50028	3,057	,548
	2-4 yıl	22	1,6394	,46310		
	5-7 yıl	63	1,7259	,43438		

	8-10 yıl	55	1,7261	,41962		
	11+ yıl	224	1,8218	,52910		
	Toplam	386	1,7776	,49568		
Olumlu Yönleri	2 yıldan az	22	2,6875	,94393	5,723	,221
	2-4 yıl	22	2,2841	,82662		
	5-7 yıl	63	2,4821	,78605		
	8-10 yıl	55	2,3205	,81748		
	11+ yıl	224	2,2969	,74349		
	Toplam	386	2,3520	,78145		
Mesleki Yaşama Etkisi	2 yıldan az	22	1,3977	,44091	1,239	,872
	2-4 yıl	22	1,5000	,46291		
	5-7 yıl	63	1,5714	,58446		
	8-10 yıl	55	1,5727	,71309		
	11+ yıl	224	1,5480	,61391		
	Toplam	386	1,5440	,60705		

3.6. Bulguların Genel Olarak Değerlendirilmesi

Araştırmanın ilk kısmında YEM ile kurulmuş 3 farklı modelde test edilmiş 10 adet hipotez mevcuttur. Birden fazla modelde test edilme şansı bulan bu hipotezlerden H5, H9 ve H10 dışındaki tüm hipotezler desteklenmiştir.

Yapısal eşitlik modellemeleri sonucu ortaya çıkan en önemli sonuçlardan biri kriz yönetimi literatüründe en çok dile getirilen olgulardan biri olan (Kuklan: 1988, Saruhan ve Yıldız: 2013, Spillan 2003, Alpaslan vd.: 2009) kriz yönetiminin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekliliğinin bu çalışmada da desteklenmesidir. Bu bütünsellik bir süreç anlayışını meydana getirir ve kriz yönetimini sadece kriz anı ya da kriz sonrası olarak ele almak yerine kriz öncesinden kriz sonrası değerlendirmelere kadar bütünsel bir şekilde ele alan düşünce şeklidir. Nitekim bu araştırma kapsamında test edilen hipotezler ve modeller bu düşünceyi doğrular nitelikte bir sonuç ortaya çıkartmıştır.

Turist rehberleri krizlerin başlangıç süreci öncesi hazırlık dönemi dahil olmak üzere hangi evresine ne kadar hazırlıklı girerse, bir sonraki evrede bu hazırlık ile orantılı bir avantaj kazanılmaktadır. Desteklenen H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8 hipotezleri bu sonucu ortaya çıkartır niteliktedir. Model 3'de H9 ve H10 hipotezlerinin desteklenmemesi bu yargıyı pekiştirmektedir. Kriz öncesi ya da kriz anı ile mesleki yaşamlara etki noktasında direkt bağ kurulan bu hipotezlerde istatistiksel olarak

anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Buradan hareketle, rehberlerin sadece kriz öncesi ya da kriz anı hazırlıkları tek başına krizlerle mücadelede yeterli gelmemektedir. Model 3'de test edilen hipotezler kriz öncesi hazırlıklar ya da kriz anında iyi yönetimin salt kriz sonrası mesleki yaşama yansıyan olumsuz etkileri azaltmadığı gözlenmiştir.

Modellerden elde edilen sonuçlardan bir diğeri, krizlerin olumlu yönlerini yönetebilen turist rehberlerinin mesleki yaşamları üzerindeki olumsuz etkiyi azaltmadığı gözlenmektedir. Bu etkinin azalması sadece kriz sonrası yönetimi başarılı olan turist rehberlerinde mümkün olmuştur. Bu durumun en önemli sebeplerinden biri genel olarak rehberlerden bağımsız şekilde gerçekleşen krizlerden etkilenmemek için ancak özel bir hazırlık gerekliliği söz konusudur. Rehberlerin sadece kriz konusundaki farkındalığı ve kriz dönemlerinde olumlu yönleri görebilen yanları krizler karşısında rehbere artı sağlamamakta bu durum ancak kriz sonrası yönetim ile kısmen mümkün olabilmektedir.

Kriz yönetimi konusunda yapılmış çalışmalarda özellikle katılımcıların demografik özellikleri ile kriz yönetim becerilerinin liderlik vasfı kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. Turist rehberlerinin de bir tur lideri olduğu düşünüldüğünde bu alanda yapılan çalışmalar ile karşılaştırmak yanlış olmayacaktır. Krizi yöneten kişilerin demografik özellerine göre yapılmış diğer araştırmalardaki değerlendirmeler farklı alanlarda farklı sonuçlar vermiştir. Turizm alanında yapılan kriz yönetimi araştırmalarında demografik faktörlerden hareketle yapılan bir analize rastlanmamıştır. Ulutaş (2010), eğitimcilerin kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik vasıfları üzerine yaptığı çalışmada cinsiyetler arasında herhangi bir farklılık gözlemlemiştir. Soysal vd. (2011) yaptıkları çalışmada, kadınların kriz anlarında erkeklere göre daha az rekabetçi, risklerden kaçınan daha edilgen bir rolde olduğunu bildirir. Aynı çalışma da eğitim kıdem (çalışma süresi) faktörünün arttıkça kriz yönetimi konusunda daha doğru kararların alındığı krizlerden kaçınmaya yönelik daha etkili adımların atıldığı belirtilmiştir. Aynı durum yaş konusunda da gözlenmiştir. Maya (2014) yaptığı çalışmada cinsiyet açısından Ulutaş (2010) ile aynı sonuçlara ulaşırken yaş ve deneyim konusunda Soysal vd. (2011) ile aynı sonuçlara ulaşmıştır.
Bu araştırmada, katılımcıların cinsiyetine göre kriz yönetime becerisini incelediğimizde kadın turist rehberleri kriz anı, kriz sonrası ve krizin olumlu yönlerini yönetme noktasında erkek turist rehberlerinden daha başarılı olarak görülmüştür. Bu

durum literatürde farklı çalışmalarda farklı sonuçlar doğurmuş olsa da, uygulama ile de örtüşmektedir. Bunun en net örneği 12 Ocak 2016 da Sultanahmet'te yaşanan intihar saldırısında görülmüştür. 10 kişinin ölüp 15 kişinin yaralandığı saldırıda canlı bombayı patlamadan kısa süre önce fark eden turist rehberi Sibel Şatıroğlu patlamadan önce bölgede olan Alman turist gruplarına "*Kaçın*" diye bağırarak kısa sürede insanların kendilerini olaya hazırlayacak fırsatı sunmuştur. Bu sayede çok daha büyük çaplı yaşanması muhtemel bir kayıp önlenmiştir. Turist rehberinin kriz anında bölgeden kaçmaya çalışmak yerine etraftaki turistleri korumaya yönelik bu davranışı bu araştırmada ortaya çıkan sonucu da pekiştirici niteliktedir.

Çalışmada eğitim durumuna göre bir krizlere evrelerinde ve sonrasında gösterilen davranışlarda bir farklılık belirlenmemiştir. Bu durum bakanlık kursu, iki yıllık, dört yıllık ya da yüksek lisans seviyesinde eğitim verilen turist rehberliği alanının hiç bir eğitim kademesinde kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim verilmediği ile açıklanabilir. Turist rehberliği ders programları incelendiğinde dolaylı olarak kriz ile ilişkilendirilebilecek tek dersin bir kriz anı işlevini yerine getiren "ilk yardım" dersi olduğu görülmektedir. Ayrıca bu ders bütün turizm rehberliği programlarında da yer almamaktadır.

Demografik değerlendirmelerden sonuncusu olan çalışma kartına sahip olunan süre arttıkça krizi yönetebilme durumunun analizidir. Bu noktada literatürdeki diğer çalışmalar ile tam bir uyum söz konusudur. Burada özellikle kriz öncesi süreci yönetebilme yeteneklerinin çalışma süresi ile bağlantılı olarak artış içerisinde olması önemlidir. Daha önceden de belirtildiği gibi kriz yönetiminin en önemli kısmı kriz öncesi sürecin etkinliğidir. Bu dönemde yapılacak doğru hamleler ve etkin önlemler krizlerden kurtulmaya olanak sağlamakta veya daha az zarar görmeyi sağlayabilmektedir. Bu önlemlerin alınması ve hazırlıklar ise belirli bir deneyim sürecinden sonra meydana gelebilmektedir.

Araştırmaya katılan turist rehberlerinin Türkiye'de son 15 yıllık sürede gerçekleşen krizlerden özellikle siyasi, politik krizler ve terör eylemlerinden etkilendiği görülmektedir. Turistlerin can ve mal güvenliklerini tehdit eden bu gibi durumlar sonucu tur operatörleri turlarını iptal etmiş, kurvaziyerler Türkiye'yi rotalarından çıkartmışlardır. Pek çok dil grubundaki turist rehberi bu durum sonunda mağdur olmuştur. Ayrıca Suriyeli göçmenlerin Ortadoğulu turist gruplara kaçak

rehber olarak çıkartılmaları hem ciddi bir iş kaybına hem de vergi kaçakçılığına sahne olmaktadır. Tüm bu durumların bir sonucu olarak araştırma anketi sonuçları incelendiğinde son dönemlerde ardı sıra gerçekleşen krizler turist rehberlerinin yıllık çalışma gün sayısını büyük oranda düşürmüş, sürekli çıktığı turist grup yapılarını değiştirmeye zorlamış, hayatını idame ettirebilmesi için ek iş yapma ya da mesleği bırakma noktasına getirmiştir.

Araştırma verilerine göre elde edilen sonuçlardan biri kriz süreçleri boyunca rehberlerin diğer rehberler ile sürekli bir iletişim ve bilgilendirme halindeyken birlik ve odaları ile bu konuda bir iletişim halinde olmamasıdır. Turist rehberleri arasında çift yönlü ve güncel bir iletişim ağı kurulurken üst kuruluşlardan bu destek görülmemiştir. Bu durumun temel sebeplerinden biri 2012 yılında çıkan meslek kanunu sonrasında örgütlenme aşamasının tam olarak oturmamış olması, yöneticilerin henüz çok tecrübeli olmaması ve TUREB ile odalar arasında sürekli bir gerilimin yaşanması gösterilebilir.

Yaşanan krizlerin sonuçları açısından değerlendirdiğimizde turist rehberleri, turlara düşen katılımları net bir şekilde hissederken acenta ile çok daha fazla sürtüşme yaşandığını da belirtmişlerdir. Özellikle 2014-2016 yılları arası yaşanan yoğun turist düşüşü turların sayısını azaltırken bu durum acentaları daha ucuz fiyatla kaçak turist rehberi çalıştırmaya yönlendirmiş insan kaynağının önemi turist rehberlerine göre anlaşılmamıştır. Ayrıca artan rekabet koşulları ve turların azlığı yeni turist rehberlerinin piyasaya girmesini de zorlaştırmıştır.

Kriz sürecinde turizm endüstrisinde bir güç birliği olmadığı, yeni rekabet avantajları doğurabilecek bir ortam olmasına rağmen bu durumun karşılık bulmayarak, yeni bölgelere tur düzenleme gibi fırsat yaratma çabalarının görülmediği, ortaya çıkan diğer sonuçlardır.

SONUÇ

Küreselleşen ekonomiler, gezegenimizin jeolojik yapısında meydana gelen insan sebepli ya da doğa temelli değişimler, önemli yaşamsal kaynakların giderek kıtlaşmakta olması, artan nüfus, fakirlik ve daha pek çok faktör günümüzde krizleri hayatın oldukça önemli hatta değişmez bir parçası haline getirmiştir. Uluslararası sınırların ekonomik açıdan şeffaflaşması, uluslararası şirketlerin pazarlar üzerindeki hakimiyetini körüklemekte, bu süreçlerde yaşanan en ufak sıkıntıyı çok büyük ölçekli ve geniş çaplı krizlere çevirebilmektedir. Aşırı üretim ve pazar hakimiyeti çabası bir yandan ekonomik dengesizliklere yol açarken; diğer yandan da yenilenemez kaynakların yok olmasına neden olmaktadır.

Krizler yukarıda sayılan pek çok faktör sebebi ile ya da bu faktörlerin birbirini etkilemesi sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, her bir kriz oluşumunun yapısal olarak farklılık arz etmesi de krizleri kendi içerisinde başka bir kriz olarak ortaya çıkartmaktadır, çünkü gerçekleşen her olayda muhakkak daha önce deneyimlenmemiş ve baskı yaratıcı bir etki bulunmaktadır (Öztürk, 2011: 23). Buradan hareketle gerçekleşen farklı krizlerin sadece şekil itibariyle birbirine benzer olduğu ama özünde kaos teorisinden de hareketle (Gribbin, 2013: 25-37) birbirlerinden ayrılan pek çok yönü olduğu ortadadır. Tüm bu gerçekler ışığında araştırmacılar meydana gelen krizleri ortadan kaldırabilmek için ortak bir yol bulmaya çalışmış, bu amaçla pek çok model ve yönetim anlayışı önermişlerdir (Littlejohn: 1983, Penrose: 2000, Fink: 1985, Burnett: 1988, Sezgin: 2003, Narbay: 2006, Milburn 1983). Yapılan bu çalışma çerçevesinde tüm bu model ve yaklaşımlar birinci bölümde ele alınmıştır. Fakat bu önerilerin bütün krizleri kapsayıcı ve ortak bir davranış şekli belirleme gibi bir durumu söz konusu değildir. Yaşanan her vaka kendi içerisinde değerlendirilmekte, benzer yönler üzerinden yorumlar yapılabilmektedir.

Krizlerin belirli bir yönetim şekli olmasa da ya da krizi sonlandıracak temel bir model bulunmasa da krizleri evrelere ayırıp daha sonra bu evrelere göre belirli sınırlar dahilinde yapılması gerekenler ortaya koyulabilmektedir. Krizleri; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak süreçler halinde ele almak ve bu ele alışa göre zarar ya da fayda değerlendirmeleri yapmak günümüz kriz yönetimi literatürünün temel dayanak noktası niteliğindedir. Bu durum krizleri bir süreç olarak değerlendirmekte, krizlere karşı

henüz ortada sinyal yokken önlemler almaya itmektedir. Böylece kriz bittiğinde de sistem için geleceğe dair önemli kararlar vermeye iten bir yapı ortaya çıkmaktadır (Weitzel ve Jonosson: 1989, Tüz: 2014, Pearson ve Mitroff: 1993, Clair ve Dufresne, 2007)

Günümüzün en büyük endüstrilerinden biri olan turizm endüstrisi de krizlerden en çok etkilenen alanlardan biri konumundadır. Dünyanın herhangi bir bölgesinde gerçekleşen makro ölçekli krizler turizm hareketliliklerini küresel çapta etkileyici bir güce sahiptir. Üstelik bu etki kısa süreli olabileceği gibi oldukça uzun bir zaman dilimini de kapsayabilmektedir. Yaşanan uluslararası gerginlikler, politik krizler, terörist saldırılar, doğal afetler gibi beklenmedik olaylar, turizm endüstrisinin her kademesini zincirleme olarak etkilemektedir. Turistik bölgelerde yaşanan lokal suç olayları, destinasyonun uluslararası güvenlik endekslerindeki sırlaması ve oluşan güven algısı bölgenin turizm açısından rekabet edebilirliğine doğrudan etki etmektedir. Turistlerin can güvenliğinden şüphe duydukları destinasyonlardan uzaklaşması, rekabetçi yapıya dayalı piyasada ilgili destinasyonlarda baş edilmesi zor sorunlar yaratmaktadır. Bilindiği üzere turizm sadece kendi işletmeleri ve çalışanlarını değil turizm endüstrisine dolaylı olarak hizmet sağlayan sektör ve endüstri alanlarını da son derece ilgilendirmektedir. Dolayısıyla yaşanan sıkıntı ve krizler buradan hareketle sadece kendi alanını değil diğer pek çok alanı da etkilemektedir.

Türkiye dünyada turizm açısından en güçlü rekabet fırsatlarına sahip destinasyonlardan biri konumundadır. Akdeniz iklim kuşağında bulunması, kıyı şeridinin kapladığı geniş alan, sahip olduğu tarihi ve külütrel değerlerin zenginliği, mevsimsel açıdan yılın 12 ayı farklı turizm türlerine ev sahipliği yapabilecek potansiyeli, doğa açısından hem jeolojik oluşum noktasındaki zenginlikleri hem de doğal yaşam açısından sahip olduğu endemik türler çok önemli turistik değerlerdir. Öte yandan terör, doğal afet, siyasi ve politik temelli krizler gibi pek çok krizin meydana geldiği bir coğrafyada bulunmakta, ayrıca küresel krizlerden doğrudan etkilenecek büyüklükte bir ekonomiye sahiptir. Tüm bu etmenlerin birleşmesi durumu Türkiye'yi krizlerin hedefi haline getirmekte bu durum da hem turizmi hem de turizm çalışanlarını doğrudan etkilemektedir.

Sürekli ve farklı şekillerde yaşanan krizler turizm alanında devlet boyutunda yapılan plan ve politikalarda da esnekliği zorunlu kılmaktadır. Pazar yapılarının,

turizm yönelimlerinin ve uluslararası ilişkilerin sürekli değiştiği küresel dünyada turizm politikaları da güncel gelişmeler ışığında güncellenebilmeldir. 2017 yılı Kasım ayında gerçekleştirilen 3. Turizm Şurası'da bu amacı güden önemli bir turizm toplantısı olarak değerlendirilebilir. Gerçekleştirilen Şura özellikle 2023 Turizm Stratejileri'nin güncel gelişmeler ve değişen pazar yapısı sebebi ile güncellenmesi amacı ile toplanmıştır. Devletin bakanlık düzeyinde tüm yetkili birimlerinin, bütün sektörel birliklerin ve akademisyenlerin katılımı ile gerçekleşen oturumlar, yaşanan krizlerin çözülmesi noktasında dikkate alınması gereken adımlar atmıştır.

Turist rehberliği mesleği ve sorunları da bu kapsamda 3. Turizm Şurası komisyonlarından "Turizm Eğitimi, İstihdamı ve Turist Rehberliği" komisyonunda ele alınmıştır. Şura kararları incelendiğinde başta turist rehberliği eğitimi konusunun üzerinde durulduğu, eğitim kademesinde yaşanan sıkıntıların irdelenip çözümler üretildiği, bölümün isimlendirilmesinden yabancı dil eğitimine kadar pek çok konuda kararların alındığı görülmektedir. Eğitim dışında mesleki açıdan da turist rehberliği sorunları ele alınmış, turist rehberlerinin farklı istihdam olanakları ve kaçak rehberlik faaliyetlerinin denetimi üzerinde özellikle durulmuştur. Ayrıca kaçak uygulamaların denetimlerinde Kültür ve Turizm Bakanlığı ile meslek örgütlerinin ortak yaklaşımları doğrultusunda birlikte hareket etmeye yöneltici kararlar alınmıştır.

Yukarıda bahsi geçen kararlar ve çözüm önerileri turist rehberleri için hayati önem taşıyan hususlardır. Zira krizlerin niteliğine ve süresine göre işletmeler kapanmakta, destinasyonlar rekabetçi sistemde geride kalmakta, çoğu sezonluk şekilde çalışan turizm çalışanları da bu krizlerden son derece ağır bir şekilde etkilenmektedirler. Bu çalışmanın ana konusu olan turist rehberleri de ağırlıklı olarak sezonluk çalışan ve büyük çoğunluğu bir işletmeye bağlı olmaksızın serbest bir şekilde çalışıp, ürettiği rehberlik hizmetini satan meslek erbaplarıdır.

Turist rehberlerinin yaşanan krizler çerçevesinde yapabilecekleri hamle sayısı oldukça kısıtlıdır. Söz gelimi bir seyahat acentası bir ülke ile yaşanan politik kriz sonrası hedef pazarını değiştirerek, başka bir destinasyondaki insan kaynağından yararlanabilir. Fakat turist rehberlerinin böyle bir şansı yoktur. Rehberlik yaptıkları dilin ülkeleri ile yaşanan sorunlar uzun vadeli problemleri de beraberinde getirmektedir. Zira bu sorunlar sebebi ile turistlerin gelmemesi mutlak bir iş kaybına sebebiyet verirken, kriz anında ve kısa bir sürede başka bir dil öğrenip bu dili çalışma

kartına ekletip bu pazara girmek imkansızdır. Bahsi geçen süreç, ayları alabilecek bir çalışma ile mümkündür. Bu durumda turist rehberleri ya krizin geçmesini daha önceden yaptığı birikimler elverdiğince beklemekte ya da rehberliğini pasif duruma geçirerek başka alanlara yönelmektedir.

Bu durumun en yakın örneği Rusya ile yaşanan kriz sürecinde gözlenmiştir. Sadece Rusça dilinden tura çıkan ve Rus pazarında çalışan turist rehberleri Rusya'nın Türkiye üzerine gerçekleştirdiği turizm yaptırımları sebebi ile çok zor dönemler geçirmiş; 1,5 yıl boyunca neredeyse hiç tura çıkma şansları olmamıştır.

Türkiye'de özellikle 2014-2016 yılları arasında yaşanan ekonomik, siyasi, terör kaynaklı krizler turizm endüstrisini ve hizmet arzını ciddi manada etkilemiştir. Turların azalması, hedef pazarların daralması, yeni pazarlara hazırlık sürecinde işletme maliyetlerinin yükselmesi sonucu özellikle tur organizasyonlarda maliyetin yaşa dışı boyutta azaltılması çabaları ön plana çıkartmıştır. Bu noktada maliyeti kırma özellikle turist rehberleri üzerinden yapılmaya başlanmıştır. Maliyeti düşürme stratejilerinin ya taban ücretin altında ödeme teklifi ya da yabancı uyruklu tur rehberi çalıştırma şeklinde olduğu gözlenmektedir.

Örneğin Türkiye'nin son yıllarda Ortadoğu pazarına yönelmesi ve turizm hizmetini bu alana yoğunlaştırması Arap turist gruplarında Suriyeli sığınmacıların tura rehber olarak çıkması sorununu ortaya çıkartmıştır. Profesyonel turist rehberi taban ücretinin ortalama beşte biri oranında ücret ile tura çıkan bu kaçak rehberler turlarda kendi ana dillerinde konuşmaktadırlar. Söz konusu kaçak rehberler profesyonel bir rehberden çok daha düşük ücret talep ettiklerinden rekabet kaotik bir şekil kazanmıştır. Bu şahısların ülkelerinde gerçekleşen savaş sebebi ile sığınmacı konumunda olmaları, haklarında yasal işlem yapılmasını bürokratik olarak zorlaştırmakta, kaçak rehberlik faaliyetlerine büyük oranda ceza kesilememekte ya da diğer ülkelerin kaçak rehberlerine yapıldığı gibi sınır dışı edilememektedirler.

Yapılan bu tez çalışmasında yukarıda bahsi geçen konulardan hareketle; krizlere turist rehberleri açısından bütüncül bir felsefe ile yaklaşılmış, rehberlerin bireysel hazırlıklarından Birlik ve Bakanlık nezdindeki beklentilerine kadar kapsamlı sonuçlara ulaşmıştır. Tezin bulgular kısmında elde edilen genel veriler tablo 28'da özet bir şekilde konu başlıkları halinde verilmiştir:

Tablo 28: Çalışmanın Genel Bulguları

Bulgu Alanı	**Bulgular**
Kriz Yönetim Sürçleri	- Turist rehberlerinin kriz süreçlerine karşı hazırlık düzeyleri bir sonraki kriz sürecine doğrudan etki etmekte ve avantaj sağlamaktadır. - Kriz yönetimi turist rehberlerince ancak bir bütün olarak algılandığı takdirde başarıya ulaşmakta, bu durumda krizlerin mesleki yaşama negatif etkisini azaltıcı yönde eğilim göstermektedir. - Kriz yönetim sürecinde sadece belirli bir evreye odaklanılarak diğer evrelerin önemsenmemesi ya da farkındalığın yeteriz olması kriz yönetimini olumsuz etkilemekte, krizlerin mesleki yaşama olumsuz etkilerini arttırmaktadır.
Krizin Niteliği	-Turist rehberleri en çok terör eylemleri ve ülkeler arası yaşanan sorunlar kaynaklı krizlerden etkilenmiş, turlar bu tip krizlerde durma noktasına gelerek mesleği devam ettirmeyi gittikçe güçleştirmiştir.
Demografik Faktörler	- Kadın turist rehberlerinin kriz anı, kriz sonrası ve krizin olumlu yönlerini yönetme noktasında erkek turist rehberlerinden daha başarılı bir yönetim sergilediği gözlenmiştir. - Turist rehberlerinin eğitim seviyelerine göre kriz evrelerinde ve sonrasında gösterdikleri davranışlarda bir farklılık gözlenmemiştir. -Çalışma kartına sahip olunan süre ve kriz yönetim becerisi arasında özellikle kriz öncesi olmak üzere, çalışma süresi arttıkça krizleri daha iyi yönetebilme durumu saptanmıştır.
Rehberler ve Meslek Örgütü İlişkileri	-Turist rehberlerinin kriz dönemlerinde Turist Rehberleri Birliği ve meslek odaları ile etkin bir iletişim içinde olmadıkları, rehberlerin birlik ve odalardan bekledikleri desteği alamadıkları gözlenmiştir. -Kriz anlarındaki iletişim rehberlerin kendi aralarında kurdukları (sosyal medya, mobil vs.) ağlar aracılığı ile gerçekleşmiştir.

Rehberler ve Sektör İlişkileri	-Turist rehberleri kriz dönemleri boyunca en çok çatışmayı seyahat acentaları ile yaşamıştır. Yasal taban ücretten düşük ücret teklifi, kaçak rehber çalıştırma eğilimindeki artış en büyük iş kayıp sebepleri arasındadır.
Rehberler ve Devlet Destekleri	-Turist rehberleri turizm endüstrisini etkileyen krizler sonrasında turizm işletmelerine yönelik sağlanan teşvik ve yardımların kapsamı dışında kalmış, bu konuda bir girişim gerçekleşmemiştir. Kriz süreçlerinde devletten herhangi bir destek veya teşvikin gerçekleşmemesi rehberlerin krizleri daha zor şartlar altında geçirmesine sebebiyet vermiştir.

Tablo 29'da verilen bulgulardan yola çıkılarak rehberlik mesleği içerisinde krizlerin etkilerini azaltmak, krizlere hazırlıklı olmak ve krizlerin mesleki yaşama olan olumsuz yönlü etkilerini azaltmak adına aşağıdaki önerilere yer verilmiştir :

- Krizler turist rehberlerinin mesleklerini icra etmesini imkansız hale getirirken, gelirlerini de bir anda kesici bir etki yaratmaktadır. Bu aniden düşülen zor durumlar için devlet destekli krediler, oda aidatı ve kart ücretlerinin ödenmesi için faizsiz kredi gibi destekler uygulanmalıdır. Zira gerçekleşen kimi uzun süreli krizler turist rehberlerinin yıllık aidatlarını ve çalışma kartı ücretlerini ödemelerini engellemekte, bu durumda çalışma kartı alamayan turist rehberi yasa dışı olarak rehberlik faaliyetine gerçekleştirebilmektedir.
- Kriz anlarında rehberler çıkabilecekleri bir tur bulmakta zorlanırken; buna kaçak rehberler ve yasa dışı turlar da eklenince, çok daha büyük bir mağduriyet yaşanmaktadır. İl kültür ve turizm müdürlükleri turistik alanlarda, müze ve sit alanlarında yapılan denetimleri arttırmalıdır. Ayrıca rehber odalarının yasal olarak gerçekleştirdiği denetim tutanakları mümkün olduğunca hızlı bir şekilde sonuçlandırmalıdır. Bu durum hem rehberin hak kaybını engelleyecek; hem de devletin vergi gelirlerini arttıracaktır.
- Turist rehberleri kriz öncesi süreçte maddi olarak birikim yapmalarının yanı sıra mümkün olduğunca gelecekte turizm potansiyeli yükselmesi olası destinasyonlara yoğunlaşmalı ve bir rekabet avantajı elde etmelidir. Bu

kapsamda, kriz süreçlerini bir fırsat olarak değerlendirerek uzmanlaşmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

- Turist rehberlerine özellikle terör saldırıları ve bu anlarda yapılacak eylemlere dair birlik ve odalarca eğitim verilmelidir. Bu eğitim; krizin gerçekleştiği andan itibaren, yaşanan olaydan etkilenilen bölge içerisinde neler yapılması gerektiğine ve o anda ulaşılması gereken birimlerin hangisi olduğuna yönelik hayati önem taşıyan bilgileri içermelidir.
- Turist rehberleri kriz evrelerinde rehberlere yönelik oda ve birlikler ile aktif bir iletişim içerisinde bulunmamaktadır. Birlik ya da odalar kriz anlarında rehberlerle daha etkin bir şekilde iletişime geçmelidir. Turizm endüstrisinde yaşanan değişiklikler, güncel sorun ve gelişmeler gibi farklı konularda rehberlere sürekli bilgi aktarımı yapılması kriz öncesi hazırlık aşaması için önem arz etmektedir. Bu belirli zamanlarda düzenlenecek toplantı ve eğitimler vasıtasıyla olabileceği gibi herkese ulaşımın kolay olması açısından online bülten ve dergiler ile de gerçekleştirilebilir.
- Birlik ve odalar gelecekteki vizyonun takibini çok iyi yaparak ülke politikaları ile paralel hareket edip rehberlere bu doğrultuda olanaklar sunmalıdır. Bunlar özellikle turizm pazarının yöneldiği yeni destinasyonlara yönelik dil kursları, eğitim gezileri, eğitim seminerleri şeklinde olmalıdır.
- Birlik ve odalar rehberlerin turizm endüstrisi içerisinde istihdamı noktasında çeşitlendirmeye yönelik çalışmalar yapmalıdır. Kriz dönemlerinde belirli dil gruplarında yaşanan kilitlenmeler bu alanlardaki iş imkanları ile çözmeye çalışılmalıdır. Bu kapsamda; özellikle uluslararası fuarlarda rehberlerin görevlendirilmesi gibi turizm ile ilgili konularda rehberlerin lisan becerisini öne çıkartan alanlara yoğunlaşma sağlanmalıdır.
- Birlik ve odalar 3. Turizm Şurasında alınan kararların takipçisi olmalı, geleceğe dair meslek adına verilecek kararları Şura'da alınan kararlar çerçevesinde vermelidir.
- Kriz yönetimi dersleri turizm fakülteleri, yüksekokulları ve meslek yüksekokullarının turizm rehberliği bölümleri müfredatlarına muhakkak

eklenmelidir. Bu müfredat küreselleşme süreçlerini de krizler açısından ele alan ve bütüncül bir kriz yönetimi mantığı üzerine kurulmalıdır.

- Rehberlik bölümlerinin ders içeriklerinde rehberlik yasa, mevzuat bilgisi ve etik kavramlar daha yoğun bir şekilde işlenmelidir. Hangi davranışların yasa dışı olarak nitelendiği, bu eylemlerin mesleki yaşamı ne yönde etkileyeceği, hangi cezaların hangi durumlarda mesleki yaşamı sonlandıracağı ya da mesleğe girmeyi engelleyeceği daha net anlatılmalıdır. Bu sayede rehberlik bölümü öğrencileri kariyerleri daha başlamadan bitirebilecek krizlerden uzak kalması sağlanabilir.

Bu tez bize göstermiştir ki, turist rehberleri ülke çapında gerçekleşen krizlerde, yönlendiren değil etkilenen bir konumdadır. Ancak belirli bir kriz yönetim süreci planı takip etmesi ile birlikte krizlerden daha az etkilenme şansına sahiptir. Bu sürecin belirli noktalarına odaklanıp diğerlerini önemsememe durumu da krizlerden daha çok yara almasına sebebiyet vermektedir. Dolayısı ile turist rehberlerine kriz yönetimi üzerine gerek teorik gerek pratik nitelikli desteğin verilmesi zaruri bir gerekliliktir. Bu sebeple Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turist Rehberleri Birliği, rehberlik odaları birlikte koordineli çalışmalar yürütmelidir. Bu faaliyetlere; turizm endüstrisine yön veren Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, Türkiye Otelciler Birliği gibi diğer meslek örgütleri ile üniversiteler de dahil edilerek ortak plan ve programlar çerçevesinde hareket edilmelidir. Turizm endüstrisine sağlanan konaklama, seyahat, ulaşım, yiyecek – içecek ve rehberlik hizmetleri ve bu hizmet alanlarına kalifiye eleman yetiştiren eğitim kurumları birbirinden ayrı düşünülmemelidir. Ortak bir amaç için ortak akıl ile Bakanlık, sektör ve Üniversitelerin ilgili bölümleri ile hareket edilmelidir.

Söz konusu bu tezin alanında araştırma yapmayı planlayan araştırmacılar bu çalışmayı daha ileriye götürecek adımlar atabilirler. Bu noktada rehberlerin yaşanan krizlerde nasıl daha etkin bir rol üstlenebileceğinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir. Böyle bir çalışma hem Bakanlık hem Rehber Odaları ve Rehberler Birliği ve hem de rehberler ile ortak yürütülebilir. Krizler sebebi ile iş kolunu değiştirmek zorunda kalan, eylemsiz konuma geçen turist rehberleri ile eylemli turist rehberlerinin etik değerlerinin ve kriz dönemlerinde turist rehberlerinin tercih ettikleri etik davranış

kodlarının belirlenmesi gibi konular araştırma yapmak isteyenler için önemli unsurlardandır.

Çalışma sonuçlarından biri, Birlik ve odaların rehberler ile kriz süreçlerinde yeterince iletişim kurmadıkları algısının oluştuğudur. Bu kapsamda TUREB ve oda yöneticileri ile kriz süreçleri etkinlikleri, izledikleri yollar, krizler ile mesleği koruma açısından nasıl bir kriz yönetimi süreci izledikleri konusunda araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. Çelebi, M. E. 2012	Türkiye Cumhuriyeti Anayasalarında Cumhurbaşkanlığı Makamının Önemi ve 2007 Yılı Anayasa Değişiklikleri Çerçevesinde Abdullah Gül'ün Görev Süresi Tartışmaları, **Soyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi** No:24 ss: 1- 33
Adalet.gov.tr	http://www.basin.adalet.gov.tr Erişim Tarihi: 16/08/2017
Ahipaşaoğlu, S. 2006	**Turizmde Rehberlik,** Gazi Kitapevi, Ankara, 11. Baskı
Ahipaşaoğlu, S., Kaya, İ. 2005	**Turizm ve Coğrafi Bilgi Sistemleri,** Gazi Kitapevi, Ankara
Akçay, M. B.. Kayahan, Ö. Öğüç Yürükoğlu 2015	**Türev Ürünler ve Risk Yönetimi Sözlüğü**, Scala Yayıncılık, İstanbul,
Akıncı, Z. 2010	**Konaklama işletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma,** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ensitütüsü (Basılmamış Doktora Tezi) Isparta.
Aksu, A. Deveci, S. 2009	İlk Öğretim Okul Yönetimi Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri, **e- Journal of New World Sciences Academy**, C:4, No: 2, ss: 448-464
Aktel, M. 2001	Küreselleşme Süreci ve Etki Alanları, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C:6, No:2 ss: 193-202
Akyol, T. 2017	http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/taha-akyol/hukuk-krizi-40418575 07/12/2017

Alparslan, C.M. Green, S.E. Mitoff, I. 2009,	Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management, **Journal of Contingencies and Crisis Management,** V:17, N:1 pp: 38-49
Aljazeera, 29.01.2016	http://www.aljazeera.com.tr/haber/isid-tunus-turizmini-vurdu Erişim Tarihi: 16.08.2017
Aljazeera, 06.11.16	http://www.aljazeera.com.tr/gorus/krizden-normallesmeye-turkiye-rusya-iliskileri Erişim Tarihi: 16.08.2017
Aljazeera, 28.11.2013	http://www.aljazeera.com.tr/dosya/turkiyede-buyuk-depremler Erişim Tarihi: 10.02.2018
Allen R.J. ,1983	**Human Stres: It's Nature and Control,** New York: Mc Millan Pub.
Amicis, E. 2009	**İstanbul,** Pegasus Yayınları- İstanbul Çeviren: Sevinç Tezcan Yanar
Anadolu Haber Ajansı, 31.12.2016	http://aa.com.tr/tr/turkiye/turkiyenin-terorle-mucadele-bilancosu/717561 Erişim Tarihi:15.10.2017
Ap, J. Wong, K.F. 2001	Case Study On Tour Guiding: Professionalism, Issues and Problems, **Tourism Management,** C: 22, ss: 551-563
Arana, E.J, Leon, C.J. 2008	The Impact of Terrorism on Tourism Demand, **Annals of Tourism Research** C: 35, No: 2, ss: 299-315
Ardıç H. 2004	**1994 ve 2001 Yılı Ekonomik Krizlerinin Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Bilançosunda Yarattığı Hareketlerin İncelenmesi,** (Basılmamış Uzmanlık Tezi), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara
Arslan, G. 2013	**Liderliğin Kriz Yönetimi Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, (basılmamış Yüksek Lisans tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Associated Press 24.11.2015	https://apnews.com/066bc52167e844bb9f5732d8650b0b35/report-turkey-shoots-down-warplane-over-airspace-intrusion Erişim Tarihi:16.08.2017
Aşık, M. 2016	**Turizm İşletmelerinde Kriz ve Kriz Yönetimi, Bodrum Bölgesindeki Beş Yıldızı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma,** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ
Ataman, G., 2011	**İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
Atay, H. Tanrısevdi, A. 2008	İçsel Kaynaklı Krizlerde Kriz Öncesi Aşamaların Yçnetilmesi, İçinde: **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Ed. Okumuş, F. Avcı, U. Detay Yayınları, Ankara
Atay, L. 2008	Alan Kılavuzluğunun Çanakkale İli'ndeki Uygulaması ve ilgili Turizm Mevzuatı Açısından Değerlendirilmesi, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C: 19, No: 2, ss: 169-176,
Avcıkurt, C. 1995	**Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme,** Değişim Yayınları, İstanbul
Avraham, E 2006	Public Relations and Advertising Strategies for Managing Tourist Destination Image Crisesi, İçinde Ed: Mansfeld, Y. Pizam, A. **Tourism Security and Safety**, Elsevier, USA
Ay, H. Uçar, Ö. 2015	Üç Küresel Ekonomik Krizin Analizi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 17, No: 1, ss: 11-32
Ayağakalktaksim 2011	https://twitter.com/ayagakalktaksim, Erişim Tarihi:29.07.2017

Aydemir, M. Demirci, M.,K., 2005	Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, C:29, No: 1, ss.65-81,
Aydın, M. 1993	Musevilerin Osmanlı Topraklarına Kabulünün 400. Yıldönümü Kutlamaları, **The Journal of Ottoman Studies,** C:13, s:29-39
Aydın, Ş. 2004	"Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İş- letmeleri Uygulaması" **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** C:6, No:4, ss: 17-44
Aymankuy, Ş. (2001).	Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** C: 6, ss: 105–118.
Balkan, M. O. 2004	**Kriz Yönetimi ve Liderlik Üzerine Bir Uygulama**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensitütüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya
Baran, H. 2004	*İşletmelerde Kriz Yönetimi.* İzmir Ticaret Odası, AR-GE Bülten, Kasım 2004. ss:31-41
Başçı, S. 2017	http://www.sozcu.com.tr/2017/ekonomi/2020-yilina-kadar-kongreler-iptal-2048473/ Erişim Tarihi:16.10.2017
Batman, O. Yıldırgan, R. Demirtaş, N. 2000	**Turizm Rehberliği,** Değişim Yayınları İstanbul
BBC, 01.01.2016	http://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/01/151231_rusya_turkiye_ambargo Erişim Tarihi:16.08.2017
BBC, 05.01.2016	http://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2016/01/160105_cin_ekonomi_donusum Erişim Tarihi:16.12.2017
Berg, H.P. 2010	Risk Management: Procedures, Methods And Experiences. **RT&A**, C: 17, No:2, ss: 79-95.
(birgün. 03,09,06).	http://www.birgun.net/haber-detay/rusya-krizinin-280-gunluk-bilancosu-126810.html Erişim Tarihi: 18.08.2017

Bjorgo, T. 2005	**Root Causes of Terrorism Myths, Reality and Ways Forward**, USA: Routledge Taylor & Francis e-Library
Boin, A. Lagadec, P. 2000	Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, C: 8, No: 4, ss: 185-191
Brinkmann, J. 2002,	"Business and Marketing Ethics: Concepts, Approaches and Typologies", **Journal of Business Ethics**, C: 41, No 1, ss.159–177.
Burnett, J. J. 1998	"A Strategic Approach to Managing Crises," **Public Relations Review** C: 24 , ss: 475–488.
Can, H. 1997	**Organizasyon ve Yönetim,** Siyasal Kitabevi, Ankara
Cebeci, U 2011	http://www.hurriyet.com.tr/havaciligin-kurallari-11-eylul-le-degisti-18701332 Erişim Tarihi:11.10.2017
Cevizci, A. 2016	**İlkçağ Felsefesi**, Say Yayınları, İstanbul, 10.baskı
Chanda,N. 2009	**Küreselleşmenin Sıradışı Öyküsü**, Odtü Yayınları, Ankara
Clair, J. A., Dufresne, R. L. 2007	How Companies Can Experience Positive Transformation From A Crisis, **Organizational Dynamics**, C: 36, No:1, ss: 63-77,
CNN 01.12.2014	https://www.cnnturk.com/fotogaleri/turkiye/baslangictan-bugune-gun-gun-cozum-sureci?page=106 Erişim Tarihi: 11.08.2017
Cohen, E. 1985	The Tourist Guide: The Origins, Structure, And Dynamics Of A Role, **Annals of Tourism Research,** C: 12, No. 1, ss: 5-29.
Coombs, W. 2006	**Code Red in the Boardroom, Crisis Management as Organizational DNA**, Praeger, London
Coombs, T. W. Holladay, S. W. 2002	Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication

Theory, **Management Communication Quarterly**, C: 16, No. 2, ss: 165-186

Cumhuriyet, 22.11.2016 http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/teknoloji/604154/Ucakta_Galaxy_Note_7_kullanmak_artik_yasak_.html Erişim Tarihi: 12.10.2017

Cutlip, S.M. Center, A. H. Grom, G. M. 1994 **Effective Public Relations.** London: Prentice-Hall.

Cüceloğlu, D. 1994 **İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları**, Remzi Yayınevi, İstanbul

Çakmak, T. F. 2016 IX. Akademik Turizm Eğitimi Arama Konferans'ının Ardından, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi,** C:27, No.1, ss:141-142

Çelikkan, O, 2012 Uluslararası Kriz Yönetimi, İçinde: **Krizler ve Kriz Yönetimi**, Edt: Erol, S. M. Efegil, Ankara, Barış Yayınları

Çetin, M, Toprak, E. Y. 2016 Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Emisyon Krizinde Volkswagen'in Facebook Kullanımı, **Selçuk İletişim Dergisi**, C:9 No: 3, ss: 54-68

Çınarlı, İ. 2016 **Kriz İletişimi,** İstanbul, Beta Yayınları

Çiftçi, G. 2015 **Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi**, (Basılmamış Doktora Tezi), Namum Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ

Çimrin, H. 1995 **Turizm ve Turist Rehberliğinin A, B, C'si** Akdeniz Kitapevi, Antalya

Çivi, E. 2001 Rekabet Gücü : Literatür Araştırması, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi** C:2, No: 2, ss: 21-38

Çolakoğlu, O. 2009 Türkiye'de Rehberliğin Gelişimi, İçinde: **Türk Turizm Tarihi** edt: Çavuş, Ş. Ege, Z. Çolakoğlu, O. E., Detay Yayıncılık Ankara

Çolakoğlu, O. Epik, F. Efendi, E. 2010	**Tur Yönetimi ve Turist Rehberliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2. Baskı
Dahles, H., 2002	"The Politics of Tour Guiding Image Management in Endonesia", **Annals of Tourism Research**, C: 29, No: 3, ss: 783-800.
Değirmencioğlu, Ö 2001	**Fransız Turistlerin Anadolu Turlarında Rehberlik hizmetinden Tatmin Düzeyleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme,** Gazi Üniversitesi sosyal Bilimler Fakültesi (Basılmamış Doktora Tezi)
Demirkol, Ş. Ekmekçi. 2005	**Paket Turların Sürdürülebilirliğinde Turist Rehberlerine Etik Bir Bakış**. IV. Geleneksel Turizm Paneli , ss:59-83.
Dimanche, F., Lepetic, A. 1999	New Orleans Tourism and Crime: A Case Study, **Journal of Travel Research**, C: 38, ss:19-23
Dinçer, Ö. 2013	**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** Beta Yayınları , İstanbul, 9.Baskı
Dinçer, İstanbullu F. Kızılırmak, İ. 1997	**Turist Rehberliğinin Gelişimi ve Türkiye'deki Konumu, Türkiye'de Turizmin Gelişmesinde Turist Rehberlerinin Rolü**, Haftasonu Semineri IV, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu 05-07 Aralık 1997, Nevşehir
Dirlik, A. (2012)	**Küreselleşmenin Sonu Mu?.** (Çev. İsmail Kovacı-Veysel Batmaz). İstanbul: Ayrıntı Yayınları
Drakos K., Kutan, A.M. 2003	Regional Effects of Terrorism on Tourism in Three Mediterranean Countries, **Journal of Conflict Resolution,** C: 47, No: 5, ss: 621-641
Eceryıldız, D. 2016	**2001 Krizinden Sonra Türkiye'de Yaşanan Makroekonomik Politikaların Dış Politika İle İlişkisi**, (Yayınlşanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eğilmez, M. 2009	**Küresel Finans Krizi** (3.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş.
Emhan, A. 2009	Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetiminde Kullanılan Teknikler, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** C: 23, No: 3, ss: 209-220
Emsen, Ö. Değer, K. M. 2004	Turizm Üzerine Terörizm Etkileri: 1984–2001 Türkiye Deneyimi, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C:7, ss: 67–83.
Eren, E., 2013	**Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınevi 11. Baskı
Erdil S. T., Uzun, Y., 2010	**Marka Olmak,** Betya Yayınları, İstanbul, 2. Baskı
Erdoğan, Ş. Deligöz, E. 2015	Irak Şam İslam Devleti (IŞİD): Gücü ve Geleceği, **Savunma Bilimleri Dergisi** , Mayıs/May 2015, C: 14, No: 1, ss: 5-37
Ergüven, S.N. Özturnalı, B. 2013	Uluslararası Mülteci Hukuku ve Türiye, **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,** C:62, No: 4, ss: 1007-1061
ec.europa.eu	http://ec.europa.eu/echo/files/aid/countries/factsheets/turkey_syrian_crisis_tr.pdf Erişim Tarihi: 23.07.2017
Faulkner, B. 2001	Towards a Framework For Tourism Disaster Management - **Tourism Management,** C:22, ss: 135-147
Fearn-Banks, K. 2011	**Crisis Communication: A Casebook Approach** 4. Baskı New York: Routledge
FEG	http://www.feg-touristguides.com/ Erişim Tarihi: 15.07.2017
Filipetti, A. Archibugi, D. 2010	Innovation in Times of Crisis: National Systems of Innovation, Structure, and Demand, **Research Policy** C: 40, ss: 179–192

Fine, E. C., Speer, J. H. 1985	Tour Guide Performances as Sight Secularization. **Annals of Tourism Research, C:** 12, ss: 73–95.
Fink, S. 1986	**Crisis Management Planning Fort he Inavitable**, Amacom, New York
Fletcher, J., Morakabati, Y., 2008	Tourism Activity, Terrorism and Political Instability within the Commonwealth: The cases of Fiji and Kenya, **International Journal of Tourism Research,** C: 10, No: 6, ss. 537-556
Fujii, T. E., Mak. J. 1980	Tourism and Crime: Implications For Regional Development Policy, **Regional Studies** C: 14, ss: 27-36
Geva, A., Goldman, A. 1991	Satisfaction measurement in guided tours. **Annals of Tourism Research**, C:18, ss: 177–185.
Goc.gov.tr.	http://www.goc.gov.tr/files/files/multec%C4%B1ler%C4%B1nhukuk%C4%B1statusune%C4%B1l%C4%B1sk%C4%B1nsozlesme.pdf Erişim Tarihi: 23.07.2017
Görpe, S. 2001	**Açıklamalı İngilizce – Türkçe Halkla İlişkiler Kavramları**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 110.
Greiner, E. L. 1997	Evolution and Revolution as Organizations Grow: A Company's Past Has Clues for Management That Are Critical to Future Success, **Family Business Review**, C: 10, No.4, ss:397-410
Gribbin, J. 2014	**Bilim Tarihi**, Alfa Yayınları, İstanbul
Gribbin J. 2013	**Basit Derinlik**, Alfya Yayınları, İstanbul
Gronroos, C. 1978.	A Service Oriented Approach to Marketing of Services. **European Journal of Marketing**, C: 12, No: 3, ss: 588–601.

Gundel, S. 2005	Towards a New Typology of Crises, **Journal of Contingencies and Crisis Management**- C:13, No: 3, ss: 106-115
Güdü, Ö. 2011	**Turizmin Sosyal ve kültürel etkilerinin turist rehberleri tarafından Algılanması : Trabzon'da Bir Uygulama** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü, Balıkesir
Günaltay, 10.02.2016	http://www.dw.com/tr/be%C5%9F-soruda-rusyan%C4%B1n-t%C3%BCrkiyeye-yapt%C4%B1r%C4%B1mlar%C4%B1/a-19037621 Erişim Tarihi: 12.08.2017
Güner, O. 2014	**2008 Krizi Sonrası Sosyal Güvenlik Harcamaları Bağlamında Avrupa Refah Devleti** (Basılmamış Yükseklisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
Haberler.com 16.04.2016	https://www.haberler.com/turist-gemileri-rota-degistirdi-8615825-haberi/ Erişim Tarihi: 12.09.2017
Hacıoğlu, N. 2000	Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü. Bursa: Vipaş Yayınları.
Harvard Business 2007	**Kriz Yönetimi, Harvard Busines School Press**, Optimist Yayınları, İstanbul
Hodgetts, M. R. 1999	**Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu), İstanbul: Beta Yayınları, 2. Baskı
Holcomb, J. Pizam, A. 2006	Do Incidents of Theft at Tourist Destinations Have a Negative Effect on Tourists' Decisions to Travel to Affected Destinations? İçinde Ed: Mansfeld, Y. Pizam, A. **Tourism Security and Safety**, Elsevier, USA
Holloway, J. C., 1981	"The Guided Tour: A Sociological Approach", **Annals of Tourism Research**, C: 8, No. 3, ss: 377-402.

Huang, S,, Cathy H. C. ve Chan, Ad. 2010	Tour Guide Performance and Tourist Satisfaction: a Study of the Package Tours in Shanghai. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, C: 34, No: 1, ss: 3-33.
Hughes, K. 1991	Tourist Satisfaction:A guided ‘‘Cultural’’ Tour in North Queensland. **Australian Psychologist**, C: 26, No: 3, ss: 166–171.
Hürriyet 25.10.2017	http://www.hurriyet.com.tr/almanyadan-gelen-yolculara-misliyle-karsilik-40621661 Erişim Tarihi: 26.10.2017
Ingram, H., Tabari, S., Watthanakhomprathip, W. 2013	The Impact of Political Instability on Tourism: Case of Thailand, **Worldwide Hospitality and Tourism Themes** C: 5, No: 1, ss: 92-103
Işık N. Duman E. 2012	1929 Ekonomi Buhranı ve 2008 Küresel Krizi’nin Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** C: 2, No: 1, ss: 73-101
İbiş, E. 2013	**2001 Krizi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkileri,** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
İçöz, O 2014	**Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi,** Turhan Kitapevi İstanbul 8.baskı.
İnşaat Mühendisleri Odası	http://www.imo.org.tr/resimler/ekutuphane/pdf/3885.pdf Erişim Tarihi: 11.02.2018
İstanbul Rehberler Odası	http://iro.org.tr Erişim Tarihi: 16.06.2017
İstanbul il kültür ve turizm müdürlüğü	http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR,166187/istanbul-//turizm-istatistikleri---2016.html Erişim Tarihi: 23.07.2017
İstanbullu Dinçer, F., Çakmak, T. F. 2015	Seyyahlar Şehri İstanbul ve Tarihi Devinim İçerisinde Bir Kent Görüntüsü, **Journal of Tourismology**, C: 1, No:1, ss: 42-55

Jensen, Qystein. 2010 Social Mediation in Remote Developing World Tourism Locations – The Significance of Social Ties Between Local Guides and Host Communities in Sustainable Tourism Development. **Journal of Sustainable Tourism**, C: 18, No: 5, ss: 615–633.

Kalkan, İ. 2010 **Turizm İşletmelerinde Kriz Döneminde Pazarlama Stratejileri ve Muğla İli Örneği,** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla

Karabıçak, M. 2010 Küresel Krizleri Tetikleyen Nedenler ve Küresel Krizin Türkiye Boyutu, Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: 15, No: 3, ss: 2251-270

Kardaş, Ü.H. 2010 **Demokrasi ve Hukuk Krizi**, İletişim Yayınları, İstanbul

Karagiannis, N. Sadjadi, M. 2012 Crime, Criminal Activity and Tourism Performance: Issues From the Caribbean, Worldwide Hospitality and Tourism Themes, C: 4, No: 1, ss: 73-90

Karip, E. 1999 **Çatışma Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayincilik.

Katz, S. 1985) The Israeli Teacher-Guide:The Emergence and Perpetuation of a Role. **Annals of Tourism Research**, C:12, No: 49–72.

Kazgan, G. 2008 **Türki'ye Ekonomisnde Krizler (1999-2001)**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul

Kılıçdere, S. 2017 **Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi,** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın

Kibritçioğlu, A. 2001	Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler (1969-2001) **Yeni Türkiye Dergisi** C:41 ss: 174-182
Kiesler, S. Sproull, L. 1982	Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition, **Administrative Science Quarterly**, C:24, No: 4, ss: 548-570
King, G. 2002	Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination, **Journal of Business Ethics** C: 41, ss: 235–249,
Koçel, T 2007	**İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 11. Baskı
kokpit.aero.com	http://www.kokpit.aero/faa-turkiye-ucuslarini-yasakladi Erişim Tarihi: 12.09.2017
Kongar, E. 2012	**Küresel Terör ve Türkiye**, İstanbul, Remzi Kitapevi, 12.baskı
Korstanje, M. E., Clayton, A. 2012	Tourism and terrorism: conflicts and commonalities, **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, C: 4, No: 1, ss: 8 - 25
Köroğlu, A. 2004	**Turizmde Kriz Yönetimi, Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Doktora Tezi), Balıkesir
Kuklan, Hoosshang, 1988	"Crisis Confrontantion in International Management: Consequences and Coping Actions", **Management International Review**, C: 28, No.3, ss: 21-30
Kultur.gov.tr.	https://www.kultur.gov.tr/Eklenti/906,ttstratejisi2023pdf.pdf?0 Erişim Tarihi: 08.01.2017
Küçükaltan, D. 2012	**Terörizmin Hedefindeki Sektör: Turizm (Kronolojik bir Yaklaşım)**, Detay Yayıncılık Ankara
Küçükaltan, D., Çiftçi, G. 2016	Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi, içinde ed:Akova, O., Kızılırmak, İ., Tanrıverdi, H., **Turizm İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara

Lind, C.M., Lind I.Y. 1986	"Visitors as Victims: Crimes Against Tourists in Hawaii." **Annals of Tourism Research**, C: 13, ss: 167-191.
Littlejohn, R. F. 1983	**Crisis Management: A Team Approach** ,New York: AMA Management Briefing,
Lutz, James M., Lutz, Breanda J. 2008	**Global Terrorism.** USA: Routledge Taylor & Francis, 2nd. Edition
Maden, D. 2010	**Batılı Seyyahlara Göre Osmanlı Haremi** , (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) , Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
Mair 2009	*http://pinyin.info/chinese/crisis.html* Erişim Tarihi: 09.12. 2017
Mancini, M. 2001.	**Conducting Tours** , USA: Delmar Thomson Learning. 3.rd Edition
Maslow, A. H. 1943	A Theroy of Human Motivatin, **Psychological Review**, C:50, No: 4 ss: 370-396
Mawby, R. I. 2000	Tourists' Perceptions of Security: the Risk–Fear Paradox, **Tourism Economics**, 2000, C: 6, No: 2, ss: 109–121
Maya, İ. 2014	Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C:12 No: 23 ss: 209-235
MEB, 2008	http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Rehberlik%20Hizmetleri.pdf Erişim Tarihi: 08.11.2017
Meydan, M. 2005	**Kriz İşletmelerinde Muhtemel Bir Krizr Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması** – Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Afyon.
Meyers, C. John, H. 1988	**Managing Crisis: A Positive Approach**, London, Unvvin Hyman Ltd.,
Milburn, W. T. Schuler, S. R. Watman, H. K. 1983	Organizational Crisis Part II: Strategies and Responses, **Human Relations**, C: 36, No: 12, ss : 1161-1180

Milliyet Gazete Arşivi 2001	http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/ Erişim Tarihi: 08.02.2017
Milliyet, 16.09.2011	http://www.milliyet.com.tr/-taksim-meydani-yayalastirma-projesi--kabul-edildi-gundem-1439440/ Erişim Tarihi: 29.02.2017
Miş, N. Ensaroğlu,Y. Ulutaş, U. Ünay, S, Çelik, Z. Çaüşar, İ. 2015	**2014'te Türkiye,** Seta Yayınları , İstanbul
Mutlu, Ç. Akbaş, Z. 2016	**11 Eylül Saldırıları Üzerinden Uluslararası Terörün Turizme Etkisi: Türkiye Örneği**, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C: 6, No: 2, ss: 1 - 14
Namal, Y. 2012	**Türkiye'de 1933–1950 Yılları Arasında Yükseköğretime Yabancı Bilim Adamlarının Katkıları**, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, C:2, No:1, ss: 14-19
Narbay, M. Ş. (2006)	**Kriz İletişimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
Newstrom, John W. ; Davis, Keith 1997	**Organizations Behavior**. Boston : Mc. Grow Hill, inc
NYTIMES 2008	http://www.nytimes.com/2008/04/19/theater/19peac.html Erişim Tarihi: 14.10.2017
Ofluoğlu, G. Mısırlı, K 2001	İsletme ve Kriz Yönetimi, **Kamu-İs Dergisi**, C: 6, No: 2, ss: 1–27.
Oetzel, J. G., Toomey, S. T. 2003	Face Concerns in Interpersonal Conflict A Cross-Cultural Empirical Test of the Face Negotiation **Theory, Communication Research**, C: 30, No. 6, ss: 599-624
Okumuş, F. 2003	İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** C:17 No: 1-2 ss: 203-212

Olalı, H. Timur, A. 1988	**Turizm Ekonomisi**, Ofis Ticaret Matbaacılık, İzmir
Orgon, D. W. Hamner, W. C. 1982	**Organizational Behavior**, Business Publishing USA
ORSAM	http://www.orsam.org.tr/index.php/orsam/reports?s=orsam|turkish Erişim Tarihi: 23.07.2017
OSYM	http://www.osym.gov.tr/TR,12904/2017-osys--kilavuz-ve-basvuru-bilgileri.html Erişim Tarihi: 21.06.2017
Oxford	https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crisis_1?q=crisis Erişim Tarihi 08.12.2017
Öksüz,B. Batu, M. 2017	Kriz İletişimi ve Turizm: 2016 yılı Terör Saldırıları, **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Dergisi**, C: 1, ss: 55-108
Örnek, A. Aydın, Ş. 2008	**Kriz ve Stres Yönetimi** , Ankara, Detay Yayıncılık
Özden, K., 2009	**İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi**, 1. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009.
Özdevecioğlu, M. 2002	Krizin İşletmelerin Yönetsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C: 19, ss: 93-114.
Öztürk, A. 2011	**Kriz Sosyolojisi**, İstanbul, Doğu Kitabevi
Parasız, İ. 2002	**Enflasyon-Kriz-Ayarlamalar Dünyada ve Türkiye'de Kalkınma Makro Ekonomisi Sorunları**, Ezgi Kitapevi, Bursa
Pearce, P. L. 1982	**The Social Psychology of Tourist Behaviour**. Oxford: Pergamon Press.

Pearson, C. Mitoff, I. 1993	From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management, **Academy of Management Executive** C: 7, No: 1, ss: 48-59
Pearson, M. Misra, S. K. Clair, J.A. Mitroff 1997	**Managing the Unthinkable, Organizational Dynamics** C: 26, No: 2, ss: 51-64
Penrose, J.M. 2000	The Role of Perception in Crisis Planning, **Public Relations Review**, C: 26, No: 2, ss: 155–171
Pizam, A. 1999	A Comprehensive Approach to Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations, **Journal of Travel Research,** C: 38, ss: 5-12
Pizam A. 2002	Tourism and Terrorism, **Hospitality Management,** C: 21, ss: 1-3
Pizam, A. Smith, G. 2000	Tourism and Terrorism: a Quantitative Analysis of Major Terrorist Acts and Their Impact on Tourism Destinations, **Tourism Economics**, 2000, C: 6, No: 2, ss: 123–138
Pira, A. Sohodol, Ç. 2015	**Kriz Yönetimi**, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İletişim Yayınları, İstanbul, 5. Baskı
Porter, S. R., Whitcomb, M. E., Weitzer, W. H., 2004	"Multiple Surveys of Students and Survey Fatigue", **New Directions for Institutional Research, Wiley Periodicals,** C:121 ss: 63-73,
rockymountaintourguides.com	http://www.rockymountaintourguides.com/code-of-ethics.html Erişim Tarihi: 09.01.2017
Regester, M. Larkin, J 2000	**Risk Issues and Crisis Management, the Institute of Public Relations,** London: Korgan Page
Resmi Gazete, 16.07.2014	http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140716-1.htm Erişim Tarihi: 11.08.2017
Resmi gazete 03.09.1971	http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/13945.pdf&main=http:

	//www.resmigazete.gov.tr/arsiv/13945.pdf Erişim Tarihi: 09.01.2017
Resmi gazete 09.12.1988	http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/20014.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/20014.pdf Erişim Tarihi:02.10.2017
Resmi Gazete 15.05.1990	http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/20519.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/20519.pdf Erişim Tarihi:02.10.2017
Rıfat, Y. Kuşluvan, S. Şenyurt Y. 1997	**Turist Rehberliği Öğretiminde Yeni Bir Model: Nevşehir Turist Rehberliği Bölümü Programı ve Değerlendirilmesi**, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Hafta Sonu Semineri IV,
Richardson, S. March, R. Lewis, J., Radel, K. 2014	Analysing the Impact of the 2011 Natural Disasters on the Central Queensland Tourism Industry, **Tourism Crisis And Disaster Management In The Asia** – Pacific, Cabi Press, UK
Richter, L. 1983	Tourism politics and political science: A case of not so benign neglect, **Annals of Tourism Research** C: 1, ss: 313-335
Ritchie, W. B., Campiranon, K. 2014	Major Themes and Perspectives, içinde ed: Ritchie, W. B., Campiranon, K., **Tourism Crisis And Disaster Management In The Asia** – Pacific, Cabi Press, UK
Robbins, S. Judge, T. 2015	**Örgütsel Davranış**, Çev. Edt. Erdem, İ. Nobel Yayınları, Ankara
Roberts, V. 1994	Flood Management: Bradford Paper. **Disaster Prevention and Management**, C:3, No: 2, ss: 44-60
Robin, K. 1996	**Into the Image Culture and Politics in the Field of Vision**, Routledge Canada

Rockler, J. M. 1990-1991	Thinking About Chaos: Non-Quantitative Approach to Teacher Education, **Action in Teacher Education**, C:12, No: 4, ss: 56 -62
Roux- Dufort, C. ve Metais, E., 1999.	Building Core Copetencies in Crisis Management Through Orgnizational Learning; The Case Of The French Nuclear Power Producer, **Technological Forecasting And Social Change**, C:1, ss: 113-127,
Ryan C. 1993	Crime, Violence, Terrorism and Tourism An Accidental or Intrinsic Relationship, **Journal Tourism Management**, C: 14, No: 3, ss: 173-183
Saldamlı, A. 2000	Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi**, C:6, ss: 288-302
Salom. Com	http://www.salom.com.tr/haber-64078-turkiyeye_gelen_cogu_yahudi_kokenli_alman_profesorler_ve_albert_einst.html Erişim Tarihi: 23.07.2017
Saraçlı, M. 2007	Uluslararası Hukukta Terörizm, **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, C: 11, No.1/2, ss: 1049-1078
Saruhan, C. Ş. Yıldız L. M. 2013	**Çağdaş Yönetim Bilimi**, İstanbul, Beta Yayınları
Schmidt, C. J. 1979	The Guided Tour: Insulated Adventure. **Urban Life,** C:7, No: 4, ss: 441–467
Seddighi, H. R., Theocharous, A. L., Nuttall, M.W. 2002	Political Instability and Tourism: An Empirical Study with Special Reference to the Microstate of Cyprus, **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, C: 3, No: 1, ss: 61-83
Sellnow, T. Seeger, M 2013	**Theorizing Crisis Communication**, UK: Wiley

Seymour, M. Moore, S. 2000	**Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice**, Cassel, London
Sezgin, F. 2003	"Kriz Yönetimi," **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** C: 8, ss: 181-195,
Sezgin, M. Bulut, B. 2013	Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkileri, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 3, No: 2, ss: 182-194
Slade, A. 1945	**Türkiye Seyahatnamesi ve Türk Donanması ile Yaptığı "Karadeniz" Seferi**, (çev. Ali Rıza Seyfioglu), Genelkurmay IX. Sube Yayınları, Askeri Deniz Matbaası, Ankara ,
Smeral, E. 2009	The Impact of the Financial and Economic Crisis on European Tourism, **Journal of Travel Research** C:48, No: 1, ss: 3-13
sondakika.com	https://www.sondakika.com/haber/haber-bahtsiz-turizm-8617656/ Erişim Tarihi:02.10.2017
Soysal, A. Karasoy, H. A. Alıcı, S. 2009	KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş'ta Teksitil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:21, ss: 431- 446
Soysal, A., Pakoy, H. M., Özçalıcı, M. 2011	Kriz Dönemlerinde Liderlik Yetneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi, **Journal of Entrepreneurship and Development,** C:6, No: 1, ss: 222-248
Sökmen, A.İ. 2012	**İdeolojik Boyutu ile PKK Terör Örgütü,** (Basılmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
Sönmez, S.F. Apostolopulos, Y. Tarlow, P. . : 1999	Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism, **Journal of Travel Research**, C: 38, ss: 13-18

Sönmez S. F. 1998 Tourism, Terrorism and Political Instability, **Annals of Tourism Research** C: 25, No: 2, ss: 416-456

Sönmez, S.F., Graefe, A.R. 1998 Influence of Terrorism Risk on Foreign Tourism Decision, **Annals of Tourism Research** C: 25, No: 1, ss: 112-144

Spillan, J. E. 2003 "An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-profit Organizations", **Journal of Contingencies and Crisis Managemen**t, C: 11, No: 4, ss: 160-169

Stafford, G. Y. 2002 Crisis management and recovery: How Washington D.C. hotels responded to terrorism? **Cornell Hotel and Restaurant**, C: 5, No: 43 , ss: 27-40.

Stratejikortak.com https://www.stratejikortak.com/2017/03/suriye-son-durum-harita-nisan 2017.html Erişim Tarihi 27.11.2017

Summak, E. 2009 Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler, Konya İli Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler Birimlerinin Örgütsel Yapısı ve Fonksiyonlarına Yönelik Bir Araştırma, **Journal of Azerbaijani Studies**, C:12, No:1, ss: 41-54

Şahin, G. 2004 Atatürk Döneminde Batı'daki Olumsuz Türk ve Türkiye İmajını Düzeltme Çabaları ve Türk Seyyahin Cemiyeti'nin Bu Konudaki Çalışmaları, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S:8, ss: 137-160

Şahin, S. 2010 **Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama** , (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir

Şahin, S. 2012 **Turist Rehberlerinin Kültürler Arası İlettişim Yeterlilikleri: Alman, İngiliz ve Rus Turistlerin**

	Algıları, (Basılmamış Doktora Tezi) Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir
Şaylan, G. 1997	"**Küreselleşmenin Gelişimi" Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme**, Derleyen: Işık Karasu, Güldikeni Yayınları, Ankara.
Tağraf, H. Arslan, T. 2003	Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C: 4, S: 1/ 2, ss: 149-160
Tarlow E. P. 2014	**Tourism Security, Strategies for Effectively Managing Travel Risk and Safety** , Elsevier, USA
Tdk.gov.tr.	http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a1c9b409f5140.47875365 Erişim Tarihi 27.11.2017
Tekin, M., Zerenler, M. 2005	**Krizi Yönetebilmenin Sırları**. Konya: Çizgi Kitabevi.
Teftiş.kulturturizm	http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,120445/turist-rehberligi-meslek-yonetmeligi.html Erişim Tarihi: 23.03.2017
tf.nevsehir.edu.tr	https://tf.nevsehir.edu.tr/tr/kurulus-ve-tarihce Erişim Tarihi: 08.01.2017
TBMM	https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/ab_komisyonu_web.birlesim_baslangic_ab2?P4=21201&P5=H&page1=29&page2=29 Erişim Tarihi: 23.02.2017
Telli, A. 2013	**1999, 2000, 2001, 2008 Kriz Dönemlerinde Türk Ticari Bankaların Karlılıklarının Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
Terörle Mücadele Kanunu 1991	http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3713.pdf Erişim Tarihi: 08.10.2017

Tezcan, C. 2008	**Yapısal Eşitlik Modelleri,** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
The Telegraph, 09.10.2017	http://www.telegraph.co.uk/travel/galleries/The-worlds-most-dangerous-places/ Erişim Tarihi: 12.10.2017
Thom, R. 2001	Bilim Kendi Krizleri Aracılığı İle İlerler, **Cogito,** C: 27, ss: 144-150
Toffler A. 1989	**Uyumlu Şirket,** (çev. Yakut Güneri), İstanbul: İlgi Yayınları.
Tsk.tr 24,11,2015	http://www.tsk.tr/TSKdanHaberler Erişim Tarihi: 11.10.2017
TUİK	http://www.tuik.gov.tr/ Erişim Tarihi: 18.08.2017
Tunçer, P. 2013	Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** , C: 32, No: 1, ss: 373-406
Turan, Z. 2005	Türkiye Ekonomisinde Kasım 2000 – Şubat 2001 Krizleri, **İş Hukuku ve İktisdat Dergisi,** C: 19, No: 5, ss:1-18
Tureb	http://tureb.org.tr/tr/Page/Detail/50 Erişim Tarihi: 16.08.2017
Turist Rehberliği Meslek Yönetmeliği	http://www.tureb.org.tr/tr/Page/Detail/62 Erişim Tarihi: 16.08.2017
turizmdebusabah.com	http://www.turizmdebusabah.com/haberler/iste-turob-raporundan-detaylar-gezi-parki-olaylarinda-hangi-bolge-ne-kadar-kaybetti-64725.html Erişim Tarihi: 30.07.2017
Tursab –Turizm Gelirleri	https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/2003-gelirsayi-ve-ortalama-harcama_68.html Erişim Tarihi: 16.08.2017

Tursab – Milletlerine Göre Turist Sayısı	https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/milliyetlerine-gore-gelen-yabanci-ziyaretciler Erişim Tarihi: 16.08.2017
Tutar, H. 2000	**Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları İstanbul
Tutar, H. 2007	**Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.
Tutar, H. 2013	**İşletme & Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük,** Detay Yayıncılık, Ankara
Tüz, M., V., 2001	**Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2001
Tüz, M. 2008	**Kriz Yönetimi**, Şah-Mat Matbaa, Bursa, 4.Baskı
Tüz, M. V. 2014	**Kriz Yönetimi, Uygulama İçin Temel Adımlar,** Nobel Yayınlarıı İstanbul, 5. Baskı
Uğurlu, K. Çakmak, T.F. 2015	Turizm Eğitim Politikaları ve Türk Turizm Eğitimindeki Sorunlar, içinde: **Değişik Perspektifleriyle Turizm Politikası ve Planlaması** edt: Küçükaltan, D. Çeken, H. Mercan, O. Ankara, Detay Yayınevi
Ulutaş, S. 2010	**Kriz Yönetimi ve Döüşümcü Liderlik**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir
Unep, 2008	http://www.onecaribbean.org/wp-content/uploads/Disaster-Risk-Management-Coastal-Tourism-UNEP-CAST.pdf Erişim Tarihi: 10.11.2017
UNHCR	http://data.unhcr.org/syrianrefugees/country.php?id=224 Erişim Tarihi: 11.11.2017
Un Report 2014	http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/2014/815 Erişim Tarihi: 31.07.2017
UNWTO	ethics.unwto.org Erişim Tarihi: 19.03.2017

Vivero, R. L. 2008 Terrorism and international Tourism: New Evidence, **Defence and Peace Economics** C: 19, No: 2, ss: 169-188

Yarcan, Ş. 1993 **Seyahat Yönetimi**, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası İstanbul

Yaleze, D. H. 2014 **Kriz Yönetiminde Sosyal Medya'nın Kullanımı Üzerine Bir Analiz: Taksim Gezi Parkı Olayları Örneği,** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Yazıcığlu, Y. Erdoğan S. 2004 **Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri,** Detay Yayıncılık Ankara

Yeşilorman, M. 2006 Kelebek Kanadını Kimden Yana Çırpıyor? Birleştirilmiş Bilimin Kıyısında Kaos ve Sosyal Bilimler**. Journal of İstanbul Kültür University**, C: 3, ss: 77-86

Yeniçeri, Ö. 1993 **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Tutibay Basım A.Ş, Ankara.

Yıldız, Z. Durgun, A. 2010 2008 Küresel Ekonomil Krizi ve Turizm Sektörü Üzerine Etkileri, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C: 2, No: 1, ss: 1-15

Yılmaz, Ö. D. 2004 **Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma,** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensitütüsü, İzmir

Yılmaz, V., 2004. LISREL ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 4, No: 1, ss.77-90.

Yılmaz, V. Varol, S. 2014 Hazır Yazılımlar İle Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS, EQS, LISREL, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C: 44, ss: 28-44

WFTGA	http://www.wftga.org/tourist-guiding/what-tourist-guide Erişim Tarihi: 13.03.2017
Weitzel W. Jonsson E., 1989	Decline in Organizations: A. Literature Integration and Extension, **Administrative Science Quarterly**, C: 34, ss: 91-109
Wilkinson, P. 1974	**Political Terrorism**, Macmillan Press, London
Wilkinson, P. 2011	**Terrorism versus Democracy**. Routledge; USA: 3 edition
Wolf, F. A. 2014	**Kuantum Bilmecesi**, Omerga Yayınları, İstanbul, 2. Baskı
Zengin, B. Batman, O. Yıldırgan, R. 2004	Seyahat Acentalarının Turist Rehberlerinden Beklentilerine Yönelik Bir *Araştırma.* **I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, (15-16 Nisan) Bildiriler Kitabı**, ss: 366-376.
Zengin. B. Eker, N. Bayram, G.E. 2018	Turist Rehberliği Meslek Kanununun Profesyonel Turist Rehberlerince Değerlendirilmesi, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, C:14, No: 2, ss: 142-156
Zhang, Hanguin Q. ve Chow, Ivy 2004	Application of Importance – Performance Model in Tour Guides' Performance: Evidence From Mainland Chinese Outbound Visitors in Hong Kong. **Tourism Management,** C: 25, ss: 81-91.
3. Turizm Şurası	http://turizmsurasi.kulturturizm.gov.tr Erişim Tarihi: 11.02.2017
2873 sayılı Milli Parklar Kanunu	http://www.milliparklar.gov.tr/Belge/2873.pdf Erişim Tarihi: 14.03.2017
1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seayahat Acentaları Birliği kanunu	https://www.tursab.org.tr/dosya/7221/1618sk05072012tarihlideiiklikilenmihali_7221_3807623.pdf Erişim Tarihi: 14.03.2017

6326 sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120622-2.htm Erişim Tarihi: 14.03.2017

EK 1:

Kısaltma	Açılım
KO 1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini anlayabilirim
KO 2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturabilirim
KO 3	Turlar için tehlike yaratacak durumu önceden saptarım
KO 4	Çevrede meydana gelen krizleri takip ederim
KO 5	Krizi meydana getirebilecek her türlü durumu dikkatle incelerim
KO 6	Krizlerin olumsuz etkilerinden korunmaya karşı duyarlıyım
KA 1	Kriz anlarında uygulanacak acil eylem planım hazırdır
KA 2	Oda veya birliğimden kriz yönetimi ile ilgili bilgilendirme yapması amacı ile eğitim talep ederim
KA 3	Kriz kontrol ve risk denetim amacı ile meslektaşlarım ile iletişim halinde olurum
KA 4	Yaşanan krizler ile ilgili diğer rehber arkadaşlarımı haberdar ederim
KA 5	Tüm rehberleri kapsayacak önlemlerin alınması konusunda etkin görev alırım (sivil toplum kuruluşlarına katılmak vs.)
KS 1	Kriz yönetimi sürecinde tüm rehberler ile iş birliği içerisinde olurum
KS 2	Kriz sürecinde verimli çalışmamı önleyen engelleri kriz sonrası ortadan kaldırırım
KS 3	Oda ve birliğimin kriz süreci eylemlerini değerlendiririm
KS 4	Kriz süreci ile ilgili tüm turizm sektörünü kapsayan çok yönlü değerlendirmeler yaparım
KS 5	Kriz sonrası yeni hedefler belirlerim
KS 6	Gerçekleştirdiğim kriz yönetimini değerlendirir ve eksikliklerimi belirlerim
KS 7	Kriz sonrası rehberlik kariyerimde yeni bir yapılanma çalışması yaparım
KS 8	Kriz sonrası sektörün güçlü ve zayıf yönlerini görebilirim
KS 9	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştiririm
KS 10	Yaşanan krizleri fırsata çevirerek mesleki alandaki boşlukları analiz eder ona göre bir plan geliştiririm
KS 11	Yaşanan krizlere göre eğitimime ve kendimi geliştirmeme yön veririm
KS 12	Kriz dönemi edindiğim yeni beceri ve davranışları kriz sonrasında mesleki hayatıma dahil ederim
KOZY 1	Acentalar ile gerilim ve çatışma artmıştır
KOZY 2	Turlardan elde edilen gelir azalmıştır
KOZY 3	Tura çıkamama kaygısı sebebi ile rehberlerin motivasyonu bozulmuştur
KOZY 4	Turların kalitesi düşmüştür
KOZY 5	Yeni destinasyonlara tur yapma yönelimi azalmıştır

KOZY 6	Rehberler ve meslek birlikleri arasındaki ilişki olumsuz etkilenmiştir
KOZY 7	Rehberler arası çatışmalar artmıştır
KOZY 8	Belirsizlik artmıştır
KOZY 9	Otorite boşluğu doğmuştur
KOZY 10	Finansal sorunlar ve riskler artmıştır
KOZY 11	Rehberlerin verimliliği düşmüştür
KOZY 12	Rehberler arası rekabet artmıştır
KOZY 13	Yenilik ve yaratıcılık düşmüştür
KOZY 14	Kriz turizm endüstrisinin her kademesini etkilemiştir
KOZY 15	Seyahat acentaları kaçak rehber çalıştırma faaliyetlerini arttırmıştır
KOLY1	Kalitenin önemi daha çok anlaşılmıştır
KOLY2	Kriz deneyimi artmış, gelecek için önlemler alınmıştır
KOLY3	Rehberler arası daha etkin ve şeffaf bir ilişki ortamı doğmuştur
KOLY4	Seyahat acentaları rehberli turların öneminin farkında varmıştır
KOLY5	İnsan kaynağının önemi anlaşılmıştır
KOLY6	Eğitim etkinliklerine verilen önlem artmıştır.
KOLY7	Müşteri memnuniyeti artmıştır
KOLY8	Devletin turizm sektörüne desteği artmıştır
MESY1	Krizler yıllık çalışma gün sayımı olumsuz etkilemektedir
MESY2	Krizler sürekli hizmet verdiğim grup türlerinin de değişmesine sebep olmuştur
MESY3	Krizler turist rehberliği mesleğini devam ettirmemi zorlaştırıyor
MESY4	Krizler sebebi ile turist rehberliği dışında ek iş yapmak zorunda kalıyorum

EK 2: Araştırma Anketi

BİRİNCİ BÖLÜM
KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kriz Öncesi Dönem	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini anlayabilirim					
	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturabilirim					
	Turlar için tehlike yaratacak durumu önceden saptarım					
	Çevrede meydana gelen krizleri takip ederim					
	Krizi meydana getirebilecek her türlü durumu dikkatle incelerim					
	Krizlerin olumsuz etkilerinden korunmaya karşı duyarlıyım					
Kriz Dönemi	Kriz anlarında uygulanacak acil eylem planım hazırdır					
	Oda veya birliğimden kriz yönetimi ile ilgili bilgilendirme yapması amacı ile eğitim talep ederim					
	Kriz kontrol ve risk denetim amacı ile meslektaşlarım ile iletişim halinde olurum					
	Yaşanan krizler ile ilgili diğer rehber arkadaşlarımı haberdar ederim					
	Tüm rehberleri kapsayacak önlemlerin alınması konusunda etkin görev alırım (sivil toplum kuruluşlarına katılmak vs.)					
	Kriz yönetimi sürecinde tüm rehberler ile iş birliği içerisinde olurum					
	Kriz sürecinde verimli çalışmamı önleyen engelleri kriz sonrası ortadan kaldırırım					
	Oda ve birliğimin kriz süreci eylemlerini değerlendiririm					
	Kriz süreci ile ilgili tüm turizm sektörünü kapsayan çok yönlü değerlendirmeler yaparım					
	Kriz sonrası yeni hedefler belirlerim					

Kriz Sonrası Dönem	Gerçekleştirdiğim kriz yönetimini değerlendirir ve eksikliklerimi belirlerim					
	Kriz sonrası rehberlik kariyerimde yeni bir yapılanma çalışması yaparım					
	Kriz sonrası sektörün güçlü ve zayıf yönlerini görebilirim					
	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştiririm					
	Yaşanan krizleri fırsata çevirerek mesleki alandaki boşlukları analiz eder ona göre bir plan geliştiririm					
	Yaşanan krizlere göre eğitimime ve kendimi geliştirmeme yön veririm					
	Kriz dönemi edindiğim yeni beceri ve davranışları kriz sonrasında mesleki hayatıma dahil ederim					

İKİNCİ BÖLÜM
KRİZİN TURİST REHBERLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Krizlerin Olumsuz Yönleri	Acentalar ile gerilim ve çatışma artmıştır					
	Turlardan elde edilen gelir azalmıştır					
	Tura çıkamama kaygısı sebebi ile rehberlerin motivasyonu bozulmuştur					
	Turların kalitesi düşmüştür					
	Yeni destinasyonlara tur yapma yönelimi azalmıştır					
	Rehberler ve meslek birlikleri arasındaki ilişki olumsuz etkilenmiştir					
	Rehberler arası çatışmalar artmıştır					
	Belirsizlik artmıştır					
	Otorite boşluğu doğmuştur					
	Finansal sorunlar ve riskler artmıştır					
	Rehberlerin verimliliği düşmüştür					
	Rehberler arası rekabet artmıştır					
	Yenilik ve yaratıcılık düşmüştür					
	Kriz turizm endüstrisinin her kademesini etkilemiştir					
	Seyahat acentaları kaçak rehber çalıştırma faaliyetlerini arttırmıştır					

Krizlerin Olumlu Yönleri	Kalitenin önemi daha çok anlaşılmıştır					
	Kriz deneyimi artmış, gelecek için önlemler alınmıştır					
	Rehberler arası daha etkin ve şeffaf bir ilişki ortamı doğmuştur					
	Seyahat acentaları rehberli turların öneminin farkında varmıştır					
	İnsan kaynağının önemi anlaşılmıştır					
	Eğitim etkinliklerine verilen önlem artmıştır.					
	Müşteri memnuniyeti artmıştır					
	Devletin turizm sektörüne desteği artmıştır					

Krizler Rehberlerin mesleki yaşamlarını nasıl etkilemektedir	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Krizler yıllık çalışma gün sayımı olumsuz etkilemektedir					
Krizler sürekli hizmet verdiğim grup türlerinin de değişmesine sebep olmuştur					
Krizler turist rehberliği mesleğini devam ettirmemi zorlaştırıyor					
Krizler sebebi ile turist rehberliği dışında ek iş yapmak zorunda kalıyorum					

Türkiye'nin son 15 yıl içerisinde yaşamış olduğu krizlerden Turist Rehberlerinin etkilenme düzeyleri ne şekilde olmuştur.	Çok Etkilenmiştir	Etkilenmiştir	Biraz Etkilenmiştir	Etkilenmemiştir	Hiç Etkilenmemiştir
Anayasa Krizi – 2001					
Küresel Kriz - 2008					
Suriyeli Mülteci Sorunu 2011					
Taksim Gezi Parkı Olayları - 2013					
IŞID Krizi – 2014					
Çözüm Sürecinin Sonlanması - 2015					

Türkiye – Rusya Krizi – 2016					
15 Temmuz Darbe Girişimi - 2016					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DEMOGRAFİK BİLGİLER

1-Cinsiyetiniz: ( ) Erkek ( ) Kadın

2-Yaşınız: ( ) 18-29 ( ) 30- 39 ( )40-49
( ) 50-59 ( ) 60+

3-Eğitim Durumunuz: ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisans Üstü

4-Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı (Kendiniz hariç):
( ) Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5+

5-Rehberlik Ruhsatnamesini alma şekliniz:
( ) Bakanlık Kursu ( ) Önlisans Turist Rehberliği ( ) Lisans Turist Rehberliği

6-Kaç yıldır kokartlı olarak çalışıyorsunuz ?
( ) 2 yıldan az ( ) 2-4 yıl ( ) 5-7 yıl ( )8-10 yıl
( ) 11 yıl ve üzeri

7- Kokartınızda hangi diller ekli?
( ) İngilizce ( )Fransızca ( )Almanca ( )İtalyanca
( )Arapça ( ) Rusça ( )İspanyolca ( )Japonca
( )Çince ( ) Diğer: ……..

8- Üyesi olduğunuz oda:
( )İRO ( )ANRO ( )İZRO ( )ARO ( )ADRO ( )ATRO
( ) TRO ( )BURO ( )ÇARO ( ) GARO ( )MURO ( )NERO
( )ŞURO

9- Ruhsatname türünüz: ( ) Ülkesel ( ) Bölgesel

10- Çalışma şekliniz:
( ) Acentada kadrolu ( ) Acentada Sezonluk ( )Bağımsız

11- Ağırlıklı olarak hizmet verdiğiniz grup türü :
( ) Yerli gruplar ( ) Yabancı gruplar ( ) Hem yerli hem yabancı gruplar

12- Yıllık ortalama çalıştığınız gün sayısı
( ) 0 – 50 ( ) 50 – 100 ( ) 100- 150 ( ) 150 – 200 ( ) 200 – 250 ( ) 250 +

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Tolga Fahri Çakmak

Doğum Tarihi: 12.10.1987

E- posta: tolgafahricakmak@gmail.com

Unvanı: Öğretim Görevlisi

Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm	Üniversite	Yıl
Doktora	Turizm İşletmeciliği	İstanbul Üniversitesi	2014-2018
Yüksek Lisans	Turizm İşletmeciliği	İstanbul Üniversitesi	2012-2014
Lisans	Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Öğretmenliği	Gazi Üniversitesi	2008-2012
Ön lisans	Turizm ve Seyahat İşletmeciliği	Kocaeli Üniversitesi	2006-2008

Çalıştığı Kurumlar:

Çalıştığı Kurum	Unvan	Yıllar
Bartın Üniversitesi	Öğretim Görevlisi	2014 - …….
Nişantaşı Üniversitesi	Araştırma Görevlisi	2014

Görev Aldığı Mesleki Örgüt:

Görev Aldığı Mesleki Örgüt	Görevi	Yıllar
İstanbul Rehberler Odası	Yönetim Kurulu Üyesi	2015-2018
Turist Rehberleri Birliği	Delege	2015-2018

Yayınlar :

Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

- **Çakmak, T ,F**. İstanbullu Dinçer, F . (2018). Gözetim Toplumu Yönetimi ve Turizm Endüstrisi Açısından Değerlendirilmesi. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (4), 551-558.
- **Çakmak, T.F**. Demirkol, Ş. (2017). Teknolojik Gelişmelerin Turist Rehberliği Mesleğine Etkileri Üzerine Bir Swot Analizi. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7, 221-235.
- **Çakmak, T.F**. İstanbullu Dinçer, F. (2015). Seyyahlar Şehri İstanbul ve Tarihi Devinim İçerisinde Bir Kent Görüntüsü. Journal of Tourismology, 1(1), 4
- Akova, O. **Çakmak, T.F**. (2015). Boş Zaman Paradigmasının Maslow un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıyla İlişkisi ve Tarihsel Süreç İçindeki Gelişimi. Journal of Recreation and Tourism Research, 2(3), 28-36.

Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

- İstanbullu Dinçer, F. **Çakmak T.F.** Uğuru K. (2014). Ekoturizm ve Gastronomi Turizminin Destinasyon Pazarlamasına Etkisi: Çorum Örneği, Eko-Gastronomi Dergisi, 1(1), 19-35.

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

- Sevinç, F. **Çakmak, T.F**. (2017). Tüketim Kültüründe Çiğ Beslenme ve Yaşayan Besinler. Uluslararası Batı Asya Turizm Araştırmaları Kongresi IWACT 2017, 147-155.
- İstanbullu Dinçer, F. **Çakmak, T.F**. (2015). Gözetim Toplumu Yönetimi ve Turizm Endüstrisi Açısından Değerlendirilmesi. I. Eurasia International Tourism Congress:Current Issues, Trends, and Indicators
- **Çakmak, T.F**. (2013). İnanç Turizminde Göbekli Tepe nin Yeri ve Önemi. International Conference on Religious Tourism and Tolerance

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

- **Çakmak T.F.** İstanbullu Dinçer, F. (2017) Turizm Alanında Çıkan Akademik Kadrolar Üzerine Bir İçerik Analizi, 3. Turizm Şurası, 01-03 Kasım 2017
- İstanbullu Dinçer, F. Erkol, G. **Çakmak T.F.** (2015) Algısal Taşıma Kapasitesinin Turist Memnuniyetleri Üzerindeki Etkisi Göbekli Tepe Örneği. 16. Ulusal Turizm Kongresi
- **Çakmak, T.F.** Akova, O. , (2012), İnanç Turizminin Bölgesel Kalkınma Üzerine Etkileri: Şanlıurfa Örneği, 12. Ulusal Turizm Paneli, 17 Nisan, Düzce

Yazılan kitaplar ve kitap bölümleri

- **Çakmak, T.F**. İstanbullu Dinçer F. (2016). Deniz Turizmi, , Detay Yayıncılık, Ankara
- Uğurlu, K. **Çakmak, T.F**. (2016). Turizm eğitim Politikaları ve Türk Turizm Eğitimindeki Sorunlar, içinde edt: Küçükaltan, D. Mercan, O. Çeken, H. Değişik Perspektifleriyle Turizm Politikası ve Planlaması, Detay Yayıncılık, Ankara
- İstanbullu Dinçer, F. **Çakmak, T.F**. Küçükali, S. Cor, C. (2016). Turizmin Uluslararası Boyutu, içinde edt: Akova, O. Kızılırmak, İ. Tanrıverdi, H. Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Detay Yayıncılık, Ankara

Diğer yayınlar

- **Çakmak, T.F.** (2017). III. Turizm Şurası. Anatolia Turizm Araştırmaları, 28(2), 351-351. (Etkinlik İncelemesi)
- **Çakmak, T.F.** (2016). IX Akademik Turizm eğitimi Arama Konferansı'nın Ardından. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 27(1), 141-142. (Etkinlik İncelemesi)