

MENSURE ÖZTÜRK

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**TERMAL KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN
STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ ALGILARI:
AFYON BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mensure ÖZTÜRK

**Düzce
Ekim, 2011**

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TERMAL KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN
STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ ALGILARI:
AFYON BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan:
Mensure ÖZTÜRK

Danışman
Doç. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN

Düzce
Ekim, 2011

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından "Türkiye'de Göç İstisnası" Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. İsmail ERASLAN (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Doç. Dr. M. Akif ÖNECİ (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Doç. Dr. Özgür BOZKURT (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

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

(İmza Yeri)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı
Enstitü Müdürü

ÖZET**TERMAL KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN
STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ ALGILARI:
AFYON BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA****Mensure ÖZTÜRK****Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Doç. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN****Ekim 2011, 150 sayfa**

Dünyadaki hızlı ekonomik, siyasal, teknolojik gelişmeler ve değişmelere paralel olarak turizm tüketim kalıplarında da son yıllarda önemli değişimler gözlenmektedir. Turist profilindeki ve tüketim kalıplarındaki değişikliklerin oluşturduğu yeni eğilimlere cevap verebilmek, dünya turizm hareketlerinden daha fazla pay alabilmek için turizmi çeşitlendirme politikaları kaçınılmaz olmuştur. Genel olarak sağlık turizmi, özel olarak da termal turizm, tüm yıl yapılabilme, diğer turizm türleri ile entegre olabilme açılarından önemli bir alternatif turizm türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite yönetimi turizm işletmeleri için stratejik bir zorunluluk halini almıştır. Müşteri doyumu yaratmak ve bunu müşteri bağlılığına dönüştürecek kalitede hizmet sunmak işletmelerin yaşamını sürdürmesinin tek yoludur. Termal turizmin değerlendirilebilmesi ve termal turizmden elde edilen gelirin yükseltilebilmesi için, termal konaklama işletmelerinin kaliteye önem vermesi, onu stratejik bir silah olarak kullanmaları gerekmektedir. Bu araştırmada Afyon ilinde faaliyet gösteren, termal turizm hizmeti veren termal konaklama işletmelerinin, orta ve üst düzey yöneticilerinin, stratejik kalite yönetimi ile ilgili algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla bir anket geliştirilmiş ve yöneticilere uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler amaçlara uygun olarak frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss), t testi ve varyans (anova) kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin, stratejik kalite yönetimini oluşturan boyutlardan en fazla müşteri odaklılık boyutuna katılım gösterdikleri, en az ise liderlik boyutuna katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, turizm çeşitleri, sağlık turizmi, kalite, stratejik yönetim, stratejik kalite yönetimi.

ABSTRACT
STRATEGIC QUALITY MANAGEMENT PERCEPTIONS
OF THE MANAGERS IN THERMAL ACCOMODATIONS:
A CASE STUDY IN AFYON REGION

ÖZTÜRK, Mensure

Post Graduate Thesis, Department of Tourism and Hospitality Management

Thesis Advisor: İsmail Hakkı ERASLAN

October 2011, 150 pages

In parallel to the rapid economical, political and technological advancements and developments in the world, significant changes are observed in tourism consumption patterns as well. In order to meet the new tendencies which have been created by the changes in tourist profiles and consumption patterns and to be able to share a bigger amount in world's tourism movements, diversification of tourism policies has become inevitable. Health tourism in general and thermal tourism in particular emerged as an alternative type since it could be done during the whole year and can be integrated with other tourism types. Quality management has become a strategic necessity for tourism facilities. To satisfy customers and to serve in such a quality that will turn this into customer loyalty is the only way for facilities to survive. Thermal accomodation facilities need to give importance to quality and use it as a strategic weapon so as to increase the income and utilize thermal tourism. This study aims to measure the perceptions of middle and higher rank managers about strategic quality management in thermal accomodation facilities that give thermal tourism service in the providince, Afyon. A questionnaire has been developed and applied to the managers with this aim. SPSS statistic program was used to measure the data that was gathered in the research. The data was analyzed according to aim by using frequence (f), arithmetic mean (\bar{x}) percent (%), standard deviation (sd), t test and variation (anova). The results of this research show that managers pay the most attention to being customer oriented and the least attention to leadership among the dimentions of strategic quality management.

Key Words: Tourism, tourism types, health tourism, quality, strategic management, strategic quality management.

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, Termal Konaklama İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Kalite Yönetimi Algıları: Afyon Bölgesinde Bir Uygulama başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda aitta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.
...../.../2011

İmza

Mensure ÖZTÜRK

Aileme ithafen.....

TEŞEKKÜR

Araştırmanın konusunun seçiminden itibaren bilgi birikimi ile bana daima yol gösteren saygıdeğer tez danışmanım Doç.Dr. İsmail Hakkı ERASLAN'a, görüş ve önerileri ile tezimin şekillenmesine yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Nurullah KURUTKAN'a, Doç. Dr. Kahraman ÇATI'ya, Yrd. Doç .Dr. Öznur BOZKURT'a, Arş. Gör. Süleyman AĞRAŞ'a, analiz aşamasında yardımcı olan Sayın Abdurrahman AÇIKGÖZ'e,

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana destek veren Sayın M.Akif ÖNCÜ'ye,

Karşılıklı fikir alışverişinde bulunduğum arkadaşlarım Adem ARMAN ve Ekrem AYDIN'a,

Ayrıca araştırmam boyunca sabrı ve desteğini hissettiğim eşim Özkan ÖZTÜRK'e, maddi ve manevi yanımda olan anneme, babama ve kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
BÖLÜM I	
1.GİRİŞ	1
1.1.Problem	3
1.2.Araştırmanın Amacı	4
1.3.Araştırmanın Önemi	5
1.4.Araştırmanın Varsayımları	5
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.6.Tanımlar	6
BÖLÜM II	
2. TURİZM SEKTÖRÜNE İLİŞKİN KAVRAMLAR VE TURİZM ÇEŞİTLERİ	7
2.1.Turizme İlişkin Kavramlar	7
2.1.1.Turizmin Tanımı	7
2.1.2.Turistin Tanımı	9
2.1.3.Turizmin Ortaya Çıkış Sebepleri	9
2.1.4.Turizmin Önemi	11
2.1.5.Turizmin Tarihçesi	12
2.1.6.Turizm Talebi Kavramı	14
2.1.7.Turizm Arzı Kavramı	16
2.2.Turizm Çeşitleri	17
2.2.1.Geleneksel Turizm (Deniz- Kum- Güneş)	19
2.2.2.Alternatif Turizm	20
2.2.2.1.Spor Turizmi	21
2.2.2.2.Deniz Turizmi	22
2.2.2.3.Gastronomi Turizmi	23
2.2.2.4.İnanç Turizmi	24

2.2.2.5.Doğa Turizmi	24
2.2.2.6.Eğlence Turizmi	26
2.2.2.7.Kültür ve Tarih Turizmi	26
2.2.2.8.İş ve Alışveriş Turizmi	27
2.2.2.9.Kongre ve Toplantı Turizmi	28
2.2.2.10. Sağlık Turizmi	29
BÖLÜM III	
3. SAĞLIK TURİZMİ	30
3.1.Termal Turizm	40
3.1.1.Termal Turizmin Önemi	44
3.1.2.Dünyada Termal Turizm	45
3.1.3.Türkiye’de Termal Turizm	46
3.2.Medikal Turizm	48
3.2.1.Medikal Turizmin Önemi	49
3.2.2.Dünyada Medikal Turizm	49
3.2.3.Türkiye’de Medikal Turizm	50
3.3.Geriatri Turizmi	52
3.3.1.Geriatri Turizmin Önemi	53
3.3.2. Dünyada Geriatri Turizmi	54
3.3.3. Türkiye’de Geriatri Turizmi	54
BÖLÜM IV	
4.STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ	57
4.1.Kalitenin Tanımı	59
4.2.Kalitenin Özellikleri	60
4.3.Toplam Kalite Yönetimi	61
4.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları	62
4.4. Stratejik Kalite Yönetimi ile İlgili Kavramlar	65
4.4.1.Strateji Kavramı	65
4.4.2. Stratejik Yönetim Kavramı	65
4.4.2.1.Stratejik Yönetimin Özellikleri	67
4.4.2.2. Stratejik Yönetimin Önemi ve Yararları	67
4.4.3.Stratejik Planlama	68
4.4.3.1.İşletme İçi Analiz	70
4.4.3.2. Çevre Analizi	71

4.4.3.3.Vizyon	72
4.4.3.4.Misyon	73
4.4.3.5.Politika	74
4.4.3.6.Amaçlar	75
4.4.3.7.Hedefler	75
4.5.Stratejik Kalite Yönetimi	76
4.5.1.Stratejik Kalite Yönetiminin Temel Unsurları	79
4.5.1.1.Müşteri odaklılık	80
4.5.1.2.Liderlik	81
4.5.1.3.Sürekli Geliştirme	82
4.5.1.4.Stratejik Kalite Planlaması	83
4.5.1.5.Tasarım Kalitesi, Hız ve Hata Önleme	85
4.5.1.6.Çalışanların Katılımı	85
4.5.1.7.Gerçeklere Dayalı Yönetim	87
4.5.2.Stratejik Kalite Yönetiminin Uygulanması	87
4.5.3.Stratejik Kalite Yönetimi Uygulamaları	88
4.5.3.1.Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli	88
4.5.3.2.Avrupa Kalite Ödülü (EFQM)	90

BÖLÜM V

5. TERMAL KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ ALGILARI: AFYON BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA	93
5.1.YÖNTEM	93
5.1.1.Araştırmanın Modeli	93
5.1.2.Evren ve Örneklem	93
5.1.3.Veri Toplama Yöntemi	95
5.1.4.Veri Toplama Araçları	95
5.1.4.1. Ölçek Sorularının Belirlenmesi	96
5.1.4.2.Pilot Uygulama	99
5.1.4.3.Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması	100
5.1.5. Verilerin Analizi	103
5.2.BULGULAR VE YORUMLAR	104
5.2.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	104
5.2.1.1. Yöneticilerin Bireysel Özellikleri ve İşletmenin Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	104

5.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	111
5.3.SONUÇ VE ÖNERİLER	127
5.3.1.Sonuçlar	127
5.3.1.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	128
5.3.1.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	129
5.3.2.Öneriler	130
5.3.2.1.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	130
5.3.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler	131
KAYNAKÇA	132
EKLER	147

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Yabancı Turistlerin Türkiye'ye Geliş Nedenleri	32
Tablo 3.2. Yurtdışında İkamet eden Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlarının Türkiye'ye Geliş Nedeni	34
Tablo 3.3. Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlarının Yurtdışına Gidiş Nedeni	36
Tablo 3.4. Sağlık Hizmetleri Ücret Karşılaştırması	52
Tablo 4.1. Kalite Tanımları	59
Tablo 4.2. Malcolm Baldrige Ödülü Ölçütleri	89
Tablo 4.3. Avrupa Kalite Ödülü Ölçütleri	90
Tablo 5.1. Afyonkarahisar'daki Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli Termal Konaklama İşletmeleri	94
Tablo 5.2. Araştırma Kapsamındaki Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli Termal Konaklama İşletmeleri	94
Tablo 5.3. Stratejik Kalite Yönetimi Ölçeği	97
Tablo 5.4. Stratejik Kalite Yönetimi Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları	102
Tablo 5.5. Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular	105
Tablo 5.6. İşletmelere İlişkin Özelliklere Ait Bulgular	106
Tablo 5.7. Yöneticilerin Kalite Konusundaki Görüşlerine Göre Dağılımı	108
Tablo 5.8. Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonu ve Görevlerine Göre Dağılımı	110
Tablo 5.9. İşletmede Sunulan En Önemli Özellikler	111
Tablo 5.10. “Müşteri Odaklılık” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler ..	112
Tablo 5.11. “Liderlik” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler	114
Tablo 5.12. “Stratejik Kalite Planlaması” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler	116
Tablo 5.13. “Tasarım Kalitesi, Hız ve Hata Önleme” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler	118
Tablo 5.14. “Çalışanların Katılımı” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler	120

Tablo 5.15. “Sürekli İyileştirme” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler	122
Tablo 5.16: “Gerçeklere Dayalı Yönetim” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler	124
Tablo 5.17: Boyutlar Arasındaki Karşılaştırmaya Yönelik Varyans Analizi Sonuçları	125

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Turizmin Çeşitleri	18
Şekil 2.2. Spor Turizminin Sınıflandırılması	21
Şekil 2.3. Deniz Turizminin Sınıflandırılması	22
Şekil 2.4. Doğa Turizminin Sınıflandırılması	24
Şekil 3.1. Türkiye'ye Gelen Yabancıların Geliş Nedenleri	33
Şekil 3.2. Sağlık Nedeniyle Türkiye'ye Gelenler	33
Şekil 3.3. Yurtdışında İkamet Eden Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlarının Türkiye'ye Geliş Nedenleri	35
Şekil 3.4. Yurtdışında İkamet Eden Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlardan Sağlık Nedeniyle Türkiye'ye Gelenler	35
Şekil 3.5. Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlarının Yurtdışına Gidiş Nedenleri	37
Şekil 3.6. Sağlık Nedeniyle Yurtdışına Çıkan Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşları	37
Şekil 3.7. Sağlık Turizminin Sınıflandırılması	40
Şekil 3.8. Termal Turizmin Sınıflandırılması	42
Şekil 4.1. Stratejik Planın Temel Unsurları	69
Şekil 4.2. Yedi Temel Kavram	80
Şekil 4.3. Stratejik Kalite Yönetimi Uygulaması	88
Şekil 4.4: Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü Karşılaştırması	92

BÖLÜM I

GİRİŞ

Turizmin çeşitlendirilmesi gerekliliği artık ülkemiz turizmi için değişmez bir gerçeklik haline gelmiştir. Gerek turizm otoriteleri, gerek bilim adamları ve gerekse sektör tarafından konu artık gereklilik tartışmalarından sıyrılmış, nasıl ve nerede yapılacağı tartışılmaktadır. Turizmin çeşitlendirilmesi için ülkemiz açısından sınırsız olanaklar mevcuttur (Hacıoğlu ve Şahin, 2008: 35).

Sağlık turizmi, en önemli alternatif turizm türlerinden biridir. Sağlık turizmi, son on yılda çok hızlı bir büyüme ile dünya çapında bir endüstri haline gelmiştir. Türkiye'nin turistik ürün çeşitlendirme stratejisi kapsamında geliştirebileceği alternatif turizm çeşitleri arasında sağlık amaçlı olma, tüm yıl yapılabilme, diğer turizm türleri ile entegre olabilme, farklı bölgelere yayılmış olma, konaklama süresinin uzun olması ve termal turizm tesislerinin ortalama doluluk oranı yüksekliği gibi özellikleri ile termal turizm ilk sıralarda yer almaktadır (Emir vd., 2008: 397).

Ancak ülkemizde mevcut termal kaynaklardan sadece 600 kadarı açıktır. Bu kaynakların tam kullanımı halinde ise bulunduğu bölgede 60 bin yatak kapasitesi gerekmektedir. Ancak sadece 15 bin yatak kapasitesi bulunmaktadır. Bu yetersizliğin ötesinde mevcut kapasitenin sadece 1500'ü niteliklidir.

Türkiye, Avrupa, Asya ve Afrika kıtaları arasındaki stratejik konumu, ulaşım kolaylıkları, binlerce yıllık tarihi, termal kaynakları, zengin medikal altyapısı, uluslararası düzeyde akredite hastaneleri ve sağlık işletmeleri, yetkin hekimleri ve destekleyici diğer kaynakları ile hali hazırda pek çok ülkeden hasta çeken bir sağlık turizmi destinasyonu konumundadır. Bununla birlikte Türkiye, sahip olduğu potansiyeli yeterince değerlendirememektedir.

Bu noktadan hareketle, sağlık turizminin en önemli kolu olan termal turizmin geliştirilmesi gerekmektedir. Günümüz dünyasında kaliteye önem vermeyen işletmeler

varlıklarını sürdüremeyeceklerdir. Termal turizmden yeterince yararlanabilmemiz için termal konaklama işletmelerinin niteliğinin artırılması gereklidir.

Bu araştırmada stratejik kalite yönetiminin termal konaklama işletmelerinde uygulanabilirliğini ölçmek amaçlanmıştır.

Çalışmada bu amaca yönelik olarak ilk bölümde problem durumu açıklanmış, araştırmanın problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, sayıtlılar, sınırlılıkları ve tanımları yer almıştır.

İkinci bölümde turizme ilişkin kavramlardan bahsedilmiş, turizmin ve turistin tanımları yapılmıştır. Turizm talebi ve turizm arzı ile ilgili bilgiler verilmiştir. Daha sonra turizm çeşitlerinin sınıflandırılması yapılmıştır. Turizm çeşitleri geleneksel turizm ve alternatif turizm olmak üzere iki temel sınıfta incelenmiştir. Alternatif turizm kavramı hakkında açıklamalar yapılarak alternatif turizm türleri tek tek açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde alternatif turizm türlerinden biri olan ve çalışmanın da temel konularından olan sağlık turizmi detaylı olarak açıklanmış, sağlık turizmi ile ilgili istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Sağlık turizmi; termal turizm, medikal turizm ve geriatri (yaşlı bakım turizmi) olarak üç bölümde incelenmiştir. Yine bu bölümde termal turizm, medikal turizm ve geriatri turizminin Türkiye'deki ve dünyadaki mevcut durumları ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde öncelikle kalite konusuna giriş yapılmıştır. Kalitenin tanımları ve özelliklerinden söz edilmiştir. Toplam kalite yönetimi ve unsurları açıklanmıştır. Daha sonra stratejik yönetim ve stratejik kalite yönetimi konuları açıklanmıştır. Stratejik yönetimin özellikleri, önemi, yararları açıklanarak, stratejik planlama, stratejik analiz, vizyon, misyon, politika, hedefler ve amaçlar ile ilgili bilgiler verilmiştir. Stratejik kalite yönetiminin tanımları yapıldıktan sonra, stratejik kalite yönetimini oluşturan unsurlar olan müşteri odaklılık, liderlik, stratejik kalite planlaması, çalışanların katılımı, tasarım kalitesi, hız ve hata önleme, sürekli iyileştirme ve gerçeklere dayalı yönetim kavramları açıklanmıştır. Daha sonra stratejik kalite yönetimi

uygulamalarına örnek olarak Malcolm Baldrige Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülleri incelenmiştir. Ayrıca bu iki ödül arasında karşılaştırmalı bir analiz de yapılmıştır.

Beşinci bölümde Afyon'da termal turizm hizmeti veren konaklama işletmelerinde yapılan uygulama ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın modeli, evren, örneklem ve veri toplama aracının hazırlanması süreci hakkında bilgiler verilmiştir. Çalışmanın analizi ve analiz aşamasında kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur. Araştırmanın problemi doğrultusunda yapılan analizlere dayalı olarak elde edilen bulgular ve yorumlar sunulmuştur. Son olarak elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

1.1.Problem

Ülkemizde 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra önemli bir gelişme gösteren turizm sektörü, dünyanın ve ülkemizin en önemli endüstrilerinden biri haline gelmiştir. Deniz-kum-güneş kaynaklarına bağlı olarak gelişen Türk turizmi aynı zamanda hemen her çeşit alternatif turizm türlerine de ev sahipliği yapmaktadır.

Sağlık turizmi, dünyada hızla gelişen ve gelir getiren turizm türlerinden biridir. Özellikle termal sular bakımından oldukça zengin olan ülkemizde termal turizmin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle termal turizm hizmeti veren konaklama işletmelerinin kalitesinin artırılması önemlidir.

Kalite, günümüzde en önemli rekabet araçlarından biri haline gelmiştir. Kalite artık bir işlev değil, bir stratejidir (Uyguç, 1998:1). Küresel turizm pazarında, yeni destinasyonların ortaya çıkması, turizme yönelik yatırımların artması ve giderek daha fazla sayıda ülkenin turizmden pay almaya yönelik çabaları, kalite olgusunu önemli bir rekabet aracı haline getirmiştir. Bu nedenle, turizm işletmelerinin aşırı rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için kaliteye daha fazla önem vermeleri gerekmektedir (Halis, 2010: 2).

Kalite, maliyetlerinin düşmesi, verimliliğin artması, satış hacminin yükselmesi ve koşullar uygun olduğunda yüksek bir kar marjı ile çalışılması açısından işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır. Bu nedenlerle kalitenin stratejik boyutunun doğru şekilde algılanması ve üst yönetim tarafından stratejik bir silah olarak yönetilmesi gerekmektedir (Efil, 2006: 30).

Stratejik kalite yönetimi; müşteri memnuniyetini sağlayacak ürün veya hizmetlerin sürekli iyileştirilmesinde insan, malzeme ve bilgi kaynaklarının yönlendirilmesi ile kalite iyileştirme çabalarını, iş hedeflerini ve kârlılığı birbirine bağlayan kapsamlı ve stratejik bir çerçevedir (Tummala ve Tang, 1996: 11).

Bu noktadan hareketle araştırmanın temel problem cümlesi “Termal turizm hizmeti veren konaklama işletmeleri yöneticilerinin stratejik kalite yönetimi algıları nelerdir?” şeklindedir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık turizmi sektöründe faaliyet gösteren termal konaklama işletmelerinin üst ve orta kademe yöneticilerinin stratejik kalite yönetimi algılarını ölçmektir.

Yukarıdaki temel amaç çerçevesinde şu hususlar araştırmanın alt amaçları olarak belirlenmiştir:

1. Termal turizm hizmeti veren konaklama işletmeleri ve yöneticilere ilişkin özellikler nelerdir?
2. Termal turizm hizmeti veren konaklama işletmeleri yöneticilerinin stratejik kalite yönetimi algıları;
 - a) Müşteri Odaklılık
 - b) Liderlik
 - c) Stratejik Kalite Planlaması

- d) Tasarım Kalitesi, Hız ve Hata Önleme
- e) Çalışanların Katılımı
- f) Sürekli İyileştirme
- g) Gerçeklere Dayalı Yönetim
boyutlarında ne düzeydedir?

1.3.Araştırmanın Önemi

Sağlık turizmi, önemi giderek artan ve döviz getirici özelliği nedeniyle turizm çeşitlendirmesinde önemle üzerinde durulması gereken bir sektördür. Ancak dünya çapında sağlık turizminden pay alabilmek için tesislerin ve hizmetin kaliteli olması gereklidir.

Sağlık turizminin geliştirilmesinde kalitenin artırılmasının önemi, araştırma konusunun seçiminde etkili olmuştur. Bu çalışmada elde edilen bulgu ve sonuçların, termal konaklama işletmelerinin yöneticilerine, turizmde kalitenin önemini bir kez daha hatırlatarak farkındalığı sağlayacağı düşünülebilir. Araştırma bu açıdan önemlidir.

1.4.Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Uygulama alanı olarak seçilen Afyonkarahisar ilinin termal turizmi temsil edeceği varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamındaki yöneticilerin, termal konaklama işletmeleri yöneticilerini temsil edeceği varsayılmıştır.
- Geliştirilen stratejik kalite yönetimi ölçeğinin, yönetici algılarını belirlemede yeterli olduğu varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamındaki yöneticilerin anket sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2011 yılında Afyonkarahisar ili ve ilçelerinde termal turizm hizmeti veren 20 işletme ile sınırlı olup bu işletmelerde orta ve üst kademedeki görev yapan yöneticilerle sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Termal Turizm: Termal turizm, termomineral su banyosu, içme, inhalasyon, çamur banyosu gibi çeşitli türdeki yöntemlerin yanında iklim kürü, fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi, diyet gibi destek tedavilerinin birleştirilmesi ile yapılan kür uygulamalarının yanı sıra termal suların eğlence ve rekreasyon amaçlı kullanımı ile meydana gelen turizm türü.

Yönetici: Termal turizm işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler.

Stratejik Kalite Yönetimi: Uzun süreli kalite hedefleri oluşturmak ve bu hedefleri karşılama yaklaşımı.

BÖLÜM II

Bu bölümde ilk önce, turizm sektörü hakkında bilgiler vermek amacı ile turizme ilişkin kavramlara yer verilmiştir. Turizmin ve turistin tanımı yapılmış, turizm talebi ve turizm arzı kavramları açıklanmıştır. Daha sonra turizm çeşitlerinin sınıflandırılması yapılmıştır. Turizm çeşitleri, geleneksel ve alternatif turizm olmak üzere iki temel sınıfta incelenmiştir. Alternatif turizm türlerinden biri olan sağlık turizmi açıklanmadan önce, diğer alternatif turizm çeşitleri hakkında bilgiler verilmiştir.

2. TURİZM SEKTÖRÜNE İLİŞKİN KAVRAMLAR VE TURİZM ÇEŞİTLERİ

2.1.Turizme İlişkin Kavramlar

2.1.1.Turizmin Tanımı

İnsanlık tarihi kadar eski sayılan turizm faaliyetleri, günümüzde çok büyük boyutlara ulaşmıştır. Turist çekme ve turiste hizmet etme bilimi, sanatı ve ticareti olarak tanımlanan turizm; ulusal ve uluslar arası düzeyde kazandığı dev boyutlarla, yatırımları ve iş hacmini geliştiren, gelir yaratan, döviz sağlayan, istihdam alanları açan, sosyal ve kültürel hayatı etkileyen önemli toplumsal ve insancıl fonksiyonları başaran bir nitelik kazanmıştır (Küçükaslan, 2006: 2).

Turizm kavramının kökenini, Latince’de dönme hareketini ifade eden *tornus* sözcüğü oluşturmaktadır. İngilizce’deki *touring* ve *tour* kelimeleri de bu sözcükten türemiştir (Ünlüönen vd., 2007: 16).

XIX. yüzyıldan sonlarından beri turizm üzerine pek çok tanım yapılmıştır. 1905 yılında Guyer-Feuler tarafından ilk turizm tanımı ortaya atılmıştır. Buna göre turizm; gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan ve özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok

yaklaşmalarına olanak veren modern çağa özgü bir olaydır (Kozak vd., 2001:1).

Turizm olayı özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra önem kazanmış, gelişen bir sosyal ve ekonomik olay olarak daima artan bir şekilde dikkat çekmeye başlamıştır (Bayer, 1992:3).

Sezgin (1995: 4)'in yaptığı tanıma göre; devamlı olarak yaşanan yer dışında tüketici olarak tatil, dinlenme, eğlence, kültür vb. ihtiyaçların giderilmesi amacıyla yapılan seyahat ve geçici konaklama hareketlerine turizm denir.

Turizm, sürekli yaşanan yer dışında, ticari kazanç amacına dayanmayan nedenlerle yapılan ve yirmi dört saati aşan veya en az bir gecelmeden oluşan geçici seyahat ve konaklamaların ortaya çıkardığı ekonomik ve sosyal nitelikli olay ve ilişkilerin bütünüdür (Usta, 2002: 8).

Turizm, insanların sürekli oturdukları yer dışında yaptıkları seyahat ve gittikleri yerlerde geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçların karşılanması ile ilgili üretim ve tüketim ağırlıklı bir faaliyettir (Ünlüönen ve Tayfun, 2003:1).

Olalı (1990: 5-6) turizmi, insanların sürekli konutlarının bulunduğu yer dışında devamlı olarak yerleşmemek, sadece para kazanmak veya politik ya da askeri bir amaç izlememek üzere, liberal bir ortam içinde, iş, merak, din, sağlık, spor, dinlenme, eğlence, kültür, deneyim kazanma amaçlarıyla veya aile ziyareti, kongre ve seminerlere katılmak gibi nedenlerle, kişisel veya toplu olarak yaptıkları seyahatlerden, gittikleri yerlerde 24 saati aşan veya o yerin bir konaklama tesisinde en az bir geceleme süre ile konaklamalarından ortaya çıkan iş ve ilişkileri kapsayan bir tüketim olayı, sosyal bir olay ve ağır ve entegre bir hizmet endüstrisi olarak tanımlamıştır.

2.1.2.Turistin Tanımı

Devamlı olarak yaşadığı, ikamet ettiği, oturduğu yer dışına geçici olarak zevki için çıkan ve tüketici olarak belirli bir süre seyahat edip kalan ve yeniden ikamet yerine dönen kimse turisttir. Turist bu geçici yer değiştirmeyi kendi ülkesi içinde yapıyorsa *yerli turist*, yabancı bir ülkeye yapıyorsa *yabancı turist* olarak tanımlanmaktadır (Bayer, 1992: 5).

Turist, turizm olayına katılan ve yön veren, sürekli yaşadığı yeri ticari kazanç dışı nedenlerle geçici olarak terk edip seyahat eden ve konaklayan; psikolojik tatmin arayan; sınırlı harcama gücü ve zamanı ile tüketimde bulunan kişi olarak da tarif edilmiştir (Usta, 2002: 10).

Ünlüöner vd., (2007: 20) turistin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır;

- Turist, temel amacı psikolojik tatmin sağlamak olan, seyahati süresince mal ve hizmet üretimi ya da satışı yoluyla kazanç elde etmeyi düşünmeyen, ekonomik anlamda tüketici olan ve normal düzeyde bir mali güce bulunan ancak zamanı sınırlı olan kişidir.
- Turist, gittiği yerden son derece memnun olarak dönmek isteyen kişidir.
- Turistlerin çoğu macera peşinde değildir. Her işinin rast gitmesini beklerler. Aksamalar onu çok rahatsız eder.
- Turistin zamanı çok değerlidir. En az zamanda en çok yeri görmek, en çok faydayı elde etmek, yeterince eğlenmek ve dinlenmek ister.

2.1.3.Turizmin Ortaya Çıkış Sebepleri

Bayer (1992:1-2) turizmin ortaya çıkış nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- *Dinlenme, sıhhi sebepler*: Kaplıcalar, içmeler ve şifalı sular Romalıların zamanından beri turistik seyahatlerin sebebini teşkil etmişlerdir. 20. yüzyılda ise, insanların dinlenme ihtiyacını artıran uygarlık, bu tip turizme geniş ölçüde sebep olmaktadır. Kaplıca, içme ve banyolar turizmi doğuran sebeplerin başında gelmeye devam etmektedir.

- *Dini sebepler:* Yüzyıllar boyunca dini merkezler, seyyahların en çok ziyaret ettikleri yerler olmuştur. Mekke, Roma, Kudüs bunların başında gelir. Mukaddes sayılan hac yerlerinin beynelmilel turizm akınlarının ortaya çıkmasındaki etkileri çok büyüktür.
- *Eğlenme ihtiyacı:* Daimi yaşanan yer ve ortamdan belirli bir amaçla çıkıp, yabancı bir yerde eğlenme, dolaşma, vakit geçirme ihtiyacı pek çok kimseyi turizm olayına katmaktadır.
- *Spor:* Sporla ilgili faaliyetler, gösteriler de turizm olayının doğma sebeplerinden biridir. Eski Yunanlılardan beri Olimpiyat oyunlarının turizm üzerinde olumlu etkileri vardır. Uluslararası ve ulusal spor gösterileri geniş sayıda halk tabakasını ilgilendirmekte, iç ve dış turizm hareketlerinin ortaya çıkmasına, artmasına sebep olmaktadır.
- *Araştırma, merak, macera:* Bu sebepler de turizmin yapılmasını sağlayan faktörlerdir. Eski çağların ilk turistleri macera ve merak sebebi ile turistik yer değiştirmelerde bulunmuşlardı. Bugün de egzotik, yeni, merak, çekici şartlar sunan ülkeler, turizme sahne olabilmektedir.
- *Kültür, eğitim, öğrenme:* Birbirleri ile sıkı bağlantı halinde olan kültür, eğitim ve öğrenim de turizm olayına yol açmaktadır. Meşhur üniversitelerin ve bu üniversitelerde ders veren tanınmış hocaların, kültür ve sanat hareketlerinin turistik seyahatlere geniş ölçüde sebep olduğu bilinen bir gerçektir. Viyana Operası, Salzburg Mozart Festivali, Bayreuth Wagner festivali ile Roma, Floransa gibi şehir müzeleri, sanat eserleri, Paris bir sanat merkezi olarak binlerce turistin her yıl bu merkezleri ziyaret etmesine sebep olurlar.
- *Doğa sevgisi:* Doğal şartların, tabiat güzelliklerinin bir nevi sonucu olan doğa sevgisi de turizm olayının doğmasını sağlar. Bu yüzdendir ki doğanın korunması turizm bakımından bilhassa lüzumludur. Doğa sevgisi, insanlarda turizm olayının gerçekleşmesinde en büyük etkidir.
- *İklim:* Özellikle Akdeniz memleketleri, tropikal iklim bölgesinde bulunan ülkeler, iklimleri ile büyük bir turistik akımın doğmasına yol açmaktadırlar. “Güneşe hücum” olarak tarif edilebilecek ve Avrupa’da bilhassa yaz aylarında bir çeşit göç haline gelen kuzeyden güneye yönelen turistik akımın doğmasına iklim sebep olmaktadır.

- *Sosyal sebepler:* Bir nevi gösteriş olan turizm olayı, çok defa da sosyal sebeplere bağlı olarak başlar. Toplumda yükselme, itibar artması, moda uyma arzusu turizme yol açan sebeplerdendir.
- *Kazanç ve iş için yapılan seyahatlerin turizme yol açması:* Kazanç dolayısı ile yapılan seyahatlerin de turizme sebep olduğunu göz önüne alındığında, kongre, konferans veya çeşitli işler de turizme yol açmaktadır. Sergi, panayır ve fuarlar gerek iç, gerekse dış turizm bakımından önemli turizme başlama sebeplerindendir.

2.1.4.Turizmin Önemi

Dünyada önemi sürekli artan ve günümüzde çok büyük boyutlara ulaşan turizm; insanların fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına doğrudan ve dolaylı olarak, belli bir süre için cevap verebilen en etkili faaliyetlerden biridir (Usta, 2002: 2).

Turizm, döviz girdisini artırıcı ve istihdam sağlayıcı özellikleriyle ulusal ekonomiye katkıda bulunan bir sektördür (Çımat ve Bahar, 2003:2).

Turizm, çeşitli sektörlerle olan talep miktarını artırır, talebin artışı yeni iş kollarının kurulmasını ve mevcutlarının da kapasitelerinin artırılmasını sağlar, halkın gelir seviyesini yükseltir, üretim ve tüketim miktarını artırır, yeni iş sahaları yaratır ve gelirin dengeli dağılmasını sağlar, endüstri merkezleri dışında kalan bölgelerin gelişmesine katkıda bulunur, yurda giren döviz miktarını artırır, ödemeler dengesine olumlu yönde katkı yapar. Ayrıca turizm olayının sosyo-ekonomik olarak bölgesel kalkınma, verimlilik ve kaynakların etkin kullanımı konusunda büyük bir yeri ve önemi vardır (Sezgin, 1995: 35-36).

Uluslar arası ilişkilerin gelişmesinde turizmin rolü çok büyüktür. İnsani ilişkiler, ulusları birbirine daha çok yakıştıracığından turizm evrensel barışın doğmasına yardımcı olmaktadır.

2.1.5.Turizmin Tarihçesi

İlkçağlardan beri insanlar çeşitli nedenlerle seyahat etmişlerdir. Bu seyahatlerin çoğu ekonomik, din, spor ve sağlık nedenleri ile yapılmakta idi. İlkçağda insan yaşantısını sürdürmek için yiyecek arama ihtiyacını duymuş, bu da verimli topraklara doğru hareket edilmesini gerektirmiştir. Korunma ve barınma ihtiyacı da doğal olarak hareket etme ve yer değiştirme olayına hız kazandırmıştır (Usta, 2002: 25).

Eski Yunanlılarda olimpiyatlar, seyahat olanağı ortaya çıkarmış ve olimpiyatlara gidenler kasabalarda konaklayarak turizmin öncülüğünü yapmışlardır (Bayer, 1992: 12).

Bu çağda kaplıcalar, insanları hastalıklardan kurtaran önemli şifalı sular olarak kabul ediliyordu. Halk kaplıcaların bulunduğu yerlere gelip günlerce kalmaktaydı. Ayrıca her yıl düzenlenen dinsel törenleri izlemek üzere uzak yakın pek çok bölgeden insanların katılması, kutsal yerlere seyahat etmelerini teşvik etmiştir (Usta, 2002: 26).

Ortaçağda turizm hareketlerine bakıldığında, en önemli nedenin din olduğu görülmektedir. Dini turizm bu çağda, hem Avrupa'da hem de Ortadoğu'da kendisini göstermiştir. Ortaçağ'ın insanlık tarihinin karanlık bir dönemi olması ve özellikle Avrupa'da din adamlarının ve derebeylerin halk üzerindeki sıkı denetimi dinsel turizmi yaygınlaştıran en önemli etkenlerden birisidir (Kozak vd., 2001: 30).

Rönesans'la birlikte, özellikle sanatsal çalışmaların yoğunluk kazandığı merkezlere yönelik seyahatlerin arttığı gözlenmektedir. Özellikle İtalya'ya yönelik bu seyahatlerde insanlar, kültürel turizmin tipik örneklerini vermişlerdir. Her yıl çok sayıda öğrenci, sanatkar, bilim adamının İtalya'ya gelmeye başladığı bilinmektedir (Kozak vd., 2008: 28).

Yakınçağda turizmi en olumlu etkileyen faktör, ulaşım tekniğindeki ilerlemeler olmuştur. Buharlı gemilerin ve lokomotifin keşfi, bunları izleyen dönemlerde otomobil sanayinin hızla gelişmesi turizmin yayılması sonucunu doğurmuştur. Böylece orta sınıf halk da turizm hareketlerine katılmaya başlamıştır (Usta, 2002: 29). Yine bu dönemde

görülen en önemli gelişme, İngiltere’de Thomas Cook’un ilk paket turu gerçekleştirmesidir. Turizmin gelişiminde bir başlangıca imza atan Cook, ilk tur operatörlüğünü de başlatmıştır (Tunç ve Saç, 1998: 12).

Endüstri devrimi ile birlikte pek çok alanda değişimler olmuştur. Zaman içerisinde turizmin de gelişmesine etki eden bu değişimler şunlardır (Kozak vd., 2008: 29-30):

- Toplum yapısında tam bir değişiklik olmuştur. Bir taraftan makinenin tarıma girmesi, diğer taraftan büyük sanayi merkezlerinde fabrikaların istihdam ihtiyacı, kırsal kesimden kente göçü başlatmıştır.
- Yeni bilimsel buluşlar yeni teknik buluşları getirirken; bu arada matbaanın yeni teknolojiye kavuşması basılı eserlerin çoğalmasına neden olmuştur.
- Diğer yandan yeni sömürge ve kolonilerin keşfi ve istilas, bu bölge zenginliklerinin Batı Avrupa ülkelerine akmasına neden olmuştur.
- Bir yandan Avrupa’ya akan servet, diğer yandan ekonomik ve ticari faaliyetler kapitalizme geçiş sürecini başlatmıştır.
- Sosyal sınıf kavramı ortaya çıkmış ve sosyal sınıflar hiyerarşisi aristokratların aleyhine olmuştur.
- Eğitim soyluların tekelinden kurtularak yaygınlık kazanmıştır.
- Kentler, büyükşehirler ve metropoller haline gelmeye başlamıştır.
- Bu büyükşehirler, gerek emperyalistlerin, gerekse kapitalizme geçişin sağladığı kaynakları kullanarak sanat ve kültür merkezleri kimliğini almışlardır.
- Üretim, nakliye, pazar ilişkisi ulaşım sistemini geliştirmiştir.
- Toplum önem kazanmış, giderek kapitalist sistem içinde sosyal adalet ve sosyal refah kavramları egemen olmaya başlamıştır.
- Bütün bu ve buna benzer oluşumlar içerisinde kitlesel iletişim ağı hızla kurulmuş ve dünya buna bağlı olarak hızla küçülmüştür.

Turizm endüstrisinin günümüzdeki gelişme düzeyine ulaşabilmesi Endüstri

Devrimi ile birlikte ivme kazanmış, çağdaş turizmin ortaya çıkmasını sağlayan unsurlar bu dönem sonrasında oluşmaya başlamıştır. Turizmin gelişmesine etkide bulunan boş zamanın artması, teknolojik gelişmeler, kentleşme, nüfus arştı, insan ömrünün uzaması, ücretli tatil, sosyal güvenlik ve seyahat özgürlüğü gibi toplumsal unsurların her biri Endüstri Devriminin ya tümüyle bir ürünüdür ya da bu dönem ile birlikte gelişmeye başlamıştır (Kozak vd., 2008: 31).

2.1.6.Turizm Talebi Kavramı

Ekonomi biliminde talep, tüketicilerin gelirinin, diğer malların fiyatlarının, tüketici zevk ve tercihlerinin sabit olduğu varsayımı altında, bir mal veya hizmetin fiyatı ile satın alınmak istenen miktarı arasındaki ilişki olarak tanımlanır. Bu çerçevede içinde turizm talebi, belirli bir fiyat seviyesinde sunulan turistik mal ve hizmetleri satın almak isteyen ve bu arzusunu gerçekleştirmek için gereken gelir ve boş zamana sahip olan kişilerin fiilen satın almayı kabul ettiği mal ve hizmetlerin toplamı şeklinde tanımlanabilir (Roney, 2007: 31).

Erdoğan (1995:326) turizm talebini, turizm pazarına yönelmiş ve satın alma gücü ile desteklenmiş seyahat ve tatil istemi şeklinde tanımlamıştır. Satın alma isteminin mutlaka ekonomik güçle desteklenmiş olması gerekir.

Seyahat isteğine sahip olup ancak değişik nedenlerle turizm hareketlerine doğrudan katılmayan kimselerin de bir şekilde göz önünde bulundurulması gerekir. Turizm talebinin bu yönü, özellikle potansiyel pazar anlayışı içinde bulunan turizm pazarlaması için önemli bir konudur. Gerekli bütün koşullara sahip ancak seyahat etme alışkanlığına sahip olmayan kitleler de uyarılarak önce potansiyel, daha sonra da aktif turizm talebi haline dönüştürülebilir (Kozak vd., 2001: 63).

Turizm talebi ile ilgili diğer önemli bir konu da, seyahat için insanların harekete geçmesi ya da güdülenmesidir. Turizmde, tüketicileri seyahat için harekete geçiren değişik motivasyonlar bulunmaktadır. Bunlar, dinlenme, fiziksel ve ruhsal olarak kendini yenileme, her zaman yaşadığı çevreden kısa bir süre için uzaklaşma, tarihi ve

kültürel bölgeleri ziyaret etme, doğaya yakın olma, eğlence, farklı insanlar ile tanışma, macera ama ve spor gibi nedenlerdir (İçöz ve Kozak, 2002: 89).

Bir ülke için turizm talebi; ülke içi ve ülke dışı turizm talebi olmak üzere iki faktörden oluşur. Ülke içi turizm talebi, vatandaşların kendi ülkeleri içinde kalmak şartı ile turistik ihtiyaçlarını temin etme istemidir. Ülke dışı turizm talebi ise yurttaşların yabancı ülkelerde turistik ihtiyaçlarını tatmin etme istemidir (İçöz, 2005: 103).

Kozak vd., (2008: 64), turizm talebinin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- *Turizm talebi bağımsız bir taleptir:* İnsanları seyahate yönelten çeşitli nedenler vardır. Bu nedenler, insanların atmosfer değiştirme isteği ve kişisel etkiler altında kalmasının bir sonucudur.
- *Turizm talebi çok yönlüdür ve karmaşık bir özelliğe sahiptir:* Fiziksel bir rahatlığa, psikolojik bir mutluluğa ulaşmak için seyahat edenler ile ticari amaçlı seyahat edenler arasında bir farklılık olduğu gibi konaklamanın gerçekleştiği bölgedeki gıda, eğlence, diğer mal ve hizmetler gibi değişik gereksinimlerin baskısı ve yoğunluğuna göre de farklılıklar bulunmaktadır.
- *Aşırı esnektir:* Turizm talebinin ikame olanaklarının fazla olması, turistik tüketimdeki tercihlere ekonomik, sosyal, politik ve mali nitelikteki unsurların etki etmesi turizm talebine aşırı esnek bir özellik kazandırır.
- *Turizm ürünleri arasında aşırı rekabet söz konusudur.* Turistik tüketime konu olan mal ve hizmetler arasında da aşırı bir rekabet vardır. Bu rekabet, kişisel tercihlere bağlı olarak ortaya çıkar.
- *Lüks ve kültürel mallarla rekabet halindedir:* Turizm talebi, ekonomideki lüks ve kültürel nitelikteki diğer mal ve hizmetlerle rekabet halindedir.
- *Mevsimsel özellik taşır:* Turistik hareketler belirli mevsimlerde yoğunlaştığı için turizm talebi de mevsimlik bir özellik taşır.
- *Ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre değişiklik gösterir:* Turizm talebi ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre de değişiklikler göstermektedir.

2.1.7.Turizm Arzı Kavramı

Genel olarak arz, fiilen satılmak istenen mal ve hizmet miktarı demektir (Ünlüöner vd., 2007: 74). Turizm arzı, bir ülke veya yörenin belli koşullar altında, belli fiyatlardan ve belli bir zamanda ziyaretçilere satmaya ya da onların yararlanması için hazır bulundurduğu turistik zenginliklerin bütünüdür (Erdoğan, 1995: 361).

İnsanları turizme yönlendiren turizm talep faktörlerinin yanında, insanda bu istekleri yaratan bir takım arz yönlü faktörler de vardır. Genellikle turistik alanlarda ve bölgelerde bulunan bu faktörler turistik çekicilikler ve bu çekicilikleri destekleyici alt ve üst yapı olanakları olarak kabul edilir. Bu çekicilikler çoğunlukla bir bölgenin coğrafi varlıklarıdır (İçöz, 2005: 45).

Turizm arzı beş grupta sınıflandırılabilir (Erdoğan, 1995: 361-362):

- Doğal kaynaklar: Doğal kaynaklar, bir yerin sahip olduğu, ziyaretçilerin kullanımı ve zevk almaları için hazır durumda olan varlıklarıdır. Bu grubun temel elemanları iklim, arazi yapısı, hayvan ve bitki varlığı, su kaynakları, plajlar, doğal güzellikler, içme suyu kaynakları, sağlık tesisleri gibi olanaklardır.
- Altyapı: Bunlar yerin altında ve üstünde yapıp geliştirilen tesislerdir. Bunlar hem yöre sakinleri hem de ziyaretçilerin temel ihtiyaçlarını karşılarlar. İçme ve kullanma suyu sistemleri, kanalizasyon ve atık su sistemleri, gaz dağıtım sistemleri, elektrik ve haberleşme sistemleri, süzme ve arıtma sistemleri gibi temel altyapı sistemlerinin yanında, oto yollar, tali yollar, park alanları, gece aydınlatması, karayolu donanımı, hava limanları, marinalar, rıhtımlar, otobüs ve tren istasyonları ve bunlara benzeyen her çeşit hizmet donanımını kapsar.
- Ulaştırma ve ulaştırma donanımı: Bunlar gemiler, uçaklar, trenler, otobüsler, limuzinler, taksiler, otomobiller, raylı sistem, teleferik, telesiyej vb. her çeşit yolcu ulaşım olanağını kapsar.
- Üstyapı: Bunlar altyapıyla bütünleşen yerüstü tesisleridir. Örneğin, havalimanı binaları, yolcu terminalleri, tatil siteleri, oteller, moteller, lokantalar, alışveriş merkezleri, dinlence-eğlence yerleri, müzeler, mağazalar

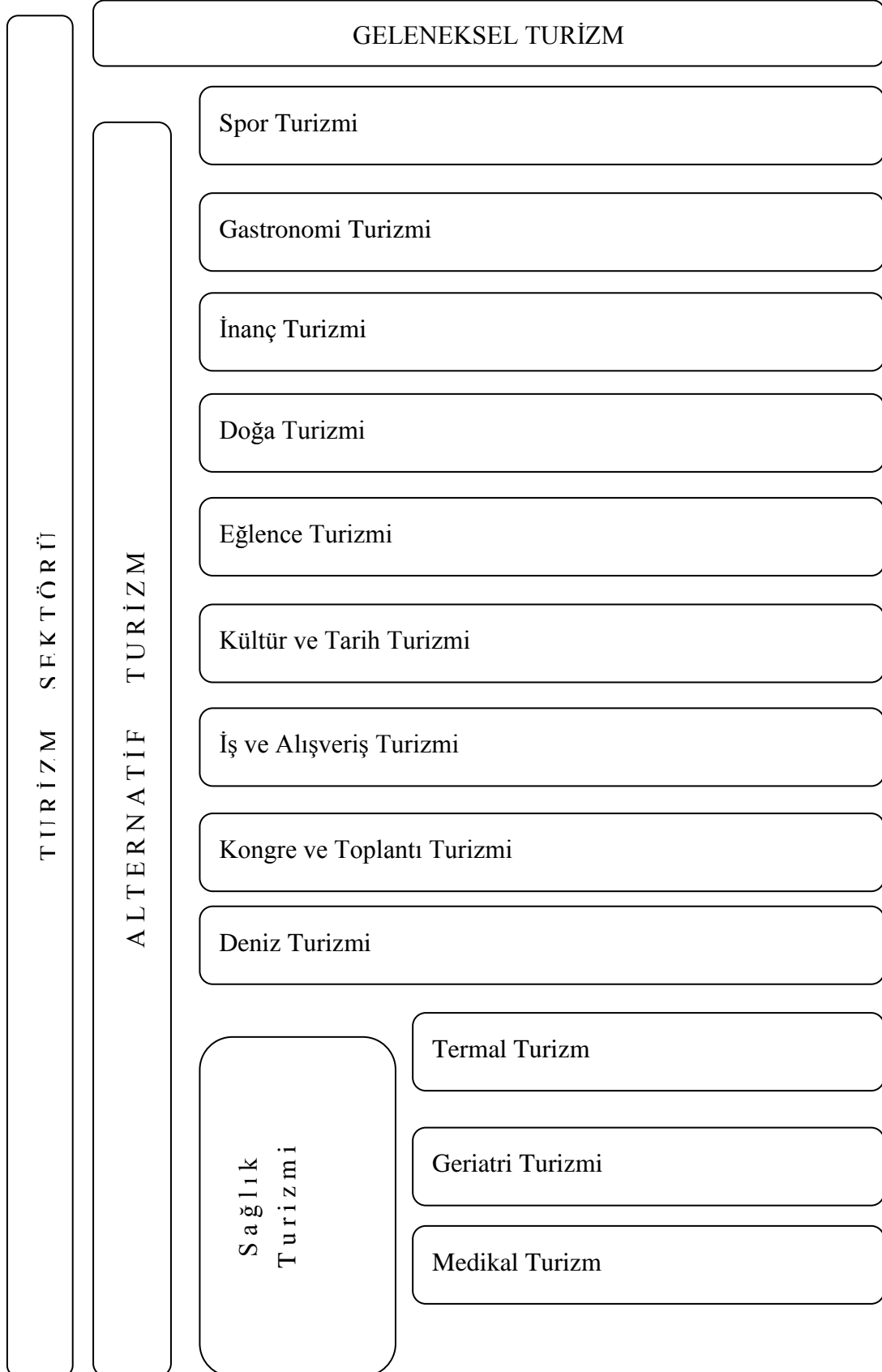
gibi yerlerden oluşur.

- Gidilen bir yerde turistlerin başarılı bir biçimde ağırlanmalarını sağlayan kültürel zenginlikler. Turizm işletmelerinde çalışanların turistleri iyi karşılamaları ve içtenlikle davranmaları, gidilen ülke veya yöre sakinlerinin turistlere karşı takındıkları tavır, nezaket, arkadaş canlılık, saygılı olma, isteyerek hizmet etme ve ziyaretçilerle iyi ilişkiler kurma ziyaretçilerin tatmin olma derecesini yükselten unsurlardır. Bunlara gidilen yerdeki sanat, mimari, edebiyat, tarih, musiki, temaşa sanatı, folklor, alışveriş gibi etkinlikler de eklenebilir.

2.2.Turizm Çeşitleri

Katılımcıların amaçlarına göre turizm çeşitleri sınıflandırıldığında geleneksel turizm ve alternatif turizm olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır. Yalnızca deniz, kum, güneş üçlüsünden faydalanarak tatil yapmak geleneksel turizm, denize girmek ve güneşlenmek dışındaki amaçlarla yapılan turizm türleri ise alternatif turizm olarak adlandırılmaktadır (İnce ve Duman, 2007: 79). Katılımcıların amaçlarına göre turizmin sınıflandırılması Şekil 2.1’de gösterilmiştir:

Şekil 2.1. Turizmin Çeşitleri



Kaynak: Eraslan, 2007'den uyarlanmıştır.

2.2.1.Geleneksel Turizm (Deniz- Kum- Güneş)

İngilizce 3 S (sea-sand-sun) olarak da adlandırılan geleneksel turizm, turizm faaliyetlerinin en önemli etkenlerinden biri olan, deniz, kum ve güneş üçlüsünün bir araya gelmesiyle oluşan ve uzun yıllardır insanların turizm faaliyetlerine katılmasına öncülük eden bir turizm türüdür (İnce ve Duman, 2007: 82).

Türkiye’de turizm, uzun yıllar boyunca kıyı turizmi üzerine yoğunlaşmıştır. Yerli ve yabancı turistlerin genellikle Ege ve Akdeniz kıyılarında tatillerini geçirmesi, geleneksel (deniz-kum-güneş) turizminin ön plana çıkmasına yol açmıştır (Kozak ve Kayar, 2007: 65).

Geleneksel turizm, Türkiye’de turizm kaynaklarının lokomotifi görevini üstlenmiş ve bu görevini yıllardır yerine getirmektedir. Turizm politikalarının oluşturulmasında ve ülke turizminin pazarlanmasında ilk vurgulanan kaynak olmuştur. Geleneksel turizm, gelişen turizm pazarında varlığını daha uzun süre sürdüreceği beklenmektedir (Eraslan vd., 2010: 72).

Ancak dünya genelinde deniz-kum-güneş üçgenine dayalı turistik ürünlere sahip birçok destinasyon bulunmakta ve bu turizm türü kolaylıkla ikame edilebilmektedir. Bu durum ise, turizmde ürün farklılaştıramayan ülkeleri rekabet açısından zayıf bırakmaktadır. Türkiye dahil olmak üzere dünyanın birçok ülkesinde, kitlesel özellik gösteren tatil turizminin tercih edilmesi, deniz, güneş ve kum dışındaki diğer doğal, kültürel ve arkeolojik değerlerin yeterince değerlendirilememesine neden olmaktadır. İhtiyaç ve beklentilerin hızla değiştiği uluslar arası turizm piyasasında, Türkiye’nin sahip olduğu potansiyeli avantaja dönüştürmesi, turizm faaliyetlerini çeşitlendirebilmesine bağlıdır (Hacıoğlu ve Avcıkurt, 2008: 3).

2.2.2. Alternatif Turizm

Geleneksel turizm faaliyetleri dışında icra edilen tüm turizm çeşitleri alternatif turizm olarak adlandırılmaktadır (İnce ve Duman, 2007: 82). Gelişmekte olan ülkelerin turizm pazarından aldıkları payı artırmaları ancak sundukları turizm hizmetlerini ve ürünlerini çeşitlendirmeleri ile mümkün olmaktadır. Turizm hizmet ve ürünlerin çeşitlendirilmesinden kasıt alternatif turizm faaliyetlerinin geliştirilmesinin sağlanmasıdır. Alternatif turizm faaliyetlerini geliştiren ülkeler rakipleri karşısında güçlü olabilmektedir (Öztürk ve Yazıcıoğlu, 2002: 184).

Alternatif turizm kavramının ortaya çıkış nedenleri şöyle sıralanabilir (Kiper, 2006: 1).

- Turist talebinde meydana gelen değişiklikler,
- Ülkelerde ve turizm işletmelerinde yılın belirli zamanlarında ve ülkelerin belirli bölgelerinde meydana gelen yoğunlaşmaları azaltmak, turizmi tüm yıla ve ülke sathına yaymak,
- Ülkelerin daha fazla turist kabul ederek elde ettikleri turizm gelirleri ile ödemeler dengesine olumlu katkılar sağlamak,
- Ülke genelinde bölgesel bazda mevcut turistik arz potansiyeline göre geliştirilecek alternatif turizm türleri ile bölgeye yönelik talep yaratılarak, bölgeler arası gelişmişlik farklarını ortadan kaldırmaya çalışmak,
- Ülkede yeni turizm alanları oluşturmak, bazı alanların koruma altına alınması ve mevcut turizm arzını verimli ve dengeli şekilde kullanmak isteği,
- Turizm sektörünün emek yoğun özelliği dolayısıyla yıl boyunca etkinlik gösterecek turizm işletmelerinde işgücünü kesintiye uğratmamak, aksine ek işgücü olanakları yaratmak,
- Alternatif turizm türleri ile ülkenin farklı bölgelerinde yeni turizm yatırımlarını teşvik etmek.

2.2.2.1.Spor Turizmi

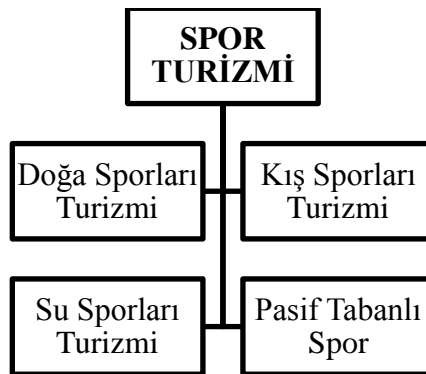
Spor, günümüzde sağlıklı yaşamın bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Spor turizmi her geçen büyük önem kazanmakta, Olimpiyatlar ve uluslar arası sportif karşılaşmalar, binlerce insanın seyahat etmesine neden olmaktadır (Usta, 2002: 19).

Spor ve turizm genellikle birbirinden ayrılmazlar ve özdeş oldukları izlenimini uyandırırılar. Fakat spor doğrudan turizmle ortaya çıkmaz, yani, sporda mekan değişikliği olmadığı zaman turizmi oluşturmaz. Spor ve turizm zaman ve mekan olarak buluştuklarında özdeşleşirler. Her iki faaliyet de serbest zamanlarda gerçekleşmektedir (Batman ve Eraslan, 2007: 199).

Spor turizmi, doğrudan doğruya spor amacı ile seyahate katılmak amacı taşımaktadır. Özellikle bazı destinasyonlarda su ve dağ sporları başta olmak üzere benzeri sportif faaliyetlere katılan, spora ilgi duyan ve sporla ilişkili bulunan kişilerin; sportif karşılaşmalara ve olimpiyatlara katılmak ya da izleyici olma amacıyla hareket eden kişilerin oluşturduğu turizm türü olarak tanımlanmaktadır (İçöz, 2008: 27).

Spor turizmini doğa sporları turizmi, kış sporları turizmi, su sporları turizmi ve pasif tabanlı turizm şeklinde dört grupta inceleyebiliriz.

Şekil 2.2. Spor Turizminin Sınıflandırılması



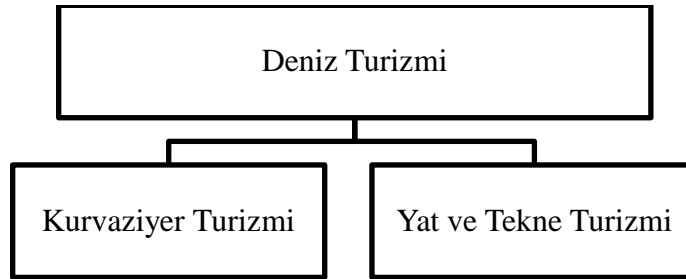
Kaynak: Eraslan, 2007'den uyarlanmıştır.

Doğa sporları turizmi adı altında dağcılık, doğa yürüyüşü, atlı doğa yürüyüşü, hiking, bisiklet, golf, atlayış, yön bulma (oryantiring), çim kayağı, yamaç paraşütü, paintball, avcılık ve mağaracılık gibi spor faaliyetlerinden oluşan doğa sporları bulunmaktadır. Kış sporları arasında da kayak sporu, snowboard, buz pateni ve buz hokeyi sporlarını sayabiliriz. Su sporları; akarsu, göl ve denizlerde yapılan daha çok rekreatif amaçlı spor turizmi çeşitleri olarak tanımlanmaktadır. Bu turizm çeşidi altında akarsu sporu turizmi, kürek, su kayağı, sualtı dalış, sörf, yelkencilik ve yüzme sporları yer almaktadır (Batman ve Eraslan, 2007: 211). Pasif katılımlı spor turizmi ise, özellikle uluslar arası organizasyonları kapsayan başta olimpiyatlar olmak üzere, futbol, turnuva ve salon sporları gibi etkinlikleri içeren bir spor turizmi faaliyetidir (Batman ve Eraslan, 2007: 214). Futbol, olimpiyat sporları, turnuva sporları ve nostalji sporu şeklinde sınıflandırılabilir.

2.2.2.2.Deniz Turizmi

Deniz turizmi, temel olarak kurvaziyer turizmi ve yat ve tekne turizmi olarak şekilde gerçekleşmektedir.

Şekil 2.3.Deniz Turizminin Sınıflandırılması



Kaynak: Eraslan, 2007'den uyarlanmıştır.

Gemiyle yapılan ve yolcuya gemi içinde sunulan spor, fitness, eğlence ve kültürel alanlardaki aktiviteler sayesinde geminin bizzat kendisinin de seyahatin temel hedefleri arasında olduğu bir tur boyunca, eğlence ve tanıma gezisi maksatlarıyla tur güzergahı üzerindeki limanlara uğrayan turizm türüne kurvaziyer turizmi denilmektedir. Belirli bir destinasyondan başlayan seyahat, belirli limanlar arasında yapılır ve

seyahatin öncesinde ve sonrasında, katılımcıların ulaşımı, konaklaması, limanlardan bazılarında katılan gününbirlik turlar, doğa sporları gibi aktiviteler de içine girebilmektedir (Yücel, 2007: 96).

Yat turizmi ise; turistin yata ulaşması ile belirli bir gezinti sonunda tekneyi terk etmesi arasında gerçekleşen tüm turistik faaliyetlerdir (Yat İstatistikleri, 2003). 1970'li yılların sonuna doğru Datça, Gökova ve Hisarönü körfezlerinin Yunanlı yat işletmecileri tarafından pazarlanmasıyla başlayan yat turizmi daha sonra, 1983 yılında yürürlüğe giren Turizm Teşvik Yasası'nın 815 sayılı Kabotaj Yasası'ndaki değişikliğe yol açmasıyla hızla gelişmeye başlamıştır (Kozak vd., 2001: 21).

2.2.2.3. Gastronomi Turizmi

Gastronomi daha çok iyi yemek yapma ve yemek yeme sanatı olarak bilinir (Kivala ve Crotts, 2006: 354). Gastronomi turizmi, yiyecek-içecek tatmak ve bu konuda deneyim edinmek temel amacıyla özel destinasyonları, yemek sergilerini, yemek festivallerini, restoranları ve şarap evlerini ziyaret etmek olarak tanımlanabilir (Yurtseven, 2007: 258).

Turistlerin bir ülkeyi ziyaret etmelerinde önemli faktörlerden biri de o ülkenin mutfak kültürüdür. Her ülkenin mutfağında, yiyeceklerin hazırlanması, pişirilmesi ve kullanılan araç ve gereçler farklılıklar göstermektedir (Pekyaman, 2008: 19).

Yemek, destinasyonun imajına olumlu etki sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Ayrıca mutfaklar ulusların adıyla markalaşmaktadır. Örneğin, Fransız Mutfağı, İtalyan Mutfağı, Meksika Mutfağı, Türk Mutfağı, Yunan Mutfağı gibi mutfaklar ülkelerin turizm imajında önemli bir rol oynamakta ve sinerjik bir etki sağlamaktadır (Yurtseven, 2007: 258).

2.2.2.4. İnanç Turizmi

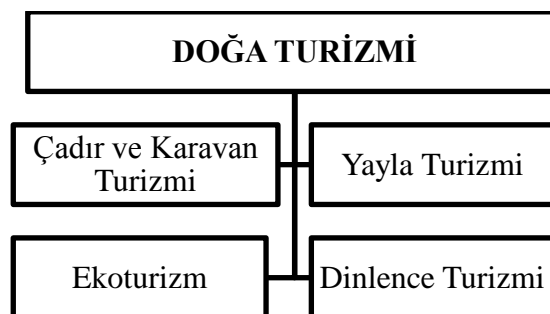
İnsanların devamlı yaşadıkları yerin dışına, dini inançlarını gerçekleştirmek veya inanç çekim merkezlerini görmek amacıyla yaptıkları, turizm işletmelerinden faydalanarak gerçekleştirdikleri seyahatlerle oluşturdukları turizm çeşidine, inanç turizmi denir (www.kultur.gov.tr, 2010).

Brahmanlık'ta Benares, İslamiyet'te Mekke ve Medine, Hıristiyanlık'ta Kudüs, Roma ve Efes, Musevilikte yine Kudüs kutsal mekanlar olarak en çok ziyaret edilen merkezlerdir. Özellikle İslam dininde, Kurban Bayramı'nda, Mekke şehrinde yapılan ibadetler ve Kabe'nin ziyaretinin farz olması, Suudi Arabistan'ın hac gelirlerinden büyük kazanç sağlamasına neden olmaktadır. Musevilerin Noel'de Kudüs'teki Ağlama Duvarı'nı ziyaret etmeleri, Hıristiyanların Vatikan'da 24 Aralık'tan itibaren bir hafta süren Noel ibadetleri, bu mekanların özellikle bu dönemlerde yoğun ziyaretçi akınına uğramasına sebep olmaktadır (Sargın, 2006: 3).

2.2.2.5. Doğa Turizmi

Doğası bozulmamış ya da korunmasına özen gösterilen destinasyonlara (Saydan ve Küçükaslan, 2007: 112) yapılan turizm hareketleri doğa turizmi adı altında toplanmaktadır. Alternatif turizmin önemli bir kolu olarak görülen doğa temelli turizm faaliyetlerini, çadır ve karavan turizmi, yayla turizmi, ekoturizm ve dinlence turizmi olarak sınıflandırmak mümkündür.

Şekil 2.4. Doğa Turizminin Sınıflandırılması



Kaynak: Eraslan, 2007'den uyarlanmıştır.

Çadır ve karavan turizmi, kendine özgü araç ve ekipmanlarla tamamen doğal yapının kontrollü kullanımına özen gösteren ve bireysel tercihleri ön plana çıkaran bir turizm türüdür. Kamp-karavan turizmini öncelikle kampçılık ve karavancılık şeklinde ayırmak mümkündür. Kampçılıkta daha çok çadır turizmi, karavancılıkta ise karavan turizmi yapılmaktadır (Saydan ve Küçükaslan, 2007: 118).

Bir diğer turizm türü de yayla turizmidir. Günümüzde büyük şehirlerde yaşayan insanların şehrin gürültüsünden kaçıp, doğal güzelliklere sahip olan sessiz aşanları tercih etmelerinin doğal bir sonucu olarak, özellikle kıyı şeridindeki tatil yörelerinin sıcak ve nemli havasına karşılık yaylaların çok çeşitli bitki örtüsüne sahip olması, ormanları, krater gölleri, ırmakları, dereleri, tarih kültürel ve arkeolojik değerleri, dağ ve doğa yürüyüşleri, rafting, kış sporları, av ve spor, olta balıkçılığı, çim kayağı, şifalı suları, yayla şenlikleri ve el sanatları gibi değerleri taşıması nedeniyle bu bölgelerin çekim merkezi olmalarını sağlamaktadır (Kozak vd., 2001:26). Yayla turizmi; av, yürüyüş, termal, kış sporları ve dağ turizmi gibi diğer turizm çeşitleriyle entegre kullanıldığı takdirde büyük bir turizm aktivitesi yaratmaktadır (Tunç ve Saç, 1998: 30).

Kitle turizmine bir tepki ve alternatif olarak gelişme gösteren ekoturizm ise, kırsal ve kültürel turizm unsurlarını içermekte ve doğal ve kültürel alanlarda geliştirilebilecek en uygun turizm türü olarak ifade edilmektedir (Kuter ve Ünal, 2009:146). Günümüzde insanların doğa ile iç içe bulunan, bozulmamış doğal mekânlarda dinlenmek, eğlenmek, hobilerini doyurmak amacıyla yaptıkları faaliyetler eko turizm olarak tanımlanır. Bunlar arasında kanyon yürüyüşleri, alpinizm, trekking ve hiking tarzı yürüyüşler, mağaracılık, olta balıkçılığı, kuş ve bitki gözlemele faaliyetleri özellikle doğa sever turistlerin en çok rağbet ettiği faaliyetler olmakta ve günümüzde giderek önem kazanmaktadır (Gülüm ve Torun, 2008: 111).

Yıllık tatillerde veya kısa süreli boş zamanlarda dinlenme amacı ile yapılan seyahatler dinlenme turizmi kapsamına girer (Toskay, 1989: 156). Güneş-deniz-kum aktiviteleri turistlerin özellikle yaz tatillerinde yapılan turizm aktivitesi, esasını teşkil eder. Temiz bir ortamda, asgari standartta konaklama tesislerinde dinlenme turizmi yapılır. Kitle turizminde tatil köyleri bu düşünceden doğmuştur (Bayer, 1992: 23).

2.2.2.6.Eğlence Turizmi

Eğlence turizmi, temelde turistik faaliyet amacı eğlence sektörü ilgi alanı içinde bulunan bir turizm türüdür. Genel anlamda turizm faaliyetlerinin herhangi birisinde doğrudan ya da dolaylı olarak eğlenme amacı bulunmaktadır. Ancak eğlence turizmi, tamamen eğlenme amacına hizmet eden, eğlenme ihtiyacını karşılamaya dönük ürünler ve servisleri içeren ve bunun yanında eğlence üzerine uzmanlaşmayı gerektiren bir turizm dalı olarak karşımıza çıkmaktadır (Baş ve Kutukız, 2007: 186).

Turistik merkezlerdeki eğlenceye yönelik kuruluşlar ve faaliyetler özel bir çekim gücüne sahiptir. Amerika'daki Disneyland, Danimarka'daki Tivoli eğlence merkezi, bazı büyük kentlerdeki tiyatrolar, bale gösterileri, gece kulüpleri ve oyun salonları eğlence olanakları ile önemli turistik çekim kaynakları oluştururlar (İçöz, 2005: 47).

2.2.2.7.Kültür ve Tarih Turizmi

Kültür turizmi, kişilerin buldukları yerden, yeni bilgiler edinmek, deneyim kazanmak ve kültürel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla seyahat etmesidir (Richards, 1996: 24). Gülcan (2010: 102) ise kültür turizmini, çağdaş ve geçmiş kültürlerine ait somut ve somut olmayan değerleri görme, onlarla ilgili bilgi ve deneyim edinme amacıyla gerçekleştirilen ve bununla ilgili ürün ve hizmetin satın alınmasına bağlı olarak doğrudan ve dolaylı faaliyetlerden oluşan bir turizm türü olarak tanımlamıştır.

Turizmin başlangıcı tatil turizmi ile değil, bilinmeyi bilme, görülmeyeni görme ve öğrenme içgüdüleri ile gerçekleşen kültürel geziler ile başlamaktadır (Çulha, 2008: 1827). İlkçağlardan itibaren insanoğlu din, savaş, fetih, ticaret, göç, merak gibi değişik faktörlerin etkisiyle seyahat etmiştir. Bu faktörleri inceleyen yazarlar insanın seyahat etme nedenlerinin başında kültürü ilk sıralara yerleştirmiştir (Dinçer ve Ertuğral, 2000: 69).

2.2.2.8. İş ve Alışveriş Turizmi

1980'lerde hızlı bir gelişme gösteren iş turizmi, 1990'lı yıllarda ulusal ve uluslararası ekonomik faaliyetlerin artmasıyla gelişimine devam etmiştir. Dünyada ekonomik ilişkilerin yoğunlaşarak gelişmesi, milyonlarca insanın iş amacıyla seyahat etmesine neden olmaktadır (Usta, 2002: 13).

İş turizmi oldukça önemli bir turizm türüdür. Şöyle ki, iş turizmine katılanların harcama eğilimleri tatil turistlerine göre daha yüksektir. Böylece iş turizmi sayesinde konaklama, ulaşım ve diğer turistik hizmet sağlayıcıların gelirleri artmaktadır. Tatil amaçlı seyahatler genellikle yaz aylarında yapılmasına karşın, iş turizmi tüm yıla yayılabilmektedir. İş amaçlı seyahat eden turistlerin, tatil turistlerine göre daha eğitilmiş ve daha paralı olmaları nedeniyle, bölgelerin sosyal ve kültürel kalkınmalarına katkı sağlayabilirler. Ayrıca, firmaların çalışanlarını ödüllendirmek ve eğitimlerini gerçekleştirmek amacıyla yapabilecekleri seyahatler, paket tur pazarının gelişmesine de katkı sağlamaktadır (Güner, 2007: 227-228).

Alışveriş ve turizm ayrılmaz bir bütündür (Hsieh ve Chang, 2006: 139). Alışveriş, turistlere geçmiş deneyimlerden elde edilen duygu ve anılara ait bir şeye sahip olma konusunda hizmet etmektedir (Güner, 2007: 233).

Geuens ve arkadaşları (2004: 616-617) turistlerin alışveriş kararlarını fonksiyonel, sosyal ve deneyimsel boyutlarda değerlendirmişlerdir. Buna göre; fonksiyonel kararlarda ürünün iyi bir fiyata sahip olması, yararlı olması, ürün çeşidinin fazla olması ve kalitesi olması en önemli etkenlerdir. Sosyal olarak verilen alışveriş kararlarında benzer ilgiye sahip diğer insanlarla iletişim kurma, satıcılarla iletişim kurma gibi nedenler bulunmaktadır. Deneyimsel kararlarda ise önemli olan yeni ve eğlenceli deneyimler yaşatabilen ortamlar etkili olmaktadır.

2.2.2.9.Kongre ve Toplantı Turizmi

Kongre, daha önce konusu, tarihi ve içeriği bir program ile açıklanmış olan etkinlik olarak tanımlanabilir (Arber, 2008: 8). Kongre turizmi ise, kişilerin sürekli konakladıkları veya çalıştıkları yerler dışında uzmanlık gerektiren akademik alan veya mesleklerde belirli konularda bilgi alışverişini sağlamak için bir araya gelmelerinden doğan turizm faaliyetidir (Kara, 2007: 244).

Kongre turizmi, yabancı literatürde meetings (toplantı), incentives (teşvik gezileri), conventions (kongre) ve exhibitions (sergi) kelimelerinin ilk harflerinden oluşan MICE turizm şeklinde adlandırılmaktadır. MICE turizmi çok yönlü bir endüstridir ve birçok farklı faaliyetin yapılmasını gerektirir. Bu faaliyetler şunlardır (Mistilis ve Dwyer, 1999: 57):

- Yurt içi ve yurt dışı transfer hizmetleri
- Konaklama hizmetleri
- Etkinlik öncesi ve sonrası tur olanakları
- Kongre turizmi için özel mekanların inşa edilmesi
- Profesyonel konferans ve sergi organizasyon hizmetleri
- Yiyecek içecek hizmetleri
- Katılımcılar için sosyal programlar
- Görsel ve işitsel hizmetler sağlayacak teknik destek
- Ürünlerin sergilenebilmesi için sergi tesisleri.

Görüldüğü gibi kongre turizmi birçok yan sektörü de tetikleyen, katma değeri yüksek, istihdam alanı geniş olan bir sektördür. Kongre ve toplantıların düzenlendiği yerlerde alt yapının iyileştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Sosyalleşme ve kalkınma açısından önemi büyük olan kongre turizmi aynı zamanda iyi bir tanıtım aracı niteliği taşımaktadır (Kara, 2007: 248-249).

2.2.2.10.Sağlık Turizmi

Günümüzde gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkeler açısından özel bir önemi olan sağlık turizmi; birtakım hastalıkların iyileştirilmesi için içilen, banyosu yapılan, çamuru sürülen, sıcak-soğuk madensel suları kullanan, hava değişiminden, dağlarından, iklim olanaklarından, denizlerden, mağara havasından yararlanan bir turizm türü olarak tanımlanmaktadır (Usta, 2002: 51). Bir sonraki bölümde daha detaylı şekilde ele alınacaktır.

BÖLÜM III

Bu bölümde sağlık turizmi hakkında bilgi verilerek sağlık turizminin önemi açıklanmıştır. Sağlık turizmi genel olarak termal turizm ve medikal turizm olarak incelenmektedir. Ancak son yıllarda yaşlı bakım turizmi olarak literatürde yer almaya başlayan geriatri turizmi de giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu nedenle bu çalışmada sağlık turizmi, termal turizm, medikal turizm ve geriatri turizmi olarak üç alt başlık halinde ele alınmıştır. Ayrıca, termal turizm, medikal turizm ve geriatri turizminin dünyadaki ve Türkiye'deki mevcut durumları incelenmiştir.

3.SAĞLIK TURİZMİ

İnsanları turizme yönelten faktörlerden biri de sağlık turizmidir. Bu faktör bazen kaybolan sağlığı yeniden kazanmak amacıyla ortaya çıktığı gibi, bazen de sağlığı koruyabilmek için ortaya çıkmaktadır (Öztürk ve Yazıcıoğlu, 2002: 9).

Eski çağlardan beri sağlık sorunlarının, insanların yer değiştirmelerinde önemli rol oynadığı bir gerçektir. Çünkü insanın fiziksel olarak sağlık kaygıları öncelik taşımaktadır (Usta, 2002: 51). Günümüzde kaplıca, ılıca, deniz ve dağ kürlerinin uygulandığı merkezlerde, dinlenerek tedavi görme isteği yaygınlaşmaktadır. Sağlık turizmini, genel olarak tedavi amacından hareketle başlayan ve tedavi unsurlarının yanı sıra tatil unsurlarını da kapsayan seyahatler, konaklamalar ve organizasyonlardan doğan olay ve ilişkilerin bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Gençay, 2007: 172).

Sağlık turizmi, insanların sağlık nedenleriyle oturdukları yerlerden başka yerlere gitmeleridir. Geleneksel sağlık hizmetlerinin yanında, estetik operasyonlar, tedavi, spa, emeklilik yerleri ve bazı alternatif sağlık hizmetlerini de içerir (Huff, 1995: xi).

Sağlık konusunun insan için taşıdığı önemin büyüklüğü sebebiyle, sağlık ve tedavi amaçlı seyahatler, günümüzde gittikçe artan ekonomik, teknolojik, sosyal vb. imkanlara paralel olarak büyük bir artış göstermektedir. Çünkü sağlık ve sağlık amaçlı

seyahatler bir bakıma mecburi nitelik göstermektedir (Bayer, 1992: 160).

Özkurt (2007: 123)'a göre sağlık turizmi bir ucu doğal kaynaklara (kaplıcalar vb.), diğer ucu beşeri (turistler ve uzman kişiler vb.) ve mali kaynaklara (şirketlerin özvarlıkları vb.) dayanan bir turizm türüdür.

Yapılan bütün bu tanımlamalardan yola çıkarak sağlık turizmini; tedavi olma veya sadece dinlenme amacı ile yapılan seyahatler, bu seyahatlerden doğan konaklama, ulaşım ve yeme-içme faaliyetlerinin de yer aldığı bir turizm şekli olarak tanımlayabiliriz.

Sağlık turizmi, en önemli alternatif turizm türlerinden biridir. Aydın (2008: 1)' e göre Türkiye, sahip olduğu sağlık kurumları, kaplıcaları ve doğal güzellikleri bakımından Avrupa standartlarını yakalamıştır.

Türkiye İstatistik Enstitüsü ve Merkez bankası verilerine göre; 2003 yılında 103.400 yabancı hasta tedavi için Türkiye'ye gelmiş ve 91 milyon dolar harcama yapmıştır. Bu rakamlar 2008 yılında 162.480 kişi ve 282 milyon dolar, 2009 yılında ise 132.680 kişi ve 225 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir (Türkiye Sağlık Vakfı Raporu, 2010).

Tablo 3.1'de yabancı turistlerin 2006-2010 yılları arasında Türkiye'ye geliş nedenleri ve sayıları yer almaktadır.

Tablo 3.1. Yabancı Turistlerin Türkiye'ye Geliş Nedenleri, 2006-2010

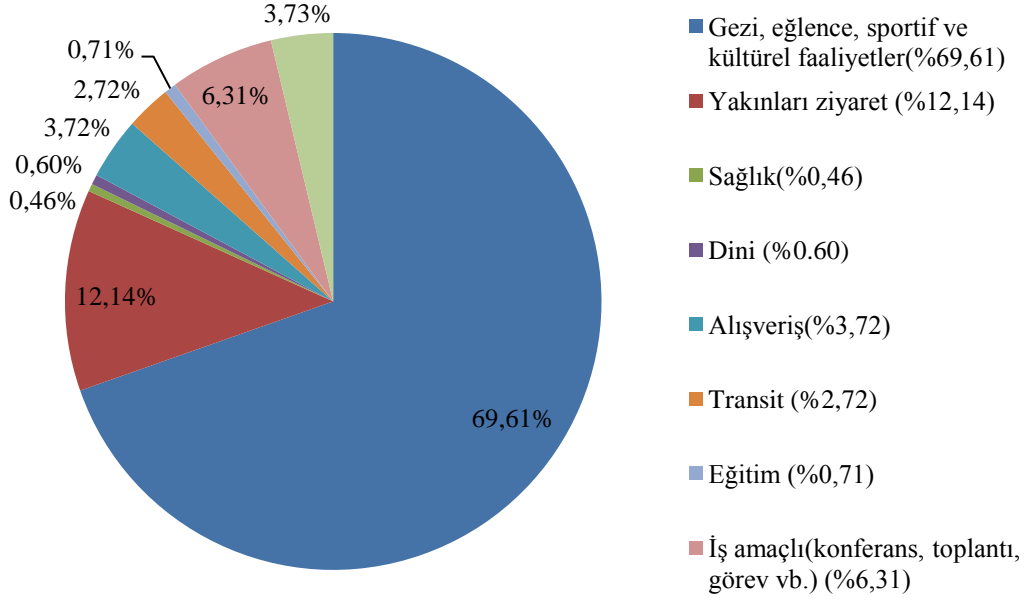
	2006	2007	2008	2009	2010
Gezi, eğlence, sportif ve kültürel faaliyetler	10.119.380	12.578.463	14.536.711	17.936.728	19.210.319
Kültür	1.463.839	1.667.990	1.922.658	---	---
Sportif ilişkiler	205.600	358.708	358.125	---	---
Yakınları ziyaret	2.422.671	2.535.483	3.119.032	3.406.809	3.350.995
Sağlık	178.240	169.943	170.624	143.733	125.835
Dini	179.972	175.875	145.720	256.222	165.572
Alışveriş	1.124.116	1.082.020	1.036.983	1.117.622	1.027.093
Transit	334.941	39.127	227.926	610.527	751.618
Eğitim	132.511	183.567	214.791	237.693	196.240
İş amaçlı(konferans, toplantı, görev vb.)	---	---	---	1.560.595	1.741.064
Toplantı, konferans, kurs,seminer	509.966	773.709	706.201	---	---
Görev	1.190.997	689.188	679.459	---	---
Ticari ilişkiler, Fuar	873.011	988.672	1.059.463	---	---
Diğer	865.513	1.284.412	1.123.899	976.829	1.029.575
Toplam	19.600.758	22.527.158	25.301.593	26.246.758	27.598.312

Kaynak: TÜİK, 2010

Tablo 3.1'e göre, 2006 yılında sağlık nedeniyle ülkemizi 178.240 kişi ziyaret etmiştir. Bu rakam 2007'de 169.943, 2008'de 170.624, 2009'da 143.733 ve 2010 yılında ise 125.835 kişi olarak gerçekleşmiştir.

Şekil 3.1'de 2010 yılında Türkiye'ye gelen yabancıların geliş nedenleri verilmiştir.

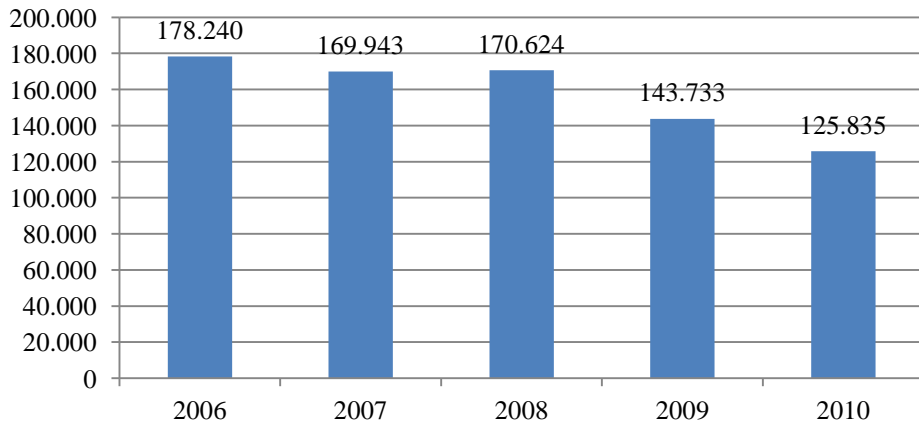
Şekil 3.1. Türkiye'ye Gelen Yabancıların Geliş Nedenleri 2010



Kaynak: TÜİK, 2010

Şekil 3.1'e göre, 2010 yılında yabancı turistler, % 69,61 oranı ile en fazla gezi, eğlence, sportif ve kültürel faaliyetlere katılmak amacı ile ülkemize gelmişlerdir. Bunu %12,14 oranı ile yakınları ziyaret amacı izlemiştir. Üçüncü sırada iş amaçlı ziyaretler yer almıştır. Diğer nedenler sırası ile alışveriş, transit geçişler, eğitim, dini sebepler ve son olarak da sağlık amaçlı ziyaretler olmuştur. Sağlık nedeni ile Türkiye'ye gelen yabancıların oranı %0,46 ile son sırada yer almıştır.

Şekil 3.2. Sağlık Nedeniyle Türkiye'ye Gelenler (2006-2010)



Kaynak: TÜİK, 2010

Şekil 3.2'ye göre 2006 yılında sağlık nedeni ile ülkemizi 178.240 kişi, 2007 yılında 169.943 kişi, 2008 yılında 170.624 kişi, 2009 yılında 143.733 kişi ve 2010 yılında 125.835 kişi ziyaret etmiştir.

Tablo 3.2'de, 2006-2010 yılları arasında, yurtdışında yaşayan vatandaşlarımızın Türkiye'ye geliş nedenleri verilmiştir.

Tablo 3.2. Yurtdışında İkamet Eden Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlarının Türkiye'ye Geliş Nedeni, 2006-2010

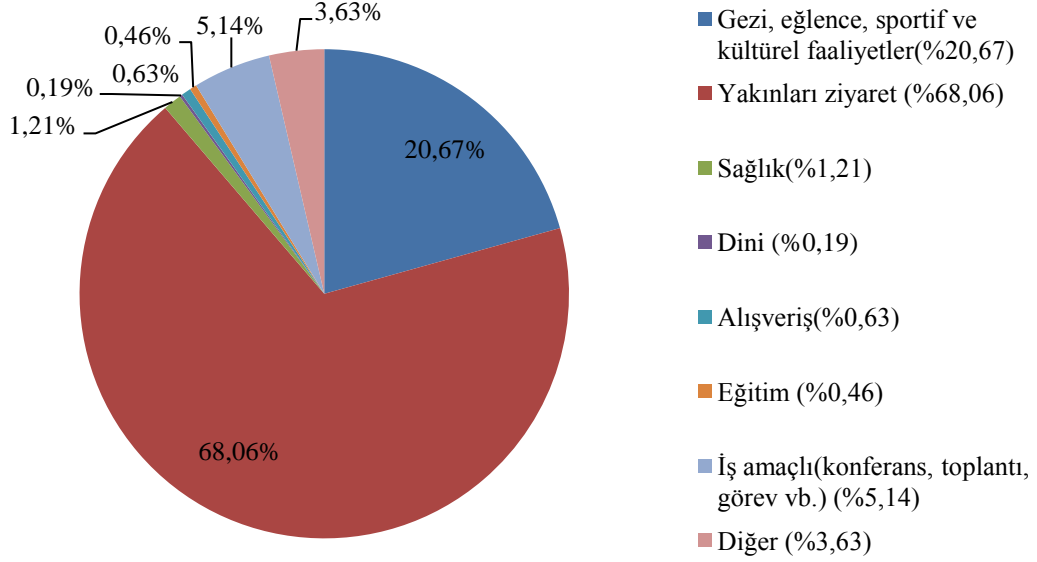
	2006	2007	2008	2009	2010
Gezi, eğlence, sportif ve kültürel faaliyetler	853.654	861.644	845.144	1.005.338	969.206
Kültür	30.730	32.477	43.115	---	---
Sportif ilişkiler	32.808	44.325	34.874	---	---
Yakınları ziyaret	2.691.434	3.061.502	3.370.683	3.260.183	3.190.696
Sağlık	51.756	53.771	72.320	83.614	56.705
Dini	34.728	9.417	5.533	6.299	8.894
Alışveriş	38.301	44.700	37.586	38.837	29.670
Transit	736	---	503	540	
Eğitim	14.515	17.266	14.215	25.483	21.335
İş amaçlı(konferans, toplantı, görev vb.)	---	---	---	236.271	241.186
Toplantı, konferans, kurs,seminer	40.328	45.131	45.018	---	---
Görev	86.015	71.312	66.907	---	---
Ticari ilişkiler, Fuar	221.996	232.466	180.545	---	---
Diğer	282.845	164.555	170.597	156.779	170.258
Toplam	4.379.845	4.638.567	4.887.040	4.813.344	4.687.950

Kaynak: TÜİK, 2010

Tablo 3.2'de yurt dışında ikamet eden Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının Türkiye'ye geliş nedenleri ve sayıları yer almaktadır. Buna göre 2006 yılında 51.756, 2007 yılında 53.771, 2008 yılında 72.320, 2009 yılında 83.614 ve 2010 yılında ise 56.705 vatandaşımız ülkemizi sağlık amacı ile ziyaret etmiştir.

Şekil 3.3'te yurtdışında yaşayan vatandaşlarımızın 2010 yılındaki geliş nedenleri gösterilmiştir.

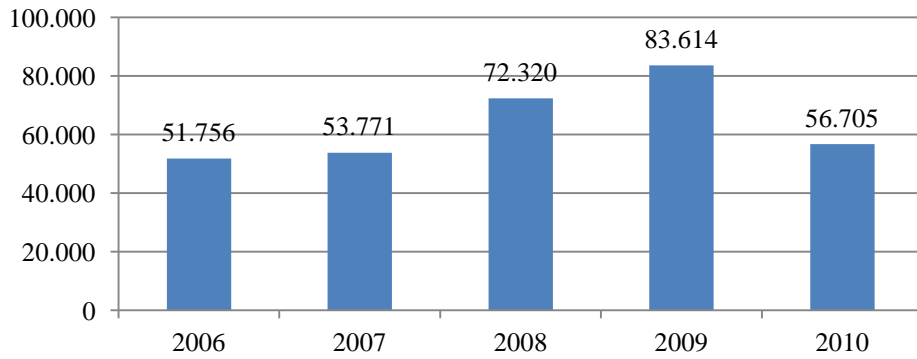
Şekil 3.3. Yurtdışında İkamet Eden Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlarının Türkiye'ye Geliş Nedenleri, 2010



Kaynak: TÜİK, 2010

Şekil 3.3'e göre 2010 yılında, yurtdışında yaşayan vatandaşlarımız ülkemizi en fazla yakınları ziyaret amacı ile ziyaret etmişlerdir. Gezi eğlence, sportif ve kültürel faaliyetlere katılma amaçları ikinci sırada yer almıştır. İş amaçlı ziyaretler üçüncü sırada, diğer nedenler dördüncü sırada yer almıştır. Sağlık amaçlı seyahatler ise, beşinci sırada yer almıştır.

Şekil 3.4. Yurtdışında İkamet Eden Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlarından Sağlık Nedeniyle Türkiye'ye Gelenler, 2006-2010



Kaynak: TÜİK, 2010

Şekil 3.4'e göre 2006 yılında 51.756, 2007 yılında 53.771, 2008 yılında 72.320, 2009 yılında 83.614 ve 2010 yılında 56,705 vatandaşımız sağlık nedeni ile ülkemize gelmiştir.

Tablo 3.3'te Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının yurtdışına çıkış nedenleri ve sayıları verilmiştir.

Tablo 3.3. Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlarının Yurtdışına Gidiş Nedenleri, 2006-2010

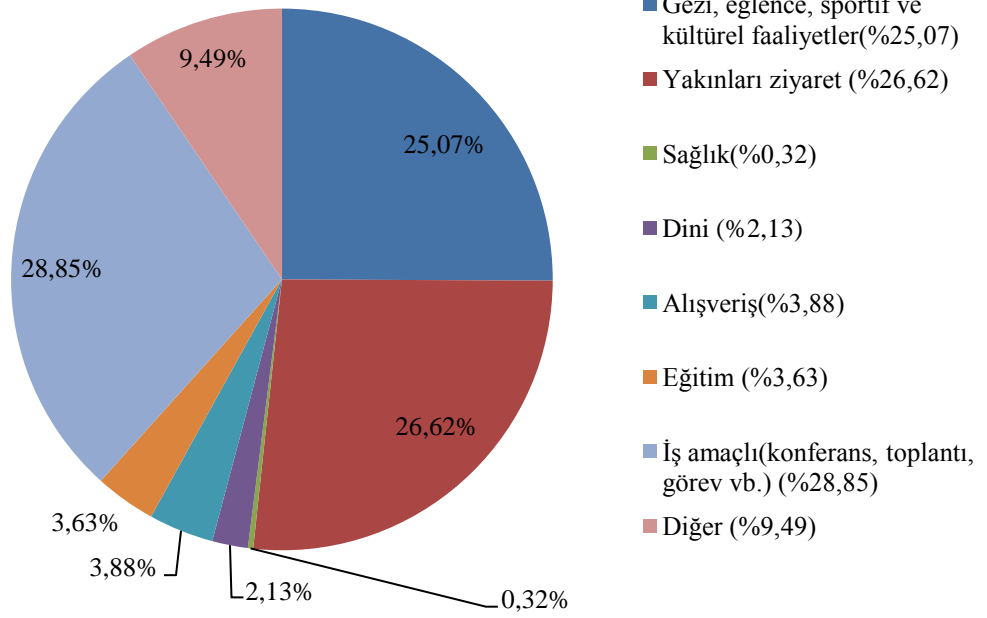
	2006	2007	2008	2009	2010
Gezi, eğlence, sportif ve kültürel faaliyetler	629.842	1.152.205	1.077.672	1.043.916	1.679.796
Kültür	63.484	112.709	37.655	---	---
Sportif ilişkiler	13.892	34.275	31.690	---	---
Yakınları ziyaret	946.454	1.134.298	1.222.931	1.512.775	1.783.651
Sağlık	41.920	18.505	20.057	31.858	21.346
Dini	102.005	32.942	47.482	89.401	142.702
Alışveriş	53.424	64.498	74.847	134.643	259.935
Eğitim	126.160	166.785	184.051	167.926	243.433
İş amaçlı(konferans, toplantı, görev vb.)	---	---	---	2.007.330	1.933.222
Toplantı, konferans, kurs,seminer	110.936	176.393	174.107	---	---
Görev	325.363	734.968	442.996	---	---
Ticari ilişkiler, Fuar	829.692	900.845	922.998	---	---
Diğer	1.001.271	665.977	760.828	729.230	635.750
Toplam	4.244.445	5.194.400	4.997.314	5.717.079	6.699.835

Kaynak: TÜİK, 2010

Tablo 3.3'e göre, 2006 yılında 41.920, 2007 yılında 18.505, 2008 yılında 20.057, 2009 yılında 31.858 ve 2010 yılında ise 21.346 kişi sağlık nedeniyle yurt dışına gitmiştir.

Şekil 3.5'te 2010 yılında Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının yurtdışına çıkış nedenleri gösterilmiştir.

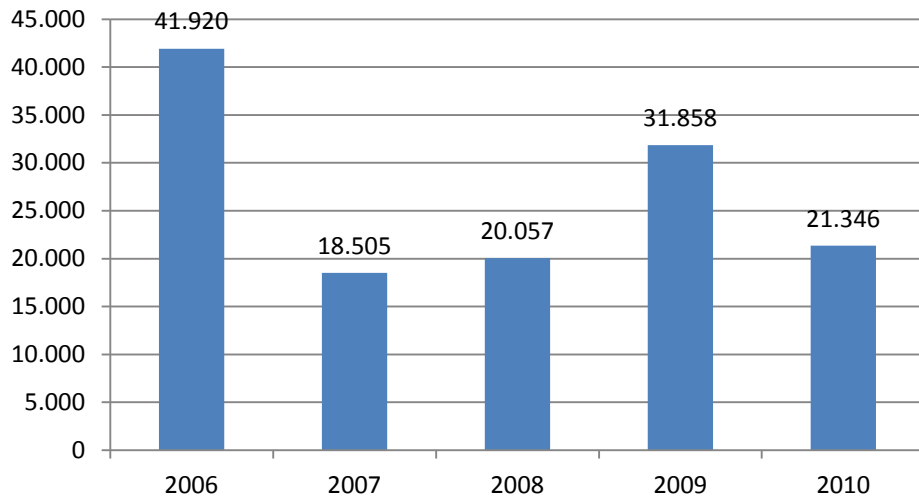
Şekil 3.5. Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlarının Yurtdışına Gidiş Nedenleri, 2010



Kaynak: TÜİK,2010

Şekil 3.5'e göre vatandaşlarımız yurtdışına en çok iş amaçlı çıkış yapmışlardır. İkinci sırada yakınları ziyaret yer almıştır. Sağlık amacı %0,32 ile son sırada yer almıştır.

Şekil 3.6. Sağlık Nedeniyle Yurtdışına Çıkan Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşları, 2006-2010



Kaynak: TÜİK,2010

Şekil 3.6'ya göre 2006 yılında 41.920 kişi, 2007 yılında 18.505 kişi, 2008 yılında 20.057 kişi, 2009 yılında 31.858 kişi ve 2010 yılında ise 21.346 kişi sağlık amacı ile yurtdışına çıkmıştır.

Sağlık turizminden yüksek ve sürekli gelir elde edebilmek ve memnuniyet sağlamak için birtakım önlemler alınmalıdır. Usta (2002: 57), sağlık turizminden en iyi sonuçların alınabilmesi için aşağıdaki ilkelerin göz önüne alınması gerektiğini belirtmiştir:

- Merkezlerde turistlere sağlıkla ilgili genel öğütler verecek personel ve tıbbi laboratuvar bulundurulmalıdır.
- Düzgün yollar ve yürüyüş yapmak için patikalar bulunmalıdır.
- Uzman doktorlar mutlaka bulunmalıdır.
- Turistlerin yemek rejimi, eğlenceleri, gezintileri, tedavi kürleri ve konaklamaları önceden düzenlenmelidir.
- Merkezler kısa ve uzun gezinti yollarına, oyun ve spor tesislerine sahip olmalıdır.
- Kür ve fizik tedavi için gerekli donanım eksiksiz sağlanmalıdır.
- Tesisler, doğa ile uyum sağlamalı, asgari konfor ve estetik göz önünde bulundurulmalıdır.
- İklim ve suların belirli dönemlerde tıbbi analizleri yapılmalıdır.
- Ülkenin iklim ve termal kaynaklarının tam bir sayımı yapılarak, her birinin özellikleri saptanmalıdır.
- Büyük termal merkezlerde örnek klinikler açılmalıdır.
- İklim ve kaplıca tedavi merkezlerinde özel formasyon almış doktorlara geniş ölçüde sorumluluk verilmelidir.
- Sağlık turizmine hizmet veren merkezlerin ve tesislerin, yurt içinde ve dışında geniş bir tanıtımı yapılmalı, etkin pazarlama politikaları uygulanmalıdır.

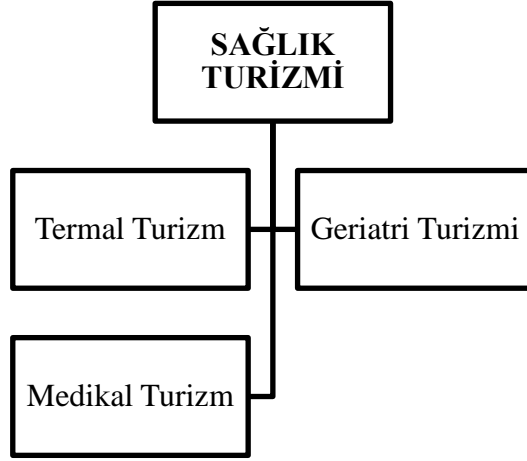
Yıldırım ve Altinkaya (2006: 2), sağlık turizmini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için temelde üç unsurun bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu üç unsurun varlığı, uyumu ve işletilmesi var olan potansiyelin etkili kullanımını da beraberinde getirmektedir. Bu unsurlardan birisi turizm olanakları (iklim, doğa, tarih vs.), diğeri sağlık hizmetleri olanakları (hastaneler, personel, teknolojik imkanlar, uzmanlıklar, uygun fiyatlar ve şifalı sular vs.) ve üçüncüsü de tüketici ile sağlık turizmi sektörünü buluşturacak profesyonel organizasyonların varlığıdır.

Çevirme (2008: 11)'ye göre Türkiye, yüksek kalite, yetişmiş insan-doktor ve sağlık çalışanı, otelcilik hizmet kalitesi, yabancı dil bilen personel, teknoloji altyapısı, fiyat, turizm olanakları ile sağlık turizmi konusunda önemli avantajlara sahip bir ülke konumundadır. Bu avantajların ekonomik katma değere dönüştürülmesi için yapılması gerekenler şunlardır:

- Yurt dışından hasta kabul edecek hastanelerin standardizasyonu olmalıdır. Sağlık Bakanlığı ve Özel Hastaneler Birliğinin onaylı sertifikası olmayan özel hastane ve hekimin yabancı hastalara bakması yasaklanmalıdır.
- Birim fiyatlar ve paket fiyatları Sağlık Bakanlığı, OHSAD ve TTB tarafından Euro olarak belirlenmeli, alt ve üst limit aşılmamalıdır.
- Uluslar arası tanıtım ve pazarlama atağı yapılmalı, özellikle medyada yer alınmalı ve bu çalışmalar devlet tarafından desteklenmelidir.
- Yurt dışından Türkiye'ye hasta getirecek olan sigorta şirketleri ile koordinasyon sağlanmalıdır.
- Sertifikasını alan hastanelerin hizmet içi eğitimleri ve denetimleri şartlara uygun olarak yapılmalıdır.
- Yurt dışından tedavi için gelen hastaların faturalarındaki KDV belirli bir dönem için, sektörün yurt dışı tanıtım fonu olarak kullanılmalı, bunun için yasal zemin hazırlanmalıdır.
- Türkiye için hedefler koymalı ve planlamalar yapılmalıdır.
- Avrupa'da bulunan Türklere sağlık hizmeti danışmanlığı verecek olan şirketler kurulmalıdır.
- Ortadoğu- Afrika- İslam ülkelerinden hasta transfer edecek olan danışmanlık şirketlerinin organizasyonu yapılmalıdır.

Sağlık turizmini termal turizm, medikal turizm ve geriatri turizmi olmak üzere üç başlıkta incelemek mümkündür.

Şekil 3.7. Sağlık Turizminin Sınıflandırılması



Kaynak: Eraslan, 2007'den uyarlanmıştır.

3.1. Termal Turizm

Sıcak su kaynaklarının insanlık tarihinde önemli bir yeri bulunmaktadır. İlkçağlardan beri yerleşim yeri seçiminde önemli bir kriter olmuş, içme suyu, kullanma suyu ve şifalı su olarak bu kaynaklardan yararlanılmıştır (Şimşek, 1991: 5).

Türkçede sıcak sular ve çıktıkları yerlere *ılıca* denmektedir. Buralara uygun tesisler ve hamamların yapılmasıyla *kapalı ılıca* diye anılmaya başlamış, sonradan da *kaplıca* sözcüğü gelişmiştir (Karagülle, 2008: 3). Sıcak su kaynakları ilk çağlardan beri yerleşim yeri seçiminde önemli bir kriter olmuş, içme suyu, kullanma suyu ve şifalı su olarak kaplıca ve içmece şeklinde bu kaynaklardan yararlanılmıştır (Şimşek, 1991: 5).

Termal turizm, içeriklerinde erimiş mineral bulunan maden sularının dinlenme, zindeleşme, tedavi vb. amaçlarına dönük olarak kullanımından doğan bir dizi ilişkiden kaynaklanmaktadır (Kozak vd., 2008: 20).

Günümüzde de insanlar içlerinde buldukları sağlıksız ve monoton kent ortamlarından uzaklaşarak doğaya dönmekte, doğal turizm kaynaklarından yararlanmak üzere insan sağlığına etki eden, mineralli termal suların buldukları yerlere giderek bir süre konaklamaktadırlar (Özbek, 1991: 15). Özellikle sanayileşmenin yoğun olarak yaşandığı ülkelerde insanlar, sağlıklarını koruma, sağlıklı olma, nitelikli zaman geçirme, farklı aktivitelerde bulunma amacıyla termal turizm faaliyetlerine katılmaktadırlar (Tunçsiper ve Kaşlı, 2008: 121).

Sağlıklı yaşam ve insan sağlığına önem veren gelişmiş ve gelişmekte olan dünya ülkeleri, mineralize termal suların etkinliğinin farkına vararak, yapmış oldukları yatırımlar ve tedavi üniteleri ile turizmde önemli bir mesafe alarak büyük kazançlar sağlamaktadırlar. Ülke turizmi içinde termal turizm, sağladığı döviz girdisi ve halk sağlığına yararı sayesinde, ülke ekonomisinde ve turizm sektöründe önemli bir yer kazanmıştır (Özbek, 1991: 16-17).

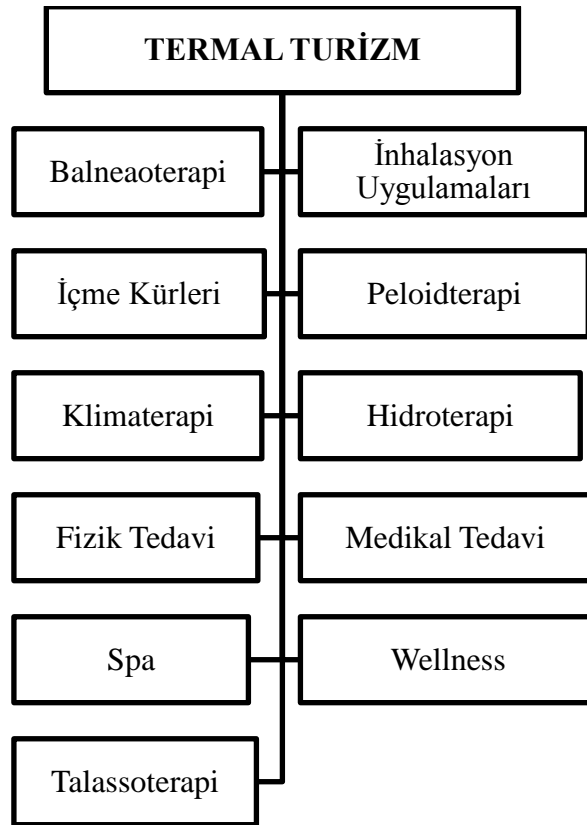
Termal turizm, termomineral su banyosu, içme, inhalasyon, çamur banyosu gibi çeşitli türdeki yöntemlerin yanında iklim kürü, fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi, diyet gibi destek tedavilerinin birleştirilmesi ile yapılan kür uygulamaları yanı sıra termal suların eğlence ve rekreasyon amaçlı kullanımı ile meydana gelen turizm türüdür (www.kultur.gov.tr, 2010). Termal suların bileşimlerindeki madeni tuzların özelliklerine göre çok çeşitli hastalıkların tedavisinde, kas ve asabi yorgunlukların giderilerek vücudun eski ve gücünü kazanmasında etkili olduğu tıbben kabul edilmiş bir gerçektir (Bayer, 1992: 161).

Kaplıca tedavisinin tarihi milattan önceki devirlere dayanmaktadır. Afrika, Mısır ve Madagaskar'da, sıcak suların din ve sağlık amacıyla kullanıldığı Tevrat'tan öğrenilmektedir. Cermen ve St.Moritz'de M.Ö 2000 yıllarına ait kaplıca yapıları bulunmuştur. Etiler ve Friglere ait kalıntılar da Anadolu'daki kaplıca uygulamalarına ait örneklerdir. Ünlü Yunan bilgini Herodot, 9 bölümlük eserinde bu tedavinin ana ilkelerinden bahsetmiştir. Modern tıbbın kurucusu olan Hippokrates, doğal kaynaklarla tedavinin esasını ilk açıklayan bilim adamıdır. Romalılar askerlerin savaş sonrası tedavisi ve spor amacıyla sıcak su kaynaklarını değerlendirmişlerdir. Ortaçağ'da

kaplıcalar putperestlik timsali olarak görülmüş ve harap edilmişlerdir. 16. yüzyıla kadar Hıristiyan aleminde din ve politikaların sömürü aracı olan sıcak su kaynakları bu dönemden sonra İtalya ve Fransa'da, 18. ve 19. yüzyıllarda Avrupa'nın diğer ülkelerinde de standardize edilmeye başlanmıştır. Kaplıca hekimliğinin sosyal ve hukuksal durumu ele alınmış, tedavi tıp akademilerinin denetimine verilerek tıbbi ilkeler konulmuştur (Özer, 1991: 37).

Termal turizm kapsamında tedavi amacıyla çok çeşitli yöntemler uygulanmaktadır (Gençay, 2007: 174-175):

Şekil 3.8. Termal Turizmin Sınıflandırılması



Kaynak: Eraslan, 2007'den uyarlanmıştır.

Balneaoterapi: Termomineral sular, peloidler ve gazlar gibi doğal tedavi unsurlarının banyo, içme ve inhalasyon (soluma) yöntemleri ile kür tarzında tedavi amaçlı kullanılmasıdır.

İnhalasyon Uygulamaları: Termomineral su zerrecikleri ile yapılan soluma uygulamalarıdır.

İçme Kürleri: Mineralli sular ile kaplıcalarda ya da yaşanan yerde yapılan içme kürleridir.

Peloidterapi: Doğal, jeolojik ve/veya biyolojik olaylar sonucu oluşan organik ve/veya inorganik maddeler olan peloidlerin bir balneoterapi yöntemi olarak kullanılmasıdır. Halk arasında şifalı çamurların tedavi amaçlı kullanılması olarak bilinmektedir.

Klimaterapi: Hava sıcaklığı, nem, rüzgar şiddeti ve hızı, güneş ışınımı ve benzeri iklimsel faktörlerin sistematik dozlanmış kür tarzında uygulanmasıdır.

Hidroterapi: Termomineral sular ile yapılan yıkama duş ve dökme gibi uygulamalardır. Ayrıca her birey için özel olarak düzenlenen ve ideal olarak amaca uygun inşa edilmiş havuzlarda gerçekleştirilen, sinir-kas-iskelet sistemiyle ilgili fonksiyonları geliştirme-iyileştirme amaçlı bir havuz tedavi programı olarak da tanımlanmaktadır.

Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon: Kaplıca tedavisinde kullanılan elektroterapi, egzersiz tedavileri, masaj ve diğer yöntemlerdir.

Medikal Tedavi: Kaplıca tedavisi sırasında hastaya lokal veya sistemik olarak uygulanan ilaç tedavi yöntemidir.

Destek Uygulamalar: Sağlık eğitimi, diyet uygulamaları, günlük yaşam aktivitelerinin düzenlenmesi, davranış değişikliği eğitimleri ve psikolojik destek yöntemidir.

Spa: Spa, Latince'den kaynaklanan bir kelime olup sudan gelen sağlık anlamına gelmektedir. Spa kavramı ve uygulamaları kapsamında su ve çamur banyolarına ek

olarak çeşitli masaj terapileri, aroma terapileri, güzellik ve bakım gibi sağlık kür uygulamaları yer almaktadır.

Wellness: Wellness, *esenlik* (well-being) anlamına gelmektedir. Wellness akıl, vücut, ruh ve ilişkilerde iyi ve zinde olmayı ifade etmektedir. Bu kapsamda insanın kendisini ruhsal, bedensel, zihinsel ve ilişkisel olarak iyi ve zinde hissetmesini sağlayan her türlü masaj, cilt bakımı, çamur ve yosun banyoları, küvet bakımları gibi uygulamalar wellness kapsamına girmektedir.

Talassoterapi: Talassoterapi, koruyucu ve tedavi edici veya kür amaçlı olarak tıbbi gözetim ve denetim altında deniz suyu iklimi ve unsurlarının kür tarzında uygulandığı bir tedavi sistemidir. Talassoterapi uygulamaları, anti-stres, zayıflama, selüloit, yaşlanma etkilerini azaltma (anti-aging) gibi tedavi ve uygulamaları kapsamaktadır. Ülkemizdeki talassoterapi uygulamalarına yönelik talep artışıyla birlikte turizm işletmelerimizin Dünya Talosso federasyonundan sertifika aldıkları, sağlık turizm kataloglarında yer almaya ve tanınmaya başladıkları görülmektedir.

3.1.1.Termal Turizmin Önemi

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, ilerleyen teknoloji ve otomasyon içerisinde makineleşme, sanayileşme ve kentleşmenin sonucu olan çevre ve hava kirliliği insan sağlığını olumsuz etkilemekte ve işgücü verimini azaltmaktadır. Ayrıca kronik hastalıklar, romatizma, artoz, kansızlık, astım, bronşit, tansiyon, kırık çıkık gibi çeşitli rahatsızlıklar çalışanlarda işgücü kaybına yol açmaktadır. Bu hastalıkların termal ve klimatik kür uygulamalarıyla giderildiğini anlayan ülkeler, termal turizmin geliştirilmesinin topluma ve ülke ekonomisine katkılarını kavramışlar ve termal turizm tesislerinin nitelik ve niceliklerini artırmışlardır (Kahraman, 1991: 10).

Termal turizmin sağladığı olanaklardan bazıları şunlardır (www.kultur.gov.tr, 2010);

- 12 ay turizm yapma imkanı,
- Tesislerde yüksek doluluk oranına ulaşılması,

- Yüksek istihdam oluşturulması,
- Diğer alternatif turizm türleri ile kolay entegrasyon oluşturarak bölgesel dengeli turizm gelişmesinin sağlanması,
- Termal tesislerde insan sağlığını iyileştirici aktiviteler yanı sıra sağlıklı- zinde insan yaratma, eğlence ve dinlenme olanaklarının da bulunması,
- Kür merkezi (tedavi) entegrasyonuna sahip tesislerin maliyetini çabuk geri ödeyen karlı ve rekabet gücüne sahip yatırımlar olmasıdır.

Özbek (1991: 16)'e göre, termal turizm ile kür mevsimlerinin diğer turizm türleri ile aynı zamanda olması, bütün yıl devam etme özelliği, kür süresinin en az 2-3 hafta devam etme zorunluluğu, kongre, kış sporları, üçüncü yaş turizmi, av-golf-dağ-deniz turizmi gibi diğer turizm çeşitleri ile entegre bir şekilde programlama ve uygulama kolaylığı ve avantajı sayesinde, tesislerin yıl boyu doluluk oranlarını %80'in üzerinde tutmak, yıl boyu istihdam ve karlılığı sağlamak mümkündür.

3.1.2.Dünyada Termal Turizm

Anadolu'da kaplıcaların sağlık ve tedavi amaçlı kullanılması, geçmişi binyıllara uzanan ve halen devam eden bir gelenektir. Aslında bu gelenek hemen tüm uygarlıklarda var olmuştur. Günümüzde de, daha çok Güney, Orta ve Doğu Avrupa, Asya (Ortadoğu, Japonya, Çin, Orta Asya Türk Cumhuriyetleri), Güney Amerika (Arjantin, Meksika, Kolombiya) ve Kuzey Afrika (Fas, Tunus) ülkelerinde yaygınlığını korumaktadır. Ancak, ülkemizin de içinde bulunduğu birçok ülkede kaplıca tedavisinin geleneksel ve ampirik niteliği pek değişmezken, Almanya, Fransa, İtalya, Japonya, İsrail gibi ülkelerde kaplıca tedavisi yüksek bir kalite standardına ulaşmıştır. Avrupa'da birçok tedavi edici kaplıca merkezi olup Almanya, Fransa, İsviçre, İtalya, Yunanistan, Rusya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti gibi ülkeler başta gelmektedir (Türkiye Sağlık Vakfı Raporu, 2010: 34).

Dünyada çeşitli ülkeler termal turizmin insan sağlığında önemli bir yeri olduğunun bilincinden hareketle termal turizm konusuna önem vermektedir. Termal turizm amaçlı olarak Almanya ve Macaristan'a yılda 10 milyon kişi, Rusya'da 8 milyon

kişi, Fransa'ya yaklaşık 1 milyon, İsviçre'ye 800 bin kişi gitmektedir. Avrupa'da birçok kaplıca merkezi bulunmaktadır. Almanya, Fransa, İsviçre, İtalya, Yunanistan, Rusya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti gibi ülkeler başta gelmektedir (www.kultur.gov.tr, 2010).

Termal turizm Avrupa ülkelerinden Almanya'da önemli sektör haline gelmiştir. 263 adet resmi belgeli termal merkez bulunan Almanya'da tesislerin toplam yatak kapasitesi 750.000'dir. Çek Cumhuriyeti ve Slovakya'da son yıllarda çok gelişmiş tedavi edici kaplıca merkezleri kurulmuştur. İki ülkede 60 tedavi edici termal merkezi bulunmakta olup senede 500.000'e yakın hastaya tedavi hizmetleri verilmektedir. Hekim raporu olması kaydıyla, sigorta şirketleri tedavi masraflarını tam veya kısmen karşılamaktadır. Ayrıca, Fransa'da 104, İspanya'da 128 adet ve İtalya'da ise 360 civarında termal tesis bulunmaktadır. Rusya'da çok sayıda kür merkezi bulunmakta olduğu ve yılda 8 milyon turistin geldiği belirtilmektedir. Japonya'da 1500 adet kaplıcada 100 milyon geceleme kapasiteli termal turizm yapılmaktadır. Beppu'da 1000 litre/saniye jeotermal su termal turizm amaçlı kullanılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Arkansas eyaletinde ise 55 bin kişinin yararlanacağı termal tesislerin yapılmış olduğu, Hawaii'de turizmi 12 aya yaymak için termal sulardan yararlanılarak yeni kurulan tesisler ile termal turizm ağırlıklı uygulamalara başladığı bilinmektedir (www.kultur.gov.tr, 2010).

3.1.3. Türkiye'de Termal Turizm

Kültür ve Turizm Bakanlığına göre Türkiye jeotermal kaynak zenginliği ve potansiyeli açısından dünyada ilk yedi ülke arasında, Avrupa'da ise birinci sırada bulunmaktadır. Ülkemizin termal suları, hem debi ve sıcaklıkları hem de çeşitli fiziksel ve kimyasal özellikleri ile Avrupa'daki termal sulardan daha üstün niteliklere sahiptir. Termal sularımız doğal çıkışlı ve bol su verimli, eriyik maden değeri yüksek, kükürt, radon ve tuz bakımından zengindir. Ülkemiz sıcaklıkları 20 ° C'nin üzerinde debileri ise 2-500 lt/sn arasında değişebilen 1500'den fazla kaynağa sahip bulunmaktadır (www.kultur.gov.tr, 2010).

Ülkemizde 46 ilde 190 civarında kaplıca tesisi bulunmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığından turizm yatırım belgesi almış 10 tesisin yatak sayısı 2.461, turizm işletme belgesi almış 30 tesisin yatak sayısı ise 8.562'dir. Yaklaşık olarak 16.000 yatak kapasiteli 156 tesis ise yerel idare tarafından belgelendirilmiştir (www.kultur.gov.tr, 2010).

Yer altından çıkan ve mineral ve eriyik madde açısından zengin belli sıcaklığa sahip jeotermal suların sağlık ve dinlenme amaçlı kullanımını ifade eden termal turizm, son yıllarda devletin gerçekleştirdiği yasal düzenlemeler ve teşvikler ile özel sektörün girişimlerinin artmasına bağlı olarak ülkemizde hızlı bir gelişme göstermektedir (Emir vd., 2008: 398).

Türkiye Sağlık Vakfı Raporuna (2010: 30) göre, Türkiye'deki termal kaynakların, termal sağlık turizmi kapsamındaki toplam yatırım kapasitesi 1.365.000 yatağa tekabül etmektedir. Termal suların debi ve sıcaklıkları itibariyle yapılan bu hesaplamalarda; Afyon 189.356 yatak kapasitesi ile Türkiye'de termal sağlık turizmi açısından en fazla yatak kapasitesine sahip ildir. Bu ili toplam yatak kapasitesi açısından Aydın 139.276, Denizli 129.287, İzmir 101.067, Kütahya 94.910 ve Sivas 90.504 yatak kapasitesi ile izlemektedir.

Hesaplanan bu rakamlar Türkiye'nin termal sağlık turizmi açısından çok ciddi bir potansiyele sahip bulunduğunun açık ve net göstergesidir. Bu kaynakların ülkenin her tarafında (deniz kenarı, ormanlık, dağlık alanlarda) bulunması, termal turizmin diğer turizm çeşitleri ile entegre olabilecek konuma getirmektedir. Termal turizmin; deniz, ay, yat, dağ, kış, kongre turizmleri ile birlikte değerlendirilmesi mümkündür. Ayrıca birçok Avrupa ülkesindeki kür süresinin yıllık 120 gün olmasına rağmen, Türkiye'de bu süre 300 günü bulmaktadır. Kür süresinin anlamlı derecede uzunluğu termal turizm açısından önemli bir avantajdır (Türkiye Sağlık Vakfı, 2010:30).

3.2. Medikal Turizm

Medikal turizm, tedavinin daha ekonomik oluşu, bekleme süresinin daha kısa oluşu ve kaliteli sağlık hizmeti için, bir ülkeden başka bir ülkeye gidilmesidir. Tıbbi olarak gerekliliği raporla belirlenmiş kaplıca tedavileri için bir ülkeden diğer bir ülkeye gidilmesi de bu tanım altında yer almaktadır (Aydın, 2008: 6).

Medikal turizm, insanların tedavi ya da cerrahi müdahale amacıyla denizaşırı seyahatlerindeki hızlı artışla birlikte bir niş olarak ortaya çıkmıştır ve dünya genelinde oldukça hızlı bir gelişme göstermektedir (Connell, 2006: 1094).

Medikal turizm kapsamında insanlar kendi ülkelerinden veya başka ülkelere tıbbin birçok dalından sağlık hizmeti satın almak üzere medikal sağlık merkezlerine seyahat etmektedirler. Zaman kalite, maliyet gibi birçok faktörün etkisiyle yapılan medikal tedavi amaçlı seyahatler sağlık turizminin önemli bir bölümünü oluşturmaktadırlar (Gençay, 2007: 178).

Tıp sektörü ile turizm sektörünün ortaklaşa mal ve hizmet üretmeleri sonucu medikal (tıp) turizminin ortaya çıktığı söylenebilir (Gümüş ve Büyük, 2008: 435). Sağlık hizmeti almak için başka bir ülkeye gitmek yeni bir şey değildir, ancak medikal turizm kavramı son 10-15 yılda ortaya çıkmıştır (Yanos, 2008: 16). Turizmde eğlenceden çok iş ortamından uzaklaşmak ve sıcak iklimler ile sularda tekrar sağlığa kavuşmak teması öne çıkmaktadır. Sağlık turizmi kavramı genel olarak sağlıklı ve zinde kalmaya yönelik tüm kavramları kapsarken, medikal turizm kavramı ile tıbbi müdahaleler ve tedavi maksatlı turizm anlaşılmaya başlanmıştır (Kiremit, 2008:8).

Medikal turizmde turist, öncelikle tedavi olma isteğindedir. Sonra da turistik yerlerde dinlenmek ve boş zaman değerlendirmek istemektedir (Danell ve Mugomba, 2007: 1).

Giderek büyüyen bir alt sektör konumundaki medikal turizmin oluşmasında gerekli unsurlar olan unsurların çeşitliliği ve kalitesi açısından ülkemiz son derece

zengin kaynak potansiyeline sahiptir. Dünyanın farklı ülkelerinden çok sayıda hasta tedavi için ülkemizdeki özel sağlık kuruluşlarını tercih etmektedir. Altyapı ve donanımların yüksek kalitesi ile dünyaca ünlü Türk doktorları tarafından modern yöntemlerle gerçekleştirilen tıbbi operasyonlar Avrupa ve ABD'ye oranla ülkemizde çok ucuza mal olmaktadır (Gençay, 2007: 179).

3.2.1. Medikal Turizmin Önemi

İnsanları uluslar arası turizm hareketlerine yönelten nedenlerden biri şüphesiz sağlıktır. İnsanoğlu tarihin her devrinde şifa aramak adına başka ülkelere veya bölgelere seyahat etmiştir. Ancak, günümüzde sağlık amaçlı turizm hareketleri oldukça büyük boyutlara ulaşmıştır (Aydın vd., 2011: 4).

Medikal turizmde dünyada hızlı ve büyük değişimler olmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler, kırılgan ekonomileri içerisinde istikrarlı ve yüksek gelir kaynağı arayışıyla, ihracat ve turizm gibi dış gelir kaynaklarına yönelmektedir. Gelişmiş ülkelerin sosyal güvenlik hizmetlerindeki çeşitli aksaklıklar ve prosedürler nedeniyle, yurtdışında tedavi arayışında olan insanlar aracılığı ile medikal turizm, önemli bir gelir kaynağı olarak görülmektedir (Yavuz, 2010: 6).

Cornell (2006), Mugomba ve Danell (2007) tarafından yapılan araştırmalarda, tüm dünyada sağlık turizminin büyüklüğünün 20 milyar \$ civarında olduğu vurgulanmış, 2010 yılında bu rakamın ikiye katlanacağı öngörülmüştür. Ancak, araştırma kuruluşlarının verilerine göre, 2010 yılında sağlık turizmi cirosunun 100 milyar \$ olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, tahmin edilen artışın yaklaşık 2,5 katı bir büyüklüğe ulaşılmıştır. Son beş yıldaki artış, beklentilerin oldukça üstünde gerçekleşmiştir (Aydın vd., 2011: 4).

3.2.2. Dünyada Medikal Turizm

Dünya genelinde medikal turizm pazarına Asya ülkeleri hakim durumdadır. Özellikle Hindistan, düşük fiyatlarıyla pazarda önemli bir yer edinmiştir. Medikal

turizm pazarında talep, Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Ortadoğu olarak üç bölgede yoğunlaşırken, bu bölgelerdeki talebin destinasyonlara dağılımı bakımından; Avrupalı medikal ziyaretçilerin favori ülkeleri Hindistan, Malezya ve Tayland'dır. Malezya İslami referansı nedeniyle Ortadoğu pazarına hakimdir. Singapur, Japon pazarının temel destinasyonudur. Küba, Orta Amerika pazarına yönelmiştir (Türkiye Sağlık Vakfı Raporu, 2010: 47).

Medikal turizm için en önemli bölge kuşkusuz Asya Kıtasıdır. Bölge yılda 1,3 milyon medikal turist çekmektedir (Türkiye Sağlık Vakfı Raporu, 2010: 47).

Hindistan, medikal turizmin merkezi olarak kabul edilmektedir. Ülkeyi 2002 yılında sadece 150.000 civarında, 2005'te ise 500.000 hastanın ziyaret ettiği tahmin ediliyor. 2012 yılında medikal turizm sektörü hacmini 1,2 milyar pounda yükseltmeyi hedeflemektedir (Hindistan Turizm Raporu, 2011: 31).

Tayland'da turizm hareketleri, 1970'lerde cinsiyet değişimi operasyonları ile başlayıp daha sonraları estetik cerrahiye yönelim göstermiştir (Cornell, 2006: 1095). Ürdün ise 1970'lerden bu yana Ortadoğu ve Asya sağlık endüstrisinde önde gelen bölgenin en popüler, dünyanın da 5. ülkesi konumundadır (Türkiye Sağlık Vakfı Raporu, 2010: 47).

3.2.3. Türkiye'de Medikal Turizm

Türkiye'de medikal turizmde; göz ameliyatları, diş ameliyatları, tüp bebek uygulamaları, estetik ve plastik operasyonlar, kalp ve damar hastalıkları tedavileri gibi hizmetler sunulmaktadır. (Akdu, 2009: 40).

Türkiye'ye medikal turizm kapsamında İngiltere, Hollanda, Belçika, Azerbaycan, Rusya, Bulgaristan, Romanya, Kosova ve Suriye'den hastalar gelmektedir (Stephano, 2009: 15).

Ülkemizde akredite olmuş olan çeşitli sağlık kuruluşları yer almaktadır. Bunlar,

Memorial Hastaneleri, Acıbadem Hastaneleri, Amerikan Hastanesi, Dünya Göz Hastanesi, Florance Hastaneleri, International Hospital, Medline'dır. Bu kuruluşlar dünya sağlık standartlarında hizmet vermektedirler (Gümüş ve Büyük, 2008: 433). Türkiye'deki medikal sağlık endüstrisinin en güçlü yönlerinden biri, yerli ve yabancı hastalar için yeterli kapasiteye sahip olmasıdır. Tedavi için bekleme süresi yoktur. Son teknoloji ile donatılmış hastanelerde yüksek vasıflı doktorlar bulunmaktadır. 10'dan fazla birinci sınıf hastane JCI tarafından akredite olmuş, diğerleri ise akreditasyon sürecinde bulunmaktadır. Neredeyse tüm hastaneler ISO 2001 kalite yönetimi belgesine sahiptir (Stephano, 2009: 15).

Bahar (2009: 19)' a göre Türkiye'ye gelen bir tıp turisti ortalama 8.000 dolar tedavi gideri oluşturmaktadır. Bu perspektiften değerlendirildiğinde bir tıp turisti, ülkemize gelen bir turistten, tedavi dışındaki konaklama, ulaşım ve refakatçi masrafları hariç, 14 kat fazla harcama yapmaktadır.

Türkiye'nin medikal turizmdeki rekabet avantajlarını şu şekilde sayabiliriz (Stephano, 2009: 15):

- Hastanelerdeki altyapı ve donanımın yüksek kalitesi,
- Doktor ve sağlık hizmeti verenlerin Avrupa standartlarına eşit seviyedeki deneyimleri,
- Diğer ülkelere kıyasla fiyat avantajı,
- Ülkenin doğal ve tarihi zenginliği,
- Avrupa ve Ortadoğu arasında bir köprü olarak coğrafi konumu,
- Kaliteli turizm yönetimi,
- İyi bilinen Türk misafirperverliği,
- Yurtdışında yaşayan Türk vatandaşlarının (yaklaşık 5 milyon kişi) Türkiye'de tedavi olma isteği.

Tablo 3. 4.Sağlık Hizmetleri Ücret Karşılaştırması (\$)

	Kalp By-Pass	Kalp Kapakçığı Yenileme	Kalça Protezi	Yüz Gerdirme	Diş İmplant
Türkiye	7.500	7.500	7.000	4.000	750
Tayland	11.000	10.000	12.000	5.000	1.700
Hindistan	11.000	12.000	10.000	4.800	600
Meksika	21.100	31.000	13.800	8.000	990
ABD	130.000	160.000	43.000	15.000	5.000

Kaynak: Türkiye Sağlık Vakfı Raporu, 2010.

Türkiye’de medikal turizmde öne çıkan şehir İstanbul’dur. 200’ü aşkın özel hastane, 10’u aşkın üniversite hastanesi, bunların en azından 50 tanesi, çok lüks, modern, tıbbi ve teknolojik açıdan donanımlı hastaneler, JCI ile akredite edilmiş 30 civarında hastanenin 20’si İstanbul’da bulunmaktadır. Bütün bunlara bakıldığında sağlık turizmi açısından İstanbul, dünyada ve Türkiye’de lider bir ildir (Aydın, 2009: 1).

3.3.Geriatri Turizmi

Geriatric kavramı, özel bakım gören yaşlı insanlar ve yaşlı insanların sağlık yönünden bakımları ile ilgili faaliyetleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Kavram üçüncü yaş turizmi ile benzerlikler gösterse de, geriatri sadece sağlık ve sağlığı koruma odaklı bir yaklaşıma sahip olduğu için üçüncü yaş turizminden farklılaşmaktadır (Gençay, 2007: 177).

Ondokuzuncu yüzyılın ortalarından itibaren bilim, teknoloji ve sağlık alanındaki gelişmelere paralel olarak beklenen yaşam süresi ve dünya nüfusu belirgin bir şekilde artmaya başlamış ve yirminci yüzyılda geriatri kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Bozoğlu ve Naharcı, 2009: 26).

Geriatric turizm, yaşlı bireylerin sağlığının korunması, gelişebilecek hastalıkların önlenmesi, tanı ve tedavilerine yönelik olarak yapılan seyahatler olarak tanımlanabilir (Gençay, 2007: 177).

Bakıma muhtaç yaşlıların, bakım ihtiyaçlarını giderebilmek için başka ülkelere seyahat etmelerine yaşlı turizm denilmektedir. Bu bağlamda, yaşlı bakımlarının bir başka ülkede üstlenilmesi, yaşlı bakımı ile turizm bir noktada birleştirmektedir (Çetinkaya ve Zengin, 2009:173-174).

3.3.1.Geriatric Turizmin Önemi

Geriatric turizm, yaşlı bireylerin sağlığının korunması, gelişebilecek hastalıkların önlenmesi, tanı ve tedavilerine yönelik yapılan seyahatlerdir. Geriatric turizm, diğer sağlık turizmi çeşitleri ile birlikte Türkiye gibi ülkelere ekonomik açıdan büyük fırsatlar sunmaktadır (Gençay, 2007: 177).

Sağlık alanında yaşanan yeni gelişmeler ve insanların hayat standartlarında görülen yükselme, ortalama ömür süresini yükseltmiştir. Ortalama yaşam süresinin uzaması ve doğurganlık oranlarının azalması, yaşlı nüfusunda büyük oranda artışa neden olmuştur. Bu durum AB ülkelerinde büyük bir sorun haline gelmiştir. AB ülkeleri bir yandan yaşlı nüfusları için uygun konut, bakım ve sağlık hizmetleri sağlamaya çalışırken, diğer yandan da artan maliyetleri düşürmenin yollarını aramaktadır (Ahmadov ve Orhan, 2008: 367-368).

Dünya genelinde hızla artan geriatric turizm hareketleri, sağlık turizmi açısından önemli bir potansiyel olarak görülmektedir. Dünya genelinde sağlık hizmetlerine ulaşılabilirlik, geriatric turizmin önemine işaret etmektedir. Dünya nüfusunun yaşlanması ve gelişmiş ülkelerde insan ömrünün uzaması, turizmcilerin yaşlıların katıldığı turizm türlerine yönelmelerine neden olmuştur (Gençay, 2007: 177).

3.3.2. Dünyada Geriatri Turizmi

Dünya nüfusu giderek yaşlanmakta ve özellikle gelişmiş ülkelerde ortalama insan ömrü tıbbın ilerlemesi ile uzamaktadır. Bu grubun tatil ihtiyacı, daha çok sıcak ülkeler ve sağlık turizmine yönelmiştir. İleri yaş turizmi, yaşlı bakım hizmetleri, klinik otelde rehabilitasyon hizmetleri, engelliler için özel bakım ve gezi turları gibi hizmetleri tercih etmektedirler. Hizmet yerleri olarak klinik oteller, rekreasyon alanları (eğlendirilen), tatil köyleri ve bakım evleridir (Türkiye Sağlık Vakfı Raporu, 2010: 38).

Nüfusu hızla yaşlanan Almanya, Alman Bakım Sigortası kapsamında bakıma muhtaç kişilere sunduğu geniş kapsamlı sosyal haklar çerçevesinde, her geçen gün artan finansman sorunları dolayısıyla yeni arayışlara girmektedir. Bunların başında evde ve kurumda sağlanan bakım hizmetlerinin maliyetlerini makul seviyede tutmak ve artışı önlemek gelmektedir. Almanya dışında, aynı hizmet kalitesi anlayışıyla fakat daha cazip fiyatlarla, evde ve kurumda bakım hizmetleri veren kuruluşlar Alman Bakım Sigortası ile işbirliğine giderek, kendi ülkelerine döviz girdisi sağlamaktadırlar. Böylelikle Almanya'nın da toplam bakım giderleri azalmış olmaktadır (Seyyar ve Orhan, 2008: 5).

3.3.3. Türkiye'de Geriatri Turizmi

Türkiye'de ortalama yaşam süresi 1990'da ortalama 67,4 iken, 2000'de ortalama 71, 2010 yılında ise bu rakam ortalama 73,9 olarak gerçekleşmiştir. 2025 yılında da 75,9 olması öngörülmektedir (Tük, 2010).

Dünyada uzun yıllardır tartışılan geriatri konusu ülkemizde son yıllarda tartışılmaya ve önemsenmeye başlanmıştır. Geriatri turizmi de buna paralel olarak henüz turizm literatüründe bile sık rastlanmayan bir alandır (Gençay, 2007: 178).

Geriatri alanındaki mevcut durum Türkiye gibi ülkelere ekonomik açıdan büyük fırsatlar sunmaktadır. Ancak mevcut durumda Türkiye'de geriatrik amaçlı hizmet veren hastane ve klinik sayısı az ve yeterli nitelikli eleman bulunmamaktadır (Gençay, 2007: 178).

Türkiye, Almanya ve Japonya gibi ülkeler ile işbirliği yoluna giderek bakıma muhtaç vatandaşlarının ülkemizde bakılması yoluyla yeni fırsatlar elde edebilir (Seyyar ve Orhan, 2008: 5).

Çetinkaya ve Zengin (2009: 178-179) ülkemizde geriatri turizminin geliştirilmesi için yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Yurt dışından Türkiye'ye hasta getirecek olan sigorta şirketleri ile koordinasyon sağlanmalı, sigorta şirketleri için tanıtım ve bilgilendirme toplantıları düzenlenmelidir.
- Yurt dışı hasta bekleme merkezleri ile irtibat kurulmalıdır. Yurt dışına hizmet sunabilecek hastane isimleri bildirmelidir.
- Hizmet sunumunda hasta hakları ve etik ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır.
- Yurt dışından gelecek hastaların ve alacakları hizmetlerin organizasyonu için danışmanlık şirketleri oluşturulmalı, aynı zamanda asistan şirketler bu konuda aktif hale getirilmelidir.
- Tedavi amaçlı gelen hastalara sunulacak paket programlarda çeşitlilik sağlanmalıdır. Paket programın içine, alınacak sağlık hizmetlerinin yanı sıra ulaşım, deniz turu, kaplıca tedavisi, kayak, doğa yürüyüşleri, tarihi gezintiler, kültürel etkinlikler de eklenmelidir.
- Tedavi amaçlı sağlık turizminde marka ülke imajının yerleştirilmesi için devlet desteği ile tanıtımlar yapılmalıdır.
- Ulaştırma Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Turizm Bakanlığı, yerel yönetimler, tur operatörleri, havaalanı şirketleri gibi farklı kurumlar arası işbirliği sağlanmalıdır.
- Türkiye, Avrupa Devletleri ile ortak sağlık politikaları yürütmelidirler.
- Yabancı yaşlı turistlerin rahat edebileceği, bakım hizmetleri alırken turistik imkanlardan da yararlanabileceği kompleksler yapılmalıdır. Mevcut turistik oteller, tesislerini bu yönde düzenleyebilirler.
- Bu tesislerde görev alacak bakım ve hizmet konusunda deneyimli, yabancı dil bilen personel yetiştirmek amacıyla okullar açılmalıdır.

- Mevcut durum çerçevesinde, şu anki anlaşmalar dikkate alınarak yaşlı turistlere özel turlar hazırlanmalıdır. Emekli yaşlıların maaşları ve devlet ödenekleri dikkate alınarak, turistin kendi ülkesinden çok daha ucuza ve çok daha rahat yaşam sürdürebilmeleri için gerekli planlar hazırlanmalıdır.
- Yabancı devletlerin bu amaç için yapmış oldukları tesisler, izledikleri politik yollar, yaşlı turist gönderen ülkelerle yapmış oldukları anlaşmalar incelenmeli örnek modeller çıkarılmalıdır.

BÖLÜM IV

Bu bölümde öncelikle kalitenin tarihsel gelişimi ve kalitenin tanımları açıklanmış daha sonra toplam kalite yönetimi hakkında bilgiler verilmiştir. Stratejik kalite yönetimi açıklanmadan önce, strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanmıştır. Stratejik yönetimin özellikleri, önemi, yararları, stratejik planlama, işletme içi ve işletme dışı analiz, vizyon, misyon, politika, hedefler, amaçlar açıklanmıştır. Stratejik kalite yönetiminin tanımı yapıldıktan sonra, stratejik kalite yönetiminin temel unsurları olan müşteri odaklılık, liderlik, stratejik kalite planlaması, çalışanların katılımı, tasarım kalitesi, hız ve hata önleme, sürekli iyileştirme, gerçeklere dayalı yönetim kavramları açıklanmıştır. Daha sonra stratejik kalite yönetimi uygulamalarına örnekler olan Malcolm Baldrige Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülleri karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

4. STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ

Kalitenin geçmişi, M.Ö Hammurabi Yasalarına dayanmaktadır. M.Ö 2150 yılında Mezopotamya'da yaşanan gerçeklerden yola çıkılarak bu yasalar ortaya konmuştur (Tütüncü, 2009: 65). Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması ise 19.yüzyıla rastlamaktadır (Yalçın, 2007:2). Efil (2006: 21-23), kalitenin gelişimini muayene, istatistiki kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite olmak üzere dört başlık altında toplamıştır:

- Birinci Aşama: Muayene

Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmıştır ve muayenecilik işini yapanlar sadece yapılanları kontrol edip hatalıları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamak amaçlı bu işlem tüketiciyi korumuş ancak hatalı ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu nedenle üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir.

- İkinci Aşama: İstatistiki Kalite Kontrol

1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi, son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiş ve standartlar geliştirilmeye başlanmıştır.

- Üçüncü Aşama: Kalite Güvencesi

İkinci Dünya Savaşı yıllarında geliştirilen istatistiki tekniklerin yardımıyla, kabul örnekleme için bugün kullanılan en yaygın sistem olan MIT-STD 105 D'nin temeli atılırken, bir taraftan da gelen partileri kabul veya reddetmenin de en iyi sistem olmadığı inancı gelişmiştir. Savaşta olan bir ordunun, dışarıdan sağlanan hayati bir ihtiyaçlar için gelen malzeme partisinin reddedilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle asıl önemli olan gelen partilerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. Bunu sağlamak da kalite güvencesi olarak ifade edilmiştir.

- Dördüncü Aşama: Toplam Kalite

ABD'de kalite kontrolü ve istatistiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunmuş olan uzmanlar, bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerine uygulanması ve kalite sorumluluğunun işletmelerin tüm bölümlerinde üstlenilmesi gerektiğini düşünmekteydiler. Uzmanların 1950'li yıllarda Toplam Kalite Kontrolü veya Toplam Kalite Yönetimi adını verdikleri bu görüşler Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir. 1962 yılında Kauro Ishikawa'nın başlattığı işçi eğitimleri ve KKÇ çalışmaları bu görüşten hareketledir. Sonuç o kadar başarılı olmuştur ki, Japonlar dünya ticaretinde hızla yer almaya başlamışlardır. 1960'lı yıllarda optik, 1970'li yıllarda elektronik, 1980'li yıllarda otomotiv sektöründe dünya liderliğini ele geçirmişlerdir.

1980'li yıllar kalite üstünlüğü ile rekabet dönemini açmıştır. 1980'li yılların ilk yarısında kalite sistemlerinin belgelendirilmesi İngiltere'de yaygın hale gelmiştir. Uluslar arası ilişkilerin artmasıyla 1987'de ISO tarafından ISO 9000 serisi Kalite Güvence Standardı yayınlanmıştır.

4.1.Kalitenin Tanımı

Kalite kavramı üzerine birçok çalışma yapılmış ve farklı tanımlamalar geliştirilmiştir. Üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım olmasa da, kaliteye ilişkin yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları Tablo 4.1’te gösterilmiştir.

Tablo 4.1.Kalite Tanımları

Yazar	Tanım
Shewhart	Kalite, ürünün mükemmelliğidir.
Juran	Kalite, amaca ve kullanıma uygunluktur.
Philip Crosby	Kalite, bir ürünün ihtiyaçları tam olarak karşılması ve gerekliliklere uygunluktur.
Feigenbaum	Bir ürünün kalitesi, müşteri ihtiyaçlarını mümkün olan en ekonomik seviyede karşılamayı amaçlayan mühendislik ve üretim kalitesinin sağlanması ve pazarlanması özelliklerinin bileşimidir.
Genichi Taguchi	Kalite, ürünün dağıtımından sonra toplumda meydana getirdiği en az zarardır.
EOQC ve ASQC	Kalite, bir ürünün belirli bir ihtiyacı karşılayabilme kabiliyetini oluşturan özelliklerin tümüdür.
ISO 8402	Kalite, açıkça belirtilmiş ve ifade edilmemiş (gizli) ihtiyaçları tatmin edebilme yeteneğine sahip özelliklerin ve görülebilir ayırıcı niteliklerin toplamıdır.

Kaynak: Halis, 2010

4.2.Kalitenin Özellikleri

Garwin, tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta incelemiştir (Tütüncü, 2009: 64-65).

Güvenilirlik: Güvenilirlik, ürünün kullanım ömrü içerisinde, kendisinden beklenen fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür.

Uygunluk: Ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir.

Performans: Performans, bir ürünün temel işlev özellikleri anlamına gelmekte ve bir otomobil için hız, televizyon için görüntü, hizmet işletmelerinde ise servis hızı ve bekleme süresinin az olması ile ölçülmektedir.

Algılanan Kalite: Ürünler hakkında her zaman ayrıntılı bilgiye sahip olmayan tüketicilerin karar vermelerinde dolaylı bir takım ölçütler önemli rol oynarlar. Ürün imajı ve marka imajı gibi faktörler, ürün kalitesinin olumlu veya olumsuz algılanmasına neden olmaktadır.

Estetik: Estetik, tüketicinin beş duyusuna hitap eden, kullanıcının beklentilerine uygun bir yapıya sahip olmasıdır. Renk, biçim, ambalaj gibi özellikler tüketici beğenilerine yönelik estetik özelliklerdir.

Dayanıklılık: Ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğu olarak ifade edilmektedir.

Özellikler: Bir ürünün temel fonksiyonlarını tamamlayan kavramlardır. Havayolu şirketlerinin uçuş hizmetinin yanı sıra verdiği ücretsiz ikramlar örnek verilebilir.

Hizmet Görme Yeteneği: Hizmet görme yeteneği ise, hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir.

4.3. Toplam Kalite Yönetimi

Son yıllarda yönetim alanında önemli değişimler yaşanmıştır. Toplam kalite yönetimi bu değişimlerin en önemlisidir. Dünya pazarında artan rekabet koşulları, işletmelerin hayatta kalabilmek için müşteri tatminini göz önünde bulundurmalarını zorunlu duruma getirmiştir (Tekin, 2006: 96).

Kalite olayı, bir toplam kalite felsefesine dönüşmesine kadar daha çok istatistik kalite kontrolü şeklinde kalmıştır. Bu çerçevede kalite, üretilen malların, belirlenmiş teknik standartlarda olup olmadığını anlamak amacı ile örnekleme ve diğer istatistik tekniklerin kullanıldığı ve bunun belirli kişiler tarafından yapıldığı bir faaliyet olarak kalmıştır. Yapılan çalışmalar, konuyu istatistik uygulamalardan ibaret olmaktan çıkarmış, tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu haline getirmiştir. Daha da ileri gidilerek kalite sadece üretimi yapan işletmenin sorunu olmaktan çıkmış, ürünün müşteriye ulaşmasına kadar üretim zinciri üzerinde yer alan tüm işletmelerin sorunu ve sorumluluğu haline gelmiştir. Kalite olayı, teknik bir uygulama olmaktan çıkarak bir felsefe haline dönüşmüştür (Koçel, 2005: 379).

Yönetim ilkelerinin ve kalite yöntemlerinin benimsenerek tüm firma düzeyinde uygulanmasına toplam kalite yönetimi denilmektedir (Efil, 2006: 155).

Toplam kalite yönetimi, kalite üzerine yoğunlaşarak, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, sürekli iyileştirme için bütün personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir (Tekin, 2006: 97).

Toplam kalite yönetimi; sürekli gelişim ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan bir yaşam tarzıdır. Temel amaç, müşteri tatmin, kalite ve müşteri odaklı olmaktır (Akın vd., 1998: 3).

4.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

Yönetimde bir düşünce devrimi olarak nitelenen Toplam Kalite Yönetiminin özellikleri ve ilkeleri dikkate alındığında şu hususlar önem taşımaktadır:

- Müşteri odaklılık
- Üst yönetimin desteği
- Çalışanların katılımı
- Çalışanların eğitimi
- Sürekli iyileştirme
- Tedarikçilerle ilişkiler
- Hataları önleme ve sıfır hata anlayışı

Müşteri odaklılık: İşletmelerin varlığının temeli müşteridir ve ancak müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayan işletmeler varlıklarını sürdürebilirler (Tekin, 2006:115). Toplam kalite yönetiminde müşteri, iç müşteri ve dış müşteri olarak ele alınmaktadır. İç müşteri işletmedeki çalışanları, dış müşteri ise ürünün nihai kullanıcılarını ifade etmektedir (Çetin, 2010: 22-23). Hedef pazarın ve bu pazarın özelliklerinin belirlenmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının öğrenilerek faaliyetlerin planlanması gerekmektedir. Bu şekilde müşteriyi tatmin edebilecek mal ve hizmetlerin üretilmesi dış müşterinin tatmin olmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde iç müşterinin istek ve gereksinimlerinin karşılanması da iç müşterinin tatmin olmasını sağlayacaktır (Akbaba, 2008: 47).

Üst Yönetimin Desteği: Toplam kalite yönetimi, tepe yönetiminin büyük bir istekle işin içinde olmasını ve gerçek desteğini gerektirir (Ataman, 2001: 320). Üst yönetim, çalışmaların gerektirdiği olanakları sağlama, çalışmaların bir parçası olma, yetkileri paylaşma, örgüt kültürü oluşturma gibi alanlarda toplam kalite çalışmalarının bir parçası ve sahibi olmalıdır (Akbaba, 2008: 46). Üst yönetimin bu konuda tam bir inancı ve anlayışı olmazsa kalıcı bir ilerleme elde edilemez. Üst yönetim, gerekli öneri, zaman, kolaylık ve teşvik edici unsurları hazırlayarak, çalışanları kaliteyi iyileştirme faaliyetlerine yönlendirmelidir (Demirdöğen, 1994: 59).

Çalışanların Katılımı: Toplam kalite yönetiminde herkesin etkin katılımı önemlidir. Kalite çalışmalarına herkesin katılması, kaliteyi artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara yüksek moral ve motivasyon da sağlar (Efil, 2006: 179).

Toplam kalite yönetiminin amaçlarından biri de, örgüt çalışanlarının tümünün gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışmasını gerçekleştirmektir. Bu nedenle örgüt üyelerinin uyum içinde çalışmaları gerekmektedir (Kıngır, 2007: 16).

İşletmenin en değerli varlığı personelidir. İşletmenin başarılı olması, çalışanların tam katılımı sağlanarak, yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanmasına bağlıdır. Çalışanların katılımının sağlanabilmesi için çalışanların, işlerinden memnun olması, işlerini severek yapması, eğitilmiş ve bilgili olması, müşteri değeri oluşturma fırsatı sağlaması, problem çözme yeteneği kazanması, işletmeyi en iyi şekilde temsil edebilmesi, sorumluluk bilincine sahip olması, bilgi ve deneyimi paylaşma fırsatı olması, yenilikçi olması ve değişime açık olması gerekmektedir (Tekin, 2006: 116).

Çalışanların eğitimi: Eğitim, iş görenlerin büyümeleri ve gelişmeleri için sürekli yürütülmesi gereken bir süreçtir. Çalışanların organizasyonun felsefesini ve hedeflerini paylaşmalarını ve işlerini doğru olarak yapmalarını sağlayacak bir eğitim verilmesi ve tamamlanan eğitimin değerlendirilmesi kalitede iyileştirmeler sağlayacaktır (Bozkurt,1994: 130).

Toplam kalite yönetiminde eğitimin, üst yönetimden alt düzeye kadar tüm çalışanları kapsamaması gerekir. Eğitim konuları; toplam kalite felsefesi, takım kurma ve takım içinde etkin çalışma, kalite geliştirme yöntemleri şeklinde başlıklar altında toplanabilir (Efil, 2006: 208).

Sürekli iyileştirme: Japonca, *değişim* anlamına gelen *kai* ve *iyi* anlamına gelen *zen* kelimelerinin birleşmesinden doğan *kaizen*, gelişme, iyileştirme ve özellikle sürekli gelişme anlamlarında kullanılmaktadır (Yalçın, 2007: 15).

Kaizen, bir organizasyonda sorunların varlığının anlaşılmasıyla başlar ve

herkesin bu sorunları kabul edebildiği bir örgüt kültürü oluşturarak problemlerin çözülmesini öngörür. Kaizen stratejisinin önemi, yönetimin müşteriye tatmin için gayret sarfetmek zorunda olduğunu, iş dünyasında kalıcı olmak ve kar elde etmek istiyorsa müşterinin isteklerine hizmet etmesi gerektiğini fark etmesindedir. Bu nedenle kaizen, iyileştirme için müşteriye yönelen bir süreçtir. (Çetin, 2010: 24).

Ayrıca kaizen, sonuçlardan çok süreçlere yöneliktir, çünkü eğer sonuçlar iyileştirilecekse, bu sonuçları ortaya çıkararak süreçler iyileştirilmelidir (Akın vd., 1998: 84).

Tedarikçilerle İlişkiler: Toplam kalite yönetiminin başarısındaki bir diğer faktör de, işletmeye girdi sağlayan işletmelerdeki süreçlerin kontrol altına alınmasıdır. Bilindiği gibi rekabet, yalnızca üretici işletmeler arasında değil, girdi sağlayan işletmeler ile oluşturdukları bütün olarak gerçekleşmektedir. Bu durumda, her iki tarafın da fayda sağlayacağı şekilde, tedarikçi işletmelerle ilişki içinde olunması gerekmektedir (Akın vd., 1998: 86). Etkili bir müşteri-tedarikçi ilişkileri ağının kurulması, üretilen hizmetin ve malın son kullanıcıları olan dış müşterilerin tatmini sonucunu doğuracaktır (Aydın vd., 2010: 45).

Akbaba (2008)'e göre tedarikçi işletmelere birer ortak gibi davranılmalı ve sağlıklı bir ortaklık ilişkisi için tedarikçilerin sayısının mümkün olduğunca az tutulması gerekmektedir.

Hataları Önleme ve Sıfır Hata Anlayışı: Toplam kalite anlayışının temelinde, hataların ortaya çıkmadan önlenmesi ve sıfır hata yaklaşımı yer almaktadır (Akbaba, 2008: 47). İşletmeler rekabet avantajını oluşturabilmek için, rekabetçi güçlerini hatasızlık oranlarına dayandırmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler, sıfır hata hedefinin tüm çalışanlara duyurulması, hata oranlarının düşürülmesi ile ilgili planlama ve sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Bu amaçla düzenlenen sıfır hata programları, hataların giderek azaltılması sonucu başarı sağlanabileceğini, hatalardan ders alınmasını, işletmede hatanın herkesin sorumluluğu olduğunu bir misyon olarak vermeye çalışır (Akın vd., 1998: 79).

4.4. Stratejik Kalite Yönetimi ile İlgili Kavramlar

4.4.1.Strateji Kavramı

Strateji, işletme ve diğer bilim dallarının literatürlerine askeri literatürden gelmiş bir kavramdır. Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerinin tasarlanıp yönetilmesi sanatıdır. Amaç, mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak zafere ulaşmaktır. Düşman güçlerinin durumunu, harp araçlarının miktar ve kalitesini araştırmak, savaş alanının durumu, fırsat ve tehlikeler hakkında bilgi edinmek, kendi birliklerinin durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek askeri stratejinin temelini oluşturur (Ülgen ve Mirze, 2006: 33).

Strateji sosyal bilimler alanında, iktisat alanında 1930-40'lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji kavramına rastlanmıssa da, ekonomik anlamda ilk defa hem iktisatçı, hem de matematikçi olan Neuman ve Morgenstern tarafından kullanılmıştır. V. Neuman ve O.Morgenstern stratejiyi, kişi ekonomisi açısından ele almış ve rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır. Kavram işletme ve yönetim alanında yirminci yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Dinçer, 2003: 15).

4.4.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Yönetim kavramının tanımı konusunda tam bir görüş birliği sağlanmamış olmasına rağmen “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir” en çok kabul gören görüş olmuştur (Koçel, 2005: 16). Stratejik yönetim ise, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eden bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2008: 6).

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 2005: 25).

Stratejik yönetimin asıl amacı, stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir. Stratejik yönetim şu soruların analiz edilmesi önem taşımaktadır (Aktan, 2008:6):

- Strateji nedir?
- Strateji niçin oluşturulmalıdır?
- Strateji ne zaman oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak nereye ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler nasıl oluşturulacaktır?
- Stratejiler kimler tarafından oluşturulacaktır?

Stratejik yönetimde bu sorular ele alınmakta ve ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim süreci, stratejik bilince sahip olmakla başlar. Stratejik bilinçlilik; işletmelerde yöneticilerin;

- İş dünyasının ve onun bir parçası olarak buluşu üst sistemin sürekli değişim içinde bulunduğunu,
- Sektördeki kurumların ve rakiplerin değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilere cevap verebilecek, hatta işletmeyi daha verimli duruma getirecek yeni stratejilerin gerekliliğini anlayabilmesini, bu konularda fikirler üretmesini ve çalışmalar yapmasını ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 57).

4.4.2.1.Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin özellikleri ve başlıca unsurları şu şekildedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 26):

- Stratejik yönetim “uzun dönem”deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara” yoğunlaşan bir işletme yönetimi sürecidir.
- Uzun dönemde “yaşamı devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.
- Ayrıca uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağı bilinciyle, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve dolayısıyla “ortalama kar üzerinde getiri” elde edebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir.
- Stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik bir süreç”tir.
- Bu süreç “etkili ve verimli” olmayı amaçlar.
- Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevi”ni (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanır.

4.4.2.2. Stratejik Yönetimin Önemi ve Yararları

Strateji işletmeler için oldukça önemlidir. Stratejiye sahip olmayan işletmeler, amaçlarını açıkça ve kesin olarak saptayamaz. Ayrıca stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar (Eren, 2005: 27).

Stratejik yönetimin yararları şu şekilde özetlenebilir (Jauch ve Glueck, 1989, Aktaran: Güçlü, 2003: 75):

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezmek için örgütlere izin verir.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için

ilerleme sağlar.

- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemleştirir.
- Stratejik yönetim, işletmenin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

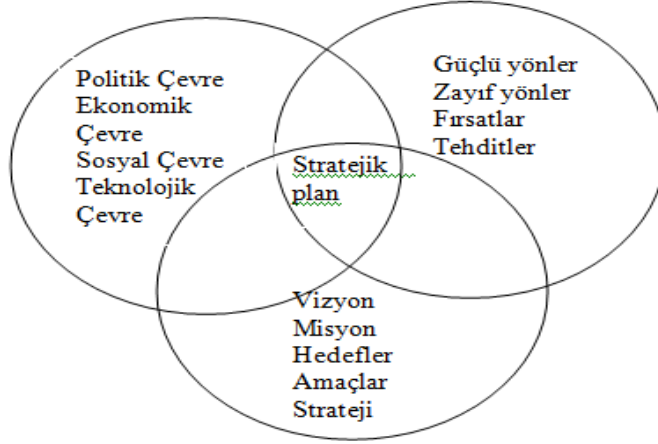
Stratejik yönetimin evreleri şöyle sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2006: 57):

- Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi evresi,
- Stratejik analiz evresi: Çevresel olanak ve sınırlamaların saptanması, işletme dışı çevrenin analizi ve işletme içi çevrenin analizi, durum tespit matrislerinin hazırlanması,
- Stratejik yönlendirme evresi: Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi,
- Strateji oluşturma evresi: Temel ve alt stratejilerinin, kurumsal, sektörel, işlevsel stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, bunların uygulanmasında kullanılacak tekniklerin belirlenmesi,
- Stratejik uygulama evresi: Stratejinin uygulanma esnasındaki organizasyon yapısı, kullanılacak bilgi ve karar sistemleri, uygun liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yönetim tarzları ile ilgili çalışmalar,
- Stratejik kontrol evresi: Stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilen performansın kontrolü ve kontrol süreci ile ilgili teknikler.

4.4.3.Stratejik Planlama

Stratejik planlama, kuruluşun içinde bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına rehberlik eder (DPT, 2006: 7). Şekil 4.1’de bir stratejik planın temel elemanları gösterilmektedir.

Şekil 4.1:Stratejik Planın Temel Unsurları



Kaynak: Bushnell ve Halus, 1992: 358.

Şekil 4.1'e göre öncelikle işletmenin vizyonu, misyonu, amaçları, hedefleri ve bu amaçlara ulaşmak için nasıl bir strateji izlenmesi gerektiği belirlenir. İkinci olarak, işletmenin dış çevresi değerlendirilir. Öngörülerde bulunmak ve avantaj elde edebilmek için ihtiyaç duyulan politik, sosyal, ekonomik ve teknolojik çevredeki eğilimlerin neler olduğu belirlenir. Üçüncü unsur ise, iç çevrenin değerlendirilmesidir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, olası fırsat ve tehditlerin neler olduğu belirlenir (Bushnell ve Halus, 1992: 358).

Stratejik planlama özetle, bir kuruluşun şu dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarılarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Bu sorulara verilecek cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur. “Neredeyiz” sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır. “Nereye gitmek istiyoruz” sorusunun cevabı ise, kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen

geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir. Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır (DPT, 2006:8-9).

Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırır (DPT, 2006:8-9).

4.4.3.1.İşletme İçi Analiz

İşletme içi analiz, işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlık ve yetenekleri belirleme sürecidir. Bu analiz ile sahip olunan varlık ve yeteneklerin, rakiplerin varlık ve yeteneklerine göre ne durumda oldukları belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2006: 115). İşletme içi analiz, işletmenin kendi içinde değerlendirme yaptığı, hatalarını düzeltme olanağı sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak da nitelendirilebilir (Bedük vd., 2008: 147).

Mevcut faaliyetlerin düzeltilmesi ve yeni faaliyetlerdeki başarı şanslarının değerlendirilmesi işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin araştırılmasını gerektirmektedir (Eren, 2005: 170). Güçlü yönler, kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır (DPT, 2006: 23).

Etkili bir işletme analizinin beş önemli konuda ele alınması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2006: 115):

- İşletmenin varlıkları ve yeteneklerinin belirlenmesi,
- Bu varlık ve yeteneklerin değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesinin bulunmadığı temel yeteneklerden olup olmadıklarının belirlenmesi,
- Varlık ve yeteneklerin, sektördeki rakiplerin benzer varlık ve yetenekleri ile karşılaştırılarak üstünlük veya zayıflıkların belirlenmesi,
- İşletmenin finansal ve temel faaliyetlerinin sektör ortalamaları ve rakiplerle kıyaslama yapılarak durumunun belirlenmesi,
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi.

4.4.3.2. Çevre Analizi

Çevre, işletmenin dışında kalan, fakat kendisiyle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletme, hayatını sürdürebilmek için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık onun istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır. Günümüzde çevrenin sürekli değişiyor olması, kaynak ve enerji bağımlılığı ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verme zorunluluğu, işletmeleri de değişime zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmeye bir takım fırsat ve imkanlar sunarken, tehlike ve güçlüklerin kaynağı olabilmektedir. Bu nedenle dış çevrenin sürekli ve sistematik olarak analiz edilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2003: 71).

Dışsal çevre değişkenleri iki ana grupta incelenir. Bunlardan birincisi; ekonomik, sosyo-kültürel, politik-yasal, teknolojik, ekolojik ve doğal, etik gibi genel çevreyi ilgilendiren faktörleridir. İkincisi ise; müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame endüstrilerin firmaları, bankalar, hükümet kamu kurumları, faaliyet çevresi halkı ve sivil toplum kuruluşlarından oluşan çevredir (Eren, 2005: 118).

Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler, stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında belirleyici unsurlardır. Fırsat ve tehditlerin de sürekli değişiklik göstermesi, yönetimin karar vermesinde temel teşkil eder (Güçlü, 2003: 76).

Stratejik yönetim, çevresel fırsatların değerlendirilip yakından izlenmesi ve bir organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerinden doğan tehdit ve fırsatların incelenmesi

gerektiğini vurgular. Dolayısıyla iç ve dış çevredeki herhangi bir değişiklik çok yakından takip edilmelidir (Bayraktaroğlu, 2002: 49).

4.4.3.3.Vizyon

Vizyon, yöneticinin kendine özgü, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetler ve alternatif faaliyetler topluluğunun algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması ile ilgili zihinsel süreç ve çabaları kapsar (Eren, 2005, 18). Diğer bir ifade ile işletmenin vizyonu, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir (Ülgen ve Mirze, 2006: 69).

Güçlü bir vizyon; bireylerin, ekiplerin ve işletmenin ne şekilde büyümeyi ve müşterilerine ne şekilde hizmet etmeyi amaçladığını belirtir (Çetin, 2010: 72). Vizyonun nitelikleri şöyle sıralanabilir (Eren, 2005: 19):

- Her yönetici ve lider için orijinaldir.
- Gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
- Her yönetici kendi ekibi ve imkanlarıyla (araç, gereç, teknoloji gibi) neleri yapabileceğine bunların miktarını, çeşitlerini, yurt içi ve yurt dışı başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirmeyi ve açıklamayı gerektirir.
- Vizyon, yönetici tarafından açıklanıp, başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanır.
- Vizyon, kişinin kendine özgü, kendi geleceği veya çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur.
- Uygulanacak stratejilerin oluşturulmasına katkıda bulunur.
- Vizyon, yönetici ve stratejistlerin, yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar.

4.4.3.4.Misyon

İşletmenin misyonu onun varoluş nedenidir ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır. İşletmenin misyonu ile kuruluş ve varlık nedeninin yanı sıra, hangi ürünleri, nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farklılıklarının ne olacağı tanımlanır (Ülgen ve Mirze, 2006: 68).

Görüldüğü gibi misyon, stratejilerin açıklanmasından önce belirlenmesi gereken bir husus olup, işletmenin neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirtir (Eren, 2005: 20). Bir örgüt misyonunun özellikleri şöyle özetlenebilir (Dinçer, 2003: 12-13):

- Misyon, işletmenin sıkça değiştiremeyeceği ve bazen hayatı boyunca değiştiremeyeceği uzun dönemli bir amaçtır.
- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz. Bu nedenle, daha iyiye ve daha üst başarıya yöneltilir.
- Vizyon, paylaşılan değerler ve inançlardır. Tanımlanmış bu inanç ve değerler, işletmede çalışanların hepsine bir anlam kazandırmakta ve ortak bir istikamet sağlamaktadır. İnsanları canını dişine takacak kadar çalıştıracak bir amaç olarak ortaya konmalı ve yol göstermelidir.
- İşletmede, tepe yöneticilerinden işçisine, yönetim kurulu başkanından güvenlik görevlisine kadar çalışanların hepsiyle ilgilidir, herkesin ortak kanaatidir ve herkesi bağlayıcı bir nitelik taşır.
- Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgilidir.
- Misyon işletmenin içine değil, dışına yöneliktir. Yani mamuller üzerinde değil, pazar üzerinde odaklaşır.
- Örgüte özgüdür ve özeldir. Örgüte özgüdür, çünkü diğer işletmelerden ayırt eder; özeldir, çünkü alternatif faaliyetler arasından yönetimin tercih ettiği.

4.4.3.5.Politika

Politika, örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde, çalışanların vermesi gereken kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, bir rehber veya pusula olarak tanımlanabilir. Çalışanlar işletmede, işlerin nasıl yapılacağını ve yapılması gerektiğini bu rehber aracılığı ile öğrenir ve kararlarını bu doğrultuda vererek işlerini yaparlar. Politika, yol gösteren bir bilgiler dizini olması nedeniyle, genellikle tekrar edebilen, sık sık değişmeyen yönetim uygulamaları ile ilgili olarak hazırlanır (Ülgen ve Mirze, 2006: 35).

Kalite politikası, tüm kalite programlarının planlanmasında yol gösterici olan, kişilerin belirli durumlarda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin tespitler içeren prensiplerdir (Efil, 2006: 151).

Politika, faaliyetler için geniş bir rehber niteliğindedir. İşlerin nasıl yapılacağını detaylı bir şekilde gösteren prosedürlerden farklıdır. Kalite politikaları şirkete özel olmalıdır. Ancak bazı konular kalite politikası hazırlayan her şirketin dikkate alması gereken noktalardır. Bu konular şunlardır (Juran ve Gryna, 1993: 119-120):

- Şirketin hitap ettiği pazardaki müşterinin düzeyi nedir?
- Şirket kalite liderliği için yeterli ya da rekabet edebilecek bir düzeyde midir?
- Şirket standart bir ürün mü yoksa satışın bir parçası olan bir hizmet mi satmaktadır?
- Şirket başlangıç olarak pazara yüksek fiyattan yüksek güvenilirliğe sahip ürünler mi, yoksa daha düşük fiyattan güvenilirliği düşük ürünler mi sunmaktadır.
- Ürünün kullanıcıya ya da imalatçıya olan maliyetinin optimize edilmesi gerekli midir?
- Güvenilirlik ve sağlamlık gibi yetenekler ölçülmeli midir?
- Firma insanlar ve sistemler üzerindeki kontrolüne güvenmeli midir?
- Kalite planlama çalışanlar tarafından mı yoksa ayrı bir departman tarafından

mı yapılmalıdır?

- Tedarikçiler de bu takımın içine alınmalı mıdır?
- Üst yönetim aktif olarak kalite planlamaya katılmalı mıdır yoksa birini mi görevlendirmelidir?

Kalite politikasındaki genel yaklaşım; organizasyonda herkes tarafından benimsenmesi ve anlaşılmasıdır (Akın vd., 1998: 125).

4.4.3.6.Amaçlar

Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte ulaşmak istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder, strateji ve misyon amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadırlar. Amaçlar, işletmenin erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Kısa ve uzun dönemli amaçlar olmak üzere ikiye ayrılırlar. Kısa dönemli olanlar genellikle 1-2 yıllık, uzun dönemli amaçlar ise 3-5 yıllık dönemler için hazırlanırlar (Eren, 2005: 15-16). Amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında, işletmenin gelecekte belli bir zaman süresi içinde ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri veya nerede ve hangi konumda olmak istedikleri karara bağlanır (Koçel, 2005: 132).

4.4.3.7.Hedefler

Hedefler, amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşamaları oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği de amaçlara göre daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır (Eren, 2005: 16). İşletmenin her sosyal paydaşının, kendine göre farklı amaçları ve hedefleri vardır. Yönetim kurulu, ortaklar, çalışanlar, kaynak sağlayanlar, satıcılar, müşteriler ve toplum farklı farklı amaçlar güderler. Burada önemli olan işletmenin üst yönetiminin, bu sosyal paydaşların amaçları ve hedefleri ile işletmenin amaç ve hedefleri arasında bir uyum sağlanması ve tüm tarafların tatminine olanak yaratmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2006: 70).

Hedef, belirli bir zaman içinde elde edilmek istenen sonuçların bir ifadesidir. Bu hedefler, faaliyetlerin ayrıntılı şekilde planlanmasının temelini oluşturur. Hedeflerle

yönetim, yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Bu kavram altında yöneticiler, planlamanın temelini oluşturan ve yazılı hale getirilen hedefleri belirlerler (Juran ve Gryna, 1993: 123).

Stratejik planlama sürecinin başında yönetim, kalite ile organizasyonel stratejinin nasıl uyumlaştırılabileceğini belirlemelidir. Daha sonra kalitenin üretim sürecinde oynayacağı rolün, kullanılacak kalite yaklaşımının organizasyonel stratejiyi tamamlaması için gereken çalışmalar yapılmalıdır. Bir faaliyet stratejisi geliştirirken pazar potansiyeli ve mevcut kaynak-kapasite yeterliliği ön plana çıkmaktadır. Hedeflenen kalite düzeyi tanımlanırken bu unsurlar göz önüne alınarak bir yaklaşım geliştirmelidir. Yönetim, organizasyona rehberlik edecek bir kalite düzeyi belirlemelidir (Efil, 2006: 130).

4.5.Stratejik Kalite Yönetimi

Kalite ile ilgili yazın incelendiğinde, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi, kalitenin maliyeti ve düşük kalitenin maliyeti, sıfır hata, atılım projeleri, sıfır hata, çapraz fonksiyon yönetimi, kaliteye stratejik yaklaşım ve müşteri memnuniyetini sağlamak için kaliteye stratejik olarak odaklanma, rekabetçilik, karlılık, kalite planlama gibi konuların Deming, Juran, Crosby, Freigenbaum, Ishikawa ve Garvin gibi kalite guruları tarafından tanımlandığı görülmektedir. Bu kavramlar 20. yüzyılın sonlarına kadar artarak değişim göstermiştir. Şöyle ki, muayeneden, istatistiksel kontrole, istatistiksel kontrolden, kalite güvencesine, sonra toplam kalite yönetimine ve son olarak toplam ya da stratejik kalite yönetimine geçilmiştir (Tummala ve Tang, 1996: 8).

Stratejik kalite yönetimi felsefesi, kaliteye toplam sistem bakış açısı geliştirmeye dayanmaktadır. Bu yaklaşım kaliteyi, firmanın rekabet gücüne sahip olabilmesi ve ayakta kalabilmesi için itici güç olarak görür. Ancak doğrudan ürün ve hizmetlerin kalitesi yerine, kaliteyi firmanın bütün performansının bir yansıması olarak görmektedir (Madu ve Kuei, 1993: 122).

Juran (1993:115) stratejik kalite yönetimini, uzun süreli kalite hedefleri oluşturmak ve bu hedefleri karşılama yaklaşımı olarak tanımlamıştır.

BSI (British Standarts) standartları ise stratejik kalite yönetimini, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için kaynakları en etkili şekilde kullanan bir yönetim felsefesi ve şirket uygulamaları olarak tanımlamıştır. Her iki tanım da çok kapsamlıdır ve sadece organizasyonun hedeflerine ulaşması üzerinde durur. Kalite faktörlerini, kalite hedef ve uygulamalarının birbirine uygun şekilde nasıl yapılacağını tanımlamamışlardır (Tummala ve Tang, 1996: 11).

Stratejik kalite yönetimi üst yönetimin liderliğinde geliştirilir ve gerçekleştirilir. Stratejik kalite yönetiminin ilkeleri şunlardır (Juran ve Gryna, 1993:115) :

- Müşteri odaklılık
- Üst yönetimin liderliği
- Kalite stratejilerinin iş planlarına dahil edilmesi
- Hat departmanları tarafından uygulanmasıdır.

Tummala ve Tang (1996: 11) stratejik kalite yönetimini, müşteri memnuniyetini sağlayacak ürün veya hizmetlerin sürekli iyileştirilmesinde insan, malzeme ve bilgi kaynaklarının yönlendirilmesi ile kalite iyileştirme çabaları, iş hedefleri ve karlılığı birbirine bağlayan kapsamlı ve stratejik bir çerçeve olarak tanımlamışlardır.

Stratejik kalite, işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisine dayanan bir kavramdır. Kalite maliyetlerinin düşmesi, verimliliğin artması, satış hacminin yükselmesi ve yüksek bir kar marjı ile çalışılması işletmelerin rekabet güçlerini artırmaktadır (Efil, 2006: 29-30).

Uyguç (1998:1)' a göre son yıllarda kalite olgusu yeni bir yaklaşım ile irdelenmektedir. Bu yeni yaklaşıma göre kalite, artık bir işlev değil, bir stratejidir. Stratejik yaklaşıma göre müşteriler, işletmelerin stratejik önem taşıyan çıkar gruplarıdır. Buna göre bir işletmenin ürettiği mal ya hizmet, müşterilerinin gereksinimlerini ve

beklentilerini karşıladığı zaman kalitelidir. Kalite kontrolü ise işletme tarafından değil, müşteriler tarafından yapılmaktadır.

Son yıllarda toplam kalite yönetiminin kapsamı daha da genişletilmiştir. Bir değişim süreci olan toplam kalite, pek çok organizasyonun stratejik planlamasına dahil etmeyi tasarladığı doğal bir unsur haline gelmiştir. Toplam kalite yönetimi ile stratejik planlamanın birleştirilmesi ile oluşan sürece *hoshin kanri*, *hoshin planlaması*, politikaya yayılım gibi isimler verilmektedir. Stratejik yayılma, uzun vadeli işletme hedeflerini tanımlamaya ve gerçekleştirmeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Stratejik yayılma, toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak organizasyonun stratejik atılımlarını planlaması ve uygulaması sürecidir. Bu atılımların etkileri, uzun vadede kolektif bir güç oluşturarak organizasyona rekabet avantajı kazandırmaktadır (Çetin, 2010: 50).

Madu ve Kuei, (1993: 130), ayrıca stratejik kalite yönetiminin çevreye duyarlılığı da kapsamı gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre stratejik kalite yönetimi yaklaşımı, firmanın iç ve dış performansının analiz edilmesinin yanında kritik bir bileşen olarak çevrenin de dikkate alınarak analiz edilmesini gerektirir. Bu nedenle stratejik kalite yönetimi, müşteri ve çevre odaklı olarak ele alınmalıdır. Stratejik kalite yönetimi, sıfır hataya ulaşmak ve müşteri memnuniyetini maksimum düzeye getirmek için, firmanın iç ve dış performansını, müşteri ve çevre odaklı olarak analiz eder.

Literatür incelendiğinde stratejik kalite yönetimi ile ilgili yapılan bazı çalışmalar şu şekildedir. Lo ve Ho (1998), Çinli stratejist Sun Tzu'nun savaş stratejileri ile stratejik kalite yönetimi prensiplerini karşılaştırmışlardır. Asyalı işçiler üzerinde yapılan çalışmada her iki durum için 20'şer adet önermeden oluşan bir ölçek kullanarak sonuçların çapraz korelasyonlarını almışlardır. Sun Tzu'nun stratejik felsefesi ile stratejik kalite yönetimi arasında çok güçlü olmasa da bir bağın bulunduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlara göre Sun Tzu'nun düşmanı yenmeye odaklı bir stratejisi vardır. Düşmanla işbirliği yapma olanağı savaş sanatında belirtilmemiştir. Ancak iş dünyasında salt rekabetçi bir tutum, bütün tarafların kayıp vermesine yol açabilir. Günümüzde birçok hükümet, yasalarla sağlıklı bir rekabet ortamı yaratarak rakiplerin tamamen yok

edilmesini engellemeye çalışır. Ancak, Sun Tzu'nun stratejileri kendi pozisyonlarını güçlendirmek için kullanılabilir.

Benzer bir çalışma Pheng ve Hong (2005) tarafından yapılmıştır. Yazarlar inşaat sektöründe stratejik kalite yönetimi ile Sun Tzu'nun Savaş Sanatı prensiplerini karşılaştırmışlar ve bazı benzerlikler bulunduğunu belirtmişlerdir.

Temur ve diğerleri (2009), yaptıkları çalışmada, stratejik kalite yönetimi ilkelerinden en yüksek etkiye sahip olan ilkeleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Türkiye'de 80 adet büyük ölçekli firma yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, süreç iyileştirme ve rekabet gücünün değerlendirilmesi, yöneticilerin stratejik kalite yönetimi algılarını belirleyen en yüksek etkiye sahip ilkeler olmuştur.

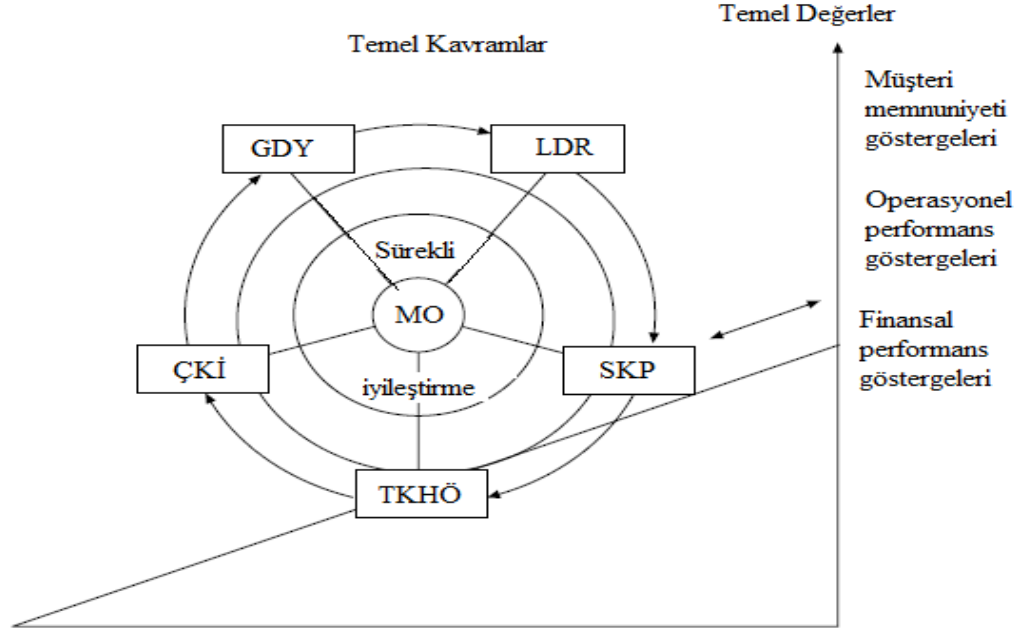
4.5.1.Stratejik Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

Yapılan tanımlamalar dikkate alındığında stratejik kalite yönetiminin temel elemanlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Tummala ve Tang, 1996: 11):

- Müşteri odaklılık
- Liderlik
- Sürekli geliştirme
- Stratejik kalite planlaması
- Tasarım kalitesi, hız ve hata önleme
- Çalışanların katılımı ve işbirlikleri
- Gerçeklere dayalı yönetim

Bu yedi temel kavram stratejik kalite yönetiminin, müşterinin memnun edilmesi, rekabet edebilmek için ürün ve hizmetlerin kalitesini artırarak sistem ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi gibi temel amaçlarını tamamlayan kavramlardır. Şekil 4.2'de bu temel kavramlar ve ulaşılan temel değerler gösterilmiştir (Tummala ve Tang, 1996: 16):

Şekil 4.2. Yedi Temel Kavram



Kaynak: Tummala ve Tang, 1996

4.5.1.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı hizmetin özü, doğru şeyi ilk seferde yaparak müşteriye tatmin etmektir. Ayrıca stratejik kalite yönetimi, çalışanları da müşteri olarak görmeyi gerektirir. Ürün veya hizmet hakkında çalışanlardan geribildirim almak müşteri odaklı sürecin bir parçasıdır (Pheng ve Hong, 2005: 38).

Birçok kalite gurularının da dediği gibi kalite, müşteri tarafından tanımlanır. Kalite süreci, müşteri ile başlayan, biten ve tekrar başlayan sürekli bir döngüdür (Tummala ve Tang, 1996: 12).

Müşteri merkezli olmak, bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır. Burada iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, işletmedeki süreçlere yön verilmesini, mal ve hizmet geliştirme konusunda bilgi akışını ve müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilme

olanağı sağlar. Müşteri odaklılık, pazar araştırmasının sürekli yapılmasını, müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesini, rakip ürünlerle karşılaştırılmasını, kalite hedeflerinin desteklenmesini, müşterilerle yakın ilişkiye geçilmesini gerektirmektedir (Akın vd., 1998: 82).

Müşteri odaklı olmanın yararları şöyle özetlenebilir (Kalder, 2002: 25):

- Pazar payının artması,
- Müşteri için nasıl değer üretilceğinin açık bir biçimde anlaşılması,
- İşlem maliyetlerinin en aza indirgenmesi,
- Uzun vadeli bir başarı olması.

4.5.1.2.Liderlik

Üst yönetimin en önemli görevlerinden biri, kalitenin stratejik önemini anlamak ve stratejik kalite yönetimini iş planlarının içine yerleştirmektir (Godfrey, 1990: 18).

Stratejik kalite yönetimi için üst yönetim, bütün personelin katılımını sağlamalıdır (Pheng ve Hong, 2005: 38). Ayrıca kendileri de stratejilerin oluşturulması, mükemmel kaliteye ulaşmada rol model olarak yer almalıdır. Üst yönetim özellikle, organizasyondaki bölümler arası yakın ilişkileri korumak ve sürdürmek, kalite hedefleri ve amaçları hakkında dikey iletişimi sağlamak, çalışanları kalite konusunda eğitmek ve onların öncelikli amaçlarının kalite olması gerektiği konusunda bilinçlendirmek, sürekli gelişimi organizasyon çapına yaymak konularında liderliği teşvik etmelidir. Aynı zamanda organizasyonlarında mükemmel kaliteye ulaşmak için liderlik rolü oynamalı ve kalite kültürü oluşturmada rol model olmalıdırlar (Tummala ve Tang, 1996: 12).

Üst yönetim bir sistem yaratmalı ve çalışanları bu sistem çerçevesinde eğitmelidir. Çalışanları işlerini daha iyi yapmaları için araç, gereç, teknik bilgi gibi şartları sağlayıp, onları motive etmeli ve liderlik yaparak sistemin işlemlerini öğretmelidir (Akın vd., 1998: 84).

Senge (1990)'ye göre liderin üç rolü vardır. Birincisi, lider tasarımcı olmalıdır. Bir anlamda lider, vizyonun, örgütsel felsefenin tanımlanmasına yardım etmeli ve bu tasarımın örgütün stratejik işlemlerine ve kültürüne nasıl yerleştirilebileceğini göstermelidir. İkincisi, örgütsel amacı elde etmek, vizyonu şekillendiren felsefeyi uygulayarak paylaşılan vizyonu gerçek kılmak için diğerlerini yetkilendirmektir. Sonuncusu da liderin çalışanlara öğretmenlik yapmasıdır (Öztürk, 2009: 169).

4.5.1.3.Sürekli Geliştirme

Sürekli iyileştirme, stratejik kalite yönetiminin en temel unsurudur ve iyi tasarlanmış ve uygulanmış sistemler ve süreçler gerektirir. “Bugün doğru yap, yarın daha iyisini yap” sürekli iyileştirme çabalarının temel prensibidir. Yeni ve gelişmiş ürün ve hizmetlerle müşteri değerini artırmak, kıyaslama yolu ile aynı standartlarda ve kalitede mal ve hizmet üretmek, kaybı azaltmak, hata sayısını azaltmak, sorumluluk almayı ve dönüş süresi performansını geliştirmek ve bütün kaynakların etkili ve verimli kullanılması, sürekli geliştirmenin hedefleri olmalıdır. Bunun anlamı organizasyonu öğrenen örgütler olarak teşvik etmek ve çalışanların bir şeyler yanlış gittiğinde kendiliğinden inisiyatif alabilmesi demektir (Tummala ve Tang, 1996: 12).

Sürekli iyileştirme, mutlaka büyük sermaye yatırımları gerektirmez. Adım adım iyileştirmelerden oluşabildiği gibi, yenilikçi bir düşünce veya yeni teknoloji gibi radikal değişikliklerden de oluşabilir. Genellikle büyük iyileştirmeler, aşama aşama yapılan iyileştirmelerden meydana gelir (Bhuiyan ve Baghel, 2005: 761).

Sürekli iyileştirme; belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin ve rekabet gücünün artırılması amacıyla süreçlere yönelik; çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş fakat hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde azalmayı ifade eder. Çalışan boyutunda; insanın kaynak olarak görülmesini, eğitim, yetiştirme ve geliştirmeye önem verilmesini, ekip oluşturmayı ve çalışanları yalnızca performansları sonucunda ortaya koydukları sonuçlar nedeniyle değil, gelişme sürecindeki katkıları nedeniyle de ödüllendirilmesini sağlar. Süreç boyutunda; süreçlerin korunmasını, düzeltici önlemlerin alınmasını ve süreçlerin iyileştirilmesini, zaman boyutunda;

pazardaki değişmelere ve gelişmelere hızla cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği gibi faaliyetlerin daha kısa sürede yapılmasını hedeflemektedir. Teknoloji boyutunda ise; maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme, basitleştirme gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Akın vd., 1998: 84).

4.5.1.4.Stratejik Kalite Planlaması

Kalite planlaması temelde, minimum kalite maliyeti ile müşteriye tatmin edici ürün ve hizmet sunmak için hangi faaliyetlerin, hangi sıralama içinde yapılacağını belirlemektir (Öztürk, 2009: 254).

Garvin'in belirttiği gibi stratejik kalite planları, kuruluşun kalite geliştirme çabalarını bir arada tutan tutkal görevi görürler. Kalitede mükemmelliğe ulaşmak ve pazar liderliği güçlü bir gelecek yönetimi ve müşteriler, çalışanlar, paydaşlar, tedarikçiler ve toplum ile gönüllü bir bağlılık gerektirir. Kalite hedeflerinin yanı sıra stratejik ve operasyonel planların da bu taahhüde yansıtılması gerekir. Bu planlar somut olarak geliştirilmeli ve yeterince odaklanılmalıdır. Ayrıca kaliteye yönelmek için, eğitim, personel geliştirme, tedarikçi geliştirme, teknoloji geliştirme ve diğer ilgili faktörler de ele alınmalıdır. Kısa ve uzun dönemli ihtiyaçlar belirlenmelidir. Bunlara ilave olarak, hedefler iş stratejilerine entegre edilmelidir. Garvin, kalite stratejileri oluşturmada, stratejik planlama sürecinin önemine dikkat çeken ilk kişidir. Özellikle kalite planlamanın, örgütün genel stratejik planlarına entegre edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Diğer yandan Juran, kalite planlamayı Juran üçlemesine dahil etmiştir (Tummala ve Tang, 1996: 13).

Stratejik planın temel öğeleri şunlardır (Juran ve Gryna, 1993:115):

- Organizasyonun misyonunu tanımlamak
- Fırsatları ve tehditleri analiz etmek
- Üstünlükleri ve zayıflıkları analiz etmek
- Alternatif stratejileri değerlendirmek
- Strateji seçmek

- Hedefleri geliştirmek
- Detaylı kısa planlar hazırlamak
- Planları bütçenin içine dahil etmek
- Performansı izlemek.

Kalite, diğer iş faktörleri gibi stratejik olarak yönetilmelidir. Çoğu kalite geliştirme çabaları, sadece kalite geliştirme araçları ve yöntemleri üzerinde odaklanarak, bu araç ve yöntemlerin genel faaliyetler üzerindeki etkilerini görmezden gelir. Oysaki stratejik kalite planlaması şunları içermelidir (Beecroft, 1999: 500):

- Kalite stratejisi geliştirmek: Kalite stratejilerinde, bir kalite misyonu, kalite vizyonu ya da politikası bulunmalıdır. Kalite sisteminden neler beklendiği net olarak ortaya konulmalıdır. Organizasyonun beklentileri ve kalite süreci için, kalite stratejisi hayati önem taşımaktadır. Kalite stratejisinin, kurumun misyonuna, vizyonuna, değerlerine ve hedeflerine yansımaları çalışanlar için çok önemlidir. Bu onların, kalitenin önemini ve genel iş hedeflerini kalitenin nasıl destekleyeceğini anlamalarına yardımcı olur. Ayrıca kalite stratejileri, çalışanların kolayca anlayıp kavrayabilecekleri şekilde yazılmış olmalıdır.
- Amaç ve hedefler oluşturmak: Amaçlar ve hedefler belirlenmeden önce, mevcut durumun analiz edilmesi gereklidir. Bu da, iş hedeflerinin, dış çevre koşullarının ve eldeki mevcut kaynakların incelenmesini gerektirir. İş hedeflerinin gözden geçirilmesinin amacı, organizasyondaki çeşitli departmanların ve fonksiyonların uyumlu şekilde, bütün bir sistem olarak odaklanmasını sağlamaktır. Dış çevre koşullarının analizi ise öncelikle müşterilerin anlaşılmasını gerektirir. Müşteriler; paydaşlar, yönetim kurulu ve son kullanıcılarıdır. Çevre analizi ayrıca pazar, ekonomik, politik, teknolojik çevrenin, endüstri çevresinin ve rakiplerin analizini kapsamalıdır. Mevcut kaynakların analizi ise finansal kaynakları ve insan kaynaklarını içermelidir.
- Spesifik kalite girişimleri belirlemek: Amaçlar ve hedefler belirlemek bir planlama aracı olarak yetersizdir. Amaçlara ve hedeflere ulaşmak için nelerin yapılması gerektiği bilinmeden, bu çabalar eksik kalacaktır.
- Planların uygulanması: Stratejik kalite planlamasında son adım, hareket

planlarının uygulanmasıdır. Burada, yönetimin, projenin ilerlemesini izlemesi önemli bir unsurdur. Hedeflere ulaşmada başarının sağlanacağından emin olmak için, bir kontrol aşaması gereklidir.

4.5.1.5.Tasarım Kalitesi, Hız ve Önleme

Geleneksel denetim yöntemleri sadece, kabul edilmeyen malların ayrılmasını kontrol eder. Ürün muayenesi, diğer kusurlu ürünlerin devam etmesini önlemez. Bu nedenle kalite, nihai ürün için inşa edilmeli ve kalite denetimi de o ürün üretilirken, üretim sürecinin kontrolüne odaklanılarak gerçekleştirilmelidir. Üretim sürecine odaklanma, hataların yok edilmesini sağlar (Öztürk, 2009: 81).

Tasarım kalitesi, hata ve kusur önleme kalite sistemlerinin temel amacıdır. Bunun gerçekleşmesi için kalitenin ürün ve hizmetlere ve bunların üretim süreçlerine dahil edilmesi gereklidir. Yenilikçi teknoloji uygulamaları, iyi tasarlanmış ve iyi entegre edilmiş sistemler ve süreçler, yeni ürün ve hizmetlerin planlanması teşvik edilmesi gereken araçlardır (Tummala ve Tang, 1996: 13-14).

Hata bir prosestir ve sonucunda hatalı ürün ve hizmet oluşur. Belirlenen kurallar dışına çıkıldığında hata yapma ve hatalı ürün üretme ihtimali artmaktadır. Önemli olan hataların tekrarını ve sonucunda hatalı ürün oluşmasını önlemeyi amaçlayan, sürekli iyileştirilen sistemlerin kurulmasıdır (Efil, 2006: 226).

Özellikle hizmet işletmelerinde, hizmetin kalitesi hizmet üretildikten sonra kontrol edilemez. Bunun için kalitesizliğe neden olan hataların kaynaklarını öngörmek gerekir. Hatalar, çok yönlü düşünülmüş, kapsamlı bir planlama sayesinde önlenebilir (Uyguç, 1998: 88).

4.5.1.6.Çalışanların Katılımı

Çalışanların katılımı denildiğinde, problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanmak anlaşılmaktadır. Kaliteye ulaşmak, üretimden sunuma kadar

herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğunu gerektirir. Organizasyondaki herkes kalite olgusunun önemli olduğunu algılamak ve ona ulaşmak zorundadır (Efil, 2006: 177).

Çalışanlar ile şirket içinde çalışanların yanı sıra tedarikçilerin de çalışanları da kast edilmektedir. Ishikawa'nın da belirttiği gibi, müşteri memnuniyetini sağlamak için bütün çalışanlar birlikte çalışmalıdırlar. Bu da, bütün kalite aktivitelerinde iyi eğitilmiş bir iş gücü ve tam bağlılık gerektirir. Gerekli eylemleri formüle etmek, bir kalite kültürü oluşturmak için personel stratejileri uygulamak, organizasyon yapısını ilk seferde ve her zaman doğruyu yapabilecek şekilde değiştirmek ciddi olarak ele alınmalıdır. Tam katılımın sağlanması için, ödüllendirme sistemi, iş hayatının kalitesi, personelin iyi hissetmesi ve motivasyonu, eğitimi gibi konular sistemin bir parçası olmalıdır. Benzer stratejiler, tedarikçiler ve ortaklıklar için de kalite performanslarını yükseltmek için geliştirilmelidir. (Tummala ve Tang, 1996: 14).

Yönetim stratejisi, amaçları, hedefleri, kalite kontrol teknikleri, yönetim teknikleri ne kadar mükemmel olursa olsun, yüksek kalitede ürünler oluşturmada yetersiz kalmaktadır. Ancak iyi eğitilmiş ve iyi motive edilmiş çalışanlar ile kaliteli sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Sistem içinde düşünce ve fikirlerini, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla tartışma imkanı bulan çalışanlar, yaratıcılıkları ile kalite seviyesinin yükselmesine yardımcı olacaklardır (Çetin, 2010: 24).

Bir kuruluşun çalışanlarının potansiyelinin tam olarak hayata geçirilebilmesi için, paylaşılan değerler ile bütünleşen bir güven ve yetkilendirme kültürünün olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır. “Bir işi en iyi, o işi yapan bilir” temel prensibini esas alan bu anlayışta, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin katılımı çok önemlidir. Katılım ve iletişimi yaygın hale getirmek amacı ile öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik tüm olanaklar seferber edilmelidir (Kalder, 2002: 27).

4.5.1.7. Gerçeklere Dayalı Yönetim

Organizasyonun kalite ve performans hedeflerine ulaşması için sağlam ve güvenilir bilgi, veri ve analizlere dayalı bir süreç yönetimi gerekmektedir. Şirketin faaliyet ve kararları, performans göstergeleri, projeksiyonlar ve trend analizleri gerçek bilgilere dayanmalıdır. Bu göstergeler, şirketin müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve faaliyet sonuçlarını değerlendirmek için kullandığı, ürün, hizmet, süreç ve işlemlerinin özelliklerini yansıtmalıdır. İstatistiksel tekniklerin kullanılması ve kalite stratejilerinin değerlendirilmesi objektif veriler gerektirir. Ayrıca müşteri ve çalışan memnuniyetlerinin ölçülmesi, bunlara cevap verebilme süresi gibi konularda, belirli ölçüm standartlarının olması gerekir (Tummala ve Tang, 1996: 15).

Başarılı sonuçlara ulaşmak, memnun iç ve dış müşteriler sağlamak için varsayımlar yerine gerçekler, tahminler yerine olmuş olaylar, kanaatler yerine veriler kullanılmalıdır. Performansın gelişimi için sadece ölçümler sonucu bazı sayıların ve verilerin toplanması yeterli olmamakta, bu sayıların ve verilerin analiz edilerek anlamlı yorumlara dönüşmesi gereklidir (Tavmergen, 2002: 96).

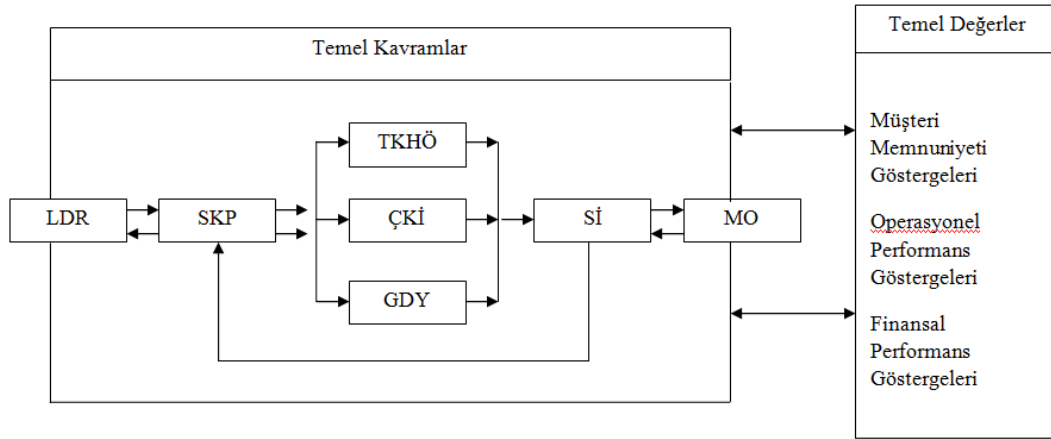
Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmaktadır. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistiksel faaliyetler tüm çalışanların yaşamına entegre olmalıdır (Kalder, 2002: 26).

4.5.2. Stratejik Kalite Yönetiminin Uygulanması

Şekil 4.3'te stratejik kalite yönetiminin uygulanma süreci gösterilmektedir. Buna göre organizasyonun üst yönetimi (LDR), stratejik kalite planlaması (SKP) bağlamında kalite girişimleri başlatmalıdır. Tasarım kalitesi, hız ve hata önleme (TKHÖ), çalışanların katılımı ve işbirlikleri (ÇKİ) ve gerçeklere dayalı yönetim (GDY) birlikte bir sistem olarak, iyi tanımlanmış ve iyi tasarlanmış süreçlere ve yeni ürün ve hizmet planlamasına yönlendirilmelidir. Bunların yanı sıra, müşteri odaklılığı ve müşteri memnuniyetini (MO) sağlamak için, sürekli iyileştirmenin (Sİ) en önemli faaliyetleri olarak, çalışanların ve tedarikçilerin katılımı, eğitim, ödüllendirme ve tanınma, güvenilir

veri ve analizlere dayanan performans değerlendirme, kıyaslama ve rekabet analizi gibi faaliyetler de uygulanmalıdır. Bu yedi temel kavrama dayanan başarılı bir uygulama müşteri memnuniyeti, şirketin operasyonel ve finansal göstergelerinde etkili sonuçlar sağlar (Tummala ve Tang, 1996: 16-19).

Şekil 4.3. Stratejik Kalite Yönetimi Uygulaması



Kaynak: Tummala ve Tang, 1996.

4.5.3.Stratejik Kalite Yönetimi Uygulamaları

Günümüzün gelişen kalite yönetim yaklaşımları doğrultusunda, kurumsal mükemmellik anlayışını benimseyen ülkeler, bu çağdaş yaklaşımı çeşitli ulusal/ uluslararası modellerle teşvik etmektedir (www.kalder.org, 2011).

Stratejik kalite yönetiminin yedi temel ilkesi olan müşteri odaklılık, liderlik, stratejik kalite planlaması, tasarım kalitesi, hız ve hata önleme, çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme ve gerçeklere dayalı yönetim Malcolm Baldrige ve EFQM ödül kriterlerinin de temelini oluşturmaktadır.

4.5.3.1.Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA), sürekli artan rekabet

ortamında ayakta kalabilmek, kurum performansını ve kapasitesini iyileştirerek müşterileri memnun etmek amacıyla Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST) ve Amerikan Kalite Derneği (ASQ) işbirliği ile 1987 yılında oluşturulmuştur. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü kriterleri yedi kategoride toplanmaktadır (Şimşek, 2007: 356-357):

- Liderlik
- Bilgi ve analiz
- Stratejik kalite planlaması
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi
- Süreç kalitesinin yönetimi
- Kalite ve operasyonel sonuçlar
- Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti

Bu yedi kategorinin puan değerleri ve yüzdeleri Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Malcolm Baldrige Ödülü Ölçütleri

Kategori	Puan değeri	Yüzdesi
1.0 Liderlik	90	9
2.0 Bilgi ve analiz	80	8
3.0 Stratejik kalite planlama	60	6
4.0 İnsan kaynakları geliştirilmesi ve yönetimi	150	15
5.0 Süreç kalitesi yönetimi	140	14
6.0 Kalite ve operasyonel sonuçlar	180	18
7.0 Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti	300	30
Toplam puan değeri	1.000	100

Kaynak: Yanmaz, 2011’den uyarlanmıştır.

Tablo 4.2’de gösterildiği gibi müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti en fazla puan alan kategorilerdir.

4.5.3.2. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM)

EFQM Mükemmellik Modeli, 1988’de Batı Avrupa’da yer alan 14 ülkenin girişimiyle kurulan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından, Avrupa Kalite Organizasyonu ve Avrupa Komisyonu’nun desteği ile 1991’de oluşturulmuştur. EFQM Mükemmellik Modeli 9 kriterden oluşmaktadır (Şimşek, 2007: 361-362):

- 1.Liderlik
- 2.Politika ve strateji
- 3.Çalışan yönetimi
- 4.Kaynaklar
- 5.Süreçler
- 6.Müşteri memnuniyeti
- 7.Çalışan memnuniyeti
- 8.Toplum üzerindeki etkiler
- 9.İş sonuçları

Tablo 4.3’de bu dokuz kriterin aldıkları puan değerleri ve yüzdeleri gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Avrupa Kalite Ödülü Ölçütleri

Kategori	Puan değeri	Yüzdesi
1.0 Liderlik	100	10
2.0 Çalışanların yönetimi	100	10
3.0 Politika ve strateji	100	10
4.0 Kaynaklar	100	10
5.0 Süreçler	100	10
6.0 Çalışan memnuniyeti	100	10
7.0 Müşteri memnuniyeti	150	15
8.0 Toplum üzerindeki etki	100	10
9.0 İş sonuçları	150	15
Toplam puan değeri	1.000	100

Kaynak: www.kalder.org, 2011

İki ödölü bu temel değerler ve verdikleri puanlar bakımından karşılaştırdığımızda şu sonuçlara ulaşabiliriz (Tummala ve Tang, 1996: 25-27):

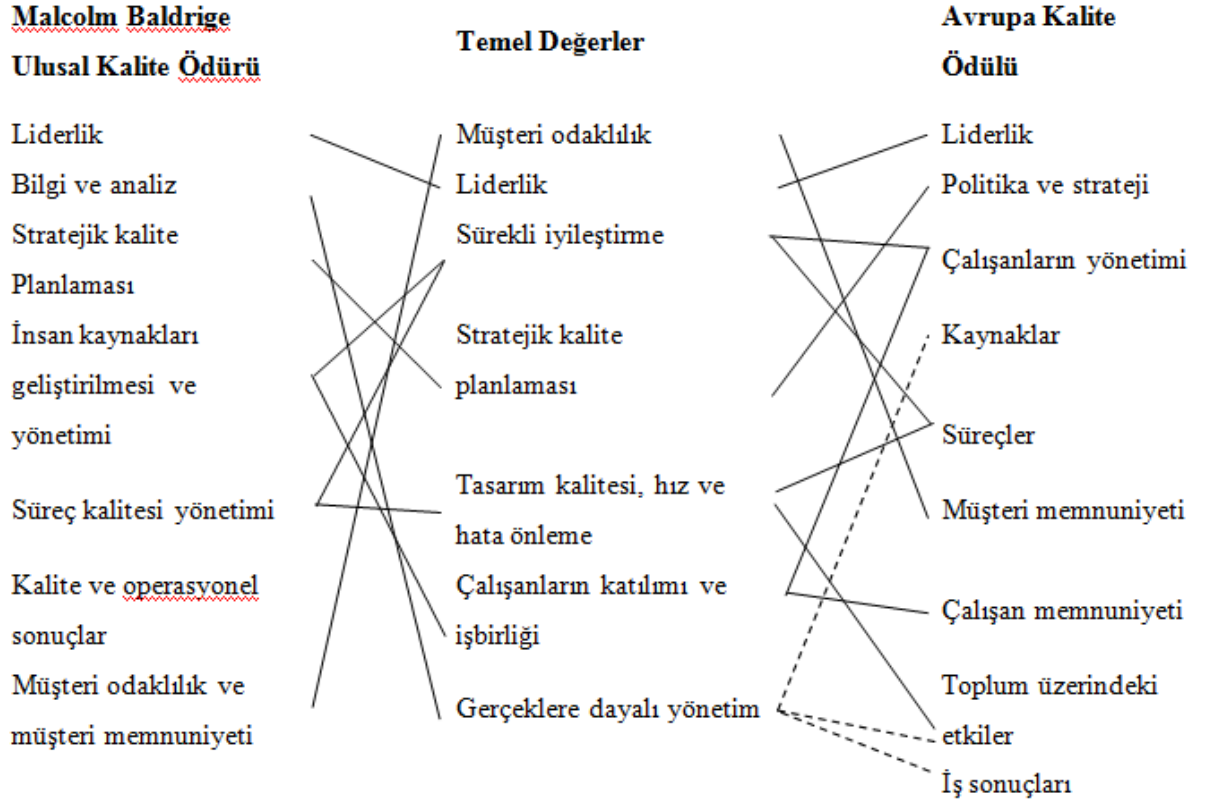
Her iki ödöl, en yüksek puanı müşteri memnuniyetine vermektedir. Malcolm Baldrige Ödülünde müşteri memnuniyeti 300 puan, Avrupa Kalite Ödülünde ise 150 puan değerindedir.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü finansal sonuçlar içermezken Avrupa Kalite Ödülü içerir.

Avrupa Kalite Ödülü, küresel kaynakların korunması gibi sosyal etkileri, dokuz kriterden biri olarak kabul ederek Malcolm Baldrige'den daha ayrıntılı şekilde dikkate almaktadır.

Finansal performansı kriterlerin içine dahil etmesi nedeni ile Avrupa Kalite Ödülü daha geniş kapsamlıdır.

Şekil 4.4: Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü'nün Temel Değerlerinin Karşılaştırılması



Kaynak: Tummala ve Tang, 1996

Şekil 4.4'de Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü'nün temel değerlerinin karşılaştırmalı analizi gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi stratejik kalite yönetiminin dayandığı yedi temel kavram, her iki ödülün kriterlerinin içine açık bir şekilde sokulmuştur.

BÖLÜM V

Bu bölümde yapılan araştırmanın modeli, kapsadığı evren ve örneklem, veri toplama aracının hazırlanması, verilerin toplanması, analizi ve analiz aşamasında kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

5.1.YÖNTEM

5.1.1. Araştırmanın Modeli

Termal konaklama işletmelerinde yöneticilerin stratejik kalite yönetimi algılarını ölçmeyi amaçlayan bu çalışma, betimsel tarama modelindedir. Betimsel yöntemin kullanıldığı araştırmalar olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu inceleyen değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyen araştırmalardır (Kaptan, 1973: 175)

Betimsel araştırmalar iki şekilde gerçekleştirilebilir; özaktarım araştırmaları ve gözlem araştırmaları. Özaktarım araştırmalarının verileri örnekleme yer alan bireylerin kendilerinden bilgi alınarak toplanır. Katılımcılardan, anketler aracılığıyla yazılı olarak bilgi alınabileceği gibi, görüşmeler yoluyla sözlü olarak da bilgi toplanabilir (Özdamar vd., 1999: 7). Bu araştırmada geniş bir gruptan veri toplanması hedeflendiğinden, ilgililerin görüş ve düşüncelerinin belirlenmesinde anket tekniği tercih edilmiştir.

5.1.2.Evren ve Örneklem

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur (Altunışık vd., 2007: 123). Bu araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren ve termal turizm hizmeti veren, Turizm Bakanlığı İşletme ve Yatırım belgeli konaklama işletmelerinin üst ve orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Bu kapsamda, Afyonkarahisar ilinde bulunan turizm işletme ve yatırım belgeli termal konaklama işletmeleri ile ilgili istatistik aşağıda (Tablo 5.1) sunulmuştur (Afyon İl Kültür Turizm Müdürlüğü, 2011).

Tablo 5.1: Afyonkarahisar'daki Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli Termal Konaklama İşletmeleri

İşletme Türü	İşletme Sayısı
5 Yıldızlı	5
4 Yıldızlı	4
3 Yıldızlı	3
2 Yıldızlı	3
1 Yıldızlı	2
Tatil köyü	16

Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiş, evrenin tamamına ulaşılmaya diğer bir ifade ile tam sayım yapılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, anket uygulamasını kabul eden turizm işletme ve yatırım belgeli konaklama işletmeleri ile bu işletmelerde uygulanan anket sayılarına ilişkin istatistikler Tablo 5.2.'de verilmiştir.

Tablo 5.2: Araştırma Kapsamındaki Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli Termal Konaklama İşletmeleri

İşletme Türü	İşletme Sayısı	Uygulanan Anket Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı
5 Yıldızlı	5	64	62
4 Yıldızlı	2	10	9
3 Yıldızlı	2	6	5
2 Yıldızlı	2	2	2
1 Yıldızlı	1	1	1
Tatil köyü	8	38	36
TOPLAM	20	121	115

Tablo 5.2'de belirtilen ve toplam 20 işletmede uygulanan 121 anketin yapılan incelemeler sonucu 115 tanesi değerlendirmeye değer bulunmuştur.

5.1.3. Veri Toplama Yöntemi

Sağlık turizmi sektöründe, termal hizmet veren konaklama işletmelerindeki yöneticilerin stratejik kalite yönetimi algılarını değerlendirmek amacıyla yapılan bu çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır.

Anket, birincil kaynaklardan veri toplamak için hazırlanan sistematik bir formdur. Anket yöntemi, veri toplamada en çok tercih edilen yöntemlerden biridir. Bunun nedenlerinden biri; hazırlanan ölçme aracı ile bir defada çok yoğun veri toplanabilmesidir. Anket yönteminde daha geniş kitleye ulaşıldığı için daha büyük örnekleme evrene yaklaşılar ve böylece bulguların güvenilirliği ve dış geçerliği artar. Ayrıca bireylerin, davranışsal, düşünsel, duygusal, güdüsel veya özelliklerine ilişkin bilgiler sağlanabilmektedir. Ekonomik bir veri toplama tekniğidir. Ayrıca anketlerle verilere çok hızlı bir şekilde ulaşılabılır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 51).

Alan araştırması 26 Nisan – 6 Mayıs tarihleri arasında Afyonkarahisar ili ve ilçelerindeki termal konaklama işletmelerinde yapılmıştır. Anket uygulamaları, bazı yöneticiler ile yüz yüze yapılırken bazı yöneticiler ile zaman kısıtlılığı nedeniyle, bırakıp tekrar alma şeklinde yapılmıştır. Anket uygulamaları araştırmacı tarafından yapılmıştır.

5.1.4. Veri Toplama Araçları

Ölçme; objelere veya bireylere herhangi bir özelliğe sahip oluş düzeyini belirlemek için, belirli standartlarda hazırlanmış, sembolik değerler verme işlemidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 51). Ölçmenin temel işlevi, daha duyarlı betimleme ve ayrımlara olanak sağlamaktır. Bir şeyin varlığı, ölçülebilirliği ile anlam kazanır (Karasar, 1999: 136).

Bu çalışmada yöneticilerin stratejik kalite algılarını ölçebilmek amacıyla bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır.

Ölçek geliştirme çalışmaları genellikle kavramsal ya da deneysel süreçler ile gerçekleştirilir. Kavramsal süreçte, büyük örneklem grubuna ulaşamama durumlarında, aday ölçek formundaki maddelere ilişkin uzman görüşleri alınarak nitel çalışma yapılmaktadır. Deneysel süreçte ise, literatür ya da uzman yaklaşımları sayesinde aday ölçek formu elde edilir ve hedef kitle ile benzer özellikler taşıyan bir örneklem grubuna deneme uygulaması yapılarak ölçek maddelerine ilişkin psikometrik özellikler belirlenir. İdeal maddelerden nihai form elde edilir. Bu sürecin karakteristik özellikleri, nicel bir çalışma özelliği taşıması, genellikle faktör analizlerinin kullanılması ve büyük örneklem gerektirmesidir (Yurdagül, 2005: 1).

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin geliştirilmesinde sırasıyla aşağıda belirtilen işlemlere ilişkin süreç izlenmiştir.

5.1.4.1. Ölçek Sorularının Belirlenmesi

Araştırmada kullanılan ölçeğin hazırlanmasında deneysel bir süreç izlenmiştir. Öncelikle stratejik kalite yönetimi ile ilgili literatür çalışması yapılmış ve bu kavrama ilişkin boyutlar belirlenmiştir. Belirlenen boyutlar; *müşteri odaklılık, liderlik, stratejik kalite planlaması, tasarım kalitesi, hız ve hata önleme, çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme ve gerçeklere dayalı yönetim* olmak üzere toplam yedi boyuttur. Ölçeğe ilişkin maddeler hazırlanırken, bu boyutlar göz önüne alınmış ve temsil edilmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra başka araştırmacılar tarafından kullanılmış ölçekler de incelenerek madde yazımı aşamasında bu ölçeklerden yararlanılmıştır. Gerekli incelemeler yapıldıktan sonra 55 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Oluşturulan boyutlar ve maddeler aşağıda (Tablo 5.3) sunulmuştur.

Tablo 5.3 Stratejik Kalite Yönetimi Ölçeği

	MÜŞTERİ ODAKLILIK	Kaynak
1	Bir işletmenin öncelikli hedefi kardan çok müşterinin memnuniyeti olmalıdır.	Pheng and Hong, 2005
2	Müşterilerden gelen geri bildirimler, onların ihtiyaçlarını karşılamak için, işin daha iyi yapılmasını sağlar.	Pheng and Hong, 2005
3	Kalite gereklilikleri, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli güncellenmelidir.	Pheng and Hong, 2005
4	Müşterilerle kurulan uzun dönemli ilişkiler iyi bir işbirliği oluşturur.	Pheng and Hong, 2005
5	Tedarikçilerle kurulan uzun dönemli ilişkiler iyi bir işbirliği oluşturur.	Pheng and Hong, 2005
6	İşletme çapında yapılan kalite çalışmaları, müşteri memnuniyeti sağlar.	Antonaros, 2010
7	İşletme çapında yapılan kalite çalışmaları müşteri sadakati sağlar.	Antonaros, 2010
8	Müşterilerin şikayetleri öncelikli olarak giderilmelidir.	Zhang, 2000
	LİDERLİK	
9	Ürün ve hizmetlerin giderilmesinde, öneriler elde etmek için pazar araştırması yapılması gerekir.	Zhang, 2000
10	İşletme çapında kalite girişimleri üst yönetimin liderliği olmadan da başarılı olabilir.	Antonaros, 2010
11	İşletme çapında kalite girişimleri, üst yönetimin liderliğinde olmalıdır.	Antonaros, 2010
12	Üst yönetimin kalite aktivitelerine katılması, çalışanların kalitenin önemli olduğuna inanmalarını sağlar.	Pheng and Hong, 2005
13	Motive edilmek yerine, düzenli olarak yapılan performans eleştirileri çalışanları strese sokarak olumsuz yönde etkiler.	Pheng and Hong, 2005
14	Üst yönetim, işletmenin hedeflerini belirleyerek çalışanları, bu hedefler doğrultusunda yönlendirmelidir.	Gülsoy, 2007
	STRATEJİK KALİTE PLANLAMASI	
15	Çalışanlar işletmenin vizyon ve değerlerinin farkında oldukları zaman daha fazla motive olurlar.	Pheng and Hong, 2005
16	Bir işletme rekabet edebilmek istiyorsa, bunun tek yolu çevresel değişimlerle başa çıkabilecek stratejilerin geliştirilmesidir.	Pheng and Hong, 2005
17	Hedeflenen sonuçlara erişmedeki başarı düzeyi sürekli denetlenmelidir.	Gülsoy, 2007
18	Kalite, işletmenin iş planlarına/stratejisine dahil edilmelidir.	Pheng and Hong, 2005
19	Her işin gerçekleştirilme zamanının belirli olması verimi artırır.	Pheng and Hong, 2005
20	İşletmenin kalite programı, vizyonunun bir uzantısı olmalıdır.	Antonaros, 2010
21	Çalışanların kalite ile ilgili açık hedefleri olursa, buna ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yaparlar.	Pheng and Hong, 2005
22	İşletmeler açık bir kalite vizyonuna sahip olmalıdır.	Zhang, 2000
23	İşletmede, farklı departmanlarda çalışanlar da politika geliştirme ve planlama çalışmalarına dahil edilmelidir.	Zhang, 2000
24	İşletmeler çevreye karşı duyarlı olmalıdır.	Temur v.d, 2009
25	İşletmelerin kamuya karşı sorumlulukları vardır.	Temur vd., 2009
	TASARIM KALİTESİ, HIZ VE HATA ÖNLEME	
26	Kalite maliyeti yüksek bir iş olmasına rağmen uygulanmalıdır.	Pheng and Hong, 2005

27	Kalite dikkate alınarak yapılan ürün ve hizmet tasarımı, hataların oluşumunu etkili bir şekilde engeller.	Pheng and Hong, 2005
28	Yeni ürün ve hizmet tasarımında müşteri gereksinimleri dikkate alınmalıdır.	Zhang, 2000
29	Kalite iyileştirme sadece kalite departmanının değil, her kademedeki kişilerin sorumluluğudur.	Pheng and Hong, 2005
	ÇALIŞANLARIN KATILIMI	
30	Çalışanlar bireysel çalışmak yerine ekip halinde çalışmalıdırlar.	Pheng and Hong, 2005
31	Çalışanlar eğitime katılmak konusunda teşvik edilmelidir.	Zhang, 2000
32	İşletmede çalışanların eğitimi için kaynak ayrılmalıdır.	Zhang, 2000
33	İşletmede çalışanlar, aktif olarak kalite ile ilgili aktivitelere katılmalıdır.	Zhang, 2000
34	İşletmede, çalışanların önerileri düzenli olarak alınmalıdır.	Zhang, 2000
35	Çoğunluğun önerileri, bir değerlendirme sonucunda uygulamaya konulmalıdır.	Zhang, 2000
36	İşlerinde iyi performans sağlayanlar eşit şekilde ödüllendirilmelidir.	Pheng and Hong, 2005
37	Personel eğitimi, uzun vadede yarardan çok finansal yük getirir.	Pheng and Hong, 2005
38	Çalışanlara gerekli araç, gereç ve insan kaynağı sağlandığı zaman kendilerine daha fazla güvenirlir.	Pheng and Hong, 2005
	SÜREKLİ İYİLEŞTİRME	
39	Değişim genellikle fırsattan çok belirsizlik getirir.	Pheng and Hong, 2005
40	Çalışanlar orijinal fikirlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma konusunda özendirilmelidir.	Gülsoy, 2007
41	İşletmede, iş ve süreçlerde sıfır hataya önem verilmelidir.	Erem, 2003
42	İşletmede çalışanlar problem çözme teknikleri konusunda eğitilmelidir.	Erem, 2003
43	Karar verme sorumluluğunun dağıtılması, hızla değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamada esneklik sağlar.	Pheng and Hong, 2005
44	İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi için düzenli analizler yapılmalıdır.	Temur vd., 2009
45	İşletmenin fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi için düzenli analizler yapılmalıdır.	Temur vd., 2009
46	Kıyaslama (benchmarking) uygulamaları rekabet avantajı sağlamada etkilidir.	Temur vd., 2009
47	Ölçüm sonuçları rakiplerin sonuçları ile kıyaslanarak sürekli bir süreç iyileştirme çalışması yapılmalıdır.	Gülsoy, 2007
48	İşletmeler, düzenli olarak iş stratejilerini güncellemelidir.	Zhang, 2000
	GERÇEKLERE DAYALI YÖNETİM	
49	İşletmede çalışanların memnuniyeti sürekli ölçülmelidir.	Gülsoy, 2007
50	İşletmeler düzenli olarak kalite denetimleri yapmalıdır.	Zhang, 2000
51	İşletmelerde kalite ile ilgili detaylı veriler sürekli toplanmalıdır.	Zhang, 2000
52	Kalite ile ilgili veriler işletmenin yönetimini değerlendirmek için kullanılmalıdır.	Zhang, 2000
53	Kalite ile ilgili veriler departmanların performanslarını değerlendirmek için kullanılmalıdır.	Zhang, 2000
54	Kalite ile ilgili veriler çalışanların performanslarını değerlendirmek için kullanılmalıdır.	Zhang, 2000
55	Değerlendirmenin amacı eleştirmek değil geliştirmek olmalıdır.	Zhang, 2000

Tablo 5.3'deki ölçekte 10, 37 ve 39. maddeler sadece kontrol maddesi olarak yerleştirilmiş olup değerlendirmelerde kullanılmamıştır. Buna göre bu araştırmada değerlendirmeye alınan stratejik kalite yönetimi algı ölçeği toplam 52 maddeden oluşmuştur.

Bu araştırmada kullanılan anket iki temel bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde bireysel ve işletmeye ilişkin özellikler yer almaktadır. Yöneticilere ait bireysel özellikler, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizmde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, yöneticilik süresi, işletmedeki pozisyonu, kalite ile ilgili bilgi düzeyi, toplam kalite ile ilgili bilgi düzeyi, stratejik kalite yönetimi ile ilgili bilgi düzeyi, kalite konusunda eğitim, toplam kalite konusunda eğitim ve stratejik kalite konusunda eğitim ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. İşletmeye ilişkin özellikler ise işletmenin müşteri profili, sunulan hizmet bakımından rakiplerinden ayıran özellikleri, uygulanan kalite programları, hizmet kalitesi ile ilgili sorulardan oluşmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise stratejik kalite yönetimine ilişkin yönetici algılarını belirlemek üzere 7 boyuttan oluşan 55 madde yer almaktadır.

Termal turizm işletmelerinde, yöneticilerin stratejik kalite yönetimi algılarını belirlemeye yönelik oluşturulan ankette, Likert tipi ölçeğe ilişkin derecelendirme kullanılmıştır. Bu ölçekte, cevaplayıcılara çeşitli ifadeler yöneltilir ve onlardan bu yargılara ve ifadelere katılıp katılmama derecesini belirtmesi istenir (Altunışık vd., 2007: 107). Ölçekte (1) “kesinlikle katılmıyorum” dan (5) “kesinlikle katılıyorum” a kadar ifadeler bulunmaktadır.

5.1.4.2.Pilot Uygulama

Araştırmada, Afyon'da faaliyet gösteren termal konaklama işletmelerinin 40 yöneticisi üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilmiş olup anketin genel güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0,902 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı stratejik kalite yönetimi ölçeğini oluşturan altı boyut için 0,70 değerinin üzerinde hesaplanmış olup, “liderlik” boyutunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,70 değerinin altında (Cronbach's Alpha=0,598) gerçekleşmiştir. Ölçekte yer alan “liderlik”

boyutunda özellikle 13.madde (Motive edilmek yerine, düzenli olarak yapılan performans eleştirileri, çalışanları strese sokarak onları olumsuz yönde etkiler) güvenilirlik katsayısını düşüren madde olmuş, ancak stratejik kalite yönetiminde liderliğin önemini ortaya koyması bakımından çıkarılmamıştır.

Diğer taraftan, ölçeğin yapı geçerliliği için uygulanan doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi sonucunda ölçeğin toplam varyansın %74,68'ini açıklayan yedi faktör altında toplandığı gözlenmiştir. Bu bilgiler çerçevesinde, ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik sonuçlarının bu araştırma için uygun olduğu diğer bir ifade ile anketin uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.4.3.Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Geçerlik, kullanılan ölçme aracının ölçülmek uygun olması, verilerin ölçülmek istenilen özelliğini tam olarak yansıtması ve aynı zamanda verilerin araştırmanın amacına yönelik olarak yararlı olmasıdır. Amerikan Psikoloji Derneği (APA) tarafından yapılan tanımlamaya göre ise geçerlik, kuramsal bilgilerin ve gözlenebilir kanıtların geliştirilen test veya ölçek puanlarını doğrulamasıdır (Şencan, 2005: 723, Ural ve Kılıç, 2011: 70).

Bilimsel araştırmalarda, birçok geçerlik ölçütünden söz edilmekte olup en önemli geçerlik ölçütleri; içerik geçerliği, uygulama geçerliği ve yapı geçerliğidir. İçerik geçerliği, ölçme aracında bulunan soruların ölçme aracına uygun olup olmadığı ile ilgili olup uzman görüş ve önerileri ile belirlenir. Uygulama geçerliği, yapılan ölçme ile ölçülmeye çalışılanın gerçek hayattaki yansımalarının karşılaştırılmasındaki uyumdur. Yapı geçerliği ise, ölçülmek istenen kuramsal yapıya ilişkin belirtilerin doğruluğunun bilimsel olarak gösterilmesidir (Balcı, 2001, Karasar, 2005, Ural ve Kılıç, 2011: 70).

Geliştirilmekte olan bir ölçme aracında yer alan her bir maddeye cevaplayıcıların verdiği cevaplar arasında belli bir düzen olup olmadığı araştırmacının ortaya koymak istediği sonuçlardan biridir. Bu amaçla kullanılan faktör analizi sosyal

bilimlerde, başta psikolojik boyutların tanınmasında ve boyutların içeriği ile bilgi edinilmesinde kullanılan çok değişkenli analiz tekniklerinden biridir (Tavşancıl, 2002: 46).

Bu araştırmada, hazırlanan maddeler içerik geçerliği için, araştırma yöntemleri ve turizm alanlarında uzman olan kişilerin görüşüne sunulmuş olup, her bir madde beş uzman tarafından incelenmiş, anlaşılır olup olmadıkları değerlendirilmiş gereksiz olan ifadeler çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra, araştırmanın yapı geçerliğine kanıt sağlamak amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Güvenirlilik, bireylerin ölçme aracındaki maddelere verdikleri cevaplardan çıkarılan bir sonuç olup, söz konusu ölçme aracının ölçmek istediği özelliği ne derecede doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2010: 170-171). Ölçeğin güvenirliliğini ortaya koymak amacıyla kullanılan yöntemlerden biri içsel tutarlılık analizidir. Bu analizde ölçme yapılırken, çok sayıda maddeden oluşan Likert tipi bir ölçek kullanılarak, ölçekteki maddeler arasındaki korelasyon değerine bakılır ve içsel tutarlılık analizi yapılır (Altunışık vd., 2007: 115). İçsel tutarlılığı saptamak amacıyla kullanılan en önemli ölçüt Cronbach's Alpha katsayısıdır.

Bu çalışmada, ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin olarak Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bu ölçüt gerek genel olarak ölçeğin tamamı için gerekse her bir boyut (faktör) için ayrıca bulunmuştur. Ayrıca, verilen cevapların güvenilir olup olmadığını belirlemek amacı ile Tablo 5.3'deki 7 boyuta ilişkin toplam 55 maddeden, 10.,37. ve 39. maddeler kontrol sorusu olarak yerleştirilmiş olup yapılan incelemelere göre bazı anketler de değerlendirmeye alınmamıştır.

Araştırmanın veri toplama yöntemi olan ankette yer alan Stratejik kalite yönetimi ölçeğine yönelik güvenirlilik ve faktör analizi sonuçları Tablo 5.4'de sunulmuştur.

Tablo 5.4: Stratejik Kalite Yönetimi Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler (Boyutlar)	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Varyansı Açıklama Oranı
Müşteri odaklılık	8	0,796	11,238
Liderlik	5	0,661	3,856
Stratejik kalite planlaması	11	0,878	26,909
Tasarım kalitesi, hız ve hata önleme	4	0,761	5,350
Çalışanların katılımı	8	0,785	9,321
Sürekli iyileştirme	9	0,781	5,859
Gerçeklere dayalı yönetim	7	0,837	13,688
Toplam (Genel)	52	0,925	76,221

Tablo 5.4'deki sonuçlara göre, stratejik kalite yönetimi ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,925 gibi yüksek bir değer olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan "liderlik" dışında 6 faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,70 değerinin üzerinde hesaplanmış olup, "liderlik" faktöründe ise Cronbach's Alpha değeri 0,661 olarak bulunmuştur. Bu faktörde yer alan 13. madde, güvenilirlik katsayısını düşürmekle birlikte pilot uygulamada da belirtildiği gibi stratejik kalite yönetimi açısından önemli bulunduğu için değerlendirmeye alınmıştır. Diğer taraftan, ölçeğin yapı geçerliği için uygulanan doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi sonucunda, ankette yer alan stratejik kalite yönetimi ölçeğinin toplam varyansın %76.221'ini açıklayan 7 faktör (boyut) altında toplandığı, en büyük açıklama oranı ise %26,909'luk pay ile "stratejik kalite planlaması" faktörüne ait olduğu saptanmıştır.

Yukarıda elde edilen değerler, stratejik kalite yönetimi ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik açısından kritik ölçütlerin üzerinde olduğunu göstermektedir.

5.1.5. Verilerin Analizi

Verilerin SPSS 14.01 for Windows programı ile analiz edildiği bu çalışmada öncelikle, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin bireysel özellikleriyle işletmenin özellikleri frekans ve yüzde dağılımları hesaplanarak sunulmuştur. Diğer taraftan yöneticilerin stratejik kalite yönetimi algılarını belirlemeye yönelik oluşturulan ölçekteki her bir madde “kesinlikle katılmıyorum=1”, “katılmıyorum=2”, “kısmen katılmıyorum/kısmen katılmıyorum=3”, “katılıyorum=4” ve “kesinlikle katılıyorum=5” şeklinde puanlandırılmıştır. Buna göre ölçekteki her bir madde frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir. Ayrıca, yöneticilerin stratejik kalite yönetimi algılarının bireysel özelliklerine göre anlamlı (0.05 düzeyinde) bir farklılık gösterip göstermediği ise (iki grup için) t testi, (üç ve daha fazla grup için) varyans analizi ile test edilmiştir. Bununla birlikte ölçekteki her bir boyut (faktör) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise ilişkili ölçümler için varyans analizi ile test edilmiştir.

5.2.BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın problemleri doğrultusunda yapılan analizlere dayalı olarak elde edilen bulgular sunulmuştur.

5.2.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırmanın birinci alt problemi olan “Termal turizm hizmeti veren konaklama işletmeleri ve yöneticilere ilişkin özellikler nedir?” sorusuna ilişkin bulgular şöyledir:

5.2.1.1.Yöneticilerin Bireysel Özellikleri ve İşletmeye İlişkin Özelliklere Ait Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.5’de verilmiştir.

Tablo 5.5: Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken	Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	23	20
	Erkek	92	80
Yaş	18-25	13	11,3
	26-35	64	55,7
	36-45	27	23,5
	45 ve üstü	11	9,6
Eğitim durumu	İlköğretim	7	6,1
	Lise	32	27,8
	Ön lisans	27	23,5
	Lisans ve lisansüstü	49	42,6
Turizmde çalışma süresi	1 yıldan az	10	8,7
	1-5 yıl arası	40	34,8
	6-10 yıl arası	22	19,1
	11-20 yıl arası	29	25,2
	21 yıl ve üstü	14	12,2
İşletmede çalışma süresi	1 yıldan az	23	20,0
	1-5 yıl arası	64	55,7
	6-10 yıl arası	15	13,0
	11 yıl ve üstü	13	11,3
Yöneticilik süresi	1 yıldan az	33	28,7
	1-5 yıl arası	56	48,7
	6-10 yıl arası	15	13,0
	10 yıl ve üstü	11	9,6

Tablo 5.5'deki bulgulara göre, ankete katılan termal konaklama işletmeleri yöneticilerinin %80'i (f=92) bay ve %20'si (f=23) bayandır. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde; 55,7'si (f=64) 26-35 yaş aralığında ve %9,6'sı (f=11) 45 yaş ve üstünde olduğu belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların en fazla 26-35 yaş aralığında, en az 45 yaş ve üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5'deki bulgulara göre katılımcıların %42,6'sının (f=49) da lisans ve lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Buna karşın katılımcıların %6,1'inin (f=7) ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların yarıya yakını lisans ve lisansüstü eğitim almıştır.

Tablo 5.5'e göre katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların yüzde 34,8'inin (f=40) 1-5 yıl arasında turizm sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Bir yıldan daha az süreli çalışanların oranı ise %8,7 (f=10)'dir. Buna göre katılımcılar turizm sektöründe ağırlıklı olarak 1-5 yıl arasında çalışmışlardır.

Tablo 5.5'e göre katılımcıların işletmede çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların %55,7'sinin (f=64) işletmede 1-5 yıl arası çalıştıkları görülmüştür. 11 yıl ve üstü çalışma süresine sahip olanların oranı %11,3 (f= 13)'tür. Buna göre katılımcıların yarıdan fazlası işletmede 1 il 5 yıl arasında çalışmaktadırlar.

Tablo 5.5'e göre katılımcıların işletmede yöneticilik sürelerinin dağılımı incelendiğinde ise, katılımcıların % 48'inin (f=56) işletmede 1-5 yıl arasında yöneticilik yaptıkları görülmüştür. 11 yıl ve üstünde yöneticilik süresine sahip olan yöneticilerin oranı ise %9,6 (f=11)'tür. Buna göre katılımcıların yarısına yakını işletmelerinde 1-5 yıl arasında yöneticilik yapmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin türü, sayısı, müşteri profili, ortalama çalışan sayısı, ortalama yatak kapasitesi ve ortalama doluluk oranlarına ait frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.6'da verilmiştir.

Tablo 5.6: İşletmelere İlişkin Özelliklere Ait Bulgular

İşletme Türü	Sayı	Müşteri Profili	Ortalama Çalışan sayısı	Ortalama Yatak Kapasitesi	Ortalama Doluluk Oranı
5 Yıldızlı	5	Daha Çok Yerli	196	677	67
4 Yıldızlı	2	Daha Çok Yerli	52	284	70
3 Yıldızlı	2	Tamamen Yerli	10	90	60
2 Yıldızlı	2	Tamamen Yerli	23	148	83
1 Yıldızlı	1	Tamamen Yerli	2	100	60
Tatil köyü	8	Tamamen Yerli	77	669	66

Tablo 5.6'ya göre, araştırmaya katılan işletmelerin 5'i 5 yıldıızlı, 2'si 4 yıldıızlı, 2'si 3 yıldıızlı, 2'si 2 yıldıızlı, 1'i 1 yıldıızlı ve 8'i tatil köyüdür. Tablo 4.6'ya göre 4 ve 5 yıldıızlı konaklama işletmelerinin müşteri profili daha çok yerli turistlerden oluşmaktadır. 3, 2, 1 yıldıızlı ve tatil köylerinin müşteri profili ise tamamen yerli turistlerden oluşmaktadır.

Tablo 5.6'daki bulgulara göre araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin ortalama çalışan sayıları ve yatak kapasiteleri karşılaştırılmalı olarak incelendiğinde, 5 yıldıızlı konaklama işletmelerinde çalışan başına düşen yatak sayısı 3,45'tir. Bu oran, 4 yıldıızlı konaklama işletmelerinde 5,46 yatak, 3 yıldıızlı konaklama işletmelerinde 9 yatak, 2 yıldıızlı konaklama işletmelerinde 50 yatak ve tatil köylerinde 8,48 yatak olarak belirlenmiştir.

Tablo 5.6'ya göre, konaklama işletmelerinin yıllık ortalama doluluk oranlarına bakıldığında, 5 yıldıızlı konaklama işletmelerinin %67, 4 yıldıızlı konaklama işletmelerinin %70, 3 yıldıızlı konaklama işletmelerinin %60, 2 yıldıızlı konaklama işletmelerinin %83, 1 yıldıızlı konaklama işletmelerinin %60 ve tatil köylerinin %66 olduğu hesaplanmıştır.

Tablo 5.7'de araştırmaya katılan işletmelerin yöneticilerinin kalite konusundaki görüşlerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 5.7: Yöneticilerin Kalite Konusundaki Görüşlerine Göre Dağılımı

Değişken	Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Kalite programları	TKY	15	13,0
	EFQM	1	0,9
	Malcolm Baldrige Kriterleri	-	-
	ISO 9001 Standartları	27	23,5
	6 Sigma	-	-
	Stratejik Kalite Yönetimi	2	1,7
	Hiçbiri	68	59,1
	Diğer	1	0,9
Hizmet kalitesi	Çok Başarısız	-	-
	Biraz Başarılı	10	8,7
	Orta Düzeyde Başarılı	32	27,8
	Başarılı	31	27,0
	Çok Başarılı	40	34,8
Kalite ile ilgili bilgi düzeyi	Hiç	-	-
	Biraz	2	1,7
	Orta	17	14,8
	İyi	66	57,4
	Çok iyi	28	24,3
TKY ile ilgili bilgi düzeyi	Hiç	3	2,6
	Biraz	1	0,9
	Orta	19	16,5
	İyi	71	61,7
	Çok iyi	18	15,7
SKY ile ilgili bilgi düzeyi	Hiç	11	9,6
	Biraz	9	7,8
	Orta	23	20,0
	İyi	55	47,8
	Çok iyi	14	12,2
Kalite konusunda eğitim	Evet	78	67,8
	Hayır	35	30,5
Toplam kalite konusunda eğitim	Evet	71	61,7
	Hayır	42	36,5
Stratejik kalite konusunda eğitim	Evet	49	42,6
	Hayır	64	55,6

Tablo 5.7'deki bulgulara göre, hiçbir kalite programı uygulamayan işletme oranı %59,1 (f=68)'dir. ISO 9001 standartlarını uygulayan işletmelerin oranı ise %23,5'tir. Stratejik kalite yönetimini uygulayanların oranı %1,7'dir. 6 Sigma ve Malcolm Baldrige Kriterlerini ise hiçbir işletme uygulamaktadır.

Tablo 5.7'ye göre katılımcıların sundukları hizmetin kalitesi konusunda kendilerini "çok başarısız" olarak gören işletme olmamıştır. Katılımcıların %34,8'i (f=40) işletmelerini hizmet kalitesi bakımından "çok başarılı" bulmaktadırlar.

Tablo 5.7'deki bulgulara göre katılımcıların kalite ile ilgili bilgi düzeyleri incelendiğinde katılımcıların büyük bir bölümü, % 57,4'ü kendilerini "iyi" düzeyde değerlendirirken, %24,3'ü (f=28) "çok iyi" olarak değerlendirmiştir. Buna karşılık "hiç" cevabını veren işletme olmamıştır.

Tablo 5.7'ye göre katılımcıların toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgi düzeyleri incelendiğinde katılımcıların %61,7'si (f=71) kendilerini "iyi" olarak değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte %2,6'si (f=3) toplam kalite yönetimi konusunda bilgi düzeyini "hiç" olarak değerlendirirken, "biraz" olarak değerlendirenlerin oranı %0,9 (f=1) olmuştur.

Tablo 5.7'ye göre araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik kalite yönetimi ile ilgili bilgi düzeyleri incelendiğinde katılımcıların %47,8'i (f=55) kendilerini "iyi" olarak değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte "hiç" olarak değerlendirenlerin oranı %9,6 (f=11) olmuştur.

Tablo 5.7'deki eğitim ile ilgili bulgulara göre katılımcıların %67,8'i (f=78) kalite konusunda eğitim almıştır. Toplam kalite yönetimi konusunda eğitim alanların oranı ise %61,7 (f=71)'dir. Stratejik kalite yönetimi konusunda eğitim alanların oranı ise %42,6 (f=49)'dir.

Tablo 5.8'de yöneticilerin işletmedeki pozisyonları ve görevleri sunulmuştur.

Tablo 5.8: Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonu ve Görevlerine Göre Dağılımı

Yönetici Kademesi (Pozisyon)	Gruplar	F	%	Toplam F	Toplam %
Üst Kademe Yönetici	Genel Müdür	4	3,5	27	23,5
	Genel Müdür Yrd.	8	7,0		
	İşletme Müdürü	15	13,0		
Orta Kademe Yönetici	Ön Büro Müdürü	17	14,8	88	76,5
	Muhasebe Müdürü	16	13,9		
	Satın Alma Müdürü	2	1,7		
	Yiyecek İçecek Müdürü	14	12,2		
	İnsan Kaynakları Müdürü	6	5,2		
	Pazarlama Müdürü	7	6,1		
	Kat Hizmetleri	7	6,1		
	Halkla ilişkiler Müdürü	5	4,3		
	Teknik Servis	2	1,7		
	Bilgi işlem	1	0,9		
	Spa Müdürü	2	1,7		
	Animasyon	1	0,9		
	Diğer	8	7,0		
Toplam				115	100,0

Tablo 5.8'e göre araştırmaya katılan yöneticilerin %23,5'i (f=27) üst kademe yönetici, %76,5'i (f=88) de orta kademe yöneticidir.

Araştırmada, yöneticilerin işletmede sunulan hizmetler açısından rakiplerine göre farklılık yarattıklarını düşündükleri en önemli özellikler önem sırasına göre Tablo 5.9'da sunulmuştur.

Tablo 5.9: İşletmede Sunulan En Önemli Özellikler

Önem Düzeyi	Özellik
1	Fizik tedavi imkânı
2	Termal suyun kalitesi
3	Hijyen
4	Fiyat
5	Alkolsüz olması
6	Çamur banyosu ve çamur kalitesi
7	Havuzlar dışında odalarda termal suyun bulunması
8	Yemeklerin kalitesi
9	Eğitimli personel
10	Hizmet kalitesi
11	Güler yüzlülük ve samimiyet
12	Tecrübe
13	Fiziki donanım
14	Sosyal aktiviteler
15	Müşteri memnuniyetinin sağlanması
16	Huzurlu bir ortamın sunulması

Tablo 5.9’da görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmelerinin, diğer işletmelere göre farklılık yarattıklarını düşündükleri en önemli on özellik sırasıyla; fizik tedavi imkanı, termal suyun kalitesi, hijyen, fiyat, alkolsüz olması, çamur kalitesi, havuzlar dışında odalarda termal suyun bulunması, yemeklerin kalitesi, eğitimli personel ve hizmet kalitesi olmuştur.

5.2.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin stratejik kalite yönetimine ilişkin algıları her bir boyuta (faktöre) göre ayrı ayrı sunulmuştur. Bu çerçevede “müşteri odaklılık” boyutuna yönelik maddelere ilişkin yönetici algıları Tablo 5.10’da verilmiştir.

Tablo 5.10: “Müşteri Odaklılık” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum/ Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle		
		1	2	3	4	5		
1.Bir işletmenin öncelikli hedefi kârdan çok, müşterinin memnuniyeti olmalıdır.	F	3	1	11	28	72	4,43	0,90
	%	2,6	0,9	9,6	24,3	62,6		
2.Müşterilerden gelen geri bildirimler, onların ihtiyaçlarını karşılamak için, işin daha iyi yapılmasını sağlar.	F	0	0	1	31	83	4,71	0,47
	%	0,0	0,0	0,9	27,0	72,2		
3.Kalite gereklilikleri, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli güncellenmelidir.	F	1	1	1	33	79	4,63	0,64
	%	0,9	0,9	0,9	28,7	68,7		
4.Müşterilerle kurulan uzun dönemli ilişkiler iyi bir işbirliği oluşturur.	F	0	0	2	34	79	4,67	0,51
	%	0,0	0,0	1,7	29,6	68,7		
5.Tedarikçilerle kurulan uzun dönemli ilişkiler iyi bir işbirliği oluşturur.	F	0	1	15	44	55	4,33	0,73
	%	0,0	0,9	13,0	38,3	47,8		
6.İşletme çapında yapılan kalite çalışmaları, müşteri memnuniyeti sağlar.	F	0	1	3	33	78	4,63	0,58
	%	0,0	0,9	2,6	28,7	67,8		
7.İşletme çapında yapılan kalite çalışmaları müşteri sadakati sağlar.	F	0	1	4	40	70	4,56	0,61
	%	0,0	0,9	3,5	34,8	60,9		
8.Müşterilerin şikâyetleri öncelikli olarak giderilmelidir.	F	0	1	4	21	89	4,72	0,57
	%	0,0	0,9	3,5	18,3	77,4		

Tablo 5.10'daki stratejik kalite yönetimi ölçeğinde yer alan “müşteri odaklılık” boyutu ile ilgili ifadelere katılım düzeyleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde $\bar{x}=4,72$ ile “Müşterilerin şikâyetleri öncelikli olarak giderilmelidir”, $\bar{x}=4,71$ ile “Müşterilerden gelen geri bildirimler, onların ihtiyaçlarını karşılamak için, işin daha iyi yapılmasını sağlar” ve $\bar{x}=4,67$ ile “Müşterilerle kurulan uzun dönemli ilişkiler iyi bir işbirliği oluşturur” ifadelerinin olduğu görülmüştür.

En düşük ortalamaya sahip ifadelerin ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde $\bar{x}=4,33$ ile “Tedarikçilerle kurulan uzun dönemli ilişkiler iyi bir işbirliği oluşturur.”; $\bar{x}=4,43$ ile “Bir işletmenin öncelikli hedefi kârdan çok, müşterinin memnuniyeti olmalıdır” ve $\bar{x}=4,56$ ile “İşletme çapında yapılan kalite çalışmaları müşteri sadakati sağlar” ifadelerinin olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin, müşteri odaklılık boyutundaki önermelere katılım düzeyi ortalama değer üzerinde ve oldukça yüksek olmuştur. Bu da yöneticilerin stratejik kalite yönetiminde müşteriyi ön planda tutan kalite iyileştirme çalışmalarının önemini kavradıklarını göstermektedir. Yöneticilerin müşteri odaklılık boyutunda en fazla “Müşterilerin şikayetleri öncelikli olarak giderilmelidir”, “Müşterilerden gelen geri bildirimler, onların ihtiyaçlarını karşılamak için, işin daha iyi yapılmasını sağlar” ifadelerine katılmaları müşteri memnuniyetinin önemini farkında olduklarını ve müşterileri memnun edebilmek için şikayet ve geri bildirimlerden faydalanılması gerektiğini düşündükleri şeklinde değerlendirilebilir. Müşteriler ile uzun dönemli ilişkiler kurulması, müşteri sadakati sağlar. “Müşterilerle kurulan uzun dönemli ilişkiler iyi bir işbirliği oluşturur” ifadesine katılımın yüksek olması, yöneticilerin, memnun edilen müşterilerin sadık müşteriler haline gelebileceğinin farkında oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Bu boyutta tedarikçiler konusu en az katılım gösterilen konulardan biri olmuştur. Kaliteli ürün ve hizmet üretiminde, tedarikçilerle ilişkilerin iyi yönetilmesi gerekmektedir. “Tedarikçilerle kurulan uzun dönemli ilişkiler iyi bir işbirliği oluşturur” ifadesine düşük katılım görülmesi, yöneticilerin tedarikçi yönetimine daha az önem verdikleri şeklinde değerlendirilebilir. Diğer ifadelerle göre daha az katılım gösterilen ifadelerden biri de “Bir işletmenin öncelikli hedefi kârdan çok, müşterinin memnuniyeti olmalıdır” ifadesi olmuştur. Bu da bazı yöneticilerin işletmenin öncelikle kâr elde etme, daha sonra müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışmak gerektiğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

“Liderlik” boyutuna yönelik maddelere ilişkin yönetici algıları Tablo 5.11’de verilmiştir.

Tablo 5.11: “Liderlik” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum/ Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle		
		1	2	3	4	5		
9.Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde, öneriler elde etmek için pazar araştırması yapılması gerekir.	F	1	3	5	40	66	4,45	0,78
	%	0,9	2,6	4,3	34,8	57,4		
11.İşletme çapında kalite girişimleri, üst yönetimin liderliğinde olmalıdır.	F	4	5	14	48	43	4,06	1,00
	%	3,5	4,4	12,3	42,1	37,7		
12.Üst yönetimin kalite çalışmalarına katılması, çalışanların kalitenin önemli olduğuna inanmalarını sağlar.	F	1	2	15	38	59	4,32	0,83
	%	0,9	1,7	13,0	33,0	51,3		
13.Motive edilmek yerine, düzenli olarak yapılan performans eleştirileri çalışanları strese sokarak onları olumsuz yönde etkiler.	F	6	8	10	57	34	3,91	1,06
	%	5,2	7,0	8,7	49,6	29,6		
14.Üst yönetim işletmenin hedeflerini belirleyerek çalışanları bu hedefler doğrultusunda yönlendirmelidir.	F	1	3	3	45	63	4,44	0,75
	%	0,9	2,6	2,6	39,1	54,8		

Tablo 5.11’deki stratejik kalite yönetimi ölçeğinde yer alan “liderlik” boyutu ile ilgili ifadeler katılım düzeyleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadelerin, “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde $\bar{x}=4,45$ ile “Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine, öneriler elde etmek için pazar araştırması yapılması gerekir” ve ($\bar{x}=4,44$) ile “Üst yönetim işletmenin hedeflerini belirleyerek çalışanları bu hedefler doğrultusunda yönlendirmelidir” ifadelerinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. En düşük ortalamaya sahip ifadelerin ise “katılıyorum” düzeyinde $\bar{x}=3,91$ ile “Motive edilmek yerine, düzenli olarak yapılan performans eleştirileri çalışanları strese sokarak onları olumsuz yönde etkiler” ve $\bar{x}=4,06$ ile “İşletme çapında kalite girişimleri, üst yönetimin liderliğinde olmalıdır” ifadelerinin olduğu görülmüştür.

Liderlik, insanları belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı (Eren, 2005: 443) olarak tanımlanabilir. Stratejik kalite yönetiminin en önemli kavramlarından biri de liderliktir. Stratejik kalite yönetimi üst yönetimin liderliğinde geliştirilir ve gerçekleştirilir (Juran ve Gryna, 1993:115). Üst kademe yöneticileri, çeşitli araştırmalar yaparak işletmenin hedefleri belirlemeli ve çalışanları bu hedefler doğrultusunda yönlendirmelidir.

Yöneticilerin liderlik boyutunda en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler “Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine, öneriler elde etmek için pazar araştırması yapılması gerekir” ve “Üst yönetim işletmenin hedeflerini belirleyerek çalışanları bu hedefler doğrultusunda yönlendirmelidir” ifadeleri olmuştur. Bu çerçevede yöneticilerin, stratejik kalite yönetiminde liderin üstlenmesi gereken rolü doğru şekilde algıladıkları söylenebilir.

Liderlik boyutunda en az düzeyde katılım gösterilen ifade “Motive edilmek yerine, düzenli olarak yapılan performans eleştirileri çalışanları strese sokarak onları olumsuz yönde etkiler” ifadesi olmuştur. Bu durum, yöneticilerin çalışanların performanslarını eleştirmenin olumlu olduğu görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

“Stratejik Kalite Planlaması” boyutuna yönelik maddelere ilişkin yönetici algıları Tablo 5.12’de verilmiştir.

Tablo 5.12: “Stratejik Kalite Planlaması” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum/ Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle		
		1	2	3	4	5		
15.Çalışanlar, işletmenin vizyon ve değerlerinin farkında oldukları zaman daha fazla motive olurlar.	F	0	3	8	32	72	4,50	0,74
	%	0,0	2,6	7,0	27,8	62,6		
16.Bir işletme rekabet edebilmek istiyorsa, bunun tek yolu çevresel değişimlerle başa çıkabilecek stratejilerin geliştirilmesidir.	F	1	4	11	41	58	4,31	0,85
	%	0,9	3,5	9,6	35,7	50,4		
17.Hedeflenen sonuçlara erişmedeki başarı düzeyi sürekli denetlenmelidir.	F	0	2	3	43	67	4,52	0,64
	%	0,0	1,7	2,6	37,4	58,3		
18.Kalite, işletmenin iş planlarına/stratejisine dahil edilmelidir.	F	0	2	4	44	65	4,50	0,65
	%	0,0	1,7	3,5	38,3	56,5		
19.Her işin gerçekleştirilme zamanının belirli olması verimi artırır.	F	0	4	9	46	56	4,34	0,77
	%	0,0	3,5	7,8	40,0	48,7		
20.İşletmenin kalite programı, vizyonunun bir uzantısı olmalıdır.	F	0	1	13	43	58	4,37	0,72
	%	0,0	0,9	11,3	37,4	50,4		
21.Çalışanların kalite ile ilgili açık bir hedefleri olursa, buna ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yaparlar.	F	0	2	7	41	64	4,46	0,69
	%	0,0	1,8	6,1	36,0	56,1		
22.İşletmeler, açık bir kalite vizyonuna sahip olmalıdır.	F	0	1	10	39	65	4,46	0,69
	%	0,0	0,9	8,7	33,9	56,5		
23.İşletmede, farklı departmanlarda çalışanlar da politika geliştirme ve planlama çalışmalarına dahil edilmelidir.	F	1	3	11	39	61	4,36	0,83
	%	0,9	2,6	9,6	33,9	53,0		
24.İşletmeler çevreye karşı duyarlı olmalıdır.	F	0	0	1	40	74	4,63	0,50
	%	0,0	0,0	0,9	34,8	64,3		
25.İşletmelerin kamuya karşı sorumlulukları vardır.	F	0	1	5	37	72	4,57	0,62
	%	0,0	0,9	4,3	32,2	62,6		

Tablo 5.12'ye göre "stratejik kalite planlaması" boyutundaki ifadeler incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde, $\bar{x}=4,63$ ile "İşletmeler çevreye karşı duyarlı olmalıdır"; $\bar{x}=4,52$ ile "Hedeflenen sonuçlara erişmedeki başarı düzeyi sürekli denetlenmelidir." ifadeleridir. Bunu en yakından $\bar{x}=4,50$ ile "Çalışanlar, işletmenin vizyon ve değerlerinin farkında oldukları zaman daha fazla motive olurlar." ifadesi ile yine $\bar{x}=4,50$ ile "Kalite, işletmenin iş planlarına/stratejisine dahil edilmelidir." ifadesi izlemektedir. En düşük ortalamaya sahip görüşler ise, "katılıyorum" düzeyinde $\bar{x}=4,31$ ile "Bir işletme rekabet edebilmek istiyorsa, bunun tek yolu çevresel değişimlerle başa çıkabilecek stratejilerin geliştirilmesidir"; $\bar{x}=4,34$ ile "Her işin gerçekleştirilme zamanının belirli olması verimi artırır." ve $\bar{x}=4,36$ ile "İşletmede, farklı departmanlarda çalışanlar da politika geliştirme ve planlama çalışmalarına dahil edilmelidir." ifadeleri olmuştur.

Stratejik kalite planlaması boyutunda en yüksek düzeyde katılım gösterilen ifade "İşletmeler çevreye karşı duyarlı olmalıdır" olmuştur. Madu ve Kuei, (1993: 130), stratejik kalite yönetiminin çevreye duyarlılığı da kapsamı gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre stratejik kalite yönetimi yaklaşımı, firmanın iç ve dış performansının analiz edilmesinin yanında kritik bir bileşen olarak çevrenin de dikkate alınarak analiz edilmesini gerektirir. Çevreye karşı duyarlı olmak termal turizmde özellikle önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sıcak su kaynaklarının etkili kullanılması ve boşa harcanmaması termal turizmin sürdürülebilir olabilmesi açısından önem teşkil etmektedir. Yüksek düzeyde katılım gösterilen bir diğer ifade "Hedeflenen sonuçlara erişmedeki başarı düzeyi sürekli denetlenmelidir" ifadesi olmuştur. Stratejik kalite yönetiminde hedeflerle yönetim esastır. Hedefler belirlemek ve hedeflere ne derecede ulaşıldığının denetlenmesi gereklidir. Yöneticilerin en fazla olumlu görüş bildirdikleri diğer ifadeler "Çalışanlar, işletmenin vizyon ve değerlerinin farkında oldukları zaman daha fazla motive olurlar" ve "Kalite, işletmenin iş planlarına/stratejisine dahil edilmelidir" olmuştur.

Stratejik kalite planlamasında, işletmenin vizyonunun ve misyonunun belirlenmesi ve bunların çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Kurumsal bir vizyonun paylaşılması demek vizyonun ifade ettiği değerlerin; amaçlara, stratejilere,

taktiklere, politikalara ve örgütteki tüm süreçlere aktarılması demektir. Bu değerler, organizasyonun bütününe yansıdığı ve tüm çalışanlar tarafından benimsendiği oranda başarılı olunabilir (Yalçın, 2007: 20). Kalitenin stratejik olarak ele alınması ve yönetilebilmesi için, kalitenin iş planlarına dahil edilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin bu konuya olumlu görüş bildirmeleri, stratejik kalite planlamasının termal turizm işletmelerinde uygulanabilir bir yaklaşım olduğuna işaret edebilir.

Stratejik kalite planlaması boyutunda en az katılım görülen ifadenin “Bir işletme rekabet edebilmek istiyorsa, bunun tek yolu çevresel değişimlerle başa çıkabilecek stratejilerin geliştirilmesidir” ifadesi olması, yöneticilerin stratejik planlamaya yeterli önemi vermediklerini gösterebilir.

“Tasarım kalitesi, hız ve hata önleme” boyutuna yönelik maddelere ilişkin yönetici algıları Tablo 5.13’te verilmiştir.

Tablo 5.13: “Tasarım Kalitesi, Hız ve Hata Önleme” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum/ Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle		
		1	2	3	4	5		
26.Kalite, maliyeti yüksek bir iştir.	F	5	9	22	46	33	3,81	1,08
	%	4,3	7,8	19,1	40,0	28,7		
27.Kalite dikkate alınarak yapılan ürün ve hizmet tasarımı, hataların oluşumunu etkili bir şekilde engeller.	F	1	2	8	48	56	4,36	0,76
	%	0,9	1,7	7,0	41,7	48,7		
28.Yeni ürün ve hizmet tasarımında müşteri gereksinimleri dikkate alınmalıdır.	F	0	1	4	38	72	4,57	0,61
	%	0,0	0,9	3,5	33,0	62,6		
29.Kalite iyileştirme sadece kalite departmanının değil, her kademedeki kişilerin sorumluluğudur.	F	0	0	3	32	80	4,67	0,53
	%	0,0	0,0	2,6	27,8	69,6		

Tablo 5.13'teki "tasarım kalitesi, hız ve hata önleme" boyutundaki ifadelere katılım düzeyleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip görüşler "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde $\bar{x}=4,67$ ile "Kalite iyileştirme sadece kalite departmanının değil, her kademedeki kişilerin sorumluluğudur" ve $\bar{x}=4,57$ ile "Yeni ürün ve hizmet tasarımında müşteri gereksinimleri dikkate alınmalıdır" ifadeleri olmuştur. En düşük ortalamaya sahip görüş ise "katılıyorum" düzeyinde $\bar{x}=3,81$ ile "Kalite, maliyeti yüksek bir iştir." ifadesi olmuştur.

Tasarım kalitesi, hız ve kusur önleme kalite sistemlerinin temel amacıdır. Bunun gerçekleşmesi için kalitenin ürün ve hizmetlere ve bunların üretim süreçlerine dahil edilmesi gereklidir (Tummala ve Tang, 1996: 13-14). Kalite sadece üretim veya bir kalite departmanının değil, organizasyondaki herkesin sorumluluğunda olduğunda kaliteli ürün ve hizmet üretilebilir. Yöneticilerin bu ifadeye katılım göstermeleri stratejik kalite yönetimi uygulamaları için önem teşkil etmektedir.

"Kalite, maliyeti yüksek bir iştir" ifadesi yöneticilerin en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu da yöneticilerin büyük çoğunluğunun kalitenin maliyet getiren değil, maliyeti düşüren bir uygulama olduğuna inandıklarını ya da işletmeye bir maliyet getirirse bile, bu maliyetin, kalitesizliğin maliyetinden daha az olduğuna inandıklarını gösterebilir.

"Çalışanların Katılımı" boyutuna yönelik maddelere ilişkin yönetici algıları Tablo 5.14'de verilmiştir.

Tablo 5.14: “Çalışanların Katılımı” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum/ Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum		
		1	2	3	4	5		
30.Çalışanlar, bireysel çalışmak yerine ekip halinde çalışmalıdırlar.	F	0	1	3	41	70	4,57	0,59
	%	0,0	0,9	2,6	35,7	60,9		
31.İşletmede çalışanlar eğitimlere katılmak konusunda teşvik edilmelidirler.	F	0	1	2	38	74	4,61	0,57
	%	0,0	0,9	1,7	33,0	64,3		
32.İşletmede çalışanların eğitimi için kaynak ayrılmalıdır.	F	0	1	4	39	71	4,57	0,61
	%	0,0	0,9	3,5	33,9	61,7		
33.İşletmede çalışanlar, aktif olarak kalite ile ilgili çalışmalara katılmalıdır.	F	1	2	11	47	54	4,31	0,79
	%	0,9	1,7	9,6	40,9	47,0		
34.İşletmede, çalışanların önerileri düzenli olarak alınmalıdır.	F	0	1	4	42	68	4,54	0,61
	%	0,0	0,9	3,5	36,5	59,1		
35.Çoğunluğun önerileri, bir değerlendirme sonucunda uygulamaya konulmalıdır.	F	1	2	9	49	54	4,33	0,77
	%	0,9	1,7	7,8	42,6	47,0		
36.İşlerinde iyi performans sağlayanlar eşit şekilde ödüllendirilmelidir.	F	2	2	5	30	76	4,53	0,81
	%	1,7	1,7	4,3	26,1	66,1		
38.Çalışanlara gerekli araç, gereç ve insan kaynağı sağlandığı zaman kendilerine daha fazla güvenirler.	F	1	3	4	43	64	4,44	0,76
	%	0,9	2,6	3,5	37,4	55,7		

Tablo 5.14’teki “çalışanların katılımı” boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadelerin “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde ($\bar{x}=4,61$) ile “İşletmede çalışanlar eğitimlere katılmak konusunda teşvik edilmelidirler”; $\bar{x}=4,57$ ile “Çalışanlar, bireysel çalışmak yerine ekip halinde çalışmalıdırlar” ve yine $\bar{x}=4,57$ ile “İşletmede çalışanların eğitimi için kaynak ayrılmalıdır ifadelerinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde $\bar{x}=4,31$ ile “İşletmede çalışanlar, aktif olarak kalite ile ilgili çalışmalara katılmalıdır”; $\bar{x}=4,33$ ile “Çoğunluğun önerileri, bir değerlendirme sonucunda uygulamaya

konulmalıdır” ve $\bar{x}=4,44$ ile “Çalışanlara gerekli araç, gereç ve insan kaynağı sağlandığı zaman kendilerine daha fazla güvenirler” ifadeleri olmuştur.

Stratejik kalite yönetiminde çalışanların katılımının sağlanması ancak eğitimle mümkündür. Bilgi, kişilerin kendilerine güvenlerini artırmaya yardımcı olur. Kendilerine güvenen çalışanlar organizasyona daha fazla katkıda bulunacaktır. Bu nedenle tüm personelin eğitilmesi sağlanmalıdır. Araştırmaya katılan yöneticiler eğitim konusuna önem vermekte ve eğitim için yeterli kaynağın ayrılması gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarının ekip halinde çalışmasını tercih etmektedirler.

En düşük katılım gösterilen konular çalışanların aktif olarak kalite çalışmalarına katılmaları ve çoğunluğun önerilerinin değerlendirilmesi olsa da ortalama olarak kesinlikle katılıyorum düzeyindedir. Bu bağlamda yöneticiler tüm çalışanların kalite çalışmalarının içinde olmalarını ve onların önerilerinin dikkate alınması gerektiğinin bilincinde olduklarını gösterebilir.

“Sürekli İyileştirme” boyutuna yönelik maddelere ilişkin yönetici algıları Tablo 5.15’te verilmiştir.

Tablo 5.15: “Sürekli İyileştirme” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum/ Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
		1	2	3	4	5		
40. Çalışanlar orijinal fikirlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma konusunda özendirilmelidir.	F	0	0	3	51	61	4,50	0,55
	%	0,0	0,0	2,6	44,3	53,0		
41.İşletmede iş ve süreçlerde sıfır hataya önem verilmelidir.	F	3	8	15	45	44	4,03	1,02
	%	2,6	7,0	13,0	39,1	38,3		
42.İşletmede çalışanlar problem çözme teknikleri konusunda eğitilmelidir.	F	0	1	4	46	64	4,50	0,61
	%	0,0	0,9	3,5	40,0	55,7		
43.Karar verme sorumluluğunun dağıtılması, hızla değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamada esneklik sağlar.	F	0	6	5	53	51	4,30	0,78
	%	0,0	5,2	4,3	46,1	44,3		
44.İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi için düzenli analizler yapılmalıdır.	F	0	2	4	46	63	4,48	0,65
	%	0,0	1,7	3,5	40,0	54,8		
45.İşletmenin fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi için düzenli analizler yapılmalıdır.	F	0	0	6	56	53	4,41	0,59
	%	0,0	0,0	5,2	48,7	46,1		
46.Kıyaslama (benchmarking) uygulamaları rekabet avantajı sağlamada etkilidir.	F	0	1	12	45	57	4,37	0,71
	%	0,0	0,9	10,4	39,1	49,6		
47.Ölçüm sonuçları, rakiplerin sonuçları ile kıyaslanarak sürekli bir süreç iyileştirme çalışması yapılmalıdır.	F	0	2	11	48	54	4,34	0,72
	%	0,0	1,7	9,6	41,7	47,0		
48.İşletmeler, düzenli olarak iş stratejilerini güncellemelidir.	F	0	3	4	46	62	4,45	0,69
	%	0,0	2,6	3,5	40,0	53,9		

Tablo 5.15'teki “sürekli iyileştirme” boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin katılım düzeyleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde $\bar{x}=4,50$ ile “Çalışanlar orijinal fikirlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma konusunda özendirilmelidir”; yine $\bar{x}=4,50$ ile “ İşletmede çalışanlar problem çözme teknikleri konusunda eğitilmelidir.” ve $\bar{x}=4,48$ ile “İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi için düzenli analizler yapılmalıdır.” ifadeleri olmuştur. En düşük ortalamaya sahip görüş ise “katılıyorum” düzeyinde $\bar{x}=4,03$ ile “İşletmede iş ve süreçlerde sıfır hataya önem verilmelidir.” ifadesi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunu $\bar{x}=4,30$ ile “Karar verme sorumluluğunun dağıtılması, hızla değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamada esneklik sağlar.” ve $\bar{x}=4,34$ ile “Ölçüm sonuçları, rakiplerin sonuçları ile kıyaslanarak sürekli bir süreç iyileştirme çalışması yapılmalıdır.” ifadeleri takip etmektedir.

Sürekli iyileştirme, bir organizasyonda sorunların varlığının anlaşılmasıyla başlamaktadır ve herkesin bu sorunları rahatlıkla kabul edebildiği bir örgüt kültürü oluşturarak problemlerin çözülmesini öngörmektedir (Çetin, 2010: 24). Bu bağlamda, araştırmaya katılan yöneticiler, işletmede çalışanların problem çözme teknikleri konusunda eğitilmesini ve çalışanların fikirlerini açık bir şekilde ifade edebildiği bir örgüt kültürü geliştirilmesi yönünde bir algıya sahiptirler. Yöneticiler ayrıca işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi için analizler (SWOT) yapılması gerektiğini düşünmektedirler.

Sıfır hata kavramı, işletmenin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi, kabul edilebilir bir kalite düzeyi anlayışını, kalitenin, kalite felsefesinin ve motivasyonun önemine inanmayı gerektirmektedir. İşletmede sıfır hataya önem verilmesi en az katılım gösterilen konu olmuştur. Bu, araştırmaya katılan yöneticilerin sıfır hataya ulaşmaya gerekli önemi vermedikleri ya da bu konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını gösterebilir.

Karar verme sorumluluğunun dağıtılması, bir başka az katılım gösteren konu olmuştur. Sorumluluğun dağıtılması, müşteri isteklerinin karşılanmasında esneklik sağlayarak daha hızlı çözümler bulunmasını sağlar. Sürekli iyileştirme (kaizen) stratejisinin önemi, yönetimin müşteriye tatmin için gayret sarf etmek zorunda olduğunu ve kalıcı olmak istiyorsa müşteri isteklerine hizmet etmesi gerektiğini fark etmesindedir. Dolayısıyla, sürekli iyileştirme, müşteriye yönelen bir süreçtir (Çetin, 2010: 24).

Ölçüm sonuçlarının rakiplerin sonuçları ile kıyaslanarak sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılması az katılım gösterilen konulardan biri olmuştur. Kıyaslama (benchmarking), rakiplerle ilgili olarak yani dış çevrenin karşılaştırmalı analizini yaptığından, rakiplerle işletme arasındaki farkı kolayca gösterebilir (Çetin, 2010: 26). Yöneticilerin bu konuya, bu boyuttaki diğer noktalardan daha az önem verdiklerini görülmüştür.

“Gerçeklere Dayalı Yönetim” boyutuna yönelik maddelere ilişkin yönetici algıları Tablo 5.16’da verilmiştir.

Tablo 5.16: “Gerçeklere Dayalı Yönetim” Boyutuna Yönelik Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum/Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
		1	2	3	4	5		
49.İşletmede çalışanların memnuniyeti sürekli ölçülmelidir.	F	0	0	5	42	68	4,55	0,58
	%	0,0	,0	4,3	36,5	59,1		
50.İşletmeler düzenli olarak kalite denetimleri yapmalıdır.	F	0	0	2	51	62	4,52	0,54
	%	0,0	,0	1,7	44,3	53,9		
51.İşletmelerde kalite ile ilgili detaylı veriler sürekli toplanmalıdır.	F	0	0	6	46	63	4,50	0,60
	%	0,0	,0	5,2	40,0	54,8		
52.Kalite ile ilgili veriler, işletmenin yönetimini değerlendirmek için kullanılmalıdır.	F	0	2	5	51	57	4,42	0,66
	%	0,0	1,7	4,3	44,3	49,6		
53.Kalite ile ilgili veriler, departmanların performanslarını değerlendirmek için kullanılmalıdır.	F	0	1	9	57	48	4,32	0,66
	%	0,0	,9	7,8	49,6	41,7		
54.Kalite ile ilgili veriler, çalışanların performanslarını değerlendirmek için kullanılmalıdır.	F	0	3	9	53	50	4,30	0,73
	%	,0	2,6	7,8	46,1	43,5		
55.Değerlendirmenin amacı eleştirmek değil geliştirmek olmalıdır.	F	0	0	3	23	89	4,75	0,49
	%	,0	,0	2,6	20,0	77,4		

Tablo 5.16'daki “gerçeklere dayalı yönetim” boyutuna ait bulgular incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadelerin “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde $\bar{x}=4,75$ ile “Değerlendirmenin amacı eleştirmek değil geliştirmek olmalıdır.”; $\bar{x}=4,55$ ile “İşletmede çalışanların memnuniyeti sürekli ölçülmelidir.”ve $\bar{x}=4,52$ ile “İşletmeler düzenli olarak kalite denetimleri yapmalıdır.” ifadelerinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde $\bar{x}=4,30$ ile “Kalite ile ilgili veriler, çalışanların performanslarını değerlendirmek için kullanılmalıdır.”; $\bar{x}=4,32$ ile “Kalite ile ilgili veriler, departmanların performanslarını değerlendirmek için kullanılmalıdır” ve $\bar{x}=4,42$ “Kalite ile ilgili veriler, işletmenin yönetimini değerlendirmek için kullanılmalıdır.” ifadeleri olmuştur.

Bu boyuttaki en fazla katılım gösterilen konulara bakıldığında, ilk sırada “Değerlendirmenin amacı eleştirmek değil geliştirmek olmalıdır” ifadesi yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, değerlendirmelerin temel amacını net bir şekilde algıladıklarını söylenebilir. Yapılan değerlendirmeler, çalışanları, departmanları ya da yönetim şeklini eleştirmek, yargılamak ve hatalı olanları cezalandırmak amaçlı olmamalıdır. Değerlendirmenin amacı geliştirmek, aksayan noktaları tespit etmek ve önlem almak olmalıdır.

Başarılı sonuçlara erişmek, memnun iç ve dış müşteriler elde etmek için varsayımlar yerine gerçekler, tahminler yerine olmuş olaylar, kanaatler yerine veriler kullanılmalıdır (Tavmergen, 2002: 96). Yöneticilerin gerçeklere dayalı yönetim boyutundaki konularda olumlu algılara sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmada ölçekteki her bir boyut (faktör) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik uygulanan ilişkili ölçümler için varyans analizi sonuçları Tablo 5.17’de sunulmuştur.

Tablo 5.17: Boyutlar Arasındaki Karşılaştırmaya Yönelik Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	P
Müşteri odaklılık	4,59	0,40	12,336	0,000*
Liderlik	4,24	0,50		
Stratejik Kalite Planlaması	4,46	0,46		
Tasarım Kalitesi, Hız ve Hata Önleme	4,35	0,54		
Çalışanların Katılımı	4,48	0,45		
Sürekli İyileştirme	4,37	0,49		
Gerçeklere Dayalı Yönetim	4,47	0,44		

* $p < 0,05$

Tablo 5.17'deki bulgulara göre ölçekteki boyutlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Her bir boyuta ilişkin ortalamalar incelendiğinde, yöneticilerin diğer boyutlara göre en olumlu yaklaşım gösterdikleri (en çok katılım gösterdikleri) boyutun “müşteri odaklılık” ($\bar{x}=4,59$) olduğu, buna karşılık, diğer boyutlara göre en düşük yaklaşım gösterilen boyutun ise “liderlik” ($\bar{x}=4,24$) olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki bulgular dışında, yöneticilerin stratejik kalite yönetimi algılarına ait her bir boyutun (faktörün), bireysel özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizmde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, yöneticilik süresi, işletmedeki pozisyonu, kalite ile ilgili bilgi düzeyi, toplam kalite ile ilgili bilgi düzeyi, stratejik kalite yönetimi ile ilgili bilgi düzeyi, kalite konusunda eğitim, toplam kalite konusunda eğitim ve stratejik kalite konusunda eğitim) ve işletmenin özelliklerine (işletmenin müşteri profili, sunulan hizmet bakımından işletmeyi rakiplerinden ayıran özellikleri, uygulanan kalite programları, hizmet kalitesi) göre 0.05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik uygulanan (iki grup için) t testi, (üç ve daha fazla grup için) varyans analizi sonucunda gruplar arasında önemli bir farklılık bulunamamıştır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin stratejik kalite yönetimi algıları, bireysel ve işletme değişkenlerine ait gruplara ayrıldığında ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir.

5.3.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.3.1. Sonuçlar

Dünya nüfusunun artması, yaşam kalitesinin yükselmesi, çeşitli ülkelerde sağlık maliyetlerinin artması sebebiyle, tedavilerin daha ekonomik ve kaliteli iş yapan ülkeler ortaya çıkmış ve sağlık turizmi sektörünün oluşmasına neden olmuştur.

Türkiye’de turizm ve sağlık turizmi Türkiye’nin döviz ihtiyacını karşılayan önemli kalemlerden biridir. Sağlık turizmi, ülkemizde çok ciddi bir alternatif turizm çeşidi olmuştur ve turizmin 12 aya yayılmasında ve döviz girdisi sağlamada önemli rol oynamaktadır. 2010 yılında yaklaşık 10 milyon turist, sağlık turizmi için Türkiye’ye gelmiştir. Sağlık turizmi sektörü her yıl % 6 ile % 12 arasında büyümektedir.

Türkiye için termal sağlık turizmi, yeni gelişen bir alan olarak değerlendirilmektedir. Ülkemizi termal turizm potansiyeli açısından değerlendirdiğimizde, önemli termal kaynaklara sahip olması, dört mevsimin bir arada yaşanabilmesi, Avrupa ülkelerine yakınlığı, deniz, dağ, yayla, macera, dinlenme, kültür turizmi gibi turizm türlerinin yapılabilmesi ve termal turizminin bu turizm türleri ile entegre edilebilmesi gibi avantajlara sahip olduğu görülmektedir.

Ülkemizin termal turizm potansiyelinin değerlendirilebilmesi ve termal turizmden daha fazla gelir elde edilebilmesi için daha kaliteli tesislere ve personele ihtiyaç vardır. Kalite, işletmelerde öncelikli olarak ele alınmalıdır. Bunun için termal konaklama tesislerinin de kalitelerinin artırılması gerekmektedir.

Araştırmamızda stratejik kalite yönetiminin, termal konaklama işletmelerinde uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt problemlere göre araştırmanın uygulama bölümünden elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

5.3.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi olan termal konaklama işletmeleri ve yöneticilerine ilişkin sonuçlar şu şekildedir.

Araştırma kapsamındaki termal konaklama işletmeleri yöneticilerinin %80'i erkek, %20'si bayandır. Yöneticilerin yaş aralıkları ile ilgili sonuçlara baktığımızda, çoğunluğun erkek ve 26-35 yaş aralığında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde % 42,6'sı lisans ve lisansütu eğitim aldığı görülmüştür. Termal turizm işletmelerinde üst ve orta kademedeki görev yapan yöneticilerin yarıya yakını eğitilmiş kişilerdir. Turizmde çalışma süreleri incelendiğinde, yöneticilerin çoğunluğunun 1-5 yıl arasında çalıştıkları ortaya çıkmıştır. İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında yöneticilerin yarıdan fazlasının aynı işletmede 1-5 yıl arasında çalıştıkları görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmede yöneticilik yapma sürelerine bakıldığında, yöneticilerin çoğunluğu 1-5 yıl arasında işletmede yöneticilik yapmıştır.

Araştırmaya katılan termal konaklama işletmeleri yöneticilerinin %23,5'i genel müdür, genel müdür yardımcısı ve işletme müdürlerinden oluşan üst kademe yöneticileridir. %76,5'i ise önbüro, muhasebe, satın alma, yiyecek içecek, insan kaynakları, pazarlama, kat hizmetleri, halkla ilişkiler, teknik servis, bilgi işlem, animasyon müdürleri ve diğer müdürlerden oluşan orta kademe yöneticileridir.

Araştırmaya katılan termal turizm işletmelerinin yöneticileri, kendilerinin kalite ilgili bilgi düzeylerini, toplam kalite ile ilgili bilgi düzeylerini ve stratejik kalite ile ilgili bilgi düzeylerini "iyi" olarak değerlendirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin %67,8'si kalite konusunda; %61,72'si toplam kalite yönetimi konusunda; %42,6'sı stratejik kalite yönetimi konusunda eğitim almıştır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, işletmelerinde sunulan hizmetler bakımından rakiplerinden farklı gördükleri en önemli özellikleri tesis içinde fizik tedavi imkanının bulunması, termal su kalitesi ve hijyen olarak değerlendirmişlerdir.

Araştırmada, termal konaklama işletmelerinin müşteri profillerinin ağırlıklı olarak yerli müşterilerden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıllık ortalama doluluk oranlarının ise %60'ın üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada, termal konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunun, hiçbir kalite programı uygulamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

5.3.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan termal konaklama işletmeleri yöneticilerinin stratejik kalite yönetimi algıları, müşteri odaklılık, liderlik, stratejik kalite planlaması, tasarım kalitesi, hız ve hata önleme, çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme ve gerçeklere dayalı yönetim boyutlarına göre değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Müşteri odaklılık, stratejik kalite planlaması, çalışanların katılımı ve gerçeklere dayalı yönetim boyutlarında ifadelerin tümüne “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik boyutu ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde, en düşük düzeyde katıldıkları ifadenin “katılıyorum” düzeyinde “Motive edilmek yerine, düzenli olarak yapılan performans eleştirileri çalışanları strese sokarak onları olumsuz yönde etkiler” ($\bar{x}=3,91$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tasarım kalitesi boyutundaki algılara baktığımızda, en düşük düzeyde katıldıkları ifadenin “katılıyorum” düzeyinde “Kalite, maliyeti yüksek bir iştir.” ($\bar{x}=3,81$) olduğu diğer ifadeler ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Sürekli iyileştirme boyutunda en düşük düzeyde katıldıkları ifadenin “katılıyorum” düzeyinde “İşletmede iş ve süreçlerde sıfır hataya önem verilmelidir” ($\bar{x}=4,03$) olduğu, diğer ifadeler ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler, stratejik kalite yönetimini oluşturan boyutlardan en fazla müşteri odaklılık boyutundaki ifadelerle katılım gösterilmiştir. En az ise liderlik boyutundaki ifadelerle katılım göstermişlerdir.

Araştırmada, stratejik kalite yönetimi boyutları ile ilgili yönetici algıları genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin bu konuda olumlu yaklaşım gösterdikleri ve stratejik kalite yönetiminin, termal turizm işletmelerinde, bir kalite programı olarak uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

5.3.2. Öneriler

Ülkemizin turizm potansiyeli düşünüldüğünde, dünyada şanslı konumda olduğumuzu söyleyebiliriz. Ancak içinde bulunduğumuz durum açısından bakıldığında istenilen seviyede olduğumuz söylenemez. Rekabet üstünlüğünü düşük fiyat politikaları ile sağlamaya çalışmaktayız. Bu nedenle de turizmden yeterince gelir edememekteyiz. Bu durumdan kurtulmak, turizmde çeşitlendirme yoluna gitmek ve kalite artışı ile sağlanabilir.

Yapılan araştırma sonucunda uygulayıcı ve araştırmacılara stratejik kalite yönetiminin sağlık turizminde uygulanabilmesi için bazı öneriler geliştirilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

5.3.2.1.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, yöneticiler stratejik kalite yönetimi boyutları hakkında genel olarak olumlu görüşlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, stratejik kalite yönetimini işletmelerinde bir model olarak, uygulayabilirler. Özellikle hiçbir kalite sistemi uygulamayan konaklama işletmeleri stratejik kalite yönetimini benimseyebilirler.

Sağlık turizmi sektöründe ülkemizin sahip olduğu potansiyelin değerlendirilebilmesi için, konaklama işletmelerinin kalitesinin artırılması için öncelikle yönetici ve çalışanların kalite bilincine sahip olması gerekmektedir. Bu amaçla hizmet içi eğitim verilerek kalite kültürü oluşturulabilir. Çalışanların eğitilmesi için gerekli kaynaklar belirlenerek temin edilebilir. Ancak eğitim ile kalite bilinci oluşturulabilir ve çalışanların katılımı sağlanabilir.

Termal konaklama işletmeleri, kalite ile ilgili hedefler belirlemeli, kaliteyi stratejik planlamaya dahil etmelidir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları, kalite hedefleri ile bütünleştirilerek bir plan dahilinde uygulanmalıdır. Çevre analizi yapılmalı, kalite misyonu belirlenmeli, stratejik kalite hedefleri oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Kalite ile ilgili girişimler üst yönetimin liderliğinde olmalıdır. Üst yönetim, çalışanlara örnek olmalı, kalite ile ilgili aktivitelere katılmak konusunda onları teşvik etmelidir.

Bunların yanında, yabancı müşterilere ulaşabilecek stratejiler geliştirilerek, sadece yerli müşteri yerine yabancı ülkelere gelebilecek müşterilere de hizmet verilmesi sağlanabilir. Bu bağlamda uluslar arası anlaşmalar yapılabilir. Ayrıca, ortalama yatak kapasitesi ve çalışan sayısı düşük konaklama işletmelerinde bu sayılar artırılarak daha iyi hizmet verilmesi sağlanabilir.

5.3.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırma, Afyon bölgesindeki termal konaklama işletmeleri ile sınırlıdır. Farklı bölgelerdeki termal konaklama işletmelerinde yapılarak karşılaştırma yapılabilir. Örneklem hacminin genişletilmesi ile stratejik kalite yönetiminin değişkenleri arasında daha çok anlamlı ilişkiye rastlanması söz konusu olabilir.

Araştırmada üst ve orta düzey yöneticilerin stratejik kalite yönetimi algıları ölçülmüştür. Bir başka araştırmada çalışanların algıları ölçülebilir.

KAYNAKÇA

Ahmadov, F. ve Orhan, S. (2008). *Turizmde Yeni Boyut Yaşlı Bakım Hizmetlerine Yönelik Girişim Modelleri*. III.Balıkesir Ulusal Turizm Kongresinde sunulan bildiri (17-19 Nisan, Balıkesir ss,367-371), Ankara: Nobel.

Akbaba, A. (2008). Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi. F.Okumuş ve U.Avcı (ed.) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. (ss.40-45) İçinde. Ankara: Detay Yayıncılık.

Akdu, S. A. (2009). *Sağlık Turizmi Kapsamında Medikal Turizm ve Türkiye'deki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma; İstanbul ve Ankara Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.

Akın, B. Çetin, C. ve Erol, V. (1998). Temel Yönetim Yaklaşımları. C.Çetin (ed.) *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. (ss.3-12) İçinde İstanbul: Beta.

Aktan, C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento ve İşveren Dergisi*, 22, 4-21.

Altınışik, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Antonaros, R.A. (2010). *Continuous Quality Improvement, Total Quality Management and Leadership*, Doctor of Philosophy, United States: Capella University.

Arber, E. (2008). *Türkiye'de Kongre Turizminin Sorunları ve Çözüm Önerilerine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Ataman, G.(2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aydın, A. Üçüncü, K. ve Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5, 41-62.

Aydın, D. (2008). Türkiye’de Sağlık Turizmi ve Ortadoğu’daki Yeri. *Sağlık Turizmi Bülteni*, 5, 6-10.

Aydın, D. (2009). Medikal Turizmin Başkenti İstanbul, *Sağlık Turizmi Bülteni*, 8, 1.

Aydın, D. Aktepe, C. Şahbaz, P. ve Arslan, S. (2011). *Türkiye’de Medikal Turizmin Geleceği*. Ankara.

Aydın, D.(2008). Başyazı. *Sağlık Turizmi Bülteni*, 1,1-4.

Bahar, M. (2009). Türkiye’de Sağlık Turizminin Geleceği. *Sağlık Turizmi Bülteni*, 8, 16-19.

Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara:Pegem Yayınevi.

Baş, S. ve Kutukız, D.(2007). Eğlence Turizmi. M. Bulu ve İ.H.Eraslan (ed.), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü* (ss.184-196) İçinde. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınevi.

Batman, O. ve Eraslan İ.H. Spor Turizmi, (2007). M. Bulu ve İ.H.Eraslan (ed.), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü* (ss.198-219) İçinde. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınevi.

Bayer, M.Z. (1992). *Turizme Giriş*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No:253.

Bayraktaroğlu, S. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış. İ. Dalay, R. Coşkun, R. Altunışık (ed.) *Modern Yönetim Yaklaşımları* (ss.47-63) İçinde. İstanbul: Beta.

Bedük, A. Zerenler, M. ve Soysal, A. (2008). Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modellerinin Turizm Sektöründe Kullanılması ve Tanıtım Stratejilerinin Belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 431-446.

Beecroft, D. G. (1999). The Role of Quality in Strategic Management. *Management Decision*. 37/6, 499-502.

Bhuiyan, N. ve Baghel, A. (2005). An Overview of continuous Improvement: From the Past to the Present. *Management Decision*., 43, 761-771.

Bozkurt, R. (1994). Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi. *Verimlilik Dergisi*, 3, 107-136.

Bozoğlu, E. ve Naharcı, İ. (2009). *Ayrıntılı Geriatrik Değerlendirme*. 8.Ulusal Geriatri Kongresinde sunulan bildiri (29 Ekim-1 Kasım, Fethiye, ss. 26-28), Muğla.

Bushnell, D.S ve Halus, M.B. (1992). TQM In the Public Sector: Strategies for Quality Service. *National Productivity Review*, 11, 355-369.

Büyüköztürk, Ş. (2010). *Veri Analiz El Kitabı*. Ankara: Pegem.

Connel, J. (2006). Medical Tourism: Sea, sun, and...surgery. *Tourism Management*, 27, 1093-1100.

Çetin, C. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta.

Çetinkaya, T. ve Zengin, B. (2009). *Türkiye’de İleri Yaş Bakım Turizmi ve Almanya Örneği*. VII. Geleneksel Turizm Panelinde sunulan bildiri (28 Nisan 2009, ss.172-180), Sakarya.

Çevirme, F. (2008). Global Ekonomik Kriz Sağlık Turizminin Önemini Artırıyor. *Sağlık Turizmi Bülteni*, 6, 9-11.

Çımat, A. ve Bahar, O. (2003). Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 6, 1-18.

Çulha, O. (2008). Kültür Turizmi Kapsamında Destekleyici Turistik Ürün Olarak Deve Güreşi Festivalleri Üzerine Bir Alan Çalışması. *Journal Of Yaşar University*, 12, 1827-1852.

Danell, S. C. ve Mugomba, C. (2007). *Medical Tourism and Its Opportunities A Conceptual Framework For Entry Into The Industry Tourism and Hospitality Managemet*, Master Thesis, Göteborg: School Of Bussiness, Economics and Law Göteborg University.

Demirdöğen, O. (1994). Kalite Yönetimi açısından TS-ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*, 4, 39-76.

Dinçer, İ. F. ve Ertuğral, S. M. (2000). Kültürel Mirasın Korunması ve İstanbul İlindeki Tarihi Yapıların Turizm Amaçlı Kullanımı Üzerine Bir Deneme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, 69-78.

DPT, (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* (<http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>, 11.04.2010 tarihinde erişildi).

Efil, İ. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. (6.Baskı). Bursa: Alfa Aktüel.

Emir, O. Soybalı, H.H. ve Baytok, A. (2008). *Afyonkarahisar'da Termal Turizm Potansiyeli ve Geleceğine İlişkin Beklentiler*. Termal ve Maden Suları Konferansında sunulan bildiri (24-25 Nisan, Afyon, ss. 396-407), Ankara: Sözkese Matbaacılık.

Eraslan, İ.H, Kasımoğlu, M. ve Kılınç, İ (2010). *Muğla İli Turizm Sektörünün Kümeleme Analizi ve Makro Düzey Stratejik Planı*. Muğla Valiliği. (http://www.turizmguncel.com/docs/a-z_mugla.pdf, 16.01.2011 tarihinde erişildi).

Erdem, H. ve Akdoğan, P. (2005). Çanakkalede Yelken Sporları Turizmi. *Standart Dergisi*, 88-94.

Erdoğan, H. (1995) *Uluslararası Turizm*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Erem, N.G. (2003). *Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet İşletmelerinde Uygulanması ve Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Örnek Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (7.baskı). İstanbul: Beta.

Gençay, C.(2007). Sağlık Turizmi, (2007). M. Bulu ve İ.H.Eraslan (ed.), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü* (ss.172-180) İçinde. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayımevi.

Geuens, M., Vantomme, D. ve Brengman, M. (2004). Developing A Typology of Airport Shoppers. *Tourism Management*, 25, 615-622.

Godfrey, A.B. (1990). Strategic Quality Management Part I. *Quality*, 23, 17-22.

Göçmen, Z. G. (2008). *Turizm Çeşitlendirmesi Kapsamında İzmir'de Termal Turizmin Tedavi Amaçlı Kullanımı ve Ekonomik Değeri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güçlü, Mehmet (2001). Olimpiyat Oyunları ve Spor Sponsorluğu. *Gazi Üniversitesi Dergisi*, 21, 223-239.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85.

Gülcan, B. (2010). Türkiye’de Kültür Turizminin Ürün Yapısı ve Somut Kültür Varlıklarına Dayalı Ürün Farklılaştırma İhtiyacı. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/1, 99-120.

Gülüm, K. ve Torun, F. (2009). *Nemrut Dağı (Adıyaman) ve Civarının Ekoturizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi*. 10. Ulusal Turizm Kongresinde sunulan bildiri (21-24 Ekim, Mersin, ss.111-124), Ankara: Detay Yayıncılık.

Gümüş, F. ve Büyük, Ö. (2008). *Sağlık Turizminde Yeni Açılımlar: Tıp Turizmi*. III.Balıkesir Ulusal Turizm Kongresinde sunulan bildiri (17-19 Nisan, ss.433-437), Ankara: Nobel.

Güner, B.(2007). İş ve Alışveriş Turizmi. M. Bulu ve İ.H.Eraslan (ed.), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü*. (ss.222-242) İçinde. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayımevi.

Hacıoğlu, N. ve Şahin, B. Üçüncü Yaş Turizmi. N. Hacıoğlu ve C. Avcıkurt (ed.) *Turistik Ürün Çeşitlendirmesi*.(ss.17-39) İçinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Halis, M. (2010). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları. Ş.Demirkol ve M.Halis (ed.), *Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi* (ss.1-36) İstanbul: Değişim Yayınları.

Hindistan Turizm Raporu, (http://www.tursab.org.tr/dosya/990/10hindistan_990_3699377.pdf, 20.11. 2010 tarihinde erişildi).

Hsieh, A. ve Chang, J. (2006). Shopping and Tourists Night Markets in Taiwan. *Tourism Management*, 27, 138-145.

Huff- R. M., Sheperd S. C., Cushman, R., İmrie, J. ve Lalta S.(1995). *Prospects For Health Tourism Exports For The English- Speaking Caribbean*. Washington: Social Sectors Development Strategies Inc.

İçöz, O. (2005). *Turizm Ekonomisi*, Ankara: Turhan Kitabevi.

İçöz, O. ve Kozak, (2002) M. *Turizm Ekonomisi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

İnce, C. ve Duman, T. (2007) Geleneksel Turizm. M. Bulu ve İ.H.Eraslan. (ed.), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü*. (ss.80-93) İçinde. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayımevi.

Juran, J.M. ve Gryna, F. M. (1993). *Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Kahraman, N. (1991). Termal Turizm Olayı ve Yalova Kaplıcaları. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17-18, 10-12.

Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli. (http://koyk.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=5. 2011 tarihinde erişildi).

Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtımı, (http://www.kalder.org/index.php?option=com_ajanda&view=ajanda&id=43%3Aefqm-mukemmellik-modeli-tanitimi&catid=2235%3Aegitim-takvimi&lang=tr 14.05.2011 tarihinde erişildi).

Kalder. (2002). *Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme*. Kalder Yayınları, 32.

Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri* (11.Baskı). Ankara: Tekışık Ofset.

Kara, M. (2007). Kongre ve Toplantı Turizmi. M. Bulu ve İ.H.Eraslan (ed.), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü*. (ss.244-254) İçinde. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayımevi.

Karagülle, Z. (2008). Türkiye’de Mineralli Sular ve Kaplıca Tedavisi. *Sağlık Turizmi Bülteni*, 1, 1-4.

Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi- Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. (9.Basım) Ankara: Nobel Yayıncılık

Kiper, T. (2006). *Safranbolu Yörüköyü Peysaj Potansiyelinin Kırsal Turizm Açısından Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kiremit, A. Ş. (2008). *Turizmin Gelişiminde Bir Alternatif Olarak Medikal Turizm: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.

Kivela, J. and Crofts, J. C. (2006) Tourism and Gastronomy: Gastronomy’s Influence on How Tourists Experience A Destination. *Journal of Hospitality & Tourism Research* ,30, 354-377.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. (10.Baskı). İstanbul: Arıkan.

Kozak, N, Kozak, M. A.ve Kozak, M. (2001). *Genel Turizm*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N. ve Kayar, Ç. H. (2007). Genel Olarak Turizm Kavramı. M. Bulu ve İ.H.Eraslan (ed.), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü* (ss.64-77) İçinde. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayımevi.

Kozak, N. ve Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2008). Genel Turizm. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kuter, N. ve Ünal, H.E. (2009). Sürdürülebilirlik Kapsamında Ekoturizmin Çevresel, Ekonomik ve Sosyo-Kültürel Etkileri. *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9, 146-156.

Küçükaslan, N. (2006). Özel İlgi Turizminde Niş Pazarlamanın Yeri, *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2, 1-32.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm Çeşitleri (<http://www.kultur.gov.tr/TR/belge/1-19392/turizm-cesitleri.html>, 19.04.2010 tarihinde erişildi).

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Dünya'da Termal Turizm. (<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-44100/dunyada-termal-turizm.html>, 08.08.2011 tarihinde erişildi).

Kültür ve Turizm Bakanlığı, İnanç Turizmi. <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-43070/inanc-turizmi.html>, 09.08.2011 tarihinde erişildi).

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türkiye'de Termal Turizm. (<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-44101/turkiyede-termal-turizm.html>., 09.08.2011 tarihinde erişildi).

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yat İstatistikleri (http://www.kultur.gov.tr/TR/belge/1-63771/eski2yeni.html, 13.06.2010 tarihinde erişildi).

Lo, V.H.Y, Ho, C.O ve Sculli , D. (1998). The Strategic Insights of Sun Tzu and Quality Management. *The TQM Magazine*, 10, 161-168.

Madu, C. N. ve Kuei, C. H. (1993). Introducing Strategic Quality Management. *Long Range Planning*, 26, 121-131.

Mistilis, N. ve Dwyer, L.(1999). Information Technology and Service Standards in MICE Tourism, *Journal of Convention & Exhibition Management*, 2,1.

Olalı, H. (1990). *Turizm Politikası ve Planlaması*. İstanbul:İşletme Fakültesi Yayın No:228.

Özbek, T. (1991). Dünyada ve Türkiye'deki Termal Turizmin Önemi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18,15-29.

Özdamar, K. Odabaşı, Y. Hoşcan, Y. Bir, A. A. Kırcaali, G. Özmen, A. ve Uzuner, Y. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özer, N. (1991). Kaplıca Hekimliğinin Çağdaş Gelişimi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17-18, 35-39.

Özkurt, H. (2007). Sağlık Turizmi Tahvilleri. *Maliye Dergisi*, 152, 121-141.

Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*. Bursa: Ekin Yayıncılık.

Öztürk, Y. ve Yazıcıoğlu, İ. (2002). Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Alternatif Turizm Faaliyetleri Üzerine Teorik Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi Turizm ve Ticaret Dergisi*, 2, 183-195.

Pekyaman, A. (2008). *Turistik Satın Alma Davranışında Destinasyon İmajının Rolü: Afyonkarahisar Bölgesinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pheng, L. S. ve Hong, S. H. (2005) Strategic Quality Management For the Construction Industry. *The TQM Magazine*, 17, 35-53.

Pınar, İ. T. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin.

Richards, G. (1996). *Cultural Tourism in Europe*. CAB: Wallingford.

Roney, S. A. (2007). Turizm Endüstrisinin Ekonomideki Yeri ve Önemi. M. Bulu ve İ.H. Eraslan (ed.), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü* (ss.30-40) İçinde. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayımevi.

Sağlık Turizmi Rehberi, Sağlık Turizmi Nedir? (<http://www.healthtourismguideturkey.com/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?>, 09.10.2010 tarihinde erişildi).

Sargın, S. (2006). Yalvaç'ta İnanç Turizmi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16,1-18.

Saydan, R. ve Küçükaslan, N. (2007). Doğa Turizmi. M. Bulu ve İ.H.Eraslan (ed.), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü* (ss.108-121) İçinde. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayımevi.

Seyyar, A. ve Oğlak, S. (2006). Almanya ve Japonya'da Bakım Sigortası Uygulamaları (Mukayeseli Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55, 735-759.

Seyyar, A. ve Orhan, S. (2008). *Sağlık Turizminde Yeni Küresel Eğilimler: Bakıma Muhtaç Yaşlı Almanların Sosyal Bakım Hizmetlerinin Türkiye’de Sağlanması*. III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresinde sunulan bildiri (17-19 Nisan, ss.5-10), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Sezgin, M. (1995). *Genel Turizm (Turistik Kavramlar-Ekonomi-Pazarlama-Turizm Mevzuatı)*. Ankara: Tutibay Yayınları.

Sezgin, O. M. (1995). *Genel Turizm*. Ankara: Tutibay Yayınları

Stephano, R.M. (2009). Türkiye Raporu. *Sağlık Turizmi Bülteni*, 8, 15.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, H. F. (2007). Hizmet Kalitesinin Sürdürülebilirliğinde Kalite Ödüllerinin Rolü. Ş. Gümüšoğlu, İ. Pırnar, P. Akan ve A. Akbaba (ed.) *Hizmet Kalitesi* (ss.343-371) İçinde. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şimşek, Ş. (1991). Türkiye’deki Termal Kaynakların Potansiyeli ve Genel Özellikleri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18, 5-9.

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tekin, M. (2006). *Kalite Güvence ve Standartlar*. Konya: Günay Ofset.

Temur, G.T. Kaya, T. Öktem, S. ve Gözlü, S.(2009). Determining the Principles Affecting Perceptions of Strategic Quality Management Implementation: A Study of the Turkish Large Scale Firms. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 54,1139-1143.

Toskay, T. (1989). *Turizm Olayına Genel Yaklaşım*. İstanbul: Der Yayınları.

Tummala, V.M. R. ve Tang, C.L. (1996). Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13, 8-38.

Tunç, A ve Saç, F. (1998). Genel Turizm. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tunçsiper, B. ve Kaşlı, M.(2008). Termal Turizmin Ekonomik Etkileri: Gönen Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 1,120-135.

TÜİK, (2010). Turizm İstatistikleri (http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=51&ust_id=14, 01.10.2010 tarihinde erişildi).

Türkiye Sağlık Vakfı, (2010). *Dünyada ve Türkiye’de Sağlık Turizmi 2010. Durum Analiz Raporu ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Efil Yayınevi.

Tütüncü, Ö. (2009). *Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Usta, Ö.(2002.) *Genel Turizm*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*.(1.Baskı). İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (3.Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.

Ünlüöner, K. ve Tayfun, A. (2003). Turistlerin Yerli Halkın Tüketim Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 133-150.

Ünlüöner, K., Tayfun, A. ve Kılıçlar, A.(2007). *Turizm Ekonomisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yalçın, B. (2007). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Liderliğinin Temel Dinamikleri. Kınır, S. (ed.), *Toplam Kalite Yönetiminde Yeni Eğilimler*. (ss.1-37) İçinde. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yanmaz, Ö. “Kalitede Ödül Sistemleri” (<http://www.omeryanmaz.com/kaliteodul.htm>. 18.07.2011 tarihinde erişildi).

Yanos, M. (2008). Denizaşırı Ülkelerde Cazip Sağlık Hizmet Aranıyor. *Sağlık Turizmi Bülteni*, 5, 16-19.

Yavuz, M. C. (2010). *Sağlık Turizminde Destinasyon Yönetimi: Adana Modeli*. Mehmet Kemal Dedeman Araştırma ve Geliştirme Proje Yarışması.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S.(2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım H. H. ve Altunkaya, Ü. Türkiye'nin Sağlık Turizmi Potansiyeli ve Güçlükler (www.absaglik.com, 10.04.2010 tarihinde erişildi).

Yurdugül, H. (2005). *Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliği İçin Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması*. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulan bildiri (28-30 Eylül, ss.1-6), Denizli

Yurtseven, R. (2007).Yemek (Gastronomi) Turizmi. M. Bulu ve İ.H.Eraslan (ed.), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü* (ss.258-266) İçinde. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayımevi.

Yücel, C.(2007). Sahil ve Liman Turizmi. M. Bulu ve İ.H.Eraslan. (ed.), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü*. (ss.96-106) İçinde. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayımevi.

Zhang, Z. (2000). Implementation of Total Quality Management: An Empirical Study of Chiese Manufacturing Firms. Jin County, Liaoning Province, China.

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, sağlık turizmi alanında faaliyet gösteren termal otel işletmelerinde, yöneticilerin stratejik kalite yönetimi algı ve katılımlarını değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlarla sağlık turizmi sektörünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Araştırma verileri yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak, bireylere ve işletmeye yönelik bilgiler kullanılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Mensure ÖZTÜRK
Yüksek Lisans Öğrencisi
Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doç. Dr. İ.Hakkı ERASLAN
Yüksek Lisans Tez Danışmanı
Düzce Üniversitesi İşletme
Fakültesi İşletme Bölümü

GSM: 0 532 702 00 63

GSM: 0 532 583 63 94

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**1-Cinsiyetiniz:** Kadın Erkek**2- Yaşınız:** 18-25 26-35 36-45 45 ve üstü**3- Eğitim Durumunuz:** İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Lisansüstü**4- Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışmaktasınız?** 1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-10 yıl 11-20 yıl 21 yıl ve üstü**5-Ne kadar süredir bu işletmede çalışmaktasınız?** 1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-10 yıl 11-20 yıl 21 yıl ve üstü**6-İşletmede ne kadar süredir yönetici pozisyonunda çalışmaktasınız?** 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 10 yıl ve üstü**7-İşletmedeki göreviniz nedir?** (_____)**8-İşletmenizde çalışan eleman sayısı?** (_____)**9-İşletmenizin yatak kapasitesi?** (_____)**10-İşletmenizin yıllık doluluk oranı?** (_____)**11-Müşteri profiliniz?** Daha çok yerli Daha çok yabancı Eşit oranda, hem yerli hem yabancı**12-İşletmenizi sunduğu hizmetin kalitesi açısından rakiplerinizden farklı kılan en önemli üç özelliği?**

1.....

2.....

3.....

13-İşletmenizde kalite programlarından hangisi uygulanmaktadır? Toplam Kalite Yönetimi EFQM Mükemmellik Modeli Malcolm Baldrige Kriterleri ISO 9001 Standartları 6 Sigma Stratejik Kalite Yönetimi Diğer (Lütfen Belirtiniz) _____ Hiçbiri**14-İşletmenizi sunduğu hizmetin kalitesi konusunda sektörünüzde hangi konumda görüyorsunuz?** Çok başarısız Biraz başarılı Orta düzeyde başarılı Başarılı Çok başarılı**15-Kalite ile ilgili bilgi düzeyiniz nedir?** Hiç Biraz Orta İyi Çok iyi**16-Toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgi düzeyiniz nedir?** Hiç Biraz Orta İyi Çok iyi**17-Stratejik kalite yönetimi ile ilgili bilgi düzeyiniz nedir?** Hiç Biraz Orta İyi Çok iyi**18-Kalite konusunda eğitim aldınız mı?** Evet Hayır**19-Toplam kalite yönetimi konusunda eğitim aldınız mı?** Evet Hayır**20-Stratejik kalite yönetimi konusunda eğitim aldınız mı?** Evet Hayır

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtmek için ifadelerin karşına "X" işareti koyunuz.

	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum- kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	MÜŞTERİ ODAKLILIK					
1	Bir işletmenin öncelikli hedefi kârdan çok müşterinin memnuniyeti olmalıdır.	1	2	3	4	5
2	Müşterilerden gelen geri bildirimler, onların ihtiyaçlarını karşılamak için, işin daha iyi yapılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
3	Kalite gereklilikleri, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli güncellenmelidir.	1	2	3	4	5
4	Müşterilerle kurulan uzun dönemli ilişkiler iyi bir işbirliği oluşturur.	1	2	3	4	5
5	Tedarikçilerle kurulan uzun dönemli ilişkiler iyi bir işbirliği oluşturur.	1	2	3	4	5
6	İşletme çapında yapılan kalite çalışmaları, müşteri memnuniyeti sağlar.	1	2	3	4	5
7	İşletme çapında yapılan kalite çalışmaları müşteri sadakati sağlar.	1	2	3	4	5
8	Müşterilerin şikâyetleri öncelikli olarak giderilmelidir.	1	2	3	4	5
	LİDERLİK					
9	Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde, öneriler elde etmek için pazar araştırması yapılması gerekir.	1	2	3	4	5
10	İşletme çapında kalite girişimleri üst yönetimin liderliği olmadan da başarılı olabilir.	1	2	3	4	5
11	İşletme çapında kalite girişimleri, üst yönetimin liderliğinde olmalıdır.	1	2	3	4	5
12	Üst yönetimin kalite çalışmalarına katılması, çalışanların kalitenin önemli olduğuna inanmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
13	Motive edilmek yerine, düzenli olarak yapılan performans eleştirileri çalışanları strese sokarak onları olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
14	Üst yönetim işletmenin hedeflerini belirleyerek çalışanları bu hedefler doğrultusunda yönlendirmelidir.	1	2	3	4	5
	STRATEJİK KALİTE PLANLAMASI					
15	Çalışanlar, işletmenin vizyon ve değerlerinin farkında oldukları zaman daha fazla motive olurlar.	1	2	3	4	5
16	Bir işletme rekabet edebilmek istiyorsa, bunun tek yolu çevresel değişimlerle başa çıkabilecek stratejilerin geliştirilmesidir.	1	2	3	4	5
17	Hedeflenen sonuçlara erişmedeki başarı düzeyi sürekli denetlenmelidir.	1	2	3	4	5
18	Kalite, işletmenin iş planlarına/stratejisine dahil edilmelidir.	1	2	3	4	5
19	Her işin gerçekleştirilme zamanının belirli olması verimi artırır.	1	2	3	4	5
20	İşletmenin kalite programı, vizyonunun bir uzantısı olmalıdır.	1	2	3	4	5
21	Çalışanların kalite ile ilgili açık bir hedefleri olursa, buna ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yaparlar.	1	2	3	4	5
22	İşletmeler, açık bir kalite vizyonuna sahip olmalıdır.	1	2	3	4	5
23	İşletmede, farklı departmanlarda çalışanlar da politika geliştirme ve planlama çalışmalarına dahil edilmelidir.	1	2	3	4	5
24	İşletmeler çevreye karşı duyarlı olmalıdır.	1	2	3	4	5

25	İşletmelerin kamuya karşı sorumlulukları vardır.	1	2	3	4	5
TASARIM KALİTESİ, HIZ VE HATA ÖNLEME						
26	Kalite, maliyeti yüksek bir iştir.	1	2	3	4	5
27	Kalite dikkate alınarak yapılan ürün ve hizmet tasarımı, hataların oluşumunu etkili bir şekilde engeller.	1	2	3	4	5
28	Yeni ürün ve hizmet tasarımında müşteri gereksinimleri dikkate alınmalıdır.	1	2	3	4	5
29	Kalite iyileştirme sadece kalite departmanının değil, her kademedeki kişilerin sorumluluğudur.	1	2	3	4	5
ÇALIŞANLARIN KATILIMI						
30	Çalışanlar, bireysel çalışmak yerine ekip halinde çalışmalıdırlar.	1	2	3	4	5
31	İşletmede çalışanlar eğitime katılmak konusunda teşvik edilmelidirler.	1	2	3	4	5
32	İşletmede çalışanların eğitimi için kaynak ayrılmalıdır.	1	2	3	4	5
33	İşletmede çalışanlar, aktif olarak kalite ile ilgili çalışmalara katılır.	1	2	3	4	5
34	İşletmede, çalışanların önerileri düzenli olarak alınmalıdır.	1	2	3	4	5
35	Çoğunluğun önerileri, bir değerlendirme sonucunda uygulamaya konulmalıdır.	1	2	3	4	5
36	İşlerinde iyi performans sağlayanlar eşit şekilde ödüllendirilmelidir.	1	2	3	4	5
37	Personel eğitimi, uzun vadede yarardan çok finansal yük getirir.	1	2	3	4	5
38	Çalışanlara gerekli araç, gereç ve insan kaynağı sağlandığı zaman kendilerine daha fazla güvenirlir.	1	2	3	4	5
SÜREKLİ İYİLEŞTİRME						
39	Değişim, genellikle fırsattan çok belirsizlik getirir.	1	2	3	4	5
40	Çalışanlar orijinal fikirlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma konusunda özendirilmelidir.	1	2	3	4	5
41	İşletmede iş ve süreçlerde sıfır hataya önem verilmelidir.	1	2	3	4	5
42	İşletmede çalışanlar problem çözme teknikleri konusunda eğitilmelidir.	1	2	3	4	5
43	Karar verme sorumluluğunun dağıtılması, hızla değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamada esneklik sağlar.	1	2	3	4	5
44	İşletmenin güçlü-zayıf yönlerinin belirlenmesi için düzenli analizler yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
45	İşletmenin fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi için düzenli analizler yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
46	Kıyaslama (benchmarking) uygulamaları rekabet avantajı sağlamada etkilidir.	1	2	3	4	5
47	Ölçüm sonuçları, rakiplerin sonuçları ile kıyaslanarak sürekli bir süreç iyileştirme çalışması yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
48	İşletmeler, düzenli olarak iş stratejilerini güncellemelidir	1	2	3	4	5
GERÇEKLERE DAYALI YÖNETİM						
49	İşletmede çalışanların memnuniyeti sürekli ölçülmelidir.	1	2	3	4	5
50	İşletmeler düzenli olarak kalite denetimleri yapmalıdır.	1	2	3	4	5
51	İşletmelerde kalite ile ilgili detaylı veriler sürekli toplanmalıdır.	1	2	3	4	5
52	Kalite ile ilgili veriler, işletmenin yönetimini değerlendirmek için kullanılmalıdır.	1	2	3	4	5
53	Kalite ile ilgili veriler, departmanların performanslarını değerlendirmek için kullanılmalıdır.	1	2	3	4	5
54	Kalite ile ilgili veriler, çalışanların performanslarını değerlendirmek için kullanılmalıdır.	1	2	3	4	5
55	Değerlendirmenin amacı eleştirmek değil geliştirmek olmalıdır.	1	2	3	4	5

Katıldığınız için teşekkür ederiz. Anket sonuçlarından haberdar olmak istiyorsanız lütfen mail adresinizi yazınız. _____