T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Gastronomi Anabilim Dalı

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE RESTORAN YÖNETİCİLERİNİN İŞ SÜREKLİLİĞİNE HAZIR OLMA ALGILARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi

Nagihan DEĞİRMENCİ

Danışman
Doç. Dr. Murat DOĞAN

İstanbul – 2025

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Nagihan DEĞİRMENCİ

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Konaklama İşletmelerinde Restoran Yöneticilerinin İş Sürekliliğine Hazır Olma Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Gastronomi

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 20.01.2025

Sayfa Sayısı : 77

Tez Danışmanları : Doç. Dr. Murat DOĞAN

Dizin Terimleri : İş sürekliliği, konaklama işletmeleri, restoran, yönetici, iş sağlığı güvenliği, turizm

Türkçe Özet : Bu araştırmanın amacı, restoran yöneticilerinin iş sürekliliğine hazır olma algılarını belirlemek ve bu algıları çeşitli faktörler açısından değerlendirerek, restoranların iş sürekliliği konusunda karşılaştıkları zorluklar ve hazırlık düzeyleri hakkında bilgi sağlamaktır. İş sürekliliği kavramı anlatılarak, kriz ve felaketlere karşı nasıl bir yol izlenmesi gerektiği anlatılmıştır.

Dağıtım Listesi :
1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Nagihan DEĞİRMENCİ

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Gastronomi Anabilim Dalı

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE RESTORAN YÖNETİCİLERİNİN İŞ SÜREKLİLİĞİNE HAZIR OLMA ALGILARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi

Nagihan DEĞİRMENCİ

Danışman
Doç. Dr. Murat DOĞAN

İstanbul – 2025

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nagihan DEĞİRMENCİ

…/…/2025

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Nagihan DEĞİRMENCİ' nin **"Konaklama İşletmelerinde Restoran Yöneticilerinin İş Sürekliliğine Hazır Olma Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma"** adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Gastronomi Anabilim Dalı Gastronomi Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Dr. Öğr. Üyesi Murat AY

Üye _____

Doç. Dr. Murat DOĞAN

(Danışman)

Üye _____

Dr. Öğr. Üyesi Ramazan İNAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / .... / 20..

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

İş sürekliliği, işletmelerin beklenmedik krizlere, aksaklıklara veya doğal afetlere karşı dayanıklı olabilme yeteneği olarak tanımlanabilir ve konaklama sektöründe özellikle hizmetlerin kesintiye uğramadan sunulabilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Konaklama işletmeleri misafirlerin konakladığı, yiyecek – içecek hizmetlerinden yararlandığı ve diğer birçok faaliyette bulunmasını sağlayan bir hizmet çeşididir. Konaklama işletmeleri de turizm sektöründe önemli bir yere sahip olması ve hizmet sektörünün kesintisizlik ilkesini dikkate alarak olası olumsuz olaylara karşı hazır olması önemlidir. Bu bağlamda iş kesintilerini önlemeye yönelik stratejiler geliştirmelidir. Bu çalışma, konaklama işletmelerindeki restoran yöneticilerinin iş sürekliliğine hazır olma algılarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla önem ve sınırlar dahilinde çalışma için hipotezler oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi için derinlemesine bir literatür taraması ve bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması sonucu katılımcıların verdikleri cevaplarda yer alan değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi değerlendirildiğinde bireylerin yaşları, sektör yılı ve personel sayısı ile iş sürekliliği arasında pozitif yönde ve güçlü bir anlamlı ilişkinin olduğu ($p<.05$); eğitim ile anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ($p>.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak konaklama işletmeleri ve restoranlarının iş sürekliliğine yeterli düzeyde hazır olmadığı belirlenmiştir. Yapılacak planlamalar ve düzenlemeler doğrultusunda iş sürekliliği kavramının bu sektörde geliştirilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş sürekliliği, konaklama işletmeleri, restoran, yönetici, iş sağlığı güvenliği, turizm

SUMMARY

Business continuity can be defined as the ability of businesses to remain resilient to unexpected crises, disruptions, or natural disasters, and it is of critical importance in the hospitality industry, especially for ensuring that services are provided without interruption. Hospitality businesses provide services where guests stay, benefit from food and beverage services, and engage in various other activities. Hospitality businesses hold a significant position in the tourism sector, and it is crucial for them to be prepared for potential adverse events while adhering to the service sector's principle of continuity. In this context, strategies to prevent business disruptions should be developed. This study aims to determine the perceptions of restaurant managers in hospitality businesses regarding their preparedness for business continuity. Hypotheses were created within the scope and limitations of this study. To test these hypotheses, an in-depth literature review and a survey were conducted. When evaluating the relationships between the variables in the survey responses, a strong and positive significant relationship ($p<.05$) was found between individuals' ages, years of experience in the sector, and the number of employees with business continuity; however, no significant relationship was found with education ($p>.05$). As a result, it was determined that hospitality businesses and restaurants are not sufficiently prepared for business continuity. It is necessary to develop the concept of business continuity in this sector through planning and regulations.

Keywords: Business continuity, hospitality businesses, restaurant, manager, occupational health and safety, tourism

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
SUMMARY ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
KISALTMALAR ..... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vi**
ÖNSÖZ ..... **vii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞ SÜREKLİLİĞİ

1.1. İş Sürekliliği Kavramı 3
1.2. İş Sürekliliği Kavramının Tarihsel Gelişimi 6
1.3. Günümüzde İş Sürekliliği 7
1.4. İş sürekliliğinin Hedefleri Ve Amaçları 9
1.5. Acil Durum Ve Afetler 10
1.6. İş Sağlığı Güvenliği Ve İş Sürekliliği 11
1.7. Covid Dönemi Ve İş Sürekliliği 14
1.7.1. Bulut Mutfağın Doğuşu 16
1.8. İş Sürekliliği Planının Oluşturulması 17

İKİNCİ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ RESTORANLAR VE YÖNETİCİLERİ

2.1. Konaklama İşletmeleri 20
2.1.2. Konaklama İşletmelerinde Yaşanabilecek Riskler 22
2.1.3.Konaklama İşletmeleri Arasındaki Rekabet Ortamı 24
2.1.4. Otellerin Genel Yapısı 25
2.2. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Sunan Restoranlar 27
2.2.1. Restoran Çeşitleri 28
2.2.1.2. Restoran Konseptlerinin İş Sürekliliği Açısından Önemi 29
2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Restoranların Yeri Ve Önemi 30
2.3. Kişilik Özelliklerine Göre Meslek Seçimleri 31
2.3.1. Holland' ın Mesleki Kişilik Kuramına Göre Kişilik Tipleri 31
2.3.2. Yönetici Pozisyonundaki Kişilerin Becerileri 33

2.3.3. Restoran Yöneticilerinin Özellikleri 34
2.3.4. Restoran Yöneticileri 34
2.3.5. Restoran Yöneticilerinin Alması Gereken Eğitimler 39
2.3.5.1. Kalite Yönetim Sistemi 39
2.3.5.2. Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi 40
2.3.5.3. İş Sürekliliği Yönetim Sistemi 41
2.3.5.5. İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemi 43
2.3.5.6. Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi 44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ RESTORAN YÖNETİCİLERİNİN İŞ SÜREKLİLİĞİNE HAZIR OLMA ALGILARI

3.1. Araştırmanın Amacı 46
3.2. Araştırmanın Önemi 46
3.3. Araştırmanın Sınırları 47
3.4. Araştırmanın Yöntemi 47
3.5. Araştırmanın Hipotezleri 47
3.6. İş Sürekliliği Algısı İçin Nicel Analizler 47
3.7. Nicel Araştırmanın Evren Ve Örneklemi 48
3.8.Nicel Araştırma Bulguları Ve Değerlendirilmesi 48
3.8.1. Katılımcıların Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımları 48
3.8.2. Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi 52
3.8.3. Ölçeğe İlişkin Fark Analizleri 53
SONUÇ 56
KAYNAKÇA 58

KISALTMALAR

BCI : İş Sürekliliği Enstitüsü

CAC : Müşteri Edinme Maliyeti

EFQM : Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı

HAACP : Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları

ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü

ISO : Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu

İSP : İş Süreklilik Planı

İSYS : İş Sürekliliği Yönetim Sistemi

OHSAS : İş Sağlığı ve Güvenliği Değerlendirme Serisi

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TS ISO : Türk Standartları

WHO : Dünya Sağlık Örgütü

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 48
Tablo 2. İş Sürekliliğine Yönelik Sorulara Verilen Cevaplar 50
Tablo 3. İş Sürekliliği Ölçeği Faktör Analizi 52
Tablo 4. Ölçeğe İlişkin Normallik Analizi 53
Tablo 5. Yaşa Göre İş Sürekliliği Algısı 53
Tablo 6. Eğitim Durumuna Göre İş Sürekliliği Algısı 54
Tablo 7. Sektörde Çalışma Yılına Göre İş Sürekliliği Algısı 54
Tablo 8. Üretim Personeli Sayısına Göre İş Sürekliliği Algısı 54
Tablo 9. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi 55

ÖNSÖZ

‘’Konaklama işletmelerindeki restoran yöneticilerinin iş sürekliliğine hazır olma algılarının belirlenmesi’’ adlı yüksek lisans tezimin oluşmasında bana yol gösteren çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Murat Doğan’ a içtenliklerimle teşekkür ederim. Tez izleme komitesi üyeleri Dr. Öğr. Üyesi Ramazan İnan ve Dr. Öğr. Üyesi Murat Ay hocalarıma destekleri ve yönlendirmeleri için teşekkür ederim. Bana inanan sevgili babam Fazlı Değirmenci’ ye ve bana her konuda destek olan sevgili nişanlım Mert Veli Arabacı’ ya teşekkür ederim.

Nagihan DEĞİRMENCİ

İstanbul, 2025

GİRİŞ

İş sürekliliği, işletmelerin uzun vadede başarıyı sürdürebilmeleri ve büyüyerek gelişimini sağlamada etkin bir rol oynamaktadır. İşletmeler açısından beklenmeyen krizler ve doğal afetler gibi yaşanabilecek olumsuz olaylara karşı dayanıklı olabilmesi iş sürekliliği stratejilerinin temellerine dayanmaktadır. İş sürekliliği aynı zamanda sektörde işletmelere güçlü rekabet ortamında da avantaj sağlamaktadır.

İşletmelerde yaşanabilecek riskler; doğal afetler, teknik arızalar, çalışan kaybı, pazar değişikliği, tedarik zincirindeki aksamalar gibi olaylarla karşımıza çıkmaktadır. İş sürekliliği planlaması, yaşanabilecek bu riskleri en aza indirerek, müşteri kaybını önlemeyi, ekonomik zararları azaltmayı ve işletmenin itibarını korumayı hedefler. İşletmeler, gelişen ve büyüyen rekabetin fazla olduğu pazar ortamında ürün ve hizmetlerini kesintiye uğratabilecek riskleri önceden değerlendirerek önüne geçmek amacı ile iş sürekliliği planlamasını yapmak zorundadırlar.

İşletmelerde iş sürekliliği yönetim sistemi, üst düzey yöneticilerin belirli bir plan oluşturması ve bu planı benimsemeleri ile gerçekleşmektedir. İş sürekliliği planın oluşturulması aşamalı bir şekilde gerçekleşir. Her işletmenin kendi düzen ve işleyişine göre bir iş sürekliliği planlaması vardır. Kendi çalışan kitlesi, misafir kitlesi ve ekonomik yapısına göre bu planlamalar değişiklik gösterir. Her sektörde zorluklar ve krizler yaşanmaktadır. İş sürekliliği planlanmasına en çok ihtiyaç duyan sektörlerden birisi de turizm sektörüdür.

Turizm sektörü Dünya' da çok geniş ve önemli bir yere sahiptir. Turizm, Ülkeler' e istihdam sağlayan, ekonomiye değer katan bir hizmet sektörüdür. Turizm sektörüne bakıldığında, sadece tatil hizmeti sunan bir alan olarak bakılmamalıdır. İnsanlar birçok sebepten seyahat etmektedir. (İş, eğitim, sağlık vs.).

Turizm sektörü aynı zamanda kültürel ve sosyal etkileri ile de önemli bir yer yaratmaktadır. Konaklama işletmeleri turizm sektörünün önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Konaklama işletmeleri; konaklama, yiyecek – içecek, eğlence, ulaşım ve sağlık gibi hizmetler sunmaktadır. Konaklama işletmeleri, misafirlerin taleplerine göre çeşitlilik göstermektedir. Bunlar; tatil köyleri, beş yıldızlı oteller, butik oteller ve pansiyonlar olarak farklılıklar göstermektedir.

Konaklama işletmelerinde, misafirlere en iyi hizmeti sunabilmek için birçok hizmet bir arada sunulmaktadır. İşletmeler verdikleri hizmetler ile ekonomiye de oldukça büyük bir katkı sağlar. Bunların yanı sıra, çok geniş kapsamlı olması ile birçok kişiye iş istihdamı da sağlamaktadır.

Turizm sektöründe hizmet veren konaklama işletmelerinin, iş sürekliliğini sağlaması, oluşabilecek tüm olumsuz koşullar karşısında işletmeyi ayakta tutan bir uygulama olmuştur. Konaklama işletmelerinde yer alan restoranlar da misafirler ile birebir iletişim halinde olunması ve hizmet kalitesinin yüksek olması ile restoranları önemli bir yere taşımaktadır. Konaklama işletmeleri ve restoranlarında hizmet veren çalışanlar ve onların yöneticileri işletmenin bir bütün olmasını sağlamaktadır.

Özellikle yönetici pozisyonunda olan kişilerin iş sürekliliğini sağlaması ile misafirlerin ve çalışan personelinin başta olmak üzere güvenliğini sağlayarak, diğer tüm koşullar dahilinde işin devamlılığını sağlamaktadır. Restoran yöneticileri, restoranların başarılarında kritik bir rol oynayan, operasyonel, finansal ve insani yönetim sorumluluklarını üstlenen kişilerdir. Restoranlar, hızla değişen ve müşteri beklentilerinin yüksek olduğu dinamik ortamlardır. Restoran yöneticilerinin etkin yönetimi, işletmenin verimliliği ve sürdürülebilirliği sağlaması son derece önemlidir. Bu nedenle restoran yöneticilerinin iş sürekliliğine hazır oma algıları, işletmelerin dayanıklılığını ve devamlılığını sağlamada önemli bir faktördür.

Konaklama işletmelerindeki restoran yöneticilerinin iş sürekliliğine hazır olma algılarının belirlenmesine üzerine yapılan bu çalışma, literatüre katkıda bulunmak amacı ile hazırlanmıştır. Araştırma yapılırken anket çalışma modeli ve literatür taramasından yararlanılarak yazılmıştır. Yazım üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş sürekliliği kavramı, ikinci bölümde konaklama işletmeleri restoranlarında ve yöneticileri, üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, bulguları ve sonuç kısımları işlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ SÜREKLİLİĞİ

1.1. İş Sürekliliği Kavramı

İş sürekliliği; kuruluşlarda oluşabilecek herhangi bir kriz anında, operasyonun gidişatını engelleyecek veya hasarı en aza indirecek şekilde kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası önlemler alınması ve işi aynı seviyede devam ettirebilme sürecidir. İş sürekliğinin amacı kuruluşlarda olağanüstü durumlarla karşılaşıldığında müdahale edilebilmesi ve kriz anı öncesinde de gerekli önemlerin alınabilmesi işletme için önemli bir rol oynamaktadır (Yazıcı, 2013: 51).

Kuruluşlarda iş sürekliliğini aksatabilecek doğal afetler, iş kazaları, kritik personelin işten çıkması, tedarik zincirindeki aksamalar, salgın hastalıklar gibi durumlarla karşılaşılabilir. Bu süreçte işletmenin en az zaiyatla operasyona devam edebilmesi iş sürekliliğine hazır olması ile sağlanmaktadır. Günümüz iş dünyasının küreselleşmiş doğası; artan çeşitlilik ve büyüklükte tehdit ve risklere karşı stratejik yanıtları getirmektedir. Rakiplerine karşı başarılı olmak isteyen işletmeler herhangi bir ciddi iş kesintisi durumunda kârlı bir şekilde devam edebilme için artan bir dirençle kendilerini korumalıdır (Doğan, 2022: 1).

İş sürekliliği yönetimi için uluslararası kuruluşlar tarafından standartlar belirlenmiştir. İş sürekliliğinin bir prosedür olarak tanımlanması ve sürdürülebilirliği için temel ve kalıcı adımlar önerilmiştir. İş sürekliliği organizasyonunda iş etki analizi, risk yönetimi, strateji belirleme ve iş sürekliliği planlarının oluşturulması gibi birçok çalışma bulunmaktadır. İş sürekliliği için kullanılan en yaygın sistem ISO 22301 (Sosyal Güvenlik - İş Sürekliliği Yönetim Sistemi)' dir.

2006 yılında çalışmaları başlatılan ISO 22301 numaralı standarda en çok katkıyı Avustralya, Fransa, Almanya, Japonya, Kore Cumhuriyeti, Singapur, İsveç, Tayland, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri sunmuştur. "ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi standardı 2012 yılında ISO (223 numaralı komite) tarafından yayımlanmıştır. Bu standart iş sürekliliği için şartları belirlemektedir. Aynı standart 2013 Eylül ayında TSE tarafından Türkçeye çevrilerek TS ISO 22301:2013 numarasıyla Türk standardı olarak kabul edilmiştir (Kılıç, 2019: 9). Bu sistemin amacı

güvenlik ve dayanıklılık açısından işletmelerin sürekliliğini sağlamak ve iyileştirmektir.

Bu sistemde PUKÖ (Planla – Uygula- Kontrol et- Önlem al) modeli kullanılır. İş sürekliliği kavramanın benimsenmesi ve bir disiplin haline gelmesi son yıllarda gerçekleşmeye başlamıştır. İş sürekliği bir strateji planı olarak şirketlerin kendi sistemini ve işleyişi koruması için kullanılır. Bu alanda şirketlerin amacı; marka ve değerlerini korumak, rekabet ortamında saygınlıklarını koruyarak var olmak, acil ve olası olağanüstü durumlarda hizmetlerinde kesinti yaşamamak ve yasalara uygun bir şekilde işleyişe devam etmektir (Eren, 2013: 140).

İş sürekliliği kavramı yönetim stratejileri olarak dünya ve ülkemiz koşulları kıyaslandığında farklılıklar göstermektedir. İş olarak tanımlanmış değerler bütünü, küresel ölçek boyutunda çok daha önce yerini almıştır. İş sürekliliği sadece olağan üstü durumlar için değil, günlük yaşam içinde de kendini göstermiştir. (Komut, 2013: 102). İş sürekliliği kavramını operasyona dahil edebilmek için öncelikle yönetim sistemi kurmak gereklidir. İSP 'nin test edilmesiyle ilgili literatürde kapsamlı çalışmalar bulunmasa da uygulamada, yürütülen tatbikatların genellikle kritik süreçlerin bir kısmının test edilmesi şeklinde olduğu görülmektedir (Doğan, 2022: 46).

İş sürekliliğinin devamlılığını sağlamak için rekabet ortamına da dikkat etmek gereklidir. İşletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için, yenilikler yaparak rekabet ortamına ayak durmak zorundadırlar. İşletmelerin temel amaçlarından biri de varlıklarını uzun süreli olarak sürdürebilmektir. Bu amacın gerçeklemesi ise eğitim ve öğrenme ile direkt olarak bağlantılı bir durumdur. Karşılaşılan olumsuzlukların sonucunda, sıkıntılı bir dönem işletmelerin yalnızca iş kesintisine uğramalarına değil bazen tamamen faaliyetlerine son vermelerine de sebep olabileceği görülmektedir. Bu noktada kuruluşların bu süreçte krizlere karşı gösterdikleri reaksiyonlara ve çözümlere odaklanılması ciddi önem arz etmektedir. İşletmeler için iş sürekliliği bu gibi olayların yaşanmaması adına öncülük yapan bir sistem olarak görülmektedir (Yurt ve Şentürk, 2022: 469).

İş Sürekliği Yönetimi'nin yeni uygulanmaya başladığında çalışmalarda temel hedef, zaman içinde yapılan testlerin daha kapsamlı ve gerçek zamanlı testler haline gelmeleridir (Eren, 2013: 146). İş sürekliliği yönetim sistemi kurulurken başta hedefler

belirlenmelidir. Belirlenen hedefler doğrultusunda bir plan ve strateji kurularak uygulanmaya geçilmelidir. Uygulanan planlar sonucunda alınan verim ve sonuçları gözden geçirerek, sorunun temelini bularak tekrarlanması dahilinde nasıl bir strateji ve plan uygulanması gerektiği gözden geçirilmeli ve buna göre bir yol izlenmelidir.

Dünya' da iş sürekliliği kavramına örnek olabilecek olaylar yaşanmıştır. 11 Eylül saldırısı, iş sürekliliğine örnek olabilecek bir olaydır. Saldırı sonucunda şirket, bilgisayar sistemlerinin kurtarılması dahil, kriz öncesi ve kriz sonrası devamlılığını sağlayabilmeyi ve tekrardan uyumlanmayı başarmıştır. 1993 yılında Dünya Ticaret Merkezi' nin bombalanması sonucunda kayıplar yaşanmıştır. Bu kayıplardan sonra kuruluş verdiği eğitimler sonucunda, 2001 yılındaki güney kulesinin tahliyesinde 3700 çalışanından çoğunun sağ çıkmasını sağlamıştır (Herbane vd., 2004: 436).

Büyük işletmelerde kriz anları kaçınılmazıdır. İşletmelerin krizden etkilenme düzeyleri, sektörler arasında farklılıklar göstermektedir. Özellikle sosyal, kültürel ve ekonomik boyutlarıyla gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasına önemli ölçüde katkı sağlayan turizm sektörü, krizlere karşı en duyarlı sektör konumundadır. Turizm sektörü, tüm beklentiler ve gereksinimler karşılandıktan sonra, zaman ve ekonomik yeterlilik olduğu takdirde tüketiciler tarafından tercih edilen, bununla birlikte herhangi bir olumsuz gelişme karşısında vazgeçilebilen bir konumdadır. Öte yandan, turizm sektörünün her türlü olumsuzluğa karşı yüksek hassasiyeti, kritik durumlarda diğer sektörler için de bir erken uyarı sinyali olarak iş görmesini sağlamaktadır (Akinci, 2010: 2).

İşletmelerde swot analizi yaparak iş sürekliliği sağlanabilmektedir. Swot analizi; işletmelerin güçlü ve zayıf olan yönlerini, karşı karşıya kalabilecekleri tehdit veya fırsatları ortaya koyarak mevcut durum analizi yapmasıdır. İşletmelerin, rekabet ortamından üstün çıkabilmeleri için anlık durum ve rekabet analizleri yapmaları ve çıkan sonuçlar doğrultusunda doğru ve stratejik kararlar almaları gerekmektedir. Çıkan sonuçlar doğrultusunda işletmenin güçlü, zayıf yönleri ve dış faktörlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler ortaya çıkmış olur. Güçlü yönlerin ön plana çıkartılacağı, zayıf yönlerin onarılacağı, tehditler için önlemler alınacağı ve fırsatların değerlendirileceği stratejilere karar verilir. Bu analizin yapılması için temel soruların sorulup yanıtlanması gerekmektedir. Bu sorular; (Doğan, 2022: 6).

- İşletmenin temel yetenekleri ve rekabet avantajları nelerdir?
- Müşteri profilim işletme için avantaj mı yoksa dezavantaj mı?
- Tedarikçim işletme için avantaj mı yoksa dezavantaj mı?
- Gelecek için tasarladığım yenilikçi ürün ve hizmetlerim var mı?
- Mevcut ve olası rakiplerim kimler?

Küresel dünyaya baktığımızda iş sürekliliği kavramı sadece kriz anlarında değil genel olarak işletmelerin günlük işleyişlerinde de vardır. İş sürekliliğini bir disiplin haline getirerek büyüme ve gelişme sağlanmaktadır. İyi bir çalışma ortamını yaratılabilmesi için iyi bir yöneticinin olması gerekmektedir. Yeterli bilgi ve donanıma sahip, önceliği insan sağlığı ve güvenliği olan sonrasında da işletmenin marka değerini koruyarak diğer insanlara hizmet vermek bir bütün halinde gelişmektedir (Yazıcı, 2013: 97).

Özetle İş sürekliliği, yaşanılan kötü deneyimlerle birlikte önemi giderek artan bir konudur. İş Sürekliliği, kalite çalışmalarında ISO 22301 standardı altında değerlendirilen bir konudur. Burada, "Bir kuruluşun üzerindeki potansiyel iş kesintilerinin etkilerini önceden tespit eden ve ilgili tarafların çıkarlarını, saygınlığını, markasını ve değer yaratma faaliyetlerini koruyan, etkin yanıt verme becerisiyle kuruluşa tehditlere karşı esneklik kazandırmak için bir alt yapı sağlayan bütünsel bir yönetim ve idare süreci" olarak tanımlanmaktadır. (Akinci, 2010: 10).

1.2. İş Sürekliliği Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tarihi süreç içerisinde üretilen ve kuşaktan kuşağa öğrenilerek aktarılan, organize edilebilen, merkezine insanı yerleştiren her türlü maddi ve manevi özelliklerin bütününü kültür olarak tanımlayabiliriz. Yaşadığımız dönemin şartları ve değerler bütünü bu kültürün oluşmasına yol açar. İş Sürekliliği bakış açısı ile bu olgu genele indirgenebilmektedir. (Komut, 2013: 105).

İnsanoğlu var olduğu günden beri yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmek için her türlü girişimde bulunmuştur. Temel yaşam faaliyetleri olarak beslenme ve barınma ihtiyacı ilk çağlardan günümüze kadar farklılıklar gösterse bile her zaman bir çaba söz konusu olmuştur. İnsanların sosyal ve aktif iş hayatına atılmaları ile beraber yeni gereksinim ve ihtiyacalar da doğmuştur. Profesyonel çalışma hayatında işleri kolaylaştırmak ve bir düzen oluşturmak için iş sürekliliği kavramı büyük önem taşımaktadır.

İş sürekliliği kavramının doğuşu 1911 yılında New York'taki Triangle Shirtwaist Gömlek Fabrikası'nda çıkan yangın sonucunda 146 işçinin hayatını kaybetmesine dayanmaktadır. Yaşanan bu facia sonrasında yasalaştırılan ve iş güvenliği standartlarına uyum sağlamak için ortaya konulan "acil durumlara hazırlık ve acil müdahale planlaması" ihtiyacı ortaya çıkmıştır. İlk olarak oluşturulan BS 25999 İngiliz standardı tüm dünya da örnek olarak kullanılmıştır. Dünya' da iş sürekliliği konusunda eğitim veren, araştırma yapan ve liderlik yapan Business Continuity İnstitute (BCI) uluslararası bir kuruluş mevcuttur. İngiltere' de 1994 yılında kurulan bu kuruluş şuanda dünyada 100' den fazla ülkede binlerce üyeye sahiptir. BCI' ın amaçları iş sürekliliği standartlarını arttırmak, insanları iş sürekliliği konusunda eğitmek ve mesleklerin değerlerini arttırmaktır (Yılmaz, 2017: 78).

2000'li yılların sonlarında ise ihtimal verilmeyen risklerin gerçekleşmeye başlamasıyla birlikte işletmeler, faaliyetlerini kesintisiz olarak sürdürebilmek için risk yöntemi uygulamalarına başlamışlardır. Karşı karşıya kalınabilecek risklerin tespit edilmesi, analiz edilerek etkilerinin azaltılmasına yönelik önlem alınması veya riskin transferi ile sonuçlarının izlenmesi gibi adımları kapsayan risk yönetimi anlayışı, farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletme tarafından benimsenmiştir. İlerleyen yıllarda teknolojinin de gelişmesiyle birlikte riskler farklılaşmaya başlamış, iş durması ve tedarik zincirindeki sorunlar gibi yeni riskler ortaya çıkmaya başlamıştır (Eren, 2013: 144). Bununla beraber yeni iş imkanları farklı iş kolları da çoğalmaktadır. İş kollarının fazlalaşması; yeni rekabet ortamları yaratmaktadır. İşletmeler büyürken aynı zamanda değerlerini koruyarak her türlü tehdit karşısında iş işleyişini aksatmadan var olmak istemektedirler.

1.3. Günümüzde İş Sürekliliği

Günümüzde hızla yayılan ve gelişen bir kavramdır. Şirketler ve firmalar bu strateji üzerinden iş işleyişini sürdürmektedir. Teknolojik gelişmeler, sosyal medya, erişilebilirliğin artması sonucunda rekabet ortamı oluşmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda sektörler ve şirketler arası risk oldukça artmaktadır. Aynı zamanda Y ve Z kuşaklarının karar verici roller kapmak için yarışmaları ve dünyada deneyimli iş sahiplerinin kısa dönemli düşünen profesyonel yöneticileri görevlendirmesi de oldukça önemli riskler arasında olabilir (Özgen, 2013: 85).

Özellikle sosyal medya kullanımın atması ve tüm gerçekliği olduğu gibi yansıtması bazı durumlar açısından risk oluşturmaktadır. Sonucunda yaratılan spekülasyona karşı bir karar mekanizmasının oluşması, basın sözcüsünün açıklama yapması ve bir stratejinin geliştirilmesi gereklidir ve tüm bu işlerin o anda yapılması zorunludur, hele işin içinde bir de regülasyon varsa son derece ağır yaptırımlarla firmalar karşı karşıya gelebilmektedir (Komut, 2013: 115). Bu gibi kriz anlarında firmaların durumu önceden analiz ederek, stratejilere sahip olması gerekir. Oluşabilecek riskler; müşteri kaybı, marka ve itibar kaybı, çalışan memnuniyetsizliği ve buna bağlı sürekli çalışan değişmesi, veri ve pazar kaybı, maddi zarar, tedarik zincirinin aksaması şeklinde gerçekleşebilir. Planlama yapılırken hedef, iş sürekliliği yönetim sistemini daha uygulamaya koymadan organizasyonun iş sürekliliğini etki altına alabilecek iç ve dış etkenleri, sorumlulukları belirleyerek tehdit ve fırsatların neler olduğunu bildirmektir (Şentürk, 2022: 26).

Kuruluşlar, gerçekleştirdikleri faaliyet ve operasyonlar ile topluma çeşitli alanlarda hizmet sunmaktadır. Kar amacı güden veya gütmeyen tüm kuruluşlar, sundukları hizmetleri aksamaya uğratacak her olayda veya tehlike karşısında operasyonel alt yapı olanaklarını yitirme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu neden maddi manevi yüksek kayıplar yaşamadan, toplumda kazandıkları işlevi sürdürebilmelidir. İşletmelerde, iş sürekliğinin sağlanması için ilk hedef, müşterilere sağlanan hizmet ve fayda olarak görülse de, işletme sahiplerinin sermaye kayıpları yaşamamasına, çalışan kaybının olmamasına ve devamlılığı sorunsuz sağlayarak hizmete devam edebilmektedir. İşletmelerde oluşabilecek riskler (Kılıç, 2019: 10);

- Doğal afetler.
- Müşteri kaybı.
- İtibar kaybı.
- Çalışan memnuniyetsizliği.
- Veri ve pazar kaybı.
- Mali zarar.
- Salgın hastalıklar.
- İşletmelerin önemli çalışanlarını kaybetmesi.
- Tedarik zincirinde aksamaların yaşanması.

1.4. İş sürekliliğinin Hedefleri Ve Amaçları

İş sürekliliği, bir organizasyonun, olağanüstü durumlar veya kesintiler meydana geldiğinde kritik iş fonksiyonlarını sürdürebilme kapasitesine sahip olmasını sağlayan bir dizi strateji ve uygulama bütünüdür. İş sürekliliğinin hedefleri ve amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Şirket ve firmaların altyapılarını her türlü kesintiyi azaltacak veya öncesinde önlem alacak şekilde geliştirmek.
- Doğal afet gibi öncesinde bilinemeyen, sonucunda ortaya çıkacak olan kayıplar için önceden finansal bir bütçe ayırmak.
- Kriz anlarında iletişimi sorunsuz sağlamak.
- İşletmenin ihtiyaçları ve hedefleri doğrultusunda plan yapmak.
- Günümüz rekabet ortamında şirketlere avantaj sağlamak.
- İşletmenin medya tarafından varlığını sağlamak.
- Kriz anlarında yeterli kişisel donanımın oluşmasını sağlamak.
- Çalışanların sağlığını korumak ve devamlılığını sağlamak.

İş sürekliliği yönetim sistemi oluşmak için (Yazıcı, 2013: 61);

- İşletmenin ihtiyaçlarını, iş sürekliğinin politika ve amaçlarına anlamak.
- Kesintilere karşı işletmenin ayakta kalabilmesi için işin işleyişini, temel planları ve kesinti sonrası sonuç üretebilmek.
- İş sürekliliği planının verimliliğini ve etkinliğini öncesinde gözlemlemek ve değerlendirmek gereklidir.

İş sürekliliği planlanması, ihtimaller doğrultusunda hazırda bekleyen bir projedir. Kurulan planı işlevselleştirdikten sonra ve oluşabilecek riskleri tanımladıktan sonra asıl plan geliştirilmelidir. Kriz anına gelindiğinde uygun bir disiplin ile gerçekleştirilmelidir. İş sürekliliği konusunda çalışan personel önemli bir yere sahiptir. Personellerin herhangi bir felakette hazır olmaları gerekir. Hazır olunmadığında ortaya çıkacak olan prosedür ve planlar daha ağır sonuçlar gösterecektir. Risklerin önceden belirlenip tespit edilmesi, organizasyon için temel tehditlerin ve bunların meydana gelme olasılığını belirleyecektir (Yazıcı, 2013: 117).

İş sürekliliği plan ve prosedürler ile önceden büyük ölçüde azaltılabilir. Diğer durumlarda ise örneğin; doğal afetler gibi durumlarda öncesinden riski azaltabilecek, maddi ve manevi kayıpları en aza indirebilecek önemler olarak gerçekleştirilebilir. Hizmet kaybının sonuçlarını anlamak için öncesinde bir iş etki analizi yapılabilir. Bu analiz, kritik önem taşıyan faaliyetlerin neler olduğunu işletme açısından belirlemeye yardımcı olur. Temelinde, organizasyonu devam ettirebilme yeteneği ne kadar hızlı olursa, sermaye ve maliyetin o kadar pahalı olma olasılığı vardır. Buna karşın, kurtarma planının, hizmet planını maliyet olarak geçmeyecek şekilde hazırlanması gerekir. Stratejik plan ne olursa olsun, iş sürekliliği planı birkaç seçenekten oluşmalıdır (Hiles, 2007: 26).

İSYS'nin (İş Sürekliliği Yönetim Sistemi), ülkemizdeki uygulama örneklerine bakıldığında genellikle ilk üç adım oldukça başarılı bir biçimde hayata geçirilse de, İş Süreklilik Planlarının (İSP) test edilmesi, planların test bulgularının yeniden gözden geçirilerek iyileştirilmesi, kritik personelin ve tüm çalışanların bu yönetim sisteminden haberdar olmaları yönünde eğitilmesi genellikle göz ardı edilmektedir. Bu da bir bütün olarak değerlendirilebilecek İSYS' nin şirket kültürü haline gelememesine neden olmaktadır (Eren, 2013: 146).

1.5. Acil Durum Ve Afetler

Acil durum, işletmelerin üretim, operasyonel devamlılık, personelin ve müşterilerin olumsuz yönde etkilenebileceği her çeşit olaydır. Afet ise, deprem, sel, su baskını, fırtına gibi doğal nedenlerdir. Acil durumlar afetlere göre daha fazla yaşanmaktadır (Yazıcı, 2013: 53).

Konaklama işletmelerinin restoranlarında yaşanabilecek acil durumlar; yangın, patlama, kesik ve yanıklar, gıda zehirlenmeleri, düşme ve yaralanma, kritik personelin işten ayrılması ve tedarik zincirindeki aksamalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Doğal afetlerde iş sürekliliğine hazır olunmadığı durumlarda büyük kayıplar yaşanabilir. Ülkemizde buna örnek olarak; 1999 Gölcük depremi ve 2023 Hatay depremi yaşandı. Bu iki depremde de ciddi can ve mal kaybı meydana geldi. Depremler sonrasında Türkiye Afet Yönetim Stratejisi başlığı altında, "Türkiye Afet Müdahale Planları", "Türkiye Afet Risk Azaltma Planı", "Türkiye Afet Sonrası İyileştirme Planı", il bazında "İl Risk Azaltma Planı", "İl Afet Müdahale Planı" adı

verilen planlar hazırlanmış ve ilgili raporlar Türkiye'de kurulmuş olan AFAD bünyesinde yayınlanmıştı. Afetlere müdahalenin risk kapsamında değerlendirilmesi ve stratejik yönden ele alınması önemli bir yaklaşımdı. Bunun raporlara yansıması da ayrı bir resmiyet taşımaktadır (Bozkurt ve Çiçekdağı, 2022: 151-152; 308 Sayılı Gölcük Depremi Meclis Araştırma Komisyonu Raporu).

Deprem öncesi süreçte yapılması gereken çalışmalar; binaların fiziksel yapı dayanıklılığının kontrolü sağlanmalı ve binayı alacak ya da oturacak kişilere bina hakkında bilgiler verilmelidir. Bunun için gerekli yasal ve hukuki tedbirler alınmalı ve işler hale getirilmelidir. Bunların dışında binaların denetimi ile ilgili detaylarda şeffaf ve hesap verilebilir bir politika ve yasal süreçler izlenerek aktif hale getirilmelidir. Toplumdaki insanlar bilinçlendirilerek bilgilendirilme ve olası depreme karşı hazırlıklı olmaları sağlanmalıdır. Eski binalarda kentsel dönüşüm çalışmalarının yanı sıra yeni binalarda da kontrollerin tam olarak yapılamaması risk faktörleri açısından olumsuz yönde etki etmektedir (Artantaş ve Gürsoy, 2024: 199).

1.6. İş Sağlığı Güvenliği Ve İş Sürekliliği

İş sağlığı ve güvenliği (İSG), çalışma hayatının en önemli faktörlerinden birisidir. Temel amacı; tüm sektörlerde çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal anlamda iyilik hallerinin sağlanması, geliştirilmesi, en üst seviyeye taşınması ve işin çalışan personele, çalışan personelin de yaptığı işe uyumunun sağlanmasıdır. Mutfaklarda, mutfak çalışanlarını fiziksel, kimyasal, biyolojik, ergonomik, psikolojik faktörler açısından olumsuz etkileyebilecek mekanik ve mekanik olmayan birçok durum bulunmaktadır (Olcay, 2019: 21).

Güvenli ve sağlıklı çalışma şartlarının olması insanlığın ilk yıllarından itibaren sosyal bir ihtiyaç olarak kabul edilmiştir. İş sağlığı ve güvenliği, sanayileşme ile başlayarak, fabrikalarda çalışan personelin, çalışma koşullarını iyileştirmek için uygulanmaya başlamıştır. İş sağlığı ve güvenliği, çalışan personelin olumsuz koşullar yaratabilecek, fiziki ve çevreye bağlı koşulların oluşabilecek sağlık sorunları ve mesleki risklerin ortadan kaldırılması şeklinde tanımlanır (Balkır, 20012: 58). İş sağlığı ve güvenliğinin amacı; çalışan personeli korumak, üretim güvenliğini ve devamlılığını sağlamak, işletmenin güvenliğini sağlamak, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek, yönetimi ve devamlılığını sağlamaktadır.

Dünya' ya ve ülkemize baktığımızda iş kazaları ve meslek hastalıklarının birçok çalışan personelin hastalanmasına, yaralanmasına, sakat kalmasına ve hatta hayatlarını kaybetmesine sebep olduğu gözlemlenmektedir. Günümüzde işletmeler birçok risk faktörleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmeler ayakta kalabilmek için, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve kar elde edebilmek için çalışanlarını korumak, üretim güvenliğini sağlamak ve işletme güvenliğini sağlamak zorundadırlar (Horozoğlu, 2017: 265). 1982 Anayasasında güvence altına alınmış olan sosyal güvenlik hakkı, iş sağlığı ve güvenliği hakkının da sağlanmasını ve çalışan personelin çalışma koşullarının iyileştirilmesini direkt olarak devlete yapma borcu ve sorumluluğunu yükümleyerek, iş güvenliği hakkını anayasal olarak koruma altına almıştır. İş güvenliğinin anayasal bir hak olması önemini ortaya koymaktadır (Balkır, 2012: 61). İş sağlığı ve güvenliği sistemleri:

OHSAS 18001: Uluslararası bir standart olan OHSAS 18001, iş yerlerinde iş sağlığı ve yönetiminde yaygın olarak kullanılan bir sistemdir. Bu sistem, iş yerindeki tehlikelerin belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi gibi süreçleri kapsar.

ISO 45001: OHSAS 18001'in yerini alan ISO 45001, dünya genelinde kabul gören bir iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi standardıdır. Bu sistem, iş yerinde oluşabilecek kazaların ve hastalıkların önlenmesine yönelik sistematik bir yaklaşımdır.

İş sağlığı ve güvenliği kanununda işverenlerin de yükümlülükleri vardır. Bunlar; iş yerindeki risk değerlendirmesini yapmak, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek adına önceden gerekli önlemleri almak, çalışan personele iş sağlığı ve güvenliği eğitimi vermek ve acil durumlar için plan hazırlayarak bunu uygulamaya koymak. Planlama yapılırken, kişisel strateji oluşturulma, görüş birliği sağlama, hedefler ve amaçlar belirleme ve son olarak planlama yaparak uygulamaya geçirme adımları izlenmelidir (Sağlam, 2009: 61).

Tüm sektörlerde iş sağlığı ve güvenliği sistemi önemli bir yere sahiptir. İş kazalarının yaşanabilme ihtimalinin en yüksek olduğu yerlerden biri olan konaklama işletmeleri ve restoranlarda özellikle iş sağlığı ve güvenliğine dikkat edilmesi gerekmektedir. Hızlı hareket etme, kesici ve delici aletlerin kullanılması, ateşle ve yüksek ısılarla birebir temas halinde olma, kayma ve düşme riskinin fazla olması gibi

birçok etken bulunmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği prosedürleri iyi sağlanmazsa meslek hastalıklarının önüne geçilemez. Bunların yanı sıra, mutfak personellerinde, kas ve iskelet sistemi rahatsızlıkları, solunum yolu hastalıkları ve deri hastalıkları gibi meslek hastalıkları da görülebilmektedir. Mutfak personellerinden aşçıların, yaptıkları iş gereği çok yoğun tempoda çalışmaları ve hızlı hareket etmeleri nedeniyle diğer çalışanlara göre daha fazla strese maruz kaldıkları görülmektedir (Olcay, 2019: 24).

İş sağlığı güvenliği ve iş sürekliliği kavramı, ortak hedeflere sahiptir. Her iki alanda da çalışan personelin güvenliği, operasyonun kesintisiz devam edebilmesi ve işin devamlılığını sağlayabilmek temel hedeflerdir. İş sürekliliğini sağlayabilmek öncelikle hizmet veren kişilerin sağlıklı ve verimli bir şekilde çalışabilmesi ile mümkündür. Çalışan personelin kaza geçirmesi, hastalanma ve yaralanma gibi durumlarında operasyonel aksamalar gerçekleşecektir. Bununla beraber iş yerinde oluşabilecek yangın, patlama ve yaralanma gibi durumlarda da başta personel olmak üzere tüm işletme bundan etkilenerek zarara uğrayacaktır. İş sürekliliği ve iş sağlığı güvenliği mevzuatlarına uyarak kriz anı öncesi, kriz anı ve kriz sonrası gerekli önlemler alınarak, işin en az zarar ile devamlılığı sağlanmalıdır (Tozkoparan ve Taşoğlu, 2011, 185).

Her iki alanda da amaç, risklerin önceden tanımlanması, analiz edilmesi ve zararın en aza indirilmesidir. İş sağlığı ve güvenliği, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek için stratejiler geliştirirken, iş sürekliliği operasyonel kesintileri önlemek için stratejiler geliştirir. İş sağlığı ve güvenliği sağlandığında, iş sürekliliği de olumlu yönden etkilenir. İş sağlığı ve güvenliği, acil durum planları ve kriz yönetimi ile iş kazaları veya felaketlere hazırlıklı olmayı hedefler. İş sürekliliği ise kriz durumlarında operasyonların hangi şekilde devam edebileceğini planlar. Doğal afet veya yangın gibi acil durumlarda, çalışanların güvenliğini tehlikeye girebilir ve operasyonlar durma noktasına gelebilir. İş sağlığı ve güvenliği politikaları dahilinde alınan önlemler (örneğin acil çıkış yolları, yangın söndürme ekipmanları, çalışanların düzenli eğitimi), bu gibi durumlarda operasyonların hızla eskiye dönmesi ve iş sürekliliğinin devamlılığı sağlamasını kolaylaştırır (Eren, 2014: 148).

1.7. Covid Dönemi Ve İş Sürekliliği

COVID-19, küresel anlamda üretim açısından önemli bir yere sahip olan, Çin'in Wuhan bölgesinde ortaya çıkmış, dünyanın birçok bölgesinde hızla yayılarak, Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel salgın olarak ilan edilmiştir. Dünya çapında sosyal mesafe ve eve kapanma önlemlerinin alındığı, işletmelerin kapandığı, üretimlerin durmak zorunda olduğu ve insanların evden çalıştığı koronavirüs dönemi, 2. Dünya Savaşı'ndan beri en büyük küresel ekonomik şok olarak görülmektedir (Nakıboğlu, 2020: 1). Tüm dünyaya yayılan Covid-19 salgını, sadece insanların sağlığını olumsuz yönde etkilememiş, aynı zamanda küresel ekonominin en önemli gelirini sağlayan turizm sektörünü de önemli ölçüde olumsuz etkilemiştir. Birçok ülke önlem amaçlı virüsün yayılmasına engel olmak için sokağa çıkma yasağı ve seyahat kısıtlamaları getirmiştir. Dünya çapında seyahat yasakları, 2020 yılının Nisan ayı ile neredeyse durma noktasına gelmiştir (Okat vd., 2020: 202). Pandemi, tüm dünyada iş sürekliliğini de oldukça etkilemiştir. Bu dönemde iş yerleri, çalışan sağlığını koruyarak işin devamlılığını sağlamak konusunda oldukça zorlanmıştır. İş sürekliliğini sağlayamayan işletmeler, operasyona ara vermek veya operasyonu tamamen bitirmek zorunda kalmışlardır.

Ekonomik faaliyetler, ulaşım kısıtlanması, eğlence mekanlarının kapatılması ile bu sektörlerde üretim konusunda düşüş yaşanmıştır. Eğitime ara verilmek zorunda kalınması, okullar kapatılması, uzaktan eğitim ile eğitime devam edilmesi pandeminin ne kadar hızlı yayıldığını ve tehlikeli olduğunu göstermektedir. Literatürün de gösterdiği gibi, koronavirüs enerji sektöründe ve hızlı temiz enerji kaynaklarında beklenilenden aksi olarak aksamalara neden olmaktadır. Böylece enerji kıtlığına ve çevresel olarak olumsuz yönde gelişmelere sebep olmuştur. Bu nedenle, COVID-19 salgını sosyo - ekonomik yaşamın birçok alanında kötü izler olarak karşımıza çıkmaktadır (Nagaj ve Žuromskaite, 2021).

Pandemi dönemini ile beraber uzaktan çalışma stili hayatımızda daha fazla yere sahip olmuştur. Ofis çalışanları evde bilgisayar ile işleri yürütmüş, turizm sektörüne ait olan restoranlar ise paket servise geçmiştir. Buna karşın çalışma ortamının sosyalleşme aracı olarak görenlerin olması, sosyal bağlar kurmak için çalışma ortamını deneyimlemenin bir fırsat olarak görülmesi nedeniyle bazı çalışanlar tarafından uzaktan çalışma tercih edilmeyebilmektedir. Çalışan personelin yaş, kuşak ve kişilik

gibi unsurları uzaktan çalışma tercihini etkilemektedir (Göktepe, 2020: 634). Gelişen teknoloji ve ulaşım kolaylığı ile beraber, online eğitim, uzaktan çalışma ve paket servis gibi seçenekler bu dönemde oldukça yardımcı olmuştur.

Turizm sektörünü de derinden etkileyen covid salgını, turistik destinasyonları, turistlerin hareketliliğini olumsuz etkileyerek kısıtlamalar yaşanmasına sebep oldu. Plajlar, tatil köyleri ve şehirler boş kalarak seyehat yasakları getirildi. Covid-19 salgınının yayılmasını önlemek için bazı restoran işletmelerinin kapatılması, insanların sosyal mesafe kurallarına uymak için dışarıda yemek yememeleri ve gıda güvenliği açısından uygun olunup olunmaması konusundaki endişeleri yiyecek içecek sektöründe önemli derecede gelir kaynaklarının düşmesi ve iş kayıplarının yaşanmasına neden olmaktadır. (Okat vd., 2020: 202). Turizm sektöründe mekanların kapatılması, turistlik gezilerin yapılaması ve tedarik zincirindeki aksamalar sebebi ile bir düşüş dönemi yaşanmaya başlamıştır.

Turizm sektörü her zaman doğal afetlerden veya sağlıksal krizlerinden etkilenmiştir, ancak etkiler kalıcı olmamıştır ve mücadele edilebilir olmuştur. COVID-19 krizinin küresel doğası, tüm sektörü sistemik düzeyde derinden etkileyen bir domino etkisine neden olmuştur. Bu etkilerle mücadele etmek bireysel ve yerel önlemlerle yapılamaz; krizi daha iyi yönetmek için sistemik bir plana ihtiyaç duyulmaktadır (Vărzaru vd., 2021: 2). Bu nedenle yiyecek içecek işletmeleri bu salgının neden olduğu kriz anını en az zararla atlatabilmek ve iş sürekliliğini sağlayabilmek için önemli kararlar alarak plan yapmak zorundadırlar.

Alınan önlemlerin başında paket servis uygulaması gelmektedir. Hijyen kurallarına uyarak, dışarıdan ürün ve yemek satın alımı gerçekleştirilmiştir. Yine de birçok insan sağlıklı beslenmek istemesi ve hastalığın buluşma riskinden dolayı bu servis şekline başta sıcak bakmamıştır. Satışların düştüğü hatta çoğu işletmede sıfırlandığı için yöneticiler, aldıkları tedbirlerde maliyetleri mümkün olduğunca azaltmaya karar verdikleri gözlemlenmiştir (Okat vd., 2020: 209). Salgın döneminde bir diğer problem ise tedarik zincirindeki aksamalar olmuştur. İşletmelerin ve sektöre bağlı birçok şirketin küresel tedarik zinciri modellerini yeniden düzenlemeleri ve dönüştürmelerine sebep olacak siyah kuğu (black swan) olarak gören uzmanlar da vardır. Özellikle hammadde, ürün veya pazar açısından Çin'e yüksek oranda bağlı birçok organizasyon ve tedarik zinciri için bu geçerli olabilir (Nakıboğlu, 2020: 6).

Covid döneminde iş sürekliliğini sağlamak için uygulanan bazı politikalar şu şekildedir;

Uzaktan Çalışma Planının Kalıcı Hale Gelmesi: Covid döneminde başarıyla uygulanan uzaktan çalışma planı, birçok işletmede tarafından kalıcı bir uygulama olarak kaldı. Bu da iş sürekliliği yönetiminde dijitalleşmenin önemini artırdı.

Gelişmiş Tedarik Zinciri Stratejileri: Covid döneminin tedarik zincirlerine verdiği hasar, işletmeleri daha dayanıklı ve esnek tedarik zinciri stratejileri oluşturmaya yönlendirdi.

Acil Durum Planları: Şirketler, gelecekte yaşanabilecek krizlere karşı daha dayanıklı, daha kapsamlı ve acil durum ve kriz yönetimi yapabilme konusunda kendilerini geliştirdiler. Bu stratejiler sadece sağlık alanında değil aynı zamanda doğal afetler gibi risklere karşıda planlar geliştirmelerini sağladı.

1.7.1. Bulut Mutfağın Doğuşu

Bulut mutfak, restoranların fiziksel olarak bulunmadığı ancak online sipariş ve paket servise dayalı bir mutfak sistemidir. Geleneksel restoranlara göre daha az masraflı ve geniş kapsamlı bir menü içeriğine sahiptir.

Korona virüs salgını yiyecek içecek sektöründe kalıcı değişikliklere neden olmuştur ve bununla birlikte sektöre yenilikler getirmiştir. Salgının sebep olduğu sorunlardan en fazla etkilenen sektörlerin başında turizm sektörü, özellikle de yiyecek-içecek işletmeleri gelmektedir. Bu yaşanan olumsuz etkileri azaltmak için yiyecek-içecek alanında restoranların iş modelini yeniden düzenlemesine yardımcı olmak için yalnızca dağıtım hizmeti veren yani paket servis vermek için çalışan sanal restoranları ifade eden bir bulut mutfak iş modeli dünya genelinde yoğun ilgi görmüştür. Hızla büyüyen çevrimiçi ticaretle birlikte, korona virüs salgını sürecinde gıda sektöründe bulut mutfak iş modelleri dünya genelinde hızla yayılmıştır. Bulut mutfak iş modelinde müşteriler internetten sipariş vererek, yiyeceklerin elden eve teslim edilmesi sistemidir. Karantina sürecinde insanların evde kalmaları tavsiye edildiğinden, bulut mutfaklar gıda sektöründe iş modellerini uluslararası eğilimler ve gelişmelere uygun bir şekilde yeniden gelişme fırsatları sunmaktadır (Alan ve Köker, 2022: 137).

Misafirlere hizmet vermek için masa veya bir oturma planı gerektirmeyen bulut bu mutfak, online sipariş uygulamalarının yükselişi nedeniyle dünya çapında büyüyen bir trend haline gelmiştir. “Nagumoto, 2019 yılındaki çalışmasında yemeklerini sadece teslimat yoluyla servis eden ve maliyetlerini kira ücreti ödemekten muaf tutan işletmecilerin kâr marjını %10'dan %20'ye çıkarabileceğini ve bulut mutfak kiralamak için gerçek restorana göre 20 kat daha az başlangıç sermayesine sahip olması gerektiğini ’’ vurgulamıştır. Bulut mutfaklar, girişimciler için iki önemli avantaj sağlamaktadır. Birincisi, geleneksel restoranların ürünlerinden farklı olarak paketlenebilecek ürünlere odaklanmak ve bu konuda uzmanlaşmaktır. İkincisi ise masa servisi olmadığı için yatırım sermayesinde finansal olarak kar sağlamaktadır (Tarınç ve Ülken, 2021: 323).

Aynı alanda çalışabilen birçok gıda şirketi için hizmet verebilen bu sistem, birçok konu bakımından bu şirketler için avantaj sağlamaktadır. Online yemek siparişlerinin önemli bir yükseliş kazanması sebebi ile bu ortak kullanım alanlarının yeni girişimcilere cesaret vermesi ve işletmelerde kazancı arttırması gibi önemli avantajları bulunmaktadır. Chavan (2020: 465)’a göre bulut mutfakların en önemli avantajları; normal bir yiyecek içecek işletmesinden daha az personele ihtiyaç olması ve bir işletme kurmak için harcanan maliyetlerin önemli ölçüde azalması olarak ifade edilmiştir. Bunlarla birlikte kurulan bulut mutfak sisteminde şirketler, depolama ve saklama alanları, ekipman giderleri ve enerji kullanımı gibi birçok faktör bakımından da önemli bir tasarruf elde edebilmektedir. İşletmeler için sağladığı birçok avantaja karşın bulut mutfak sistemleri, başarılı bir şekilde işlemek için iletişim kanallarını güçlü bir şekilde kullanımına ihtiyaç duymaktadır (Yeşilyurt ve Kurnaz, 2021: 53):

1.8. İş Sürekliliği Planının Oluşturulması

İş sürekliliği planının oluşturulmasında birçok stratejik planlar bulunmaktadır. İş sürekliliği planının önceliği riskleri önleme, durumu iyileştirme ve devamlılığı sağlamaktır. Değer kaybını azaltmak için gerekli önlemlerin alınması şarttır. Bunun sağlanabilmesi için öncelikle yöneticilerin, iş sürekliliği iyi anlayarak ve bu alanda çalışmalar yaparak planını ortaya koyması ile başlamaktadır. İş sürekliliği planının oluşturulması süreci ise (Yazıcı, 2013: 69):

- Projenin başlatılması.

- İş sürekliliği yöneticisinin belirlenmesi.
- Proje kapsamının belirlenmesi.
- Proje ekibinin oluşturulması.
- Projenin planlanması.
- Projenin yürütülmesi
- Projenin kapatılması şeklinde işletmektedir.

İş sürekliliği planlanmasının başarılı olabilmesi için, üst düzey yöneticilerin farkındalığı ve desteği, iş sürekliliğinin kültürel olarak benimsenmesi, risk analizinin doğru bir şekilde yapılabilmesi, bütçenin yeterli bir şekilde sağlanabilmesi ve gerekli tatbikatların özenli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilecek olan çalışmalar üst düzey yöneticiler tarafından onaylanarak benimsenmesi planlamayı kolaylaştıracaktır. İş sürekliliği planlanmasının ve uygulanmasının etkili olabilmesi için diğer bir konu ise, çalışan personele ve ekiplere eğitim vermektir. Eğitimler verilip bu planlama çalışan personel tarafından benimsenmezse ise başarıya ulaşmak oldukça zor olacaktır. Ekip lideri tarafından iyi bir eğitim planı oluşturularak gerekli aktarımlar sağlanmalıdır. (Yazıcı, 2013: 92).

İş sürekliliğine ihtiyaç duyulan en önemli sektörlerden biri de turizm sektörüdür. Turizm sektörü emek yoğun gerektiren bir sektör olması ve geniş bir alana yayılması sebebi ile krizlerden oldukça fazla etkilenebilmektedir. Turizm sektörünün önemli bir bölümünde ise konaklama işletmeleri ve restoranları yer almaktadır. İş sürekliliği yönetim planı birkaç maddede yazılmıştır. Bunlar;

- **Yönetici Düzenlemesi:** Planın ana hatları ve kapsamı belirlenir.
- **Acil Durum İletişim Bilgileri:** Tüm kritik kişilerin iletişim bilgileri alınarak kriz anlarında haberleşme sağlanır.
- **Kritik İşlevler ve Kaynaklar:** Hangi işlevlerin kritik olduğu ve hangi kaynakların gerekli olduğu belirlenir.
- **Risk ve Etki Analizi:** Potansiyel tehditler ve bu tehditlerin organizasyona olası etkileri önceden belirlenerek önlemler alınır.
- **Acil Durum Eylem Planı:** Olası acil durumlar için belirlenen aşamalı adımlar uygulanır.

- **Kurtarma ve Yedekleme Planları:** Verilerin ve sistemlerin nasıl korunacağı ve yedekleme süreçlerinin nasıl yönetileceği planlanması yapılır.
- **Test ve Tatbikat Planı:** Planın nasıl test edileceği, tatbikatların nasıl yapılacağı ve kriz anında nasıl yönetileceği denetlenir.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ RESTORANLAR VE YÖNETİCİLERİ

2.1. Konaklama İşletmeleri

Konaklama işletmeleri; Misafirlerin konakladığı, yiyecek - içecek hizmetlerinden yararlandığı ve diğer birçok faaliyette bulunmasını sağlayan bir hizmet çeşididir. Turizm açısından ve misafirlerin memnun edilebilmesi açısında önemlidir. Konaklama işletmelerinde birçok farklı tür olsa da en öne çıkan türü otellerdir.

Konaklama işletmeleri şehir, mekan ve diğer tüm koşullara göre belirli bir turist kitlesine hitap etmektedir. Konaklama işletmeleri, tarihin çok eski dönemlerinden beri şekil ve içerik bakımından pek çok değişiklik göstermiş olsa da, çeşitli nedenlerle seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere çeşitli gereksinimlerini karşılayan birimler olarak kabul görmüştür (Kozak, 1998: 1). Toplumda insanlar bulundukları şehrin veya ülkenin dışında bir yerlere seyahat etmesi ile yayılma alanı genişleyerek geçici olarak konaklama yeri bulma ihtiyaçları doğmuştur, böylece günümüzde bulunan konaklama işletmelerini ilk olarak hanlar oluşturmaktadır Konaklama işletmeleri, turizm sektörünün temel taşı olarak değerlendirilir. Bu tarz işletmeler, turistik ihtiyaçların karşılanması ile üretim faktörlerini sürekli ve bilinçli bir şekilde birleştirerek, kar amacı güderek turizmle ilgili mal ve hizmetleri ekonomik olarak uygun şekilde hazırlar, üretir, sunar ve katma değer yaratır. Bu tür işletmeler hem yerel hem de genel ekonomik yapı için önemli bir rol oynamaktadır. Turistlerin konaklama, yiyecek, içecek ve diğer hizmetlere olan arz ve taleplerini karşılayarak turizm sektörünün sürdürülebilir olarak büyümesine katkı sağlarlar. Bu bakımdan, konaklama işletmeleri sadece konaklama ve oda sunmakla kalmaz, aynı zamanda turizm sektörünün can damarlarından biri olarak faaliyet gösterir (Varol, 2024: 72). Konaklama işletmelerinde her müşteri kitlesine hitap eden çeşitli türler vardır. Bunlar (Demirtaş, 2010: 33);

Oteller: En yaygın olarak bilinen konaklama işletmesidir. Konfor ve kalite olarak 1 ve 5 aralığında yıldız ile sıralanmıştır. İşletmeler yeme – içme, eğlence ve etkinlikler üzerine hizmet vermektedir.

Tatil Köyler: Doğa ve deniz ile iç içe bulunurlar. Konaklayan müşterilere eğlence, dinlenme ve çeşitli etkinlikler sunmaktadır. Uzun süreli konaklamalarda tercih edilmektedir.

Apart Oteller: Ev konforu sağlayarak eşyalı, mutfaklı ve koltuklu olan konaklama işletmeleridir. Günlük, haftalık veya aylık olarak kiralanmaktadır.

Butik Oteller: Konaklama işletmeleri olarak küçük yapıya sahiplerdir. Tasarım odaları vardır ve samimi ortamlara sahiptirler.

Moteller: Moteller genellikle seyahat halindeki müşterilere hitap etmektedir. Yol üzerinde veya yol kenarlarında bulunurlar. Müşteriler genellikle tek gecelik konaklama gerçekleştirirler. Diğer konaklama işletmelerine göre daha düşük bütçelidir.

Hosteller: Gezginler, öğrenciler ve genç kesime hitap etmektedir. Bu tarz işletmelerde etkinlik alanları ve banyolar ortak kullanıma açıktır. Bütçe olarak ekonomiktir.

Müşterilerin seçtiği tatil türüne göre (dağ, deniz, kültür, vb), tatil yapabilecekleri ülke ve mekan seçeneği ve buna bağlı olarak bu tarz hizmetleri sunan konaklama işletmesi seçeneği oldukça fazladır. (Örücü ve Esenkal, 2005: 143). Konaklama işletmelerinde; konferans salonları, yemek salonları, restoranlar, gece kulüpleri, kokteyl salonları, kuaföre, hamam ve spor salonlarını bünyesinde barındırmaktadır. Konaklama işletmelerinde her departmanın görevleri farklıdır. Konaklama işletmelerinde en önemli yere sahip olan oteller, misafirlerin konaklama ihtiyaçlarını karşılayan, yiyecek – içecek hizmeti, dinlenme, eğlence gibi olanakları sağlayan yapılardır. Oteller en az 20 odaya sahip olup, işletme tarafından misafirlere arz- talep doğrultusunda en iyi hizmeti vermeye çalışmaktadırlar (Cin, 2021 : 13).

Turizm sektöründe gün geçtikçe lüks oteller artmaktadır. Ancak bu artış konaklama işletmelerinin yeterli seviyede olduğu anlamına gelmemektedir. İşletmede bulunan müşteri, hizmeti satın almadan önce otelin görsel özelliklerini görmek ister. Sunulan hizmetin kalitesi onlar için bir risktir ve bu konuda beklenti içerisindedirler. Hizmeti algılamaları neticesinde memnuniyet veya memnuniyetsizlikleri ortaya çıkarak, ileriki satın almalarında ve tavsiye etmelerinde etkili olmaktadır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 122).

2.1.2. Konaklama İşletmelerinde Yaşanabilecek Riskler

Turizm sektörü, doğa olayları, ekonomik krizler, politik değişiklikler, iç karışıklıklar ve savaşlar, salgın hastalıklar, kazalar gibi beklenmedik olaylardan diğer sektörlere göre daha hızlı ve daha büyük ölçekte etkilenir (Varol, 2024: 95). Konaklama işletmeleri de turizm sektöründe önemli bir yere sahip olarak, dışarıdan gelebilecek olumsuz olaylara karşı hazır olmalı ve stratejiler geliştirmelidir. Diğer bir konu ise konaklama işletmelerini etkileyen krize neden olabilecek faktörlerdir. Bunlar (Tüz ,2014 ve Seçilmiş ve Sarı , 2010 : 503) ;

Doğal Nedenler: Deprem, sel, heyelan, salgın hastalıklar**,** iklim değişiklikleri gibi yaşanabilecek olan faktörlerdir.

Politik Nedenler: Devlet tarafından yaşanabilecek hukuksal, finansal, dış rekabet gibi faktörlerdir. Ülkelerin seyahat yasakları getirmeleri bunlara bir örnektir.

Ekonomik Nedenler: Ekonomik sebeplerde arz – talebin düşmesi, tedarik zincirindeki aksamalar ve buna sebep olabilecek faktörler, rekabet ortamının fazla olması gibi nedenler.

Toplumsal Nedenler: Faaliyet gösteren bölge de insanların yaşamsal ve kültürel olarak değişimler göstermesi ve yerel halkın işletmeye karşı olan tutumunun değişmesi gibi sebeplerdir.

Güvenlik Açısından Nedenler: İşletmenin bulunduğu bölgede terör, suçlar ve savaşların olması, salgın hastalıkların yaşanması gibi sebepler işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Yapılan araştırmalarda, 2009 krizi karşısında dört yıldızlı otellere göre kriz yönetimini daha çok ve etkin uyguladıkları görülen beş yıldızlı otellerde krizin olumsuz etkilerinin daha yoğun yaşandığını göstermekte olup; küresel ekonomik krizler karşısında kriz yönetim planlarının koruyucu etkilerinin sınırlı kaldığına işaret etmektedir. Bununla beraber, otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda kriz yönetiminin halen yeterince tanınmadığı ve teorisiyle uyumlu biçimde uygulanamadığı da göz önünde bulundurulmalıdır (Sarı, 2010). Günümüzde iyileştirmelere yapılarak birtakım önlemler alınmaktadır. Gelişen teknoloji ve küreselleşme ile birçok değişmiştir.

Turizm sektöründe öncesinde tahmin edilemeyen olaylarda genellikle, önce turistlerin ülkeye gelmesinin azalması ve sonucunda ekonomik olarak olumsuz bir etkiye sebep olur. Turizm sektöründe, özellikle konaklama işletmeleri 24 saat açık, emeğe dayalı, hizmete dayalı, sermayesi yoğun bir işletme türüdür. Ayrıca politik, ekonomik ve uluslararası gelişmelere karşı kırılganlık göstermesi de risk faktörlerindendir. Turizm sektörü, birçok dış faktörden oldukça fazla etkilenen bir sektör olarak kabul edilir (Varol, 2024: 82).

Konaklama işletmelerinin turistik müşterilere karşı sorumluluklarının vardır. Turistik müşterilerin işletme içinde bulundukları süre içerisinde can ve mal güvenliğini sağlamaları gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde kriz kavramının öneminin anlaşılması ve kriz yönetimi prosedürlerinin uygulanması ile işletmeler sorumluluklarını yerine getirebilmekte, hem de daha etkin ve verimli çalışabilmektedir. Yaşanan krizler hangi türde ve hangi boyutta olursa olsun, turistik yapıya ve turizm işletmelerine zararlar verebilmektedir. Bu zararları önceden tespit ederek, krizi ortadan kaldırmanın ya da en aza indirmenin yolu, kriz oluşumunu önleyebilecek, krizi kontrol altına alabilecek bir mekanizma oluşturmaktır ve bunu süreklilik haline getirmektedir. Bu sağlamak ise, etkili bir kriz yönetiminin varlığı ile mümkün olacaktır. Kriz yönetimi yardımıyla turizm işletmeleri, özellikle de konaklama işletmeleri, krize neden olabilecek çevresel değişiklikleri, belirsizlikleri ve bunların yaratacağı etkileri vaktinde öngörebilir ve gereken önlemleri alarak krizden korunabilir (Akinci, 2010: 218). Oluşabilecek çeşitli risk ve krizlere karşı alınabilecek önlemler şu şekildedir;

- Risk analizi yapmak ve planlama yapmak. İşletme tarafından riskler önceden tespit ederek stratejiler geliştirilmeli ve acil durum planlamaları yapılmalıdır.
- Çalışan personele çeşitli eğitimler verilerek bilinçlendirilmelidir. Düzenli olarak tatbikatlar ve toplantılar düzenlenmelidir.
- Güvenlik önlemleri alınmalı ve konaklayan misafirlere de bununla ilgi bilgiler verilmelidir. Alarm sistemleri geliştirilmeli, kamera sistemleri aktif olmalı ve acil durumlar için kullanılan ekipmanlar mevcut halde olmalıdır.
- Doğal afetler, yangınlar ve oluşabilecek diğer riskler için işletmenin mevcut bir sigortasının olması gereklidir. Bu hem maddi olarak hem de iş sürekliliği anlamında işletmeyi olumlu yönde etkileyecektir.

2.1.3.Konaklama İşletmeleri Arasındaki Rekabet Ortamı

Rekabet, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürebilme yeteneği kazanmaktır. Bir anlamda var olma savaşı olan rekabet, stratejik bir düşünce yapısını, belirli stratejik analizleri ve bilinçli uygulama kurallarını benimsemeyi gerektirir (Coşar, 2006: 2).

Rekabet ortamında turizm sektörü ve konaklama işletmelerinde eskilerde aynı tek tip hizmetlerin müşterilerine sunulduğu bilinmektedir. 1980'lere kadar yapılan her konaklama işletmesi yatırımı hali hazırda var olan talep nedeniyle alıcı bulabilmekteydi. Ancak daha sonraları arz ve talep doğrultusunda dengenler bozulup değişerek, rekabetin giderek artması sonucunda konaklama işletmeleri arasında da bir müşteri bağlılığı yaratma savaşının başladığı görülmüştür. Her geçen gün artan oda ve alan kapasitesi bir süre sonra önemsiz bir hal alarak işletmenin yöneticilerinin farklı pazarlama teknikleri yapmaları ve stratejik planlamalar yapmaları mecbur hale gelmiştir (Özdemir ve Yılmaz, 2016: 64).

Günümüze bakıldığında müşterileri etkilemek oldukça zordur. Her gün gelişen ve değişen yaşam stilleri, insanların beklentilerinin yüksek olması, verdikleri para karşılığında en iyi hizmeti almak istemeleri vb. durumlar konaklama işletmelerini etkilemektedir. Günümüzde oluşan çeşitlilik, üretim ve ulaşım kolaylığı gibi faktörler her alanda olduğu gibi turizm sektörünü de etkilemektedir. Tüm bu değişimler, işletmeleri güçlü bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Konaklama işletmeleri de bu rekabet ortamından oldukça etkilenmektedir. Benzer birçok seçenek arasında, konaklama işlemelerinin diğer işletmelerden farklı olarak sunabilecek imkanları olmalıdır. İşletmelerin cinsiyet, yaş, gelir, eğitim, meslek, medeni durum, çocuk sahipliği vb. durumlar göz önünde bulundurularak hareket etmeleri, rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayabilir (Arıker, 2012: 12).

Konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen faaliyetler satışı arttırma aracı olarak da görülebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında gerçekleştirilen faaliyetleri iyi bir imaj oluşturmak için işletmenin reklâmının yapılmasını sağlayarak, yapılan işletme reklamına olumlu etkiler sağlamakta, konaklama işletmesinin kalite ve çekiciliğini arttırarak rekabet avantajı sağlamaktadır (Albayrak, 2012: 46). Yapılan reklamlar sonucunda konaklayan misafirlerin sayısında artış yaşanabilir. Tatilinden memnun

kalan ve iyi bir hizmet alan misafir, bir sonraki tatilinde aynı işletmeyi seçebilir ve çevresini de olumlu yönde yorum yaparak başka misafirlerinde gelmesine yardımcı olabilir. Konaklama işletmelerinde rekabeti etkileyen faktörler;

- Fiyatlandırma
- Hizmet kalitesi
- Lokasyon
- Markalaşma.
- Teknolojik imkanlar.
- Hizmet olanaklarıdır.

Konaklama işletmelerinde rekabet üstünlüğünü sağlamak için stratejiler geliştirmek gereklidir. İşletmeler farklılaşmaya giderek diğer işletmelerden farkını ortaya koymalı, maliyet olarak bütçesini düşürmeli veya kampanyalar düzenlemeli, belirli bir kitleye hitap ederek tüm yönleriyle hizmet sunmalı, iş sürekliliği ile beraber işletmede sürdürebilirliği sağlamalı, sosyal medya ve dijital pazarlama alanında gelişmeler sağlayarak işletmenin reklamını en iyi şekilde yapmalıdır.

2.1.4. Otellerin Genel Yapısı

Konaklama işletmelerinin en yaygın ve en geniş kapsamlı olanı otel işletmeleridir. Otel işletmeleri, restoran, bar, alışveriş eğlence, sağlık gibi merkezlerin tamamını içinde barındıran komplekslerdir. Geçmiş yıllara kadar uyguladığı hizmet anlayışıyla birlikte hizmet birimleri de değişen otel işletmeleri; bugün yatırım ve organizasyon gerektiren yılın 365 günü ve günün 24 saati kesintisiz hizmet sunan kârlı bir sektör olmuştur. Otel işletmeleri, turizm sektörünün temellerinden olup misafirlerine mal ve hizmet sunan ticari kuruluşlardır. Bu işletmeler her ülkede farklı tarzlarda olmakla beraber temel amaç insanlara hizmet sunmaktır. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin ölçüsü, tesisin fiziki yapısına ve o işletmede çalışan personelin eğitim durumuna göre şekillenir (Demirtaş, 2010: 13).

Otellerin temel işlevi, seyahat halinde olan veya geçici olarak bir şehirde ya da ülkede bulunan müşterilere konaklama imkanı sunmaktır. Odalarda genellikle yatak, banyo, dolap, televizyon, mini bar gibi eşyalar bulunmaktadır. İşletmeler, otelin türüne ve sınıfına göre farklı seviyelerde konfor ve hizmet sunar. Örnek olarak, lüks oteller

geniş, konforlu odalar ve ek hizmetler sunarken; ekonomik oteller daha çok temel ihtiyaçları karşılayarak hizmet sunmaktadır. Oteller (Demirtaş, 2010: 18);

- Otel işletmeciliğinin temel dayanağı insan gücüdür.
- Otel işletmeleri zaman satar.
- Otel işletmeciliği dinamiktir.
- Otel isletmelerinin etkinliklerinde zaman sınırlaması yoktur.
- Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir.

Oteller, hitap ettikleri müşteri kitlesine değişiklik göstermektedir. Her bütçeye, yaşan stiline ve medeni durumlarına göre insanlara hitap eden çeşitler bulunmaktadır. Bunlar; lüks oteller, butik oteller, resort otellller, havaalanı otelleri, apart oteller, termal oteller ve dağ – kayak otelleridir. Oteller de konaklayan misafirlere en iyi hizmeti sunabilmek için tüm çalışan personel iş birliği içinde çalışmaktadır. Bir otel işletmesinde işlevine göre birçok farklı departman mevcuttur. Bunlar (Demirtaş, 2010);

- **Resepsiyon:** Konaklama işletmelerinde, önemli bir yere sahiptir. Bu departmanda, rezervasyonlar yapılır, misafirlerin giriş ve çıkışları yapılır.
- **Housekeeping (Kat Hizmetleri).** Bu departmanda, misafirlerin oda temizliği yaparak konforlu bir konaklama yapmaları sağlanır. Odalar günlük temizlenerek, yataklar ve banyolar düzenli olarak hijyen standartları ile temizlenir.
- **Yiyecek ve İçecek Departmanı:** Bu departman, restoran, bar ve room service olarak hizmet vermektedir. Bu departmanda aşçılar, garsonlar ve barmenler hizmet vermektedir. Kaliteli ve çeşitli menüleri ile hızlı bir servis vererek müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.
- **İnsan Kaynakları:** Bu departmanda, personellerin işe alımı, eğitim programları ve yönetimi ile ilgilenilir. Personelin yetkinliği ve misafirlere iyi hizmet sunabilmesi açısından önemli bir yere sahiptir.
- **Pazarlama ve Satış Departmanı:** Bu departmanda, müşteri kitlesini arttırmak ve geliştirmek ön plandadır. Markanın birliği için pazarlama işletmelerinin internet sitesi, sosyal medya hesapları, reklam ve iş birlikleri yönetilerek müşteri kitlesini arttırılmak amaçlanır.

- **Muhasebe:** Muhasebe departmanında, mali işler yürütülür. Bütçenin yönetimi, gelir ve giderler, maliyet kontroller yapılarak raporlar hazırlanır.
- **Teknik Servis:** İşletmenin teknik servis bölümüne bakar ve bakım işleriyle ilgilenir. Elektrik, havalandırma, tesisat sistemi gibi mekanik ekipmanların sürekli çalışır halde olmasını sağlar

2.2. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Sunan Restoranlar

Geçmiş çağlardan itibaren, barınma kadar önemli olan yemek yeme insanlar için temel ihtiyaçtır. Tarih öncesi çağlarda mağaralarda bulunan av hayvanlarının, meyvelerin ve bitlilerin resimleri ilk çağlardan itibaren besinin insanlar için olan önemini göstermektedir. Ateş bulunana kadar insanlar besinleri çiğ tüketmişlerdir. İlk çağlarda avlanarak beslenen insanlar, tarihte zamanla yemek yemeyi bir kültür haline getirmiştir. Ateşin bulunması ile beraber; ısınma, aydınlanma, pişirme alet ve ekipman yapımı, pişirme kapları gibi birçok temel konuda gelişmeler yaşanmıştır (Kaya 1993, Serçeoğlu 2022). İnsanlar zamanla barınma ve yeme ihtiyaçları için yerleşik hayata geçerek, tarımsal faaliyetler ve avlanma gibi işlerine devam etmiştir. Zamanla uygarlıklar kurarak, yaşadıkları yerlerin iklim ve coğrafi konumlarına göre besinler yetiştirmişlerdir. Yunan ve Romalılar olarak klasik bir dönem bu kültürü devam ettirmektedir. Ortaçağdan bu yana uygulanan toplu beslenme sistemi, kentleşme ve sanayileşme ile beraber gelişmeye devam etmiştir. Rönesans ile beraber kültürel yapılar değişmiş ve yeme içme kültürü de değişime uğramıştır (Sarıışık, 2019 : 12).

Ortaçağ döneminden sonra ilk değişimler Rönesans döneminde İtalya' nın kentlerinde başlamıştır ancak 17. Yüzyılda Fransız mutfağı öne geçmeyi başarmıştır. Küçük tabaklarda sunulan yemekler çeşitlilik kazanmaya başlayarak damak tadına önem verilmeye başlamıştır (Çabuklu, 2004). Dünyada ilk restoran Paris'te açılmıştır. "Fransa'da 1600'lü yıllarda kafeler kurulmaya başladı ve büyük bir hızla tüm Avrupa'ya yayılmıştır. Avrupa yemek kültüründe, Fransız mutfağının yeri oldukça önemlidir. İlk etapta kafelerde kahve, kakao ve şarap gibi hafif alkollü içecekler sunuluyordu. Zamanla kafelerden bu günkü restoranların temeli oluşmuştur. İlk lüks restoran 1782'de Paris'te açılmıştır.

Mutfağın altın çağı 1800'lü yıllarda dünyanın en usta aşçıları olarak Marie Antoine Careme ve Auguste Escoffier karşımıza çıkmaktadır.. Careme, ortaya çıkan

modern mutfağın ilklerine öncülük etmiştir. Careme, mutfakta düzeni, simetriyi, hijyeni ve ekonomikliği sağlamıştır (Sarıışık, 2019: 20). Fransız mutfak kültürünün gelişmesi ile beraber diğer Avrupa ülkelerinde çeşitli restoranlar açılmaya başlamıştır. Escoffier ise öncelikle mutfak çalışma uygulamalarını düzene koyma ve yetenekleri daha rasyonel bir şekilde kullanması ile bilinmektedir. Escoffier' in askeri hiyerarşi sistemini modellediği mutfak hiyerarşisi sisteminde, her mutfak çalışanına iyi tanımlanmış bir görev verilmiş ve bir dizi mesleki unvan geliştirilmiştir (Özer ve Atay, 2022: 471).

18. ve 19. Yüzyıllarda Sanayi İnkılabı ile beraber şehirlere göç başlamıştır. Fabrikalarda çalışan işçiler için günlük yemek sağlanması toplu yemek üretimini ortaya çıkarmıştır. Zamanla endüstriyelleşmenin etkisi ile kadınların çalışma hayatına girmesi, yoğun çalışma temposu ve insanlar yemek yapmak için zaman bulaması gibi nedenlerden restoranlara olan ilgi artmıştır. Günümüzde onlarca farklı çeşidi olan restoranlar ve mutfakları iyi ve kaliteli hizmet vermeyi hedeflemektedir. Yeme-içme sektörü, ülkemizde büyüyen sektörler arasında yer alır. Turizm Restoran Yatırımcıları ve İşletmecileri Derneği (TURYİD) verilerine göre, Türkiye'de yeme-içme sektörünün büyüklüğü 6.5 milyar dolar olup, bunun 3.5 milyar dolarlık bölümü İstanbul'da bulunur (Arıker, 2012: 11).

2.2.1. Restoran Çeşitleri

Küreselleşen Dünya' da günümüzde birçok çeşit konseptli restoran bulunmaktadır. Turizm sektöründe turistlere hitap edebilen menüler geliştirilmiştir. Bunların dışında yerel olarak da tanıtım yapılanabilen menüler vardır. Herkesin dinine, yaşantı şekline ve ekonomik yapısına göre restoran menüleri geliştirilmiştir. Restoran çeşitleri ;

- **Etnik Restoranlar:** Ülkülere ait veya ülkelerin belirli bir bölgesine ait olan yemeklere hitap eden yerledir. (Türk Mutfağı, İtalyan Mutfağı ve Çin Mutfağı gibi).
- **Fast Food Restoranlar:** Önceden hazırlıkları yapılmış, hızlı servis edilen ve hızlı tüketilen yemekleri menüsünde barındırır. (Pizza, hamburger, dürüm ve sandviçler gibi).
- **Fine Dining Restoranlar:** Lüks restoranlardır. Menüler özel olarak hazırlanarak farklı birçok yemek eşleşmesi yaparak şeflerin özel tabakları ortaya çıkar.

Mevsimsel ürünlere göre menülerdeki yemekler de değişiklik gösterebilir. Michelin yıldızılı restoranları bunlara örnektir.

- **Brasserie ve Bistro:** Bu restoranlarda içecek ve yemekler uyumlamalıdır. İçecek ağırlıklı bir menüleri vardır.
- **Steakhouse Restoranları:** Et ve et yemekleri ağırlıklı olarak, ızgara çeşitleri olarak menüleri bulunur.
- **Vegan ve Vejetaryen Restoranlar:** Et ürünlerine dair hiçbir ürün bulundurmayan, sağlıklı ve bitkisel ürünler ağırlıklı yemeklerin bulunduğu menülere sahiptirler.
- **Büfe ve Sokak Lezzetleri Restoranları:** Genellikle sokakta satılan veya büfe tarzı yerlerde ürün satışları yapılmaktadır. Menülerinde kokoreç, midye, döner, tost ve kahvaltılık ürünler bulunur.

2.2.1.2. Restoran Konseptlerinin İş Sürekliliği Açısından Önemi

Son yıllarda restoranların hayatımızdaki yeri ve önemi gün geçtikçe artmaktadır. Dünya' da sanayileşme, kentleşme ve globalleşme gibi yaşanan olaylar dışarıda yeme - içme kültürünü de beraberinde getirmiştir. Bu nedenle yeme- içme kültürü zamanla hayatımızda vazgeçilmez bir yer edinmiştir. Restoranlarda iyi hizmet verilmesi için aynı zamanda, çalışan personelin sağlıklı, güvenli ve rahat bir çalışma ortamının olması gereklidir (Gültekin vd., 2016: 65).

Dünya' da, son yıllarda misafirler sadece hizmet almaktansa farklı deneyimler yaşamak için turizm ziyaretlerini gerçekleştirmektedir. İşletmeler de misafirlerin taleplerine göre farklı deneyimler sunarak potansiyellerini ortaya koyarak devamlılığını sağlamaktadır (Yılmaz vd., 2023: 92).

Sayıları hızla artmakta olan yiyecek – içecek işletmeleri farklı amaçlar ile gelen misafirlere hizmet sunarak bir rekabet ortamı yaratmaktadırlar. İşletmeler, farklı kültürlerden gelen misafirlerin tarzlarını yansıtan konsept ve menüler geliştirilmektedir (Kiraz, 2020: 29). Restoranlarda menüler çok önemli bir yere sahiptir. Menüler restoranların kendini ifade etme şeklidir. Misafirlerin karar verirken menülerin onlara çeşitlilik sunarak işletmeye iyi bir satış avantajı sağlamaktadır. Menüler, restoranlar için planlama, uygulama, satın alma gibi hizmetlerin yerine getirilerek işletmelerin yapısını yansıtan bir yönetim aracıdır (Bahçeci, 2015: 5).

Menülerdeki fiyatlandırmalarda misafirlerin seçim konusunda etkili bir role sahiptir. Menülere yalnızca fiyatlandırma aracı olarak bakmamak gereklidir. Aynı zamanda pazarlama, müşteri memnuniyeti ve rekabeti etkileyen bir araçtır.

Restoranlarda servis ekibinin ve servis şeklinin müşteri memnuniyetini etkilediği gözlemlenmektedir. Restoranlarda misafirlere sunum yapılırken onlara hitap etmesi ve işletmenin konseptine uygun olması avantaj olarak karışımıza çıkmaktadır. Doğru bir servis şekli servis anında operasyonda aksamaları en aza indirerek iş sürekliliğini sağlar. İşletmelerin farklı ve iyi bir servis şekli sunması rekabet ortamında da avantaj olarak işletmelere dönmektedir.

2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Restoranların Yeri Ve Önemi

Yiyecek içecek departmanları, konaklama işletmelerinde veya bağımsız bir şekilde faaliyet gösteren işletmelerde konukların yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan kısımdır (Sökmen, 2011: 41). Yiyecek - içecek departmanında restoranlar, konaklama işletmelerinde oda satış gelirinden sonra geliri en yüksek olan kısımdır (Yatkın, 2017: 4). Restoranlar, müşterilerin sadece karınlarını doyurmak için hizmet vermemektedir. Restoran işletmelerini diğer yiyecek-içecek işletmelerinden ayıran en büyük özellik üretilen ürünün sadece yiyecek-içecek maddelerinden oluşmayıp; karşılama, servis, eğlendirme, sosyalleşme gibi hizmet ürünlerini de sunmasıdır. Restoranlar turizm sektöründe yiyecek-içecek hizmetlerinin altında faaliyet gösteren hizmet çeşididir. Hizmet garantisi verebilmeleri restoran işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Kılınç, 2011: 3).

Restoranlarda iş sürekliliğini sağlayabilmek oldukça önemlidir. Günümüz rekabet ortamında, yoğun emek isteyen turizm sektöründe, müşteriyle uzun süreli ilişkiler kuran işletmelerin pazarda rekabet etme ve başarı elde etme şansları daha fazladır. Müşterilerin daha bilinçli hale gelmeleri, bir ürün veya hizmeti beğenmediklerinde daha farklı seçenekleri de değerlendirmek istemeleri, işletmelerin müşteri kaybetmemek için farklı arayışlar içine girmelerine neden olmaktadır. Bu yüzden müşterinin tanınması, müşteriye özgü ürünlerin geliştirilmesi ve arz – talep doğrultusunda işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında etkili rol oynamaktadır (Serçeoğu, 2013: 5052).

Günümüz iş dünyasında kuruluşların hayatta kalmaları ve başarılı olabilmeleri yöneticilerin aldıkları stratejik kararlarla yakından ilişkilidir. Etkili kararlar işletmeleri başarılı yaparken, kötü kararlar işletmeler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İşte bu yüzden bazı araştırmacılar karar almayı yönetim ile doğru orantılı olarak kabul etmişlerdir. Hatta karar alma, bazı araştırmacılar tarafından ‘‘yönetim eyleminin kalbi’’ olarak tanımlanmıştır. Bu yüzden restoran yöneticilerinin bir işletme açısından en verimli ve başarılı olabilecek şekilde seçilmiş olması gereklidir. Restoran yöneticilerinin eğitim, tecrübe ve donanım olarak değerlendirilmesi, kriz anları ile başa çıkabilecek ve iş sürekliliğini sağlayabilecek potansiyelde olabilmesi oldukça önemlidir.

2.3. Kişilik Özelliklerine Göre Meslek Seçimleri

Kişilik, insanları diğerler bireylerden ayıran doğuştan gelen ve sonradan kazanılan, tutarlı olarak sergilenen özelliklerin bütünüdür. Kişilik, bireyin zihinsel, duygusal, sosyal ve fiziksel özelliklerinin süreklilik gösteren yönlerini içerir. Bu tanımla kişiliğin, insanların göreceli olarak kalıcı eğilim, davranış ve ilişki kalıpları ile beraber tepkilerini belirleyen en temel unsur olduğunu söyleyebiliriz. Bir başka tanımlamada kişiliğin; bireyin kendine özgü düşüncelerini ve sergilediği davranışlarını belirleyen olayların bütünü olduğu yazmaktadır (Özdemir vd., 2012 567).

Holland (1976) insanların kişilik özelliklerine uygun olan meslekleri seçtiklerini ve bunun da iş performansını etkilediğini öne sürmüştür. Bu nedenle hizmeti sunan ve hizmeti alan arasında etkileşimi yönetmede en iyi yöntemin doğru iş için doğru insanı seçmek olduğu, yöneticilerin işletmenin belirlediği standartlarda hizmet vermeye yatkın kişileri seçmesi gerekmektedir (Kuşluvan ve Eren, 2011: 141). Bu yüzden yiyecek içecek sektöründe başarıyı elde etmenin yolu, çalışan personelin iyi bir şekilde yönetilmesi ve elde tutulmasına bağlıdır. İş görenler yüksek düzeyde müşteri – çalışan etkileşiminin olduğu yiyecek içecek sektöründe diğer sektörlere oranla daha önemlidir (Demirci, 2020: 228).

2.3.1. Holland’ ın Mesleki Kişilik Kuramına Göre Kişilik Tipleri

Gerçekçi Tip: Gerçekçi bireyler genellikle mekanik yetenekleri vardır. Karakter olarak, normal bir kişiliğe sahiptir. Genellikle alçak gönüllü, açık sözlü, samimi,

mütevazı ve dik başlılardır. Sosyal becerilerinde eksiklikler olabilir. Elektirikçilik, çiftçilik ve tamircilik gibi meslekleri tercih ederler.

- **Araştırmacı Tip:** Lider ruhlara sahiptirler. Araştırmacı tipler genellikle, bilimsel ve matematiksel olarak yatkındırlar. Fizikçi, biyolog, kimyager gibi meslekleri seçerler. Karakteristik olarak analitik, zeki, içe dönük ve akılcıdırlar.
- **Artistik Tip:** Sanat ürünleri yaratan, esnek, özgür ve plansız işleri tercih ederler. Dil, sanat, müzik ve yazarlık gibi mesleklere yatkınlıkları vardır. Hayal güçleri yüksek, pratik, gözlem yapabilen ve sezgisel bir yapıları vardır.
- **Sosyal Tip:** Bilgilendirici, eğitici, geliştirici ve yönlendirme gereken işleri tercih ederler. Öğretmenlik, psikolojik danışmanlık ve konuşma terapisti gibi meslekleri seçerler. İkna edici, sosyal, nazik, sempatik karakteristik yapıları vardır.
- **Girişimci Tip:** Girişimci tipler, organizasyon gerektiren işleri ve yönlendirmeyi tercih ederler. Pazarlamacılık, yöneticilik ve satın alma sorumluluğu gibi işlerden hoşlanırlar. İyimser, maceraperest, enerjik, dışa dönük yapıları vardır.

Geleneksel Tip: Esnek ve özgür etkinliklerden hoşlanmazlar. Sistematik ve planlı işler yapmayı tercih ederler. Muhasebecilik, finansal ve hesap uzmanlığı gibi mesleklere yatkındılar. İşine bağlı, itaatkar ve pratiktirler (Adıgüzel ve Erdoğan, 2014: 18).

Hizmet verme eğilimi olarak adlandırılan kavram, belirli bir iş görenin diğer iş görenlere göre daha iyi hizmet vermeye yatkın olmasıdır. İşe odaklanmanın daha iyi olması sebebi ile hizmet vermede iyi bir sonuç elde etmenin kişilik özellikleri ile ortaya çıkması varsayılmaktadır (Kuşluvan ve Eren, 2011: 140). Çalışan personelin almış olduğu eğitim düzeyi ile sahip olduğu bilgi, tecrübe ve yeteneklerini gösterdiği iş ortamında kendini kanıtlamasını sağlayan, hem iş hayatını hem de sosyal hayatını etkilemesi için kişiye fırsat tanıyan bir süreç olarak da ifade edilebilir. Bu tanımlardan yola çıkarak kişilerin, mevcut olan iş imkânlarını ve meslek seçimlerini belirleyerek bunları çeşitli yönleriyle değerlendirip karar vermesi olarak tanımlanan kariyer seçimi, bireylerin kendilerine uygun farklı meslekleri belirleyerek bunlardan kendilerine en uygun olanı çeşitli yönleriyle (terfi, yönetim, ücret, saygınlık, statü) değerlendirerek en baskın olanı seçmesi olarak ifade edilebilir (Gökdeniz ve Merdan, 2011: 26). Çalışan personelin takdir görmesi, performans açısından birçok yönden

etkilenebilmektedir. Bunlardan biri yöneticilerin benimsedikleri liderlik davranışlarıdır. İşletmenin amaçlarına ulaşma sürecinde yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik tarzı çalışanların performans düzeylerini ya da örgütsel olarak doğrudan etkileyebilmektedir Cinnioğlu, 2019: 2903).

2.3.2. Yönetici Pozisyonundaki Kişilerin Becerileri

Yöneticilik, bir kurum ya a örgütte belirli bir alanda verilen hizmetin sorumlusu olarak görev yapan ve bu görevinde günlük olarak devamlılığı sağlayarak gözetim ve denetim yapan üstlerdir. Liderlik ve yöneticilik arasında yakından bir bağlantı bulunmaktadır. Yöneticiler, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli prosedürleri kullanarak yönetimi sağlayan kişi, lider ise buna ek olarak etkileme gücüne sahip kişilerdir (Bulut ve Bakan, 2002: 95). İyi bir yönetici olmak için gereksinimler bulunmaktadır. Bunlar;

- **Eğitim:** İşletme, ekonomi ve yönetim ile ilgili eğitimler almakta önemlidir. Konaklama işletmelerindeki yöneticileri ele alarak müşteri ilişkileri ve hizmet konusunda bilgili olmalıdır.
- **Planlama Ve Organizasyon:** İşin işleyiş şeklini planlamalı, tedarik zincirinde sürekliliği sağlayabilme ve bütçeye uygun bir operasyon süreci oluşturabilmelidir. Hedeflere ulaşabilmek için planlı bir işleyiş şeklini benimseyerek stratejiler geliştirebilmelidir.
- **Liderlik:** Yönetici pozisyonundaki kişiler, ekiplerini yönlendirebilmeli, motivasyon sağlayarak onlara rehberlik edebilmelidir. Çalışanlarına gerekli eğitimleri sağlayarak ekibinin gelişmesini sağlayabilmelidir.
- **İletişim:** Yöneticiler, gerek müşteriler gerek ekip çalışanları ile etkili bir iletişim kurabilmelidir. Onların taleplerini ve şikayetlerini anlayarak iletişim halinde olarak çözümleyebilmelidir.
- **Finansal Yönetim:** Yöneticiler finansal alanda bilgi sahibi olmalılardır. Maliyet kontörlünü sağlamak için belirli bir bütçe ayırarak operasyonları yönetmelidir. İşletmeye kar sağlayacak bir düzen oluşturmalı ve devamlılığı sağlayabilmelidir.
- **Kriz Yönetimi:** Yöneticiler kriz anlarında operasyonda aksamalar yaşanmaması için hızlı ve pratik hamleler yapmalıdır. Kriz öncesinde ise plan ve stratejiler geliştirip kriz sonrası operasyonunun devamlılığını sağlayabilmelidir.

2.3.3. Restoran Yöneticilerinin Özellikleri

Yiyecek içecek işletmelerinde hangi şekilde servis yapılacağının planlanması, kısımlarda çalışan personelin görevleri, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, operasyonun akışında oluşturularak denetlemelerin yapılması, kişiler ve bölümler arası iletişimi sağlanarak aksama olmaması için kontrolünün yapılması, yiyecek içecek bölümünün kendi içinde organize olması olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin büyümesi ve gelişmesi ile iş bölümü gereksiniminin artması, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi zorunluluk haline gelmesi yiyecek içecek bölümünde organizasyon yapısının kurulmasını zorunlu kılmaktadır (Yatkın, 2017: 6).

Restoranlarda sunulan ürün hizmettir. Ülke olarak turizm sektöründe önemli bir gelir elde edebilmek ve turizm işletmelerini ayakta tutabilmek için müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ve bunun içinde hizmet kalitesinin iyi olması gerekmektedir. Turizm sektöründe misafirlerin gittikleri yerlerden memnun bir şekilde dönmeleri oldukça önem arz etmektedir. Turistlerin gezdikleri yerlerden memnun kalmalarındaki önemli faktörler arasında sadece o ülkenin doğal güzellikleri, ekonomi, teknoloji ve fiziksel olanaklar tek başına yeterli olmamaktadır. Bunlarla beraber misafirlerin ulaşım, konaklama, yeme-içme ve eğlence hizmetini de sunan turizm işletmelerinden aldıkları hizmetlerden de memnun kalmaları gerekmektedir. Çünkü hizmet sektörü olan turizmde hizmeti verende alanda insandır.

2.3.4. Restoran Yöneticileri

Restoran yöneticileri, işletmedeki günlük operasyonları kontrol eden, işin sürekliliğini eksiksiz bir şekilde devam ettiren alanında profesyonelleşmiş kişilerdir. Bu pozisyonda çalışan yöneticiler, her türlü sorumluluğu üstlenerek hem çalışan hem de müşteri memnuniyetini sağlamaktadırlar. Yöneticiler; günlük operasyonları düzenler ve yönetir, personeli yönlendirir ve denetler, tedarik zincirini koruyarak ürün giriş – çıkışları ile ilgilenir ve mali konularda yönetimi sağlar. Restoran işletmelerinde hiyerarşi, yapılacak olan işlerin kimler tarafından sağlanacağını belirler. Bir restoranda birden çok yönetici pozisyonu vardır. Bunlar (Değirmenci, 2020);

Yiyecek ve İçecek Müdürü

- Yönetimi sağlar.
- Tedarikçiler ile iletişim halinde olarak, ürünlerin temin edilmesini sağlar.

- Menülerin hazırlanmasını sağlar ve denetlemesini yapar.
- Personel alımını gerçekleştirir.
- Personelin gıda güvenliği ve iş sağlığı güvenliği gibi eğitimleri almasını sağlar.
- Misafir memnuniyetini sağlamak için gerekli uygulamaları gerçekleştirir.
- Maliyet hesaplarını yürüterek, işletmenin kar elde etmesini sağlar.
- İşletmeye olan talebi arttırmak için reklam kampanyalarıyla ilgilenir.

Restoran Müdürü

- Günlük operasyonları yürüterek müşteri memnuniyetini sağlar.
- Personel, maliyet hesapları ve müşterinin memnun olmasından sorumludur.
- İşlerin sorunsuz bir şekilde işlemesini sağlar.
- Mutfak, servis ve temizlikte iş sürekliliğini sağlamak.
- Restoranın açılış ve kapanışlarının sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlar.
- Müşterilerin konforundan ve hizmetinden sorumludur.
- Restoranın maliyet, gelir ve giderlerini sağlamak.

Süpervizör (Restoran Müdürü Yardımcısı)

- Yönetici pozisyonundadır.
- Günlük operasyonların sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlar.
- Üst yöneticiler ile çalışan personel arasında ki iletişimi sağlar.
- Ekibi bir arada tutarak motivasyon sağlar.
- Operasyon sırasında oluşabilecek riskleri görüp, hızlı bir şekilde çözüm üretmek.
- Yöneticilerine günlük olarak durum analizi raporlarını iletmek.

Garson

- Müşteriler ile birebir iletişim halinde olarak onları güler yüzle karşılamak, masalarına yerleştirmek, menüleri hakkında bilgi vermek ve yemek servislerini yapmak.
- Operasyon anında yemekleri hızlı ve özenli bir şekilde servis etmek.
- Masa örtüleri, tabaklar ve çatal – bıçak takımlarının temizliği ve düzeninden sorumlu olmak.

- Menüdeki yiyecek ve içeceklere hakim olarak, komi ve stajyerlere bilgiler vermek.
- Mutfak ile iş birliği halinde olmak.
- Hijyen kuralları ile operasyonlarını gerleştirmek.

Executive Chef (Baş Aşçı)

- Mutfağın genel sorumlusudur.
- Mutfak ekibine liderlik yaparak operasyonları yürütür.
- Mutfaktaki personel yönetimi ve mali yönetimden sorumludur.
- Restoranlardaki yiyecek menülerini hazırlar ve güncellemeler yaparak geliştirir.
- Çıkan yemeklerin kalitesini denetler ve iyileştirmeler yapar.
- Mutfaklarda hijyen ve gıda güvenliği uygulamalarını sağlayarak personeline de eğitimler verir.
- Operasyonları günlük olarak planlayarak, oluşabilecek riskleri çözerek iş sürekliliğini sağlar.
- Mutfaktaki mali işlerden sorumlu olarak, ay sonu sayımları yapar. Ürünlerde ay sonu açık çıkmasını ve israfçılığı önler.
- Mutfakta sürdürülebilirliği sağlar.
- Ürünlerin ve ekipmanların tedariğini sağlayarak, bu alanda sürekliliği sağlar.
- İşletmeye kar sağlayabilecek menüler geliştirir.
- Müşteriler ile iletişim halinde kalarak, arz – talep doğrultusunda ürünler geliştirir.

Sous Chef (Baş Aşçı Yardımcısı)

- Mutfaklardaki ikinci sorumlu kişidir. Executive chefin yardımcısı pozisyonundadır.
- Mutfak operasyonlarını yönetir ve organize eder.
- Personeli denetler ve yönlendirir.
- Mutfaklardaki düzeni sağlar.
- Yiyeceklerin hazırlanması ve sunumundan sorumludur.
- Kriz anlarında çözüm üretir.
- Haftalık çalışma takvimini düzenler ve görev dağılımlarını koordine eder.

- Mutfağa ayrılan bütçeye göre ürün geliştirerek, ürünlerin maliyetlerini kontrol eder.
- Mutfakta hijyen ve gıda güvenliğini sağlayarak yemeklerin belirli bir standartta çıkmasını sağlar.
- Mutfak ekipmanlarının temizliğinden ve doğru kullanımından sorumludur.

Chef De Partie (Kısım Şefi)

- Mutfaklarda kısım şefi olarak görev almaktadırlar. Her istasyonun ayrı şefi vardır. (Tava, soğuk, pizza, ızgara vd.)
- Sorumlu oldukları istasyonları organize eder.
- Kullanılacak olan malzemeleri tedarik eder ve siparişlerini geçer.
- Günlük hazırlık listesi oluşturarak hazırlık yapar.
- Ürünlerin belirli bir kalite ve standarda göre çıkmasını sağlar.
- İstasyonundan çıkan yemeklerin sunum ve tekniklerini doğru şekilde hazırlamak.
- Ürünlerin hazırlık ve depolanması konusunda hijyen ve gıda güvenliği standartlarına uyarak hareket etme.
- İstasyonlarında çalışan demi chef, komi ve stajyerleri koordine ederek onlara bilgi aktarımı yapmak.
- Çıkacak olan yemekleri zaman yönetimine uyarak, hızlı ve temiz tabaklar olarak sunmalıdır.

Steward Şefi (Temizlik Şefi)

- Restoranların ve mutfakların temizlik ve hijyenlerinin sağlanmasından sorumludurlar.
- Mutfağın zeminleri, dolapları, ekipmanları gibi yerlerin temiz ve düzenli olmasını sağlar.
- Mutfaklarda bulunan fırınlar, dondurucu dolaplar ve kesme tahtaları gibi ekipmanların temizliğini ve bakımlarını sağlar.
- Islak zemin, kesici aletler gibi risk oluşturabilecek yerler için güvenlik sistemi oluşturmak.
- Yangın söndürme tüpleri ve ekipmanlarını düzenli olarak kontrol etme.
- Operasyonlardan sonra çıkan atıkları doğru bir şekilde imha etmek.

- Bulaşıkhane kullanılan ekipmanları, deterjanların stoğunu kontrol ederek tedarik etmek.
- Çalışan personelin koordine etmek ve hijyen kurallarına uymalarını sağlamak.
- Personellerin çalışma takvimini hazırlamak ve görev dağılımlarını belirlemek.

Bar Müdürü

- Günlük operasyonları takip eder ve yönetir.
- Personel işe alımını gerçekleştirir ve onlara eğitimler verir.
- Haftalık çalışma takvimini hazırlar.
- Görev dağılımlarını belirler.
- Tedarik zincirini sorunsuz bir şekilde sağlar.
- Aylık sayımlar yaparak, ürünleri takip eder ve açık çıkan ürünler veya israf edilmiş ürünler için önlemler alır.
- Satış hedefleri koyarak, hedeflere ulaşmak için çalışmalar yapar.
- Personeline eğitimler vererek gelişmesini sağlar.
- Hijyen kurallarına uyarak çalışma ortamı hazırlamak.
- Müşteri memnuniyetini sağlayarak kar elde etmek.

Bar Şefi

- Bar müdürü ile beraber çalışır ve operasyonları beraber yürütürler.
- İçecekleri hazırlar ve profesyonel bir şekilde sunumu yapar.
- Personeline içecek hazırlama, ürün bilgisi ve sunumu hakkında eğitimler verir.
- Bar ürünlerinin stok kontrolünü yapar.
- Tedarikçiler ile iletişim halinde olarak ürünlerin sürekliliğini sağlar.
- Müşteriler ile iyi bir iletişim kurarak arz – talep doğrultusunda operasyonları yönetmek.
- Trendleri takip ederek yeni menüler hazırlamak.
- Sosyal medya kollarını verimli bir şekilde yönetmek.

Barmen

- Müşterilere alkollü veya alkolsüz içecekler hazırlayıp sunum yapar.
- Kokteyl gibi içeceklere yeni tarifler oluşturur.
- Barın düzen ve temizliğinden sorumludur.

- Ürün stoklarını kontrol ederek, eksikleri tedarik eder.
- Servis anında içecekleri hızlı ve güzel bir şekilde sunumu yapar.
- Müşteriler ile iyi bir iletişim halinde olarak, içecek önerilerinde bulunur.

2.3.5. Restoran Yöneticilerinin Alması Gereken Eğitimler

Yöneticilerin karakteristik olarak yatkınlıkları bir işletmeye yönetici olmaları için yeterli değildir. Alanında uzaman olmak ve çalışanlarına istedikleri bilgileri verebilmeleri için alanında iyi bir eğitim almış olmaları da oldukça önemlidir. Restoran yöneticilerinin eğitim alması, işletmenin verimli, güvenli ve kaliteli bir şekilde çalışmasını sağlamak için de oldukça önemlidir. Restoranlar, müşteri memnuniyeti ve operasyonel başarı açısından kritik bir yapıya sahip oldukları için yöneticilerin kapsamlı bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekir. Lisans eğitimi dışında da alması gereken eğitimler aşağıda yazılmıştır.

2.3.5.1. Kalite Yönetim Sistemi

Bir ürün veya hizmet ile ilgili özelliklerin belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda en iyi şekilde karşılanmasına kalite denir. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyinin en belirgin özelliklerinden biri, ürettiği hizmetlerin mal ve kalitesidir. Kalitenin artık her alanda daha fazla konuşulduğu bu günlerde TKY, ISO 9001 ve EFQM' in ürün veya hizmet üreten şirketlerde bir gereklilik hatta daha ötesi bir zorunluluk olduğu herkes tarafından kabul edilen bir gerçek haline gelmiştir. Bugün birçok işletme, uzun vadeli olarak sürekli gelişmesinin getirisinin, ISO 9001 sertifikasının sağladığı pazarlarda daha fazla olduğu görüşündeler. Kalite yönetim sisteminin, amaç ve hedefleri belirlenerek bütün çalışan personele benimsetilmiş, müşteri memnuniyeti ile sürekli gelişmeyi ön planda tutan iyi düzenlenmiş bir kalite sisteminin, verimliliği artırarak yeniden üretim ve iade gibi stoktan kaynaklanan maliyetleri azalttığı görülmektedir (Çakar ve Serdar, 2002: 87).

Kalite yönetim sisteminin amacı örgütsel değişime uygun bir şekilde yönetebilmek ve müşteri taleplerinin karşılanması sonucunda kaliteye ulaşabilmek şeklinde ifade edilebilmektedir. Kalite yönetim sisteminin başarılı olabilmesi için üst yöneticilerin liderliği ve kalite yönetiminin gerektirdiği şekilde işletmenin yapısında değişimin gerçekleştirilmesi gibi önemli unsurlar olarak ele alınmaktadır (Taner ve Özkan, 2013: 215). Günümüzde kalite yönetimi sistemi, modern teknoloji uygulayan

gıda işletmelerinde zorunlu bir hal almıştır. Kalite yönetimi sisteminin Dünya' da yaygınlaşması, uluslararası bir görev haline gelmesine neden olmuştur. Böylece üretim ve dağıtımlarda HAACP, soğuk zincir ve soğuk muhafazayı kapsayan önemler alınmaktadır (Topal, 1996: 160).

Dünya' da gün geçtikçe çeşitliliğin fazla olması nedeniyle insanların, kaliteye önem vermeleri, mal ve hizmetler konusunda giderek beklentilerinin fazla olması, zor beğenen ve kolay memnun olmayan bir durumu oluşturması dikkate alınarak, işletmelerin tercih edilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmelerinde kalitenin stratejik bir rol üstlendiğini söylemek mümkündür. Bu yönüyle, günümüzde kalitenin işletmelerin olmazsa olmazlarından biri olduğu bilinen bir gerçektir (İlkay ve Varinli, 2000: 1). Kalite yönetimi sistemi, müşteri memnuniyetini arttırmak için uygulanan bir yöntem olarak karşımıza çıksa da, beraberinde personel sağlığı ve iş güvenliği yönetimi amacıyla da uygulanmaktadır. Kalite yönetimi sistemi iş sağlığı ve güvenliğine hem ortak olarak, hem de dayanak olarak ortak payda da bir arada sunarak kalitenin artmasını amaçlamaktadır (Yakut ve Akbıyıklı, 2012: 99).

2.3.5.2. Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi

Gıda güvenliği, gıda zincirinde oluşabilecek fiziksel, kimyasal ve biyolojik tehlikelerden gıdaların korunarak, gıdaların tüketiciye ulaşana kadar ve ulaştıktan sonra sağlığına zarar vermeyeceğinin güvencesini teminat altına alınması şeklinde tanımlamıştır. Gıdalar, pek çok fiziksel, kimyasal ve mikrobiyolojik riskle karşı karşıya kalabileceğinden gıda zincirinin bütün aşamalarında yeterli ve etkin kontrollerin sağlanarak izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Başaran, 2015: 10).

1963 yılında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Codex Alimentarius Komitesi (CAC) tarafından yayımlanan prensiplere dayanarak geliştirilen HACCP, gıda güvenliğini sağlamayı amaçlayan bir yöntemdir. Bu sistemde tehlikelerin analizi yapılır ve kritik kontrol noktalarında bu tehlikeler kontrol altına alınarak sıfır hatalı ürün üretimi hedeflenir (Önbaşı, 2009: 23).

Gıda güvenliğiyle ilgili bir başka önemli standart olan ISO 22000, tüm gıda zincirinde gıda kaynaklı tehlikelerin ortaya çıkabileceğini ve bu tehlikelerin uygun şekilde yönetilmesi gerektiğini belirtir. ISO 22000'e göre, gıda güvenliği tüketicinin

sağlığına zarar verebilecek tehlikelerin önlenmesi için tüm zincir boyunca kontrol ve denetim gereklidir (Bucak, 2011: 5).

Yiyecek içecek işletmelerinde, çalışma ortamının uygunluğunun sağlanması kadar, çalışanlarına güvenli gıda üretimini konusunda da iyi bir ortam hazırlanmalıdır. Bunun için de işletme yöneticileri çalışanlarına gıda güvenliği konusunda etkin bir eğitim vermeli veya bu imkanı sağlamalıdır. Ayrıca gıda güvenliğinin sadece sistematik bir yaklaşımla sağlanabileceğini ön görerek bu konuyla ilgili stratejiler geliştirerek en gelişmiş sistemleri uygulamaya koymalıdır. Her yiyecek içecek işletmesi için oldukça hassas olan gıda güvenliği, yönetimler tarafından rekabet konusu yapılmamalıdır (Bucak, 2012: 2). Güvenli gıda üretiminde, üretimden başlayarak, ürünün tedarik edilmesine ve özellikle gıdanın işlendiği mutfaklara gelene kadar gıda güvenliğinin sağlanması büyük bir önem taşır. Belirli gıda güvenliği standartlarına göre işletmeye güvenli gıdalar alınabilir. Fakat işletmelerce satın alınan bu ürünler için standartlara uygun depolama, hazırlama, pişirme ve saklama alanları sağlanamadığında oluşabilecek riskler artmaktadır. Özellikle de gerekli olan ortam sıcaklığının sağlanamaması durumunda risk daha da artmaktadır (Bucak, 2011: 2).

2.3.5.3. İş Sürekliliği Yönetim Sistemi

İşletmelerde, iş işleyişinin daha önceden tespit edilmiş, kabul edilebilir bir seviyede sürekliliğini ve devamlılığını sağlayabilmek hedefiyle, işletmelerin oluşabilecek krizlere ve iş kesintilerine karşı planlama yaparak, müdahale etme ve stratejik taktikler uygulaması iş sürekliliği kavramını açıklamaktadır. İş sürekliliği, tanımsal olarak farklı olsa da temelleri "Disaster Recovery" yani felaket kurtarma kavramı olarak ifade edilmektedir. Felaket kurtarmanın asıl amacı afetler gibi olası durumlar karşısında acil durum planları ile neler yapılması gerektiğini kapsamaktadır. Temelinde önlem almaktan ziyade, anlık olarak kurtarma planlarını içermektedir. İş sürekliliği ise kriz anlarının öncesinde de planlar hazırlayarak, kriz sonrasında da işin devamlılığını sağlayabilmektir (Şentürk, 2022:14).

ISO 22301 standardı, işletmelerde kesintiye uğrayabilecek olaylar meydana geldiğinde işletmelerin önceden hazırlıklı olması, kriz anlarında planlara cevap verebilmesi ve geri dönebilmesi için belgelenmiş bir yönetim sitemine ilişkin gereksinimleri belirler. Her tipte ve büyüklükte işletme için uyarlanabilir olan bu

standart işletmelerin tanınması, yönetimin desteği, planlama, kaynak sağlama, sürecin işletilmesi, performans değerlendirmesi ve iyileşme başlıklarında ana maddeler içermektedir (Aydemir, 2016: 5).

İş sürekliliğinin işletmelere birçok yönden faydası vardır. Bunlar (İzmirli, 2023:6);

- İşletmelerde her alanda ürün ve hizmet sunulabileceğine dair güvence vermek.
- Şirketlerin değerlerinin korunmasını sağlamak.
- İşletmeler arası rekabet avantajı sağlamak.
- Mal sahiplerine karşı yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlar.
- Nakit akışının korunması ve kar elde etmeyi sağlar.
- Çalışan personelin güveninin kazanılmasını ve daha rahat bir çalışma ortamının olmasını sağlar.
- Olası bir afet sonrası şirketin varlığına en az zai ile devam edebilmesini sağlar.

2.3.5.4. Çevre Yönetim Sistemi

1983 yılında kabul edilen 2872 sayılı çevre kanunu çevre yönetimini; idari, teknik, hukuki, politik, ekonomik, sosyal ve kültürel araçları kullanarak doğal ve yapay çevre unsurlarının sürdürülebilir kullanımını ve gelişimini sağlamak üzere yerel, bölgesel, ulusal ve küresel düzeyde belirlenen politika ve stratejilerin uygulanması olarak ifade etmektedir. Çevre yönetimi sistemi, doğada ki tüm canlıların insanlar tarafından kötü kullanılmamış olan bir çevrede yaşamaları, doğal kaynakların korunmasını sağlayarak, değişim ve gelişim amacıyla hem kamuda hem de özel alanda uygun bir planlama, koordinasyon ve denetim sürecinin ve bunu işlevsel kılacak bir yapının oluşturulmasını kapsamaktadır (Zeytin ve Kırlıoğlu, 2014: 240).

Çevre sorunlarının küresel bir boyutta olması ile ortaya çıkan sorunların ve çözümlerin de uluslararası nitelikte olması, uluslararası kabul gören çevre yönetim sistemlerinin ve buna ilişkin standardın değerini daha da arttırmasına neden olmuştur. İster yerel düzeyde isterse küresel düzeyde etkisi hissedilsin doğal çevrenin kirlenmesi konusunda tüm insanların, işletme ve kuruluşların bulundukları faaliyetlerde bu durumu dikkate alarak hareket etmesi gerekmektedir (Yontar, 2008: 480).

Çevrenin korunmasına, iyileştirilmesine ve kirliliğinin önlenmesine ilişkin genel ilkeler şunlardır (Baykal, 2010: 478);

- Başta idare, meslek odaları, birlikler ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere herkes, çevrenin korunması ve kirliliğin önlenmesi ile görevli olup, bu konuda alınacak tedbirlere ve belirlenen esaslara uymakla yükümlüdürler.
- Çevrenin korunması, çevrenin bozulmasının önlenmesi ve kirliliğin giderilmesi alanlarındaki her türlü faaliyette; Bakanlık ve yerel yönetimler, gerekli hallerde meslek odaları, birlikler ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yaparlar.
- Yapılacak ekonomik faaliyetlerin faydası ile doğal kaynaklar üzerindeki etkisi sürdürülebilir kalkınma ilkesi çerçevesinde uzun dönemli olarak değerlendirilir.
- Her türlü faaliyet sırasında doğal kaynakların ve enerjinin verimli bir şekilde kullanılması amacıyla atık oluşumunu kaynağında azaltan ve atıkların geri kazanılmasını sağlayan çevre ile uyumlu teknolojilerin kullanılması esastır.''

2.3.5.5. İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemi

İşletmelerde operasyonların düzenlenmesi ve yürütülmesi ile ilgili olarak oluşabilecek tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek olumsuz koşullardan ve meslek hastalıklarında korumak için ve daha iyi ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak için düzenlenen çalışmalara iş güvenliği sistemi denir (Çakıroğlu, 2007: 2).

"İş kazasının birçok tanımı bulunmaktadır. Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) iş kazasını "önceden planlanmamış, çoğu zaman yaralanmalara, makina ve techizatın zarara uğramasına veya üretimin bir süre durmasına yol açan olay" olarak tanımlamaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ise iş kazasını "belirli bir zarar veya yaralanmaya yol açan, önceden planlanmamış beklenmedik bir olay" şeklinde tanımlamıştır.'' İş sağlığı güvenliği kapsamlı bir konudur. Öncelik olarak işyerlerinde oluşabilecek bir iş kazası veya meslek hastalığı ile sonuçlanan bir durum ortaya çıkabilmektedir. İş kazaları veya meslek hastalıkları geçirenlerin yaralanması, sakatlanması sonucu tıbbi müdahale gerekmekte ya da işçi veya işçiler kaybedilmektedir. Böyle bir durum karşısında iş kazası veya meslek hastalıklarının mevcut yasalara göre incelenmeli ve yaptırımlar uygulanmalıdır (Özkılıç, 2005).

“Uluslararası çalışma örgütü (ILO) ile Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) işçi sağlığı ve iş güvenliği ortak komisyonunda işçi sağlığının esasları şöyle belirlenmiştir (Sağlam, 2009: 4):

- Bütün iş kollarında işçinin fiziksel, ruhsal ve sosyo - ekonomik bakımdan sağlığını en üst düzeye çıkarmak ve bunun devamını sağlamak.
- Çalışma şartları ve kullanılan zararlı maddeler nedeni ile işçi sağlığının bozulmasını engellemek.
- Her işçiyi kendi fiziksel ve ruhsal yapısına uygun işte çalıştırmak.
- Özet olarak işin, işçiye ve işçinin işe uyumunu sağlamaktır.’’

2.3.5.6. Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi

ISO 9001 Kalite Standartları, organizasyonların müşteri memnuniyetinin artırılması için ISO tarafından yayınlanmış olan ve Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve geliştirilmesi konusunda rehberlik eden bir standartlar bütünüdür. Diğer taraftan uluslararası standart normları olarak bilinen ISO 9001 Kalite Standartları, işletme tarafından oluşturulan süreçlerin belgelendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Oğuz ve Ustasüleymen, 2015: 26).

Turizm sektörü sürekli değişen ve gelişen bir sektör olarak yerini ve önemini hala korumaktadır. Turizm sektöründe temel amaç misafirlere en iyi hizmeti kaliteli bir şekilde sunarak memnuniyeti sağlamaya dayanır. Aynı zamanda işletmeler kar elde ederek, bunu sürdürülebilir bir hale getirmeye hedefler. Yapılan araştırmalar, müşterilerin memnuniyetlerinin artmasında kar oranında da olumlu yönden etkilendiğini göstermektedir (Yanık, 2016: 103). Misafirlerin aldıkları ürün ve hizmetler sonucunda geri bildirimlerde bulunması onların memnuniyetlerini anlamımıza yardımcı olur. İşletmelerde olumlu veya olumsuz olan tüm geri dönüşlere göre stratejiler geliştirmektedir (Tuzcu, 2023: 175).

İşletmelerin müşterileri ile olan ilişkilerini uzun bir süreçte yönetebilmeleri ve ortak ilişkiler geliştirebilmeleri oldukça önemlidir. Bunun devamlılığını sağlayabilmek için öncelikle işletmelerin farklılaşmasını, bu anlamda farklı kalitede hizmet sunmaları gerektirmektedir. Bu alanda gelişmek için işletmeler farklılık yaratma konusunda arayışlara girmişlerdir. İşletmeler misafir kitlesine farklılık yaratmak için anılarda saklanabilecek hoş deneyimler sağlamaya çalışmaktadır. Bu

kapsamda deneyimsel pazarlama işletmelere müşteri deneyimi yaşatmak için önemli bir yol göstericidir (Uygur ve Doğan, 2013: 33).

Restoran yöneticileri görevleri operasyonun işleyişi ile sınırlı kalmamaktadır. Diğer görevleri, müşteri memnuniyetini sağlamak, personel verimliliğini arttırmak, tedarik zincirini sağlamak ve mali olarak düzeni sağlamaktadır. Restoran yöneticilerinin gerekli eğitimleri alması hem işletme hem de kişisel gelişimleri için artı bir avantaj sağlamaktadır. Sadece eğitim ile yeterli gelmeyen durumlarda vardır. Özellikle mutfaklarda alınan eğitimlerin ardından çalışan personel işe başladıktan sonra oldukça zorlanabilmektedir. Verilen eğitimler ile karşılaşılan çalışma ortamı farklılıklar gösterebilmektedir. Bu durumlarda ise mutfakta yetişmenin önemi göz önünde bulundurularak tecrübe ve deneyimler önem arz etmektedir.

Mutfaklarda standart bir işleyiş bulunması her restoranı birbirinden ayırmaktadır. Yöneticilerin kendi plan ve stratejileri deneyimleri doğrultusunda değişmektedir. Ana hatlarıyla bakıldığında standartlar aynı gözükse de her işletmenin yapısı ve müşteri kitlesinin çeşitliliğine göre bir hizmet sunulmaktadır. Bu gibi durumlarda da yöneticilerin kendi bilgi ve tecrübeleri devreye girmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ RESTORAN YÖNETİCİLERİNİN İŞ SÜREKLİLİĞİNE HAZIR OLMA ALGILARI

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, sınırları, yöntemi, hipotezleri ve nicel analizleri bulunmaktadır. Yapılan araştırmanın anket çalışmasının bulguları tablolar halinde verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, restoran yöneticilerinin iş sürekliliğine hazır olma algılarını belirlemek ve bu algıları çeşitli faktörler açısından değerlendirerek, restoranların iş sürekliliği konusunda karşılaştıkları zorluklar ve hazırlık düzeyleri hakkında bilgi sağlamaktır. İş sürekliliği kavramı anlatılarak, kriz ve felaketlere karşı nasıl bir yol izlenmesi gerektiği anlatılmıştır. Araştırmanın temel amacı olarak da, konaklama işletmelerindeki restoran yöneticilerinin iş sürekliliği algılarında yaş, eğitim, tecrübe ve kişilik özellikleri gibi faktörlerin etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Restoran sektöründe iş sürekliliği, işletmelerin uzun vadeli başarısını sürdürebilmesi için kritik bir faktördür. Restoran yöneticilerinin iş sürekliliğine hazırlık algıları, işletmelerin karşılaştıkları krizlere, ekonomik dalgalanmalara ve diğer dışsal faktörlere karşı nasıl bir strateji izlediklerini ve bu durumlarla nasıl başa çıktıklarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu araştırma, restoran yöneticilerinin iş sürekliliğine yönelik farkındalık seviyelerini ölçerek, sektördeki yönetim süreçlerinin güçlendirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, elde edilecek veriler, restoran işletmelerinin iş sürekliliği planlaması yaparken kullanabilecekleri değerli bilgiler sunarak, sektördeki genel dayanıklılığı artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine olanak tanıyacaktır. Restoran yöneticilerinin iş sürekliliği algısı üzerine az sayıda literatür çalışması bulunmaktadır. Bu nedenle turizm sektörüne ve literatüre konaklama işletmeleri ve restoranlarında iş sürekliliği anlamında katkı sağlamak araştırmanın önemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırma konaklama işletmelerindeki restoran yöneticileri ile sınırlandırılmıştır. Anket çalışması İstanbul' da ki Sağlık Bakanlığı ve Tarım Orman Bakanlığı onaylı konaklama işletmeleri ve restoranlarındaki yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmamız süresi ile sınırlı olduğundan elde edilen bulgular çalışma süresi ile sınırlıdır. Bunlara ek olarak bulguların analizi ile ortaya çıkan sonuçlar ve bulunduğumuz öneriler elde ettiğimiz veriler ile sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yapılırken amaç, önem ve sınırlar dahilinde tezde hipotezler oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ve onaylanması için derinlemesine bir literatür taraması ve bir anket çalışması yapılmıştır. İş sürekliliği algılarını değerlendirebilmek için Kirchner (2013) tarafından geliştirilen "Perceived Organizational Business Continuity" ölçeği ve Doğan (2022) tarafından geliştirilen ve Türkçeye çevrilen ölçek kullanılarak hazırlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan literatür araştırması ve anket çalışması sonucunda hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

H1: Yöneticilerin yaşlarına göre iş sürekliliği algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H2: Yöneticilerin eğitim durumlarına göre iş sürekliliği algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: Yöneticilerin çalışma yıllarına göre iş sürekliliği algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H4: Yöneticilerin işletmede bulunan personel sayısına göre iş sürekliliği algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

3.6. İş Sürekliliği Algısı İçin Nicel Analizler

Anket çalışmasına toplamda 310 kişi katılım sağlamıştır. Anket çalışması yapılırken İstanbul'da bulunan konaklama işletmeleri ve yöneticileri ile anket çalışması yönetilmiştir. İstanbul' un turizm açısından daha geniş ve gelişmiş bir yerde

olması bunda etkili olmuştur. Anket çalışması, elektronik posta, telefon, iş platformları aracılığı ile ilgili kişilere ulaştırılmıştır. Elde edilen veriler üzerine faktör analizi, normallik analizi, anova analizi, Krustal Wallis analizi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

3.7 Nicel Araştırmanın Evren Ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul' da bulunan turizm işletmesi belgeli 967 tesis, 153.867 yatak kapasiteli konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. (İstanbul il kültür ve turizm müdürlüğü, Haziran 2024). Bir konaklama işletmesinde, yatak başına düşen personel sayısı genellikle belirli bir aralıktadır (örneğin, 1 yatak başına 0.3-0.5 personel). Bu oran, işletmenin büyüklüğüne, sunduğu hizmet türüne ve diğer faktörlere göre değişebilir. Yatak başına ortalama 0.4 personel olduğunu varsayılmıştır. (Bu oran sektörde değişiklik gösterebilir).

Personel sayısı = Yatak kapasitesi x Yatak başına personel sayısı

Personel sayısı = 153.867 x 0.4 = 61.547 personel sayısı çıkmaktadır.

Örneklem ise 310 yöneticiden oluşmuş olup evreni istatistik temsil gücü olarak yeterli görülmüştür. Örneklem seçiminde, restoran yöneticilerinin deneyim süresi, yaş grubu, eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri de göz önünde bulundurularak, çeşitlilik sağlanacak ve bu değişkenlerin iş sürekliliği algıları üzerindeki olası etkileri değerlendirilmiştir.

3.8.Nicel Araştırma Bulguları Ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların iş sürekliliği sorularına verdikleri cevapların analizi yapılmış ve demografik değişkenlerle ilişkisi test edilmiştir.

3.8.1. Katılımcıların Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımları

Araştırmada kullanılan anket formundaki sorulara katılımcıların verdikleri cevapların dağılımları, restoran yöneticilerinin iş sürekliliğine yönelik algılarının çeşitliliğini ve yoğunluğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

N=308	**n**	**%**
Yaş		
18-24	121	39,3
25-34	111	36,0

35-44	45	14,6
45-54	31	10,1
Eğitim Durumu		
İlkokul-Ortaokul Mezunu	25	8,1
Lise Mezunu	125	40,6
Lisans Mezunu	143	46,4
YL-Doktora Mezunu	15	4,9
Sektördeki Yıl		
1-5 yıl	118	38,3
6-10 yıl	96	31,2
11-20 yıl	68	22,1
21-30 yıl	26	8,4
Çalışılan Mutfak		
Chef De Partie Mutfak	80	26,0
Executive Chef Mutfak	34	11,0
F&B Servis	56	18,2
Sous Chef Mutfak	43	14,0
Diğer	95	30,8
Üretim Personeli Sayısı		
1-25	134	43,5
26-100	102	33,1
101-500	55	17,9
501-1000	17	5,5
Bulunan Belgeler*		
ISO9001-Kalite Yönetim	160	51,9
ISO22000-Gıda Güvenliği	189	61,4
ISO22301-İş Sürekliliği	125	40,6
ISO14001-Çevre Yönetim	64	20,8
OHSAS18001-İş Sağlığı	161	52,3
ISO10002-Müşteri Memnu.	56	18,2

Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde %36,0'sının 25-34 yaş, %39,3'ünün 18-24 yaş, %14,6'sının 35-44 yaş ve %10,1'inin 45-54 yaş arasında olduğu; %46,4'ünün lisans mezunu, %40,6'sının lise mezunu, %8,1'inin ilkokul-ortaokul mezunu, %4,9'unun yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu; %38,3'ünün 1-5 yıldır, %31,2'sinin 6-10 yıldır, %22,1'inin 11-20 yıldır ve %8,4'üün 21-30 yıl arasında sektörde çalıştığı; çalıştığı bölüm açısından değerlendirildiğinde %30,8'inin bahsi geçen bölümlerin dışında bir bölümlerde çalıştığı; %26,0'sının Chef De Partie Mutfak'ta çalıştığı; %18,2'sinin F&B Servis'te çalıştığı; %14,0'ünün Sous Chef Mutfak'ta çalıştığı; %11,0'inin Executive Chef Mutfak'ta çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların çalıştıkları işyerlerinde %43,5'inin 1-25 arasında,

%33,1'inin 26-100, %17,9'unun 101-500 ve %5,5'inin 501-1000 sayısında üretim personelinin bulunduğu; işyerlerinde bulunan belgeler değerlendirildiğinde %61,4'ünde ISO 22000-Gıda Güvenliği, %51,9'unda ISO9001-Kalite Yönetim, %40,6'sında ise ISO22301-İş Sürekliliği belgelerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 1).

Tablo 2. İş Sürekliliğine Yönelik Sorulara Verilen Cevaplar

	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmede restoranın tüm yönlerini kapsayan ve yürürlükte olan resmi politika ve prosedürleri mevcuttur.	11	3,6	36	11,7	120	39,0	92	29,9	49	15,9
İşletmemin, iyi organize edilmiş insan kaynakları fonksiyonu mevcuttur.	20	6,5	39	12,7	86	27,9	110	35,7	53	17,2
İşletmemin bir felaket durumunda (doğal afetler vb.) çalışanlar ile nasıl iletişim kurulacağını ana hatlarıyla açıklayan ayrıntılı bir planı mevcuttur.	27	8,8	33	10,7	93	30,2	107	34,7	48	15,6
İşletmemin medya kilit paydaşları ile sürekli etkileşimde kalmasını sağlayan ayrıntılı bir halkla ilişkiler planı mevcuttur	14	4,5	43	14,0	99	32,1	102	33,1	50	16,2
İşletmemin acil durum iletişimleri ve / veya medya ile zor durumlarda başa çıkabileceği bir kriz planı mevcuttur.	21	6,8	44	14,3	97	31,5	90	29,2	56	18,2

İşletme temel operasyonları ile ilgili risk değerlendirmesi yapmaktadır.	19	6,2	36	11,7	92	29,9	112	36,4	49	15,9
İşletme mali operasyonları ile ilgili risk değerlendirmesi yapmaktadır.	19	6,2	40	13,0	86	27,9	108	35,1	55	17,9
İşletmemin organizasyonu ve karşılaştığı potansiyel riskleri için uygun her türden yeterli sigortası mevcuttur.	12	3,9	29	9,4	83	26,9	114	37,0	70	22,7
İşletmemin bir afet veya ciddi sorun durumunda hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayacak olan iş sürekliliği planlarına ve ilgili altyapıya yeterli mali kaynak ayırdığını düşünüyorum.	15	4,9	46	14,9	92	29,9	101	32,8	54	17,5
İşletmemin stratejik planlama ekibi mevcuttur.	25	8,1	43	14,0	85	27,6	101	32,8	54	17,5
İşletmemin iş sürekliliği planı düzenli aralıklarla test (tatbikat) edilmektedir	29	9,4	43	14,0	88	28,6	96	31,2	52	16,9
İşletmem son üç yılda en az bir felaket veya ciddi bir aksama ile karşı karşıya kalmıştır.	108	35,1	39	12,7	50	16,2	60	19,5	51	16,6

1: Hiç Katılmıyorum, 2: Nadiren, 3: Orta Seviyede Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum.

Katılımcıların iş sürekliliğine yönelik sorulara verdikleri cevapların dağılımı değerlendirildiğinde işletmede resmi politika ve prosedürlerin bulunmasına %39,9'unun orta seviyede katıldığı; insan kaynakları fonksiyonunun bulunmasına %35,7'sinin katıldığı; bir felaket durumunda çalışanlar arası iletişimi belirleyen bir

planın bulunmasına %34,7'sinin katıldığı; medya kilit paydaşlarının etkileşimde kalmasına yönelik planın bulunmasına %33,1'inin katıldığı; acil durum iletişimlerinde kriz planının bulunmasına %31,5'inin orta derecede katıldığı; temel operasyonlar için risk değerlendirmesinin yapılmasına %36,4'ünün katıldığı; mali operasyonlar için risk değerlendirmesi yapılmasına %35,1'inin katıldığı; risklere karşı yeterli sigorta bulunmasına %37,0'sinin katıldığı; iş sürekliliği planının ayrılmasına %32,8'inin katıldığı; stratejik planlama ekibinin bulunmasına %32,8'inin katıldığı; düzenli aralıklarla iş sürekliliği planı tatbikatının yapılmasına %31,2'sinin katıldığı; son üç yılda en az bir kez ciddi bir aksama ile karşılaşmaya %35,1'inin hiç katılmadığı tespit edilmiştir (Tablo 2).

3.8.2. Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi

Bu başlıkta kullanılan ölçeğin faktör analizi yapılarak geçerlilik ve güvenirliliği test edilmiştir.

Tablo 3. İş Sürekliliği Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	**Maddeler**	**Faktör Yükleri**	**Faktör Açık.**	**Alfa**
İş Sürekliliği	İS1	,778	57,788	,896
	İS2	,778		
	İS3	,738		
	İS4	,728		
	İS5	,724		
	İS6	,724		
	İS7	,720		
	İS8	,703		
	İS9	,702		
	İS10	,698		
	İS11	,644		
	İS12	,372		
Toplam Açıklayıcılık			57,788	
KMO Ölçüm Yeterliliği				,918
Bartlett Küresellik Testi			Ki-Kare	1681,96
			Ser. Derecesi	66
			Anlam.(Sig.)	,000

*Faktör Analizi

Katılımcıların "İş Sürekliliği" boyutunda verdikleri cevapların faktör analizi yapıldığında anlamlılık değerinin .05'den küçük olduğu ve KMO Barlett değerinin (Reddy ve Kulshrestha, 2019) .70'in üzerinde olduğu; ölçeğin faktör analizine uygun

olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte var olan maddelerin bulunması gereken faktör yükün yer aldığı ve güvenirlik katsayısının .89 olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 3).

Tablo 4. Ölçeğe İlişkin Normallik Analizi

Ölçek İsmi	Çarpıklık	Basıklık
İş Sürekliliği Ölçeği	-,316	,685

*Normallik Analizi

Katılımcıların ölçek sorularına verdikleri cevapların normallik dağılımı analiz edildiğinde çarpıklık ve basıklık değerinin -1 ile +1 arasında yer aldığı ve ölçek sorularının normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4). Bu bağlamda diğer faktörler de göz önüne alınarak fark analizleri parametrik testler üzerinden yapılmıştır (Hair vd. 2013).

3.8.3. Ölçeğe İlişkin Fark Analizleri

Ölçeğe ilişkin fark analizleri, farklı gruplar veya durumlar arasındaki ölçülen değerlerin karşılaştırılması amacıyla yapılan istatistiksel analizlerdir. Bu analizler, çeşitli değişkenlerin gruplar arasında ne şekilde farklılık gösterdiğini ortaya koyarak, daha derinlemesine bilgi edinmeyi sağlar.

Tablo 5. Yaşa Göre İş Sürekliliği Algısı

Ölçek	**Yaş**	**N**	**X**	**Ss**	**ANOVA Testi**		**Farklılaşan Gruplar**
					F	**p**	
İş Sürekliliği	18-24	121	38,31	9,25	6,911	,000	1→3,4 2→3,4
	25-34	111	40,09	9,66			
	35-44	45	43,71	8,71			
	45-54	31	45,12	6,76			

Anova Analizi, 1: 18-24, 2: 25-34, 3: 35-44, 4: 45-54.

Katılımcıların yaşlarına göre iş sürekliliği algıları değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<.05$). Farklılığı ölçmek adına yapılan LSD testi sonucunda 18-24 yaşında olanların (X: 38,31±Ss: 9,25) ve 25-34 yaşında olanların (X: 40,09±Ss: 9,66) 35-44 yaşında olanlara (X: 43,71±Ss: 8,71) ve 45-54 yaşında olanlara (X: 45,12±Ss: 6,76) göre iş sürekliliği algılarının düşük olduğu tespit edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 6. Eğitim Durumuna Göre İş Sürekliliği Algısı

Ölçek	Eğitim	N	X	Ss	Kruskal Testi		Farklılaşan Gruplar
					K-W	p	
İş Sürekliliği	Ortaokul	25	44,60	10,05	8,897	,031	1→2,3
	Lise	125	39,42	7,64			
	Lisans	143	40,51	10,17			
	Lisansüstü	15	41,00	12,05			

*Kruskal Wallis Analizi

Katılımcıların eğitim durumlarına göre iş sürekliliği algılarının değerlendirmesi yapıldığında gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p<.05). Farklılığı ölçmek adına yapılan test sonucunda ortaokul mezunlarının (X: 44,60±Ss: 10,05) lise mezunları (X: 39,42±Ss: 7,64) ve lisans mezunlarına göre (X: 40,51±Ss: 10,17) iş sürekliliği algılarının yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 6).

Tablo 7. Sektörde Çalışma Yılına Göre İş Sürekliliği Algısı

Ölçek	Çalışma Yılı	N	X	Ss	Anova Testi		Farklılaşan Gruplar
					F	p	
İş Sürekliliği	1-5 yıl	118	38,76	9,44	6,881	,000	1→3,4 2→3,4 3→4
	6-10 yıl	96	39,54	9,29			
	11-20 yıl	68	42,04	7,61			
	21-30 yıl	26	47,03	10,47			

*Anova Analizi

Katılımcıların çalışma yıllarına göre iş sürekliliği algısı değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p<.05). Farklılığı test etmek adına yapılan LSD testi sonucunda 1-5 yıl çalışanların (X: 38,76±Ss: 9,44) ve 6-10 yıl çalışanların (X: 39,54±Ss: 9,29) 11-20 yıl çalışanlara (X: 42,04±Ss: 7,61) ve 21-30 yıl çalışanlara (X: 47,03±Ss: 10,47) göre iş sürekliliği algılarının düşük olduğu; 11-20 yıl çalışanların (X: 42,04±Ss: 7,61) 21-30 yıl çalışanlara göre (X: 47,03±Ss: 10,47) algılarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 7).

Tablo 8.Üretim Personeli Sayısına Göre İş Sürekliliği Algısı

Ölçek	Üretim Personeli Sayısı	N	X	Ss	Kruskal Testi		Farklılaşan Gruplar
					K-W	p	
İş Sürekliliği	1-25	134	38,08	9,61	14,124	,000	1→3,4 2→3,4
	26-100	102	39,40	8,67			
	101-500	55	45,98	6,47			
	501-1000	17	47,11	9,74			

*Kruskal Wallis Testi

Katılımcıların üretim personeli sayısına göre iş sürekliliği algısı değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<.05$). Farklılığı test etmek adına yapılan LSD testi sonucunda 1-25 arasında üretim personeli sayısı bulunanların (X: 38,08±Ss: 9,61) ve 26-100 arasında üretim personeli sayısı bulunanların (X: 39,40±Ss: 8,67) 101-500 arasında üretim personeli sayısı bulunanlara (X: 45,98±Ss: 6,47) ve 501-1000 arası üretim personeli sayısı bulunanlara (X: 47,11±Ss: 9,74) göre iş sürekliliği algılarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 8).

Tablo 9. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

		Yaşınız	Eğitim	Sektör Yılı	Personel Sayısı	İşSürekliliği
Yaşınız	Korelasyon	1				
Eğitim durumunuz	Korelasyon	-,259**	1			
Sektör Yılı	Korelasyon	,739**	-,178**	1		
İşletmenizde çalışan üretim personeli sayısı	Korelasyon	,401**	-,219**	,365**	1	
İşSürekliliği	Korelasyon	,249**	-,036	,232**	,326**	1

**p<.05

Katılımcıların verdikleri cevaplarda yer alan değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi değerlendirildiğinde bireylerin yaşları, sektör yılı ve personel sayısı ile iş sürekliliği arasında pozitif yönde ve güçlü bir anlamlı ilişkinin olduğu ($p<.05$); eğitim ile anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ($p>.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin yaşları, sektör yılları ve personel sayısının artması ile iş sürekliliği algısının da arttığı tespit edilmiştir (Tablo 9).

SONUÇ

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerindeki restoran yöneticilerinin iş sürekliliğine hazır olma algılarını belirlemek ve bu algıların çeşitli demografik faktörlere göre nasıl bir değişiklik gösterdiğini incelemektir. Araştırma, restoran yöneticilerinin iş sürekliliği konusunda ne kadar hazırlıklı olduklarını ve karşılaştıkları zorlukları nasıl değerlendirdiklerini anlamayı hedeflemiştir. Bu bağlamda, yapılan anket ve verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular, konaklama işletmelerindeki restoran yöneticilerinin iş sürekliliği algılarının birçok faktörden etkilendiğini göstermektedir.

Araştırma bulguları, yöneticilerin büyük bir kısmının iş sürekliliği konusunda temel düzeyde bir farkındalığa sahip olduğunu, ancak bu farkındalığın uygulamaya geçme noktasında eksiklikler olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticilerin çoğunluğu, özellikle kriz durumlarında iş sürekliliği için gereken hazırlıkları yapmanın önemini kabul etseler de, bu hazırlıkları uygulamada zorluklar yaşadıkları ve bu konuda yeterli altyapıya sahip olmadıkları görülmüştür. Bununla birlikte, bazı yöneticiler, iş sürekliliği konusunda oldukça gelişmiş stratejiler ve planlamalar geliştirmiştir ve bu yöneticilerin işletmelerinin daha dayanıklı olduğu ve krizlere karşı daha hazırlıklı oldukları gözlemlenmiştir.

Araştırma ayrıca, demografik faktörlerin (yaş, deneyim süresi, eğitim durumu vb.) iş sürekliliği algıları üzerinde belirgin etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Özellikle deneyimi yüksek ve daha uzun süreli yöneticiler, iş sürekliliği konusunda daha fazla bilgiye sahip ve bu konuda daha hazırlıklı olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, genç yöneticiler genellikle iş sürekliliği hazırlıkları konusunda daha az bilgi sahibi olup, daha fazla eğitim ve destek gerektirdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, restoran türü ve işletme büyüklüğü de iş sürekliliği algılarında farklılık yaratmıştır. Büyük ölçekli işletmelerde çalışan yöneticiler, daha fazla kaynak ve altyapıya sahip olduklarından, iş sürekliliği hazırlıkları konusunda daha avantajlı bir konumda bulunmuşlardır.

Eren (2013) tarafından yapılan ‘’ İş sürekliliği planının test edilmesi örnek vaka çalışması’’ adlı araştırmasında, son yıllarda meydana gelen doğal afetler ve büyük yangınlar ile tedarik zincirindeki problemlerin, İSY’ de artık önemli bir gereklilik

haline gelmesine neden olduğu ve İSY' nin yalnızca karşı karşıya olunan oluşabilecek tehditleri belirlemede ve buna yönelik iş süreçlerinde devamlılığı sağlamakla kalmayıp aynı zamanda organizasyonel devamlılık için de önemli bir yere sahip olduğu bahsedilmektedir.

Doğan (2022) ''Toplu yemek hizmetleri (caterıng) sektörü yöneticilerinin iş sürekliliğine hazır olma algı ve zorluklarının belirlenmesi'' adlı araştırmasında, catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algısında işletmelerin iletişim yetenekleri, iş sürekliliğine yatırımları, stratejik planları ve kritik fonksiyonların, veriler ve kurtarılabilirliği unsurlarının ön plana çıktığını belirtmiştir. Yapılan iş sürekliliği ile ilgi olan literatür çalışmalarına baktığımızda, iş sürekliliğinin her alanda önemli olduğunu, is sürekliliği planını gerçekleştirebilmek için de yöneticilerin iyi seçilmiş kişiler olması gerektiği gözlemlenmektedir. İş sürekliliği kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak operasyonun kesintisiz bir şekilde devam etmesini sağlamaktadır.

Araştırmanın bulguları, restoran yöneticilerinin karşılaştığı başlıca zorlukları da gün yüzüne çıkarmıştır. En sık karşılaşılan zorluklar arasında, finansal kısıtlamalar, eğitim eksiklikleri ve personel yetersizliği yer almaktadır. Ayrıca, iş sürekliliği planlarının çoğu zaman teorik düzeyde kalması ve uygulama aşamasında eksiklikler yaşanması, işletmelerin sürdürülebilirlik açısından karşı karşıya kaldığı riskleri artırmaktadır. Bu noktada, yöneticilerin iş sürekliliği planlamalarına dair daha fazla eğitim alması ve desteklenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak, bu araştırma, restoran yöneticilerinin iş sürekliliği konusunda farkındalık düzeylerinin genellikle yüksek olduğunu, ancak pratikte uygulamada eksiklikler ve zorluklar yaşandığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, restoran yöneticilerine yönelik daha kapsamlı eğitim programlarının düzenlenmesi gerektiğini ve işletmelerin iş sürekliliği için daha sağlam stratejiler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, restoran işletmeleri için kriz yönetimi ve iş sürekliliği hazırlıkları konularında daha fazla kaynak ve destek sağlanmasının, sektördeki genel dayanıklılığı artıracağı öngörülmektedir. Yöneticilerin, iş sürekliliği konusunda daha fazla bilgiye sahip olmaları, bu tür zorlukların üstesinden gelmelerini kolaylaştıracak ve restoran işletmelerinin uzun vadede başarılı bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, O., & Erdoğan, A. (2014): Anne Roe ve Holland'ın kişilik kuramları ile Shein'in kariyer değerlerinin içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmesi. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 6 (3).

Akinci, Z. (2010): Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma.

Alan, H., & Köker, A. R. (2022): Covıd-19 sürecinde hız kazanan iş modeli inovasyonu olarak bulut mutfak girişimciliği: dünyadan ve Türkiye' den örnekler. doğuş üniversitesi dergisi, 23(covıd-19 özel sayısı), 135-152.

Albayrak, Caber, M., T., & Matzler, K. (2012). Classification of the destination attributes in the content of competitiveness (by revised importance-performance analysis). Journal of Vacation Marketing, 18(1), 43-56.

Arıker, Ç. (2012). Tüketicilerin restoran seçiminde kullandiklari seçim kriterleri ile demografik özellikleri arasindaki ilişki. Öneri Dergisi, 10(38), 11-31.

Artantaş, E., & Gürsoy, H. (2024): Depremin yıkıcı ve ekonomik etkilerini azaltmaya yönelik stratejiler ve Türkiye'nin deprem deneyimlerinden çıkarılacak dersler, Kahramanmaraş ve Gölcük depremleri örneği. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 192-214.

Aydemir (2016): İş sürekliliği sistemi ve bankacılık sektörüne yönelik model.

Bahçeci, V. (2015): Restoranların menü planlaması, fiyatlandırması ve analizi üzerine yaklaşımları: İzmir ilinde bir araştırma (Master's thesis, Dokuz Eylul Universitesi (Turkey)).

Balkır, Z. G. (2012): İş sağlığı ve güvenliği hakkının korunması: işverenin iş sağlığı ve güvenliği organizasyonu. Sosyal Güvenlik Dergisi, 2(1).

Başaran, B. (2016): ISO 22000 Gida Güvenliği Yönetim Sistemi. Food and Health, 2(1), 9-26.

Baykal, T. (2010): Türkiye'de Çevre Yönetim Sisteminin Yerel Örgütlenmesi/The Local Organızatıon Of The Envıronmental Management System In Turkey. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(13), 476-492.

Bozkurt, Ö., & Çiçekdağı, H. İ. (2022): İl afet risk azaltma planları (İRAP) sonrası yapılacak risk azaltma yatırımlarında best-worst metodu (BWM) ile kriter önceliklendirme. afet ve risk dergisi, 5(1), 109-121.

Bucak, T. (2011): Yiyecek içecek işletmelerinde ıso 22000 gıda güvenliği yönetim sistemi (GGYS): Bir literatür taraması.

Bucak, T. (2012): Yiyecek içecek işletmelerinde ISO 22000 gıda güvenliği yönetim sisteminin uygulanabilirliği: İzmir ili örneği (Doctoral dissertation, Dokuz Eylul Universitesi (Turkey)).

Bulut, Y., & Bakan, İ. (2002): Yöneticilerin eğitimi: Kahramanmaraş'taki yöneticiler üzerinde bir uygulama.

Cin , Hoşgör, D. G., Tanyel, T. Ç., S., & Demirsoy, S. B. (2021): Covid-19 pandemisi döneminde sağlık çalışanlarında tükenmişlik: İstanbul lii örneği. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 8(2), 372-386.

Cinnioğlu, H. (2019): Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı üzerine etkisi: restoran çalışanları üzerinde bir inceleme. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(4), 2902-2911.

Coşar, Y. (2006): Konaklama işletmelerinin rekabet gücü ve rekabet gücünü belirlemeye yönelik İzmir ilinde dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama (Master's thesis, Dokuz Eylul Universitesi (Turkey)).

Çakar, T., & Serdar, M. (2002): Kalite yönetim sistemleri. Sakarya University Journal of Science, 6(2), 87-91.

Çakiroğlu, N. (2007): İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi kapsamında risk analizi, denetim ve bir firma uygulaması (Master's thesis, Dokuz Eylul Universitesi (Turkey)).

Çubuklu Y. (2004): Toplumsalın Sınırında Beden. Kanat Yayınevi

Demirci, B., & Seçilmiş, C. (2020): Restoran işletmelerinde rol stresi ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkisi. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 31(3), 228-238.

Demirkol, A., & Aslan, S. (2021): Holland'ın tipolojisi, bağlanma ve beş faktör kişilik kuramı üzerine bir derleme çalışması. Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi, 5(3), 1127-1150.

Demirtaş, N. (2010): Otel işletmeciliği. Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları, Yayın, (67).

Doğan, M. (2022): Stratejik Yönetim Uygulamaları. Toplu Beslenme Sistemleri ve Catering Hizmetleri Yönetimi.

Doğan, M. (2022): Toplu yemek hizmetleri (catering) sektörü yöneticilerinin iş sürekliliğine hazır olma algı ve zorluklarının belirlenmesi

Eren, C. (2013): İş süreklilik planlarının test edilmesi: örnek vaka çalışması. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (49).

Göktepe, Ö. Ü. E. A. (2022): Kriz döneminde iş sürdürülebilirliğine yönelik yönetim uygulamaları; covid-19 pandemi araştırması. journal of socıal, humanıtıes and admınıstratıve scıences (joshas), 6(26), 630-638.

Gültekin, T., Akın, G., & Özkoçak, V. (2016): Ergonomik restoran tasarımında antropometrinin önemi. Antropoloji, (31), 61-70.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). Multivariate Data Analysis: Pearson Education Limited

Herbane, B., Elliott, D., & Swartz, E. M. (2004): Business continuity management: time for a strategic role?. Long range planning, 37(5), 435-457.

Hiles, A. (2010): The definitive handbook of business continuity management. John Wiley & Sons.

Horozoğlu, K. (2017): İş kazalarının iş sağlığı ve güvenliği açısından analizi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(2), 265-281.

İlkay, S., & Varinli, İ. (2005): Iso 9001: 2000 kalite yönetim sistemi: dünya, Avrupa ve Türkiye uygulamalarının karşılaştırılması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (25), 1-19.

İzmirli (2023): İş sürekliliğinin sağlanmasında bilişim teknolojilerinin etkisi.

Kılıç, E.A.(2019): Firmalarda Iş Sürekliliği Yönetiminin Oncülleri ve Ardılları Uzerine Bir Calışma (Master's thesis, Bursa Uludag University (Turkey)).

Kiraz, G. (2020): Değişen Turizm Trendleri ve İncili Restoranların Müşteri Profili (Master's thesis, Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ)).

Komut, M. (2013): İş sürekliliği organizasyonu. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (49).

Kuşluvan, S., & Eren, D. (2011): İşgörenlerinlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: Bir literatür taraması. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 22(2), 139-153.

Nagaj, R., & Žuromskaitė, B. (2021): Tourism in the Era of Covid-19 and Its Impact on the Environment. Energies, 14(7), 2000.

Nakıboğlu, G. (2020): Covid-19 küresel tedarik zincirlerinde yaşananlar ve dönüşüm. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(2), 1-16.

Oğuz, A., & Ustasüleyman, T. (2015): Analitik hiyerarşi sürecini kullanarak ISO 9001: 2008'e dayalı kalite yönetim sistemi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 5(9), 25-37.

Okat, C., Bahçeci, V., & Ocak, E. (2020): Covid-19 (Yeni Koronavirüs) salgınının neden olduğu krizin yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. International Journal of Contemporary Tourism Research, 4(2), 201-218.

Olcay, Z.F. (2019): Mutfakta iş sağlığı ve güvenliği. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 14(53), 21-34.

Önbaş, N. (2009): Yiyecek içecek işletmelerinde ISO 22000 gıda güvenliği yönetim sistemi (Master's thesis, Dokuz Eylul Universitesi (Turkey)).

Örücü, E., & Esenkal, F. (2005): Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler Bandirma Ve Erdek Örneği. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14), 141-166.

Özdemir, E. G., & Yılmaz, V. (2016): Konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine Nevşehir ilinde bir uygulama. Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi, 1(1), 61-80.

Özdemir, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T., & Nasıroğlu, S. (2012): Kişilik gelişimi. Psikiyatride güncel yaklaşımlar, 4(4), 566-589.

Özer, Ç., & Atay, E. Osmanlı saray mutfağı teşkilatı ve Escoffıer mutfak hiyerarşisi üzerine bir araştırma.

Özgen, B. (2013): İş Sürekliliğinde Strateji. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (49).

Özgen, K. (2013): Problem çözme bağlaminda matematiksel ilişkilendirme becerisi: öğretmen adaylari örneği. Education Sciences, 8(3), 323-345.

Özkiliç, Ö. (2005): İş sağliği ve güvenliği, yönetim sistemleri ve risk değerlendirme metodolojileri. TİSK Yayınları, Ankara, 336.

Öztürk,Y., & Seyhan, K. (2005): Konaklama işletmelerinde sunulan hizmet kalitesinin artırılmasında işgören eğitiminin yeri ve önemi. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), 121-140.

Reddy, S. ve Kulshrestha, P. (2019). Performing the KMO and Bartlett’s Test for Factors Estimating the Warehouse Efficiency, Inventory and Customer Contentment for E-retail Supply Chain. International Journal for Research in Engineering Application & Management 5(9), 1-13.

Sağlam, N. (2009): OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri ve bir uygulama (Master's thesis, Marmara Universitesi (Turkey)).

Sarı, D. (2010): Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: 2009 küresel ekonomik krizine yönelik bir araştırma (Master's thesis, Sakarya Universitesi (Turkey)).

Sarıışık M. (2019): Tüm Yönleri ile Gastronomi Bilimi. Detay Yayıncılık

Seçilmiş, A. G. C., & Sarı, Y. D. D. Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamalari Üzerine Bir Araştirma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 501-520.

Serçeoğlu N. (2022): Kültür ve Yemek Kültürü. Nobel Yayınları

Sökmen, A. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel Işletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 10(1).

Süleyman Varol (2024): Planlı davranış teorisi kapsamında algılanan risklerin denetim kalitesi beklentisine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma.

Şentürk (2022): İş sürekliliği yönetim sisteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisi: Kardemir A.Ş. üzerine yapılan bir araştırma.

Taner, B. (2013): Kalite yönetim sistemi ve yaşanan değişime ilişkin tutumlar: Mersin Üniversitesi örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(1), 213-228.

Tarınç, A., & Ülken, H. Covıd-19 sonrası gelişen mutfak akımı: Bulut mutfak.

Topal, Ş. (1996). Gıda güvenliği ve kalite yönetim sistemleri.

Tozkoparan, G., & Taşoğlu, J. (2011): İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ile ilgili işgörenlerin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30(1), 181-209.

Tuzcu, N. (2023): Turizm işletmelerinde misafir memnuniyeti yönetim aracı olarak misafir şikâyetlerinin değerlendirilmesi. Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi, 6(2), 174-195.

Uygur, S. M., & Doğan, S. (2013): Deneyimsel Pazarlamanin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Restoranlar Üzerine Bir Araştirma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (37).

Vărzaru, A. A., Bocean, C. G., & Cazacu, M. (2021): Rethinking tourism industry in pandemic COVID-19 period. Sustainability, 13(12), 6956.

Yakut, A., & Akbıyıklı, R. (2013): İşçi sağlığı ve güvenliği yönetimi ile toplam kalite yönetimi sistemleri veri analizi incelemesi. Sakarya University Journal of Science, 17(1), 97-103.

Yanık, A. (2016): Turizmde şikâyet yönetim sistemlerinden müşteri memnuniyeti yaratmak: Palandöken Kayak Tesisleri örneği. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 13(3), 102-106

Yatkın, Ö. (2017). Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümü çalışanlarının iş doyumu ile tükenmişlik düzeyi: Kuşadası'nda faaliyet gösteren beş yıldızlı

konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma (Master's thesis, Izmir Katip Celebi University (Turkey)).

Yazıcı S. (2013): İş Sürekliliği Yönetimi Stratejik Bir Değerlendirme. Türkmen Kitapevi

Yeşilyurt, B., & Kurnaz, A. (2021): Koronavirüs (Covid-19) Pandemi sürecinde restoran sektöründe yeni bir uygulama: bulut mutfaklar. Turar Turizm ve Araştırma Dergisi, 10(2), 47-62.

Yılmaz, N., Yıldırım, İ., Deniz, G., & Toker, M. (2024): Kapadokya Bölgesi'ndeki Fine-Dining Restoranların Tekrar Ziyaret Edilme Niyetlerinin İncelenmesi. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 21(1), 89-115.

Yilmaz, K.: İşletmelerin stratejik yönelimleriyle iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişki: Türkiyedeki ilk 500 sanayi kuruluşu üzerinde yapılan araştırma.

Yontar, İ. G. (2008): Sürdürülebilir çevre ve ekonomi için bir araç: Türkiye'de ISO 14001 çevre yönetim sistemi standardı. Review of Social, Economic & Business Studies, 9(10), 477-500.

Yurt, İ., & Şentürk, B. N. (2022): İş sürekliliği yönetim sisteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisi. Journal of Humanities and Tourism Research, 12(3), 469-508.

Zeytin, M., & Kırlıoğlu,H.(2014): Çevre yönetim sistemi ve yerel yönetimler. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(2014), 240.