

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTLERİN MİSYON VE VİZYON  
SÖYLEMLERİNDE DEĞİŞİKLİĞE YOL AÇAN  
FAKTÖRLER:  
KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ' NDE  
FAALİYET GÖSTEREN BEŞ YILDIZLI  
OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**MAHMUT ÇELİK  
20051314**

**LEFKOŞA  
MART 2013**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTLERİN MİSYON VE VİZYON  
SÖYLEMLERİNDE DEĞİŞİKLİĞE YOL AÇAN  
FAKTÖRLER:  
KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ' NDE  
FAALİYET GÖSTEREN BEŞ YILDIZLI  
OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**MAHMUT ÇELİK  
20051314**

**TEZ DANIŞMANI  
DOÇ.DR. MUSTAFA SAĞSAN**

**LEFKOŞA  
MART 2013**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı  
Yüksek Lisans Tezi**

**ÖRGÜTLERİN MİSYON VE VİZYON SÖYLEMLERİNDE DEĞİŞİKLİĞE YOL  
AÇAN FAKTÖRLER: KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ' NDE FAALİYET  
GÖSTEREN BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan: Mahmut Çelik

**Hazırlanan Tezin İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Derecesine Uygun  
Olduğunu Onaylarız**

**Jüri Üyeleri**

Prof. Dr. Mustafa GÜNDÜZ

Sosyoloji Bölümü Öğretim Üyesi  
Çukurova Üniversitesi

Doç. Dr. Şerife Zihni EYÜPOĞLU

İşletme Yönetimi Bölüm Başkanı  
İnsan Kaynakları Yön. Bölüm Başkanı  
Yakın Doğu Üniversitesi

Doç. Dr. Tülen SANER

Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokul  
ve Turizm Araştırma Merkezi (TARME)  
Müdürü  
Yakın Doğu Üniversitesi

Doç. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU

Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Öğretim  
Üyesi  
Başkent Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa SAĞSAN

Bilgi Belge Yönetimi Bölüm Başkanı  
Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik  
Program Koordinatörü  
Yakın Doğu Üniversitesi

**Onaylayan**

**Prof. Dr. Aykut Polatoğlu  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖZ

Bu çalışmada bir örgütün misyon ve vizyon söylemlerine bağlı değişimin nasıl algılandığı araştırılmıştır. Çalışmada, niteliksel araştırma yöntemi ve söylem analizi tekniğine bağlı olarak Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti' nde faaliyet gösteren beş adet beş yıldızlı otel ile derinlemesine görüşme ve gözlem yapılmıştır. Elde edilen veriler analiz edildiğinde bu beş yıldızlı otelin misyon ve vizyon değişim tetikleyicileri olarak örgütlerde misyon söylemi örgütsel değişimi tetikleyen faktörler bağlamında, dört başlıkta toplandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi çalışanlara verilen değerdir. İkincisi çalışanların motivasyonudur. Üçüncü faktör rekabet edebilme stratejisidir. Son olarak farklılaşabilme stratejisi misyon kavramını oluşturmaktadır. Bir diğer bağlamımız Vizyon kavramıdır. Vizyon kavramımızı oluşturan iki etmen ön plana çıkmaktadır. Birincisi yönetim işlevleridir. İkincisi değişim tetikleyicileridir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Misyon, Örgütsel Vizyon, Söylem Analizi ve Örgütsel Değişim

## **ABSTRACT**

In this research, organizational vision and mission discourses have been investigated in the context of organisational change process. The data based on understanding the misionary and visionary statements in the TRNC' s five star hotels were collected by using qualitative research methods and its techniques such as discourse analysis, inteview, and observation processes. The resutls indicate that four factors could be determined for organizational misionary and visionary statements which caused to the organizational changing process: The factors belongs to misionary statements are (1) the value of employees (2) the motivation of employees (3) ability to compete (4) ability to create differentiation strategy. The factors belong to visionary statements are (1) management functions and (2) organizational change stimuli.

**Key Words:** Organizational Mission, Organizational Vision, Discourse Analysis and Organizational Change

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada KKTC’ de faaliyet gösteren beş adet beş yıldızlı otelin misyon ve vizyon söylemlerine etki edebilecek faktörler belirlenmiş ve söz konusu söylemlerin değişimi nasıl tetiklediği ele alınmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında; araştırma konusunun belirlenmesinden başlayarak, çalışma süresince her türlü yardım, destek, bilgi ve önerilerini esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Mustafa Sağsan’ a, aramızda mesafeler olmasına rağmen e-posta ile bana destek veren Sayın Prof. Dr. Mustafa Gündüz’ e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca eğitimim boyunca bana desteklerini esirgemeyen sevgili ailem ve nişanlım Özge’ ye, yazılarımda yardımcı olan arkadaşlarım Niyazi’ ye ve Şahin’ e, araştırmamda yanımda olan arkadaşım Mitat’ a çok teşekkür ederim.

Ayrıca Doç. Dr. Şerife Zihni EYÜPOĞLU, Doç. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU, Doç. Dr. Tülen SANER’ den oluşan jüri üyelerinede katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Mahmut ÇELİK  
(Lefkoşa, 2013)

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>ÖZ</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>ÖNSÖZ</b> .....	iii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	ivi
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	vii
<b>KISALTMALAR</b> .....	viii
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. BÖLÜM</b> .....	3
<b>LİTERATÜR TARAMASI: MİSYON VE VİZYON</b> .....	3
1.1. MİSYON VE DEĞİŞİMİ.....	3
1.1.1. Tarihsel Geçmişi .....	3
1.1.2. Misyon Tanımı .....	4
1.1.3. Misyon Özellikleri .....	7
1.1.4. Misyon Oluşturulurken Dikkat Edilecek Hususlar .....	8
1.1.5. Misyon İfadesinin İşletmelerde Etkili Olması .....	12
1.1.6. Misyon İfadesinin Zaman İçerisinde Değişmesi.....	14
1.1.7. Örgütsel Değişimde Misyonun Etkisi ve Önemi .....	15
1.2. VİZYON VE DEĞİŞİMİ .....	15
1.2.1. Tarihsel Geçmişi .....	16
1.2.2. Vizyon Tanımı .....	17
1.2.3. Vizyon Özellikleri.....	21
1.2.4. Vizyon Oluşturulurken Dikkat Edilecek Hususlar.....	24
1.2.5. Vizyon İfadesinin İşletmelerde Etkililiği.....	26
1.2.6. Vizyon İfadesinin Başarısız Olma Nedenleri.....	28
1.2.7. Örgütsel Değişimde Vizyonun Etkisi ve Önemi .....	29

1.3. STRATEJİK PLANLAMA BAĞLAMINDA MİSYON VE VİZYON İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....	30
1.3.1. Misyon ve Vizyon İlişkisi .....	30
1.3.2. Stratejik Planlama .....	31
1.3.3. Stratejik Amaç ve Hedefler .....	34
1.3.4. Stratejik İlkeler ve Değerler .....	35
<b>2. BÖLÜM.....</b>	<b>37</b>
<b>ARAŞTIRMA TASARIMI.....</b>	<b>37</b>
2.1. Araştırmanın Amacı .....	37
2.2. Temel Araştırma Sorusu / Sorunsalı .....	37
2.3. Araştırma Modeli/ Tasarımı, Analiz Düzeyi ve Önermeler.....	38
2.4. Araştırmanın Yöntemi.....	39
2.4.1. Sektörün Seçimi ve Gelişimi.....	40
2.4.1.1. KKTC ‘ deki Turizm ve Konaklama Tesisleri .....	45
2.4.2. Örneklem Seçimi ve Büyüklüğü .....	62
2.4.3. Verilerin Toplanması .....	63
2.4.4. Verilerin Analizi.....	69
2.4.4.1. Çalışanlara Verilen Değer ile Örgütsel Misyon Söylemi.....	74
2.4.4.2. Çalışanların Motivasyonu ile Örgütsel Misyon Söylemi.....	75
2.4.4.3. Rekabet Edebilme Stratejisi ile Örgütsel Misyon Söylemi.....	77
2.4.4.4. Farklılaşabilme Stratejisi ile Örgütsel Misyon Söylemi .....	78
2.4.4.5. Yönetim İşlevleri ile Örgütsel Vizyon Söylemi.....	79
2.4.4.6. Değişim Tetikleyicileri ile Örgütsel Vizyon Söylemi.....	81
2.4.5. Bulgular ve Tartışma.....	81
2.4.5.1. Misyon Kavramı .....	81
2.4.5.2. Vizyon Kavramı .....	82
<b>3. BÖLÜM.....</b>	<b>85</b>
<b>SONUÇ VE GELECEĞE YÖNELİK ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>88</b>
<b>EK 1. GÖRÜŞME FORMU .....</b>	<b>96</b>
<b>EK 2. OTELLERLE GÖRÜŞMELER .....</b>	<b>97</b>



**TABLolar LİSTESİ**

	<b>Sayfa No</b>
Tablo 1.1: Misyonu Başarmak .....	14
Tablo 2.1: Faaliyette Olan Turistik Konaklama Tesisi Sayısı İle Yatak Kapasitesinin Bölgelere Göre Dağılımı.....	50
Tablo 2.2: Turistik Yatak Kapasitesinin Aylara Göre Dağılımı .....	50
Tablo 2.3: Faaliyette olan Turistik Konaklama Tesisi Sayısı İle Yatak Kapasitesinin Sınıflara Göre Dağılımı.....	53
Tablo 2.4: Turistik Konaklama Tesislerinde Doluluk Oranının Aylara Göre Dağılımı. ....	55
Tablo 2.5: Turistik Konaklama Tesislerinde Uyruklara Göre Konaklayan Kişi Sayısı .....	57
Tablo 2.6: Turizmin K.K.T.C. Ekonomisindeki Yeri .....	58
Tablo 2.7: Turistik Konaklama Tesislerinde Uyruklara Göre Gecelemeler .....	59
Tablo 2.8: KKTC Beş Yıldızlı Tesisler.....	63

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 1.1: Vizyon Bildirimi .....	19
Şekil 2.1: Araştırmanın Tasarımı .....	38
Şekil 2.2: Kuzey Kıbrıs Gayrı Safi Yurtiçi Hasılasının Sektörel Dağılımı.....	40
Şekil 2.3: Turistik Yatak Kapasitesinin Sınıflara Göre Dağılımı .....	51
Şekil 2.4: Turistik Yatak Kapasitesinin Sınıflara Göre Dağılımı .....	54
Şekil 2.5: Ekim 2012'de Kumarhaneli ve Kumarhanesiz Tesislerin Doluluk Oranı Karşılaştırması .....	56
Şekil 2.6: KKTC' ye Gelen Turist sayısı .....	58
Şekil 2.7: Turist Başına Gelir (\$) (1993-1999) .....	60
Şekil 2.8: Turist Başına Gelir (\$) (2000-2010) .....	61
Şekil 2.9: Yatak Başına Turizm Geliri (\$) (2000-2010) .....	61
Şekil 2.10: Örgütlerde Misyon ve Vizyon Söylemlerinin Değişime Yönelik Tetikleyicileri.....	73

## **KISALTMALAR**

KKTC : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

TC : Türkiye Cumhuriyeti

NATO : Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

## GİRİŞ

Günümüzde örgütleri değişime zorlayan faktörler o denli güçlüdür ki, değişim olgusu örgütler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu baskı karşısında örgütler bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değişim çabalarına yönelmekte ve yeni koşulların etkisiyle değişim çabaları süreklilik kazanmaktadır. Bazı işletmelerde bu değişim doğrultusunda misyon ve vizyon ifadelerinin de değiştii görülmektedir. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi, rekabetçi gücünü devam ettirebilmesi, değişen piyasa şartlarına uyum gösterebilmesi, doğru zamanda büyümesi ya da küçülmesi gibi hayati öneme sahip konularda mutlaka belirli stratejileri vardır. Bu stratejilerin belirlenmesinden önce misyon ve vizyon ifadelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda işletmeler, çalışanları üzerinde de olumlu etkiler yaratan bu ifadeleri gelecekte bir yol haritası olarak kullanmaktadırlar.

Bu araştırmanın amacı, Turizm sektöründeki işletmelerin sahip olduğu misyon ve vizyonun, değişime ne kadar etki edip etmediğini anlamaktır. Bu doğrultuda, oluşturulan misyon ve vizyonun geçmiş yıllara göre herhangi bir değişikliğe maruz kalıp kalmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bir diğer deyişle, vizyon ve misyon söylemlerinin örgütsel değişimi etkileyip etkilemediği, eğer etkilediyse hangi yönde etkilediği bu araştırmada incelenmeye çalışılmıştır.

Söz konusu değişimin vizyon ve misyon değişkenlerine yansımaları sorunsalı, bu araştırmanın altını dolduracaktır. Bununla birlikte araştırma, literatürde Turizm sektöründeki örgütlerin misyon ve vizyon değişikliklerine yol açan faktörleri neler olduğu hakkında bilgi vermektedir. Bu araştırma sorunsalı doğrultusunda çalışma, şu sorulara yanıtlar bulmaya çalışmaktadır?

- Örgütsel misyon hangi faktörlere bağlı olarak değişir?
- Örgütün misyon söyleminin değişimi, hangi örgüt-içi ve örgüt-dışı faktörlere bağlıdır?

- Vizyon ve misyonu değişimini temel alan ilkeler nelerdir?

Çalışmanın ilk bölümünde misyon ifadesinin tarihçesinden, misyonun ne anlama geldiğinden ve özelliklerinden ve işletmelere olan katkılarından bahsedilmiştir. Ayrıca misyon ifadesinin oluşturulması, misyon ifadesinin zaman içerisinde değişmesi, etkili olmasının sağlanması ve örgütsel değişimde misyonun etkisi üzerinde durulmuştur. Bölümün devamında vizyon ifadesine yer ayrılmış olup vizyon ifadesinin ne anlama geldiği, özellikleri, işletmelere olan katkıları, oluşturulması, işletme ve çalışanlar üzerinde nasıl etkili olacağı hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca misyon-vizyon ifadeleri arasındaki ilişki ve bu ifadelerin stratejik planlama ile ilişkileri bu bölümde incelenmiştir.

İkinci bölümde vizyon ve misyon söylemlerinin örgütsel değişimi etkileyip etkilemediği, eğer etkilediyse hangi yönde etkilediği incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise çalışmanın KKTC' de faaliyet gösteren beş adet beş yıldızlı otelin misyon ve vizyon söylemlerine örgütsel değişim bağlamında etki edebilecek faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak yapılmıştır. Bu bölümde beş yıldızlı otellerin üst düzey yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerden çıkan bilgi ve belgeler, alanla ilgili yazına katkı yapacak düzeydedir.

## 1. BÖLÜM

### LİTERATÜR TARAMASI: MİSYON VE VİZYON

Bu bölümde örgütsel değişim olgusu, misyon ve vizyon söylemine bağlı olarak irdelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda misyonun tarihsel geçmişi, özellikleri ve tanımı yapılmış ve misyonu oluştururken dikkat edilecek hususlar ile misyon ifadesini işletmelerde etkili kılacak faktörler ele alınmıştır. Bununla birlikte misyon ifadesinin zaman içinde nasıl değişebileceği ve onun etkisi ve öneminin ne olduğu literatürden istifade edilerek açıklanmıştır.

#### 1.1. MİSYON VE DEĞİŞİMİ

Örgütlerin değişimleri, onların iç yapısal özelliklerinin de değişmelerine yol açmaktadır. Bunlar teknoloji, yapı, kültür, süreçler ve bilgiye yönelik unsurlar olmakla birlikte; aynı zamanda örgütlerin varoluş nedenini ortaya koyan amaç ve hedefleri de kapsamaktadır. Bu amaç ve hedef değişimlerinin örgütlerde en belirgin yansımalarını misyonla ilgili söylemlerinde görebiliriz. Bu yüzden araştırmanın bu bölümü, misyon kavramını irdelemekte ve onun özelliklerini, örgütlerin değişiminde bir rol oynayıp oynamadığının altını çizmektedir.

##### 1.1.1. Tarihsel Geçmişi

Misyon, İngilizce “ mission” kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Mission kelimesinin ise Hint- Avrupa dil ailesinde fırlatmak, atmak anlamına gelen (*s*)*meit* kelimesinden türediği, bundan kaynaklanarak da Latince’ *demittere* ya da *missus* kelimelerinin gitmesini sağlamak, fırlatmak, atmak anlamlarında kullanıldığı belirtilmektedir (Cummings ve Davies,1994, 147).

### 1.1.2. Misyon Tanımı

Literatürde misyon kavramıyla ilgili üç düşünce okuluna rastlanmıştır. Bunlardan birinci okul, misyonu iş stratejisi terimleri ile bir tutmaktadır. İkinci okul felsefe terimleri, değerler ve etik kavramlarıyla özdeşleştirmektedir. Üçüncüsü (askeri) ise, operasyonel etkinliğin en son fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Murphy,1998). Modern örgüt literatüründe misyon; gelecekteki amaçlara etki edecek konularda organizasyonun ve üyelerinin davranışlarını yönlendirme, heyecanlandırma anlamında kullanılmaktadır (Cummings ve Davies,1994,147). Misyon, ne olduğumuz ve gelecekte ne olmayı arzuladığımız sorularına cevap aramaktadır (Çelik,1998, 57).

Misyon, işletme yönetimi açısından, örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir. (Dinçer, 2007,10).

Misyonun en çok karıştırıldığı kavramlardan biri vizyondur. En belirgin şekliyle misyon, bir firmanın var olma nedenidir, hayattaki rolüdür. Misyon bir kimse, kurum veya kuruluşun var oluş nedeni, bir kimse, kurum veya kuruluşun yapması beklenen görevidir.

Misyon ifadesi kurumun neyi kimin için yaptığını ifade eder. Bu anlamda misyon ifadesi ile kurumsal kimliğin ortaya konulmasının yanı sıra kurumun varlık sebebi belirtilir. Misyon ifadesi yazılırken şu sorulara dikkat edilir.

Misyonun en önemli işlevi kuruluştaki tüm çalışanlara yön vermesidir. Kuruluş herkese gurur verecek “ hangi işi yapmaktadır?” , “ 10 yıl sonra geriye bakıldığında üyelerde en büyük değeri sağlayacak değer nedir?” gibi sorulara cevap verebilecek, gurur kaynağı olacak bir değer, kuruluşun misyonunu oluşturur (Dinçer, 2003,10). Misyon, kuruluşun o günkü yeteneklerini, hedef kitlesini, faaliyetlerini açıklar (Thomson ve Strickland, 2003,7).

Fitzroy ve Hubert' e (2005) göre misyon, firmanın rekabet etmek için seçmiş olduğu ilgili alanını ifade etmektedir. Mirze ve Ülgen (2004) ise misyonu, “ işletmenin yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerleri, yaklaşımları, felsefe ve diğer aynı işi yapanlardan farklı olan hususların açıklanması” olarak tanımlamaktadır.

Yapılan tanımların ortak noktası, misyonun işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özelliklerini belirtmesi, işletmenin varoluş amacını belirtmesi ve bu amacın çalışanları motive eder bir nitelik taşıması gerekliliği üzerinedir.

Pek çok kurumda misyon, görev kavramıyla eşdeğer kullanılsa da, görev kavramı firmanın faaliyet amacının ve üyelerin davranış biçimlerinin tamamını kapsamaması halinde (Kochi, 1997,400) ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş ve gerçekleştirilmesi için ayrıca bir çaba sarf ediliyorsa misyon niteliğini kazanır.

Kuruluşun misyonu, onun “ varoluş nedeni” olarak açıklanmaktadır ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır (Mirze ve Ülgen, 2004,68).

Misyon açıklaması, çalışanlara işin yapılması konusunda yol gösterirken, topluma da kuruluşun işini, değerlerini ve felsefesini bildirir.

Misyon, belirli bir zaman dilimini içermez, kurumun sonsuza kadar varoluş sebebini açıklar. Bu bakımdan bir kurum başka bir kuruma dönüşmedikçe misyonu değişmemektedir. Doğru yazılmış bir misyon cümlesi; “ Kurum olarak biz kimiz?” , “ Neden varız?” , “ Burada ne yapmak için varız?” , “ Kimlere hizmet ederiz?” , “ Kurum olarak görevlerimizi nasıl yerine getiririz?” , “ Kurumumuzun çözmesi gereken problemler nelerdir?” gibi sorulara cevap verir (Goodstein ve Dğ., 1993;170; Jack, 1997;61; Bryson, 2005,67).

Örgüt misyonu “ biz neyiz?” ve “ nerede olmalıyız?” sorularına cevap vermelidir. Günümüzde her örgütün misyonu var olmakla beraber genellikle birbirini tekrarlayan hedefleri içermekte, misyon bildirimlerinde örgütün görev tanımı yapılmaktadır. Pek çok kurumda misyon, görev kavramıyla eşdeğer kullanılsa da, görev kavramı firmanın faaliyet amacının ve üyelerin davranış biçimlerinin tamamını kapsamaması



halinde (Kochi, 1997,400) ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş ve gerçekleştirilmesi için ayrıca bir çaba sarf ediliyorsa misyon niteliğini kazanır.

Misyon her çalışanın başvuracağı bir kaynak niteliğindedir. Bu yüzden, her örgütün yazılı veya sözlü bir misyonu olmalıdır. Misyon açık, anlaşılır ve net olarak belirlenmeli, örgütün tüm faaliyetlerini kapsamalı ve bütün çalışanlara duyurulmalıdır.

Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmayan, kendisine ulaşlamayan, çalışanların hepsini ilgilendiren, nicelikten öte nitelikle ilgili olan örgüt dışına yönelik ve örgüte özgü uzun dönemli bir amaçtır (Dinçer, 1998,12).

Misyon çalışanların işletmenin amaçlarına uygun hareket etmelerini sağlayan ve onları işletme amaçlarını gerçekleştirmede motive eden bir unsurdur. Lider işletme ile ilgili kararları alırken misyon fikrinden yararlanır. Lider, çalışanları ile belirlediği hedeflere ulaşabilmek için yaptığı bütün eylemlerin de güvenilirliğini, inanılabilirliğini ve tutarlılığını belirlenen misyondan alır.

Misyonun işletmenin değişen koşullara göre yeniden tanımladığı vizyonu ve stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir. Eğer bu uyumluluk olmaz ise işletmenin varlık sebebi anlamını yitirmiş olacaktır. Anlamını yitiren ve değişen çevreye göre yeniden tanımlanmamış misyon, işletmenin hedeflerine ulaşmada ve rakipleri ile gireceği rekabette başarısızlığa uğramasına sebep olacaktır. Bunun için değişimin olağan olduğu zamanlarda misyonun da vizyon ve stratejilerde olduğu gibi düzenli olarak gözden geçirilmesi ve günün şartlarına göre düzenlenmesi gerekmektedir (Yıldırım, 1999,177-178).

Bir işletmenin misyon ifadesi, işletmeleri birbirinden ayıran ve farklılaştıran amacı kapsar. Aynı zamanda işletmenin ürettiği mal ve hizmetler ile, bu mal ve hizmetlere yönelik olduğu pazarı tanımlamaktır. Diğer bir ifade ile işletmenin ürettiği ürünün, bu ürünün üretiminde kullanılan teknolojinin ve yönelik olduğu pazarın stratejik karar mekanizmalarının değer ve öncelikleri ile yansıtılmasıdır (Pearce ,1982,15).

Tüm bu tanımlamalardan hareketle, bir işletmenin misyon ifadesi okunduğunda işletmenin kimliğinden yaptığı ise, hedef kitlesinden çalışanlarına verilen değere, işletme amaç ve hedeflerinden işletmeyi benzer işletmelerden ayırt eden özellikler ve işletmenin ulaşmak istediği noktaya kadar çok çeşitli alanlarda okuyucuya işletme hakkında fikir verebilmektedir.

Yapılan tanımların ortak noktası ise, misyonun işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özelliklerini belirtmesi, işletmenin varoluş amacını belirtmesi ve bu amacın çalışanları motive eder bir nitelik taşıması gerekliliği üzerinedir.

Misyon ifadesi için tek bir tanım olmadığından, işletmeler farklı başlıklar altında, kimi zaman ise hiç başlık kullanmadan, sadece bir cümle ya da ya da birkaç paragraf olabilecek çeşitli ifadeler kullanırlar. Kullanılan ifadelere örnek olarak şunlar verilebilir (Klemm, Sanderson ve Luffman, 199 ,74). :

- Misyon ifadesi
- Kurumsal ifade
- Misyon bildirgesi
- Misyon açıklaması
- Hedef ve değerler
- Amaç
- Ülkeler
- Sorumluluk ve yükümlülükler

Misyonun en önemli özelliklerinden birisi, stratejik düzeyde ele alınıp oluşturulmasıdır. Bu nedenle stratejik yönetim alanının en temel konularından birisidir. Misyonun stratejik düzeyde ele alınması konusu bu bölümün 1.4 kısmında detaylı olarak açıklanmıştır.

### **1.1.3. Misyon Özellikleri**

Misyon ve vizyon cümleleri çoğu kez birbirinin yerine ve yanlış anlamlarda kullanılmakta ve birçok kurumun misyon ve vizyon cümleleri birbirine benzemektedir. Misyon, işletmeye özgüdür ve sadece o işletmeye ait olmalıdır.

Misyon, belirli bir zaman dilimini içermez, kurumun sonsuza kadar varoluş sebebini açıklar (Ülgen ve Mirze, 2004,178).

**Misyon Cümlesi;** Misyon cümleleri açık, anlaşılır, akılda kalıcı, kurumun ayırt edici özelliklerini ortaya koyan, kurumun değerlerini ve felsefesini yansıtan, kuruma enerji veren esnek ifadeleri içermelidir (Goodstein ve Diğ., 1993, 188). James Collins ve Jerry Porras tarafından geliştirilen misyon belirleme modeline göre kurum kendi kendine yaptığı işe ilişkin “ Neden bu işi yapıyoruz?” sorusunu sormalıdır. Birkaç kez arka arkaya tekrarlanan soru-cevap döngüsünden alınan son cevap kurumun gerçek misyonudur (Niven, 2003,105). Misyon, üretilen ürün ve hizmet yerine daha geniş olarak pazara odaklanır (Ülgen ve Mirze, 2004,178). İşletme, dış çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamalı ve esnek olmalıdır.

Faaliyet gösterilen pazar gibi çok geniş bir yapı yerine sadece ürün ya da hizmet üzerine kurulmuş bir misyon işletmenin esnekliğini elinden alacak ve şartlar değiştiği zaman değişime uyum sağlamasını engelleyecektir. Misyon, her zaman iyiye ve daha üstün başarılaraya yöneliktir (Ülgen ve Mirze, 2004,178). Ancak bu üstün başarılar işletmenin temel yeteneğinin ve yapabileceklerinin dışında olmamalıdır. Aksi takdirde böyle ifadeler gerçekçi olmadığı gibi inandırıcılığını da kaybedecek, işletme ve çalışanları üzerinde beklenen pozitif etkiyi göstermeyecektir. Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir; finansal amaçlar, büyüme ve karlılık oranları, örgütlerdeki herkes için bir değer oluşturmaz veya aynı derecede önemli olmaz. Misyon örgütün içine değil dışına yöneliktir; başka bir ifadeyle misyon, mamullere değil, pazara odaklanmaktadır. Misyon örgütlere özgüdür ve özeldir: çünkü onu diğer örgütlerden ayırt eder. Özeldir, çünkü alternatif faaliyetler arasından yönetimin tercihidir (Dinçer,1998).

#### **1.1.4. Misyon Oluşturulurken Dikkat Edilecek Hususlar**

Misyon ifadeleriyle ilgili birçok yazıda, misyon ifadelerinin içerik ve karakteristikleri analiz edilmiştir. Peter Drucker, bir işletmenin misyon ifadesinin, “ şimiz nedir ve ne olmalıdır?” sorularıyla tanımlandığında kendine özgü bir yanı olması gerektiğini ilk söyleyenlerden birisidir. Ondan sonra da işletmelerin misyon

ifadelerini inceleyen araştırmacılar, misyon ifadelerinin belli başlı bileşenlerini belirlemeye çalışmışlardır (Bart, 1997, 372.)

Üç veya beş yıl öncesine göre kurumun amaçlarında veya hizmetlerinde oluşan değişiklikler ve dikkate alınması gereken ekonomik değişkenler özetlenebilir. Misyon ifadesi paydaşların ilgilendikleri veya alacakları planlanan faydayı yansıtmalı, kurum ile ilgili olarak Hükümet Programında ifade edilen politikalara uyumlu olmalıdır.

Bu konuda çeşitli fikirlerin ileri sürülmüş olması, aynı konular üzerinde bir karara varılamaması yazarların çok çeşitli misyon ifadesi bileşenleri ileri sürmesine neden olmuştur.

Örgüt misyonu oluşturulurken işletme, rakiplerinden daha üstün ve farklı olmayı amaçlamalıdır. Misyonla birlikte kurucuların veya yönetim kademelerinin oluşturduğu örgüt kültürü ve inanç başarıda önemli bir yer alır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006).

Misyon kavramı normal olarak örgütün bütünü tarafından oluşturulmalı ve benimsenmelidir. Fakat günümüzde misyon kavramı üst yönetim tarafından oluşturulan ve çalışanlara dayatılan bir yapıdadır. Genel olarak, misyon bildirimini örgütün üst yönetimi tarafından plânlama ekibi ile birlikte geliştirilir.

Örgüte ait bu misyon bildirimini, örgütün sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir Şemsiye kavramdır. Daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından örgütün misyon bildirimine uyumlu bir Şekilde geliştirilir. Örgütün büyüklüğüne ve amacına göre örgüte ait bir veya birden fazla misyon bildirimini de olabilir (Acar, 2007, 43-44).

Misyon, vizyon ve değerler örgütü bir arada tutar; ne yaptığını, nasıl yaptığını ve nereye gitmek istediğini gösterirler. Örgütün misyonu ile hangi hizmetleri nerede ve nasıl sunacağı veya sunulmasını sağlayacağı, hizmet felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer örgütlerden farkının ne olacağı tanımlanmış olacaktır.

Örgüt, götüreceği hizmeti, felsefesini çalışanlarına ve topluma açıklamak durumundadır. Çünkü bu misyona göre analiz yapıp stratejiler belirlenecektir.

Misyon, stratejinin açıklanmasından önce, yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce belirlenmelidir. Böylece strateji, kaynakları misyon doğrultusunda nerelere ve ne miktarda dağıtılacağını gösteren kavram olacaktır. Misyon stratejilerin temelidir.

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimini stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur. Misyon bildirimini, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

Misyon bildirimini, kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Gerek görüldüğü takdirde, daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kuruluşun misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir. Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Erçetin, 2000,17):

- Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşu verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.
- Kuruluşun varoluş nedeni açıklanır.
- Kuruluşun kimlere hizmet ettiği gösterilir.
- Kuruluşun hangi alanda çalıştığı belirtilir.
- Kuruluşun hangi ihtiyaçları karşıladığı anlatılır.
- Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler sıralanır.

Dinçer' e (2007) göre bir misyon ifadesi şu dört önemli ögeyi içermelidir;

1. **Amaç:** İşletmenin varoluş nedeni veya örgüt amacının özel bir şeklidir. Daha çok soyut bir nitelik taşır ve bütün çalışanların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar.

2. **Strateji:** İşletmenin istikametine ve rekabete yönelik kararlarını içerir. Strateji neler yapılabileceği doğrultusunda işletmeye ticari bir mantık kazandırır, yol gösterir. Örneğin işletmenin amacı para kazanmaksa, işletme stratejisinin diğer işletmelerle rekabet ederek nasıl para kazanacağı yönünde yol göstermesi gerekir.
3. **Değerler:** Kurum çalışanlarının inandığı hususlar, önem verdiği ilkeler ve önceliklerini içerir. Bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren, sağlam inançlarının olması gerekir. Kurumun başarısındaki en önemli öge bu inançlara olan sıkı bağlılıktır. Bir işletme değişen dünyayla başa çıkabilmek istiyorsa bu inançlar dışında her şeyi değiştirebilmeye hazır olmalıdır (Peters ve Waterman, 1995,384).
4. **Davranış Standartları:** Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politikalar ve davranış biçimleri. Görüldüğü gibi bir misyon ifadesi yönetim felsefesini yansıtan ve fakat aynı zamanda örgütün temel görevini tanımlayan cümlelerdir.

Yukarıdaki bu dört önemli öge haricinde: Abell' e göre misyon ifadesi şu 3 temel bileşenden oluşur: (Abell, 2006,312).

- Ne yapıyoruz?
- Kimin için yapıyoruz?
- Neden yapıyoruz?

Bir başka açıklamaya göre “ Bizim şimiz nedir?” sorusu şu üç unsur üzerinde durularak cevaplandırılmalıdır: (Morris, 1996,104).

- Memnun edilecek müşteri kitlesi
- Tatmin edilecek müşteri ihtiyacı
- Müşteri ihtiyacının nasıl tatmin edileceği

Morris' e göre misyon ifadesinin şu 5 bileşenden oluşması gerektiği bildirilmektedir (Morris, 1996):

- İşletmenin tarihi
- İşletme ve sahiplerinin güncel tercihleri
- Çevresel etkenler
- Elde edilebilir kaynaklar

- İşletmenin kendine özgü ayırt edici yetenekleri

Ireland ve Hitt (1992, 35) misyon ifadelerinin motive edici ve ilham verici olduğunu ileri sürerek, misyon ifadesi yaratmaktaki amacı, işletmenin amacını, hedeflerini, ürünlerini, pazarlarını ve işletme felsefesini açık bir şekilde ilan etmek olarak belirlemişlerdir (Ireland ve Hitt, 1992,35).

Yapılan bir başka çalışmaya göre iyi bir misyon ifadesi şunları içermelidir (Doğan, 2002,156):

- İşletmenin amacı
- İşletmenin esas hedefleri
- İşletmenin esas inanç ve değerleri
- İşletmede ana hissedarların kimler olduğu
- Çalışanlara nasıl davranılacağını gösteren prensipler

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında, misyon ifadesi içerisindeki en büyük eksikliğin rekabetin boyutu göstermediği görülmektedir. Bundan dolayı bir misyon bildiriminin, o misyona ait örgütün rekabet edebilme ve rakipleriyle nasıl mücadele vereceğini gösterebilme tutumu da eklenmelidir.

### **1.1.5. Misyon İfadesinin İşletmelerde Etkili Olması**

Literatürde birçok makalede misyon ifadelerinin ne kadar değerli oldukları ve her işletmenin mutlaka kendine özgü bir misyon ifadesinin olması gerektiği savunulmaktadır. Çünkü İşletmenin kendine özgü ayırt edici yeteneklerine sahip olması gerekmektedir. Misyon, bir örgütün kesin olarak ne yaptığının açıklanmasıdır (Heathfield, 2010).

Misyon, vizyonla birlikte, işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik planlamanın etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan önemli bir kavramdır (Dinler, 2009).

Başarılı bir misyon ifadesinin işletmelerde etkili olabilmesi için, ilkelerin pratiğe dönüştürülmesi gereken temel gereksinimleri ve sorunları ifade eder. Örgütün paydaşlarını ve paydaşların, gereksinimlerini karşılamaya yönelik ürün, hizmet ve

kaynakları ifade eder. Stratejik planlama örgütlerin misyonu çerçevesinde yapılır (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

Etkili bir misyon ifadesi için en etkili çıkar grupları dikkate alınmalı, olabildiğince onların katkılarıyla ifade oluşturulmalı (Bartkus,2006) ve tüm çıkar gruplarına misyon ifadesi ulaştırılmalıdır (Bartkus,2004). Bu çıkar gruplarının tamamının işletme başarısı üzerinde etkisi vardır. Çıkar grupları arasındaki uyum ile birlikte aynı yönde hareket etmeleri işletmenin amacına ulaşmasında etkili olacaktır.

Misyon ifadesi işletmenin çalışanlarının faaliyetleri ve organizasyonel kararlarında rehber görevi görür. Eğer, misyon ifadesi yaşayan bir belge ise, onun faaliyetlere aktarılması gerekir. Eğer, ifade yalnızca geçmişteki stratejilere uygun ise, o zaman ifade o anki işleri yapma şekillerindeki değişikliklerden öteye gidemeyecektir (Doğan, 2002).

Misyon ifadesi herkesin aynı şekilde anlayacağı kadar net ve anlaşılır olmalıdır. İfade içerisinde sadece üst düzey yönetim için gerekli ciro, pazar payı, karlılık oranı gibi bir takım bilgiler yer alırsa üst yönetim harici diğer çıkar grupları üzerinde etkili olmayacaktır.

Yapılan bir araştırmaya göre işletmenin misyon ifadesi oluşturulduktan sonra misyonu başarabilmesi için yapabileceği bir takım işler vardır. Tablo 1.1' de bunlar toplu olarak belirtilmiştir (Doğan, 2002, 160).



**Tablo 1.1: Misyonu Başarmak**

<b>Pazarı Anlamak</b>	<b>Karlı Olarak Değerlendirilen Ürünleri Dağıtmak</b>	<b>En Az Maliyete Ulaşmak</b>	<b>İnsanları Motive Etmek</b>
İnsanların ihtiyaçlarını araştırmak	Kar merkezi kurmak	Rakiplerin maliyet bilgilerine ulaşmak.	Misyonu iletmek
Hedef müşterileri açığa çıkarmak.	Var olan ürünlere meydan okumak.	Maliyetleri kontrol altına almak.	Personeli buna dahil etmek.
Tüm personelden fikir almak	Herkesi bi satış elemanı olarak görmek.	Çalışma sermayesini azaltmak.	Eğitim durumunu değerlendirmek.
Rakiplerin stratejilerini analiz etmek.	Ürünün kalitesinin gözlenmesi.	Ödüllendirmede etkinlik.	İnsanları neyin motive ettiğini bulma.
Yeni teknolojileri araştırmak.			İşlerin değiş tokuş edilmesini sağlamak.

Kaynak: Selen Doğan, “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma” , Ammeİdaresi Dergisi, cilt 35, sayı 1, 2002, s.160.

### 1.1.6. Misyon İfadesinin Zaman İçerisinde Değişmesi

Misyon ifadeleri uzun dönemli olarak tasarlanır. Şartlar çok değişmedikçe işletmenin yaşam süresi boyunca aynı kalabilir. Misyon ifadelerinin sık olarak değişmesi, işletmenin iç ve dış çıkar gruplarına karşı olan güvenilirliği ve imajı üzerinde olumsuz etkilere neden olacaktır. Uzun dönemli olarak düzenlenen misyon ifadeleri, zaman içerisinde, işletmenin içinde bulunduğu şartların değişmesiyle değişebilir ve ifadelerin yeniden düzenlenmesi gerekebilir. Misyon ifadelerinin değişmesi bazen yavaş olabileceği gibi bazen de çok hızlı olabilir.

Misyon ifadelerinin değişimini sağlayan etmenleri 4 grupta toplayabiliriz: (Hüseyin Rıdvan Yurtseven, 1995)

- Yöneticilerin veya arzularının değişmesi
- Kriz dönemleri
- Girişimi oluşturan grupların taleplerindeki değişim. Güç grubunun değişmesi.
- Gelişme. Yaşam koşullarının değişmesi.

Yukarıda da söylendiği gibi, misyon söyleminin değişmesine yol açan faktörler arasında rekabet edememe nedeninin olmaması bu çalışmayla literatürdeki boşluğu dolduracaktır.

### 1.1.7. Örgütsel Değişimde Misyonun Etkisi ve Önemi

Değişime karşı direncin ortadan kaldırılmasında dikkat edilmesi gereken önemli hususlar şöyle sıralanmaktadır: *Etkin bir vizyon ve misyon oluşturulmalıdır:* İnsanların, neyin değişeceğini ve kendilerinin bu yeni sisteme nasıl uyum sağlayabileceklerini bilmeleri sağlanmalıdır (Boehringer, 2004). *Katılım sağlanmalıdır:* Değişimden etkilenecek kişilerin, değişimin kararlaştırılması, yürütülmesi, değerlendirilmesi aşamalarına katılımlarının sağlanması, değişime karşı direncin önlenmesine yardımcı olur (Özkan, 2003). *Güçlü bir iletişim sağlanmalıdır:* Zayıf iletişim, emirlere uymada isteksizlik, sinirlilik, hayal kırıklığı, moral bozukluğu, motivasyon düşüklüğü meydana getirmektedir. Bu durum değişime karşı direnmelerin artmasına yol açmaktadır (Oğuzhan, 1996).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi örgütsel yapının kendine has özelliklerine göre de değişebilmektedir. Örneğin Agris ve Schön (1996) öğrenmeyi tek döngülü ve çift döngülü olarak ayırmıştır ve örgüt karakteristiklerine göre tanımlamıştır. Yazarlar göre tek döngülü öğrenmede, örgütler kendi sınırları dışında olup biten durumlar, değişimler ve gelişimler karşısında, örgütün yapmış olduğu hataları ve olumsuz davranışları tespit eder ve bunları giderme çabasına girer. Ancak bunları yaparken kendi örgüt yapısında, misyonunda, vizyonunda veya kültüründe bir değişime gitmez.

Örgütteki değişimi gerçekleştirmek için oluşan direncin ortadan kaldırılmasının belki de ilk yolu örgütün etkin bir vizyonu ve misyonunun olmasıdır. Örgütün var olan etkin vizyon ve misyonu doğrultusunda kararlı olursa örgüt üyelerinin değişime karşı direnci de azaltılmış olur.

## 1.2. VİZYON VE DEĞİŞİMİ

Örgütsel değişimin bir diğer açıklayıcı değişkeni çalışmada vizyon olarak belirlenmiştir. Bu kısımda vizyonun geçmişinden, tanımından, özelliklerinden,

oluşturulurken dikkat edilecek hususlardan, işletmelerdeki etkinliğinden ve başarısız olma sebeplerinden, ve etkisinden söz edilmektedir.

### 1.2.1. Tarihsel Geçmişi

Vizyon kavramı özellikle 1990' ılı yıllardan itibaren yönetim literatüründe yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır (Erçetin, 2000,87). Kavram, köken olarak yeni olarak kabul edilememekle birlikte oldukça eskidir. Latince de birden fazla anlam yüklenen *videre* fiilinden türetilen *visio* sözcüğünün uyanık olma, anlama, kavrama karşılığında kullanıldığı, hayalperest, düşlerle dolaşan kişilerin de vizyoncular olarak tanımlandığı belirlenmiştir (Solman ve Heinze, 1995). Vizyon, İngilizce “vision” kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Vizyon kelimesinin ise Hint- Avrupa dil ailesinde görmek ve bilmek anlamına gelen *weid*, *woid*, *wid* kelimelerinden türediği, bundan kaynaklanarak da Latince’ de *vide* kelimesinin görmek anlamında kullanıldığı belirtilmektedir (Cummings ve Davies,1994).

Latince’ de birden fazla anlam olan ‘ ‘ *videre* ’ ’ fiilinden türetilen ‘ ‘ *visio* ’ ’ , ‘ ‘ ikuyan olmak ’ ’ , ‘ ‘ anlamak ’ ’ , ‘ ‘ kavrama ’ ’ kavramları kullanılıyordu. Ortaçağda Almanca ‘ da bilmek anlamına gelen ‘ ‘ *wissen* ’ ’ ve bilge anlamına gelen ‘ ‘ *weise* ’ ’ kavramları aynı kökten türetilmiştir. ‘ ‘ *Visio* ’ ’ sözü, türetilen çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon görme (geleceği görme) olaylarını tanımlamak üzere türetilmiş ve çok geçmeden hayal görme, optik halüsinasyon görme gibi olgular için de kullanılmıştır (Awamleh ve Gardner, 1999).

Strateji planlamasıyla ilgilenmeye başladığından bu yana örgüt teorisi, ‘ ‘ vizyon ’ ’ kavramı bir gereklilik olarak kullanılmaktadır. Strateji planlaması, uzun zaman bir danışma uygulaması ve teori temellerine dayanmayan çeşitli analiz araçlarının değerlendirilmesi olarak tanımlandığı için, vizyon kavramına uzun süre direnilmiştir. Örgüt içi hesaplaşmalar, yani başarıyı kendine mal etme eğilimleri vizyon kavramının gelişmeye başlamasıyla birlikte yöneticiler veya çalışanlar için daha zor hale gelmiştir (Kappler,1995).

### 1.2.2. Vizyon Tanımı

Vizyon, günümüzde en çok kullanılan ve en az anlaşılan kelimelerden biri haline gelmiştir. Bu kelimeyle sıra dışı başarı düşünülür. İnsanları, toplumda bir arada tutan, kıskırtan, harekete geçiren, canlılık veren, derinden bağlı olunan değerler olarak düşünülür. Ebedi unsurlar ve bir örgütün var oluşunun altında yatan sebepler hayal edilir. Bireylerin içine kadar işleyen en iyi çabaları ortaya çıkaran, olmak istenilen, hayali kurulan unsurlar düşünülür (Collins ve Porras, 1999).

Vizyon insanların ve örgütlerin odaklandıkları hedefleri gerçekleştirebilmek için yarattıkları düşünsel modellerdir ve idealizm içerir. Düşünsel anlamda yaratılan vizyon arzulanabilir ve gerçekleştirmeye değer olmalıdır. Çünkü örgütlerin ilerlemesi, bütün insanlığın ilerlemesi olarak algılanmalıdır (Berson, Shamir, Avolio ve Popper, 2001).

Lissack ve Roos' a (2001, 55) göre vizyon, örgütün gelecekteki başarı için bir rotadır veya örgütün oluşturduğu amaçlardır. Gill' e (2003,312) göre vizyon, değişik çabaları yönetmek için kullanılan geleceğin istenen halidir. Ayrıca vizyon şevk verici, ahlaklı ve anlamlı olmaya ihtiyaç duyar.

Vizyon, gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi ve örgütün ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici geleceğidir (Awamleh ve Gardner, 1999,346).

Vizyon, kısaca örgütün ' gelecekte ne olmak istediğinin' bir ifadesidir. Vizyon örgütün sahip olduğu paylaşılan değerlerin sonucu olarak belirtilir. Vizyon gelecekle ilgili yalnızca tahminler yapmak değil, aynı zamanda kararlar almaktır. Örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefi ortaya koyan; bu hedefin hangi temeller üzerinde kurulacağı ve nasıl bir geleceğin oluşturulmak istendiği konularında yol gösteren bir ifadedir. İyi bir yol gösterici olabilmesi için de, geleceği insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlanmalı ve ona ulaşmanın ne anlama geldiğini ilgililere anlatacak şekilde dile getirilmelidir. Başarı kavramını içermeli, ona ulaşmanın ne anlama geldiğini insanlara anlatacak şekilde dile getirmeli ve insanların anlayıp kendilerine uyarlayabilecekleri kadar basit olmalıdır. Örgütün tüm kademeleri

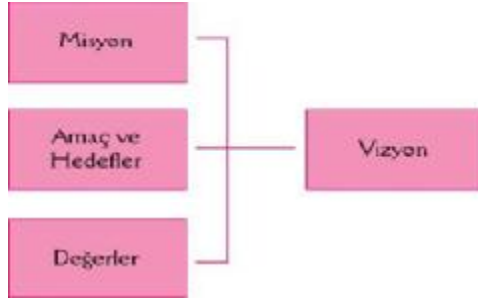
tarafından benimsenmeli, kendilerinden çok daha büyük bir bütünün parçası olacakları için heyecan ve gurur duymalarını sağlamalıdır.

Vizyon, işletmenin geleceğe yönelik olarak tasarlanmış birçok amacının çok genel bir şekilde ifade edilmesidir. İşletme için konulan hedeflerin içinde bulunulan duruma göre çok daha ileri bir zamanda gerçekleştirilmesi planlandığından uzun dönemli bir araçtır.

Vizyon bazı yazarlara göre; yaratılmak istenen geleceğe ilişkin bir hayal (Ataman, 2002), bazılarına göre işletmenin zihninde yaratılan ideal ya da ütopyik görüntüsü (Latham,1995) kimilerine göre gelecekteki bir şeyin (bir organizasyonun, kurumsal kültürün, bir işin, bir teknolojinin ya da bir faaliyetin) tanımı (Namaki,1992)bazılarına göre ise mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve gerçeklerin bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış (Dinçer,1992) olarak tanımlanır.

Alışılmıştan oldukça fazla sapmalar gösteren ve bu sapmaların başarıyı getirdiği fikirler vizyon olarak adlandırılır (Sollmann ve Heinze,1995). Vizyon ile belirlenen normal bir çabıyla ulaşılabilecek hedef değil, daha yüksek ve ulaşması yoğun çaba gerektiren hedeftir. Vizyon ifadesini niteliksel değerlerle birlikte niceliksel değerleri de içerebilir. İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği kendisine hedef olarak belirlediği ciro, karlılık oranı, satış oranı gibi rakamsal değerler vizyon ifadesi içinde yer alabilir. Ancak vizyon ifadesinin sadece rakamsal değerleri içeren ifadelerle oluşturulmamasının gerektiği savunulmaktadır (Stoner,1997). Misyon ifadesinde olduğu gibi rakamsal değerler işletmenin her kademesindeki çalışanlar için ve diğer çıkar grupları için aynı şeyi ifade etmez.

Burnside' a göre vizyon, arzu edilen durum, geleceğin yaşayan bir resmi olarak nitelendirilebilir. Onun yaşadığı söylenebilir, çünkü o sadece dokümanlarda değil, insanların eylem ve düşüncelerinde mevcuttur. O bir resimdir, çünkü sadece soyutlamalardan ibaret değil imajları da kapsamaktadır. Zira imajlar soyut tanımlamalardan daha anlamlıdır ve bir düşünce içeriğine, duygusal bir değere sahiptir. Bir vizyon bütün bu boyutları birlikte oluşturduğundan dolayı bütünleştiricidir (Burnside, Henry ve Walker, 1994;193 ve Durna, 2002;186).



**Şekil 1.1:** Vizyon Bildirimi

Kaynak: (Mirze ve Ülgen, 2004:185)

Gelecekte başarılı olacak işletmeler, hızla değişen rekabet koşullarını her zaman dikkate almak ve geniş bir ufka sahip olmak zorundadırlar. Yapılan bir araştırmada Japonya, ABD, Batı Avrupa ve Latin Amerika’ da 20 farklı ülkeden 1500 lidere 2000’ li yılların anahtar özelliklerinin ne olacağı sorulmuş, %38’ i “ Güçlü bir vizyona sahip olmak” cevabını vermişlerdir (Şimsek, 2002).

Vizyon kavramı, en genel anlamda ‘ ’ insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda (iktisadi, sosyal, siyasal, kültürel, ekolojik vs.) istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, bir biriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunulabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler, plan ve programlar bütünüdür, uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması ‘ ’ olarak tanımlanır (Türkkan, 2003).

Etkili vizyon, bir faaliyetin ya da örgütün gelecekte nasıl olacağını açıklar. Müşteriler, hissedarlar, çalışanlar gibi durumdan yarar sağlayacak çoğu insanın çıkarına olan bir dizi olasılığı dile getirir. Zayıf vizyonlar ise, bazı grupların meşru çıkarılarını bile göz ardı edebilirler. Etkili vizyonlar gerçekçidir. Etkili olmayan vizyonlar ulaşılamayacak hedefler koyarlar. İyi vizyonlar, insanları harekete geçirecek kadar açık, ama aynı zamanda inisiyatif kullanmalarına izin verecek kadar da esnekler. Kötü vizyonlar, çok belirsizdir ya da kısıtlayıcıdır. İyi bir küresel vizyon, örgüt içerisinde çaba sarf eden insanlar arasındaki iletişimi destekler (Güzelcik, 1999, 85).

Vizyon farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Mesela Conger(1999)vizyonu gelecekte başarılabacak uygun bir amaç olarak tanımlanmıştır.

Yukl (1998)ise, bu amaca erişmek için strateji ve amacın ne olduğunu söyleyen benzer bir vizyon tanımı yapılmasını önermiştir. Biraz değişik olan tanım ise Boal ve Bryson (1998) tarafından yapılmıştır. Onlar vizyonu değerler, amaçlar ve izleyicilerin kimliğini işaret eden geleceğin görüntüsü olarak görmüşlerdir. Küçük farklılıklara rağmen tüm vizyon tanımları mükemmelleştirilmiş gelecekteki duruma erişmek için insanların nasıl harekete geçirileceğini ve etkileneceği hakkında bir dizi inanın zihinde tasarlanabileceğini söyler (Strange ve Mumford, 2002). Kapler (1995)' e göre aılmıştan oldukça fazla sapmalar gösteren ve bu sayede başarıyı getiren fikirler vizyon olarak adlandırılırlar (Kapler,1995).

Raynor (1998) vizyonu rekabet arenasındaki örgütün gelecekte arzu edilen durumu olarak tanımlar (Raynor,1998). Isert (1995)' e göre birşeyi gerçekleştirmek söz konusu olduğunda, düşünce ve uygulama, iki önemli ortaktır. Gerçekleştirmek istediğini bulma ve uygulamaya aktarma sürecindeki seçimlerde kullanılan yaratıcı düş yeteneği vizyon olarak adlandırılır (Isert,1995). İzgören (2001)' e göre vizyon, görüş, görünüş, yaratılmak istenen görüntü ve ufuk olarak tanımlanmıştır (İzgören, 2001).

Peter Senge insanların başkalarının hedefleri için koşmadığını, sadece kendi inandıkları hedefler ya da gelecekte ulaşmak istedikleri hedefler için içten çalışacaklarını, bunun içinde paylaşılan bir vizyonun katılımı ile gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu anlayışın iki yararı vardır. Birincisi, çalışanların işleri düşünmesini ve birbirleri ile diyaloga girmelerini sağlamak, ikincisi ise ortaya çıkacak vizyonun gelişim sürecine katılmasında, vizyonun anlaşılır ve paylaşılar bir hale gelmesini kolaylaştırmak (Senge akt. Polater, 2004).

İşletme için vizyon, liderin enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği bir hedefdir (Snyder vd., 1995, 74). Vizyon, bir işletmenin tasarlanan faaliyet ve özelliklerine, gene işletmenin insan kaynakları ve değerlerini de kapsayan canlı terimlerin de eklenmesi sureti ile tanımlanacaktır (Vaill, 1990,13-15). Vizyon, "verilmiş-çerçevenin-dışına-taşmak"tır (Wallner, 1995,43-44).

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır

(Fidan, 1998,189). John Kotter'a göre vizyon; örgüt geleceğinin resmidir ve insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatması gerekmektedir. Joseph V. Quigley (1998)'e göre ise vizyonun oluşumu için üç unsurun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar; örgütün değerlerini tespit etmek, misyonunu ve amaçlarını belirlemek ve örgütün hedeflerini ortaya çıkarmaktır (V. Quigley akt. Güzelcik, 1999,85).

Bir yöneticinin vizyonu, geçmişi ve yaşanan zamanı kavrayışın ifadesidir. Daha da önemlisi, bu vizyon gelecek için rehber olur ve yatırımcılara hedeflediklerine ulaşmaya çalışırken kendi içlerinde ve genel olarak nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterecek ilkeler öne sürer. Bir yöneticinin vizyonu sezgisel ya da en ince ayrıntısına kadar planlanmış olabilir (Quigley, 1998,25).

Etkili vizyon, bir faaliyetin ya da örgütün gelecekte nasıl olacağını açıklar. Müşteriler, hissedarlar, çalışanlar gibi durumdan yarar sağlayacak çoğu insanın çıkarına olan bir dizi olasılığı dile getirir. Zayıf vizyonlar ise, bazı grupların meşru çıkarlarını bile göz ardı edebilirler. Etkili vizyonlar gerçekçidir. Etkili olmayan vizyonlar ulaşılamayacak hedefler koyarlar. İyi vizyonlar, insanları harekete geçirecek kadar açık, ama aynı zamanda inisiyatif kullanmalarına izin verecek kadar da esnekler.

İyi kavranmış bir vizyon iki temel bileşenden oluşur; “ çekirdek ideoloji ve tasarlanan gelecek” . Çekirdek ideoloji, ürün ve pazar hayat seyrini, teknolojik durumu, yönetim ilkelerini, kişisel ilkeler ve yöneticiler gibi bir örgütün karakterini belirleyen değerlerden meydana gelir (Şimşek, 1998,364). Çekirdek ideoloji, örgütün neyi savunduğunu ve niçin var olduğunu tanımlar. Tasarlanan gelecek; olmayı, başarmayı, yaratmayı içerir ve bunlara ulaşabilmek önemli bir değişikliği ve ilerlemeyi gerektirir (Collins ve Porras,1999,31).

### **1.2.3. Vizyon Özellikleri**

Etkili bir vizyon yönetimi; rekabetçi, açık, hatırlanmaya değer, katılımcı, değer merkezli, görülebilir, hareketli, ihtiyaçla bütünleşmiş ve rehber niteliğinde vizyonlar



üzerinde yoğunlaşmalıdır (Argon ve Eren, 2004,159). Bunun yanında kullanılacak vizyon ifadeleri, kişilerde istek ve heyecan uyandırabilmelidir.

Vizyon ifadesi, işletmenin bugünkünden daha iyi, gelecekte olması istenen konumunu yansıtır. Buradan hareketle, bir anlamda işletme için, “ Büyüdüğümüz zaman ne olmak istiyoruz?” sorusunun yanıtıdır (Grieco,1997).

Vizyon, “ güçlülük, amaçlılık, belirlilik, somutluk, çok yönlülük ve duygusallık” gibi farklı kriterler ve koşulları sağlayabilmelidir (Clayton, 1999,153-154).

Mirze ve Ülgen (2004,181) vizyonu, kurumun içinde bulunduğu dönem için vizyonu (mevcut vizyon) ve gelecek dönemler için vizyonu (gelecekteki vizyon) olarak ikiye ayırmaktadırlar (Mirze ve Ülgen, 2004,181). Mevcut vizyon, kurumun içinde bulunduğu yeri, gelecekteki vizyon ise varmak istediği yeri göstermektedir.

Bugünkü vizyon örgütün hangi noktadan hareketle değişime başlayacağına işaret ederken, gelecek vizyonu hedef gösterecektir. Örgütün bütün unsurları paylaşılan bir gelecek vizyonuna göre organize edilmelidirler.

Vizyon ifadelerinin açık, kolay anlaşılır ve yalın olması kadar etkileyici olması da önemlidir. Örneğin Philips’ in vizyonu “ birlikte daha iyiye” hem çok geniş hem de herkesi kucaklayan bir vizyondur. Akla gelen her soruya uygun cevabı içeren derinliktedir (Tangram, 2008,4).

Vizyonun özelliklerinde şunlar önemlidir (Papatya, 1997,17);

- “ Gerçekçi olup, uygulanabilmeli;
- Tüm örgüt sistemini harekete geçirebilmeli;
- Amaçlara ayna, çalışanlara esin kaynağı olabilmeli;
- Örgütsel bağlılık ve zaman döngüsü açısından ileriye göstermeli;
- Optimum sürede gerçekleştirilebilmeli;
- Dikkatleri yoğunlaştırabilmeli;
- Amaç ve stratejileri dönüştürebilmeli;
- Üst yönetim tarafından desteklenmeli;

- Vizyon odaklı olmalı;
- Yön anlayışı vermeli” .

Vizyon ifadesi uzun dönemli bir araçtır. Vizyon ifadesi ile belirlenen hedefe yakın zamanda ulaşılamaz ve ulaşılması da beklenmez. Vizyon ifadesi işletmeyi geleceğe taşıyan bir güçtür ve bu gücün yeterince etkili olması için biraz uzak olması gerekir. Vizyon ifadesi ile belirlenen hedefe ulaşıldığında yeni bir vizyon ifadesi oluşturulmalıdır. Çünkü ulaşılan eski vizyon ifadesi artık gücünü kaybetmiş ve işletmeyi geleceğe taşıyacak gücü kalmamıştır. Vizyon tamamlandığında mutlaka işletmenin gideceği yönü gösteren ve çalışanları motive eden yeni bir vizyon ifadesinin belirlenmesi gereklidir.

Kotter ise küreselleşme sürecinde değişimin hızını arttıracak, etkili bir vizyonun özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Güzelcik, 1999, 83-84):

- Etkili bir vizyon ve destek stratejileri bu sorunların çözümüne yardımcı olur.
- Vizyon, insanların kısa vadeli çıkarlarına uygun düşmeyen hareketleri destekleyerek, büyük ölçekli değişiklikler yapılmasını kolaylaştırır.
- Vizyon, insanların belirli bir düzen içinde çalışmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Yalçın (2002,61)’ a göre güçlü bir vizyonun aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:

- “ Geleceğin neye benzediğini göstermelidir (hayal edilebilir olmak).
- Çalışanlar, müşteriler ve hissedarlar için uzun vadede cezbedici olmalıdır (cazip olmak).
- Gerçekçi amaçlara sahip olmalıdır (ulaşılabilir olmak).
- Karar vermede yeteri kadar açık yön göstermelidir (odaklanmış olmak).
- Değişen koşullara göre kişilere inisiyatif imkanı vermelidir (esnek olmak).
- Diğer insanlara kolaylıkla anlatılabilir olmalıdır (iletilebilir olmak).”  
(Yalçın, 2002, 61)

Eren (2002,12)' e göre ise vizyonun özelliklerşunlardır:

- “ Her yönetici ve lider için orijinaldir.
- Tüm faaliyetlerin algılanmasını gerektirir.
- Paylaşıldıkça değer kazanır.
- Stratejilere yön verir.
- Stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma, katılımcılık nitelikleri hakkında bilgi verir.” (Eren,2002,12).

İzğören (2001)' e göre ise vizyonun özellikleri şağıdaki gibidir;

- Vizyon, kurumunun ne yöne bakması ve nasıl hareket etmesi gerektiğini ortaya koyar ve kurum çalışanlarını buna yönlendirir.
- Vizyon, kurum çalışanlarının hangi bakış açısı ile olaylara bakmaları gerektiğinin rehberliğini yapar.
- Vizyon, üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarını yönlendiren bir görüşür.
- Vizyon, kurumun görünüşünü etkiler ve üçüncü şahıslarca kurumun ve faaliyetlerinin algılanmasını kolaylaştırır (İzğören, 2001).

Nanus doğru vizyonun özelliklerini şöyle sıralamaktadır;

- Doğru vizyon sadakatı çeker ve insanları güçlendirir.
- Doğru vizyon çalışanların hayatında anlam yaratır.
- Doğru vizyon mükemmelliğın standardını kurar.
- Doğru vizyon bugünden geleceğe köprü kurar (Orndoff, 2002).

#### **1.2.4. Vizyon Oluşturulurken Dikkat Edilecek Hususlar**

Vizyon, kurucu veya lider tarafından geliştirilerek çalışanlarla paylaşılabilceği gibi çalışanlarla birlikte de geliştirilebilmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004).

Dinçer' e (2007) göre ise vizyonunşu üç önemli ögeyi taşıması gerekmektedir;

- 1. Yönetim Felsefesi:** Oluşturulan vizyon örgütün düşünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, inançlar ve ilkeler ile uyum içinde geliştirilmeli ve işletmenin kültürüne uyum sağlamalıdır. Aksi takdirde oluşturulan vizyonun çalışanlar tarafından kabul edilmesi bir hayli zor olacaktır.

2. **Hissedilen Etkili Bir İmaj:** Vizyonun etkili bir imaja sahip olması insanların amaç etrafında toplanmasını sağlamaktadır. Yönetim felsefesi vizyonun arka yüzü, imajı ise görünen yüzüdür. Bu noktada vizyon açık ve net olmalı, ortaya konan amaçlar bütünleştirici özelliğe sahip olmalıdır.
3. **Geleceğin Tahmini:** Vizyonun sadece bir hayal olarak kalmaması için gerekli pazar araştırmaları derinlemesine yapılmalı ve vizyon sağlam temeller üzerine oturtulmalıdır.

Vizyonun oluşturulması, örgüt için yeni bir dönemin başlangıcıdır. Ancak, gerek oluşturulma sürecinde, gerekse uygulama sürecinde, dikkatli davranılmadığında, vizyonun başarısını engelleyen bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Bunlar şunlardır: “vizyon bulanklığı, vizyon içeriğinin amaçları yansıtmaması, vizyonun paylaşılmaması, vizyonun biçimlendirme niteliğinin olmaması, yeni vizyonların oluşturulması, vizyonun sonuca yönelik olmaması ve vizyonun içselleştirilmemesi” (Papatya, 1997,18-35: Hazır, 1998, 69-70: Aydemir, 2000, 32: Aktan, 1998,50: Sollmann ve Heinze, 1995,10-134).

İşletmeler sadece vizyon ya da misyon ile faaliyetlerine devam etmeyi amaçlarsa, başlangıç aşamasında problem gibi gözükmese de bu eksik ilerleyen günlerde açık bir şekilde ortaya çıkacaktır. Çünkü vizyon ve misyon kavramları birbirini tamamlar nitelikte kavramlardır.

Başarılı işletmeler, nelerin kesinlikle değişmemesi, nelerin de değişime açık olması gerektiğini çok iyi anlamışlardır (Collins ve Porras,1996). Bu sürekliliği ve değişimi yönetmek vizyon yaratmayla yakından ilgilidir. Vizyon yaratmak ve geliştirmek; hangi temel olarak görülen şeylerin saklanması ve korunması, hangilerinin ise işletmenin gelecekte beklenen konumu yönünde değişmesi konusunda rehberlik etmektedir.

Vizyon gelip geçici bir merak değil, işletmeyi geleceğe taşıyacak, hız, hareketlilik ve rekabet gücü sağlayacak bir unsurdur. Ancak yöneticilerin vizyon ifadesinin gerekliliğini ve önemini bildikleri halde vizyon ifadesi oluşturmada gerekli önemi ve özeni göstermedikleri, bunun sebebinin de literatürde ve araştırmalarda nasıl vizyon

oluşturulacağına dair bilgilerin yetersiz oluşundan ileri geldiği öne sürülmektedir (Thornberry,1997).

Örgütlerin vizyon ihtiyaçları belirtileri şu şekilde sıralanmaktadır:

- “ Ortak amaç hakkında kararsızlık,
- Çalışanların içinde buldukları durumdan ve gelecekte hoşnut ve ümitli olmamaları,
- Örgütün güvenilirliğinin sorgulanması,
- Örgütün övünç kaynağını yitirmeye başlaması, çalışanların örgütün bir parçası olduklarını unutup, sadece ücret için işe gelmeye başlamaları,
- Çalışanların riskten kaçınmaları, değişime karşı çıkmaları, yeni projelerde sorumluluk almaktan kaçınmaları,
- Birlikte hareket etme yeteneğinin azalması,
- Çalışanlar arasında dedikodunun artması, üst yönetime güvenin azalması”

(Akdemir ve Yılmaz, 2005,59). Birincinin başarısı için liderin yetenekli, ikincisinin başarısı için de çok iyi bir iletişim ortamının bulunması zorunludur (Mirze ve Ülgen, 2004,183).

### **1.2.5. Vizyon İfadesinin İşletmelerde Etkililiği**

Vizyon ifadeleri her işletmeye özgü olmalıdır. İfadenin çok genel olup herhangi bir işletmeye adapte edilmemesi için, o işletmeye özel bir takım değerleri içermesi gerekir.

Benzerlerinden farklılaşan ifadeler etkili olacaktır. Üzerinde iyi düşünülmüş ve çalışılmış bir vizyon ifadesi işletmenin ne olduğunu ve olmadığını, neyi başarıp neyi başaramayacağını, hangi görevleri üstlenip nelerden uzak durması gerektiğini açığa çıkarır. Tüm bunların dikkate alınmasıyla da işletmenin farkı ortaya çıkacaktır.

Vizyon ifadesinin etkili olabilmesinin esaslarından birisi de ifadenin işletme çalışanları tarafından benimsenmesi ve paylaşılmasıdır. Çünkü herkes tarafından kabul edilen vizyonla gelecekteki ortak başarı görüntüsü paylaşılacak ve yaratılan sinerji ile vizyon gücünü gösterecektir. Çalışanların oluşturulan vizyon ifadesini

benimseyebilmeleri için, ifade oluşturulma sürecine dahil edilmeleri gerekir. Vizyonun yaratılması ve geliştirilmesi sürecine ne kadar büyük bir katılım sağlanırsa, çalışanların vizyona bağlılığı ve vizyon yönünde çalışmaları o kadar fazla olacaktır. İnsanlar çalıştıkları işletmelerde önemli işler yapmak, işletmeye ait olduklarını görmek, işletme için önemli olduklarını hissetmek ve kendilerine de bunun hissettirilmesini isterler.

Çalışanlar bu süreçte birlikte çalıştıklarında, aynı takımın oyuncusu olduklarını gördüklerinde, fikir yürüttüklerinde, kendi fikirlerinin değerlendirildiğini ve katkılarını gördüklerinde yaratılan sinerji ile ortak vizyon ifadesine odaklanacaklar ve birleşeceklerdir. Vizyon gerçekleştirilmede atılan adımlar ve vizyonun sağlanması çalışanlar ve işletme için bir başarı göstergesidir. Çalışanlar bundan sonraki çalışmalarında da başarıya ulaşmak için birleşik enerjilerini kullanmanın yollarını arayacaklardır (Covey, 1997,5).

İşletmelerin vizyon ifadeleri çok kısa ya da çok uzun, çok detaylı ya da sadece ana hatlardan oluşmuş olabilir. Birkaç cümleden oluşacağı gibi birkaç sayfadan da oluşabilir. Hedeflerin maddeler halinde listelenmesi ya da sadece bir paragrafta dile getirilmesi şeklinde de yazılabilir. Hatta güçlü, hatırlanabilir ve etkili olması nedeniyle vizyon ifadeleri slogan şeklinde de belirlenebilir (Lucas,1998).

Vizyon, hem işletme hem de çalışanlar açısından önemlidir. İşletmeler çalışanları ile birlikte anlamlı ve önemli vizyonlar yaratarak geliştirilebilirse, rekabet üstünlüğünde önemli bir aşamaya gelmiş olacaktır. Bu şekilde yaratılan vizyonlar işletme ve çalışanları açısından bir anlam taşıyacaktır.

Vizyon ifadesinin etkili olmasını sağlayan unsurlardan birisi de işletmede lider yönetici varlığıdır. Vizyon sahibi liderler bugünkü durum analizi ile geleceği doğru tahmin ederek davranırlar. Vizyon bir anlamda işletme aracılığı ile liderin gerçekleştirmek istediği amacdır. Bu amaç doğrultusunda lider çalışanları organize edecek, yönlendirecek ve peşinden sürükleyecektir. Dolayısıyla, vizyon liderliğin ayrılmaz bir parçası, onun tamamlayıcısıdır denebilir.

İşletmelerde etkin bir vizyonun oluşturulması için Tom Peters sekiz ilke öne sürmüştür. Bu ilkeler (Peters' dan akt. Aktan, 2008):

- Vizyonun etkin olarak kabul edilmesi için insan davranışlarını etkileyecek düzeyde olmalı
- Yeterince açık olmalı ve organizasyonun başarısını kamçulamalı
- Her zaman en mükemmeli hedeflemeli
- Katı kurallarla belirlenmemeli, her zaman belli bir esnekliği içermeli
- İstikrarlı ve yeniliklere açık olmalı
- Çalışanlara yetki devrini amaçlamalı
- Geçmişini şerefle anmalı ve geleceğe hazırlamalı
- En mükemmeli amaçlamalıdır.

#### **1.2.6. Vizyon İfadesinin Başarısız Olma Nedenleri**

İlk gruba göre başarısızlık bireysel davranışlara bağlıdır. Bu faktörlerin bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Hata yapma korkusu
- Belirsizliği toleransta yetersizlik
- Yeni fikirler yaratmak yerine eski fikirleri yargılama tercihi
- Başarıya çabuk ulaşma hevesi
- Gerçek ile hayalin ayırt edilmesinde yetersizlik
- Hayal gücü eksikliği
- Bir fikir üzerine yoğunlaşmada yetersizlik

İkinci grup ise daha geniş olarak organizasyonun vizyona yaklaşımıyla ilgili faktörleri içerir. Bu faktörlerin bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Vizyon ifadesinin gerçekleşmesini engelleyen temel inanışlar: İşletme içinde eskiden kalmış gelenekler, artık geçerliliği olmayan inanışlar ya da geliştirilmekte yetersiz kalmış kalıplar bulunabilir. Bunlar vizyonun etkili, geçerli ve net olmasını engelleyerek vizyon ifadesinin gerçekleştirilmesi doğrultusundaki etkili stratejilerin uygulanmasını geciktirebilir.

Gerçeğe uygun olmayan vizyon ifadeleri: Vizyon ifadesi ile şu an olmayan ancak gelecekte olması arzulanan durumun çalışanların zihninde canlandırılabilir olması

gerekir. Bunun için de ifadenin belirsizlikten arınmış olması gerekir. Belirsiz vizyon ifadeleri ile hedeflere ulaşma yönünde uygulanabilir stratejiler belirlenemeyecek ve vizyona ulaşılamayacaktır. Stratejik katılım eksikliği: Vizyon geliştirilmesine ve uygulanma sürecine tüm çalışanların dahil olduğu geniş bir katılım olması beklenir. Vizyon ifadesinin başarılı olabilmesi için işletme çalışanlarının biz anlayışı ile ifadeyi paylaşmaları gerekir.

### **1.2.7. Örgütsel Değişimde Vizyonun Etkisi ve Önemi**

Örgütler değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için değişmek zorundadırlar. Örgütlerin bu değişim gerçekleştirebilmeleri için, öncelikle küresel bir vizyon oluşturmaları ve bunu çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir. Küreselleşen örgütlerin bütün çalışanlarını geleceğe taşıması için, güçlü bir küresel vizyona ihtiyaçları vardır. Etkili bir küresel vizyon, örgütlerin değişiminde ilham kaynağını oluştururken, güçlü bir vizyonun eksikliği de örgütlerin değişim yönündeki çabalarını sonuçsuz bırakmaktadır (Güzelcik, 1999,81-82).

Bir vizyona sahip olmak veya bir vizyonu yaratmak, günümüzün rekabetçi ortamında kritik bir öneme sahiptir. Vizyonu oluşturan bu itici güç, aynı zamanda şu unsurların bir veya bir kaç tarafından da ortaya çıkmaktadır (Namaki, 1992,29); “ örgütün kaderini (geleceğini) kontrol etme ihtiyacı; yaratıcı stratejilere olan ihtiyaç, tersine çevirme ve iyileştirme ihtiyacı; örgüt kültüründe değişim ihtiyacı” .

Örgütsel değişimde bağlılık duygusunu güçlendirmek: Arzulanan geleceği tamamlamaya ek olarak, bir vizyonun oluşturulması değişim için bağlılık duygusunu güçlendirmeyi içine alır. Vizyon sürecinin, bu yönü heyecan vericidir, geçmiş ve şu anki durumla bağlantılıdır. Bir vizyon oluşturmaya çalışmak, örgüt üyelerini duygusal bakımdan güçlendirmek ve onları değişim yönünde motivasyonlarını artırmak şeklinde olur. Bir vizyonun örgütün geçmişi ve mevcut durumuyla bağlantılı olması, örgütsel değişim yönünde bağlılığı güçlendirir. Bu, geleceğe doğru hareket etmede gerçekçi bir içerik sağlar. Böylelikle üyeler gerçekçi bir şekilde hedefler geliştirebilmekte ve büyük resim için geçici bir perspektif oluşturmaktadırlar.



Vizyon bir örgütün olmasını arzu ettiği geleceği ifade eder (Durna, 2002, 186). Dönüştürücü lider, örgüt içinde ideal bir duruma ilişkin bir vizyonun oluşturulmasını sağlama yeteneğine sahip liderdir (Arıkan, 2001,297). Burada amaç, arzulanan sonuçlara ulaşmak için herkesin beraber çalıştığı uyumlu bir kurum yaratmaktır (Zigarmi, 2007,60– 61). Ayrıca oluşturulan vizyon açık ve net olmalı ve çalışanlara açıkça aktarılmalıdır. Çünkü değişimci liderlerde vizyon ve buna bağlı olarak değişimleri başlatması önemlidir (Eren, 2003, 545– 546). Vizyon değişim çalışmalarına bir disiplin kazandırır (Keçecioglu, 2001,136).

### **1.3. STRATEJİK PLANLAMA BAĞLAMINDA MİSYON VE VİZYON İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

Örgütsel değişimin en önemli yansımaları, o örgütün stratejik planlama süreçlerinde görmek mümkündür. Bundan dolayı bu kısımda, misyon ve vizyonun birbirleriyle olan ilişkisinden, stratejik planlama bağlamında söz edilecektir.

#### **1.3.1. Misyon ve Vizyon İlişkisi**

Vizyonun en çok karıştırıldığı kavramlardan biri misyondur. Gerçekte bu iki kavram birbirinden oldukça farklı anlamlar taşır. En açık şekliyle misyon: bir örgütün var olma nedenidir, hayattaki rolüdür; vizyon ise örgütün gelecekte arzu ettiği durumu gösterir, hayal edilen bir geleceği hedefler. Ancak misyon vizyona ulaşmada önemli bir araçtır.

Vizyon ve misyon kavramları birbirinden oldukça farklıdır. Vizyon, örgütün gelecekte arzu ettiği durum, hayal edilen bir gelecek iken, misyon örgütün var olma nedenidir, hayattaki rolüdür. Misyon vizyona ulaşmada önemli araçtır. Vizyon örgütün geleceği ile ilgili iken, misyon mevcut durumyla ilgilidir. Vizyon gelecekte “ ne olacağız?” , “ nereye gideceğiz?” sorulama cevap ararken, misyon “ biz ne yapıyoruz?” , “ biz kimiz?” sorulara cevaplandırır. Vizyon örgüte bir bütün olarak yön verirken, misyon yöneticilere ve çalışanlara rehberlik yapar (Dinçer, 2003,14). Vizyon gidilmek istenen yer, misyon ise varlığımızın nedenidir. Vizyona belirli duygu ve değerler ışığında bir eylem planıyla ulaşılır. Erçetin’ in de belirttiği gibi, misyon, vizyonu paylaşmanın etkili araçlarından birisidir (Erçetin, 2000,106). Vizyonun açıklanarak iletilmesi gerekir. Misyon, vizyonun stratejik bir analiz

sonucunda somutlaşmış bir ifadesi, bir sonucu olarak düşünülmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004;175). Thomson ve Strickland' e göre de misyon, stratejik vizyon oluşturmanın başlangıcıdır (Thomson ve Strickland, 2003,34).

Vizyon ve misyonun mevcut durum ve yeni gelecekle bağlantılı ve uyumlu olması gerekir. Misyon ve vizyonun birbirleriyle uyumlu olması işletmenin başarısızlık riskini azaltır veya ortadan kaldırır. Bunun yanında strateji ile amaçların da vizyon ve misyon ile uyumlu olması gerekir (Dinçer,1998). Bu uyumlulukla belirlenen ortak vizyon ve misyonun, zaman içerisinde şartların gerektirdiği değişim ile ortaya çıkan yeni fikirler ve global değerler çerçevesinde tekrar güncellenmesi gerekli olabilir (Altan, 2004).

Bazı yazarlara göre (David, 2005: Hamel ve Prahalad, 1994) öncelikle vizyonun oluşması ve misyon dahil diğer süreçlerin vizyonu temel alması gereği üzerinde durmaktadırlar. Ancak bazı diğer yazarlar ise (Bryson ve Alston, 1996: Collins ve Porras, 1996) misyonun önce belirleneceği, vizyonun ve diğer stratejik süreçlerin buna göre oluşacağını öne sürmektedirler.

Bir işletmede sadece misyon ya da sadece vizyon ifadeleri beklenen olumlu etkileri yaratmakta tek başlarına yeterli olamamaktadırlar. Misyon ve vizyon ifadelerinin bir paranın iki yüzü gibi birbirlerini tamamladıkları ve tek tek ifadelerdense birlikte daha güçlü oldukları ve böylece birbirlerinin olumsuz yönlerini kapattıkları belirtilmektedir. Son yıllarda yönetim alanında yapılan çalışmalarda etkin bir vizyon ve misyona sahip olan organizasyonların, vizyon ve misyonu açık ve belirli olmayan organizasyonlara göre daha Başarılı oldukları konusunda bir görüş birliğinin mevcut olduğu gözlenmektedir (Aktan, 2004).

### **1.3.2. Stratejik Planlama**

Stratejik Planlama; kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel değerler/ilkelerinden hareketle bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaç ve hedefler saptamaları ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır.

Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizlik ve kararsızlığın artması, ekonomik nedenler, artan rekabet, teknolojik yetersizlikler, değişen sosyo-politik ve hukuki koşullar, piyasa şartları gibi nedenlerle örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olmaları gittikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle kamu ve özel kesimde tüm örgütler vizyon sahibi, değişiklikleri zamanında görebilen ve hızla cevap verebilen yöneticilere ve bunu uygulayacak stratejilere gereksinim duymaktadır. Stratejik planlamanın önem kazanmasındaki temel faktörler; değişimin evrensel bir nitelik kazanması, teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler, rekabetin artması ve demokratikleşme olarak sıralanmaktadır (Öztop, 2007,33).

Strateji, değerlerle yön bulur ve vizyon ile misyona bağlıdır. Strateji olmadan vizyonun gerçekleşmesi ise bir rüyadır . Her vizyon bir strateji ile desteklenmelidir (Özel,1996). Vizyon yaratmak ve bu vizyonu gerçekleştirmek için de çeşitli stratejiler geliştirmek kaçınılmazdır. Ayrıca bu vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü aracı kullanmak; değişimin önündeki engellerden kurtulmak gereklidir. Vizyona zarar veren sistem ve yapıları değiştirmek, risk üstlenmeyi, geleneksel olmayan fikir, eylem ve girişimleri cesaretlendirmek dönüşümü de kolaylaştıracaklardır.

Misyon kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte geliştirilir. Stratejik planlamanın sağladığı yararlardan kurumsal misyon ve vizyona açıklık kazandırması, vizyonun içte dışta geniş kitle tarafından paylaşılmasıdır. Bir başka açıdan strateji, amaçlarla araçları birbirine bağlamaktadır. Bu işlevleri nedeniyle strateji “ ayaklar değerler üzerinde yükselen, başlangıcı bugün, bitimi de vizyon olan köprü” olarak da tanımlanmaktadır. Yarına vizyonla başlayıp, geriye bakarak geleceğe götüren, kritik yolları belirleme sürecinden oluşan stratejinin, bu günü yarına uzatma eğilimli programlama ile karıştırılmaması gerekmektedir (Quigley, 2000, 52).

Stratejik planlamanın kökeni askeri organizasyonların strateji geliştirme süreçlerine dayanır (Bruton ve Hildreth 2000). Savaşta düşmana karşı avantaj sağlayabilmek için zayıflık ve üstünlüklerin belirlenmesi ve bu doğrultuda stratejiler geliştirilmesi gereklidir. Benzer şekilde, firmalar rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için

kendilerini, rakiplerini ve içinde buldukları ortamı analiz etmelidirler. Stratejinin çıkış noktasında temel olarak rekabet olsa da zaman içinde kavram daha geniş bir perspektif almış ve gelecekle ilişkili bütün konuları içeren bir şekil kazanmıştır. Özel sektör kuruluşlarında stratejik planlama uygulamaları 1950' li yıllarda ortaya çıkmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında büyüyen ekonomiler ve görece öngörülebilir hale gelen iş ortamı, firmaların planlı çalışma ve gelecek öngörülerinde bulunma isteğini arttırmıştır. 1960 ve 1970' li yıllarda stratejik planlamanın kullanımı giderek artmış, stratejik planlama örgüt yönetiminin neredeyse vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. 1980' li yıllara gelindiğinde ise özel sektörde biçimsel stratejik planlama sistemlerinin yararlılığı tartışılmaya başlamıştır. Stratejik planlamaya getirilen eleştirilerin de sonucunda; toplam kalite yönetimi, dengeli kartlar yöntemi gibi yeni geliştirilen modeller stratejik planlama modelinin alternatifi olarak ortaya çıkmıştır. Üzerindeki tartışmalara ve alternatif modellerin varlığına rağmen stratejik planlama en yaygın yönetim modeli olmayı sürdürmeyi başarmıştır. 1980' ler ve sonrasında kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Stratejik planlamanın ilk teorik temellerini Drucker'ın 1954 tarihli Yönetim Pratikleri adlı kitabında yer alan ' Amaçlarla Yönetim' ' yazısının oluşturduğu söylenebilir. Drucker' a göre, yöneticilerin bütün zamanlarını günlük faaliyetleri sürdürmek için harcamaları, kuruluşun ana amacını gerçekleştirmek üzerine yeterince yoğunlaşmamasına neden olmaktadır. Ayrıca, amaçların gerçekleştirilmesine yönelebilmek için hedeflerin sadece üst yöneticiler tarafından değil bütün yöneticilerin katılımıyla belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ne derecede ulaşıldığı izlenerek kuruluşun ana amacından uzaklaşmamasının sağlanması gerekir.

1960' il yıllarda Chandler ve Ansoff' un çalışmaları strateji kavramını işletme yazınına yerleştirmiştir. Ansoff (1965) stratejik planlama için adım adım uygulanabilecek bir model geliştirmiştir. 1970' ler ve sonrasında, Ansoff' un modeli dışında çok sayıda stratejik planlama modeli ortaya çıkmıştır. Bu modeller önemli farklar göstermemekte, detaylarda birbirlerinden ayrılmaktadırlar (Mintzberg, 1994,35).

İlk olarak Ansoff (1974) tarafından yönetim yazınına kazandırılan stratejik yönetim kavramı ise, stratejik planlamaya göre daha yeni bir kavramdır. Stratejik yönetim,

örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için verilen kararların formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimi ve sanatı olarak tanımlanabilir (David, 2001,5). Tanımdan da anlaşılacağı gibi, stratejik yönetim sadece geleceğe yönelik stratejilerin oluşturulmasını değil aynı zamanda bu stratejilerin hayata geçirilmesini ve uygulamanın başarısının kontrol edilmesini de kapsar. Stratejik planlama herhangi bir uygulama ya da yürütme faaliyetine geçmeden önceki durumu ortaya koymaktadır. Halbu ki uzun dönemli planlama yapmanın başarısı yapılan planların titiz ve her evresinde kontrollü bir biçimde yürürlüğe konmasına bağlıdır.

### **1.3.3. Stratejik Amaç ve Hedefler**

Stratejik amaçlar, vizyon ve misyonun sağlam ve ölçülebilir hedefler şeklinde ifade edilmesini sağlar. Stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi stratejik amaçlar oluşturur. Stratejik amaçlar, misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genelliğe sahiptirler. Amaçlar bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler (Kılıç ve Erkan, 2006).

Örgütün amaçları, örgütün yaptığı işleri, faaliyetleri niçin yaptığını, neyi veya neleri elde etmek için yaptıklarını belirten sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004,185). Bu kapsamda stratejik amaçlar, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir.

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir (DPT, 2007). Hedefler vizyonun hayata geçirilmesi için, değerler ve misyonda ifadesini bulan arzuyu, bugünkü strateji ve yaklaşımlarla ilişkilendirmektedir (Yalçın ve Ay, 2007, 238). Amaç ve hedefler kesin ve ölçülebilir özellikte olup, genelde vizyonun, belli bir zaman sürecinde nicelik olarak belirtilmiş şeklidir (Mirze ve Ülgen, 2004,70). Amaç ve hedef belirleme üst yönetimden alt kademeye doğru vakıf olunan bilgiye göre yapılır. Üst kademe daha çok tüm işletmeyi ilgilendiren stratejik nitelikteki amaçları, alt kademe ise daha çok fonksiyonel nitelikteki amaçları belirlemektedir.

Amaç ise, neyi elde etmek istediğimizi açıklar; amacın geleceğe yönelik büyüme sürecinde yön oluşturması ve ortak değerleri ortaya çıkarması gerekir. Değerler de

hedefe ulaşmada yönetici ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu göstermektedir (Mirze ve Ülgen, 2004).

#### **1.3.4. Stratejik İlkeler ve Değerler**

Örgütsel ilkeler üstü örtülü olarak bilinse de açık bir biçimde ifade etmek daha yararlı olabilir. Örgütün her düzeyindeki karar alma süreçlerine rehberlik eden ve tüm örgüt tarafından benimsenebilecek ortak değerleri ifade eden ilkeler değişen örgütsel kültürün güçlü araçlarıdır. Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri ifade eden ilkeler aynı zamanda çalışanların en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebileceklerine yönelik temel inançları belirleyip onları güdüler (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

İlkeler, örgütün vizyon ve misyonunun gerisinde yatan temel değer ve inançların temelini oluşturur. Kuruma objektiflik ve tutarlılık sağlayarak yöneticilerin davranışlarını belirginleştirir. Örneğin; şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek gösterilebilir. İlkeler, kuruluşun kararlarına, tercihlerine ve stratejilerini belirlemesine yol gösterir (Özberk, 2007, 62).

Değerler, örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirirken uyacağına beyan ettiği temel ilkelerdir. Bunlar vizyon misyona göre daha somut ve açık kurallardır. Değerler, organizasyonun çeşitli konulardaki düzenleme ve faaliyetlerine yön gösterdiği gibi, sınırlamaları da oluşturur.

Değerler, düşünme biçimini, davranışları, olaylar karşısındaki tepkileri belirleyen, örgüte özgü özelliklerdir. Kurum değerleri, faaliyet ve kararlarda sınırları belirleyen kriterleri oluşturmaktadır. Bu haliyle değerler; vizyonun temeli, kurumun ayırt edicilik ilkeleri, çalışanların duygularını geliştiren ve özen gösterilen zemini oluşturur. Değerler yol gösterici olarak çalışanlarına; kurumun düzenini, güvenliği ve gelişimine uygun davranışlara teşvik etmektedirler. Örgüt bir kuruma, yani kendi içinde bir topluma dönüştükçe bir değer ve inançlar kümesi gereklilik halini alır. Değerler, mantıksal olarak gerçekte, misyon ve hedeflerden önce gelir. Bu hedefler ve değerler ‘ ‘ Örgüt Kültürü’ ’ içerisinde yansıtılır. Örgüt kültürü ise Örgüt kültürü, örgütsel gelişimin ve başarının sürdürülmesi için paylaşılan değerler,

inançlar, beklentiler, normlar, el sanatları, güzel sanatlar, tarihi eserler ve sayıtlıların bir araç olarak kullanılması şeklinde tanımlanmıştır (Horward, 1997, 3). Schwartz ve Davis' e (1981) göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür (Brawn vd., 1994, 808). Örgüt kültürü; bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler şeklinde tanımlanmaktadır (Gordon vd., 1992, 784). Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağıdır. Bir örgüt, ancak organizasyon yapısı içinde yer alan üyelerinin uyum içinde benimsenmiş ortak amaçlar, standartlar, değerler, felsefe ve ideolojileri paylaşması halinde amaçlarını gerçekleştirebilir (Eren, 1997, 373). Bu amaçla, örgüt üyeleri arasında işsel bağlılığı oluşturmak için ortak dil, ifade ve kavramları oluşturan, kişilerin güçlerini, statülerini, yükselmelerini, birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen ve tüm örgütsel olaylara anlam vermelerini sağlayan güç örgüt kültürüdür (Özkara, 1999, 84).

Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından oluşturulan ve zaman içerisinde yeniden ve yeniden oluşturulan aktif bir olgu (Morgan, 1997) olarak tanımlandığında, örgütsel öğrenmenin, kültürün sadece oluşturulmasında değil, yeniden ve yeniden tanımlanmasında da aktif rol oynadığı görülmektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürünün değişimi, örgütsel öğrenme stratejilerinin belirlenmesi ve değişimini gerekli kılmaktadır (Schein, 1992). Örgüt kültürü aynı zamanda bir organizasyonun yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin de temel belirleyicisidir (Pool, 2000, 33). Çünkü başarılı teknoloji kurma yenilik yaratma, iş tatmini, örgütsel başarı, takım etkinliği, strateji, misyon ve vizyon oluşturma, örgüt kültürü dikkate alınmadan yapılırsa başarısız olur. Bu nedenle Kotter ve Heskett (1992) yönetsel davranışı belirleyen dört faktör arasında, ilk faktör olarak örgüt kültürünü vurgulamışlardır (Riegle, 2001, 3).

Bu bağlamda ele alındığında stratejik planlama sürecinde değerler, o planın en önemli yapı taşlarından birisini oluşturmaktadır.

## 2. BÖLÜM

### ARAŞTIRMA TASARIMI

#### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Turizm sektöründeki işletmelerin sahip olduğu misyon ve vizyonun, değişime ne kadar etki edip etmediğini anlamaktır. Bu doğrultuda, oluşturulan misyon ve vizyonun geçmiş yıllara göre herhangi bir değişikliğe maruz kalıp kalmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bir diğer deyişle, vizyon ve misyon söylemlerinin örgütsel değişimi etkileyip etkilemediği, eğer etkilediyse hangi yönde etkilediği bu araştırmada incelenmeye çalışılmıştır.

#### 2.2. Temel Araştırma Sorusu / Sorunsalı

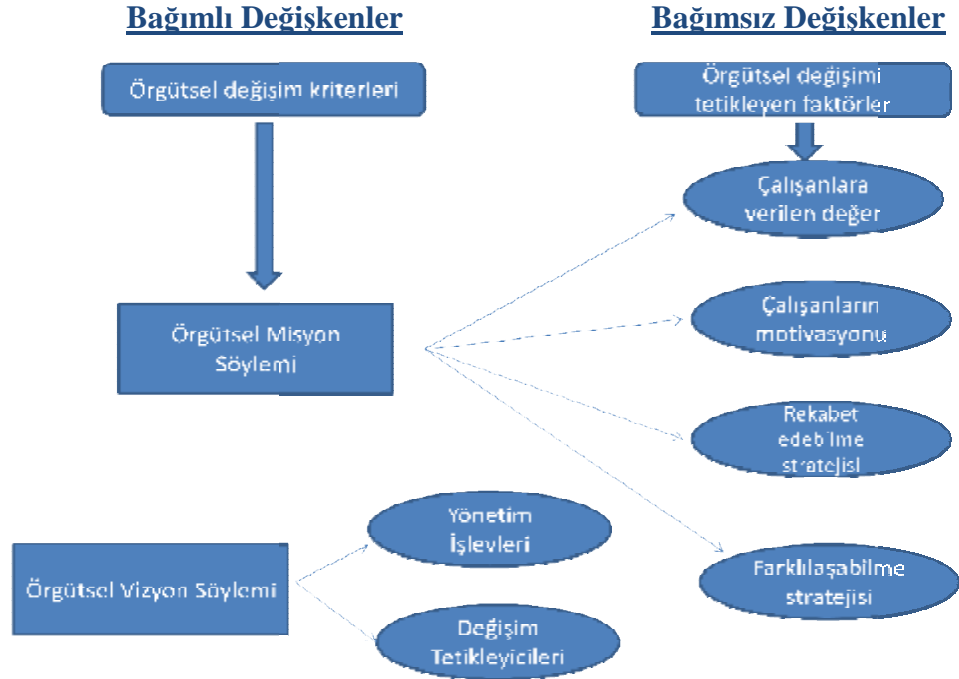
Günümüzde hemen hemen her işletmenin misyon ve vizyon ifadeleri vardır. Ancak bu ifadelerin hangi örgütsel koşullar dikkate alınarak oluşturulduğu, nasıl belirlendiği ve söz konusu bu belirlenme aşamasında örgütün amaçlarıyla ne kadar uyumlu olduğu örgütsel yazında bugüne kadar tartışıla gelmiştir. Ancak, örgütsel değişimin; bir örgütün vizyon ve misyonunda nasıl bir değişikliğe yol açtığı, değişim stratejileri içerisinde nasıl ortaya çıktığı literatürde araştırılmamış bir konudur. Söz konusu değişimin vizyon ve misyon değişkenlerine yansımaları sorunsalı, bu araştırmanın altını dolduracaktır. Bununla birlikte araştırma, literatürde Turizm sektöründeki örgütlerin misyon ve vizyon değişikliklerine yol açan faktörleri neler olduğunu tartışmaktadır. Bu araştırma sorunsalı doğrultusunda çalışma, şu sorulara yanıtlar bulmaya çalışmaktadır?

- Örgütsel misyon hangi faktörlere bağlı olarak değişir?
- Örgütün misyon söyleminin değişimi, hangi örgüt-içi ve örgüt-dışı faktörlere bağlıdır?
- Turizm sektöründe vizyon ve misyon değişimini temel alan ilkeler nelerdir?



### 2.3. Araştırma Modeli/ Tasarımı, Analiz Düzeyi ve Önermeler

Yukarıdaki araştırma sorusuna bağlı olarak çalışmanın araştırmaya yönelik kuramsal kurgusu şekilsel olarak şu şekilde çizilebilir.



Şekil 2.1: Araştırmanın Tasarımı

Literatürden hareketle, örgütsel değişim kriterleri ile örgütsel değişimi tetikleyen faktörler arasındaki ilişkiye bakılmaktadır. Örgütsel değişim kriterleri olarak örgütün (1) misyon söylemi ve (2) vizyon söylemi alınmıştır. Örgütsel değişimi tetikleyen faktörler ise (1) çalışanlara verilen değer (2) çalışanların motivasyonu (3) örgütün rekabet edebilme stratejisi ve (4) farklılaşabilme stratejisi olarak sıralanmıştır. Bu tasarım çerçevesinde, bir örgütün çalışanlara verdiği değer, çalışan motivasyonunu sağlaması, rekabet edebilme stratejisinin bulunup bulunmadığı ve aynı sektör içerisinde farklılaşıp farklılaşmadığı; o örgütün misyon söyleminde bir değişikliğe yol açıp açmadığı bu araştırmada incelenmiştir. Benzer şekilde, yine aynı dört örgütsel değişim faktörünün; o örgütün vizyon söyleminde nasıl bir değişikliğe yol açtığı incelenmiştir.

Çalışmanın analiz düzeyi örgüttür. Bu nedenle, örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda sözü geçen dört faktörün değişimi tetikleyip tetiklemediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın genel önermesi şu şekilde tasarlanabilir.

*Koşullu Cümle: Bir örgütün misyon ve vizyon söylemine bağlı değişim kriterleri ile o örgütte değişimi tetikleyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Söz konusu bu koşullu cümle ve araştırma tasarımı doğrultusunda aşağıdaki önermeler test edilebilir.

#### MİSYONA YÖNELİK ÖNERMELER

*Önerme<sub>1m</sub>. Bir örgütte çalışanlara verilen değer arttıkça, o örgütün misyon söylemi değişir.*

*Önerme<sub>2m</sub>. Bir örgütte çalışanların motivasyonu arttıkça, o örgütün misyon söylemi değişir.*

*Önerme<sub>3m</sub>. Bir örgütün rekabet edebilme stratejisi arttıkça, o örgütün misyon söylemi değişir.*

*Önerme<sub>4m</sub>. Bir örgütte farklılaşabilme stratejisi arttıkça, o örgütün misyon söylemi değişir.*

#### VİZYONA YÖNELİK ÖNERMELER

*Önerme<sub>1v</sub>. Bir örgütte yönetim işlevlerine yönelik etkinlik arttıkça, o örgütün vizyon söylemini değişir.*

*Önerme<sub>2v</sub>. Bir örgütte değişim tetikleyicileri, o örgütün vizyon söylemini değiştirir.*

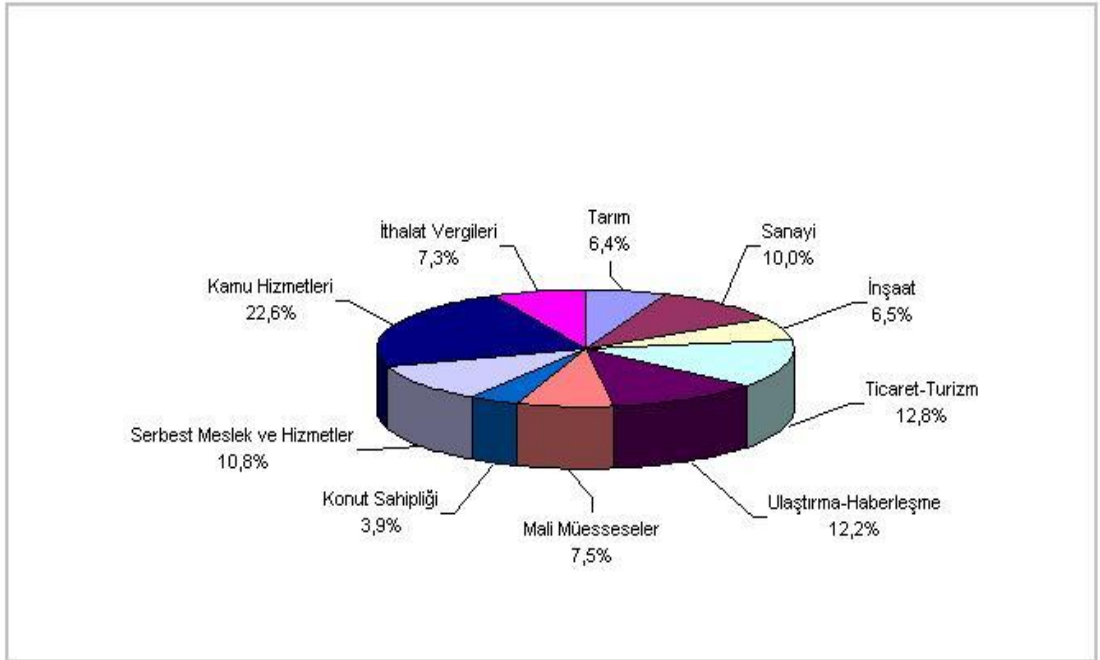
#### **2.4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak niteliksel teknikler kullanılmıştır. Araştırma yöntemlerinde örneklem grubumuzun küçüklüğünden dolayı niteliksel araştırma yönteminin seçimi uygun görülmüştür. Araştırma konusunun anlaşılmaya ve açıklamaya dayalı bir stratejiyle izlenmesi gerekliliği, çalışmada derinlemesine görüşme tekniği yoluyla verilerin toplanılması gerekliliğine yol açmıştır.

Niteliksel Araştırma, belli özellikleri paylaşan çeşitli araştırma stratejilerini belirtmek için kullanılan bir şemsiye terimdir (Uzuner, 2001, 175 ). Gözlem, görüşme, doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanmaktadır. Algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır. Örneğin Saha Çalışması/ Doğal Çalışma, Etnografik Çalışma gibi birçok terim bu başlıkla ilişkilidir.

#### 2.4.1. Sektörün Seçimi ve Gelişimi

Bu çalışmada, Turizm sektörü seçilmiştir. Bunun nedeni, KKTC’ de bu sektörün hem en gözde sektörlerden olması, hem de hızlı gelişen ve değişen bir sektör olmasıdır. Özellikle adada yabancı yatırımın en fazla dikkat çektiği sektördür.



**Şekil 2.2:** Kuzey Kıbrıs Gayrı Safi Yurtiçi Hasılasının Sektörel Dağılımı

Kaynak:[http://www.investinnorthcyprus.org/tr/Inv\\_opportunities%20sector\\_dwn.html](http://www.investinnorthcyprus.org/tr/Inv_opportunities%20sector_dwn.html) [23/01/2013].

Kuzey Kıbrıs Gayrı Safi Yurtiçi Hasılasının Sektörel Dağılımı Şekil 2.2 de gösterilmektedir. Şekil 2.2 de en yüksek yüzdeler % 22,6 lık kısım kamu hizmetlerine ait bölümdür. İkinci sıralamada %12,8 lik kısım turizm sektörü gelmektedir ve sırasıyla ulaştırma %12,2, serbest meslek % 10,8, sanayi %10, mali müesseseler %7,5, ithalat vergileri %7,3, inşaat % 6,5, tarım % 6,4, konut sahipliği % 3,9 olarak sektör dağılımını göstermektedir.

**Dünya’ da Otelcilik Gelişimi:** Geleneksel konaklama işletmelerinin başında oteller gelmekle birlikte motel ve pansiyon işletmeleri de bazı yazarlarca bu gruba sokulmaktadır. Ancak, tarihsel gelişimi bakımından M.Ö. 500 ila M.S. 500 yılları arasında seyahat eden insanların konaklama gereksinimleri karşılayan hanlar özellikle ortaçağ döneminde ücretli konaklama düşüncesiyle gelişen İngiliz hanları Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiş ve 1760 yılında otel terimi kullanılmaya başlanmıştır. Halbuki, tamamlayıcı konaklama işletmeleri grubuna soktuğumuz motel, pansiyon ve diğer işletmeler 1890’ larda demiryolu taşımacılığının ve buhar gücü ile çalışan gemilerin devreye girmesi ve 1920’ li yıllarda otomobil çağının başlaması ile gelişen turizm olayı ve yarattığı gereksinimlerin karşılanması ile ortaya çıkan işletmeler olmuştur.

Bu nedenle geleneksel Turizm işletmeleri grubunda sadece otelleri ele alacağız (Aktaş, 2002, 23). Turizm olayının başlangıcı; yazıyı, parayı ve tekerleği ilk bulan ve kullanan Sümerlere, yani M.Ö 4000 yıllarına kadar geriye götürülebilir. Fenikelilerin de büyük bir olasılıkla bugünkü anlamda ilk gezginler olduğu söylenebilir. Çoğunlukla ticaret amacıyla yola çıkan bu denizci insanlar çok ve çeşitli yerler dolaşmışlardır. İlk çağların en ilginç seyahatlerinden biri de Güneydoğu Asya’ dan yola çıkan Polenezyalıların 10-15 metrelik küçük sandallarla 2000 milin üzerinde yol kat ederek Tahiti ve Hawaii adalarına ulaşmalarıdır. M.Ö. 3000 yıllarında piramitler ve tapınaklar nedeniyle Mısır’ da gezginlerin ilgisini en yoğun bir biçimde çeken ülke idi. Eski Mısır’ da ve Babil Krallığı’ nda gezginler için yolların güvenlik altına alındığı, konaklama ve dinlenme amacıyla evlerin ve bahçelerin inşa edildiği bilinmektedir. Öte yandan, Nuh peygamberin dünyadaki ilk büyük seyahat organizatörü olduğu söylenebilir. Eski Yunan’ da M.Ö. 700 yıllarında Olimpiyat Oyunlarının başlaması, dünya turizm tarihi içerisinde önemli bir olay olarak kabul edilir ve bugünkü sportif turizmin başlangıcı sayılır. İsa’ ın doğumu çağlarında Japonya ve Çin’ de seyahatlerin büyük bir zevk amacıyla ilk seyahatlerin Romalılar tarafından gerçekleştirildiği kabul edilir (Barutçugil,1989,39-40). Konaklama endüstrisinin mazisi birkaç bin yıl önceye kadar gider. Çünkü, insanlar tarihin her devrinde değişik amaçlarla seyahat ettiklerine ve seyahatleri boyunca konaklama ihtiyacı duyduklarına göre, bir ihtiyaca cevap verebilecek basit veya gelişmiş bir konaklama tesisi aramışlardır. Bununla beraber, en basit şekilde konaklama endüstrisi ancak, paranın kullanılmaya başlamasından sonra doğmuştur denilebilir.

İnsanların buldukları yerin dışındaki seyahatlerinin yayılma alanı genişledikçe geçici konaklama yeri bulmak ihtiyacı doğmuştur, böylece ilk hanlar 10 teşekkül etmeye başlamıştır (Olalı ve Korzay, 1989, 7-8). İlk çağlarda (yaklaşık M.Ö. 500 - M.S. 500) han ve tavernalar insanların seyahat etme gereksiniminden doğmuştur. Eski Yunan ve Eski Roma yazılı belgeleri ve İncil’ de rastlanan bilgilere göre bu hanlar yolcuların ve hayvanlarının yeme-içme ve barınma gereksinimlerini karşıladığı belirtilmektedir. Günümüz otellerinin öncüsü olan bu hanlar, sahibinin ailesiyle oturduğu kendi evi durumundaydı. Misafirler, dinlemek ve temel yiyecek gereksinimlerini karşılamak için buralarda konaklıyor ve hiç tanımadıkları diğer yolcularla (seyyah) aynı odayı paylaşıyorlardı (Aktaş, 2002, 27). Roma imparatorluğu döneminde yaklaşık M.Ö. 200- M.S 500) öğrenciler, sanatçılar ve tüccarlar için taverna ve hanlar yapıldığı bunların bazılarında yolcuların konaklayacağı odaların bulunduğu ve ahırların olmadığı, bazılarında ise tam tersine sadece ahırların bulunduğu görülmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise, seyahat edenlere konaklama, yiyecek-içecek imkanlarının sağladığı ve Romalı rahiplerinin yönelttiği “ Roma Hospice” ler geçmiştir (Şener, 2010,6). Ortaçağ döneminde İngiltere’ de seyahatlerin artmasıyla İngiliz hancılığı gelişme gösterdi ve Avrupa hanlarının aksine aristokratlar yerine sıradan seyyahlara hizmet verebilecek halde geldiler (Aktaş, 2002,27).

Bu dönemde, Hıristiyanların yolcuları ağırlamalarını düzenleyen bazı yazılar çıkarılmıştır. Bunların en çarpıcısı, yolcunun aynı yerde 3 günden fazla kalmaması şartıyla ücretsiz yemek yemelerini gösterebiliriz. Ancak, ağırlama olayı bu şekilde 1282 yılına kadar devam etti. Bu tarihten sonra İngiltere ve Fransa’ m ileri gelenleri toplanarak bunun bir ticaret haline getirilmesine karar vermişlerdir. Daha sonrada hanlara lisans vererek, şarap satılmasına izin verilmiştir. Lisanslarını ise içinde buldukları toprağın sahibi Lord veya Şövalyeler veriyordu. Avrupa’ da ki bu gelişmeler, 1700 yıllarının sonlarına doğru otel işletmelerinin başlangıcı olarak görülmektedir. 1750 ve 1790 yılları arasında İngiltere’ de ticaretin ve seyahatin itici gücü olan sanayi devriminin başlamasıyla ev ekonomisi devrinden çıkılarak büyük ölçekli imalat ekonomisine geçilmiştir. Böylece ticaretle birlikte hancılık ve özellikle de Avrupa’ da ilk otel terimi kullanılmıştır. “ Hotel de Henry N” 1788’ de Nontes’ de o 11 zaman için çok yüksek olan bir maliyetle (17.500 sterlin) inşa edilen, 60 yataklı Avrupa’ m en iyi otelidir. (Şener, 2010,7) Amerika’ da ise ilk hanlar 11. ve 13.

yüzyıllar arasında, İngiltere’ deki benzer şekilde inşa edildi. Amerika’ da ilk otel 1794 yılında New York’ ta “ City Hotel” olarak inşa edildi. Bu otel aslında 73 odası ile hanların kapasite olarak büyütülmesinden ibaretti. Gerçek anlamda günümüz otelciliğinin başlangıcını temsil eden ve 1829 yılında Boston’ da inşa edilen “ Tremont House” oteli olmuştur. Bu otelde, tek ve iki kişilik oda, kilitlenen kapılar, odalarda su tasları ve sürahiler, sabun, yolcuların eşyalarını taşıyan personel ve oda-resepsiyon arasında haberleşme gibi özellikler bulunuyordu. Ancak, bu otelde devamlı akan su, ısıtma ve özel banyo gibi olanaklar yoktu ve yirminci yılında demode olarak modernleştirme amacıyla kapatıldı. Amerika’ nın ekonomik yapısındaki süratli değişiklik karşısında Elsworth M. Statler otel endüstrisini dikkatli bir biçimde inceleyerek o zamana kadar işitilmemiş yenilikleri bulunduran oteli 1908 yılında Buffalo şehrinde “ Buffalo Statler” otelini hizmete soktu. Statler, otelcilik sektörüne otel zinciri kavramını sokan kişi olma özelliğini de taşımaktadır. İkinci dünya savaşı yıllarında otelcilik sektörünü en verimli yıllarını yaşadı ve özellikle 1900 ve 1960 yılları arasında çeşitli gereksinimlere cevap veren ticari otel, ikametgah otel, lüks otel ve tatil otel gibi türleri ortaya çıkıttı (Aktaş, 2002, 28).

Günümüzde, sadece modern ve büyük otel işletmeleri değil, konaklama işletmelerinin diğer türleri de çok gelişmiş olup, yüksek standartlarda hizmet sunmaktadır. Hatta, bu işletmeler turizm sektörünün dışında faaliyet gösteren işletmelerle müşterek çabalar içerisinde bulunmak suretiyle daha da güçlenerek Pazar paylarını artırma yoluna gitmektedirler (Şener, 2010, 8).

**Türkiye’ de Otelciliğin Gelişimi:** Türkiye’ de konaklama işletmelerinin geçmişi, eski hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Orhun Kitabeleri’ nde (6.yy) “ Moyanlık” denilen konaklama yerlerinden bahsedilmektedir. Moyanlık aslında Türklerin “ hayır ve yardım yurdu” olarak kurdukları bir konaklama, geceleme tesisleridir. 12 Moyanlık ile bugünkü “ Otel” olarak adlandırılan konaklama işletmelerinin ilkinin Türkler kurmuşlardır. Sonraları “ kervansaray” adıyla anılan bu yerler Anadolu Selçuklular ve Osmanlılarca en mükemmel düzeye ulaşmıştır (Göksel, 1985, 50). Anadolu Selçuklular döneminde 13. yy’ın ilk yarısında, Anadolu’ nun kervan yollarında yapılmış olan kervansaraylar, çok önemli bir mimari özelliği yansıtmaktadır. Bugün bir kısmı harap, bir kısmı oldukça sağlam durumda bulunan kervansarayların sayısı yüzü aşmaktadır. Yolların uğrak ve kavşak noktalarında kurulan kervansaraylar, seyahat eden insanların hayvanlarıyla birlikte

konaklayabileceği, gerektiğinde hayvanlarının değiştirilebileceği, saldırılara ve olumsuz doğa şartlarına karşı mukavemetli, çoğunlukla su ve ormana yakın yerlerdir. Kervansaraylarda insanlar konaklar, hayvanlar barınır ve araçları onarılırdı (Şener, 2010,9). İnsanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik motiflerle yaptıkları seyahatlerde konaklama ihtiyaçlarına cevap vermek üzere Batı’ da han, Doğu’ da kervansaray olarak dğın konaklama tesisleri arasında işletme gayesi ve esprisi bakımından önemli bir fark vardır. Batı’ da hanlar, ticari bir amaçla açıyor, işletiliyor, böylece gelişme olanağına sahip olabiliyordu. Doğu’ da ise kervansaraylar “ yabancıya para karşılığında misafir etmenin ayıp olduğu esprisine” dayanıyordu.

Dünya çapında büyük ünü bulunan Türk kervansaraylarının hemen hepsi bir hayır teşebbüsü olarak yapılıyor, ticari nitelik taşımıyorlardı. Bunlar adeta vakıf kurumu olarak tesis edilmişlerdi. Ticari bir amaca dayanmayan Doğu kervansarayları, bunları tesis eden vakıf sahibinin mali durumunun elverişli olduğu sürece fonksiyonlarını sürdürebilmiş, vakfı yapan kişinin mali durumunun elverişli olmadığı tarihten sonra bakımsız, pis, fonksiyonlarını yerine getiremeyen ilkel müesseseler olarak yıkılmaya terk edilmişlerdir. Bu nedenle Batı’ da esamı hanların teşkil ettiği konaklama endüstrisi gelişme olanağına kavuşmuş, fakat Doğu’ da ticari espriden uzak olan kervansaraylar gelişmemişlerdir (Olalı ve Korzay,1989, 8-9). İpek ve Baharat yollarının geçtiği bir coğrafi alanda yer alan Anadolu’ nun bu konumu gerği, özünde ticari amaçlı seyahatleri kolaylaştırmak için kurulan kervansarayların işlevleri, Doğu ve Batı arasındaki ticaretin azalması ve başka yollara kayması dolayısıyla ağır ağır yok olmuştur. Bundan dolayı da 13 kervansarayların kullanımı zamanla ortadan kalkmıştır. Osmanlıların Batı ülkeleri ile yakınlaşması ve diğer bazı nedenler dolayısıyla başka ülkelerle ilişkilerinin artış göstermeye başladığı dönem, 1839 yılında yürürlüğe giren Tazminat Fermanı’ na dayanır. Gerek dış ülkelerden siyasi ve ticari nedenlerle gelenlerin sayısında ortaya çıkan artışın yaşanması ve gerekse Orient Express’ in İstanbul’ a kadar süren seferlerine başlaması İstanbul’ da otel ihtiyacını doğurmuştur. “ Pera Palas Otel” nin 1872 yılında İstanbul’ da işletmeye açılmasının ardından da yukarıda sözü edilen siyasi, ticari ve turizm ile ilgili amaçlar yatmaktadır (Kozak, Çakıcı ve diğerleri, 2008, 15,16). Modern anlamda ilk otel olan Pera Palas Oteli 120 odalı ve 200 yataklıdır.

Birçok ünlü Türk ve yabancı misafiri ağırlayan klasik bir mimari yapıya sahiptir. Bu otel 1974' ten bu yana İstanbul Otelcilik ve Turizm Ticaret A.Ş tarafından işletilmektedir. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlayan Oteli Avrupa' m ve Ortadoğu' nun o dönem içinde en lüks otelleri olarak görülmektedir Şener, 2010,10). Cumhuriyetin ilanını izleyen dönemlerde ağır ağır gelişmeye başlayan yerli ticaret burjuvazisinin konaklama gereksiniminin karşılanması amacıyla İstanbul' da Park Oteli' nin 1931 ılında hizmete girdiği görülmektedir. Benzer şekilde, Türkiye' de Hilton Oteli' nin de 1955 ılında kurulmasının ardından da yurtdışı ilişkilerinin yoğunlaşması dolayısıyla ülkeye gelen yabancıların konaklama gereksinimlerinin karşılanması amacı yatmaktadır. Öte yandan Türkiye' nin 1952 yılında NATO üyeliğine kabul edilmesi ile birlikte Batı ile ilişkiler daha bir yoğunluk kazanmıştır. İşte bütün bu gelişmeler Türk hükümetinin 1950 yılında başlayan ve 1955' te Hilton' u İstanbul' da bir zincir otel işletmesi açmasına kadar uzanan gelişmeleri ortaya çıkarmıştır. Hilton' un zincirine Türkiye' de bir otel katılmasının Türk otelciliği açısından önemli sonuçları olmuştur. Öncelikle belirtmelidir ki Hilton, daha sonra başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak, nitelikli personel yetiştiren bir okul olmuştur. 1980' li yıllara kadar geçen sürede bir takım münferit otel yatırımlarının gerçekleştiği görülse de, Türkiye' de otelciliğin gerçek anlamda gelişmeye başladığı dönem, 1983 yılı sonrasına rastlamaktadır. 1983 yılında 60 bin dolayında olan turizm 14 işletme belgeli yatak sayısı, şimdilerde 600 bini aşmış durumdadır. Son olarak vurgulanması gereken husus; Türk otelciliğinin talebe dayalı olarak gelişme gösterdiğiidir. Pera Palas'ın açılmasını izleyen 135 yıllık dönemde çok fazla bir sapma olmamıştır. Türkiye' ye gelen yabancıların konaklama talebi her dönemde Türk otelcilik sisteminin belli bir aşamaya geçmesini sağlayan bir unsur olmuştur. 1983-1990 yılları arasında otelcilik alanındaki gelişmelerin nedenleri çok farklı değildir.

#### **2.4.1.1. KKTC ' deki Turizm ve Konaklama Tesisleri**

Kıbrıs, Akdeniz'de Sicilya, Sardunya adalarından sonra üçüncü büyük adadır. Coğrafi konumu itibariyle Asya, Avrupa ve Afrika'yı birbirine bağlayan merkezi bir bölgededir. Akdenizin belli başlı deniz yolları olan boğazlar, Süveyiş kanalı, Cebelitarık boğazı gibi üç önemli deniz geçidini kontrol eden bir mevkiye yer alan Kıbrıs adasının, 9.300 km<sup>2</sup>'lik bir yüzölçümü vardır. Bu alanın 3.600 km<sup>2</sup>'si (% 38)



Adanın kuzey bölümünde yer alan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin sınırları içinde yer almaktadır. Ülkenin jeopolitik ve coğrafi konumu, ülke turizmini olumlu yönde etkilemektedir. Adanın coğrafi potansiyeli, temiz kıyılara ve doğal kumsallara sahip olması yanında şans oyunları ile birlikte özelliklerle sanat, tarih, arkeoloji, kültür değerleri gibi faktörlerle ülke turist çekmektedir. Ancak çeşitli sebeplerden dolayı ülke turizmi istenilen düzeyde değildir.

Turizm endüstrisinin, her iki toplumun da ekonomilerinde (gelir ve istihdam açısından) çok önemli bir role sahip olduğunu ortaya koyulmaktadır. Kuzey Kıbrıs açısından, Kıbrıslı Türklere uygulanan uluslararası ekonomik yaptırımlar turizm endüstrisinin gelişimini negatif olarak etkilemektedir. Adada devam eden politik istikrarsızlık, Kuzey Kıbrıs' taki turizm endüstrisinin gelişimini oldukça önemli ölçüde etkilemiştir. Kıbrıs sorununa doğru, uygulanabilir ve kalıcı bir çözüme ulaşmak için toplumlararası görüşmeler 1963' ten beri devam etmektedir. Diğer taraftan, Avrupa Birliğinin 1999 yılının Aralık ayındaki Helsinki Zirvesinde Güney Kıbrıs'ı (adada politik bir çözüm bulunmasa dahi) üye olarak kabul etmeye ilişkin aldığı karar, yıllardır devam eden görüşmelerde geliştirilen parametrelerin alt üst olmasına neden olmuştur. O dönemlerde, Güney Kıbrıs, Avrupa Birliği ile ekonomik ve politik ilişkilerini ilerletmişti. Güney Kıbrıs Rum kesimi, 2004 yılının Mayıs ayında Avrupa Birliği içerisinde dahil olmuştur. Adanın kuzeyini kapsamayan bu karar sonrasında, politik arenadaki problem varlığını sürdürmeye devam etmektedir.

KKTC' de turizmin yönlendirilmesinde esas alınacak olan plan çalışmaları ile diğer yasal düzenleme çalışmalarının henüz tamamlanamamış olması, turizm sektörünün gelişmesini olumsuz yönde etkileyen önemli bir sorun olarak varlığını korumaktadır. KKTC' deki plansız ve kontrolsüz yapılaşma turizmin kaynağı olan çevrenin bozulmasına ve turizm talebinin azalmasına neden olmaktadır.

Ülkesel düzeyde fiziki gelişim planlarının, turizm yatırım stratejisinin ve kapasite artırıcı yatırım kararlarında bölgesel düzeyde fiziki, sosyal ve ekonomik taşıma kapasitelerinin belirlenmemiş olması, sektörün gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Kıyı yönetim planının olmayışı da kıyısız alanlarda yatırımların plansız gelişmesine neden olmaktadır. Diğer taraftan, Kuzey Kıbrıs hâlen bakirliğini koruyan alanlarıyla keşfedilmeyi bekleyen bir destinasyon olarak varlığını

sürdürmektedir. Turizm ürününün yurt dışında iyi pazarlanması, tanıtım çalışmaları yapılması, Türkiye'yi yurt dışında tanıtan broşürlerde vs. KKTC'ye de yer verilmesi, yabancı tur operatörlerine getirdikleri turist karşılığında teşvikler sağlanması, doluluk oranının en az olduğu kış ayları için kış turizminin, kültür, spor, kongre turizminin artırılmasına çalışılması çok büyük masraflar gerektirmeden kısa vadede çok olumlu sonuçlar verebilir (Bayar, 2003).

Kuzey Kıbrıs, hala bozulmamış doğal güzellikleriyle, turizm faaliyetleri için birçok kaynağı içerisinde barındırmaktadır. Bunlardan biride Lefkoşa da bulunan “ Büyük Han” . Sadece Lefkoşa’ m değil, tüm Kıbrıs’ın en büyük şehir içi ticaret hanı idi. Osmanlı Döneminden günümüze gelebilen iki handan biri olması itibariyle kültür tarihimizde ayrıcalıklı bir yeri vardır. Bursa’ daki Koza Han örnek olarak yapılmıştır. Yapımıyla ilgili olan bir belge günümüze kadar gelmiştir. Yapıldığı dönemde ‘ ‘ Yeni Han’ ’ ıyıld bilinmesine karşın, özellikle Alanya’ dan gelen tüccarların konaklama yeri olması nedeniyle ‘ ‘ Alanya Han’ ’ olarak da bilinmekteydi. Ancak XVII. yüzyılda hemen bitişiğindeki Asmaaltı Meydanı’ na küçük ölçekli Kumarcılar Hanı’ m yapılması üzerine, halkın kıyaslaması sonucu, ‘ ‘ Büyük Han’ ’ ıyıldanılmaya başlanmıştır. 1903 – 1947 yılları arasında han olarak orijinal işlevini sürdürmüştür. 1947 – 1962 yılları arasında odaları yoksul ailelere kiralandığından küçük bir mahalleyi andırmaktaydı. 1982 – 2002 yılları arasında restore edildikten sonra Kıbrıs’ a özgü el sanatlarının üretip satıldığı bir merkez olarak hizmete sokulmuştur. Yaklaşık kare planlı ve iki katlı bir yapıdır. Ortadaki açık avlunun etrafını, önlerinde çapraz tonozlu revaklar bulunan tonozlu odalar çevrelemektedir. Alt kat odaları ticarethane, üst kat odaları ise otel olarak kullanılmaktaydı. Alt ve üst katlarda 68 oda, doğu girişindeki revakların gerisinde ise tek katlı 10 dükkân bulunmaktadır. Bunun yanında, sahip olduğu kültürel ve tarihi zenginlikler turistler için ayrı bir çekim kaynağıdır. Yılda 10-11 ay güneşin sürekli bir şekilde gökyüzünde kendini gösterdiği, çok şükür ki hâlen kirlenmeyen havası, denizi ve sahilleriyle bu şirin ada ülkesi, tarih potansiyeli yanında eşsiz doğasıyla ayrı bir özelliğe bürünerek farklılık yaratabilecek bir konumdadır.

Kuzey Kıbrıs’ın dünya coğrafyasındaki konumu dikkate alındığında, oldukça cazibeli bir noktada yer aldığı görülmektedir. Gelecek her ne kadar da belirsiz olsa

da, umutları kaybetmemek ve adadaki fırsat cevherinin farkına varmak gerekmektedir.

Turizm sektörü küçük ada ekonomileri için vazgeçilmez bir unsur olup, ekonomik kalkınmayı gerçekleştiren ana sektörlerden biridir. KKTC' nin sahip olduğu deniz sahillerinin toplam uzunluğu 360 km. civarındadır. Ziyarete açık tarihi yerlerin sayısı 27' dir. KKTC' ye uçuş havayolu ve deniz yolu ile mümkün olabilmektedir. KKTC' de 2 adet deniz limanı Girne ve Gazimağusa da bulunmaktadır. 2 adet havalimanı bulunmaktadır Ercan ve Geçitkale olarak ayrıca Girne şehir merkezinde bulunmakta olan turistik yat limanı vardır. Kıbrıs adasında tüm yıl boyunca tatile imkan verebilen sıcak bir iklim vardır. Yılın 9 ayı güneşli ve sıcak geçen bir iklime sahip olması turistleri cezp etmektedir. Yaklaşık 9000 yıllık tarihi, yumuşak ve tipik Akdeniz iklimi ve özellikle yaz sezonlarıyla turizm sektörü yerli ve yabancı yatırımcılara göreceli avantajlar sunmaktadır. Bu yüzden de KKTC ekonomisi için de en öncelikli temel sektörlerden bir tanesi de turizm sektörü olmaktadır. KKTC' de yıllardan beri açık veren dış ticaret ve yaşanan döviz darboğazı dolayısıyla turizm sektörü önemini daha da arttırmakta ve istikbal vaatmektedir. Doğal ve tarihi çevrenin korunmaması, turistik tesis ve yan tesisler ile eklentilerinin doğal çevreye ve özgün mimariye uyumlu bir biçimde gerçekleştirilmemesi ve çevre kirliliği, özel koruma bölgeleri ve milli parklar gibi konularda etkin politikaların henüz istenilen ölçüde geliştirilememesi ve koordinasyonun sağlanamamasından doğan sorunlar mevcuttur.

Turizm yatırımlarının yürürlükteki yasalara uyulmadan kontrolsüz ve denetimsiz gerçekleştirilmesi çarpık yapılaşma yanında, hayati tehlike arz edecek sağlıksız tesislerin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca bu durum ekonomik, sosyal ve çevresel gelişmeyi de olumsuz etkilemektedir.

KKTC'nin dış ülkelerde etkin tanıtımını ve KKTC turizminde iyi bir imajın yaratılmasını önleyen olumsuzluklar, sektörde arzulan gelişmeyi engellemektedir. Rekabet üstünlüklerimizin ortaya konulmasındaki güçlükler nedeni ile pazarlamanın düşük fiyatlarla yapılmasının çekim unsuru haline gelmesi, turizm gelirlerinin istenilen düzeyde olmasını engellemektedir. Kuzey Kıbrıs' ta faaliyet gösteren konaklama işletmeleri bir ada ekonomisi içerisinde olmanın ve ambargoların etkileri

sonucu oluşan yüksek maliyetlerle, mukayeseli olarak avantajının olmadığı fiyat konusunda rekabete girmektedirler (KKTC Turizm Gelişim Planı, 2001,13). Kıbrıs Türk Otelciler Birliğine göre, Kuzey Kıbrıs' ta ortalama otel kaş ücreti güney Kıbrıs' taki ortalama kaşa göre yüzde 35 daha ucuzdur. Ancak doğrudan uçuşların olmaması nedeniyle ilave ulaştırma maliyetleri vardır.

Güney ve Kuzey Kıbrıs aynı iklim özelliklerini taşımaktadır. Ancak güneyde bulunan Toros dağları nedeni ile güneye kar düşerken, Kuzey kar almamakta, o nedenle, adanın kuzey bölgesi daha kurak olmaktadır. İki bölgede de akan nehir bulunmamaktadır. Tarımsal alanda sulama sorunu olduğu gibi özellikle adanın kuzey bölgesinde kıyılarda içme suyu dağıtma suyu ve içme suyu sorunu yaşanmaktadır. Elverişli iklimi, doğal plajları, önemli konaklama tesisleri ve ulaşım kolaylıkları nedeniyle Magosa ve Girne önemli turizm merkezlerini oluştururlar. Öyleki, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti konaklama tesislerindeki yatak kapasitelerinin % 89'u bu iki merkezde toplanmıştır. Otel, otel apartman, pansiyon, villa, bungalow ve tatil köyleri şeklinde olan konaklama tesisleri Magosa'da, Maraş ve kıyı şeridi boyunca, Girne'de, kıyı şeridi ile Beşparmak dağın eteklerinde yoğunluk göstermektedir. KKTC dış dünya ile bağlantısını deniz ve hava yolları ile sağlamaktadır. Ancak denizyolu ulaşımı gelişmediği için uzun mesafelerde tercih edilmemektedir. Zira, ülke ekonomisi, büyük tonajlı gemileri hem satın alabilecek hem de karlı bir şekilde işletebilecek güce sahip değildir. KKTC' nin siyasi olarak tamnamış olması yabancı ülkelerden kalkan uçaklar KKTC' ye direkt iniş yapamamaktadır. Bu olumsuzluklar ülkenin dış dünya ile bağlantısını önemli ölçüde engellemektedir. Kıyı ile iç kesimler arasındaki ulaşım, dağların geçit verdiği boğazlarla sağlamaktadır.

KKTC' deki faaliyette olan turistik tesislerin bölgelere göre dağılımı ve yatak kapasiteleri şöyledir: Girne bölgesinde 97 adet tesis vardır ve toplam yatak kapasitesi 13.254 dür. Gazimağusa bölgesinde tesis sayısı 12 adet olup yatak sayısı 1.665dir. İskele bölgesi adanın şuan turizme özendirilen en cazip, teşvike açılan bölgesidir. Şuan itibarıyla 26 adet tesisle hizmet vermekte olan iskele bölgesinde yatak sayısı 3.856dır. Lefkoşa da tesis sayısı 4 yatak kapasitesi ise 802' dir. Güzelyurt bölgesi 4 tesisle hizmet vermekte olup yatak sayısı 228 dir.

**Tablo 2.1:** Faaliyette Olan Turistik Konaklama Tesisi Sayısı İle Yatak Kapasitesinin Bölgelere Göre Dağılımı.

<i>BÖLGELER</i>	<i>TESİS SAYI</i>	<i>% Payı</i>	<i>YATAK SAYISI</i>	<i>% Payı</i>
<i>GİRNE</i>	97	68	13.254	67
<i>GAZİMAĞUSA</i>	12	8	1.655	8
<i>İSKELE</i>	26	18	3.856	20
<i>LEFKOŞA</i>	4	3	802	4
<i>GÜZELYURT</i>	4	3	228	1
<i>TOPLAM</i>	143	100	19.795	

Kaynak : KKTC Turizm Çevre ve Kültür Bakanlığı istatistikleri, 2012

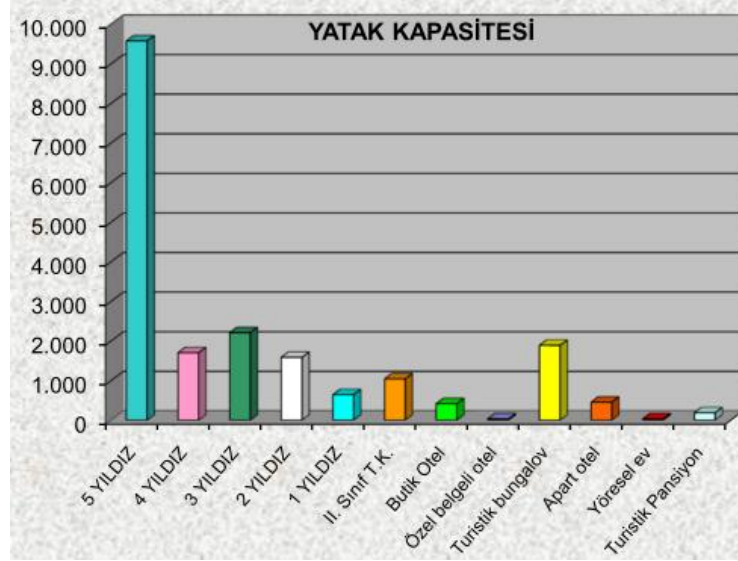
Ekim 2012 ‘ de faaliyette olan yatak kapasitesi 19,795 olarak gerçekleştirilmiştir. Ekim 2011 için bu rakam ise 19,162 idi. Yani her geçen seneye göre otellerin yatak kapasitelerinde artış gözlenmektedir.

**Tablo 2.2:** Turistik Yatak Kapasitesinin Aylara Göre Dağılımı (2011 – 2012 Mukayeseli )

<i>AYLAR</i>	<i>YATAK KAPASİTELERİ DEĞİŞİM</i>		<i>DEĞİŞİM</i>
	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>%</i>
<i>OCAK</i>	16.869	19.041	12,9
<i>ŞUBAT</i>	16.869	19.041	12,9
<i>MART</i>	16.869	19.348	14,7
<i>NİSAN</i>	16.869	19.348	14,7
<i>MAYIS</i>	16.869	19.389	14,9
<i>HAZİRAN</i>	16.837	19.389	15,2
<i>TEMMUZ</i>	16.984	19.461	14,6
<i>AĞUSTOS</i>	18.216	19.739	8,4
<i>EYLÜL</i>	18.692	19.795	5,9
<i>EKİM</i>	19.162	19.795	3,3

Kaynak: KKTC Turizm Çevre ve Kültür Bakanlığı istatistikleri, 2012

Konaklama Tesisleri genel toplam olarak 143 tesis bulunmaktadır. Bunların yatak sayısı 19.795 dir. Bunların içinden 5 yıldızlı otel sayısı 14, 4 yıldızlı otel sayısı 6, 3 yıldızlı otel sayısı 15, 2 yıldızlı otel sayısı 22, 1yıldızlı otel sayısı ise 20 dir. Geriye kalan 62 tesis ise 2.sınıf tatil köyü, Butik otel, Özel belgeli, Turistik Bungalov, Apart Otel, Yöresel Ev ve Turistik Pansiyon olarak hizmet vermektedirler.



**Şekil 2.3:** Turistik Yatak Kapasitesinin Sınıflara Göre Dağılımı.

Kaynak : KKTC Turizm Çevre ve Kültür Bakanlığı istatistikleri, 2012

Bakan Üstel, ' ' Tevik sistemi ile Türkiye'den gelen turist sayısında artış kaydettiklerini ve hedeflerinin yatak kapasitesini 50 bin'e çıkarmak olduğunu hedeflediğini söylemektedir. Buna paralel olarak, "Hedefin 2016 yılında 50 BİN yatak kapasitesine ulaşacağını belirtmiştir. "Adanın lokomotif sektörü olan turizmi iyi bir noktaya getirmeyi, buna paralel olarak yatak sayısını yukarıya çekmek ve turizmi bir devlet politikası haline getirmek istiyoruz.' <http://www.turizmdebusabah.com/haberler/kkct-turizm-bakani-tesvik-ile-turist-sayisini-artirdik,-yatak-kapasitesini-iki-katina-cikartacagiz-62462.html> )

Kıbrıs' ta bir çözümün olacağı, izolasyonlar ve ambargoların ortadan kaldırılmasıyla birlikte turizm sektöründe çok önemli gelişmelerin yaşanacağı beklentileri, yatırımcıları Kuzey Kıbrıs' ta yeni oteller yapmaya itmiştir. KKTC turizm sektörü içerisinde yer alan yeni yatırımlar, rakip işletmeler karşısında güçlü olmayı sağlamaktadır.

Kuzey Kıbrıs' ta yeni yatırımlar yapmak isteyen işletmeler, kredi temin edebilme olanaklarına sahiptirler. Kalkınma Bankası tarafından kullanılan kredilerde, toplam yatırım tutarının en az %40'ının yatırımcıların öz kaynaklarından karşılanması istenmektedir. Yeni yapılan yatırımlarda öz kaynaklar toplam yatırım tutarının %40' ın üzerindedir; hatta bazı yatırımlarda %80' e kadar erişmektedir. Bu durum işletmelerin kaynak bulabilme güçlerinin yüksek olmasını sağlamaktadır.

Örneğin KKTC de yerli yabancı yatırımcıya sağlanan birçok teşvik bulunmaktadır bunlar şöyledir; Yatırımcının kullanacağı malzemelere, makine, iş, yolcu taşımalarına gümrük ve Kdv muafiyeti verilmektedir, 10 yıl gelir vergisi muafiyeti, ülkede işletmeden elde ettiği safi kazancını sınırsız bir şekilde yurt dışına transfer edebilmesi, işletme kapanması durumunda mal varlığının serbest transferi, yabancı personel istihdam edebilmesi ve bu çalışanın tüm kazancını sınırsız bir şekilde transfer edebilmesi, Bakanlıkça onaylanan turizm yatırımlarının, inşaat ruhsatı ile ilgili tüm vergi ve harçlardan muaf tutulması gibi bir çok Bakanlık tarafından teşvik yasası altında yerli ve yabancı yatırımcıya sağlanan teşvikler bulunmaktadır. KKTC' deki teşvik mevzuatına göre kanuni bina ve arazilerden yararlanma izni verilmesi, charter riskine katkı, tanıtıcı, yayın ve reklam katkısı ve vergi bağışıklığı (100%' e varan yatırım indirimi) gibi teşvikler verilmektedir. Buna ek olarak Kalkınma Bankası tarafından teşvikli kredi sunulmaktadır (Şafaklı ve Özdeşer, 2000).

Yeni yatırımlar için artık sadece Girne ve Magosa bölgesi değil Lefke ve Güzelyurt bölgesine de yönlendirme yaptıklarını, son dönemde İngiliz yatırımcıların geldiği vurgulanmaktadır. Yeni yatırımları sadece Girne ve Magosa değil, Lefke ile Güzelyurt bölgesine de yönlendirilmektedir. İleride Lefke ve Güzelyurt bölgesinde İngiliz bir yatırımcı 1000 yatak kapasiteli ve golf sahası da olan yeni bir otel inşaatına başlanılıyor olması ada turizminin Lefke ve Güzelyurt bölgesinde de geliştirilmeye başlanması gözlenmektedir.

Kumarhane, turizmin bir çeşitliliğidir ama Kuzey Kıbrıs'ı güzellikleriyle ve tarihi eserleri ve doğal zenginliği ile öne çıkarmak istenmektedir. Bunu öne çıkarmaya başladığında anavatandan Türkiye'den gelenlerin sayısında artış gözlenmektedir. Bakan Üstel' e charter uçlarla ilgili olarak sorulan soruya yönelik şöyle bir yanıt alınmıştır: Charter seferler başlatılması. Tabii yalnızca Türkiye'den değil bugün Avrupa'nın 13 ülkesinden adaya turist gelmektedir.

Her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de ülke ve kurum imajı oldukça önemlidir. Seyahat edecek insanların karar verme sürecinde, sahip olduğu izlenimler, önyargılar beklentiler, inançlar, duygu ve düşüncelerin toplamından oluşan imajın etkisi de söz konusu olmaktadır. Güçlü bir ülke ve kurum imajı seyahat edecek

insanların tercihlerini yönlendirmektedir. Bu nedenle var olan imajı olumlu yönde geliştirmek gerekmektedir. Turizmin geliştiği ülkeler, turizm pastasından pay almak için yoğun şekilde imajlarını güçlendirmeye çalışmaktadırlar. Ülke ve konaklama işletmelerinin sahip olduğu saygın ve güvenilir imaj tüm dünyada kabul görülebilirliği arttırmaktadır. Bu da ülke ve işletmelerin güvenilir bir marka olması açısından önemli bir adımdır.

KKTC' ye seyahat edenlerin, ortalama % 81.4' nü Türkiye' den gelenler oluşturmaktadır. En çok gelen turistler arasında Türkiye' den sonra sırasıyla İngiltere, İran, Almanya, Hollanda, Avusturya, İtalya, Azerbaycan, Belçika, Rusya Federasyonudur. Bu sıraladığımız ülkelerden KKTC' ye gelenlerin sayısı toplam turist sayısının % 91.2' sini meydana getirmektedir. 2011 yılına göre 2012 yılını mukayeselersek %22,8 lik bir değişim gözlenmektedir. Bunların rakam olarak 2011 yılında 171.292 kişi 2012 yılında ise bu rakam 210.388 kişi KKTC ' ye hava ve deniz yoluyla giriş yapan yolculardır. Bu turist artışları Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler içinde yatak kapasitelerinin artırmalarına yol açmaktadır. Eylül 2011 yılında faaliyette olan tesislerin yatak sayısı 18,692 dir, Eylül 2012 yılında ise bu yatak sayısı 19,795 olarak artış sağlamakta olup değişim ise %5,9 luk rakamdır.

**Tablo 2.3:** Faaliyette olan Turistik Konaklama Tesisi Sayısı İle Yatak Kapasitesinin Sınıflara Göre Dağılımı

<i>TESİS SINIFI</i>	<i>TESİS SAYISI</i>	<i>% Payı</i>	<i>YATAK SAYISI</i>	<i>% Payı</i>
<i>5 Yıldızlı otel</i>	15	11	9.580	48
<i>4 Yıldızlı otel</i>	6	4	1.704	9
<i>3 Yıldızlı otel</i>	15	10	2.211	12
<i>2 Yıldızlı otel</i>	22	15	1.588	8
<i>1 Yıldızlı otel</i>	20	14	646	3
<i>II. Sınıf T.K.</i>	6	4	1.045	5
<i>Butik Otel</i>	3	2	418	2
<i>Özel belgeli otel</i>	1	1	34	0
<i>TuristikBungalov</i>	32	22	1.891	10
<i>Apart otel</i>	7	5	456	2
<i>Yöresel Ev</i>	1	1	34	0
<i>TuristikPansiyon</i>	15	11	188	1
<b>TOPLAM</b>	143	100	19.795	100

Kaynak: KKTC Turizm Çevre ve Kültür Bakanlığı istatistikleri, 2012

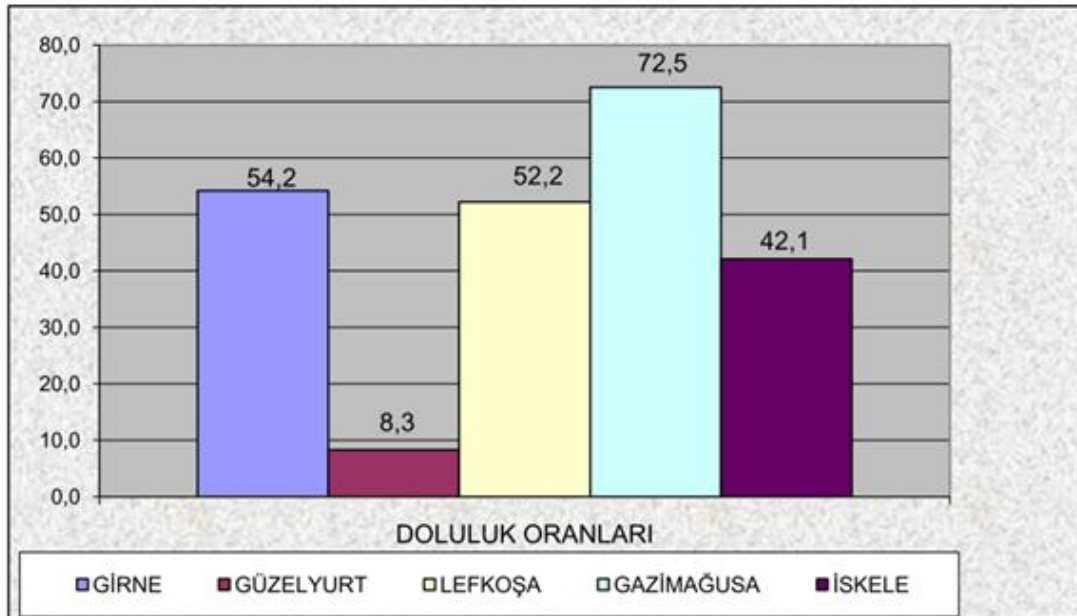
Konaklayan kişi sayıları ise tesislerde 2011 yılında TC uyruklu 293.632 kişi, 2012 yılında TC uyruklu 350.743 kişidir. 2011 yılında ki bu pay %65 den 2012 yılına göre



payı %66 olup aradaki değişim %19.4 dır. 2011 yılında ki Yabancı kişi 118.813 kişi olup, 2012 yılında ise 146.204 dır. Aradaki değişim ise %23.1 dir. Toplam da ise 412.445 kişi olup 2011 yılında, 496.947 kişi ise 2012 yılında konaklayan kişi sayısını göstermektedir. Toplamda ki bu değişim %20.5 dir. KKTC uyruklu vatandaşların ise 2011 yılında 35.995 kişi, 2012 yılında ise 35.896 kişi olup Genel toplam da ise 2011 yılı 448.440 kişi 2012 yılında ise 532.843 olup genel değişim 2011-2012 yılına göre % 18.8 dir.

Turistik konaklama tesislerinde 2012 yılının ilk dokuz ayındaki doluluk oranının % 45.9 olduğu tahminlenmektedir. 2011 yılında ise bu rakamın % 43.6 idi. En yüksek doluluk oranının değişim gösterdiği aylar Ağustos ayı 2011 yılındaki %57.3 2012 yılında ise 64.6 olup değişimi %12.7dir. Eylül ayında ise 2011 yılında % 56.5 den 2012 ye geçişte % 62.9 oran olup değişimi % 11.3 göstermektedir.

Eylül 2012' de bölgelere göre doluluk orama baktığımız zaman en yüksek doluluğun % 72.5 oranıyla Gazimağusa bölgesi olduğu gözlenmektedir. Bunu sırayla ise % 54.2 oranıyla Girne % 42.1 ile İskele , % 52.2 ile Lefkoşa ve %8.3 dolulukla Güzelyurt bölgesi takip etmektedir.



**Şekil 2.4:** Turistik Yatak Kapasitesinin Sınıflara Göre Dağılımı.

Kaynak: KKTC Turizm Çevre ve Kültür Bakanlığı istatistikleri, 2012

**Tablo 2.4:** Turistik Konaklama Tesislerinde Doluluk Oranının Aylara Göre Dağılımı  
(2011-2012 Yılı Mukayeseli )

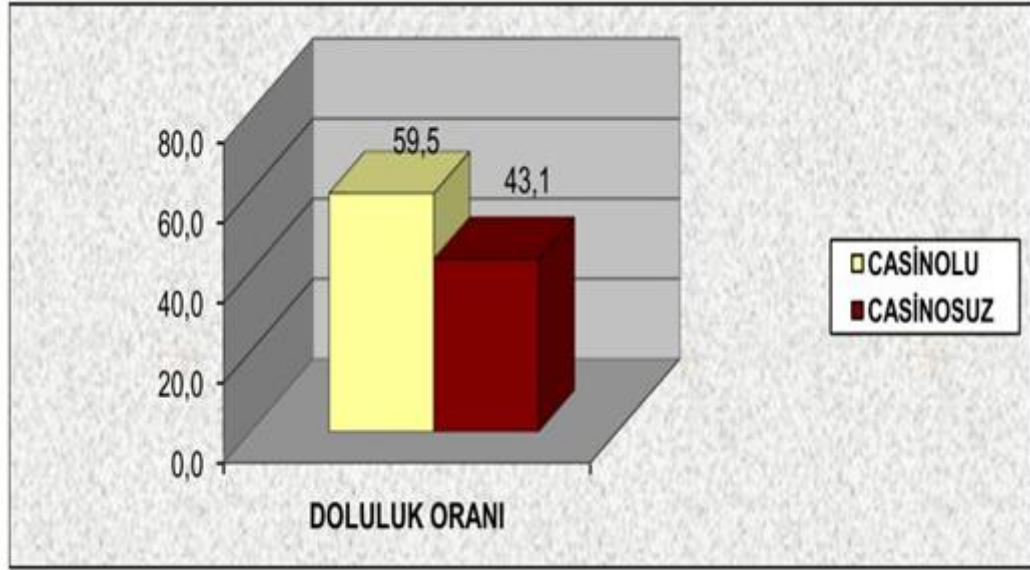
<i>AYLAR</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>DEĞİŞİM %</i>
<i>OCAK</i>	20,6	22,8	10,7
<i>ŞUBAT</i>	21,1	19,1	-9,5
<i>MART</i>	30,5	31,2	2,3
<i>NİSAN</i>	35,0	38,4	9,7
<i>MAYIS</i>	46,3	44,0	-5,0
<i>HAZİRAN</i>	53,8	59,5	10,6
<i>TEMMUZ</i>	62,1	62,8	1,1
<i>AĞUSTOS</i>	57,3	64,8	13,1
<i>EYLÜL</i>	56,5	62,2	10,1
<i>EKİM</i>	47,6	53,0	11,3
<b><i>ORTALAMA</i></b>	44,1	46,6	5,7

Kaynak: KKTC Turizm Çevre ve Kültür Bakanlığı istatistikleri, 2012

Turistik konaklama tesislerinde 2012 yılının ilk on ayındaki doluluk oranının %46,6 olduğu tahminlenmektedir. 2011 yılı için bu rakam % 44,1 idi.

Deniz, kum ve güneş üçlemesinden yararlanmak için Kuzey Kıbrıs'ı tercih eden turistler, yılın yalnızca belirli dönemlerine yoğunlaşmaktadır. Konaklama işletmelerinin, yıllık doluluk oranlarını artırmak için ürün yelpazelerini genişletmeye ihtiyaçları vardır. Kongre turizmi için ihtiyaç duyulan salonlar Kuzey Kıbrıs' ta faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin ve inşaatı devam eden konaklama işletmelerinin birçoğunda mevcuttur. Ayrıca, kullanımlarına verilen deniz ve plajlar sayesinde yüzme ve diğer su sporlarına yönelik ürünleri de müşterilerine sunma imkânları bulunmaktadır. Ürünleri çeşitlendirmek, talebin düşük olduğu aylarda doluluk oranlarını artırabilir.

Kumarhaneli tesislerin kumarhanesiz tesislere göre doluluk oranı daha fazladır. Kumarhaneli tesislerin doluluk oranı % 70.7 olup, Kumarhanesiz tesislerin ise % 50.9 dur.



**Şekil 2.5:** Ekim 2012'de Kumarhaneli ve Kumarhanesiz Tesislerin Doluluk Oranı Karşılaştırması.

Kaynak : KKTC Turizm Çevre ve Kültür Bakanlığı istatistikleri, 2012

Kumarhaneler, Kuzey Kıbrıs' taki oteller açısından önemli bir çekim alanıdır. Deniz, kum, güneş Akdeniz bölgesindeki birçok destinasyonun ortak noktaları arasındadır. Rakip destinasyonlardaki konaklama işletmelerinin sunacağı ürünlerden farklılaşma yolunda, kumarhaneler Kuzey Kıbrıs' taki konaklama işletmelerine avantajlar sağlamaktadır. Politik izolasyonlar ve ambargolar altında, uluslararası pazarlarla sınırlı ilişkileri olan bir ülkede faaliyet gösteren konaklama işletmeleri müşteri kazanabilmek için çok güçlü çekim noktalarına ihtiyaç duymaktadırlar. Coğrafi olarak en yakın destinasyonlardan Güney Kıbrıs ve Türkiye' de kumarhaneler bulunmamaktadır. Kuzey Kıbrıs' taki işletmeler bu fırsattan yararlanarak ürünlerini farklılaştırabilirler.

Turistik konaklama tesislerinde konaklayan beş yıldızlı oteli tercih eden T.C uyruklular 307.035 kişi, Yabancı uyruklular 63.327 kişi, KKTC uyruklular 22.827 kişi toplam olarak 393.189 kişi 2011 yılında KKTC de bulunan beş yıldızlı otelleri tercih etmişlerdir. Genel toplamda bu rakam tüm tesisleri tercih eden kişi sayısına bakıldığında 594.862 dir. Toplam geceleme sayısı ise beş yıldızlı otellerde 1.382.262 dir. 2011 yılında genel toplam olarak bakıldığında ise 2.287.869 dur.

**Tablo 2.5:** Turistik Konaklama Tesislerinde Uyruklara Göre Konaklayan Kişi Sayısı.  
(Ocak-Ekim 2012, 2011 Mukayeseli)

<b>UYRUK</b>	<b>2011</b>	<b>% Pay</b>	<b>2012</b>	<b>% Pay</b>	<b>DEĞİŞİM %</b>
<b>TC</b>	329.714	65	388.747	65	17,9
<b>YABANCI</b>	139.146	27	166.905	28	19,9
<b>TOPLAM (TC+YAB.)</b>	468.860	92	555.652	93	18,5
<b>KKTC</b>	38.082	8	39.260	7	3,1
<b>GENEL TOPLAM</b>	506.942		594.912		17,4

Kaynak : KKTC Turizm Çevre ve Kültür Bakanlığı istatistikleri, 2012

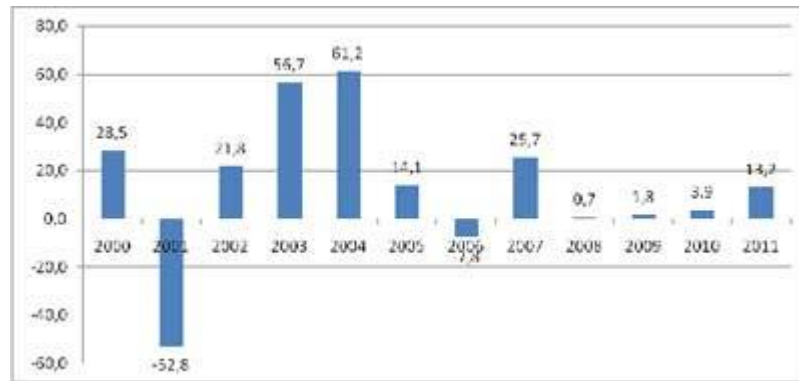
**Tablo 2.6:** Turizmin K.K.T.C. Ekonomisindeki Yeri.(1999-2011)

YILLAR (YEARS)	NET TURİZM GELİRİ (MİLYON USD) (Net tourism income)	DIŞ TİCARET AÇIĞINI KARŞILAMA ORANI (%) (The ratio of net tourism income to the trade balance)
1999	192,8	53,5
2000	198,3	53,0
2001	93,7	39,2
2002	114,1	43,2
2003	178,8	41,9
2004	288,3	36,4
2005	328,3	28,0
2006	303,2	23,2
2007	381,0	26,2
2008	383,7	24,0
2009	390,7	31,1
2010*	405,8	26,9
2011**		

\* Gerçekleşme tahmini

\*\* Henüz belirlenmedi

Kaynak: Devlet Planlama Örgütü.

**Şekil 2.6:** KKTC' ye Gelen Turist sayısı

Kaynak: KKTC Turizm Planlama Dairesi, 2011

Sektörde yüksek kalitede hizmet verme potansiyelinin göstergesi olarak 10 adet 5 yıldızlı otel yatak kapasitesinin % 48' ine tekabül etmektedir. Buna 4, 3, 2 ve 1 yıldızlı oteller sırasıyla % 9, % 11, % 8 ve % 3' lük yatak kapasitesine katkı yapmaktadırlar. KKTC' ye gelen turist sayısı yükselen bir trend göstermektedir. 2002' de 400,000' lerde olan turist sayısı 2011' de 1,000,000 kişiyi aşarak en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Gelen turist profilinde arzulandığı şekilde yabancı turistlerde de artış olmuş ve 2011' de 220,763 olan en yüksek rakama ulaşmıştır.

KKTC' deki konaklama tesislerinde konaklama yapan Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının ise %34' ü tur operatörleri aradığı ile gelmektedirler. TC vatandaşlarının KKTC' ye olan ağırlığı ve bağlantı kurma konusundaki kolaylıklar bu durumun oluşmasına yardımcı olmaktadır. Ancak, tur operatörlerinin Kuzey Kıbrıs pazarındaki faaliyetlerini artırmalarıyla birlikte, adaya getirdikleri turist sayısını da artırmaları, KKTC turizm sektörünün gelişiminde çok daha yararlı sonuçları içerecektir. Bu konuda, Kuzey Kıbrıs' ta faaliyet gösteren seyahat acentelerine de büyük görevler düşmektedir.

KKTC turizm sektörüne yönelik sayısal artış sadece turist sayısı ile sınırlı kalmamıştır. Konaklayan kişi sayısı ve geceleme sayısında da artış meydana gelerek 2011 yılında konaklayan kişi sayısı toplam 594862' ye, toplam geceleme sayısı ise 2287869 şeklinde maksimum seviyelerine ulaşılmıştır.

**Tablo 2.7:** Turistik Konaklama Tesislerinde Uyruklara Göre Gecelemeler (Ocak – Ekim 2012,2011 Mukayeseli )

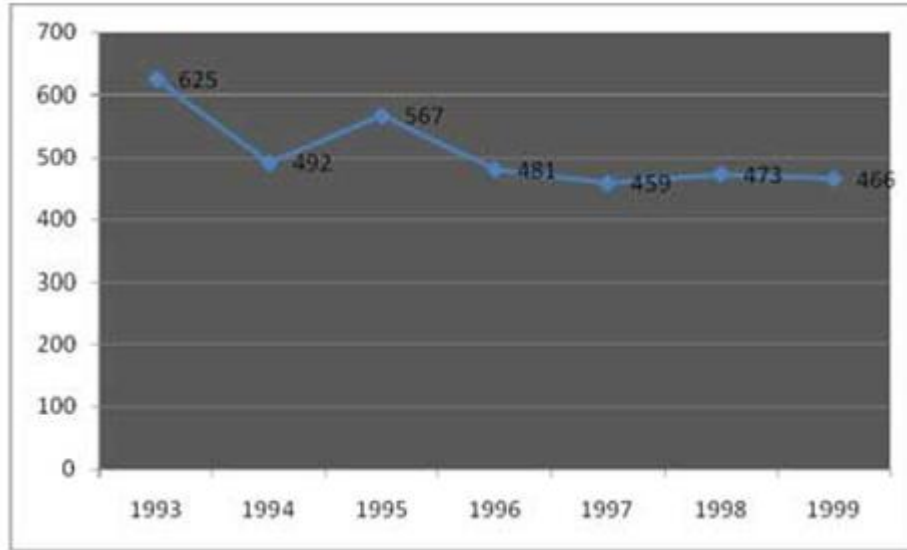
<b>UYRUK</b>	<b>2011</b>	<b>% Pay</b>	<b>2012</b>	<b>% Pay</b>	<b>DEĞİŞİM %</b>
<b>TC</b>	1.065.201	53	1.228.270	52	15,3
<b>YABANCI</b>	853.287	43	1.050.852	44	23,2
<b>TOPLAM (TC+YAB.)</b>	1.918.488	96	2.279.122	96	18,8
<b>KKTC</b>	82.801	4	87.315	4	5,5
<b>GENEL TOPLAM</b>	2.001.289		2.366.437		18,2

Kaynak : KKTC Turizm Çevre ve Kültür Bakanlığı istatistikleri, 2012

KKTC turizminin en büyük eksikliklerinden biri turizmin 12 aya yayılamamasından dolayı doluluk oranının % 40' lar aşamamasıdır. 2002-2011 yılları arasında en düşük doluluk oranı 2007' de % 32,5 iken bu tarihten sonra devamlı artış göstermiş ve 2011' de en yüksek doluluk oranı olan % 41,4 olmuştur.

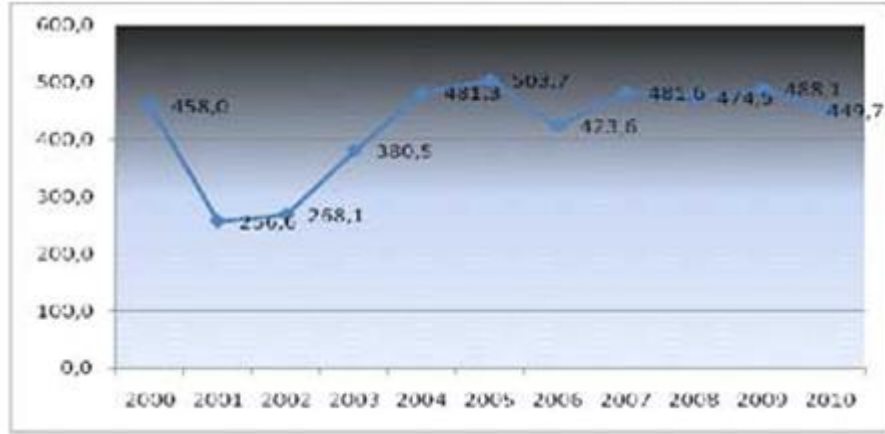
KKTC turizm gelirleri ekonomik krizin yaşandığı 2001 yılında 93,7 milyon ABD \$' a düşerken bu yıldan itibaren kayda değer artış göstererek 2010 yılında 405,8 milyon ABD \$' a ve 2011 yılında 459,4 milyon ABD \$' a yükselmiştir. Özellikle, dünya turizm hareketinde olduğu gibi turist sayısında düşüş gözlemlenen 2009 yılında turizm gelirlerinde sağlanan nispi artış dikkat çekicidir.

Turist başı Turizm geliri, Yatak başına turizm geliri ve Turizm Gelirlerinin yıllık değişim oranı gibi Göreceli Göstergelere bakılması gerekmektedir. KKTC turizmi stratejik olarak kitle turizmine dayandığı için turist başına gelirden istikrar sağlanamamıştır. Şöyle ki, 1993 yılında turist başına 625 \$ olan gelir (Şekil 2.7), 2001 ' de 256,6 \$' a gerilerken 2005' de 503,7 \$' a yükselmiş ve 2010' da 449,7 \$ olarak gerçekleşmiştir. Üzerinde düşünülmesi gerektiği şekilde 2010 yılındaki turist başına gelir 1993 yılındaki turist başına gelirden daha düşüktür.



**Şekil 2.7:** Turist Başına Gelir (\$) (1993-1999)

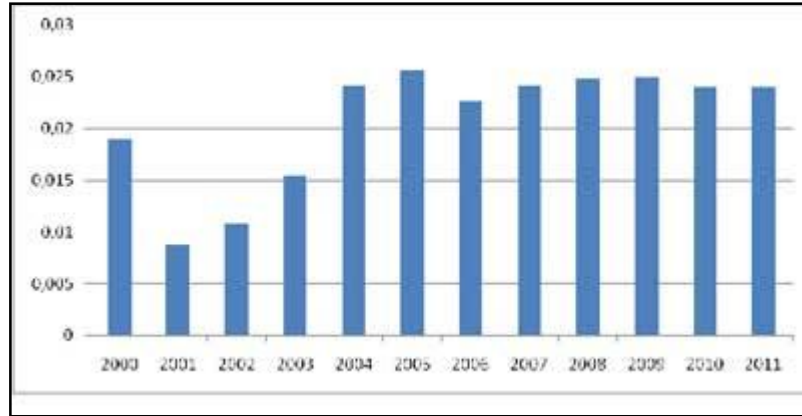
Kaynak: KKTC Turizm Planlama Dairesi, 2011



**Şekil 2.8:** Turist Başına Gelir (\$) (2000-2010)

Kaynak: KKTC Turizm Planlama Dairesi, 2011

Turizm sektöründe başarıyı ölçmede kullanılacak diğer bir göreceli değer göstergesi yatak başına turizm gelirdir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde yatak başına en yüksek gelir elde edilen yıllar sırasıyla 2005, 2009 ve 2008' dir.



**Şekil 2.9:** Yatak Başına Turizm Geliri (\$) (2000-2010)

Kaynak: KKTC Turizm Planlama Dairesi, 2011

Göreceli olarak turizm sektörünü değerlendirebileceğimiz bir diğer gösterge ise turizm gelirlerinin değişim yüzdesidir. Bir başka ifade ile, bir yıldan diğer yıla turizm gelirleri en çok hangi yıllarda artmıştır. Bu açıdan incelendiğinde, turizm gelirlerinin artırılmasında en başarılı yıllar sırasıyla 2004, 2005, 2000 ve 2007' dir. 2011 yılındaki başarı ise bu yılların oldukça gerisindedir.

Sonuç olarak KKTC turizm sektörü esaret koşullarını andıran olumsuz şartlara rağmen güçlenmeye ve turistik talebi artırmaya devam etmektedir. Özellikle 2011 yılında neredeyse tüm göstergeler mutlak olarak en yüksek değerlere ulaşmıştır.



Ancak, göreceli olarak değerlendirdiğimiz zaman 2011 yılını en başarılı yıl olarak ilan etmemiz doğru olmaz. Zira, turist başı net turizm geliri, yatak başı net turizm geliri ve turizm gelirlerinin yıllık değişim oranı dikkate alındığında 2011 yılı ilk sırayı almamaktadır.

Ulaşım sübvansiyonu ve tur operatörlerine yapılan önemli desteğe rağmen sektördeki verimlilik ve etkinlik hedeflerine ulaşamaması sürdürülebilirliğin yakalanamadığının göstergesidir.

(<http://www.starkibris.net/index.asp?haberID=130061>)

Mevcut duruma göre, gerek Türk gerekse yabancı yatırımcılar pazar boyutunun küçük olması, yüksek üretim maliyetleri ve daha da önemlisi adada politik belirsizliğin var olması gibi nedenlerden dolayı, Kuzey Kıbrıs' ta yatırım yapmaya çekinmektedirler. Türk ve Kıbrıslı Türk yatırımcılar arasında yapılacak ortak girişimler Kuzey Kıbrıs turizm sektöründeki (özellikle Turizm sektöründeki) yatırımları artıracak ve hali hazırda tamamlanmış olan yatırımlara işlevsellik kazandıracaktır. Bu noktada, yalnızca yeni konaklama tesislerine ilişkin yatırımların değil, var olan konaklama tesislerinin modernleşmesiyle ilgili yatırımların da unutulmaması gerekmektedir.

Doğal ve tarihi çevrenin korunması, turistik tesis ve yan tesisler ile eklentilerinin doğal çevreye uyumlu bir biçimde yerleştirilmesi, çevre kirliliği, özel koruma bölgeleri ve milli parklar gibi konularda belirli politikaların henüz istenilen ölçüde geliştirilememesi ve koordinasyonun sağlanamamasından doğan sorunlar mevcuttur. Bu durumun en önemli sebepleri arasında, siyasi arenadaki istikrarsızlık bulunmaktadır.

#### **2.4.2. Örneklem Seçimi ve Büyüklüğü**

KKTC' de Turizm sektöründeki beş yıldızlı oteller, bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Geniş bir araştırma yaparak ancak beş yıldızlı otellerin vizyon ve misyon söylemlerine rastlanıldığından, sadece beş yıldızlı oteller kapsama alınmıştır. Bunların sayısı Ocak 2013 yılı itibarıyla 14 otel bulunmaktadır.

**Tablo 2.8:** KKTC Beş Yıldızlı Tesisler

Tesis İsmi	Bölge	Yatak Kapasitesi	Sınıfı
Acapulco Hotel	Girne	1.578	*****
Cratos Hotel	Girne	820	*****
K.Jasmine Court Hotel	Girne	392	*****
Kaya Artemis Resort & C	İskele	1.484	*****
Malpas Hotel	Girne	342	*****
Mercure Hotel	Girne	606	*****
Merit Crystal Cove H.	Girne	632	*****
Merit Lefkoşa Hotel	Lefkoşa	244	*****
Noah' s Ark Resort	İskele	1232	*****
Rocks Hotel	Girne	314	*****
Salamis Bay Conti R.H	Gazimağusa	850	*****
Savoy Hotel	Girne	256	*****
The Colony Hotel	Girne	200	*****
Vuni Place Hotel	Girne	352	*****

Araştırma evreninde 5 yıldızlı 14 otel bulunmaktadır. Bu otellerin 5' i Girne' de, 3' ü Çatalköy' de, 2' si Bafra' da, 1' i Alsancak' ta, 1' i ~~Girne~~ Karagözü' nda, 1' i Gazimağusa' da ve 1' de Lefkoşa' da yer almaktadır. Bununla birlikte, KKTC Turizm ve Çevre Bakanlığı' nca bölgelere göre yapılan ayırım dikkate alındığında, bu oteller 4 bölgede yer almaktadır. Buna göre , Girne Bölgesinde 10, Gazimağusa Bölgesinde 1, İskele Bölgesinde 2 ve Lefkoşa Bölgesinde de 1 otel görülmektedir.

Araştırma evreni içerisindeki 14 adet beş yıldızlı otelin, misyon ve vizyon değişikliği için tarihi bir arka plana sahip olması gerekliliğinden dolayı, örneklem olarak 5 otel seçilmiştir. Araştırmanın temel sorunsalı dikkate alındığında, ancak söz konusu bu beş otelin araştırmanın kriterlerine uygun özellik arz ettiği görülmektedir.

### 2.4.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada iki tür teknikte veriler toplanmıştır: görüşme ve belge inceleme. Araştırmalarda yaygın kullanılan veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme; önceden hazırlanmış soruları sorduğu ve karşısındaki kişinin sorulara yanıtlar verdiği amaçlı bir söyleşidir (Kuş, 2003, 50).

**Görüşme Tekniği:** Görüşmenin diğer bir tanımı ise, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşdakine soru sorma yöntemiyle yanıtlar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Tanımda geçen belirtilen süreç, bu karşılıklı yapılacak iletişimin süregelen ve dinamik yapısını ifade eder. Bu dinamik yapı, karşılıklı bir etkileşime dayalı bir bağ kurmayı gerektirir. Görüşme sürecinin planlı ve amaçlı olması özelliği ise görüşme tekniğini, bir sohbet olmaktan farklı kılar ve onu hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama çabası yapar. Görüşmede kullanılan soru ve cevap yöntemi de veri toplarken bir ilişkiyi kurma ve veriye ulaşma yolu olarak nitelendirilebilir ( Yıldırım ve Şimşek, 2005, 119-120).

Görüşmenin yukarıda sözü edilen tanımlarına benzer bir tanımının yapıldığı bir başka kaynakta ek olarak görüşmede, yer alacak kişilerin bir araya gelmesi ve bütün normal haberleşme araçlarının da süreç içerisinde kişiler tarafından kullanılabilirdiğinden söz edilir. Çünkü görüşme, kişilerin birbirlerini görmeleri, seslerini duymaları, karşılıklı olarak konuşulan dilin birbirleri tarafından anlaşılması ve özellikle de fiziksel yaklaşmanın psikolojik bütün imkanlarından faydalanılması gerekmektedir. Görüşme amaçlı ve planlı bir birlik duygusu içinde gerçekleşmesi hedeflenen bir veri toplama tekniğidir (Rummel,1968, 55-56).

Görüşmelerin karşılıklı olarak görüşme yapılacak kişiyle aynı mekanda sözlü olarak yapılabileceği gibi ses ve resim iletebilen araçlarla, sağır ve dilsizlerin özel işaretleri kullanılarak ta yapılabilir. Görüşmede amaç; somut veriler elde etmektir. Somut veriler arasında raporlar, dokümanlar, istatistiki raporlar ve benzeri diğer kaynaklarda bulunur. Olay bulmak, Bilgi vermek ve teşvik etmek görüşmenin üç temel işlevi olarak düşünülebilir (Rummel,1968, 57).

Görüşmeler sosyal bir ilişkinin kurulduğu ortamlar, girilen ilişki de sosyal bir etkileşimdir. Dolayısıyla görüşmelerde görüşmecinin yani görüşmeyi yürütecek, soruları yöneltecek kişinin görüşmenin sağlıklı yürütülmesi için dikkat etmesi gereken bazı noktalar vardır. Görüşmelerde görüşmeci hem görüşme sırasında işbirliğini sağlamalı hem doğal ve nesnel olmalı hem de yargılamalardan kaçınmalı ve kendi fikirlerini görüşme süresince beyan etmemelidir. Görüşmecinin rolü ilk olarak durumun tanımlanmasına yardım etmektir. Görüşmecinin bir diğer rolü ise görüşme yapacağı kişi ile işbirliği yaparak onu sorulara ciddiyetle cevap verme

konusunda, karşısındaki kişinin kendisine yöneltilen soruları doğru anlamasını sağlayıp soru ile ilişkili cevaplar vermek üzere onu güdülemektir. Görüşmecinin; görüşme yapılacak kişi hazır olduğunda görüşmeye başlaması, ulaşılması zor kişilerle ilişki kurma konusunda yetenekli olması, görüşmenin gizlilik kuralına bağlı kalması, kişinin verdiği cevaplar üzerine herhangi bir oynama yapmaması ve görüşme sırasında kendi hakkında benzer bir olay anlatmaması gerekir. Bu alanda araştırmalar yapan Neuman, görüşmecilerden beklenen tüm bu niteliklerle ilgili olarak ‘ Eğer görüşmeci doğal ve nesnel olacaksa neden bir robot ya da makina kullanılmıyor?’ diye sorgulanmıştır. Bu soruya verilen yanıt görüşmecilerin sağladıkları güven ve dostça ilişkidir. Bir görüşmeci, görüşmedeki durumun tanımlanmasına yardım eder. Görüşme yaptığı kişinin, kendisinden istenen bilgiye sahip olup olmadığını kendisinden beklenen konuyu anlayıp anlamadığını ve karşısındakinin soruya uygun bir cevap verip vermediğini garantileme şansı vardır. Bu sebeple araştırma için uygun görüşmecinin seçilmesi özenle yapılması gereken bir iştir (Kuş, 2003,54-55).

Görüşmecilerin, sürece katkıları yansımaz ancak görüşme sırasında görüşmecilerin görüşmeye zarar verebilecek bir potansiyel de taşımaktadırlar. Bunlardan biri görüşmecinin, karşısındaki kişinin verdiği cevaplara duyabileceği önyargı olabilir. Görüşmeci, görüşme sırasında kendi düşüncelerini de söyleyebilir ya da soruları değiştirerek kendi kelimeleri ile sorabilir. Görüşmeci tarafından görüşme esnasında ortaya çıkabilecek bu olumsuz etkiye ‘ görüşmeci etkisi’ ad verilir. Soru formlarının geçerlik ve güvenilirliğini pozitif ya da negatif yönde değiştirebilecek bu durumu ortadan kaldırmak için görüşme sırasında kullanılacak soru formlarının standart olması ve görüşmecilerin iyi eğitilmeleri gerekmektedir. Görüşmecinin, cevaplayıcı ile kuracağı ikili ilişkinin sınırlarının net olması da önemlidir (Kuş, 2003,50-55). Görüşme için önem gerektiren birçok nokta da görüşme tekniğini karmaşık ve yetenek gerektiren, teknik uzmanlık isteyen, yavan ve kuruluktan uzak olması gereken, güvenilir ve ciddi, inanç-tutum-görüşlerden arınmış olması gereken bir teknik haline getirir (Karasar, 1999,166).

Yüzyüze görüşme yönteminde iletişimi geliştirme olanağı vardır. Görüşmecinin cevaplayıcı ile kurduğu ilişki ne kadar güçlü ise cevaplayıcının verdiği bilgiler de o derece doğru ve ayrıntılı olur. Görüşmeci cevaplayıcıya daha derinlemesine yanıtlar

alabilmek için ek sorular sorabilir (Pişkin ve Öner,1999, 2). Görüşmede sorulan soruların sıralarının değiştirilebilmesi veya herhangi bir sıraya tabi tutulmadan sunulması açısından cevaplayıcıya bir esneklik te sağlar ve görüşmenin verimliliğini artıran bir katkısı olur (Yıldırım ve Şimşek,2005,125) .

Yüzyüze görüşmede cevaplayıcının görüşme esnasında kullandığı dilin yanında jest ve mimikleri ile verdiği mesajlar da bilgi verici olabilir ve değerlendirilebilir. Dolayısıyla form ya da anketlere yansımayan ipuçları da görüşme sırasında edinilebilir (Pişkin ve Öner, 1999,2).

Görüşmeci, görüşme esnasında cevaplayıcının verdiği anlık tepkileri ve yanıtları gözleme şansına sahiptir. Bu tepkiler araştırma için önemli bir ipucu, araştırmanın önceden kestirilememiş bazı yeni alanlarını keşif imkanı verebilir (Yıldırım ve Şimşek,2005, 125) .

Görüşmede, form hazırlamak görüşmenin geçerli ve güvenilir olması, sağlıklı yürütülebilmesi için oldukça önemlidir. Görüşme formunun hazırlanmasında (Yıldırım ve Şimşek, 2005, 130);

- Kolay anlaşılacak soruların yazılması,
- Odaklı sorular hazırlama,
- Açık uçlu sorular hazırlama,
- Kişiyi yönlendirmekten kaçınma,
- Çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma,
- Alternatif sorular hazırlama,
- Farklı tür sorulara yer verme,
- Soruları mantıklı bir biçimde düzenleme,
- Soruları geliştirmedir.

Görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlanmalı, görüşme sürecinin kendine özgü dinamiklerinin dikkate alındığı bir yaklaşım izlenmelidir. Görüşmenin sanatsal bir beceri olduğu da dikkate alınırsa dikkat edilmesi gerekenler (Yıldırım ve Şimşek, 2005, 140-147);

- Görüşme sorularında konuşma akışına göre değişiklikler yapma,
- Soruları konuşma tarzında sorma,
- Görüşülen kişiyi teşvik edici olma ve ona geri bildirimde bulunma,
- Görüşme sürecini kontrol etme,
- Yansız olma ve empatik davranmadır.

Görüşme verilerinin kaydedilmesinde kayıt cihazı kullanma ve not alma şeklinde iki yol izlenir. Kayıt cihazı ile alınan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar ancak görüşme yapılacak kişiden mutlaka bu konuda izin alınmalıdır. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplayıcıyı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genellikle görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, 147).

**Belge İnceleme:** Sosyal bilim araştırmalarında belge incelemesinin merkezi bir yere sahip olduğu yöntem kitaplarında sürekli yazılmakla beraber uygulamalarda belge incelemesine çok az rastlanabilmektedir. Belge incelemesi çok geniş bir şekilde tanımlanmalıdır. Materyali yalnızca özel anlamları olan belge ve evraklarla sınırlı olmayıp aksine ‘ ’ insan davranışlarının açıklanmasına yardımcı olabilecek bütün kaynaklar bu inceleme için olgusal kanıt oluşturmaktadır (Atteslander 1971, 33 özünü italik).

Belge incelenmesi, araştırmacı tarafından bir veri toplama aracıyla toplanmasına gerek olmayan mevcut materyale dayanır. Diğer çözümlenmelerden materyalinin zenginliğiyle ayrılır. Esas noktayı, belgenin nitel yorumlaması oluşturur.

Belge incelemesi eskiye giden, tarihi nitelikteki olaylarla ilgili durumlarda daha da önem kazanmaktadır. Bu yüzden de sistematik gelişim tasvirleri üzerine düşünceler tarih bilimlerinde yoğunlaşmaktadır. Kaynak – Bilim, Kaynak eleştirisi burada merkezi alanı oluşturmaktadır. Bu tartışmalardan hareketle belgelerin bilgi verici değeri ile ilgili altı ölçüt sayılabilir:

- Belgenin cinsi: Vesika, Belge ve evraklar kural olarak daha güvenilir olarak görülürler.

- Belgenin dış özellikleri: Materyal ve onun genel durumu daima özel ilgi alanıdır.
- İç özellikler: İçerik, yazılı evraklarda merkezi konumdadır. Buna diğer kaynaklarda belgenin ifade ettiği şey denk gelmektedir.
- Belgenin amaçsallığı yine bilgi değerine etki eder. Çünkü başkalarına veya gelecek kuşaklara yönelik hazırlanmış belgeler yeni hata kaynakları oluştururlar.
- Belgenin olguya yakınlığı, neyin önem taşıdığı veya belgeleneceğidir. Hem zaman hem de mekan yakınlığına, ama sosyal yakınlığa da dikkat edilmelidir.
- Son olarak da belgenin kaynağı göz önüne alınmak zorundadır. Nerede bulunmuştur, nereden gelmektedir, nasıl ulaşmıştır?

Araştırmanın veri toplama tekniği ile ilgili kuramsal bilgiler yukarıda verildikten sonra bu araştırmanın verilerinin nasıl toplandığı açıklanmaktadır. Örneklem çerçevesinde belirtilen beş otelin üst düzey yöneticileri ve en uzun zaman çalışmış yöneticilerinden randevu talep edilmiştir. Randevular telefon görüşmesi ile alınmıştır. 4 otelden birer üst düzey yöneticiyle, 1 otelden ise 2 üst düzey yöneticiyle görüşme randevusu alınmıştır. Toplamda altı üst düzey yöneticiyle görüşme gerçekleşmiştir. Her görüşme ortalama 1-1,5 saat arası sürmüştür. Görüşmeler, üst düzey yöneticinin odasında gerçekleşmiştir. Görüşme esnasında ses kaydı yapılmış ve sonra metinler deşifre edilmiştir.

Belge inceleme kısmında ise, otelin amaç, vizyon ve misyonlarıyla ilgili olabilecek tüm belgeler toplanmıştır. Broşürler, tanıtım kitapçıkları, yıllık faaliyet raporları, personel bilgi kitapları vb..

Verilerin toplanılmasında kullanılan ölçek ise görüşme formu olarak adlandırılmaktadır. Bu form Ek-1 De verilmiştir. Formda, toplam on adet açık uçlu soru sorulmuştur. Bu soruların yedi tanesi, misyon, üç tanesi ise vizyon söylemlerinin anlaşılmasına yönelik olarak tasarlanmıştır.

Birinci soru genel olarak otelin misyonunun açık ve net bir şekilde öğrenilmesine yönelik olarak sorulmuştur. İkinci soru söz konusu bu misyonun diğer otellerden

farklı olarak ayrıcalıklı bir özelliğe sahip olup olmadığının anlaşılmasına ilişkin sorulmuştur. Üçüncü soru söz konusu misyon kavramının çalışanların motivasyonunu ne kadar yansıttığının anlaşılması için sorulmuştur. Dördüncü soruda örgütün çalışanlarına verilen değeri misyon kavramına ne şekilde aksettiği sorulmuştur. Beşinci soruda örgüte kurulduğu günden bugüne örgütün sahip olduğu misyon söylemindeki farklılıklardan bahsedilmiştir. Altıncı soruda örgütün rekabet edebilme stratejilerine yani pazardaki payından bahsedilmiştir. Yedinci soruda örgütün misyon kavramının rakipler açısından farklılıklarına değinilmiştir. Sekizinci soruda örgütün açık ve net bir şekilde vizyonunu anlamaya yönelik soruların altı çizilmiştir. Dokuzuncu soruda örgütün ilk kuruluşundan bugüne açık ve net yönetim ilkelerine ilişkin olan değişiklikleri anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Onuncu soruda örgütün değişen ve küreselleşen dünyaya ayak uydurmak için ne gibi yenilikler yaptığını anlamaya yönelik sorular sorulmuştur.

#### **2.4.4. Verilerin Analizi**

Bu çalışmanın en önemli özelliklerinden bir tanesi ele aldığı yöntemdir. Çalışmanın teorik çerçevesinde belirtilen literatüre ve araştırmadaki sorunsala uygun olarak niteliksel araştırma yöntemi seçilmiştir. Bu yöntem, genellikle örneklem büyüklüğü daha az olan araştırmalarda, bilinmeyi bilmeye ve anlamaya çalışan bir yöntemdir. Bundan dolayı verilerin toplanılması aşamasında, Turizm sektöründeki işletmelerin ya sahipleri, ya da üst düzey yöneticileri ile derinlemesine süren görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmelerden ve işletmelere ait belgelerden ele edilen veriler, söylem analizi doğrultusunda ve misyon ve vizyon bildirimleri sayesinde, üç yönetime bağlı olarak anlaşılmaya çalışılmıştır. Bunlardan ilki söylem analizi tekniğidir. Bu çalışmada, daha önce açıklanan sorunsala bağlı kalınarak nitel bir araştırma tekniği olan söylem analizi yapılmıştır. Söylem analizi kimin, neyi, nasıl ifade ettiği sorularına yönelik olarak yapılandırılmaktadır. Her dil içerisinde belirli iddialar var. Söylem analizinde nemli olan bu iddiaları oluşturan öğeleri ortaya çıkarmaktır. Bu iddiaların nasıl kurgulandığını anlamak ve anlatıcının mantık silsilesini ortaya çıkarmak gerekir. Söylem analizi yaparken iddialar, aktörler, sesler, argümanlar ve ideolojileri su yüzüne çıkarmak gerekir. Söylem analizi 3 şeye cevap bulmaya çalışır. Bunlardan



birincisi temsiliyetlerdir ki bu belirli bir biçimde kullanılan dilin kendisini oluşturur. İlişkiler ile olayların temsiline nasıl yapıldığı bu bağlamda değerlendirilir. Bir diğeri metinde temsil edilen kimliklerin neler olduğunun anlaşılmasına çalışılmasıdır. Metinde sunulan kişilerarası ilişkilerin de söylem analizinde önemli bir yeri vardır.

Söylem analizi genel olarak 3 nedene bağlı yapılmaktadır. Birincisi, söylem analizi bize kimliğe ilişkin sosyal yapılanmaya ve dilin rolü üzerine gittikçe artan bir şekilde odaklanmamız için sırasıyla yol gösterir (Philips ve Hardy, 2002,58). Bu çalışmada, görüşülen kurumların örgütsel kimliklerine dayalı misyon ve vizyon söylemlerinin hangi şartlar altında oluştuğu incelenmiştir. Burada önemli olan dilin rollerinin ortaya çıkmasıdır. Dilin sosyal dünyanın yapılanmasında nasıl bir öneme sahip olduğunu göstermesi açısından söylem analizi yapılır. İkincisi güce ve hareketlere ilişkin gücün eleştirel bakış açısından ziyade süreçlerine yönelik sosyal yapılanmaların açıklanmasıdır. Yani metinde gücün sosyal hayata nasıl kurgulandığı ve hangi süreçlerden geçerek ortaya çıktığına bakılır. Sonuncusu ise, geleneksel teorik yaklaşımlardan farklı olarak literatürdeki mevcut tartışmalara ilişkin diğer fırsatları ortaya çıkarıp literatüre katkı yapma gerekçesiyle diskur analizi yapılır (Philips ve Hardy,2002,59).

Bir diğeri söylem analizi çeşidi de metaforların (eğretilemelerin) analiz edilerek gerçekleştirilmesidir (Manning, 1979). Özellikle örgüt için (ki bunlar sembollerin anlamlarından oluşur) sembollerin nelerle birleştiğinin açıklanması ile gerçekleştirilir.

Söylem analizi yaparken verilerin toplanması aşamasında kullanılan bir diğeri yöntemde hikaye anlatma yöntemidir. Bu anlatımda, mülakatı yapan kişi ayrıca dinleyici olarak da hikayenin içerisine karışır ve anlatan ile ortak üretici konumuna girer. Hikaye anlatımı için olaylar bir süreç içerisinde anlatılırken ikinci ve üçüncü elden anlatılması gerekir. Hikaye anlatımının bazı avantajları bulunmaktadır. Çünkü hikayeler bağlamsal olarak birbiri içerisine girmiştir ve bu hikayeleme sayesinde saklı olan anlamlar açığa çıkmaktadır (Boje,1991, 107-110).

İdeoloji, söylem analizi ile ortaya çıkarılmaktadır. İdeoloji genel olarak 5 tane kipten oluşmaktadır. Bunlar, meşrulaştırma, gerçeği gizleme, birleştirme, parçalama ve

şeyleştirmedi. Meşrulaştırma gerekçelendirme, evrenleştirme, anlamlaştırma' dan oluşmaktadır. Anlatı (flick,2002) genellikle neyi ve nasıl soruları aracılığı ile görüşülene yaptırılan bir görüşme tekniğidir. Argümanların ve iddiaların belirli hikayelerden geldiği gerekçesi ile geçmişe bir değer biçilir ve geçmiş kurgulanır.

İkinci analiz tekniğimiz verilerin içerik çözümlemesine yöneliktir. İçerik çözümlemesi, sosyal bilimlerdeki araştırmaların hemen hemen hepsi, yazılı materyallerin ya da dökümanların ' ' dikkatli biçimde' ' okunmasına bağlıdır (Holsti, 1968). Ancak, içerik çözümlemesine herhangi bir dokümanın dikkatli bir şekilde okunmasından farklı kılan şey nedir? Bu sorunun yanıtı, içerik çözümlemesinin tanımına bağlıdır.

İçerik çözümlemesinin herkes tarafından kabul edilen bir tanımını yapmak çok zordur. Zira; yeni sorular, farklı materyaller, teknolojik gelişmenin sonucu olarak yeni iletişim araçlarının ortaya çıkması ve ham verileri işlemede kolaylıklar sağlayan bilgisayarların gelişmesine bağlı olarak içerik çözümlemesinin tanımını da değiştirmektedir (Holsti,1968). Bu nedenle içerik çözümlemesine tanımlamak yerine, literatürdeki tanımlardan bazılarını gözden geçirmekle yetinilecektir.

- İçerik çözümlemesi, bir gözlem yönteminden çok bir çözümleme yöntemidir. Bu yöntemde kişilerin davranışlarını gözlemek ya da onlara yapılanmış sorular sormak yerine, araştırmacı, kişilerin ortaya koymuş oldukları iletişim materyallerini ele alır ve inceler (Cranoand ve Brewer, 1973).
- İçerik çözümlemesi, temelde, nitel verilerin nicel terimlere indirildiği bir tekniktir (Stacey, 1970)
- İçerik çözümlemesi, mevcut verileri özetleme, standardize etme, karşılaştırma ya da başka bir biçime dönüştürme araçlarıdır (Smith, 1975)
- Berelson' a göre (1952) içerik çözümlemesi, belli bir iletişimin görünen içeriğinin nesnel, sistemli ve nicel olarak betimlendiği bir araştırma tekniğidir (Aktaran: Krech ve ark.,1983)
- Janis' e göre (1949) içerik çözümlemesi: (a) bir bilim adamı olan çözümlemecinin yargılarına güvenmek koşuluyla, (b) açık seçik formüle edilmiş kurallarla (c) bir çözümlemecinin ya da bir çözümlemeci

grubunun yargılarına bağlı olarak, (d) iletişim araçlarının sınıflandırılması ve bir sorunu çözmek için kullanılmasıdır (Aktaran: Holsti, 1968)

- Kaplan' a göre (1943) içerik çözümlemesi, politik tartışmaların istatistiksel anlamlarıdır (Aktaran: Holsti,1968).
- Stone' a göre (1964) içerik çözümlemesi: ayrılmış ilgilerin, tutumların, bir dokümanın ya da bir mesajın, içerdiği konuların kapsamını değerlendirmek için kullanılan bir işlemdir (Aktaran: Holsti,1968).
- Cartwright' a göre de (1953), herhangi bir sembolik davranışın nesnel, sistemli ve nicel olarak betimlenmesidir (Aktaran: Holsti, 1968).

Üçüncüsü ise, doküman analizi tekniğidir. Bu teknik sayesinde Turizm işletmelerine ait belgelerdeki misyon veya vizyon söylemleri toplanarak analiz edilmiştir. Doküman/Belge analizi şu şekilde tanımlanabilir.

Nitel araştırmada doğrudan gözlem ve görüşmenin olmadığı durumlarda veya araştırmanın geçerliliğini artırmak amacıyla, görüşme ve gözlem yöntemlerinin yanı sıra, çalışılan araştırma problemiyle ilişkili yazılı ve görsel materyal ve malzemelerde araştırmaya dahil edilebilir. Buradan, doküman incelemesi veya analizi tek başına bir araştırma yöntemi olabildiği gibi, diğer nitel yöntemlerin kullanıldığı durumlarda ek bilgi kaynağı olarak da kullanılabilirdiği çıkartılabilir. Bu tür araştırmalarda araştırmacı, ihtiyacı olan veriyi, gözlem veya görüşme yapmaya gerek kalmadan elde edebilir.

Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar. Örneğin Marx ve Engels İngiliz sınıfını incelerken İngiltere ' de fabrika denetim raporlarından önemli bilgiler elde etmişlerdir (Forster, 1994).

Bu araştırmada, 5 otel üzerinden toplam altı üst düzey yönetici ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Mülakatta genel olarak otelin vizyon ve misyon söylemi değişikliğine etki eden faktörlerin haritası çıkartılmaya çalışılmıştır. Sorulan sorulardan elde edilen verilere göre aşağıdaki Şekil 2.10 verilerin analizi sonucu oluşturulmuştur.



Şekil 2.10' dan anlaşılacağı gibi, örgütsel değişim kriterleri misyon ve vizyon olarak araştırmada sınırlandırılmış ve bu iki kritere dayalı olarak örgütsel değişimi tetikleyen faktörler belirlenmiştir. Literatüre bağlı kalınarak elde edilen bu tetikleyici faktörler, misyon söylemi içerisinde dörde, vizyon söylemi içerisinde ise ikiye ayrılmaktadır. Misyon söyleminin değişimine yönelik tetikleyiciler, çalışanlara verilen değer, çalışanların motivasyonu, rekabet edebilme strateji ile farklılaşabilme stratejisidir. Vizyon söyleminin tetikleyicileri ise, yönetime ait işlevler (planlama, örgütleme, denetleme, liderlik) ve vizyona yönelik tetikleyiciler şeklinde sıralanmaktadır. Her bir değişken, aşağıdaki gibi başlıklandırılmış ve anlatılmıştır.

#### 2.4.4.1. Çalışanlara Verilen Değer ile Örgütsel Misyon Söylemi

Literatüre bakıldığından bir örgütün misyon söyleminin oluşmasında, içsel bir faktör olarak çalışanlara verilen değer ön plana çıkmaktadır. Yapılan görüşmeler dikkate alındığında, otel yöneticilerinin çalışanlara verilen değer dört başlık altında topladıkları görülmektedir. Bunlar; (1) Çalışanlara fiziksel mekan desteği (2) Yolluk destek hizmetleri (3) Kılık kıyafette standardizasyon (4) Mali haklar başlıklarında toplandığı görülmektedir. Bu söylem başlıkları doğrultusunda önceden oluşturulmuş *Önerme 1m*. Test edilebilir.

*Önerme 1m. Bir örgütte çalışanlara verilen değer arttıkça, o örgütün misyon söylemi değişir.*

**1 Çalışanlara fiziksel mekan desteği:** Çalışanlara fiziksel mekan desteğiyle ilgili söylemlerin sıklığına yönelik olarak “*...birde bunu sağlayabileceğimiz yerimiz yemek yenilen yerimizin düzgün olması gerekiyor*”; ayrıca “*...iki senedir lojmanları yeniledik, lojmanlara sıfır klimalar koyduk, oranın çok güzel bir şekilde banyo tuvaletlerini yaptık*” söylem ile “*...fiziki yapıya önem veririm. İki şeye ihtiyaç vardır fiziki yapı ve insan unsuru*” söylemleri, otellerin çalışanlara verdiği değerde fiziki mekan unsurunun önemini ön plana çıkarmaktadır.

**2 Yolluk destek hizmetleri:** Otel yöneticilerinin misyon söylemlerinin bir parçası olan çalışanlara verilen değerde yolluk destek hizmetleri ayrı ve vurgulayıcı bir öneme sahiptir. “*...otele geliş gidiş vasıta*

*sağlanmasında*” cümlesi ve yapılan gözlem ve informel konuşmalarda her beş yıldızlı otelin bu hizmeti çalışanları için sağladığının bilinmesi, bu hususun önemini ortaya çıkarmaktadır.

- 3 Kılık kıyafette standardizasyon:** Misyon söyleminde çalışanlara verdiğimiz değer kısmında üçüncü tespit kılık kıyafette standardizasyondur. Bu tespitle ilgili her ne kadar bir söyleme rastlanılsa da, “*\_\_\_kılık kıyafette onların görünüşünde bizim memnun edebilmeleri için de onlara bu imkanları sağlamaya çalışıyoruz*” gözlemlerimizden elde ettiğimiz bulgularda, her otel çalışanın standart bir kıyafeti olduğu da bilinmektedir.
- 4 Mali haklar:** Son olarak misyon söylemindeki çalışanın değerli olduğu hususu, mali haklar olarak ifade edilmektedir. “*\_\_\_maç ödemelerimiz düzenli oluyor*”; “*\_\_\_primler, sağlık hizmetleri, sosyal güvence*”; gibi ifadeler, çalışanlara atfedilen değer bir göstergesidir.

#### 2.4.4.2. Çalışanların Motivasyonu ile Örgütsel Misyon Söylemi

Örgütlerin misyon söylemleri içerisinde ortaya çıkan bir diğer husus da çalışanlarla ilgilidir. Özellikle çalışanların motivasyon kaynaklarının derinlikleri, bu misyonun oluşturulmasında son derece etkilidir. Yapılan araştırmada çalışanların dört nedenden kaynaklı motive oldukları görülmektedir. Bunlar, (1)Personel mutluluğu (2) iş sonrası aktiviteler (3) yönetim şekli ve (4) beşeri güç desteği olarak ifade edilebilir. Bu faktörler dikkate alındığında örgütlerin misyon söylemleri ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye dayalı önerme, aşağıdaki şekilde tasarlanabilir.

*Önerme<sub>2m</sub>. Bir örgütte çalışanların motivasyonu arttıkça, o örgütün misyon söylemi değişir.*

Bu önermeyi sınamak için, motivasyonun kaynakları olan bu dört faktörün nasıl belirlendiğine yönelik, görüşmecilerden elde edilen söylemlere göz atmakta fayda vardır.

- 1 Personel mutluluğu:** Personel mutluluğuyla ilgili söylemlerin sıklığına yönelik olarak“*\_\_\_Benim personelimin mutlu olması personel sizi rezilde*

*eder vezir de eder dolayısıyla personele yatırım yapmamız gerekir yani çok üzülerek söylüyorum personele son 2 sene dışında hiçbir yatırım yapılmamış” söylemleri otellerin personele yapılan yatırımın yetersiz kaldığını vurgulamaktadır.*

- 2 **İş sonrası aktiviteler:** İş sonrası aktiviteler personel açısından bakıldığından hem örgüte uyum sürecinde yardımcı olmakta, hemde örgütüne ve çalışma arkadaşlarına bağlılığını artırmada etkilidir. “*\_\_\_Küçük küçük olarak ben kendi bölümlerimi arada bir yemektir arada bir bardır ve arada bir dışarıda kahvedir olanakları sağlıyoruz yani çalışanı işe motive etmek işin en önemli kısmıdır bana göre*”. Bu söylemde oteller iş sonrası aktivitelere, çalışanın işe motive olması açısından önem verildiği görülmektedir.
- 3 **Yönetim şekli:** Otel yöneticilerinin misyon söylemlerinin bir parçası olan çalışanların motivasyonuna ilişkin yönetim şekli ayrı bir öneme sahiptir. “*\_\_\_Çalışanlar burada motivasyonu öncelikle yönetim olarak kendilerini çok katı askeri bir disiplin gibi bir yönetim şekli uygulamıyoruz onlarda kendilerini nasıl ki müşteri kendini evinde hissediyor çalışanlarda kendilerini burada evinde hissettiği için bu misyona daha kolay anımsayarak için bu misyona yaklaşımını daha kolay hareket ettirebiliyorlar*”. Burada, otellerin yönetim hususundaki personele uyguladıkları disiplin, misyonu özümsemelerini hedef alarak katı bir yönetimin uygulanmadığı söylenebilir. .
- 4 **Beşeri güç desteği:** Son olarak misyon söylemlerinin bir parçası olan çalışanların motivasyonuna ilişkin beşeri güç desteğinin önemi vurgulanmaktadır. “*\_\_\_Birinci unsur insan gücüdür beşeri unsur faktörüdür onu yönetenlere en büyük görev düşmekte bunları insan yönetmektedir. Sen bunlara işveren olarak daha iyi bir çalışma ortamı sunmazsan ayrıcalık sağlamazsan çalışanlarına o hayat şartlarını sağlamazsan onları motive etmezsen çalışanlarını istediğini alamazsın. Sen bunu çalışanına hissettirirsen o da gelen müşteriye bunu gösterecek.*” söyleminde görüldüğü gibi, oteller personeline ne kadar değer verirse buna oranla personel de kurumuna o derece değer verir. Buna paralel olarak personelin verimi artar ve dolayısıyla bu davranış biçimi

müşteriye olumlu bir şekilde yansır. Bu bağlamda beşeri güç desteğine önem söz konusu otellerde önem verildiği söylenebilir.

#### 2.4.4.3. Rekabet Edebilme Stratejisi ile Örgütsel Misyon Söylemi

Rekabet edebilme stratejisi ile örgütsel misyon söylemine bakıldığında, görüşmecilerin sözleri genellikle üç başlık altında toplanabilir. Bunlardan birincisi otel unsurlarıdır. Bu başlık altında otelin verdiği hizmet ve kalite değerlendirilebilir. İkincisi, strateji otel mevkisi olarak ifade edilebilir. Bu başlık, otelin stratejik konumuna atıfta bulunmaktadır. Misyon söylemi ile ilgili son ve üçüncü husus mali işlemlerle ilgilidir. Burada otellerin ödemelerini düzenli yaptıkları, ve bundan dolayı dış imajın misyon söylemine güçlü bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Misyon söylemine etki eden bu üç hususa bağlı olarak aşağıdaki önerme sıranabilir.

*Önerme 3m. Bir örgütün rekabet edebilme stratejisi arttıkça, o örgütün misyon söylemi değişir.*

Belirlenen bu önermeyle aşağıdaki söylemler örgütsel misyonla ilişkilendirilerek açıklanabilir.

**1 Otelin hizmet kalitesi:** “*...Buradaki bizim farklılığımız hizmetle, memnuniyetle farkımızı ortaya koyuyoruz.*’ otelin hizmet kalitesine ilişkin bu söylemde görüldüğü gibi müşteri memnuniyetine büyük önem verilmektedir.

“*...Rekabet edebilme stratejimiz öncelikle birincisi hizmet, servis, fiyat buna en öncelikli unsurlar misyonun oluşturduğu en öncelikli unsurlarımız diyebiliriz. Biz her zaman fiyatsal bazda hiçbir zaman taban yapmadık ulaşılabilirliğe ulaşılabilir fiyatlar verdik*” cümlesinde olduğu gibi oteller müşteri memnuniyetini, sundukları hizmetle ortaya koymaktadır. Burada otellerin hizmet sunduğu ve bunları makul fiyatlarla sunduğu görülmektedir.

**2 Strateji otel mevkisi:** “*...bizim en büyük avantajlarımızdan biri otelimizin bulunduğu konum personel bunların başlıca sebepleridir*” .



“ .\_\_\_Bizim rakibimiz kendimizdir çünkü bu konumda bu kadar yatak kapasitesine sahip mağusa da başka bir tesiste bulunmamaktadır” .

“ .\_\_\_şehir, deniz, kum özelliklerini sunmamız yani şehir merkezinde olmamızdır” .

“ .\_\_\_yapısından dolayı denizi böyle bir gemi titanik gibi dik vaziyette uzanıyor ve tüm odaları denize giriyor ve denizle bire bir örtüşüyor” .

Otellerin konumu, kendilerinde bulunan özellikler stratejik bakımdan çok önemli bir unsurdur. Söylemlerde de anlaşıldığı gibi otellerin mevkisi ve diğer otellerden farklı özelliklere sahip olması, kendilerine rekabet avantajı sağlamaktadır.

- 3 Mali işler:** Bir örgütün imajı çok önemlidir, kötü söylentiler bir anda imajı zedeleyebilir. Mali işler söylemide bu noktada önemli unsurlardan biridir. “ .\_\_\_düzenli bir şekilde ödemelerimizi yaparak imajımızı dışarıda da korumaktayız ayrıca istikrarımızı koruduğumuzdan dolayı da senelerdir imajımız da en üst noktalardadır.” açıklamasında anlaşıldığı gibi, mali konudaki düzen ve istikrar korunmakta ve yerine getirilmektedir.

#### 2.4.4.4. Farklılaşabilme Stratejisi ile Örgütsel Misyon Söylemi

(1) Otel standartları (2) çalışan sürekliliği (3) ihtiyaca yönelik çalışma (4) farklı pazarlar

Önerme <sub>4m</sub>. Bir örgütte farklılaşabilme stratejisi arttıkça, o örgütün misyon söylemi değişir.

- 1 Otel standartları:**“ .\_\_\_Kalitedir kaliteden hiç ödün verilmemesi diyebiliriz” .

“ .\_\_\_herşey dahili benimsememle yani more exclusive more inclusive birlikte bu her şey dahil sistemi artık otelimizle birebir örtüştü günümüzün koşullarında”

“ .\_\_\_ilk beş yıldızlı otel olunmasından bunun dışında en geniş yüz ölçümüne sahip olunması” .

Açıklamalar da görüldüğü üzere farklılaşabilme stratejisinin bir parçası olan otel standartları söyleminde kaliteden ödün vermeden belli kuralları standardize ederek rekabet avantajı sağlanmaktadır.

- 2 **Çalışan sürekliliği:** “*.\_\_\_standartlanmız var personel değiştirmememiz pek yok.*” söylemde görüldüğü gibi personel sürekliliğine önem verilmektedir.
- 3 **İhtiyaca yönelik çalışma:** Değişen dünyaya ve insana ayak uyduran bir örgüt her zaman rekabet avantajı sağlar. “*.\_\_\_Müşterilerle arz talepe göre çalışmaktayız.*” cümlesinde açıklandığı üzere, değişen müşteri taleplerine cevap verilerek onların memnuniyeti ön plandadır.
- 4 **Farklı pazarlar:** “*.\_\_\_Şimdi çevrede farklı farklı işletmeler var bazı işletmeler kendi misyonlarını kumarhaneciliğe yöneltti bazı sadece tek tabanca olarak avrupaya yöneltti biz hepsinde de yani casino işletmeciliği Avrupa Türkiye hepsi birlikte olduğu için hertürlü pazarda.*” farklı pazarlar söylemine ilişkin yapılan açıklamada görüldüğü üzere, oteller her türlü pazarda kendini görme hedefini yakalamaya çalışmaktadırlar.

#### 2.4.4.5. Yönetim İşlevleri ile Örgütsel Vizyon Söylemi

Örgütlerde tıpkı misyonun oluşmasına etki eden faktörlerin belirlendiği gibi, vizyonlarının meydana gelmesinde veya tasarlanmasında da tetikleyici faktörlerin olduğu söylenebilir. Literatüre bakıldığında bunlar çeşitli başlıklar altında ele alınsa da, bu çalışmada söz konusu bu başlıklar, vizyonun oluşumuna etki eden yönetsel işlevler ve örgütsel değişimin tetikleyicileri olarak izah edilebilir.

*Önerme 1v. Bir örgütte yönetim işlevlerine yönelik etkinlik arttıkça, o örgütün vizyon söylemi değişir.*

(1) Vizyonda istikrarlı söylem (2) Adem-i Merkezîyetçi yapı (3) Planlamada tutarlılık

- 1 **Vizyonda istikrarlı söylem:** “*.\_\_\_Vizyonumuz da değişiklik olmadı. Biraz önce misyon içinde aynalarını söyledim yani sürekli olarak değişiklik olmuyor değişmez vizyon koyuyorsunuz zaten vizyon koyuyorsunuz.* 2-3-5

*yıllık hedefler koyarsın ama 5 yıl sonraya baktığınız da tekrar bir 5 yıllık hedef belirlerken az çok fikir aynıdır ama sürekliliği veya yüzdeliği değişir. Dolayısıyla değişmiş gibi algulamak yanlış olur”* söyleminde görüldüğü gibi, vizyonda istikrar gözlenmektedir. Fikirlerin sabit kalıp sürekliliğin veya yüzdeliklerin değişmesi, bunun ispatıdır.

*“ .\_\_\_Biz yönetimde herhangi bir değişiklik yapmadık değişiklikle göstermiyoruz vizyon neyse bu aynı şekilde devam ediyor örgütlenme, planlama, denetleme, liderlik bir değişiklik yapılmadı en başında yapıldı ve bu süreçte devam etmektedir çalışmalarımıza yani içerde az bir müşteride olsa çok bir müşteride olsa Almanda olsa İtalyan da olsa birşey fark etmez yönetim vizyonu aynı şekilde devam ediyor. Beş yıldızlı otelimizin vizyonu aynı kalarak devam ediyor sadece otel adaptasyonumuzda değişiklik olmuştur. Şuan için B yapıldı W yapıldı kantara yapılıyor bunlarda vizyonumuzu değişikliğe uğratmıyoruz”* söyleminde müşteri profili ne kadar değişirse değişsin, adaptasyon değişimi olup, vizyonun aynı kaldığını vurgulanmaktadır.

**2 Adem-i Merkeziyetçi yapı:** *“ .\_\_\_Yönetim ilkelerimiz gelişen sektör şartlarına bağlı olarak değişmek zorunda kaldı. Bunlardan en önemlisi bir konu hakkında tüm çalışanlarımızın fikrine başvurarak karar almamızdır”* söyleminde görüldüğü gibi oteller gelişen sektör şartlarına uyum sağlayarak değişim gösterdiğini vurgulamaktadır.

**3 Planlamada tutarlılık:** *“ .\_\_\_Z Otelimiz ilk kurulduğunda aile işletmesi olarak kuruldu ve zamanla kurumsallaştı ilk kurulduğunda karar verme mekanizması patrondu ve kararlar çıkıyordu. Eğitimli personeller danışmanlar sayesinde bunlar tepe kadrosu diyeyim güçlendirerek gerekli alt yapı kuruldu değişen dengelerde hızlı manevralar yaparak yöneticilerimiz yollarında planlı bir düzen içinde ilerliyorlar”* planlamada tutarlılık söylemine ilişkin olarak cümlede gözlemlendiği gibi, eğitimli personel sayesinde değişen dengelerin ve planların tutarlılığı vurgulanmaktadır.

#### 2.4.4.6. Değişim Tetikleyicileri ile Örgütsel Vizyon Söylemi

(1) Global pazarlama stratejisi

*Önerme 2v. Bir örgütte değişim tetikleyiciler, o örgütün vizyon söylemini değiştirir.*

**1 Global pazarlama stratejisi:** “ .\_\_\_Müşteri yapımızın çeşitliliğine bağlı değişmektedir. İsrail pazarına girmeye çalıştık onlar zengin grubu olarak burada çok zor müşteri portföyüdür. Romanya, Rus pazarı olsun birçok pazara girmekteyiz ve bunuda burada elde ettik Değişen ve gelişen dünya ihtiyaçlarına ayak uydurmaya sürekli çalıştık” . ; “ .\_\_\_buraya yabancı büyük tur operatörlerinin gelmesiyle bizim pazarlama alanımızda değişik vizyon yarattı” .

Söylemlerde görüldüğü gibi değişen müşteri profili örgütün vizyon söylemini de değiştirmektedir. Değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlamakla birlikte, pazarlama alanının vizyonunun değişimini olduğu vurgulanmaktadır.

#### 2.4.5. Bulgular ve Tartışma

Literatür taraması neticesinde, nazari olarak bir kurumun misyon ve vizyonunu belirlemesi için gerekli yaklaşımlar daha önceki bölümde sunulmuştur. Yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilerle bu yaklaşımların karşılaştırılması bize KKTC’ de Turizm kuruluşlarının misyon ve vizyon oluşturulması sürecinde buldukları yeri gösterecektir.

##### 2.4.5.1. Misyon Kavramı

Misyon, belirli bir zaman dilimini içermez, kurumun sonsuza kadar varoluş sebebini açıklar. Bu bakımdan bir kurum başka bir kuruma dönüşmedikçe misyonu değişmemektedir. Ancak misyonun her ne kadar literatürde tanımlandığı gibi değişmez bir özellik arz ediyor olması, onun örgütsel süreçlerde herhangi bir değişikliğe uğramayacağı anlamına gelmemektedir. Bu açıdan bakıldığında KKTC’ deki Turizm sektöründeki beş yıldızlı otellerde net bir söylem olmadığı göze çarpmaktadır. Bu yüzden özellikle bu otellerin misyon söylemlerini oluşturmak için

çalışanlara verdikleri değer felsefesini, çalışanlara atfedilen motivasyon söylemi, otelin rekabet edebilme stratejisi ile farklılaşabilme stratejilerini dikkate almaları gerektiği araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Misyonun işletmenin değişen koşullara göre yeniden tanımladığı vizyonu ve stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu çerçevede, misyon ve vizyonun beş yıldızlı oteller için gerekli olduğunun bilincinde olmasına rağmen, KKTC' li beş yıldızlı oteller bu kavramları oluşturma konusunda istekli davranmamakta, dolayısıyla değişen koşullara göre yeniden tanımlama yapılmamaktadır. Özellikle sektördeki beş yıldızlı otellerin müşteri odaklı hizmet anlayışı, kendi iç yapısal süreçlerindeki iyileştirme stratejilerini zayıflatmaktadır. Böyle bir handikap, söz konusu otellerin misyon ve vizyon oluşumunun önünde büyük bir engel olarak yer almaktadır.

Kurum misyonu oluşturulurken işletme, rakiplerinden daha üstün ve farklı olmayı amaçlamalıdır. Bu ifade paralelinde rakiplerine göre farklı olduğunu bilen kurumların bu farklılıklarını misyona yansıtmakta zorluk çektikleri gözlemlenmiştir. Örnek olarak Y, Z ve W otelleri şehrin merkezinde olmaları kendileri için bir avantaj görmelerine rağmen bu farklılıklarını misyonlarına aksettirmemişlerdir. Bazı otel yöneticilerinin stratejik planlamalarında belli pazarlara yönelme eğilimleri hissedilmekle beraber ticari kaygılardan dolayı bu eğilimlerini misyon içerisinde tanımlamaktan kaçındıkları gözlemlenmiştir. Aynı ticari kaygılar sebebiyle turizmin çeşitli alt sektörlerine, örnek olarak kongre turizmi, sağlık turizmi vs.. yönelerek farklı kesimlere hizmet vermek suretiyle farklılık yaratmaya cesaret edemedikleri görülmüştür. Bu durum da misyon tanımlarının farklılık yaratacak şekilde düzenlenmesine engel teşkil etmektedir.

#### **2.4.5.2. Vizyon Kavramı**

Vizyon ifadesini niteliksel değerlerle birlikte niceliksel değerleri de içerebilir. KKTC özelinde vizyon kavramının çok yeni bir kavram olması sebebiyle yapılacak tanımlamada niceliksel değerlerin belirtilmesi bu aşamada mümkün gözükmemektedir. İlerleyen dönemde bu kavramın turizm şirketlerinin strateji belirlemede esas rolü oynaması durumunda vizyon içerisinde belirli niceliksel

değerler yer alabilecektir. Diğer taraftan ülkedeki turizm kurallarını koyan yetkili makam turizm bakanlığının vizyonu içerisinde turizm hedeflerini ifade eden rakamların kullanılması daha uygun olacaktır. Bu durum her bir beş yıldızlı otelin vizyonunda farklılık yaratabilmesi için yol gösterici olacaktır.

Vizyon, "verilmiş-çerçevenin-dışına-taşmak"tır. Ancak KKTC deki oteller vizyon tanımlamalarını genel hatlarıyla yapmakta ve yuvarlak ifadeler kullanmaktadır. Bu bağlamda yakın dönem içerisinde vermiş çerçevenin dışına çıkmak KKTC otelleri için oldukça uzak görülmektedir. Beş yıldızlı oteller için hedeflenmiş çerçevenin dışına çıkılması, ülkedeki turizmin dünya standartlarını yakaladığının bir göstergesi olacaktır.

İyi kavranmış bir vizyonun iki temel bileşeni olan “ çekirdek ideoloji ve tasarlanan gelecek” ile ilgili olarak ise KKTC deki otellerde çekirdek bir ideolojinin bulunduğu ancak, tasarlanan bir gelecek ile ilgili ciddi bir söylemin oluşturulmadığı ortaya çıkmaktadır.

Vizyon ifadesi işletmeyi geleceğe taşıyan bir güçtür ve bu gücün yeterince etkili olması için geleceğe yönelik olması gerekir. KKTC’ deki turizm sektörü Türkiye ve dünyayla karşılaştırıldığında, kuralları ve yasal çerçevesi yeni konulmaya başlanan bir sektör olduğu için vizyon kavramının kurumu geleceğe taşıyacak stratejik bir güç olduğu tam olarak anlaşılabilir. Bu sebeple ileri görüşlü bir vizyon oluşturmak için henüz erkendir. Bu çerçevede Türkiye’ de belirli bir turizm tecrübesi ve bilgisine sahip kurum ve iş adamlarının KKTC turizm sektöründe vizyon kavramının yerleşmesinde etkili olacağı söylenebilir. Günümüz koşullarında KKTC’ de vizyon kavramının güncellenmesi için öncelikle vizyonun ne olduğunu kişi ve kurumlarca idrak edilmesi gerekmektedir. Ancak vizyon kavramının net olarak anlaşıldığı bir ortamda, bu vizyonun değişen koşullara göre yenilenmesinin nasıl mümkün olacağı hususu, söz konusu beş yıldızlı oteller tarafından muğlak ifadelerle geçiştirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Şekil 2.10’ da ortaya konulan beş yıldızlı otellerin yönetime dair işlevleri ve geleceğe yönelik değişim için tetikleyicileri, daha etkili bir vizyon oluşturmada bir yol haritası niteliği taşıdığı söylenebilir. Yönetimin işlevleri aşamasında özellikle otellerin istikrarlı bir vizyon söylemine kavuşması, daha adem-i merkezî bir örgütsel yapıyı sergilemesi ve

ileriye yönelik yapacakları stratejik planlarda tutarlılık arz etmesi, bu vizyon oluşumunun detaylandırılmasına ışık tutacak bulguları sergilemektedir.

Değişim tetikleyicileri açısından bakıldığında, vizyonun küresel pazarlara açılma hedefine yönelik olarak, KKTC’ deki beş yıldızlı otellerin söz konusu pazarlara girebilmesi için öncelikle makro düzeydeki ülkesel sorunların turizme yönelik olan hususları ve konuyla ilgili sorun haritaları iyice incelenmeli ve analiz edilmelidir.

### 3. BÖLÜM

#### SONUÇ VE GELECEĞE YÖNELİK ARAŞTIRMALAR

Bu çalışma KKTC’ de faaliyet gösteren beş adet beş yıldızlı otelin misyon ve vizyon söylemlerine etki edebilecek faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak yapılmıştır. Çalışmadaki temel argüman ise söz konusu bu otellerin değişim stratejilerinde, vizyon ve misyon söylemlerinin, değişimi nasıl tetikleyici bir faktör olarak irdelediği hususu üzerine odaklanmaktadır. Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular, hem genel olarak teorik düzeyde vizyon ve misyon söyleminin oluşmasında dikkate alınması gereken faktörleri vermesi bakımından, hem de KKTC sektörünü incelemesi açısından literatüre katkı yapacak niteliktedir.

Daha detaya inilecek olursa, örgütlerde misyon söyleminin örgütsel değişimi tetikleyen faktörler bağlamında, dört başlıkta toplandığı görülmektedir. Her bir başlığı oluşturan farklı etkenler bulunmaktadır. Bunların ortaya konulması misyon ve vizyon kavramlarının tanımlanmasını kolaylaştıracaktır.

Bu bağlamda misyon kavramını oluşturan dört etmen ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanlara verilen değerdir. İkincisi çalışanların motivasyonudur. Kavramın oluşturulmasındaki üçüncü etmen rekabet edebilme stratejisidir. Son olarak farklılaşabilme stratejisi misyon kavramını oluşturan dördüncü etken olarak rol oynar. Bu etkenlerden çalışanlara verilen değeri ise dört kriter belirlemektedir. Bu kriterler (1) çalışanlara fiziksel mekan desteği (2) yolluk destek hizmetleri (3) kılık kıyafette standardizasyon (4) mali haklar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Misyon kavramını oluşturan bir diğer etmen yapılan araştırmada çalışanların dört nedenden kaynaklı motive oldukları görülmektedir. Bunlar, (1)Personel mutluluğu (2) iş sonrası aktiviteler (3) yönetim şekli ve (4) beşeri güç desteği olarak ifade edilebilir.



Misyon kavramında üçüncü etmen rekabet edebilme stratejisidir. Bu etmen rekabet edebilme stratejisi oluşturduğumuz üç başlık altında incelenmektedir. (1) Otelin hizmet kalitesi (2) Strateji otel mevkiisi (3) Mali işler olarak oluşmaktadır.

Misyon kavramının son olarak dördüncü etmeni farklılaşabilme stratejisidir. Farklılaşabilme stratejisini ise dört başlıkta incelenmektedir. (1) Otel standartları (2) çalışan sürekliliği (3) ihtiyaca yönelik çalışma (4) farklı pazarlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir diğer bağlamımız Vizyon kavramıdır. Vizyon kavramımızı oluşturan iki etmen ön plana çıkmaktadır. Birincisi yönetim işlevleridir. İkincisi değişim tetikleyicileridir. Yönetim işlevleri ise üç başlık altında oluşturulmaktadır. Bu başlıklar (1) Vizyonda istikrarlı söylem (2) Adem-i Merkeziyetçi yapı (3) Planlamada tutarlılık olarak oluşmaktadır.

Vizyon kavramını oluşturan bir diğer etmen ikinci etmen değişim tetikleyicileridir. Bu etmeni tek başlık altında toplanmaktadır. (1) Global Pazar olarak incelenmektedir.

KKTC' deki turizm sektöründeki beş adet beş yıldızlı otelin vizyon ve misyonlarının söylem analizi ile irdelendiği bu çalışmada ki önemli bulgulardan birisi ise, daha makro düzeyde ülkenin Turizm politikasına paralel söylemlerin geliştirilmesi gerekliliğidir. Bu gereklilik için ileride ülke çapında KKTC' deki turizm sektörüne yönelik olarak nasıl bir vizyon ve misyonun oluşturulduğuna yönelik yeni çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Daha detaylı görüşler ortaya koyabilmemiz için KKTC' deki turizm sektörüne yönelik misyon ve vizyon oluşumu için mevzuatın irdelenmesi, gelen turistlerin ihtiyaç duyulan kriterlere göre profillerinin çıkarılması, alandaki insangücünün uluslararası standartlara uygun olabilecek şekilde yetiştirilmesi, turizm sektörüne yönelik gerekli bilgi ve iletişim teknolojilerinin entegre edilmesi, turizm maliyetlerinin hesaplanması, ve konuyla ilgili turizm örgütlenmesinin ve oteller arasındaki işbirliğinin etik kurallar çerçevesinde organizasyonuna gerek duyulabileceği söylenebilir.

Misyon ve vizyon değişikliği beş yıldızlı otellerin mikro ve makro çevresini hangi yönde ve nasıl etkilemektedir sorusu; bu çalışmaya dayalı olarak gelecekte yapılabilir. Örneğin politik ve ekonomik istikrarsızlığın beş yıldızlı otellerin misyon ve vizyon söylemlerinin nasıl yansıdığı sorusu; geleceğe yönelik olarak araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abell, Derek F. 2006. “ The Future of Strategy is Leadership” , Journal of Business Research, s.310-314.
- Acar, Elif. 2007. ‘ Yar Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği’ , Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akdemir, Sunda. 2005. “ Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi Teoriik Bir Yaklaşım” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya:Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Akgemci , Tahir.,Çelik, Adnan.Ertuğrul, Gonca Ü. 2004. Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma , **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 11, 1-28.
- Aktan, Can. 1997. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: Mess Yayını.
- Alkan, Osman. 2006. “ Lider Ve Vizyonlîşkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik Ve Uygulamadan Bir Örnek” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Alkoç, P.Gülistan. 2010. “ Misyon Ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ansoff, Igor H. 1980. “ Strategic Issue Management” **Strategic Management Journal** Cilt. 1 s.131-148.
- Argon, Türkan.,A.EREN.2004. **İnsan Kaynakları Yönetimi**,Nobel Yay.,Ankara.
- Arıkan, Semra. 2001. “ **Liderlik**”, **Yönetim ve Organizasyon** (Ed. Salih Güney),Nobel Yayınları, Ankara.
- Ataman, Göksel, 2002. “**İşletme Yönetimi Temel Kavramlar &Yeni Yaklaşımlar**” , 2.bs., istanbul, Türkmen Kitabevi.

- Awamleh, R.,&W.L.Gardner.1999. Perceptions of leader Charisma and Effectiveness:The Effects of Vision Content,Delivery and Organizational Performance.Leadership Quarterly,10(3).
- Aydemir, Nilgün. 2000. “ Öğrenen Organizasyonların Oluşturulmasında Vizyon Paylaşımı” ,**İktisat, İşletme, Finans Dergisi**. Sayı.168.
- Bart, Christopher K.1997. “ Sex, Lies and Mission Statements” , Business Horizons, s.9-18
- Bartkus, Barbara ve Glassman, Myron ve McAfee, R.Bruce. 2004. “ Do Large European, US and Japanese Firms Use Their Web Sites To Communicate Their Mission?” ,**European Management Journal**, Sayı: 4, Great Britain: Pergamon Press, Cilt.20, s.423-429.
- \_\_\_\_\_, 2006. “ Mission Statement Quality and Financial Performance” **European Management journal**, Sayı: 1, Great Britain: Pergamon Press, Cilt.24, s.86-94.
- Basım,Nejat.,Varoğlu,A.Kadir. 2003. **Örgütsel Değişim Ve Öğrenme** İstanbul: Beta Yayınları
- Bayer, Ertuğrul. 2003. ” Kurumsallaşma Yönelimli Entellektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü” .Isparta :(Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Boehringer, R., 2004. ‘ ‘ Implementing Organizational Change The Role of the Change Agent’ ’ , <http://www.odgroup.com/articles/change.html>, (12.12.2004).
- Brown, Andrew D. ve Ken Starkey. 1994. “ The Effect of Organizational Culture on Communication and Information” ,**Journal of Management Studies**, 31(6): 808.
- Bryson, John. 1995. Strategic Planing for public and nonprofit organizations a guide to strengthening and sustaininig organizational achievement ,sanfransisco:Jossey-Bass Publishers.
- Burnside, R. M. 1994. **Visioning: “ Building Pictures of the Future”** . (Ed. Jane Henry ve David Walker) Managing Innovation, London: Sage
- Chandler, A.D., Jr. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge, MA.
- Clayton, Susan., 1999, “**Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**” . çev.Onur Yıldırım, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Collins. James c. / Porras. Jerry i. 1996. "Bulding Your Company's Vision" . Harvard Business Review. 65.77.
- Collins, James C. and Jerry I. Porras. 1999. **Değişim**. İstanbul: Mess Yayını.
- Covey, Stephen R., (1997), " Paylaşlan Vizyon" , Executive Excellence, yıl:1, s:7, s.5.
- Cummings, Stephan and Davies, John. 1994. " Brief Case: Mission, Vision, Fusion" , Long Range Planning, Sayı: 6, Great Britain: Pergamon Press, Cilt.27, s.147-150.
- Çelebioğlu, F. 1990. **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Çelik, Vehbi, 1993. " Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi" ,**Verimlilik Dergisi**, No.1, MPM Yayını, Ankara.
- Çetin, Sefa. 2009. **Vizyon Yönetimi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 22 / 2009 ss.95-103
- David, Fred R. 2001. Strategic Management Concepts. Prentice Hall, NY.
- Demir, Cengiz.,Yılmaz Mustafa Kemal. 2010. " Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi" İzmir, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt:25, Sayı:1, ss.69-88.
- Dinçer Ömer.1998. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul.
- \_\_\_\_\_,2003. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (6. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- \_\_\_\_\_, 1996. Fidan, Yahya; **İşletme Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Dinler, A. M. 2009. ' Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon' ,**PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, (e-dergi), 5 (2): ss.1-8.
- Doğan, Selen. 2002. "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma" ,**Amme İdaresi Dergisi**, cilt 35, sayı 1, s.143-174.
- Doğan, Hulusi. 2008. " Örgütlerde Vizyon Ve Misyonlam Çalışanlarca Kabulü Ve Adnan Menderes Üniversitesi Örneği" , 93-110**Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**
- DPT. 2006. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, Ankara.
- Durna, Ufuk. 2002. **Yenilik Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları
- El Namaki ve M.S.S. 1992. " Creating A Corporate Vision" , Long Range Planning. Cilt.25, Konu.6.
- Erçetin, Ş. 2000. **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayınları.

- Erdem, Aybike. 2006. Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği.
- Eren, Erol. 2002. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (Altıncı Basım). İstanbul: Beta Yayınları
- \_\_\_\_\_, 2003. **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fidan, Yahya. 1998. "İşletme Vizyonu ve Stratejisi" . Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim ve Organizasyon Semineri Notları (6 Ekim- 25 Aralık 1997), Konya.
- Fitzroy, P. And Hulbert ,J.M. 2005. Strategic Management :Creating Value in A Turbulent World , John Wiley&Sons Inc.,UK.
- Gill, R. 2003. Change Management or change Leadership **Journal of Change Management**
- Gizir, Sıdıka. 2008. " Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme" **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2,ss.182-196.
- Gordon, George G. ve Nancy DiTomaso. 1992. " Predicting Corporate Performance from Organizational Culture" **Journal of Management Studies**, 29(6):784.
- Grieco, Jr., Peter L. 1997. "İnsanlardaki Vizyon" , ExecutiveExcellence, yıl:1, s:7, s.18.
- Güzelcik, Ebru. 1999. Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Hazır, Köksal. 1998. Küreselleşme Sürecinde İşletmelerin Stratejik Vizyon Yaklaşımı, Orta Anadolu Mensucat A.Ş.' De Birİnceleme, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta.
- Heathfield, S. M. 2010. ' Build a Strategic Framework: Mission Statement,Vision,Values,"<http://humanresources.about.com/cs/strategicplanning1/a/strategicplan.htm>.
- Horward W.Oden. 1997. Managing Corporate Culture, İnnovation and İntrapreneurship, USA: Library Of Congress Cataloging-in Publication Data, s.3.
- <http://gozlem.nedir.com/#ixzz2HCK6Tch7>
- Ireland, R.Duane and Hitt, Michael A.1992. " Mission Statements: Importance, Challenge and Recommendations for Development" , Business Horizons, s.34-42.
- İlğan, Abdurrahman.2008. Örgütsel Değişim, **Milli Eğitim Dergisi** K1ış , Sayı:177

- İzğören, Ahmet Şerif. 2001. **Geleceğin Organizasyonu Yaramak**. 4. Baskı, Elma Yayınevi,
- Kappler. Ekkehard. 1995. "Bilim Olarak İşletme Eğitimi İle Kuruluş için Vizyon İsteklerinin Arasındaki Sistematik ilişki Konusunda Bir Deneme,' Sollmann / Helnze (der.). Vizyon Yönetimi; Önceden Düşünülmüş Başan (İstanbul: Evrim Yayınevi. 1. Basım) (Haz. Veli Karaöz)
- Karahan, Atilla. 2007. Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma s.458-478
- Karasar, Niyazi. 1999. **Bilimsel Araştırma Yöntemi-Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Ankara: Nobel Yayın
- Keçecioglu, Tamer. 2001. **Bir Değişimin Anatomisi, Ya da Değişimin Bir Parçası Olmak**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Kılıç, M., Erkan, V. 2006. ' Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi?' Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, 2 77-93.
- Kılıç, Mehmet. 2010. Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon Ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, **Sosyo Ekonomi Dergisi** Yıl:6 Sayı:13/2010-2
- Klemm, Mary, and Sanderson, Stuart and Luffman, George. 1991. " Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees" , Long Range Planning, Sayı: 3, Great Britain: Pergamon Press, cilt.24, s.73-78.
- Kochi, Richard. 1997. A ' dan Z ' işletme ve Finans Araç Terim ve Teknikler için Tanımlayıcı Rehber, İstanbul :Dünya Yayıncılık.
- Kuş, Elif. 2003. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nitel mi, Nicel mi?**. Ankara:Anı Yayıncılık
- Küçüksüleymanoğlu, Rüyam. 2008. ' Stratejik Planlama Süreci, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 16 (2): 403-412.
- Latham, John R. 1995. " Visioning: The Concept, Trilogy and Process" , Quality Progress, s.65-68.
- Lucas, James R. 1998. " Anatomy of a Vision Statement" , American Management Association International, s. 22-26.
- Mintzberg, Henry. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press,NY.
- Mirze, K. ve Ülgen, H. 2004. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Morris, Rebecca J. 1996. “ Developing a Mission for a Diversified Company” , Long Range Planning, Sayı: 1, Great Britain: Pergamon Press, cilt.29,s.103-115.
- Murphy, L .R. 1995. Managing Job Stres: An Employee Assistance Human,Resource Management Partnership” Personel Review, Cilt.24, Say.1.
- Niven, Paul. 2003. Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies. New Jersey:John Wiley&Sons,Inc.
- Oğuzhan, T. 1996. ‘ ‘ ÖrgütlerdĖletişim’ <http://www.spgksaglik.gov.t/sssayilar9612s8.html>
- Dinçer, Ömer. 1992. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2.bs., İstanbul, s.65.
- Özberk, Yavuz. 2007. ‘ Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci,’ Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer,M.Akif. 2009. Vizyondan Misyona Örgütsel Gelecek Tasarımı. **Çerçeve Dergisi**.ss.70-84
- Özkan, Yelda. 2003. ‘ İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi’ ,<http://www.isguc.org/printout.php?id=176>.
- Özkara, Belkıs. 1999. Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, s.84.
- Özmen , Fatma., Sönmez , Yeşim. 2007. “ Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini” ,**Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Elazığ Cilt: 17, Sayı: 2 Sayfa:177-198,
- Öztop, Sezai. 2007. ‘ Stratejik Planlamam Belediyelere Uygulanması,’ Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Öztüren, Ali. 2008. KKTC Turizm Sektöründe Bütünleşik Tedarik Zincirinin Konaklama İşletmelerinin Performansına Etkisi. Eskişehir: Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Papatya, Gürcan. 1998. “ Vizyon Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim” ,**Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**.
- Pearce, John A. 1982. “ The Company Mission As a Strategic Tool” , Sloan Management Review, Sloan Management Review Association, s.15-24.
- Peters J. Thomas; Waterman H. Robert. 1987. **Yönetme ve Yükseltme Sanatı; Mükemmeli Arayış**, Çev. Selami SARGUT, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Pişkin, M. ve Öner, U. 1999. **Görüşme İlkeleri ve Teknikleri**. Ankara: Siyasal Yayıncılık



- Pool, S.W. 2000, Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring outcomes Among Business Executives, **Journal of Management Development**, 19 (1), s.33.
- Quigley, Joseph V. 1998. **Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması**, Çev. Berat Çelik, Yeni Çizgi Yayın Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.
- Ramazanoğlu, F. ve Bahçeci, V. 2006. ‘ ’ Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramı’ **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, 52-56
- Raynor, Michael E. 1998. “ That Vision Thing: Do We Need It?” Long Range Planning Cilt. 31 Sayı: 3, s.368-376.
- Riegle, R.F. 2001. Mesuring Organic and Mechanistic Cultures, **Engineering Management Journal**, 13 (4), s.3.
- Rummel, J.F. 1968. **Eğitimde Araştırmaya Giriş** (Çev: R.Taşçıoğlu).Ankara:Ajans Türk Yayınları
- Saylı, Halil. 2002.“ Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği” , (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Senge, M. Peter; **Beşinci Disiplin**. 1996. Çev. Ayşegül İdeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Snyder. Nell H. / Dowd, James J. / Houghter. Dianne morse. 1994. Vision Values and courage; Leadership For Quality Management (New York: A Division of Simon E Schuster Inc.).
- Solman, U. ve Heinze, R. 1995. **Vizyon Yönetimi**. İstanbul: Evrim Yayınları Yönetim Dizisi.
- Stoner, Jesse. 1997. “ Vizyon, Misyon ve Değerler” , Executive Excellence, yıl:1, s:7, s.14.
- Sucu, Yaşar. 2000. **Örgütsel Değişim**. Ankara: Elit Yayıncılık
- Şentürk, K.Faruk. 2010. Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçlar Kullanımı Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şimşek, M. 2002. Ekonominin Lokomotifi KOBİ’ lerin Olmazsa Olmazlar İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M. Şerif. 1998. **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Yayınevi, 4.Baskı, Konya.

- Şimşek, M.Şerif ve Akın, H.Bahadır. 2003. **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, Konya
- Tangram.2008. “ Vizyon ve Misyon” [www.tangram.com.try-vizyonmisyon.pdf](http://www.tangram.com.try-vizyonmisyon.pdf).
- Thomson, A. A. ve Strickland, A. J. 2003. Strategic Management, Concepts and Cases. Boston:McGraw-Hill
- Thornberry, Neal. 1997. “ A View About Vision” **European Management Journal**, No: 1, Great Britain: Pergamon Press, cilt.15, s.28-34.
- Toffler,A. 2003. ‘ ’ The Human Side of Change’ [http://www.stthomas.edu/mgmtctrNewsletteArticleHuman\\_Change.htm](http://www.stthomas.edu/mgmtctrNewsletteArticleHuman_Change.htm).
- Tuncer, Polat. 1999. Örgütsel Değişim ve Liderlik, **Sayıştay Dergisi** Sayı:80 ss.57-83
- Türkan, Erdal. 2003. **Vizyon Rekabeti**, Liberti Yayınları.
- Vaill. Peter B. 1990. The Portable MBA (Eliza G.C. COLUNS. Mary Anne DEVANNA) (New York: John Wiley E Sons Inc.).
- Yalçın, A. 2002. **Değişim Yönetimi**. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Yalçın, İbrahim., Seçkin,Zeliha., Demirel, Yavuz. 2009. “ Bilgideki Değişimin Örgütsel Değişime Etkisi Üzerine Bir İnceleme” ,**Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 1, 48-69.
- Yeniçeri, Özcan. 2002. **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2005. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**.Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yılmaz, Şeyda. 2011. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik – Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi. Isparta: (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yurtseven, Hüseyin Rıdvan. 1995. “ Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Belirlenmesi ve Bir Uygulama: Çanakkale Kenti” , İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul.
- Zigarmi, Pat, Ken Blanchard, Drea Zigarmi ve Judd Hoekstra. 2007. “**Kurumsal Liderlik**” , **Liderlikte Ötayı Yükseltmek**, (Çev.: Fatih Uçtum),Kaizen Yayınları, İstanbul.

**EK 1. GÖRÜŞME FORMU****Görüşülen Yer:****Görüşülen Tarih:****Görüşülen Saat:****Görüşülen Kişi:**

- 1) Misyonunuzu açıklarmısınız?
- 2) Sizi diğer otellerden ayıran en önemli özelliğiniz nedir?
- 3) Bu misyon çalışanların motivasyonunu ne kadar temsil etmektedir?
- 4) Çalışanlarınıza verdiğiniz değeri misyon söylemine nasıl yansıtmaktasınız?
- 5) Kurulduğunuz günden bu yana misyon söyleminizde bir değişiklik oldu mu? Olduysa bu değişikliğin nedeni neydi? Olmadıysa değişen çevre koşullarına göre mutlaka sizde değişip geliyorsunuzdur. Bunları misyonunuza yansıtıyor musunuz?
- 6) Örgüt kültürünüzün içerisinde misyonunuza bağlı rekabet edebilme stratejiniz/ ilkeniz nedir? Bu misyon söylemlerinize nasıl yansımaktadır?
- 7) Misyon söyleminiz sizi diğer işletmelerden hangi yönde ayrı kılmaktadır?
- 8) Size göre Vizyon nedir?
- 9) Yönetim ilkeleriniz (çekirdek vizyon) hangi koşullar altında değişmek durumunda kaldı? Açıklarmısınız? Mesela ilk kurulduğunuzda (örgütlenme, planlama, denetleme, liderlik) vizyon yansıması nasıl oldu?
- 10) Değişen ve küreselleşen dünya kurulduğunuz günden bu yana sizin de vizyonunuz değişmiştir.Bu değişim nasıl olmuştur? Değişimin temel tetikleyicileri nelerdir?

## EK 2. OTELLERLE GÖRÜŞMELER

### X Hotel

Otelin bulunduğu arazi 74 sonrası otelin sahibi tarafından kendi imkanlarıyla küçük bir dükkan galif dediğimiz denizin kenarında küçük bir sandviç büfesi olan yukarı da bir tepede restaurant bölümü olan burada ise sadece resepsiyon bölümünün olduğu bir bina küçük tek katlı bir bina şeklinde yapısı varken 25-30 adet bungalow yapılmış ondan sonrası otelin arka kısmına 100 adet oda ekleniyor sonra ihtiyaç görülünce bungalow sayısını 100 çıkarılıyor yıllar geçtikçe adım adım ihtiyaçlara yönelik olarak tırnaklarla kazınarak yapılmaya devam edilmektedir. Sonrası yukarıya havuzun eksikliği fark edilince ve havuz inşaatına başlandı ondan sonra onun yanına destekleyici hamam, sauna gibi otel büyüdükçe restaurantın genişletilmesi gerçekleştirildi, plajı geliştirildi, diğer otellerin büyük havuzları var bizim neden yok denilerek buna ihtiyacımız denilerek büyük dev havuz inşaat edildi. Sonrası etap etap ihtiyaçlara göre bir takım eksiklikler çıkıyor, bu da eksikliğin otelin alt kısmına restaurant eksikliğinin ve oraya yapılması daha büyük alanlarda daha çok kişiyi ağırlayabilmek için, sonrası lobby bölümünün yetersiz kalması gözlemlenince ek olarak lobby yapıldı ilk açılan binaya ek olarak kat çıkıldı ve son olarak gelişen bu son nokta da 200 üstünde bungalowa ulaşıldı, bir tarafta 4 katlı otel, diğer tarafta 4 katlı karşı bölümde 96+101 odalı otelimiz, şuanki yerimizde 250 odalı otel bölümü 2 yıl önce yapıldı. Kışın olan durgunluktan dolayı KKTC' nin en büyük kongre merkezi yapıldı. Kışın ise konferans salonlarıyla hareketlendiriyoruz. Konferans salonlarında bölüm bölüm yapıldı. Bir büyük salon onu destekleyici 3 adet daha salon inşaat edildi. Böyle çalışmaya başladı. Ama yetersiz kalınca daha büyük kongrelere hizmet eden daha büyük salonlar gerekliydi en son hem bölünebilen çok amaçlı hem 2000 kişiye hizmet verebilen hem bölünebilen çok amaçlı 400-500 kişiye küçük küçük salonlar kullabildiği salonlar, yine 2000 kişilik bir büyük lüks balo salonu yapıldı ama daha farklı şık bir salon oldu. Onu destekleme amaçlı 7-8 adet work

shoplar açtık. Tabii bunları yaptık ve yapmaya da devam edeceğiz zaman içinde ihtiyaçların artmasında kaynaklı şekilde ilerleyecek. KKTC de çocukları ve gençleri düşünerek KKTC' nin ilk olarak lunapark inşaat ettik. Bunun dışında otelin tabiki, büyürken personel sayısındaki artışı bununla birlikte biraz daha kurumsallaşma ihtiyaçları zaman içinde arttı kurumsallaşmaya yöneldi. Mesela bundan 7 yıl önce otelde sadece gıda mühendisi bulunurken daha sonra ise kalite denetleyicisi kattık bir takım kurullar denetlemeler çerçevesinde yapıyor ki bunlar bu şekilde ilerliyor. E tabiki kurullar sağlık Bakanlığı tarafından denetleniyor, otelciler birliği ercümeni denetleniyor, Turizm bakanlığı da birçok tesisi denetlemektedir. Bunlar düzenli olarak denetlemeleri sürdürmektedirler ve birtakım zorunluluklar buradan çıkmaktadır ek olarak farklı işte fazladan ek kalite belgeleri bulundurmamız da bir takım zorunluluklar getiriyor ve personel buna da uymak zorunda kalıyor. KKTC de pek fazla şirketlerde kurumsallaşma yapısı gerçekleştirilmiş değil vizyon ve misyon çalışmalarına biraz uzak durulmuş çalışmaları yapılmamış. Bizde de bu çalışmalara 2 sene önce başlatıldı, iletişimle ilgili bir çok eğitimler çalışmalar yapıldı. Bu eğitimlerin birinci spa merkezi ile ilgili olduğu ikinci bölümde ise satış – pazarlama müşteri memnuniyeti üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bunun üstüne yapılan çalışmalarda Kurumsallaşma yoluna aranmaya başlandı ve bu yolda baktı ki vizyonumuz var ama bir araya gelip paylaşmamışız ve bu birçok yerde de böyledir. Bunları daha çok Avrupalılar önem vermektedir çünkü Avrupalılar biraz daha etiketçilerdir bu konularda onlar, biz biraz daha Akdeniz ülkesi olduğumuzdan mı kaynaklanıyor bilmiyorum ama daha çok rahatsız. Ama bu genel yaşantımızın getirdiği bir şeylerdir. Genellikle çalışanlarımızı bulupta getirip çalıştırabiliyoruz. Kendi halkımız biraz burada iş mesaisi içerisinde çalışmak istiyorlar ama otelcilikte pek öle bir şansımız olmuyor çalışma koşullarımız biraz ağır oluyor. Halkımızın rahatlığından dolayı daha çok devlet dairelerini tercih ediyorlar. Çünkü çalışma saatleri belli çalışma koşulları belli izini belli emekliliği belli bundan dolayı da biz çalıştıracak elemanlarımızı Türkiyeden veya yurt dışından tercih etme durumunda kalıyoruz. Buraya gelen kişilerde çalışmak için geldikleri için ondan memnun kalıyoruz

Burada da pek çok şeyi arz talep durumuna göre gerçekleştirmekteyiz. Bunlar olmadan işgal altında kalan Ülkeden gelişme çok fazla beklememek gerekir. Çünkü burası turizm adası olarak yaratılmadı ambargolar altında kendi çabalarıyla yavaş

yavaş kendi kabuklarını kırıp devam etmeye çalışmaktadır. Coğrafi koşullarında farklı olması çok etkilemektedir. Hayat pahalılığının bir çok etkisi bulunmaktadır, materyallerin pahalılığı, enerji güçlerinin yetersiz ve pahalı olunması, yer altı kaynaklarının yetersiz olunması da bizi olumsuz etkilemektedir. Teorik olarak düşünüyoruz ama uygulamaya pek dökemiyoruz bazı durumlarda .

Misyonunuzu açıklarmısınız?

Kuzey Kıbrısta Servis kalitesiyle tatil keyfini dünya standardı bir çizgide yaşatan x hotel, Akdeniz kültürü ile, gelen konuklarımıza beş yıldızlı ve dostça bir servis sağlamaktadır.

Tüm yönetici ve çalışanlarımız çağdaş kalite değerlerine ve yüksek misafir memnuniyetine erişme sorumluluğunu paylaşır.bu çerçevede misafir memnuniyetleri ölçülür ve izlenir, verilen hizmetin her kademesinde sürekli iyileştirme bir yaşam biçimi olarak benimsenir. Tedarikçilerimizle iyi bir işbirliği çerçevesinde performansları sürekli değerlendirilir. İçinde yaşanan toplum ve çevreye saygı, tartışılmaz bir kural olarak kabul edilir. Misafir konaklamasında şahsi mülkiyetlerinin güvende tutulması ön planda tutulur.

Sizi diğer otellerden ayıran en önemli özelliğiniz nedir?

KKTC de bir çok ilki gerçekleştirmiş olmamızdır .İlk en büyük yüzme havuzu, ilk luna park , Aqua park, İlk en büyük spa merkezi, ilk kongre merkezimiz ve birçok ilklere yine adım adım şeklinde devam etmekteyiz. Burası kendi imkanlarıyla etap etap bölüm kısmında inşaat ediliyor. Diğer otellerden farklı yenilikler ileriye yönelik öngörülü yenilikleri çokdur patronumuz yeni bu konu da ihtiyacını önceden görüyor ve bunu hemen tamamlamaya çalışıyor ileride bu ihtiyaç diyerek riske giriyor ve bu riskte tutuyor.

Bu misyon çalışanların motivasyonunu ne kadar temsil etmektedir?

Müdürlerimizinde çalışanlarımızında en büyük amacı müşteri memnuniyeti ve müşterilerin tekrardan bizim oteli tercih etmelerini sağlamaktadır. En büyük misyon veya hedef bizim için budur. Dolayısıyla repeat müşterileri arttırmak. Geçmiş yıllara

baktığımızda istatistiklerimize repeat müşterileri oranımızda artış gözlenmektedir ki bizim için başarı göstergesidir. Otel büyüyor ama büyüme içerisinde de o oranlara baktığımızda bizim öyle müşterilerimiz var müşteri demeyi sevmiyoruz biraz ticari anlam kattığı için biz genellikle misafir demeyi tercih etmekteyiz öyle misafirlerimiz var 20 yıldır sürekli bu otele gelmekte, belirli aralıklar otele gelenler, sürekli gelip aynı otelde kalmak isteyenler, aynı bungalovu tercih edenler, aa artık bu bizim ağacımız diye sahiplenilen mi dersiniz yani artık benimsediler artık ne yaparsak yapalım insanlar bizimledirler kendileri dile getirmektedirler. Bu feedbackleri almak bizim için çok güzel bir duygudur. Organizasyonlar içinde yine aynı bakış açımız, bir organizasyonu tekrar kez burada yapılması bizi daha çok mutlu eder ve bu durumda belli bir başarıya ulaştığımızı göstermektedir. Bundan kaynaklı bir çok sebeplerden kaynaklı misafirlerimizle olan iş ilişkilerimiz düzenimiz oturmuş durumdadır. Müşterilerimize onlar için ne kadar ince düşündüğümüzü kendilerinin çok özel olduklarını hissettirmeye çalışıyoruz ve bunuda hem biz müdürler hem de personel olarak tam kadro ile motivasyonlarını yüksek şekilde sağlatmaya çalışıyoruz. Güler yüzlü bir şekilde operasyonun başından sonuna kadar onlarla birlikte olarak.

Çalışanlarınıza verdiğiniz değeri misyon söylemine nasıl yansıtmaktasınız?

Çalışanların tesis içerisinde 400-500 kişi ayrı bir catering olayı bulunmaktadır. Sadece catering olayı ile bitmiyor olay bide bunu sağlayabileceğimiz yerimiz yemek yenilen yerimizin düzgün olması gerekiyor ve biz bunu çalışanlarımız için en güzel şekilde sağlamaya çalışıyoruz. Lojmanlarını düzgün ve yaşam sağlayabilmeleri gerekiyor ordaki imkanlarının soğutması, ısıtması gibi temizlik, teknik ihtiyaçlarının sağlanması gerekiyor. Bizim öncelikle onların yani personelimizin memnuniyetini sağlamaya çalışıyoruz. Kılık – Kıyafette onların görünüşünde bizi memnun edebilmeleri için de onlara bu imkanları sağlamaya çalışıyoruz. Otele geliş – gidış vasıta sağlanmasında, izin günleri açısından, ödenekli izine gönderilme zamanında ise bunlar hep çalışanla birlikte ayarlanmalar yapılmaya çalışılmaktadır. Biz bu izne çıkarma durumunda ise diğer otellere göre minimum seviyede yapıyoruz Geçmişte sezon sonu eylülde çalışanlarla vedalaşırdık tekrar mayıs ayında ise çalışmaya başladık. Şimdi ise en azından kimisi 15 gün kimisi 30 gün gibi minimum seviyelere düşürdük. Bu dönemlerde ise müdürlerin izne çıkarılması da ödeneksiz olarak

çıkarılmaktadır ve bu durumunda sağlanması çalışanların kendilerini biraz daha iyi hissetmelerini sağlıyor çünkü farklı olmadıklarını görüyorlar ve iş yerine olan duyguları daha da pekişip kendilerini buraya ait olduklarını hissetmeye başlıyorlar.

Kurulduğunuz günden bu yana misyon söyleminizde bir değişiklik oldu mu? Olduysa bu değişikliğin nedeni neydi? Olmadıysa değişen çevre koşullarına göre mutlaka sizde değişip geliyorsunuzdur. Bunları misyonunuza yansıtıyor musunuz?

Olmadı diye cevaplamak istiyorum. Çünkü hedef her zaman için aynıdır başarmak istediğimiz yapısal değişikliklerle bir takım hedefler değişebilir ama o zamanki misyonun neyse şu zamankini de kapsıyor. Yoğun bir otel olduğumuzdan misyon – vizyon çalışması için bile toplantı yapma imkanı pek olmuyor dolayısıyla bir takım şeyler değişiyor, geliyor. Hale hazırda bulunan misyon söyleminizde değişiklik olmadı.

Örgüt kültürünüzün içerisinde misyonunuza bağlı rekabet edebilme stratejiniz/ ilkeniz nedir? Bu misyon söylemlerinize nasıl yansımaktadır?

Sonuçta Kıbrısta Pazar belli 5 yıldızlı otellerin aralarında fiyat farkları pek bulunmamaktadır. Fiyatlar belirlenirken fazla uçamazsınız. Çünkü bize gelmeyipte farklı bir yer bulabilir misafirlerimiz bundan kaynaklı olarak fiyatlarımız hemen hemen aynı kalmaktadır buradaki bizim farklılığımız hizmetle, memnuniyetle farkımızı ortaya koyuyoruz .Dev kongrelerde 2000-3000 kişiyi buraya çektiğimiz de biz kendi odalarımızı doldurduğumuz gibi ada genelindeki bir çok oteli de dolduruyoruz misafirlerimizin tercihiyle bağlı olarak mağusa bölgesine kadar giden olmaktadır . Dolayısıyla bu tür operasyonlar da biz KKTC' nin destinasyonunu pazarlamaktayız.

Size göre Vizyon nedir?

X hotel misafirleri için değer yaratmayı, beklentilerine kalite ve istikrarla karşılık vermeyi vizyonu olarak benimsemiştir.



Yönetim ilkeleriniz (çekirdek vizyon) hangi koşullar altında değişmek durumunda kaldı? Açıklarmısınız? Mesela ilk kurulduğunuzda (örgütlenme, planlama, denetleme, liderlik) vizyon yansıması nasıl oldu?

Vizyonumuz da değişiklik olmadı. Biraz önce misyon içinde ayrılarını söyledim yani sürekli olarak değişiklik olmuyor değişmez vizyon koyuyorsunuz zaten vizyon koyuyorsunuz 2-3-5 yıllık hedefler koyarsın ama 5 yıl sonraya baktığınız da tekrar bir 5 yıllık hedef belirlerken az çok fikir aynıdır ama sürekliliği veya yüzdeliği değişir. Dolayısıyla değişmiş gibi algılamak yanlış olur .

Değişen ve küreselleşen dünya kurulduğunuz günden bu yana sizin de vizyonunuz değişmiştir. Bu değişim nasıl olmuştur? Değişimin temel tetikleyicileri nelerdir?

Bu soruya benim yanıt vermem doğru olmaz. Çünkü patronumuz burayı kendi başına yaptığı için kendi sistemiyle yönettiği için her aşamasında da bulunduğu için cevaplandırmasam iyi olur. Çünkü onun bu yola çıkarken ne düşündü bilemiyorum. Tam olarak hedefi 1000 yataklı veya 100 oda 100 bunlagow olsunmuydu? Benim gördüğüm talebe göre devam etti ve burasının yeri çoğu kişiler içinde manevi değeri büyüktür herkesin küçüklüğünde geldiği plaj olduğundan dolayı stratejik yeride bulunmaktadır.

## **Y Hotel**

Misyonunuzu açıklar mısınız?

Misyonumuz adadaki ilk 5 yıldızlı otel olmamız ve adadaki profesyonel otelciliğin başlangıcı olarak bilinmesi nedeniyle, öncelikle bu özelliğimize yakışan hizmet kalitesini sürdürmek ve yüzde yüz misafir memnuniyeti sağlamaktır.

Sizi diğer otellerden ayıran en önemli özelliğiniz nedir?

Otelimizi adadaki diğer otellerden ayıran en önemli özellik daha önce de belirttiğimiz gibi ilk 5 yıldızlı otel olmamızdır. Bunun dışında en geniş yüz ölçümüne, kumarhane ve oda genişliğine sahip otel olmamızdır.

Bu misyon çalışanların motivasyonunu ne kadar temsil etmektedir?

Misyonumuz çalışanlarımızın motivasyonunu işin inceliklerinin öğrenildiği bir okul olarak temsil etmektedir.

Çalışanlarınıza verdiğiniz değeri misyon söylemine nasıl yansıtmaktasınız?

Hizmet sektöründe kalitenin öncelikle personel kalitesiyle ilgili olduğunun bilincindeyiz ve bu bağlamda misyonumuz öncelikle çalışanlarımızın motivasyonunu sağlamaktır.

Kurulduğunuz günden bu yana misyon söyleminizde bir değişiklik oldu mu? Olduysa bu değişikliğin nedeni neydi? Olmadıysa değişen çevre koşullarına göre mutlaka siz de değişip geliyorsunuzdur. Bunları misyonunuza yansıtıyor musunuz?

Kurulduğumuz günden bu yana değişen ve gelişen sektör şartlarına ayak uydurmak için tabii ki misyon söylemimizde değişiklikler oldu, bunlardan en önemlisi bizden sonra açılan 5 yıldızlı otellerin üstünde hizmet kalitesi sunmaktır.

Örgüt kültürünüzün içerisinde misyonunuza bağlı rekabet edebilme stratejiniz / ilkeniz nedir? Bu misyon söylemlerinize nasıl yansımaktadır?

Öncelikle misyonumuzu tüm çalışanlarımızla paylaşarak ve belirlenen stratejileri kendilerine aktararak, bu doğrultuda verim elde etme planlaması yapmaktır.

Misyon söyleminiz sizi diğer işletmelerden hangi yönde ayrı kılmaktadır?

Misyon söylemimiz adadaki ilk 5 yıldızlı otel olmamız nedeniyle beklentilerin yüksek tutulması açısından bizi diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliktir.

Size göre Vizyon nedir?

Vizyon, otelimizi gelecekte görmek istediğimiz yerdir.

Yönetim ilkeleriniz (çekirdek vizyon) hangi koşullar altında değişmek durumunda kaldı? Açıklar mısınız? Mesela ilk kurulduğunuzda (örgütlenme, planlama, denetleme, liderlik) vizyon yansıması nasıl oldu?

Yönetim ilkelerimiz gelişen sektör şartlarına bağlı olarak değişmek zorunda kaldı. Bunlardan en önemlisi bir konu hakkında tüm çalışanlarımızın fikrine başvurarak karar almamızdır.

Değişen ve küreleşen dünya kurulduğumuz günden bu yana sizin de vizyonunuz değişmiştir. Bu değişim nasıl olmuştur? Değişimin temel tetikleyicileri nelerdir?

Değişen ve küreselleşen dünya şartlarına bağlı olarak vizyonumuzdaki en önemli değişiklik, başlarda sadece ‘ KKTC ve Türkiye’ de üstünlerde bir otel olmak’ olarak belirlenen vizyonumuz ‘ dünya çapında tanınan bir otel olmak’ olarak değişmiştir.

**MİSYONUMUZ:** Kaynaklarımızı etkili kullanarak, deneyimli ve güler yüzlü hizmetimizle misafir memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaktır.

**VİZYONUMUZ:** Misafir memnuniyetini her şeyin üzerinde tutan düşünce anlayışı ve sürekli gelişimi ilke edinen kurumsallaşmış yapısı ile Turizm sektöründe Türk ve Uluslar arası konukların en çok tercih ettikleri otel olmaktır.

### **Z Hotel Birinci Görüşme**

Misyonunuzu açıklarmısınız?

Misyonumuz misafirlerimizi en yüksek kalitede hizmet vererek tekrar geleceklerini bildiğimiz için..

Sizi diğer otellerden ayıran en önemli özelliğiniz nedir?

İstikrardır. İstikrarı ise şöyle sağlıyoruz standartlarımız var personel değiştirmemiz pek yok bu misafirle sürekli bir dialog içinde olmamızı sağlamaktadır. Hem standartlarımızı korumamızı sağlıyor aynı elamanlarla aynı ekip çalıştırmaya gayret

gösteriyoruz bu da bizi müşteriyle bizi irtibata geçmemizi daha çok kolaylaştırıyor aile ortamı sunuyoruz. Buda bizim gelen müşteri portföyümüzü hem yeniliyor bu sayede hem de eski müşterilerimizi sürekliliğini sağlamaktayız. Bunu da kumarhane müşterilerimiz ve acentalara ayırdığımız dilimler içinde gerçekleştirmektedir.

Bu misyon çalışanların motivasyonunu ne kadar temsil etmektedir?

Çalışanlarımızı genellikle memnun ettiğimiz için bu da bize pozitif enerji olarak geri döndürüyor. Yani lojman hizmetleri olsun beslenme hizmetleri olsun temizlik ihtiyaçları olsun ücretleri olsun sosyal güvenceleri primleri yatırımları olsun sağlık hizmetleri genellikle bunları ön planda yapıyoruz. Maaş ödemelerimiz düzenli oluyor beslenme de çeşitliliğimiz var bu sunduklarımız çalışanlarımıza misafirlerimize artı olarak yansıyor.

Çalışanlarınıza verdiğiniz değeri misyon söylemine nasıl yansıtmaktasınız?

Misafirlerimizle irtibatları güçlü oluyor fazla değişiklik yapmadığımız için elemanları 3 sene önce gelen misafirler 3 sene sonra tekrardan otelimize geldiğinde yine aynı elemanın kendisiyle ilgilenmesinden müşteriler çok mutlu oluyor daha bir samimi bir şekilde davranıyor. Bir özel misafir gibi davranıldığı için mutlu olunuyor müşteri olarak değil.

Kurulduğunuz günden bu yana misyon söyleminizde bir değişiklik oldu mu? Olduysa bu değişikliğin nedeni neydi? Olmadıysa değişen çevre koşullarına göre mutlaka sizde değişip geliyorsunuzdur. Bunları misyonunuza yansıtıyor musunuz?

Muhakkak oldu çünkü şartlar değişiyor teknoloji değişiyor kurulduğumuz günden bu yana misyonumuzu aynı çizgide tutmaya değiştirmemeye çalıştık. Yönetim kurulunun hızlı bir manevra kabiliyeti var çünkü bugün dünya da gelişen teknolojiyi tesisimize entegre edebiliyoruz sistemlerimiz günü kurtarmak için kurulmuyor ciddi yatırımlar yapılıyor bunları kullanarak gelişmelerden faydalanarak misyonumuza da yansıtmaya çalışmaktayız yatırımlarımızı da o yönde yapmaya çalışıyoruz bu yeniliklerimiz yurtdışı bağlantılarımızın güçlü olmasına da bağlayabiliyoruz örneğin

Almanya da kullanılan teknolojiyi kolaylıkla kendimize indirgeyebiliyoruz bu misyonumuzu canlı tutmaktadır.

Örgüt kültürünüzün içerisinde misyonunuza bağlı rekabet edebilme stratejiniz/ilkeniz nedir? Bu misyon söylemlerinize nasıl yansımaktadır?

Bugün sadece otelcilikle ayakta duran firma var mıdır bilmiyorum ama bizim yan kollarımız var inşaat sektöründe, mobilya sektöründe desteklendiğimiz için rekabet edebilmede bunlar sayesinde güçlüyüz ve ayaktayız imajımız gerek misafirlerimize gerek çalışanlarımızda olsun gerekte bu hizmetlerimizi sunabileceğimiz firmalara düzenli bir şekilde ödemelerimizi yaparak imajımızı dışarıda da korumaktayız ayrıca istikrarımızı koruduğumuzdan dolayı da senelerdir imajımızı da en üst noktalardadır.

Misyon söyleminiz sizi diğer işletmelerden hangi yönde ayrı kılmaktadır?

Kalitedir kaliteden hiç ödün vermedik yani bugün her şey dahil bir otele gittiğinizde önünüze sunulan yemekler 5 yıldızlı otel olmasına rağmen çok farklıdır bizim mutfağımızda bu olay çok daha farklıdır birçok otelde mutfak anlamında bir menüde yazan yemeği 3 sıra sonra tekrardan olması 5 yıldızlı otel ve her şey dahil konseptine yakıştıramıyorum biz bunu yaşatmıyoruz misafirlerimize yemekte ne yemek istiyorsa muhakkak bulmuşlardır bunu kaliteli ve leziz bir şekilde sunuyoruz .

Size göre Vizyon nedir? Değişen vizyonunuz nasıl oldu? Rekabet edebilmek için nasıl bir vizyon değişikliğine gittiniz?

Müşteri memnuniyetini, sürekli gelişmeyi, kaliteyi, sosyal sorumluluğu, profesyonel yönetim anlayışını, teknolojik gelişmelere uygunluğu ve rahatlığı esas alan bir anlayışla sektöründe lider bir kuruluş olmayı kendine VİZYON edinmiştir. Değişen dış etkenler diyeyim turizm dünyada farklılaştı örneğin senede 1 tatile çıkan tatilcilerimizin bir tesise gitmesi diğer sene farklı yerlere gitme ihtiyacı duymaktadır bu anlamda bazı tesislerin her şey dahi yaparak müşterilerle ilgilenmediği gözlenmektedir fakat bu bizde tam tersi bizim daha çok ilgili personelimizle bunu müşteriyi memnun ederek her sene bize gelmelerini çekiyoruz. Bizim vizyonumuz hep misafirlerimize kaliteli hizmet ve kusursuz memnuniyet sunmaktır. Biz bu davranışımızla hep misafirin tekrar geleceğini ümit ederek yola çıktık.

Yönetim ilkeleriniz (çekirdek vizyon) hangi koşullar altında değişmek durumunda kaldı? Açıklarmısınız? Mesela ilk kurulduğunuzda (örgütlenme, planlama, denetleme, liderlik) vizyon yansıması nasıl oldu?

Z Otelimiz ilk kurulumunda aile işletmesi olarak kuruldu ve zamanla kurumsallaştı ilk kurulduğunda karar verme mekanizması patrondu ve kararlar çıkıyordu. Eğitimli personeller danışmanlar sayesinde bunlar tepe kadrosu diyeyim güçlendirerek gerekli alt yapı kuruldu değişen dengelerde hızlı manevralar yaparak yöneticilerimiz yollarında planlı bir düzen içinde ilerliyorlar. Tepe kadromuzun düzenli toplantıları yapılıyor oluşan aksaklıklar sunuluyor ve ayrıca toplantılarda çalışanlarla müşterileri arasında oluşan düzenli diyalogtan dolayı belirli eksiklikler yapılması gereken olan yeniliklerde çalışanlar tarafından müdürlere bildirilerek çalışanlarımıza da söz hakkı veriyoruz ve onlarından bu sayede vizyonları genişleterek motivasyonlarını da artırıyoruz.

Değişen ve küreselleşen dünya kurulduğunuz günden bu yana sizin de vizyonunuz değişmiştir. Bu değişim nasıl olmuştur? Değişimin temel tetikleyicileri nelerdir?

Değişime neden olan her işletme gibi değişmesi gereken sektör de nasıl ivme oluştuysa o yönde otelcilikte bizde de o yönde değişiyor.

Başarılı bir yıl geçirdik cıtamız yükseldi yenilikler yaparak bunu da finansımıza yansıtık misafirlerimizle çalıştığımız şirketlerle iyi ilişkiler sayesinde kendimizi KKTC turizminde çok iyi yerde görüyoruz ve bunu devamlılığımızı sağlayacağız ve son 6-7 yıldır da sağlamakta bulunmaktayız.

## **Z Otel İkinci Görüşme**

Misyonunuzu açıklarmısınız?

Ayrıca belirlemiş olduğumuz bu vizyon çerçevesinde müşterilerimize, çalışanlarımıza ve ülkemize hizmet sağlayarak örnek bir kuruluş olmayı kendimize MİSYON edindik.

Öncelikli olarak şimdi rum dan başlayalım. Rum biliyorsunuz ki 1974 den önce rum kesimi yani Kıbrısın genelinde Türklerin bir tek oteli vardı bu otelde saray oteldi diğer bütün oteller ve yataklar Rumlara aitti. Bunun toplam Maraş ta içerisinde o günün şartlarında 20-22 bin civarına çıkıyor bizde ise öyle bir yatak kapasitesi yoktu yani Rum, İngiliz sömürgesi kaldığı sürece İngilizler tarafından çok iyi bilinen bir oteldir dolayısıyla İngilizlerin orta ölçekli dediğimiz müşteri yapısına uygun bir konumdaydı. Dolayısıyla havasına uyması şartları bakımından çok cazip yerine getirilen iyi bilinen bir yerdi Kıbrıs adası. Müşteriler o zaman lüks bir şey aramıyordu sadece iyi bir yatak iyi bir yemek seyiri öne çıkarmıştı. Rumlar dolayısıyla ucuz fiyat veriyordu tabi burada Kıbrıs olarak.Bizim Türkiye de biliyorsunuz Özal dan sonra esas bütün şey değişmeye başladı öncesi orda da yoktu turizmci Türkiye de beş altı tane otel vardı bir tanesi divan otel, inter otel belli bir süreden sonra Marmara otel olarak değişti Akdeniz bölgesinde Sheraton otel vardı yani bunun gibi birkaç tane daha otel bulunmaktaydı baktığımızda pek bir otelimiz yoktu.

Özal dan sonra turizm bacasız bir sektör haline geldi. İnsan beşerisine dayalı insana yönelik dolayısıyla Rumlar bunu çok iyi lanse ettiler ve ağırlıklı yüzde 90 Avrupandan İngiltereden gelen müşterilere yönelik küçük oteller büyük oteller değil öle 30 oda 40 oda 50 oda olarak yaptı son en büyük oteli Salamiste 1974 de açıldı. 1974 senesinde müşteriler Türkiye den gelen müşterilerdi ama onlar ilk büyük oteli o zaman açtılar büyük yatırımlar yaptılar ilk müşteriler 1974 den sonra gelen Türklerdi. Genel baktığımızda küçük ölçekli öle 30 odalı 40 odalı otellerdi bakınız Girne içerisinde dolayısıyla çok şey vardı.

Yani Rumlar buna önem verdiler ve bizim onar gibi olanağımız yoktu bizde elimizden kalan Türk tarafında olan otelleri işletme durumunda kaldık bununla biz turizme yöneldik bu bir gerçektir. Güney, kuzey bölgesinde kaç tane otel vardı o zaman salamis otel mağusa da boğaz otel ve Girne tarafında more monte otel vardı dolayısıyla büyük lüks oteller yoktu. 1974 den öncesinde ada da pek büyük ölçekli otele sahip değillerdi.74 den sonrası Asil Nadirin adaya gelmesiyle çok etkisi oldu. Mevcut oteller savaş sonrası bayağı bir tahrip oldular zarar gördüler savaş mağduru oldular bunlardan bir tanesi de zefiros oteldi. Ondan sonrası Asil Nadir o durumda olan bazı otelleri alarak beş yıldızlı otel konseptine getirdi. 1974 de Y otel burada

halen daha inşaat halindeydi. Şimdi gördüğümüz kuzey kıbrıstaki otellerin bir çoğu türkiyenin verdiği finansla yapıldığı örnek verecek olursak Girne bölgesinde merit, mercure mağusa bölgesindeki kaya Artemis vb..Faktör olarak bunları buraya yönelmesinin nedeni kumarhane nedeniydi. 1995 li yıllarda Türkiyede kapatılan kumarhanelerin ardından buraya gelip yatırım yapmaları Türkiye için büyük bir yatırım kaynağı oldu. Dolayısıyla Z otel KKTC yatırımlı olarak inşaat edilen oteldir. Denizin kenarında 52 odalı 2 yıldızlı faaliyet veren bir oteldir ama otel Rumlara yönelik bir oteldi. Yerli turizmin olmadığı zaman yerli turizm sadece Rumlara yönelikti yerli turistimiz trodostaki otelleri tercih ediyorlardı. Bizim buradaki otellerimiz 60 yaş ve üstü emekli İngiliz, Almanların geldiği bir oteller müşteri portföyüne sahipti. Emekliliğini kıbrısta geçirmeyi tercih eden kişiler hava şartlarından dolayı birçok müşteri vardı. Örneğin ben ilk görevim olan dome otelde müdür olarak başladığım da ofisimde birçok evrak buldum evraklarda Girne de 3450 kişi civarında İngilizlerin yaşadığını belgeleyen belgeler buldum. Girnenin o zaman ki nüfusu 7000 civarındaydı. Otel 1962 de sahibi tarafından yapıldı birçok olumsuz sıkıntılar yüzünden devletin himayesine geçti ve o zaman bunun gibi birçok otel devletin elinde kaldı. Birçok otel zaten bu durumlardan sonra 70 li yıllardan sonra turizm işletmeleri olarak bir işletme kuruldu ve tüm bu durumda olan oteller oraya bağlandı. Türkiye den müdürler getirilerek işletmelere konuldu ve o zaman bizde otel müdürlüğünden otel yöneticiliğinden anlayan kimse yoktu. O zamanlarda ganimet malları bildiğimiz gibi biraz parası olan kişilere verilerek oralarda mal sahipleri kendi bilgilerine yeteneklerine dayanarak oteli inşa ediyorlardı. Z otel 62 li yıllardan 80 yıllara kadar küçük bir butik otel konseptinde hizmet vermekteydi. 80 yıllarda devlet tarafından yapılan çağrıda yurtdışından / ingiltereden gelen iş adamlarına teşvikler verildi. 80 li yıllardan 88 arasında bu yine devletin verdiği teşviklerle devam etti çalışmalar o zaman otelleri 400-500 dolara devlet kiralardı. O zaman en büyük gider kaynağı beşeri unsur insan unsuruydu. Çünkü insana hizmet vermezsen hizmetin karşılığını alamazsın. 88 li yıllarda rahmetli Ş. V ingilterede bir çok ilke imza atmış, kendisini gece hayatında tanıtmış 88 de Z otelin ilk sahibi olarak orayı devraldı ve Z oteli otel statüsüne çıkarır 2 yıldızlı halden 3 yıldızlı tesis haline getirir.1988 den 1998 yılına kadar şakir bey 3 yıldızlı konsepti koruyarak devam etti. 1995 yılında ise Türkiyede ki kumarhanelerin kapanmasının ardından 1995 tarihinden sonra KKTC için tam bir dönüm noktası ilk kumarhaneyi burada ben açtım. Dome otel bünyesinde o zaman beni ingiltereye gönderildim bu kumarhane



işletmeciliğinin eğitimini aldım, staj yaptım ve sonrasında gelip buraya uyguladık ve kumarhaneyi KKTC' ye açmış olduk. 1998 yılında şuanki patronum olan D. bey gelecekteki turizm potansiyelini gördü ve babasını da ikna ederek 3 yıldızlı otelden 5 yıldızlı otele çıkarıldı. Küçük otelden bahsetmekteyim devletin bize 49 yıllığına kiraya verdiği yeri bu hale getirdik. Çünkü beş yıldızlı otellere kumarhane işletmesi açılması için izin veriliyordu ve D. bey oteli 5 yıldızlı bir otel haline getirdi. 2005 de D. bey eğlence sektörüyle kumarhane işletmeciliğine birlikte tutarak adımlarını attı. Canlandırılan kktc ye ışık tutan eğlence, kumarhane ve otel ilk otel bütünleşmesiyle Z oteldi ve D. beyin yanında kumarhane müdürü işletmecisi bu sektörün içinde olan Avrupa da yetişmiş bir kişiydi. 2004 yılında D. bey yan taraftaki arsayı alarak 2. Otel inşaatına başladı ve 92 odalı bir bölümü de tamamlamış oldular. İlk bölüm kısmı 52 odalıydı daha sonra 12 oda daha ilave edilmişti ve şuan olarak son kısım ile birlikte 156 odaya ulaşıldı. Profesyonel bir otel olarak ekonomik bir şekilde çalışabilmesi için bir otelin en az 90 - 95 odaya ihtiyacı vardır. Bu yatırımları da arttırmak için şuan marınacılığa yönelmekteyiz çünkü şuan Akdeniz üstünde sürekli seyahat halinde olan 10.000 adet yat vardır ve yabancı yatırımcılar tarafından karpaz bölgesinde İngiliz tarafından yapıldı. Normalde ben onlara söyledim marınacılıkla otelcilikle birleştirelim diye yoksa pek geçerli değildir değildir. Bazı Amerikalılar yatları bir sezon kullanır sonra park ücreti pahalı olduğu için yatlarını uygun fiyatlara satmaktadırlar ve böylelikle gelen müşterileri de misafir etmekteyiz. Bizim hafta sonuna yaklaşırken perşembeden Pazar gününe kadar her haftamız dolu geçmektedir otelimize çünkü eğlence – kumarhane için birçok misafirimiz gelmektedirler. Otelin altında kumarhane olur sadece kumarhane olarak olmaz turizme bir etkisi olmaz ve biz buna karşıyız, otele gelenler çünkü misafirler için isteğe bağlı olarak kullanımları değişmektedir. Resmi bir kayıt olarak tutmayalım ama söyleyeyim şirketimiz uluslar arası iş yapmaktadır meksikada büyük bir kumarhane işletmesi aldık bir ay sonra açılışı olacak.

Önceki misyonunuzla sonraki misyonunuz ne şekilde değişti?

Yoğunluk Türk müşteriye yönelindi. Önceki müşteri portföyümüz ingilizdi, İngilizlere hitap eden yatak kahvaltı şeklindeydi çok fazla bir talepleri olmayan iyi bir yatak ve kahvaltıya sahip olması yeterliydi. Ama bunlar değişti genç dinamik eğlenmeye gelen verdiği ücretin karşılığını almak isteyen müşterilere döndü. Arz-

Talep durumuna döndü ve bu misyon 2 yıldızdan 5 yıldıza geçme aşamasına yönlendirdi. Bunuda kumarhane hertarafa yaptığımız sayısız reklamlarla sağladık. Dünyanın en büyük kumarbazları Çinliler, Türkler, İranlılar ve Rumlar bunları işletmemize çekmeye çalışmaktayız.

Sizi diğer otellerden ayıran en önemli özelliğiniz nedir?

1998 den sonra yüksek portföylü müşteriye yöneldik o müşterilerimizin deniz, kum, güneş değil sadece yararlanacakları eğlence , yiyecek faktörünüde ortaya koyarak ayrımcılığımızı ortaya koyuyoruz. Eğlence anlamında en fazla sanatçı getiren bizden başka kurum bulunmamaktadır. Bizim gibi eğlence sektöründe ilklere imza atan personeline karşı olan prensibini koruması çok önemlidir. Çünkü adanın tek çıkış noktası yolu turizmdir bunuda vizyon aşaması görebiliriz.

Bu misyon çalışanların motivasyonunu ne kadar temsil etmektedir?

Birinci unsur insan gücüdür beşeri unsur faktörüdür onu yönetenlere en büyük görev düşmekte bunları insan yönetmektedir. Sen bunlara iş veren olarak daha iyi bir çalışma ortamı sunmazsan ayrıcalık sağlamazsan çalışanlarına o hayat şartlarını sağlamazsan onları motive etmezsen çalışanlarını istediğini alamazsın. Sen bunu çalışanına hissettirirsen o da gelen müşteriye bunu gösterecek ve müşteri memnuniyeti artacaktır ve buna örnek olarak bir çok müşteri var ve buradan başka bir yere gitmezler ve o çalışanı sürekli olarak isterler kendisiyle ilgilenmesini . Çocukluktan aldığımız personeller var 20 yıllık bizde çalışan ama Rum bunu yapamadı bir rakibimiz olarak rum hayat şartları meselesine baktılar turizm sektöründe insan faktörünü hep dışarıda tuttular ve dolayısıyla bitirdiler bu konuda çalışanlarını uzak doğudan yaptılar ama bu konuda Türkiye açtı artık burada da devam etmektedir. Kıbrıstada canlanmaya yöneticiler çıkmaya başladı . Yeni bir otel yapıldı Rum tarafında ultra lüks otel ama işletemediler çünkü insan unsurunu önem verilmedi bunu yapmak kolay değil otel yapmakla olmuyor onları memnun etmek lazım, ödeyebilmek lazım, onları ekonomik refaha da ulaştırmamız bizim de vizyonumuzdaki kademe atlamayı göstermektedir.

Çalışanlarınıza verdiğiniz değeri misyon söylemine nasıl yansıtmaktasınız?

Benim felsefe olarak söyle söyleyeyim. Birinci olarak insan unsuruna bundan sonraki bölümde fiziki yapıya önem verim. Ama bazıları hayır en şahane bir otel yap da herkes çalıştırır derler ama öle olmamaktadır herkes çalıştıramıyorlar bunu çalıştıracakların o bölümle eğitimini almasını, bilgili insanlara gerek vardır. Bu insanlar bunu bilirse kendide karşılığını alacağını biliyorsa iki şeye ihtiyaç vardır fiziki yapı ve insan unsuru olmaktadır ve bu da çalışanların mesleğine olan güvenirliliğine artacağını görmekteyiz ama şuan Kıbrısta öle büyük sıkıntı var ki izolasyondan dolayı sıkıntı yaşamaktayız .

Kurulduğunuz günden bu yana misyon söyleminizde bir değişiklik oldu mu? Olduysa bu değişikliğin nedeni neydi? Olmadıysa değişen çevre koşullarına göre mutlaka sizde değişip geliyorsunuzdur. Bunları misyonunuza yansıtıyor musunuz?

Oldu. İnsan faktörü dediğimiz gibi önemini vurguladık bizim buradaki okullardan çok yetenekli çocuklar çıkmaya başladı ve artık baktığımızda otellerin yıldız konusunda çalışan personelin yıldızlama da çok etkisi oluyor personelin akademik kariyeri çünkü bir genel müdürün lise mezunu olması olmuyor, ön büro müdürünün ortaokul mezunu olması olmuyor. Çalışan insan kalitesi bizim en önemli ayırttığımız diğer yerlere göre özelliğimiz oldu. Burdada iş verenin de bilinçli olması şartı oldu. Bizdeki özel sektör profesyonelleşmeye gitmedi.

Örgüt kültürünüzün içerisinde misyonunuza bağlı rekabet edebilme stratejiniz/ilkeniz nedir? Bu misyon söylemlerimize nasıl yansımaktadır?

Yeniliklerimizle, dünya çapındaki reklam tanıtımlarımızla bizim şuan ki yazlık ve kışlık eğlence yerine sahip olmamız sürekli olarak yemek kültürlerini yeniliyor olmamız menülerimizin gelişmesi eğitimlerle kendilerini geliştirmektedirler. Şuan ki aşçımız KKTC nin en iyi aşçısı olması.

Misyon söyleminiz sizi diğer işletmelerden hangi yönde ayrı kılmaktadır?

Müşterilerle arz talepe göre çalışmaktayız ve benim diğer otellere göre sürekli talep edilmemizin sebebi öncelikli olarak şehir, deniz özelliklerini sunmamız yani şehir merkezinde olmamızdır. Bu bizim en önemli avantajımızdır ve bundan önceki senelerde her akşam Türkiye kanallarında canlı yayın yapılarak eğlence programları sunuldu.

Size göre Vizyon nedir?

Müşteri memnuniyetini, sürekli gelişmeyi, kaliteyi, sosyal sorumluluğu, profesyonel yönetim anlayışını, teknolojik gelişmelere uygunluğu ve rahatlığı esas alan bir anlayışla sektöründe lider bir kuruluş olmayı kendine VİZYON edinmiştir. Vizyon belirli bir hedef koyar benim bulunabileceğim bir nokta vardır ve şuan içinde vizyonumuz dünyaya açılacak bir otel olmak, kıbrısta başka yatırımlarla olmak marina projemiz var onu yapmaya planlıyoruz. Bizim vizyonumuzda devletin çok etkisi olmaktadır çünkü devletin kararsızlıkları bazı durumlarda karar alamasızlıkları bizi çok etkilemektedir. Bizim marina ve otel projemiz var 300 milyonluk marina projesi ve 400 yataklı da otel projemiz var ama birçok kararsız durumlardan dolayı bizi bekletmektedirler. Vizyonumuzdaki gelişmeler bitmedi yine biz projeler üretmek yapmaya ve hayata döndürecez ama bir an evvel bu devletimizin bizlere olan kararsız politikaların bir an önce hızlanması gerekmektedir. Bu durumun devamlılığında yurtdışı projelerini hızlandırmak durumunda kalacağız.

Yönetim ilkeleriniz (çekirdek vizyon) hangi koşullar altında değişmek durumunda kaldı? Açıklar mısınız? Mesela ilk kurulduğunuzda (örgütlenme, planlama, denetleme, liderlik) vizyon yansıması nasıl oldu?

İlk kurulduğumuzda bir kadro kurduğumuzda bu kadro ile kaç yıl devam edebileceğimizi bilemiyoruz çünkü onlara eğitimini veriyoruz, geliştiriyoruz bazı çalışanlarımıza bunları sağlayamıyoruz veya bazı yetiştirdiklerimizde bizde şef olarak çalışan personelimiz başka yerlerden müdürlük teklifiyle karşılaşıyorlar ve oraya gitmek durumunda kalıyorlar. Çünkü biz çalışanlarımıza profesyonellik alt yapısıyla yetiştiriyoruz. Başka yerlerden gelen tekliflerle gitme durumuna

baktığımızda gitmemesi olmuyor çünkü bizim otelde o teklif aldığı mevkiye yükselmesi yaklaşık olarak 10 seneyi buluyor veya hiç olmuyor çünkü yükseldiği mevkide başka çalışmamız devam etmektedir. Bazı durumlarda kurduğum kadroyu askerlik durumlarından dolayı da dağıtabiliyorduk ve sonrada askerliklerini tamamladıktan sonra birçok yetiştirdiğim elemanım Türkiye bir çok yerde müdürlük görevini devam ettirmektedirler en son görüştüğüm elemanlardan benim burada resepsiyon görevlisi elemanım Ankara da Hilton otel de genel müdür muavinliği görevini gerçekleştirmektedir ve buna benzeyen bir çok durumumuz olmaktadır.

Değişen ve küreselleşen dünya kurulduğunuz günden bu yana sizin de vizyonunuz değişmiştir.Bu değişim nasıl olmuştur? Değişimin temel tetikleyicileri nelerdir?

Müşteri yapımızın çeşitliliğine bağlı değişmektedir. İsrail pazarına girmeye çalıştık onlar zengin grubu olarak burada çok zor müşteri portföyüdür. Romanya, Rus pazarı olsun bir çok pazara girmekteyiz ve bunu da burada elde ettik Değişen ve gelişen dünya ihtiyaçlarına ayak uydurmaya sürekli çalıştık

## **Q Otel**

Misyonunuzu açıklarmısınız?

-Misyonumuzu açıklayacak olursak kalite diye açıklarım misyonumuz 5 yıldızlı bir tesis olarak misafirlerimize ürünümüzü en kaliteli bir şekilde sunmaktır.

Sizi diğer otellerden ayıran en önemli özellik nedir?

Şimdi q otel bir marka benim her zaman söylediğim bir şey vardır daha önce markanın üstü tozla kaplanmış olabilir ama son iki 3 senedir markamızı yavaş yavaş parlatmaya başladık iyi de övgüler alıyoruz otel eski bir otel değil ama tarihsel mazisine baktığımız zaman bayağı bir tarihi geçmiş olan bir otel ama tabii ki bu tarihi yapı hep kendini yenileyerek belirli bir yerlere gelmiş bir otel. Her sene de olduğu gibi büyük yatırımlar yapılıyor otele çünkü otel 60 dönüm üzerine kurulan bir tesis. İşte bu tesisinde 5 yıldızlı kaliteli bir hizmet vermesi için her sene ciddi yatırımlar gerekiyor işte bu anlamda tesis kendini hep yenilemiş. Diğer otellerden Q

oteli ayıracak olursak otel kendi kendini yenileyen bir otel bunun dışında Q otele baktığımız zaman o zaman ki yapısından dolayı denize böyle bir gemi titanik gibi dik vaziyette uzanıyor ve tüm odaları denizi giriyor ve denizle bire bir örtüşüyor otel dolayısıyla otelimiz misafirlere denizi birebir yaşama şansı veriyor çok güzel bir denizimiz var çok güzel bir kıyı şeritimiz var bunun dışında karmaşık bir yapıya sahip değil restaurantımız toplantı salonlarımız hep ulaşılabilir bir durum da kışın kongre turizmine çok uygun çünkü yaklaşık 40 oda 360 ana binadan kaynaklanan ana binaya sahip otel odalarımız var hep ve bunlar bizim tesisimizi bir adım öne çıkarıyor bizim tesisimiz de tabî ki bir de her şey dahil çalışma şeklimiz var yani bu her şey dahil benimsenemle birlikte bu her şey dahil sistemi de artık Q otelle birebir örtüştü günümüzün koşullarındaki ekonomik yapı bizim misafir portföyümüzün her şeyin dahilinde yönelmemizi sağladı. Çünkü bizim işletmemiz bir kumarhane işletmesi değildir kumarhaneye bağlı kumarhaneye bağlılık yaratan bir tesisdir o yüzden biz kendi yağımızda kendimiz kavruluyoruz yani bizim hiçbir kumarhane ile bağlantımız olmadığı için gerekli yatırımları turizm için yapıyoruz. Bire bir müşterilerimiz deniz için denizin kullanılabilir olduğu zaman diliminde çıkar dolayısıyla ne kadar denizi yaşatabilirseniz onlar o kadar memnun kalır dediğim gibi ekonomik koşullarda ekonomik bir oteliz bugün çok yüksek fiyatlara satmıyoruz oteli herkese uygun ve her döneme uygun fiyatlarımız bulunmaktadır o yüzden diğer tesislerden kendimizi ayırabiliyoruz

Bu misyon çalışanların motivasyonunu ne kadar temsil etmektedir?

Şu an ben bu otelde satış pazarlama müdürüyüm daha yeni genel müdür yardımcısı oldum şuan için bu söylediklerinizi anlayan personel %10larda %15lerdedir misyon ve vizyona sahip çok azdır ben bu otele geldiğimden 3 senedir bu otelde çalışıyorum 3 senedir söylediğim bir şey var vizyon misyon beni gördüklerinde prezentabl derler yani ben onlara dış görünüşün ve ayrıcalığın çok önemli olduğunu anlatmaya çalışıyorum çünkü insanlar buraya geldiklerinde evlerindeki yemekleri evlerindeki düzeni ne benzer davranış şekillerini görürlerse kendilerini ayrıcalıklı hissetmezler biz onlara dış daha doğrusu hayal dünyalarındaki güzellikleri öne çıkarmamız gerekiyor ve o farkındalık yaratılsın ama bu çalışanlar anlayamaz anlamazlar yani şöyle bir şey var gönül isterdiki benim personelimin mutlu olması personel sizi rezilde eder vezir de eder dolayısıyla personele yatırım yapmamız gerekir yani çok

üzülerek söylüyorum personele son 2 sene dışında hiçbir yatırım yapılmamış özellikle Q otelde son 2 senedir lojmanları yeniledik lojmanlara sıfır klimalar koyduk oranın çok güzel bir şekilde banyo tuvaletlerini yaptık hepsine ayrı ayrı hatta bazen şakasını yaparım lojmanları yazın bana satayım pazarlayayım lojmanları o kadar güzel oldu yani onun dışında personel yemekhanesini şuan düzenliyorum yani daha presentabl yani kendilerine Q otele farklı hissetmelerini sağlayacak motivasyonlar yapıyoruz geçen sene motivasyon gecesi yaptık girmeden sanatçılar getirdik filan bu senede 17 aralıkta yapmayı düşünüyoruz ama ben olmayacam yurt dışında olduğumdan dolayı motivasyonlar şart küçük küçük olarak ben kendi bölümlerimi arada bir yemektir arada bir bardır ve arada bir dışarda kahvedir olanakları sağlıyoruz yani çalışanı işe motive etmek işin en önemli kısmıdır bana göre ...

Kurulduğunuz günden bu yana misyon söyleminizde bir değişiklik oldu mu? Olduysa bu değişikliğin nedeni neydi? Olmadıysa değişen çevre koşullarına göre mutlaka sizde değişip geliyosunuzdur. Bunları misyonunuza yansıtıyor musunuz?

Şöyle bir şey söyleyeyim turizmde 3 sene öncesine kadar 3 sene önce geldim bu otele o zaman geldiğim bu otelde hiç misyon ve vizyon yoktu bu otelde bazı şeyler hasbelkader olarak işler yürürdü otelin her şeyi ekonomik bir güçtür eğer sizin pazarlamanızda sıkıntı varsa eğer otel olarak iyi pazarlama yapamazsanız iyi para kazanamazsanız ne kadar olsun misyon ve vizyon koyun sonuçta onları gerçekleştiremezseniz eğer sonuçta bağlı olduğunuz kurumun sahibi size döner derki otel bu kadar zarar ediyor bu kadar para kazanmıyor hangi misyon hangi vizyon gibi bunların oluşması için bir şart gelir ekonomik koşulların iyi olması gerekir benim en iyi olduğum dalda satış pazarlama bölümü olduğu için para bulmakta otelin pazarlanmasında sıkıntı yaşamam yani kendime çok güvenim var o branşta dolayısıyla önce otelin satış grafiğini yükseltmeye hedefledik ve ilk sene bunu başardık bunun ardından yeni bir slogan bulduk sloganıda ben buldum ‘ ’ MORE EXCLUSİVE MORE İNCLUSİVE ‘ ’ yani burada neyi hedefledik her şey dahil bir tesis ama her şey dahil bir tesis değil ıslak barımız olsun 24 saat oda servislerimiz olsun yani bu her şey dahili tam anlamıyla yaşayacaklar ve özel hissedecekleri yer olarak görecekları yerdir çünkü insanlarda böyle bir düşünce var her şey dahidir ora ilgilenmezler bakmazlar hayır biz hem ilgileniyoruz hem orda kendilerini her şey dahili kılıyoruz hemde kendilerini özel hissettiriyoruz bizim esas sloganımız bu

sloganı 2 sene önce koyduk dergilerde filanda ana sloganımız oldu bu sloganın çerçevesinde biz yürüyoruz dediğim gibi yani Kıbrısta en büyük sıkıntı vizyon anlayışının olmayışı her şey vizyondur vizyon nasıl kazanılır yurt dışlarına giderseniz çok kitap okursanız bence kitap okumaklada değil her şey görselliktir ben dünyanın her yerine gidiyorum yarın yine Slovenya, Slovakya, viyana ya gidicem benim en iyi yaptığım şey gözlemdir çok iyi bir record yaparım o recordu da gelip Kıbrıs veya otelime uygulamaya hedeflerim küçük otele uygulamamız kolayda büyük bir otele uygulamak çok zor ....

Değişen çevre koşullarına göre mutlaka sizde değişip geliyosunuzdur. Bunları misyonunuza yansıtıyor musunuz?

Şimdi size şöyle bir şey söyleyim çalışan her zaman maaşa bakar onu mutlu eden paradır ama benimde en büyük çalışma şeklim çalışanla birlikte turizmi yaşatmalarıdır turizmde çalışmasınlar yaşasınlar gün içerisinde o havayı onlarda olsunlar hem buradaki yönetici portföyünde buna pek uygun olmadı bizim otelde insanlar emirlerle yönelttiler çalışanları sadece yönlendirmelerle yöneltmeye çalıştılar o insanlara hiçbir zaman seçim hakkı bırakmamışlar burayı böyle yapalım şuna şöyle davranayım onlara bir kendi benliklerinden bir şey koymalarına izin vermemişler robot gibi hareket etmişler insanlarda robot gibi hareket ettiği için sağa sola yöneldiler ve sonuçta başarısız olundu ve bunları değiştirmek gerçekten çok zor çünkü insanlar onları kanıtsamış en basiti personel yemekhanesine baktım bir çok yanlış var Pazar günü geleyimde halledelim dedim personel tarafından müdürüm Pazar günü ahçı izinli tamam pazartesi geldim yok şu izinli ama siz geldinizde yapalım artık denilmiş sanki beni mutlu etmeye çalışıyorlar çalışanlar halbuki benim burada uğraşmam kendileri için bir şey daha yapmak gece çıkmışım gelmişim 11 de kendi özel hayatımdan ödün vererek önemli değil ama o insanların onu yaşamalarını isterim sanki beni mutlu etmek için yaptılar onlar yaptıktan sonra herkes kendi düzenini koydu belirli hatalar olmuş ama çalışanları kırmadan bunu böyle yapmanız daha iyi olur diyerek gördümki vizyonun doğrultusunda yaşamaya ilerlemeye başladılar kımıldanmalar oldu çalışanlar arasında direnenler de oluyor benim düşüncem direnenleri karşı koyanları işini sonlandırmak ama yeni insanlar yeni şeyler ama vazgeçtim öğretici olarak yine devam ettirmek daha sonra en son çare



olarak görecez işini sonlandırmayı normalde değişimleri hızlı olması gerekir ama maalesef bunu turizmde yapamıyoruz

Örgüt kültürünüzün içerisinde misyonunuza bağlı rekabet edebilme stratejiniz/ilkeniz nedir? Bu misyon söylemlerinize nasıl yansımaktadır?

Hep bunları konuştuğumuz kalite kendilerini özel hissetmelerini bu tür olayları istediğimiz şekilde uygulayamıyoruz bunları uygulayan otel sayısı da az dolayısıyla algıyı o üç sene önceki algıyı öne çıkıyor benim hiçbir zaman kar etmek için onların ne yaptığını misyonu vizyonu rekabet unsurları nelerdir diye hiç ilgilenmedim beni ilgilendiren tek konu var o da bizim rakibimiz kendimizdir. Çünkü bu konumda bu kadar yatak kapasitesine sahip mağusada başka bir tesisde bulunmamaktadır Bafra var ama Bafra da mağusaya uzak mağusa içinde böyle bir tesis olmadığına göre bizim yarıştığımız Qotel o da Q otelin geçmişteki yaptığı yapamadığı şeylerden dolayı insanların kafasındaki yanlış oluşumlar o yanlış oluşumları silmek çok zordur

Misyon söyleminiz sizi diğer işletmelerden hangi yönde ayrı kılmaktadır?

İnsanımız az önce söylediğim gibi more exclusive more inclusive yani burada insanların her şey dahili ayrıcalıklı olarak yaşayacakları bir tesisdir ve burada baktığımız özelliklerde burada öle bir tesis yok bunları yapanlar yeni yeni oldu ama bunlar fiyat olarakta çok pahalı dolayısıyla bizi diğerlerinden ayıran en önemli özellik ekonomik otelin ayrıcalıklı olarak yaşamalarıdır.

Size göre Vizyon nedir?

Eskiden otelimizin vizyonu olduğunu düşünmüyorum hatta yoktu bi ekonomik yapıdan ilerleyerek hasbelkader devam eden bir konumdaydı otel yazın Kıbrıs vatandaşlarımıza hizmet veren hafta içi de belirli grupları ağırlamak için kendini hazırlayan bir tesisdi Bu neye benzedi insanlar yer bulamaları Q oteli tercih ederler Kıbrıslı tatilçilerin burayı tercih ettiği bir tesisdi ve sorduğunuz zaman Q otel bile doldu derlerdi Q otel bile doldu demek en son yer bulamadılar da Q otelde kaldılar gibi insanların kafasında bir oluşum vardı doğru stratejilerle doğru çalışmalarla yatak doluluk oranımızı %33 lerden %64 lere çektik 3 sene içinde yıl bazında bu çok ciddi

bir rakamdır tabi burada rekabet unsurunu da göz önünde bulundurarak doğru adımlar atıldı bu geçiş noktasında da artık insanların kafasında şöyleydi ucuz ücret ödeyerek Kıbrıs halkı kalıyordu ve sonrasında da hep şikayet ediyordu yani ödediği miktar çok az şikayet çok hemen fiyatları yukarı çektim hizmet kalitesinde artış sağladım ve dışarıdan aranıldığında otelde yer yoktur doludur söylenildiği yılbaşında Bülent Ersoy'u otelimize getiriyoruz çok büyük bir imaj yani misyon ve vizyon açısından Q otel ve Diva bizim için çok büyük bir imajdır bugün baktığımızda en pahalı otel yılbaşında minimum 2 gece pazarlıyoruz 1 tane Kıbrıslı vatandaşımıza odamızı pazarlayamadık ama Türkiyeden gelecek olan yüksek portföylü insanların rezervasyonunu aldık dolayısıyla insanların kafasındaki Q otelde her zaman yer vardır düşük miktarlara kalırız gibi düşünceleri sildik 5 yıldızlı otel gerçekten Q otelde kalmak bir ayrıcalıktır. Bir para vermem gerekir para verdiğimde de iyi bir kaliteli hizmet alırım mentalitesini buluşturuyorum ama şuan da her şey istediğim gibi gidiyor her şey hızlı bir şekilde devam ediyor ve kafamda daha % 55 -60 lardayım daha misyonumuzun tamamlanması için %40-%45 daha gerekir vizyona sahip insanlarla çalışmayı tercih ederim ama genelde çok yaratıcı oldukları için vizyon sahip olan insanlar pek disiplinli olamıyorlar ordada bu sefer sıkıntılar yaşamaktayız çünkü ikisini bir arada bulmak pek kolay olmuyo bu sefer buluncada ona ödenecek olan ücret pek hafif olmuyo ödeyemiyorsunuz yani ..

Yönetim ilkeleriniz (çekirdek vizyon) hangi koşullar altında değişmek durumunda kaldı? Açıklarmısınız? Mesela ilk kurulduğunuzda (örgütlenme, planlama, denetleme, liderlik) vizyon yansıması nasıl oldu?

Şimdi ben daha önce ben bu otelde ne olduğunu pek bilmiyorum ama benim süreçte ben geldikten sonra daha önceki yönetim hep aynı şeye gidiliyor napolyonun dediği gibi para para para yani bugün parayı bulmazsanız misyon ve vizyon düşünmeyin otelde çünkü 3 ay boyunca belirli bir doluluk oranına gelen 3 aydan sonra da otel belirli bir doluluk oranının altına düşmekteydi.daha önce dedim gibi ekonomik koşulları sağlayamadığınız da ve sağlanmamış ve bundan dolayı da misyon ve vizyondan hiç bahsedilmemiş kışın otel 20-25-30 kişiye düştüğünde istemeyerekte çalışanları işten ayırmak zorunda kaldık çünkü para ödenecek maaş bulunmazdı yazında aldığımız personel 3 ay bir doluluk yaşardı.Ama şuan öle değil şuan ben geldiğim zaman çok olumsuz tablo çizmek istemiyorum ama beklentinin çok çok

gerisinde gördüm oteli 3 sene önce bu kadar geri kalmış bu kadar kapalı bir kutuyu tahmin etmiyorum o yüzdende ilk söylediğim şey Genel koordinatörümüz M. K. beye Vizyon gerekli bu otele otelin vizyonu yok nasıl vizyonu yok kapının girişine atıyorum yiyecek içeceklerle girilmez kocaman bir pano asılı bu yanlış bunu içerde küçük bir şekilde yazılı verilir veya küçük şekilde bir yere yazılır hemen onu kapıdakini kırdım attım genel müdürle hemen kavga ettik niye kırıp attığım için çünkü ben dışarıdan geldiğim için hep yanlışları görürüm ama burada kalan biri için bu yanlışlar kanıtsandı kanıtsanan yanlış için çok uğraştım çünkü fark edilememektedir yanlışlar bunu söylediğim içinde çok üzgünüm ama o zaman ki yönetim anlamında birlikte olduğum arkadaşlar dan 1-2 kişi kaldı diğerleriyle yollarımız ayrıldı çünkü ben söylediğim zaten geldiğim zaman vitesi yükseltecem vitesi yükselttiğim zaman da tren çok hızlı gitmeye başladı o raylardaki pimler atmaya başladı yeni bir yapılanmaya gitti otel yaprak dökümü başladı çokta sevdiğimiz arkadaşlarımızla yönetim yolları ayırmak durumunda kaldı benim söylediğim bir şey vardı otelde satılan odaların fiyatını satış&pazarlama müdürü belirlemez otelde ki yönetim kararıyla belirlenir oteldeki çalışan arkadaşlar belirler onlar ne kadar iyi hizmet verirlerse ben o kadar yüksek satarım onlar ne kadar kötü hizmet verirlerse ben de ona göre düşük satarım ben bunu söyledim söylediğim için de fiyatı sizin belirlemenizi istedim şuan ki dedim gibi %60,70lerde geldi ama şu misyon ,vizyon bakış açısında kumarhane otellerin dışında çok otellerin yatırım yaptığını düşünmüyorum kumarhane müşteri portföyü yüksek olduğu için o müşteri portföyüne farklılık yaratmak için kendini zorlamaktadır oteller bu yüzden belirli yerlere gelmektedirler .Otellerin çoğunun misyon ve vizyon kavramının olmadığını vurguladım ve kendi otellerinde de olmadığı söylendi ..Şöyle bir şey var mesela ben birisiyle çalışacam karar almak çok zordur otellerde arkanızda panomuzda diva Bülent Ersoy Q otelin yılbaşı hediyesi konaklama gala yemeği limitsiz yabancı içecek brunch bunu ben birebir swiss otelde gördüm izmirde efes otelde kaldım gecen ve bunu çekmiştim ve hemen geldim bunu burada yaptım vizyonda öle bişey değilki baştan yaratmanız gerekmez bazı şeyleri gördüğünüz şeyleri uygulamanız gerekir mesele bu tür olayları yapmak bunları araştırarak bunları yönetecek arkadaşlarla çalışmamız gerekir çok kolay bişey değil misyon vizyon anlamında ben insanların bunları bire bir uygulayanları az gördüm ...Şimdi şöyle bir şey var 2 sene önce otel her şey dahil değildi İtalyan dans gurubunu ağırladık otelde o gurupta su içerlerdi genelde çalışırken içeceklerine %20 indirim yapacağımızı söyledik devamlı

çalışırlar diye sürekli bir şeyler içerler adamın bir tanesi gidiyor dışarıdan 4 koliyle suyu getiriyor şimdi inanılmaz bir şey yani 1 suyu koyabilir ama 4 koli suyu da adamlar bu sefer bağırışmalar filan çok üzelerek söylüyorum ama böyle misafir geleceksen gelmesin bu memlekete ama o zamanlar ihtiyaç vardı onlara ama şuan yok öğrendik gelen insan portföyünü italyanın çok geri kalmış şehirlerinden köylerinden gelen kişilermiş ster istemeden bunlarla karşılaşmaktaydık siz ne kadar misyon ve vizyonu geliştirin müşteri portföyünün biraz düştüğünde hemen o misyon ve vizyonla hemen çatışsınız ..

Değişen ve küreselleşen dünya kurulduğunuz günden bu yana sizin de vizyonunuz değişmiştir. Bu değişim nasıl olmuştur? Değişimin temel tetikleyicileri nelerdir?

Şimdi insanımızda misafir otele gelince ne ister bir konfor rahat eğlence ve yemek ister tabii kurumda çok önemli bugün baktığımızda İngiltereye gidiyorsunuz İngilterede fuar zamanı gittiğimizde otellere baktığımızda çok kaliteli bir oteller değil ödediğiniz paranın karşılığını alamıyorsunuz ama konumunu pazarlamaktadır orda ki oteller de dolayısıyla odalardaki olan olumsuz arızalı şeyler pek de göze batmaz konuma o parayı veriyor oraya giden misafirden bir gün içinde hareket ediyor buraya gelen misafir ise Kıbrısın konumu tanımlanmışlığı belirsizliği insanları daha da mutsuz bir şekilde başlatmaktadır tatillerine yani buradaki en ufak aksaklık diğer görünen güzel şeylerin önüne geçmektedir böylelikle bizim daha doğru ve dikkatli hareket etmemizi gerekir neyi öğrendim ben hep derdim ben hep düşüneceğim ama insanların vizyonlaşmak düşündürmek çok daha önemli yani çalışanlarının vizyonu geliştirmek için neler yapılabilir ama burada gördüğüm en önemli sıkıntı Q otel bu anlamda vizyon ve Misyon değişikliğini kabul etmeyen en köklü otellerden biri çünkü çalışanlar burada 10-15 senedir çalışıyor ve düzene alışmışlar onu yıkmak çok zor ve bazen düşünüyorum yani gerçekten çok sıkıntı yaratıyor bulamıyorum bazen o değiştirme yönünü çok rahat insanları değiştiremiyorum. Tesis yönetim anlamında bulunduğu durum itibarıyla çok yüksek maaşlar verebilecek durumda değil yüksek maaşlar verdiği zaman misyon ve vizyonları yüksek insanları çok kolay bir araya getiremezsiniz çünkü ben Kıbrıslıyım ben turizm işinde 12-13 senedir bulunmaktaydım benim gibi bu düşüncelerde yöneticilik yapan 2 yada 3 kişi var bu otellerde diğerlerde Antalya'dan gelmektedir şimdi kumarhane oteli olmadığımız içinde yüksek maaşlar veremezsiniz Antalya'dan da bir adamı getirebilmek için de

enaz maaşının üstüne 1000 tel koymak gerekiyor otomatikman onları da getiremezsiniz.

## **W otel**

W otel otelin misyonunu açıklarmısınız?

Bizim misyonumuz karışık satış pazarlama bu bağlamda Türkiye Avrupa diye ayrılmıştır fakat hiçbir misafirimize ayrıcalık yapılmıyor ülke bazında bu bağlamda her ikisinde en iyi şekilde bu iki pazarlardan payımızı almaya çalışıyoruz.

Sizi diğer otellerden ayıran en önemli özelliğiniz nedir ?

Personel bize sürekli gelen müşterilerimiz personelimiz için ve oteli daha sıcak daha evlerinde hissedilebilir bir otel olduğu için bu bizi diğer otellerden ayıran en önemli artı avantajımız olarak görülmektedir.

Bu misyon çalışanların motivasyonunu ne kadar temsil etmektedir?

%80-90 olarak söyleyebilirim

Bunu ne şekilde çalışanlarınıza sağlıyorsunuz bunu?

Çalışanlar burada motivasyonu öncelikle yönetim olarak kendilerini çok katı askeri bir disiplin gibi bir yönetim şekli uygulamıyoruz onlarda kendilerini nasıki müşteri kendini evinde hissediyor çalışanlarda kendilerini burada evinde hissettiği için bu misyona daha kolay anımsayarak için bu misyona yaklaşımını daha kolay hareket ettirebiliyorlar.

Çalışanlarınıza verdiğiniz değeri misyon söylemine nasıl yansıtmaktasınız?

Şimdi onlar zaten maddi veya manevi bu bizden işletme olarak aldıkları için kendilerini de bu misyonu bizden alınmış gibi kabul edip bu çerçevede davranıyorlar.

Kurulduğunuz günden bu yana misyon söyleminizde bir değişiklik oldu mu? Olduysa bu değişikliğin nedeni neydi? Olmadıysa değişen çevre koşullarına göre mutlaka sizde değişip geliyorsunuzdur. Bunları misyonunuza yansıtıyor musunuz?

Hayır. Hep aynı gittik. Biz otelimizi açtığımızdan beri misyonumuz çizdiğimiz hep aynı olduğu için bir değişim göstermedik misyonda biz global bir misyon yarattık yani önümüz kapalı dar bir çerçeve içerisinde bir misyon yaratmadık daha geniş daha farklı kitlelere hitap ettiğimiz için misyonumuzu hep aynı şekilde standart devam ettirdik çünkü turizm öle bir şey ki sürekli gelişen bir çerçeve yok biz her pazarda yani Avrupa pazarı olsun Türkiye pazarında olsun diğer pazarlar olsun misyonumuzu hep aynı tuttuğumuz için ve açılış zamanımızdan beri hep aynı tuttuğumuz için açıldıktan sonra bu misyona daha rahat adapte olabildik misyonumuz içerisinde bir sıkıntımız olmadı.

Örgüt kültürünüzün içerisinde misyonunuza bağlı rekabet edebilme stratejiniz/ilkeniz nedir? Bu misyon söylemlerinize nasıl yansımaktadır?

Rekabet edebilme stratejimiz öncelikle birincisi hizmet, servis, fiyat buna en öncelikli unsurlar misyonun oluşturduğu en öncelikli unsurlarımız diyebiliriz. Biz her zaman fiyatsal bazda hiçbir zaman taban yapmadık ulaşılabilirlikliğe ulaşılabilir fiyatlar verdik bizim en büyük avantajlarımızdan biri otelimizin bulunduğu konum personel bunların başlıca sebepleridir.

Misyon söyleminiz sizi diğer işletmelerden hangi yönde ayrı kılmaktadır?

Şimdi çevrede farklı farklı işletmeler var bazı işletmeler kendi misyonlarını kumarhaneciliğe yöneltti bazı sadece tek tabanca olarak avrupaya yöneltti biz hepsinde de yani kumarhane işletmeciliği Avrupa Türkiye hepsi birlikte olduğu için her türlü pazarda misyonumuz aynı şekilde devam ettiği için buna çok rahat bir adaptasyon sağlayabildiğimize inanıyorum diğerlerine göre ve daha kolay çünkü bizim tesisimizin yaptığını diğer tesisler yapamıyor çünkü biz farklı farklı kategorilerde ilerliyoruz. İşletmemiz 2006 yılında yılında açıldı A otel olarak B otel grup içine dahildir. B grup 1987 de açıldı hizmete C village 2003 den beri hizmette

şuan için kantara da yeni bir otelimiz var 5 yıldızlı 2013 yılında hizmete açılacak olan 250 yataklı aynı şekilde devam ediyor.

Size göre Vizyon nedir?

Vizyonumuz en iyi standartları en iyi hizmeti misafire sunmak ve bu aynı şekilde verdiğimiz hizmet , değer ve servisin karşılığını da misafirden almaktır. İşin özet vizyonu budur yani...

Yönetim ilkeleriniz (çekirdek vizyon) hangi koşullar altında değişmek durumunda kaldı? Açıklarmısınız? Mesela ilk kurulduğunuzda (örgütlenme, planlama, denetleme, liderlik) vizyon yansıması nasıl oldu?

Biz yönetimde herhangi bir değişiklik yapmadık değişiklikte göstermiyoruz vizyon nese bu aynı şekilde devam ediyor örgütlenme, planlama , denetleme , liderlik bir değişiklik yapılmadı en başında yapıldı ve bu süreçte devam etmektedir çalışmalarımıza yani içerde az bir müşteride olsa çok bir müşteride olsa almanda olsa İtalyan da olsa birşey fark etmez yönetim vizyonu aynı şekilde devam ediyor Şirketimizde vizyonu aynı kalarak devam ediyor sadece otel adaptasyonumuzda değişiklik olmuştur.Şuan için B otel yapıldı W otel yapıldı kantara yapılıyor bunlarda vizyonumuzu değişikliğe uğratmıyoruz.

Değişen ve küreselleşen dünya kurulduğunuz günden bu yana sizin de vizyonunuz değişmiştir? Bu değişim nasıl olmuştur? Değişimin temel tetikleyicileri nelerdir?

Muhakkak Tabiki oldu şahıs olarak pazarlama fikri olarak olmuştur bizim temel olarak değişen vizyonumuz da buraya .....Temel tetikleyici unsurlar buraya yabancı büyük tur operatörlerinin gelmesiyle bizim pazarlama alanımızda değişik vizyon yarattı bu pazarlama alanı değişik vizyon yaratırken de kendi acentemizi kurma yönüne gittik kendimiz turist getiriyoruz bu yönde vizyonumuz dünyaya daha fazla açıldı bundan dolayı çeşit çeşit bir çok ülkede 7-8 ülkeden ciddi faal bir şekilde satış ve pazarlama yapıyoruz bu yönde bizi çok geliştirdi yani yabancı tur operatörlerinin adaya girmesi satış vizyonumuzu farklılaştırdı .