

COVID-19 Pandemisinin Oluşturduğu Çevresel Belirsizliğe Karşı Uyum Stratejileri: Toplantı ve Kongre Otellerine Yönelik Bir Uygulama

Turgut TÜRKOĐLU¹, İsa YAYLA², Hüseyin PAMUKÇU³ ve Ümran YALÇIN⁴

Öz

Bu araştırmanın amacı, toplantı ve kongre temalı otel işletmelerinin çevresel belirsizlik unsuru olarak COVID-19 sürecinde uyguladıkları çevreye uyum stratejilerinin koşul bağımlılık kuramı kapsamında incelenmesidir. Bu doğrultuda araştırmada, Ankara Çankaya bölgesinde faaliyet göstermekte olan toplantı ve kongre temalı 5 yıldızlı otel işletmelerinin departman yetkilileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 15 Haziran-30 Haziran 2023 tarihleri arasında yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen veriler betimsel analize tabi tutulmuştur. Toplantı ve kongre temalı otel işletmelerinin COVID-19 sürecindeki çevreye uyum stratejilerinin koşul bağımlılık kuramı kapsamında değerlendirilmesi noktasında ise MAXQDA 2020 nitel veri analiz programı aracılığıyla içerik analizi uygulanmıştır. Araştırmada, kongre ve toplantı temalı otel işletmelerinin çevreye uyum sağlamak amacıyla örgüt stratejisi üzerinde yoğunlaştığı ve örgütsel küçülmeye gidilmek zorunda kaldığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Koşul Bağımlılık Kuramı, Turizm, Toplantı ve Kongre Oteli, COVID-19

Adaptation Strategies Against Environmental Uncertainty Generated by the COVID-19 Pandemic: An Application for Meeting and Congress Hotels

Abstract

This research aims to examine the environmental adaptation strategies implemented by the meeting and congress-themed hotel businesses as an element of environmental uncertainty during the COVID-19 process, within the scope of condition dependency theory. In this direction, face-to-face interviews were conducted with the department officials of 5-star hotel businesses operating in the Ankara Çankaya region with the theme of meetings and congresses. The data obtained as a result of the interviews conducted over the semi-structured interview form between June 15 and June 30, 2023 were subjected to descriptive analysis. Content analysis was applied through the MAXQDA 2020 qualitative data analysis program at the point of evaluating the environmental adaptation strategies of meeting and congress-themed hotel businesses within the scope of condition dependency theory. In the research, it has been determined that congress and meeting-themed hotel businesses focus on organizational strategy to adapt to the environment, and organizational downsizing has to be made.

Keywords: Contingency Theory, Tourism, Meeting and Congress Hotel, COVID-19

Atf İçin / Please Cite As:

Türkoğlu, T., Yayla, İ., Pamukçu, H. ve Yalçın, Ü. (2024). COVID-19 pandemisinin oluşturduğu çevresel belirsizliğe karşı uyum stratejileri: toplantı ve kongre otellerine yönelik bir uygulama. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 356-367. doi:10.33206/mjss.1329971


Geliş Tarihi / Received Date: 19.07.2023

Kabul Tarihi / Accepted Date: 17.09.2023


¹ Doktora Öğrencisi – Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, turgut.turkoglu44@gmail.com,

 ORCID: 0000-0002-9535-1908


² Dr. – Kültür ve Turizm Bakanlığı, isa.yayla@kulturturizm.gov.tr,

 ORCID: 0000-0002-6473-7904

³ Doç. Dr. – Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, hpamukcu@aku.edu.tr,

 ORCID: 0000-0002-9673-5604

⁴ Yüksek Lisans Öğrencisi – Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, umranyalcinn@gmail.com,

 ORCID: 0000-0003-4476-6932

Giriş

Örgütlerin, dış çevrelerinde meydana gelen ve gelme ihtimali olan belirsizliklere karşı hazırlıklı olabilmesi, hayatta kalabilmesi, rekabet gücünü, hizmet kalitesini ve üretimini koruyabilmesi için değişen çevre şartları ile uyumlu hedeflerin ve stratejilerin ortaya konulması, örgüt yapısının bu yönde inşa edilmesi gerekmektedir (Çubukçu, 2018, s. 176; Fayganoğlu, 2019, s. 483; İraz, 2000, s. 162; Linden, 2021, s. 9). Özellikle talebin aşırı kırılğan bir özellik taşıdığı turizm sektöründe çevrenin dinamik bir yapıya sahip olması, dolayısıyla çevre şartlarının geleceğine ilişkin durumların öngörülebilmesi, sektörde yer alan örgütlerin hazırlıklı ve yeniliklere açık olmasını gerektirmektedir (Hon ve Lui, 2014, s. 865). Örgütler ancak bu sayede rekabet ortamında başarı gösterebilecek, mevcut ve olası krizlere karşı direnç sağlayabilecektir (Darvishmotevali, Altınay ve Köseoğlu, 2020, s. 7). Hizmet odaklı bir sektör olan turizmde örgütlerin esnek ve organik bir yapıya sahip olması da bu uyum sürecinde bir avantaj sağlamaktadır. Bu sayede turizm işletmeleri değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için mevcut stratejilerini, planlamalarını ve örgüt yapılarını değiştirerek yeni süreçlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektedir (Çelik, 2020, s. 732). Nitekim turizm işletmeleri; kuş gribi, 12 Eylül ve çeşitli bölgelerde gerçekleştirilen diğer terör saldırıları, doğal afetler gibi bir anda ortaya çıkabilen ve önüne geçilemeyen krizlerle karşı karşıya kalmış ve yoğun küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çevrede meydana gelen değişmelere paralel olarak kendi örgüt yapılarını değiştirmeye başlamışlardır (İraz, 2000, s. 155). COVID-19 pandemisinin de yol açtığı ekonomik ve sosyal etkiler neticesinde bireylerin ve kuruluşların iş ve meslekler hakkındaki algılarını yeniden şekillendirmesi ve iş dünyasında hem mikro hem de makro değişimlere yol açtığı görülmektedir. (Kramer ve Kramer, 2020, s. 1).

Bu araştırmada toplantı ve kongre turizmi işletmelerinin COVID-19 sürecinde karşılaştığı sorunların belirlenmesi, bu sorunları giderebilmek ve süreci en az zararlı atlatabilmek, müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini koruyabilmek adına koşul bağımlılık kuramının çevre, teknoloji, strateji ve örgüt yapısı bileşenlerinden yola çıkılarak incelenmesi amaçlanmıştır. Önceki yıllarda savaş, deprem, terör saldırısı gibi çeşitli krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiş olmakla birlikte Akpınar ve Selçuk (2021) tarafından yapılan çalışmada İzmir'de yer alan otellerinin COVID-19 sürecinden ne şekilde etkilendiği koşul bağımlılık kuramı kapsamında ele alınmıştır. Bu araştırmada ise doluluğunun ve gelirinin önemli bir bölümünün toplantı ve kongre katılımcısı turistlere bağlı olduğu, dolayısıyla COVID-19 tedbirleri ve uygulamaları kapsamında toplu etkinliklerin yasaklandığı göz önüne alınarak bu konseptte sahip otellerin hangi sorunlarla karşılaştığı ve bu sorunlara yönelik ne gibi çözüm önerilerinin getirildiği üzerinde durulmuştur. Araştırmanın, COVID-19 salgınının etkisinin azaldığı bir dönemde gerçekleştirilmiş olması, işletmelerin bu süreçten ne gibi çıkarımlarda bulunduğu ve bu çıkarımların geleceğe yönelik etkilerinin belirlenmesi, toplantı ve kongre temalı otel işletmelerinin olası krizlere karşı hazırlıklarının ortaya konulması noktasında önem taşımaktadır.

Koşul Bağımlılık Kuramı ve Turizm Sektöründe Çevresel Belirsizlik

Örgütler, en az maliyet ile en yüksek kalitede ürün sunarak mevcut müşterisini elinde tutmayı, pazarını genişletmeyi, rekabet gücü elde etmeyi, kârlılığını ve sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için örgütlerin ürün kalitesini, teknolojisini, örgüt yapısını ve stratejilerini içinde bulunduğu sektörün şartlarına, değişen müşteri taleplerine, piyasa koşullarına, teknolojiye ve çevresel değişkenlere göre yönlendirmesi gerekmektedir (Şeşen ve Basım, 2008, s. 176). Her örgüt bu değişimleri sağlarken içinde bulunduğu sektörün özelliklerine göre kararlar almakta, faaliyet göstermekte ve bu da koşul bağımlılık kuramında ifade edilen her örgüt için tek bir yönetim şeklinin olmadığı gerçeğini ortaya koymaktadır (Lawrance ve Lorsch, 1967, s. 4; Seymen, 2014, s. 139). Lawrance (1967) tarafından geliştirilen koşul bağımlılık kuramı; örgütlerin başarı sağlayabilmesi için yapıları ile koşul bağımlılık faktörleri arasında uyum olması gerektiğini ve örgütsel yapının teknoloji, strateji, örgüt büyüklüğü ve çevreden oluşan koşul bağımlılık faktörlerine bağlı olarak geliştiğini belirtmektedir (Aktaş ve Şener, 2012, s. 92; Sayılar, 2016, s. 21). Koşul bağımlılık faktörleri incelendiğinde, personel sayısını, görev dağılımını, departman yapısını, karmaşıklılığını ve departmanların birbirleriyle olan ilişkisini gösteren örgüt büyüklüğü (Sayılar, 2016, s. 32); ürünün üretim sürecini, şeklini ve bilgi teknolojilerini ifade eden teknoloji (Sargut ve Özen, 2007, s. 57); örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarının, hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli işlemlerin ne olduğunun ve nasıl yapılacağının belirlenmesini ifade eden strateji (Aktan, 2008, s. 5) ve örgütün toplum, ekonomi, kültür, sosyal-siyasal yapı, müşteri, rakip ve dağıtım kanalları gibi ilişkide bulunduğu öğeleri barındıran çevre (Duncan, 1972, s. 314; Üsdiken, 1980, s. 159) bir araya gelerek örgüt bütünlüğünü oluşurmaktadır.

Koşul bağımlılık kuramına göre örgütler teknolojisini, stratejilerini ve örgüt yapısını dış çevreye göre şekillendirerek hayatlarını devam ettirmeye çalışmaktadır. Çevre; teknolojinin, müşteri taleplerinin, piyasa şartlarının hızlı değişimi nedeniyle dinamik bir yapıya sahip olmakta (Bozağaç ve Aktaş, 2018, s. 42; Uzkuurt, 2002, s. 1) ve örgütler açısından belirsizlik unsuru oluşturmaktadır. Kurama göre çevresel belirsizlik, yöneticilerin çevresel faktörleri algılamada ve çevrede meydana gelen değişimleri tahmin etmede yeterli bilgi sahibi olamamaları anlamına gelmektedir (İraz, 2000, s. 158). Çevresel belirsizlik, gelecekteki olası durumlara ve bu durumların ne gibi sonuçlara yol açacağına, örgüte nasıl yansıtacağına ilişkin bilgi sahibi olamama, dolayısıyla bu olaylar karşısında örgüt stratejilerini, kaynaklarını, planlamasını nasıl kuracağını tahmin edememe gibi durumlara yol açmaktadır (Milliken, 1987, s. 134; Üsdiken, 1980, s. 160). Bu gibi sebepler örgütlerin yaşamlarını zorlaştırmakta, performans ve varlığı üzerinde olumsuz etkilere neden olmakta, örgütleri bu durumla yüzleşmek zorunda bırakmaktadır (Appiah vd., 2019, s. 368; Genç, 2011, s. 189; Yıldırım, 2018, s. 90; Yılmaz ve Çetinel, 2015, s. 223). Ayrıca örgütlerin karşılaşabileceği çevresel belirsizlik durumlarının önceden tahmin edilemez oluşu, farklı sektörlerde farklı etkilerinin bulunması, belirsizliklerin herhangi bir zamanda ve boyutta ortaya çıkabilir olması örgütlerin karşı karşıya olduğu durumun ciddiyetini artırmakta (Harrington, 2001, s. 387) ve koşul bağımlılık ile ilgili yapılan çalışmaların çevre faktörü üzerinde yoğunlaşmasına yol açmaktadır (Genç, 2011, s. 189; Robin vd., 2019, s. 16; Yılmaz ve Çetinel, 2015, s. 223).

Çevresel belirsizlikler doğal afet, salgın hastalık, siyasi ve ekonomik kriz, terör saldırısı, kazalar gibi beklenmedik olaylardan oluşabilmektedir. Örgütlerin kontrolü dışında gerçekleşen bu belirsizlikler, bölgesel etkiler ortaya çıkarabileceği gibi belirli bir bölgeyi aşarak küresel boyutlara da ulaşabilmekte ve her sektörü farklı düzeyde etkileyebilmektedir. Güvenlik ve sağlık unsurlarının ön plana çıktığı, eğlenme ve dinlenme faaliyetlerinin amaçlandığı, talebin ani değişimlere müsait olduğu turizm sektörü de bu belirsizlik durumlarından kolayca etkilenen kırılgan bir yapıya sahiptir (Pizam, 2002, s. 1; Zeng vd., 2005, s. 306). Nitekim 11 Eylül 2001 tarihinde, dünyanın ticaret merkezi olarak bilinen ikiz kulelere yapılan saldırı sonucunda turizm sektöründe belirgin düşüşler yaşanmıştır. Bu süreçte rezervasyonlar iptal edilmiş, seyahatler durdurulmuş ve güvenlik sebebiyle ülke turizmi zarar görmüştür. Ancak, saldırı sonrası ABD'nin bazı ülkelere yapılacak seyahatleri yasaklaması, diğer ülkelerin turizmüne de olumsuz yönde yansımıştır (Goodrich, 2002a; Goodrich, 2002b). Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde etki gösteren ve küresel ekonomiye zarar veren Mortgage krizi (Dickerson, 2009) de turizm sektörünü olumsuz bir şekilde etkilemiştir (Mutlu ve Akbaş, 2021, s. 1493). 2002'de Çin'de ortaya çıkarak Hong Kong, Singapur ve Tayvan başta olmak üzere farklı ülkelere yayılan SARS virüsü, bölgeye gelenlerin sayısında ve otellerin doluluk oranında ciddi bir düşüşe yol açmıştır. Benzer şekilde, Asya'da ortaya çıkan ve kuş gribi olarak da bilinen H1N1 virüsü ise başta Avrupa olmak üzere farklı kıtalarda birçok ülkeyi etkisi altına alarak turizm sektörüne zarar vermiştir (Page vd., 2012; Pine ve McKercher, 2004; Skare vd., 2021; Zeng vd., 2005;). 2019 yılının sonlarına doğru Çin'in Vuhan eyaletinde ortaya çıkan ve koronavirüs (COVID-19) olarak adlandırılan bulaşıcı hastalık da etkileri devam eden, birçok sektörün yanı sıra turizm sektörünü de doğrudan etkileyen ve çevresel belirsizlik oluşturan bir krizdir.

COVID-19 salgını ortaya çıkmasından kısa süre sonra diğer ülkelere yayılmış ve küresel bir tehdit haline gelmiştir. Virüsün ortaya çıktığı ilk zamanlarda gerekli tedavi ve korunma yöntemlerinin bilinmemesi ve virüsün yayılımının hızlı olması, virüsün yayılımını azaltmak ve etkilerini en aza indirebilmek, toplumsal ve ekonomik yapının yeni çevre şartlarına uyumunu sağlayabilmek adına hükümetleri birtakım tedbirler almaya yöneltmiştir (Ho vd., 2021, s. 1; Kramer ve Kramer, 2020, s. 2; Linden, 2021, s. 2). Ulusal ve uluslararası seyahat yasakları, seyahat sonrası zorunlu karantina uygulamaları, restoranların ve yakın mesafe gerektiren diğer toplu alanların kapatılması gibi uygulamalar ile zarar gören turizm endüstrisinin bir parçası olan konaklama sektöründe de bu süreçte önemli sorunlar yaşanmıştır. Seyahat taleplerinin azalmasına bağlı olarak rezervasyonların iptal edilmesi, hizmet standartlarının değişmesi, hijyen için ek uygulamaların hayata geçirilmesi ve bunlara bağlı olarak maliyetlerin artması, personelin hastalık korkusundan dolayı çalışmak istememesi, turistlerin tercih ve beklentilerinin değişmesi, tesislere yönelik güven kaybı, tesis doluluk oranlarının azalması, geceleme sürelerinin düşmesi, bazı durumlarda personelin ve müşterilerin COVID-19 tedbirlerine ve kurallarına uymak istememesi gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır (Doğru ve Koçak, 2021, s. 107; Ertaç ve Candan, 2021, s. 489; Inkinen vd., 2021, s. 11; Karadeniz vd., 2020, s. 3128; Napierala vd., 2020). Buna bağlı olarak birçok işletme COVID-19 sürecinde zarar görmüş ve kapanmak zorunda kalmış, işten çıkarmaların bir sonucu olarak işletmelerin üretim ve performans düzeyleri azalmış, işsizlik artmış, bireysel ve toplumsal yaşamda sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Bakar ve Rosbi, 2020, s. 189; Blustein vd., 2020, s. 2; Rubeena ve Naz, 2020, s. 137).

COVID-19 sürecinde virüsün yayılımını önlenmek ve turizm sektörünün bu süreçte aldığı zararı asgari düzeye indirmek amacıyla T.C. Sağlık Bakanlığı ile T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından genelgeler yayımlanmış ve diğer turizm hizmeti sunan işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de birtakım önlemlerin alınması gerektiği belirtilmiştir. Böylece “yeni normal” olarak adlandırılan süreçte işletmeler, hizmet kalitesini ve güvenilirliğini yükselterek COVID-19 salgınına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu tedbirlerin yanı sıra konaklama sektörünün COVID-19 sürecindeki ve sonraki dönemde ortaya çıkabilecek benzer riskleri en az zararla atlatabilmesi için işletmelerin çevresel belirsizliklere hazırlıklı olması, değişen şartlara hızlı bir şekilde karşılık verebilmesi, çalışanlara gerekli eğitimin verilmesi, hizmet standartlarının ve çeşitlerinin değişen çevre şartları ve müşteri talepleri göz önünde bulundurularak sağlanması, örgüt yapısının ve stratejilerinin belirsizliklere cevap verebilecek şekilde düzenlenmesi, müşterilerin yaşadığı güven duygusunun kazanılabilmesi ve hastalık korkusunun giderilebilmesi, uluslararası seyahat kısıtlamaları karşısında iç turizmin canlandırılmaya çalışılması gibi hazırlıklar yapması gerekli görülmektedir (Gössling vd., 2021, s. 15; Kumar, 2020, s. 183; Zajac vd., 2000, s. 429).

Yöntem

Bu araştırmanın amacı, toplantı ve kongre temalı otel işletmelerinin çevresel belirsizlik unsuru olarak COVID-19 sürecinde uyguladıkları çevreye uyum stratejilerinin koşul bağımlılık kuramı kapsamında incelenmesidir. Bu doğrultuda, toplantı ve kongre temalı otel işletmelerinin çevresel belirsizlik unsuru olarak COVID-19 sürecini nasıl karşıladıkları, yeni şartlara uyum sağlamak adına örgüt içine ve örgüt dışına yönelik ne tür faaliyetlerde buldukları, bu faaliyetlerin COVID-19 sürecine uyum sağlamada ne gibi etkileri bulunduğu, alınan tedbirlerin ve gerçekleştirilen uyum stratejilerinin COVID-19 sonrası sürece nasıl yansıdığı soruları cevaplanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, örgütlerin, koşul bağımlılık kuramının birleşenlerinden teknoloji, örgüt büyüklüğü, strateji ve çevre noktasında ne gibi değişiklikler uyguladığı ve/veya uygulamak zorunda kaldığı irdelenmiştir.

Evren-Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara Çankaya’da faaliyet göstermekte olan 5 yıldızlı toplantı ve kongre temalı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiş ve katılım göstermek isteyen 5 adet otel işletmesinin farklı departmanlarında faaliyet göstermekte olan yetkili kişiler ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılım gösteren katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Yönelik Bulgular

	İşletmede Çalıştığı Pozisyon	İşletmede Çalıştığı Süre
1	İnsan Kaynakları	7
2	İnsan Kaynakları	5
3	Kat Hizmetleri	15
4	Kat Hizmetleri	19
5	Kat Hizmetleri	25
6	Ön Büro	5
7	Ön Büro	5
8	Ön Büro	11
9	Servis Hizmetleri	7
10	Yiyecek ve İçecek/Mutfak	40
11	Yiyecek ve İçecek/Mutfak	10
12	Yiyecek ve İçecek/Mutfak	35
13	Yiyecek ve İçecek/Mutfak	15
14	Yiyecek ve İçecek/Mutfak	43
15	Yiyecek ve İçecek/Mutfak	35

Veri Toplama Aracı

Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden yararlanılmış ve araştırma soruları ilgili literatür taramasından (Akpınar ve Selçuk, 2021; Doğru ve Koçak, 2021; Karadeniz vd., 2020;) yola çıkılarak geliştirilmiştir. Araştırma verileri, 15-30 Haziran 2023 tarihleri arasında otel yöneticileri ve yetkilileri ile yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formunun tercih edilmesinin en önemli nedeni araştırmacıların, görüşmenin amacına ve akışına göre sorularını şekillendirebilmesi, katılımcıların cevapları doğrultusunda konuyu detaylandırabilmesi ve alt sorularla daha kapsamlı cevaplar elde edebilmesidir (Lorcu, 2020; Türnüklü, 2000). Ayrıca araştırmacının, araştırma sorularını cevaplayabileceği düşünülen kişilerle görüşerek daha sağlıklı cevaplar alabilmesi, konunun ilgili kişilerin bakış açısıyla incelenebilmesi, bu bakış açılarını oluşturan

etkenlerin ve süreçlerin belirlenmesini mümkün kılması sebebiyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği önem taşımaktadır (Yıldırım, 1999). Araştırma kapsamında, salgının kongre ve toplantı konseptine sahip otel işletmeleri üzerindeki etkisinin daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilebilmesi amacıyla farklı departmanların yetkilileri ile görüşülmüş ve 5 farklı otel işletmesinden 15 yetkiliden veri toplanmıştır.

Araştırma verileri COVID-19'un etkisinin azaldığı ve kısıtlamaların kaldırıldığı bir dönemde toplanmış olup bu durum birtakım gerekçelere bağlanmıştır. Türkiye'deki ilk vakanın Mart 2020'de tespit edilmesi ve salgının hızlı bir şekilde yayılmaya başlamasının ardından otel işletmeleri ve ilgili kurumlar, salgının seyrine göre çeşitli tedbirler almıştır. Alınan bu tedbirler, olası durumlar karşısında çeşitli ihtimalleri de göz önünde bulundurarak genişletilmiş ve her işletmenin kendi işleyişi ve anlayışı kapsamında olgunlaştırılmıştır. Bu kapsamda ilgili çalışma, COVID-19 salgınının kısmi olarak kontrol altına alındığı ve kriz riskinin azaldığı bir dönemde gerçekleştirilerek işletmelerin krize yönelik ne gibi tedbirler aldığını, krizin ardından bu tedbirlerde ne gibi değişikliklere gidildiğini, kriz sürecinden ne gibi çıkarımlar sağlandığını ve bu çıkarımların geleceğe yönelik ne gibi uygulamalara dönüştüğünü belirlemek açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda, literatürde yapılan çalışmaların genel itibarıyla COVID-19 sürecini değerlendirdiği göz önünde bulundurularak bu çalışmanın, ilgili süreci ve sonrasını kapsamı, turizm sektörünün geleceğine yönelik çıkarımlar sağlanması adına özgün bir nitelik taşıdığı ve araştırmayı önemli kıldığı düşünülmektedir.

Verilerin Analizi

Yapılan görüşme sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde betimsel analizden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin koşul bağımlılık kuramı kapsamında ilişkilendirilmesinde ise içerik analizinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda MAXQDA'20 nitel veri analiz programından yararlanılmıştır. Veriler, koşul bağımlılık kuramının birleşenleri olan strateji, teknoloji, örgüt büyüklüğü ve çevre ile uyumlu olacak şekilde kategorize edilmiş ve kodlanmıştır. Yapılan kodlamalar MAXQDA'20'de yer alan "Yaratıcı Kodlama" seçeneği ile düzenlenerek görselleştirilmiştir.

Bulgular

Toplantı ve kongre temalı otel işletmelerinin çevresel belirsizlik unsuru olarak COVID-19 sürecinde uyguladıkları çevreye uyum stratejilerinin koşul bağımlılık kuramı kapsamında incelenmesi amacıyla 5 yıldızlı otel işletmeleriyle yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2'de katılımcıların, işletmelerin COVID-19 sürecinde karşılaştığı sorunlarla ilgili görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 2. Konaklama İşletmelerinin COVID-19 Sürecinde Karşılaştığı Sorunlara Yönelik Bulgular

Soru Sırası	Soru - Cevap	Katılımcı Numarası
1	<p>Çevresel bir belirsizlik olarak COVID-19 sürecini turizm ve konaklama sektörü için nasıl değerlendiriyorsunuz?</p> <p>Yurt içi ve yurt dışı seyahat kısıtlamaları sebebiyle turizm sektörü olumsuz etkilendi. Büyük organizasyonlar iptal edilmek zorunda kaldı.</p> <p>Sektörel açıdan düşüşler yaşandı, hizmetler neredeyse durma noktasına geldi. Personel olumsuz etkilendi. Sektör ve personel açısından kayıpları olan zorlu bir süreçti.</p> <p>Kapatılan oteller oldu, personel maaşlarında sorunlar yaşandı, işten çıkarmalar oldu.</p> <p>Daha önce böyle bir durum yaşanmadığı için gerekli hazırlıklarımız yoktu. Ancak nasıl önlem alınacağına dair tecrübe yaşandı.</p>	<p>K1, K4</p> <p>K12, K13, K14, K15</p> <p>K2, K5, K6</p> <p>K3, K15</p>
2	<p>Salgın sürecine uyum sağlanabilmesi adına örgüt içerisinde personele ve müşteriye yönelik ne gibi değişikliklere gittiniz? (Yeni tedbirler, hijyen koşulları, çalışma saatleri, hizmet şeklinde ve standartlarında değişiklikler vb.)</p> <p>Bakanlık tarafından getirilen yasaklara ve uygulamalara uyuldu. Hijyen noktasında yeni tedbirler getirildi. Misafirlerin güvenliği için getirilen tedbirler artırıldı, misafirlerle temas azaltıldı. Özellikle eldiven, maske, siperlik kullanımına, sosyal mesafe uygulamasına dikkat edildi. Odalar boşaldıktan sonra 24 saat boş bırakıldı, karantinalı odalar boşaldıktan sonra dezenfekte edildi. Personel aşı için teşvik edildi. Belirli aralıklarla COVID testi istendi.</p> <p>Departmanlar arasında bulaş riskini engellemek amacıyla birebir iletişim ve iş birliği kesildi.</p> <p>Açık büfeler kapatıldı ve yerine tabak servisine geçildi, oda sayısı azaltıldı, standart olmayan salonlar kapatıldı, toplantı ve kongreler iptal edildi.</p> <p>Personel noktasında azalmalar oldu. Personelin günlük çalışma saatleri ve haftalık izin günleri artırıldı. Personelin azlığına bağlı olarak farklı görevler verildi.</p> <p>Servisler tek personel tarafından gerçekleştirildi, Tek kullanımlık ürünler tercih edilmeye başlandı.</p> <p>Özellikle mutfakta kapalı ve tek kullanımlık ürünler kullanıldı.</p> <p>Odalarn temizlenmesi, mal kabul işlemleri, servis hizmetleri gibi konularda tedbirler alındı.</p>	<p>K1, K2, K3, K6, K12, K13, K14</p> <p>K9</p> <p>K2, K4, K10, K11</p> <p>K5, K7, K8, K10, K11</p> <p>K1, K2, K4, K10</p> <p>K15</p>

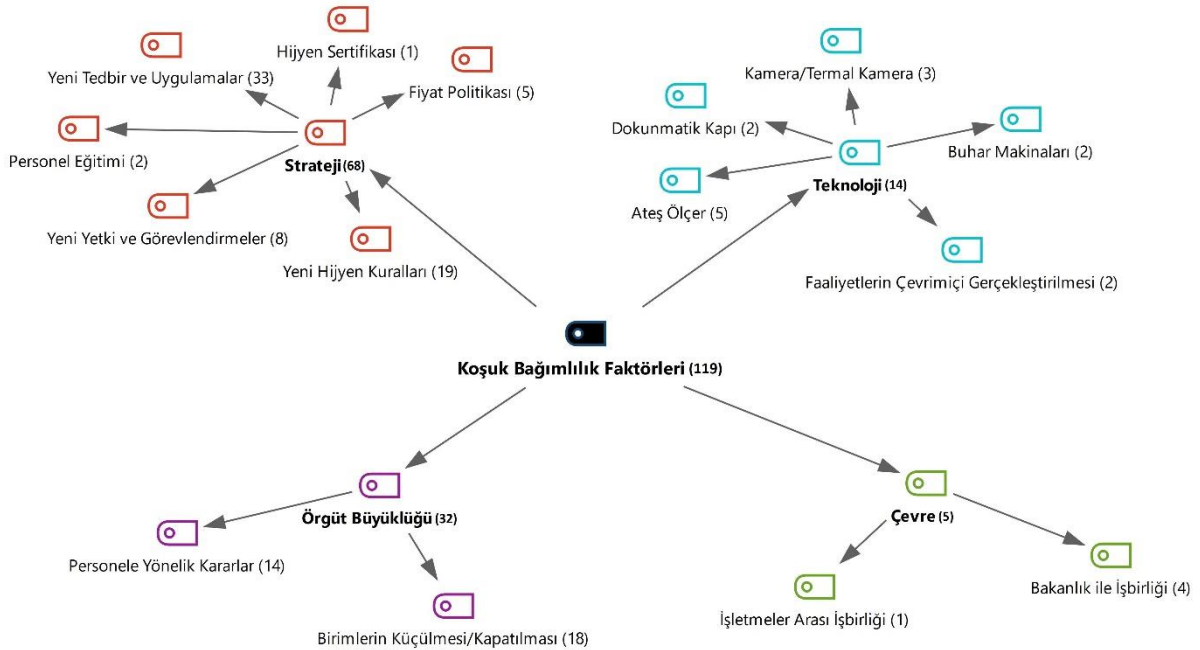
Tablo 2 Devamı. Konaklama İşletmelerinin COVID-19 Sürecinde Karşılaştığı Sorunlara Yönelik Bulgular

Soru Sırası	Soru - Cevap	Katılımcı Numarası
	COVID-19 süreci toplantı ve kongre turizmi bölgesi olan Ankara'yı nasıl etkiledi?	
3	Düğün, toplantı, kongre gibi büyük ve kalabalık etkinlikler iptal edildi. Kalabalık misafirler ve etkinlikler kabul edilmedi. Zorunlu iş seyahatleri gerçekleşti ve buna bağlı olarak turist sayılarında düşüş yaşandı.	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15
	Salgın sürecinde işletmenizde ne gibi değişiklikler yaşandı? Bu değişiklikler genellikle hangi departmanlarda gerekli oldu? Değişiklikleri hayata geçirirken ne gibi sorunlarla karşılaşıldı?	
	Bu dönemde çoğunlukla müşterilerle birebir temas halinde olan departmanlar etkilendi. Bellboy ön büro gibi departmanlar zorluklarla karşılaştı.	K1
	Kat hizmetlerinde büyük değişiklikler yaşandı. Odalar konaklamadan sonra bir gün arayla kullanıldı. Buhar makineleri ile temizlendi.	K10
4	Bütün departmanlar etkilenmekle birlikte özellikle yiyecek içecek, servis, ön büro ve kat hizmetlerinde sorunlar yaşandı ve bunlara yönelik tedbirler alınmaya çalışıldı. Personel azlığı bu sorunların başında gelmekteydi. Mevcut personele yeni görevler verilerek bu sorunlar aşılmaya çalışıldı.	K7, K8, K15
	Kat hizmetleri ve mutfak departmanında yaşandı. Mutfak noktasında, personel azlığından dolayı servisler yavaşladı. Sürekli maske kullanımı da kronik rahatsızlığı olanlar başta olmak üzere personel ve müşteri açısından sıkıntılar yaşattı. Personel azlığından dolayı mutfak personeli servis yapmak zorunda kaldı ve servis sırasında mesafe sıkıntısı oldu.	K2, K4, K5, K6, K9, K11, K12, K13, K14
	Mutfaktaki en büyük sorun servisin yavaşlaması ve müşterinin bekletilmesiydi.	K3
	Salgın sürecinde müşteri profilinde ve beklentilerinde değişiklikler oldu mu?	
	Müşteri profilinde değişikliğinden ziyade müşteri ve konaklama sayımızda düşüş yaşandı.	K2
5	Müşteri taleplerinde ve profilinde azalma oldu, sadece zorunlu iş seyahati gerçekleştiren turistler geldi.	K3, K4, K5, K6, K7, K8, K12, K13, K15
	Müşteri profilinde azalma oldu. Misafir grupları seyahati bıraktı. Büyük ve çocuk yaştaki misafirlerimiz gelmedi.	K9, K10, K11, K14
	Evet ise, değişen müşteri profilini ve beklentilerini karşılayabilmek adına ne gibi çalışmalar gerçekleştirdiğiniz, hangi değişikliklere yöneliniz?	
	Özellikle personelin hijyenine dikkat etmelerine yönelik beklenti oluştu. Müşterilerin potansiyeline ve portföyüne göre hijyen tedbirleri alındı. Misafirler otele girişte ateş ölçer ile karşılandı. Ateşi yüksek olan misafirler konaklama süresi boyunca odasından çıkmamak suretiyle koruma altına alındı. Misafirlerin ve personelin maske, eldiven kullanmasına ve sosyal mesafeye uyulmasına dikkat edildi. Çalışma alanları sıklıkla dezenfekte edildi ve personele hijyen eğitimi verildi.	K1, K4, K7, K8, K9, K10
	Odaların kullanım düzeni değiştirildi. Sırayla kullanıma açıldı ve konaklamanın ardından bir gün boş bırakıldı. Asansördeki kişi sayısı sınırlandırıldı.	K5
6	Büfedeki ürün çeşitliliği azaltıldı, açık büfe yerine oda servisine ve tabak servisine geçildi ancak müşteriler oda servisine kolay alşamadı. Oturma düzeni değiştirildi. Tek kullanımlık ürünlere olan talep arttı.	K6, K11, K13
	Tuvalet kapıları otomatik oldu, dokunmatik dezenfektan, termal ısıölçer ve ateş ölçümünü sağlayacak cihazlar alındı, toplantıların hibrit şekilde gerçekleştirilmesi için sistem alındı.	K14
	Fiyat konusunda tedbirler alındı, müşterileri çekmek için fiyatlar aşağıya çekildi.	K12, K15
	Fiyatlar konusunda tedbirler alındı. Biraz daha düşük fiyatlara çekildi ancak etkili bir yöntem olmadı. Çünkü ortada bir hastalık olduğu için gerektiği kadar, işlerini halledebilmek için otelleri tercih ettiler. Gerekeceği sürece otelde konaklamayı kestiler. İş amacıyla diğer şehirlerden gelen misafirler konaklamak yerine işlerini tamamlamak için günübirlik ziyaret gerçekleştirdiler.	K2
	COVID-19 salgınının işletmenizdeki teknoloji, stratejileri ve büyüklüğü üzerinde ne gibi etkileri ortaya çıktı?	
	Organizasyonların iptal edilmesi, turist sayısının ve konaklamanın düşmesi ile ekonomik sıkıntılar yaşandı. Buna bağlı olarak gelir düşüklüğü oldu ve personel işsiz kaldı. Dolayısıyla stratejik açıdan sorunlar yaşanmasına yol açtı.	K2, K3, K7, K8, K9, K11, K14
	Pandemi süresi boyunca otelin çalışmaması durumundan kaynaklı otel büyük bir zarara uğradı. Bu zarardan dolayı da geliştirilmesi ve değiştirilmesi gereken teknolojik aletlerin, oda içerisinde bulunan araç ve gereçlerin çoğu değiştirilemedi. Bu da otelin yenilenememesi ve pandemiden sonra gelişmemesine sebep oldu.	K1
7	Otel girişlerine termal ateş ölçer kameralar, dokunmatik dezenfektanlar, çöp kutuları konuldu. Otomatik/dokunmatik kapılar tercih edildi. Giriş ve çıkışlarda kart sistemine geçildi.	K4, K6, K10, K11, K12, K13, K15
	Misafir valizleri dezenfekte edildi. Odalar sterilize edildi. Odaların temizlendiğini belirten ve kapılar açıldııkça yırtılan kağıtlar yapıştırdı, bu sayede misafirler odaların daha önce kullanılmadığından emin oldu. Bu uygulama toplantı salonlarında da uygulandı.	K12, K15

Tablo 2 Devamı. Konaklama İşletmelerinin COVID-19 Sürecinde Karşılaştığı Sorunlara Yönelik Bulgular

Soru Sırası	Soru - Cevap	Katılımcı Numarası
8	COVID-19 salgınının oluşturduğu kriz durumunun olumsuzluklarını en çok hangi alanlarda hissettiniz? Örgüt yapınızda ve stratejilerinizde değişimler yaşandı mı?	
	Özellikle ekonomik açıdan etkileri oldu.	K5, K6, K8, K11
	Müşteri beklentilerinin ve taleplerinin karşılanması noktasında sorunlar yaşandı. Müşteri beklenti ve talepleri işletme açısından karşılanmış olsa da müşteri tarafından yetersiz görülebiliyordu. Personele duyulan güvensizlikten dolayı şikâyetler gelebiliyordu.	K1, K3
	Kat hizmetleri zorluklar yaşadı. Değişen hijyen ve tedbir kurallarına göre hareket etmeleri gerektiği ve iş yükü oldukça arttı.	K10
9	COVID-19 salgınından ne gibi çıkarımlar sağlandı? COVID-19 sürecinin ardından sonraki salgınlar ve/veya olası belirsizliklere karşı bir hazırlık düşünceniz var mı?	
	Ekonomiden dolayı yeniden gelebilecek bir salgın için aldığımız tedbir yok.	K6
	Sonraki salgınlar veya olası belirsizliklere karşı öngöründe bulunulmadığı için sonuçta covid19 da beklenilmeyen bir durumdu ve bu durumdan kaynaklı insanlar işletmesini ön planda tutmaya çalışsa ve verim almaya çalışsa da yapamıyor. Bundan sonraki salgınlar içinde mutlaka tedbirler alınıyor fakat salgının büyüklüğü tedbirleri etkileyebiliyor.	K1
	Hijyen kurallarının önem daha da arttı ve kalıcı hale getirildi.	K8, K9, K15
	Bu süreç, benzeri durumlar için acil önlem planları yapılması gerektiğini gösterdi.	K14
	Salgından sağladığımız çıkarım sayesinde stratejik ve ekonomik açıdan tedbirlerimiz oldu.	K3
	Hijyen ve temizlik kuralları, tek kullanımlık ürünler, maske ve mesafe uygulamaları gibi çeşitli tedbirler alındı. Bir daha salgın veya benzer bir durum yaşanırsa bu konuda tecrübe ve farkındalık sahibi olundu, neler yapılacağı konusunda panik olmadan daha kolay uyum sağlanabilir. Yazılı prosedürler kullanılır, yeni sorunlara karşı daha kolay uygulanabilir.	K2, K4, K5, K7, K9, K11, K12

COVID-19 salgınının kongre ve toplantı temalı otel işletmeleri üzerindeki etkilerinin koşul bağımlılık kuramı kapsamında değerlendirilmesi amacıyla tablo 2'de yer alan ifadeler içerik analizine tabii tutularak tematik kodlar haline getirilmiş ve şekil 1'de görselleştirilmiştir.



Şekil 1. COVID-19 Salgınının Otel İşletmeleri Üzerindeki Etkisinin Koşul Bağımlılık Kuramının Birleşenleri Kapsamında Değerlendirilmesi

Salgın döneminde işletmeler, değişen müşteri profili, istek ve beklentileri karşısında memnuniyeti sağlamak ve zararı önlemek amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır. Maske, eldiven, siperlik kullanımı, dezenfektanların konulması ve çalışma alanlarının sürekli dezenfekte edilmesi, personelin yeni sürece uyum sağlaması, kendisini koruyabilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması için personele eğitimlerin verilmesi, hijyen sertifikasının alınması gibi uygulamalar gerçekleştirilmiştir. İşten çıkarma, ücretsiz izine çıkarma ve vardiyalı çalışma gibi sebeplerle artan personel ihtiyacını karşılayabilmek amacıyla mevcut personele yeni görevler verilmiş, personelin özellikle hijyen noktasında yetki sahibi olması uygun görülmüştür. Ayrıca müşteri çekebilmek amacıyla düşük fiyat politikası izlenmiştir.

Koşul bağımlılık kuramının bir diğer birleşeni olarak teknoloji ile ilgili işletmelerin, müşterinin ve personelin yüzeylere olan temasını azaltmak ve hijyeni sağlamak amacıyla yararlandığı görülmektedir. Kapıların otomatik kapı olması, termal ısıölçerlerin konulması, dokunmatik dezenfektanların ve kapı sistemlerinin tercih edilmesi, odaların temizliğinde buhar makinelerinin kullanılması ve toplantı gibi etkinliklerin hibrit sistemle gerçekleştirilmesi teknoloji ile ilişkilendirilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde kongre ve toplantı temalı otel işletmelerinin sahip olduğu müşteri profilinin ve sayısının düştüğü görülmektedir. Genç ve yaşlı turistlerin salgın riski ile seyahati bırakması, düğün, kongre, toplantı gibi toplu etkinliklerin iptal edilmesi ve sadece zorunlu iş seyahatlerinin devam etmesi sebebiyle işletmelerin ekonomik açıdan zarar gördüğü belirtilmiştir. İşletmelerin ekonomik zorluklarla karşılaşması, işletme içerisinde açık büfe, toplantı salonu gibi birimlerin kapatılmasına, personelin işten çıkarılmasına veya ücretsiz izne çıkarılmasına yol açmıştır. Mevcut personel ise vardiyalı çalışma düzenine geçmiş ve personel azlığından dolayı kendi görev tanımını dışında kalan işleri de yapmak zorunda kalmış ve görev belirsizliği yaşanmıştır. Özellikle mutfak ve kat hizmetleri bölümünde çalışan personelin iş yükünün arttığı belirtilmiştir. Örgüt büyüklüğü ile ilgili bu durum şekil 1’de “Personele Yönelik Kararlar” ve “Birimlerin Küçülmesi/Kapatılması” olarak ifade edilmiştir.

İşletmelerin salgın döneminde değişen çevre karşısında çevreye uyumlu ilgili yaklaşımları incelendiğinde; bakanlık tarafından getirilen tedbir ve uygulamaların gerçekleştirilmesi öne çıkmaktadır. Yapılan görüşme sonucunda sadece bir katılımcının işletmeler arasında fikir alışverişinde bulunduğu ve kendi tedbir ve uygulamalarının diğer işletmeler tarafından örnek alındığı görüşüne yer verilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Çevresel bir belirsizlik olarak değerlendirilen ve etkisi kısmen sürmekle birlikte kontrol altına alınan COVID-19 salgınının otel işletmeleri üzerindeki etkilerinin koşul bağımlılık kuramı kapsamında değerlendirilmesi amacıyla yürütölen çalışmada Ankara Çankaya bölgesinde faaliyet göstermekte olan kongre ve toplantı temalı beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı departmanlarında görev yapan yetkililer ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Koşul bağımlılık kuramı kapsamında çevresel belirsizlik olarak değerlendirilen salgının nasıl ilerleyeceği, etkilerinin hangi boyutta ve ne şekilde gerçekleşeceği ile ilgili yeterli bilginin ve deneyimin olmaması işletmeler açısından büyük bir tehdit oluşturmuştur. Bu durum karşısında işletmeler, kriz azalana kadar hayatta kalmanın yollarını aramaya başlamıştır. Bu arayışlardan birisi diş turistlerden ziyade iç turistlere odaklanan proaktif önlemlerin hayata geçirilmeye çalışılması olmuştur (Ertaç ve Cankan, 2021, s. 491). Ancak salgının ve getirdiğı riskin küresel bir boyutta olması iç turizmin de duraklamasına yol açmıştır. Kongre ve toplantı temalı otellerde de bu durum etkisini göstermiş ve mecburi iş seyahatleri dışında kalan konaklamaların ve etkinliklerin kısıtlanmasına yol açmıştır. Nazneen vd., (2020) yaptıkları çalışmada, salgının turistlerin seyahat konusundaki bilişsel davranışlarını etkilediğini, katılımcıların seyahat etmenin güvenli olmadığını düşündükleri, salgının turistlerin seyahat planlarına ve seyahat alışkanlıklarına etki ettiğini ve seyahat algılarını negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, güvenlik ve hijyen algısının turistik ürün satın alma kararlarında etkili bir faktör olacağı vurgulanmıştır. Gelen misafirlerin ise özellikle hijyen noktasında değişen beklentilerinin karşılanması gerekliliği, bakanlığın tedbir ve uygulamaları, dönemin şartları gereğince işletmeler çeşitli yenilikler yapmak zorunda kalmıştır.

Koşul bağımlılık kuramı kapsamında strateji, teknoloji, örgüt büyüklüğü ve çevre olarak dört temel bileşen üzerinden değerlendirilen bu yenilikler göz önüne alındığında işletmelerin değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmeyi amaçladığı görülmektedir. Özellikle örgüt büyüklüğü noktasında işletmelerin zorluklar yaşadığı, işten çıkarmalar sonucunda personelin bu süreçte ekonomik ve psikolojik açıdan zarar gördüğü, başta açık büfe, toplantı salonları olmak üzere bazı birimlerin kapatılması gerekliliği görülmektedir. Teknolojik yeniliklerin ve stratejik uygulamaların, işletmelerin sonraki süreçte sunacakları hizmet kalitesinin artması ve olası krizler karşısında tedbirli olunması noktasında olumlu yansımaları olacağı düşünülmektedir. Çevre noktasında ise işletmelerin sadece bakanlığın tedbir ve uygulamalarının dikkate alındığı ve özellikle

diğer işletmeler ile ortak çalışmalara yönelik bir cevabın verilmediği görülmektedir. Bu durum, araştırmanın kapsamını oluşturan işletmelerin zincir işletmeler olması ve kurumsal bir yapıya sahip olması ile açıklanabilmektedir.

İşletmeler, yoğun ve küresel rekabet ortamında, özellikle kriz zamanlarında faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çevrede meydana gelen değişimlere paralel olarak kendi örgüt yapılarını değiştirmek zorundadır (İraz, 2000: 155). Belirsizliklere karşı yok gibi davranmak yerine mevcut durumun kabullenilmesi, gelişmeler takip edilerek gerekli eğitimlerin verilmesi, değişen teknolojiye ve şartlara uygun yeniliklerin yapılması ile uyum sürecinin başarılı şekilde gerçekleştirilmesi beklenmektedir (Darvishmotevali vd., 2020, s. 5). Hizmet odaklı bir sektör olan turizmde örgütlerin esnek ve organik bir yapıya sahip olması da bu uyum sürecinde bir avantaj sağlamaktadır. Bu sayede turizm işletmeleri değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için mevcut stratejilerini, planlamalarını değiştirerek yeni süreçlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilirler (Çelik, 2020, s. 732). Araştırmaya katılan katılımcıların da ifadeleri göz önüne alındığında salgın sürecinin önemli bir deneyim sunduğu ve ileride ortaya çıkabilecek benzer krizlere daha hazırlıklı olunabileceği üzerinde durulduğu belirtilmektedir. Yine de bu zamanlar kırılganlık ve belirsizlik zamanlarıdır ve bu nedenle işletmelerin, çeşitli öngörülemeyen olayların operasyonları üzerindeki etkisini ayırt etmeye çalışması ve bunlarla başa çıkmak için gereken metodolojileri kriz zamanlarından önce geliştirilmeleri gerekmektedir (Ertaç ve Candan, 2021: 489).

Etik Beyan

“COVID-19 Pandemisinin Oluşturduğu Çevresel Belirsizliğe Karşı Uyum Stratejileri: Toplantı ve Kongre Otellerine Yönelik Bir Uygulama” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Gerekli olan etik kurul izinleri Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 19.07.2023 tarih ve 2023/226 sayılı karar ile alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Yazarların çalışmadaki katkı oranları eşittir.

Çatışma Beyanı

Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

Kaynakça

- Akpınar, A. ve Selçuk, Ç. (2021). Koşul bağımlılık kuramı bağlamında COVID-19 krizi: Otel yönetimleri örneği. *University of South Florida M3 Publishing*, 16, 408-425. <http://hdl.handle.net/20.500.11787/7547>
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *İşveren Dergisi*, (Temmuz-Ağustos), 4-21.
- Aktaş, M. ve Şener, İ. (2012). Koşul Bağımlılık Kuramı. İçinde H. Cenk Sözen, H. Nejat Basım (Der.), *Örgüt Kuramları* (ss. 91-116). İstanbul: Beta Basım ve Yayıncılık.
- Appiah, B. K., Donghui, Z., Majumber, S. C. ve Monaheng, M. P. (2019). Effects of environmental strategy, uncertainty and top management commitment on the environmental performance: Role of environmental management accounting and environmental management control system. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 10(1), 360-370. <https://www.econjournals.com/index.php/ijeep/article/view/8697>
- Bakar, N. A. ve Rosbi, S. (2020). Effect of coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(4), 189-193. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.74.23>
- Blustein, D. L., Duffy, R., Joaquim, A. F., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G. ve Allan, B. A. (2020). Unemployment in the of COVID-19: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 8-11. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103436>
- Bozağaç, F. ve Aktaş, M. (2018). Örgüt kuramları ve değişim. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 37-68.
- Çelik, T. S. (2020). An overview of four fundamental theories of organizations, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 730-746. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.548390>
- Çubukçu, M. (2018). Organizasyon yapısını belirleyen faktörler ve yapının önemi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 175-190. <https://doi.org/10.30803/adusobed.343212>
- Darvishmotevali, M., Altınay, L. ve Köseoğlu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- Dickerson, A. M. (2009). Over-indebtedness, the subprime mortgage crisis, and the effect on U.S. cities. *Fordham Urban Law Journal*, 36(3), 395-425. <https://ir.lawnet.fordham.edu/ulj/vol36/iss3/2>
- Doğru, E. ve Koçak, E. (2021). COVID-19 salgınının turistik hizmet sağlayan konaklama işletmelerine etkisi (Fethiye örneği). *Doğru Coğrafya Dergisi*, 26(45), 107-124. <https://doi.org/10.17295/ataunidcd.848544>

- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Ertaç, M., Cankan, E. (2021). Creating a sustainable tourism model in North Cyprus during the uncertainty of the COVID-19 pandemic. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(4), 488-497. <http://dx.doi.org/10.1108/WHATT-02-2021-0033>
- Fayganoğlu, P. (2019). Yenilik stratejilerinin örgütsel yapı unsurlarına yansımaları bağlamında çevresel belirsizliğin rolü. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(30), 483-496. <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1239>
- Genç, S. (2011). Yetenek temelli stratejik yönetim anlayışının ABD silahlı kuvvetlerinin teşkilat yapısına etkisi. *Güvenlik Stratejileri*, (21), 185-224.
- Goodrich, J. N. (2002a). September 11, 2001 attack on America: Impact on tourism security. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11(4), 1-12. https://doi.org/10.1300/J073v11n04_01
- Goodrich, J. N. (2002b). September 11, 2001 attack on America: A record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry. *Tourism Management*, 23(6), 573-580. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00029-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00029-8)
- Gössling, S., Scott, D. ve Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Harrington, R. (2001). Environmental uncertainty within the hospitality industry: Exploring the measure of dynamism and complexity between restaurant segments. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(4), 386-398. <https://doi.org/10.1177/109634800102500403>
- Ho, C. Y., Tsai, B. H., Chen, C. S. ve Lu, M. T. (2021). Exploring green marketing orientations toward sustainability the hospitality industry in the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13, 1-18. <http://dx.doi.org/10.3390/su13084348>
- Hon, A. H. Y. ve Lui, S. S. (2014). Employee creativity and innovation in organizations review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 862-885. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0454>
- Inkinen, S., Williams, V. ve Hoque, W. M. (2021). Effect of contingency planning on survival of the hotels in California, USA amid COVID 19 pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 4(2), 11-19. <https://stratfordjournals.org/journals/index.php/Journal-of-Hospitality/article/view/848>
- İraz, R. (2000). Örgütsel değişim ve çevresel belirsizliği yönetmede kullanılan stratejiler. *Selçuk Üniversitesi MYO Sosyal Bilimler Dergisi*, (4), 155-163.
- Karadeniz, E., Beyaz, F. S., Ünlübulduk, S. N. ve Kayhan, E. (2020). COVID-19 salgınının turizm sektörüne etkilerinin ve uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi: Otel yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 3116-3136. <http://doi.org/10.26677/TR1010.2020.554>
- Kramer, A. ve Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, (119), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Kumar, V. (2020). Indian Tourism industry and COVID-19: Present scenario. *Journal of Tourism & Hospitality Education*, 10, 179-185. <https://doi.org/10.3126/jthe.v10i0.28768>
- Lawrance, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Linden, E. (2021). Pandemics and environmental shocks: What aviation managers should learn from COVID-19 for long-term planning. *Journal of Air Transport Management*, 90, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101944>
- Lorcu, F. (2020). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, (12), 133-143. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>
- Mutlu, Ç. ve Akbaş, Z. (2021). 11 Eylül saldırıları ve 2008 ekonomik krizi örnekleri üzerinden terör ve ekonomik kriz olgularının yumuşak güç unsuru olarak turizm etkileri. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 1487-1508. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.777>
- Napierala, T., Leńniewska-Napierala, K. ve Burski, R. (2020). Impact of geographic distribution of COVID-19 cases on hotels' performances: Case of Polish cities. *Sustainability*, 12(11), 4697. <https://doi.org/10.3390/su12114697>
- Nazneen, S., Hong, X. ve Din, N. U. (2020). COVID-19 Crises and Tourist Travel Risk Perceptions. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3592321 (Erişim Tarihi: 5.11.2021). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3592321>
- Page, S., Song, H. ve Wu, D. C. (2012). Assessing the impacts of the global economic crisis and swine flu on inbound tourism demand in the United Kingdom. *Journal of Travel Research*, 51(2), 142-153. <https://doi.org/10.1177/0047287511400754>
- Pine, R. ve McKercher, B. (2004). The impact of SARS on Hong Kong's tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 139-143. <https://doi.org/10.1108/09596110410520034>
- Pizam, A. (2002). Tourism and terrorism. *International Journal of Hospitality Management*, 21(1), 1-3. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00037-8](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00037-8)
- Robin, C. F., Pedroche, M. S. C., Astorga, P. S. ve Almeida, M. M. A. (2019). Green practices in hospitality: A contingency approach. *Sustainability*, 11, 1-24. <https://doi.org/10.3390/su11133737>

- Rubeena, S. ve Naz, R. (2020). Impact of COVID-19 on employee engagement in 2020. *Journal of Management Research and Analysis*, 7(4), 137-141. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2020.033>
- Sağlık Bakanlığı. (2021). COVID-19 Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberi. <https://covid19.saglik.gov.tr/Eklenti/41940/0/covid19-toplumdasalginyonetimirehberi-19112021pdf.pdf> (Erişim Tarihi: 07.12.2021).
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sayılar, Y. (2016). The past, present and future of structural contingency theory. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(4), 1-48.
- Skare, M., Soriano, D. R. ve Porada-Rochon, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 163, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>
- Seymen, O. A. (2014). Koşul bağımlılık kuramı kapsamında örgüt büyüklüğü-örgüt yapısı ilişkisinin yazınsal açıdan eleştirel bir değerlendirmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 15(2), 135-165. <https://doi.org/10.24889/ifede.268173>
- Şeşen, H. ve Basım, H, N. (2008). Örgüt-çevre ilişkisinde uyum-seçim sorunsalına bütünleştirici bir yaklaşım: Birlikte evrim. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 7(1), 170-186.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559.
- Uzkurt, C. (2002). Çevresel belirsizliklere karşı rekabet avantajı yakalamada stratejik esnekliğin rolü ve firma performansına etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-20.
- Üsdiken, B. (1980). Örgütlerin çevre özelliklerinin ölçülmesi üzerine. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 157-177.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7-17.
- Yıldırım, A. (2018). Örgütsel değişimin yönetilmesi bağlamında "çevre-uyum ilişkisi." yeni kurumsal kuram ile kaynak bağımlılığı kuramları arasında karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (44), 89-102.
- Yılmaz, S. E. ve Çetinel, E. (2015). Örgütsel ölüm: Adaptasyon teorileri bağlamında bir değerlendirme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 211-230.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S. ve Bresser, R. K. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429-453. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4%3C429::AID-SMJ81%3E3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4%3C429::AID-SMJ81%3E3.0.CO;2-#)
- Zeng, B., Carter, R. W. ve Lacy, T. D. (2005). Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, 8(4), 306-322. <https://doi.org/10.1080/13683500508668220>

EXTENDED ABSTRACT

For organizations to be prepared for the uncertainties that may occur in their external environment, to survive, to protect their competitiveness, service quality and production, targets and strategies that are compatible with changing environmental conditions should be set and the organizational structure should be built in this direction. Especially in the tourism sector, where the demand is extremely fragile, the dynamic nature of the environment and the unpredictability of the future of environmental conditions require organizations in the sector to be prepared and open to innovations. As a result of the economic and social effects caused by the COVID-19 pandemic, it is seen that individuals and organizations reshape their perceptions about work and professions and lead to both micro and macro changes in the business world. The emergence of the COVID-19 epidemic and its intercontinental spread has also led to unexpected effects in the tourism sector. This research is aimed to examine the condition dependency theory based on the components of the environment, technology, strategy and organizational structure to determine the problems faced by meeting and congress tourism enterprises during the COVID-19 process, to overcome these problems, survive the process with the least damage, and to maintain customer satisfaction and service quality. The fact that the research was carried out in a period when the impact of the COVID-19 epidemic decreased, what kind of inferences the enterprises made from this process and the future effects of these inferences, and the preparation of meeting and congress-themed hotel enterprises against possible crises are important. Organizations aim to retain their current customers, expand their market, gain competitiveness, and ensure their profitability and sustainability by offering the highest quality product at the lowest cost. To achieve these goals, organizations need to direct their product quality, technology, organizational structure and strategies according to the conditions of the sector, changing customer demands, market conditions, technology and environmental variables. While each organization provides these changes, it makes decisions and operates according to the characteristics of the sector it is in, and this reveals the fact that there is no single management style for every organization expressed in the condition dependency theory. The condition dependency theory was developed by Lawrence (1967) which states that for organizations to be successful, there must be harmony between their structures and condition dependency factors and that

organizational structure develops depending on condition dependency factors consisting of technology, strategy, organization size and environment. According to the conditional dependency theory, organizations try to continue their lives by shaping their technology, strategies and organizational structure according to the external environment. Environment due to the rapid technology change, customer demands and market conditions, has a dynamic structure and creates an element of uncertainty for organizations. According to the theory, environmental uncertainty means that managers do not have enough information to perceive environmental factors and predict changes in the environment. Environmental uncertainty leads to situations such as not being able to have information about possible future situations, what consequences these situations will lead to and how they will reflect on the organization, and therefore not being able to predict how the organization will set up its strategies, resources and planning in the face of these events. Such reasons make the lives of organizations difficult, cause negative effects on their performance and existence, and force organizations to face this situation. In addition, the fact that environmental uncertainties that organizations may encounter are unpredictable, have different effects on different sectors, and that uncertainties can arise at any time and in size increase the severity of the situation that organizations face. In the tourism sector, the COVID-19 epidemic emerged unexpectedly and unexpectedly, causing a sectoral crisis. In the study carried out to evaluate the effects of the COVID-19 pandemic, which is considered an environmental uncertainty, on hotel businesses within the scope of condition dependency theory, interviews were held with officials working in different departments of five-star hotel businesses operating in Ankara Çankaya region with the theme of congresses and meetings. The lack of sufficient knowledge and experience about how the epidemic, which is considered an environmental uncertainty within the scope of the conditional dependency theory, will progress, to what extent and how its effects will occur, has created a great threat to businesses. In the face of this situation, businesses started to look for ways to survive until the crisis subsided. One of these searches has been to try to implement proactive measures that focus on domestic tourists rather than foreign tourists. However, the fact that the epidemic and the risk it brings has a global dimension has led to a pause in domestic tourism. This situation also showed its effect in congress and meeting themed hotels and led to the restriction of accommodation and activities other than compulsory business trips. Studies have found that the epidemic affects the cognitive behaviors of tourists about travel, the participants think that it is not safe to travel, the epidemic affects the travel plans and travel habits of the tourists, and negatively affects their travel perceptions. However, he emphasized that the perception of safety and hygiene will be an effective factor in the decision to purchase touristic products. Businesses had to make various innovations due to the necessity of meeting the changing expectations of the guests, especially in terms of hygiene, the measures and practices of the ministry, and the conditions of the period. Considering these innovations, which are evaluated on four basic components as strategy, technology, organization size and environment within the scope of condition dependency theory, it is seen that businesses aim to adapt to changing environmental conditions. It is seen that businesses have difficulties, especially in terms of organizational size, the personnel are damaged economically and psychologically as a result of dismissals, and some units, especially open buffet and meeting rooms, need to be closed. It is thought that technological innovations and strategic applications will have positive reflections in terms of increasing the service quality of the enterprises in the next period and being cautious in the face of possible crises. At the environmental point, it is seen that only the measures and practices of the ministry are taken into account and there is no answer for joint work with other enterprises. This situation can be explained by the fact that the enterprises that make up the scope of the research are chain enterprises and have an institutional structure.